

**Osnovi menadžmenta**  
**Predavanje 8**



**Motivacija**

# Šta je motivacija?

- Motivacija predstavlja onu stimulacijsku oprugu koja omogućava da čovek kod ostvarivanja svojih i ciljeva preduzeća iskoristi sve svoje sposobnosti, veštine i znanja, odnosno, jednom rečju, iskoristi sve svoje mogućnosti
- Motivacija kao određeni podsticaj ljudi na neku aktivnost ima veoma široko i složeno značenje i raznovrsnu primenu
- Osnovni proces motivacije se zasniva na tri elementa:
  - A. potreba;
  - B. aktivnost (pokret);
  - C. cilj (nagrada).



- **Potrebe** su osećaj pomanjkanja, povezan sa željom za njihovim zadovoljenjem
- Značaj potreba se sastoji u neograničenosti (sa privrednim razvojem se razvijaju i povećavaju), subjektivnosti (razlikuju se od pojedinca do pojedinca s aspekta pola, starosti, obrazovanja, okoline, ...), nadomestljivosti
- Prema nužnosti zadovoljenja, razlikujemo primarne (egzistencijalne) i sekundarne (luksuzne)
- **Aktivnost** je akcija koja se preduzima da bi se otklonio nedostatak, a cilj ili nagrada je postignuće kojim se otklanja nedostatak i tenzija



- Rukovodilac treba da dobro poznaje svoje zaposlene i, uopšte, motivacione faktore, kao i da pronađe najpogodniji način kako da motiviše svoje zaposlene
- Motivacioni faktori nisu isti za sve zaposlene
- Kod nekih zaposlenih, motivacioni faktori su plata i mogućnost napredovanja, a drugi zaposleni su zainteresovani za vrstu posla, radne uslove
- Neki pojedinci bolje rade ako imaju manji pritisak od strane menadžera i imaju veću slobodu u obavljanju svojih poslova



- Menadžeri, koji žele da izgrade organizaciju sposobnu da preživi više generacija, pre svega obraćaju pažnju na razvoj zaposlenih
- **Razvoj karijere** je bitan za čoveka budući da kroz posao postiže kvalitet života, socijalnu sigurnost, poštovanje samog sebe, razvoj i zadovoljenje viših potreba
- Ljudi, njihove potrebe, izbor radnog mesta, uvođenje u posao, školovanje, obrazovanje, napredovanje, tj. zadovoljstvo zaposlenih postaju centar pažnje upravljanja ljudskim resursima
- Ona sve više uključuje lični razvoj, uspeh i zadovoljstvo



KARIJERA

# Karakteristike motivacije

- Zadovoljstvo poslom je jedan od najčešće proučavanih aspekata motivacije za rad zaposlenih
- Motivacija i zadovoljstvo poslom zavise od društveno-ekonomske klime, vrste posla, uslova rada, kao i od obrazovanja zaposlenih, socijalnog porekla, osobina ličnosti i sistema vrednosti koji određuju ponašanje zaposlenih
- Zadovoljstvo poslom je moguće posmatrati sa aspekta vrednosti rada ili s obzirom na mogućnosti zadovoljenja, za zaposlenog najvažnijih potreba



- Zadovoljstvo poslom zavisi od niza povezanih faktora, i to:

- A. mogućnosti koje pruža posao;
- B. stres;
- C. vođstvo;
- D. radni standard;
- E. korektan i fer odnos;
- F. korišćenje adekvatnog autoriteta

- Navedeni faktori podrazumevaju povećanje zadovoljstva zaposlenih kroz učešće zaposlenog u interesantnim projektima, u donošenju zajedničkih odluka za posao i uvid u rezultate tih odluka, uz što manje stresa na poslu



How to  
Motivate  
Your  
Employees

(Its Not Just About Money)



- Jedan od najvažnijih odrednica motivacije za rad zaposlenih jeste **posao koji čovek radi**
- Dobro organizovani sistem ima mogućnost za razvoj i obogaćivanje koje doprinosi poboljšanju pojedinca i organizacije.
- Lično i profesionalno priznanje dobro obavljenog posla je glavni pokretač motivacije
- Dobijanjem povratne informacije zaposleni uviđaju kakav je rezultat i kvalitet njihovog rada
- Povratna informacija mora biti tačna, pravovremena, iskrena i podsticajna na bolje rezultate, bez obzira da li je ona negativna, jer je bolje dobiti i takvu informaciju nego nikakvu





- **Nivo zadovoljstva samim poslom** je moguće povećati ukoliko postoji:

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



- Najosetljiviji segment motivisanja je **nagrađivanje**
- Zadovoljene potrebe za materijalnim nagrađivanjem koje pružaju osnovu za zadovoljenje egzistencijalnih potreba ispunjavaju svakog čoveka više nego samo obavljanje posla
- Kao najznačajniji **materijalni motivatori** se mogu koristiti plata, različiti bonusi, učešća u profitu, niz indirektnih materijalnih naknada kao što su penzijsko i invalidsko osiguranje, stipendije, studijska putovanja, specijalizacija, plaćena odsustva, korišćenje automobila i službenog telefona i slično
- Neophodno je da zaposleni imaju jasnu predstavu o povezanosti zalaganja na poslu sa nagrađivanjem, odnosno o sistemu procenjivanja uspešnosti



- **Ponašanja rukovodilaca** mogu sama po sebi da predstavljaju motivatore zaposlenih da budu zadovoljni poslom koji obavljaju
- Struktura zadataka, rutinskog ili složenog, može dovesti do niza nesaglasnosti i nerazumevanja
- Rukovodilac se često ocenjuje kao uspešan ili neuspešan u zavisnosti od toga kako rukovodilac koristi moguća sredstva uticaja na zaposlene, tj. svoje podređene
- Inicijativnost rukovodioca u poslu, stručna kompetentnost, komunikativnost, spremnost za preuzimanje odgovornosti, davanje ličnog primera u poslu dovodi do povećanja zadovoljstva rukovođenjem, a samim tim i povećanjem zadovoljstva zaposlenih uopšte



- **Međuljudski odnosi zaposlenih** utiču na motivaciju za rad
- Insistiranje na timskom radu, podeli važnih zadataka i projekata, organizovanju poslovnih i socijalnih kontakata i druženja (tzv. *Happy Hour*), učešću u profesionalnim i društvenim udruženjima
- Povećanje nivoa motivacije za rad zaposlenih je moguće i pružanjem mogućnosti napredovanja i usavršavanja od strane rukovodioca



# Teorije motivacije

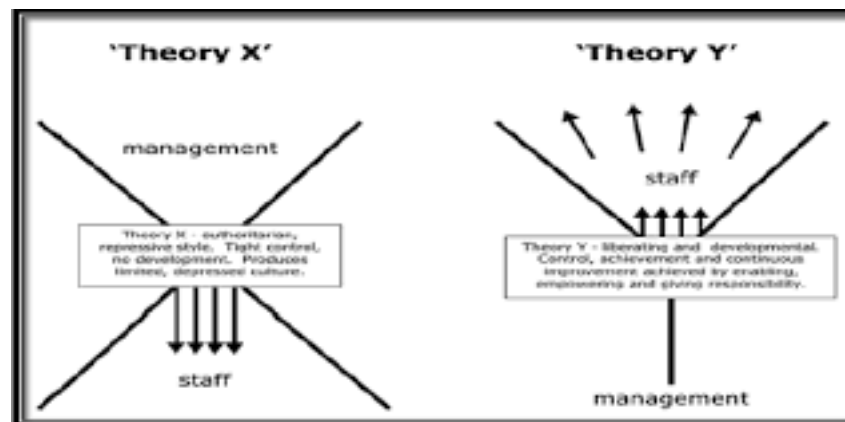
- Razlikujemo prvobitne i savremene teorije motivacije
- U **prvobitne teorije motivacije** spadaju:
  - a) tradicionalan model;
  - b) model ljudskih odnosa i
  - c) model ljudskih resursa
- Prema **tradicionalnom modelu** menadžeri utvrđuju najefikasniji način na koji treba obavljati zadatke (veća proizvodnja – veća zarada)



- Prema ovom modelu, pretpostavlja se da je kod većine ljudi urođena odbojnost prema radu
- Samim tim, menadžer treba pažljivo da nadgleda i kontrole zaposlene
- Malo ljudi želi ili može da obavi posao koji zahteva kreativnost, samousmeravanje ili samokontrolu
- Model ljudskih odnosa objašnjava da dosada i ponavljanje zadataka umanjuju motivaciju, a da socijalni kontakti imaju pozitivno dejstvo na motivaciju zaposlenih



- Model ljudskih resursa obuhvata **Teoriju X**, prema kojoj ljudi imaju urođenu odbojnost prema radu i menadžeri moraju da nateraju zaposlene da rade, i **Teoriju Y**, prema kojoj ljudi žele da rade i iz rada mogu da izvuku ogromno zadovoljstvo
- Ne postoji urođena odbojnost prema radu i većina ljudi može da bude kreativnija i da upotrebi više samodiscipline nego što to od njih zahteva trenutni radni zadatak
- Menadžer treba da stvori ambijent u kojem svi članovi mogu da doprinesu u granicama svojih mogućnosti i da uzmu učešće u važnim pitanjima



- **Savremene teorije motivacije** možemo razvrstati u pet kategorija:

- a) teorija potreba,

- b) teorija potkrepljenja,

- c) teorija pravičnosti,

- d) teorija očekivanja i

- e) teorija određivanja ciljeva



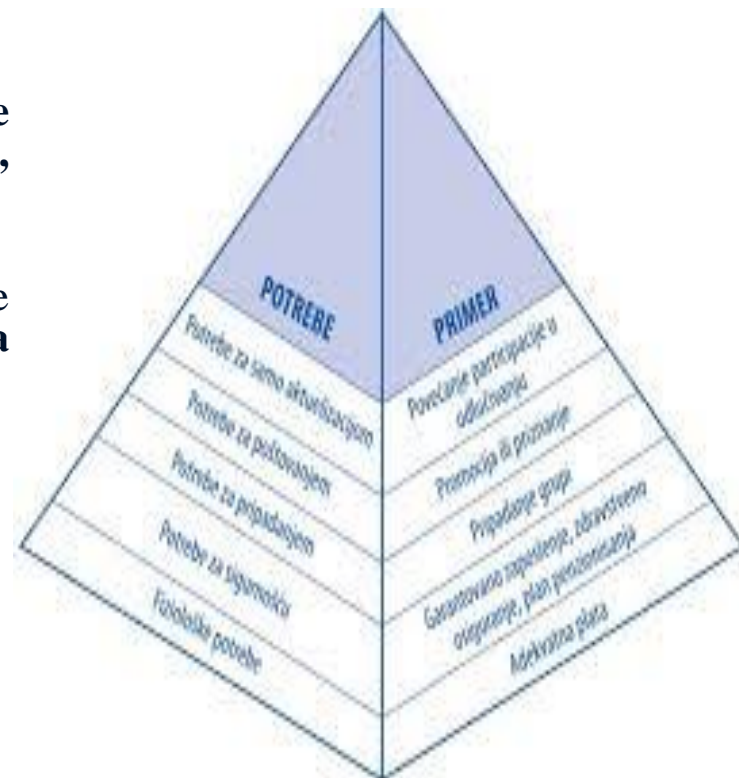


# Teorije potreba

- Prema *Maslovljevoj teoriji potreba*, više potrebe se pojavljuju kada su ispunjene niže potrebe
- Na dnu hijerarhije su **fiziološke potrebe** (za hranom, vodom, vazduhom, odećom, obućom i stanovanjem)
- Zadovoljenje potreba najnižeg nivoa omogućava pojedincu da opstane i ništa drugo nije važno kada ove potrebe nisu zadovoljene
- **Potrebe za sigurnošću** su potrebe za fizičkom i psihološkom sigurnošću, stalnosti zaposlenja, zdravstvenom zaštitom, penzionim i invalidskim osiguranjem i slično



- **Potrebe za pripadanjem** su potrebe za pripadanjem organizaciji, društvu, naciji i religiji, ljubavi i prijateljstvu koje se dobijaju u društvu
- **Potreba za poštovanjem** su potrebe za poštovanjem od strane drugih i za samopoštovanjem što proizlazi jedno iz drugog
- Ostale potrebe ove vrste su **potrebe za reputacijom, prestižom, statusom, moći i priznanjem**
- Na vrhu Maslovljeve hijerarhije potreba stoji **potreba samoaktuelizacije**



- **Potrebe za samoaktuelizacijom** su potrebe za ličnim razvojem, samoostvarenjem
- Organizacija treba da utvrdi kako na najbolji način da ispuni različite potrebe svojih zaposlenih da bi ih motivisala da daju bolji učinak
- Teorija potreba je izazov za menadžere zbog toga što svaki menadžer radi u složenoj mreži odnosa sa ljudima čije su potrebe veoma različite
- Ljudi koji pripadaju kulturama sa drugačijim sistemima vrednosti mogu da daju veći značaj društvenim potrebama ili potrebama uvažavanja, pa tek onda potrebama sigurnosti.



- Prema **Herzbergovoj teoriji dva faktora**, postoje mehanizmi kojima je moguće uticati na zadovoljstvo radnika i mehanizmi kojima je moguće uticati na efikasnost radnika

- Herzberg je utvrdio da sve motivacione faktore može da podeli u dve velike grupe:

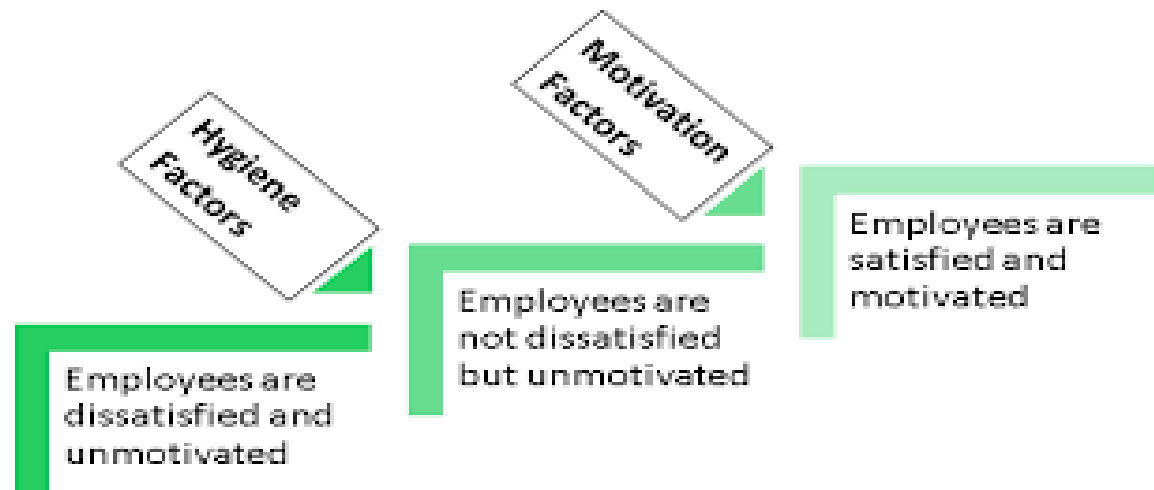
- a) higijenski faktori ili satisfaktori (higijenici);
- b) motivatori

- *Higijenici* su grupa činilaca koji utiču na čovekova osećanja pri radu i time posredno utiču na njegovu motivaciju

- Među njih spadaju: plata, uslovi rada, odnos prema šefu, odnos prema saradnicima, odgovarajuća organizacija rada, cenjen rad...



- Navedeni higijenski činioci nas upozoravaju da je u preduzeću isto tako važno da se pobrinemo za zadovoljstvo zaposlenih, kao i da izbegnemo njihovo nezadovoljstvo
- Najbolje rešenje bi bilo da se odstrane svi uzroci nezadovoljstva. Pošto je to nemoguće, potrebno je da se u preduzeću pripreme za rešavanje pojedinih slučajeva
- Za tu svrhu su u preduzeću pripremljeni različiti postupci, kao npr: saradnja i pregovaranje preko sindikata, različiti individualni razgovori s radnicima



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





- Većina rasprava i istraživanja o teoriji pravednosti ističe da je novac najvažnija nagrada na radnom mestu
- Odnosi na poslu nisu statični i nepravde nisu izolovane niti da se događaju samo jednom
- Ljudi koriste različite metode da ublaže nepravdu
- Neki će pokušati da objasne da je njihov trud bio veći ili manji nego što su prvobitno mislili, ili da su nagrade manje-više vredne
- Drugi mogu pokušati da utiču na kolege s kojima se porede da promene svoje ponašanje



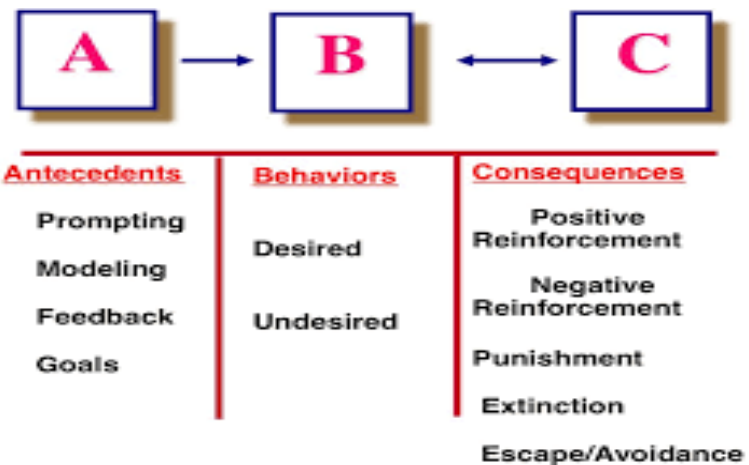


# Teorija potkrepljenja

- **Teorija potkrepljenja**, koja se dovodi u vezu s psihologom **B.F. Skinnerom** i drugima, pokazuje kako posledice prošlog ponašanja utiču na buduće akcije u cikličnom procesu učenja
- Po ovoj teoriji dobrovoljno ponašanje pojedinaca (odgovor/reakcija) u određenoj situaciji ili događaj (podsticaj) mogu biti uzrok određenih posledica
- Ako su ove posledice pozitivne, pojedinac će ubuduće voljno davati slične odgovore u sličnim situacijama
- Ako su te posledice neprijatne, pojedinac će voljno pokušati da promeni svoje ponašanje kako bi ih izbegao



- Teorija potkrepljenja proučava pitanje ljudskog pamćenja prošlih podsticaja-odgovora-posledica
- Prema ovoj teoriji pojedinac je motivisan kada on ili ona doslednim modelima ponašanja odgovara na podsticaje tokom vremena
- Teorija potkrepljenja, kao i teorija očekivanja, jeste način da se motivisanost i ponašanje dovedu u vezu
- Tehnika promene ponašanja koristi teoriju potkrepljenja da bi promenila ljudsko ponašanje



- Postoje četiri uobičajena metoda promene ponašanja
- **Metodom pozitivne podrške**, poželjno ponašanje se podstiče ili konsoliduje pozitivnim posledicama, kao što su povećanje plate ili pohvala
- **Metodom učenja** izbegavanjem radnici menjaju svoje ponašanje da bi izbegli neprijatne posledice, kao što su kritika ili loša ocena
- Da bi prekinuo neko ponašanje, menadžer može da koristi **metod gašenja, odsustvo podrške**
- Menadžer takođe može da pribegne **kažnjavanju** - primeni negativnih posledica





Pravilo:	
	Ne nagrađujte sve pojedince jednako. Za efikasno podržavanje ponašanja, nagrada treba da zavisi od učinka. Ako bi svi dobijali istu nagradu, to bi značilo da se podržavaju loši ili prosečni rezultati, a ignorišu dobri.
	Morate znati da će izostanak odgovora takođe dovesti do promene ponašanja. Menadžeri utiču na svoje službenike ne samo onim što rade već i onim što ne rade. Na primer, ako ne pohvalite službenika koji je to zaslužio, on možda sledeći put neće ostvariti dobre rezultate.
	Službenicima morate reći šta mogu da rade kako bi dobili podršku. Kada se utvrde standardi ponašanja, pojedinci znaju šta treba da urade da bi bili nagrađeni; u tom slučaju mogu da prilagode svoj model rada.
	Obavezno recite radnicima u čemu greše. Ako menadžer ne nagradi nekog radnika, a pri tom mu ne kaže zašto nije nagrađen, radnik možda neće znati koje ponašanje je, po mišljenju menadžera, nepoželjno. Radnik, takođe, može da pomisli da su on i ona manipulisani.
	Ne izričite kaznu pred drugima. Kritika upućena radniku može ponekad biti koristan način da se prekine nepoželjno ponašanje. Ipak, javna kritika je ponižavajuća za radnika, a među članovima grupe može izazvati mržnju prema menadžeru.
	Budite fer. Posledice ponašanja moraju biti odgovarajuće. Radnicima treba dati nagradu koju zaslужuju. Stimulativno dejstvo nagrade slabi ako radnici ne dobiju odgovarajuće nagrade iil ako oni koji ne zaslужuju dobiju prevelike nagrade.

- Teorija potkrepljenja je doživela kritike
- Mnoge ljude plaši ideja o "promeni ponašanja", jer to znači da prethodno iskustvo i sadašnje okruženje mogu da kontrolišu ponašanje pojedinca
- Neki stavovi u ovoj debati potiču iz studije izrađene početkom sedamdesetih godina, kada se ispitivala važnost osećanja kontrole
- Ova studija je poznata pod imenom **"eksperimenti dugmetom"**



# Kognitivne teorije

- Razlikujemo **tri kognitivne teorije**:
  - a) Teorije kognitivne usklađenosti;
  - b) Teorije očekivanja;
  - c) Atribucijska teorija
- U svim ovim teorijama se čovek posmatra kao racionalno biće, a podrazumeva se da čovek svojom slobodnom voljom kontroliše ponašanje i odgovoran je za svoje postupke
- Prema teoriji očekivanja, ljudi odlučuju kako će se ponašati birajući jednu od alternativa mogućeg delovanja



- Dejvid Nadler i Edvar Loler daju **četiri pretpostavke o ponašanju u organizacijama** na kojima se zasniva teorija očekivanja:

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



- Ove pretpostavke postale su osnova takozvanog modela očekivanja koji se sastoji od tri važne komponente:

### ***1. Ponašanje-ishod***

- a) Pojedinaac očekuje izvesne posledice od svog ponašanja
- b) Ova očekivanja utiču na odluku o tome kako će se ponašati

### ***2. Valentnost***

- a) Ishod određenog ponašanja ima specifičnu valentnost ili moć da motiviše koja se razlikuje od pojedinca do pojedinca





### 3. Trud-rezultat

- a) Očekivanja ljudi u pogledu truda koji treba da ulože da bi uspešno obavili neki posao utiču na njihove odluke o ponašanju
- b) Ako dobiju priliku, pojedinci će izabrati onaj model ponašanja koji im najsigurnije omogućava da ostvare rezultat koji najviše vrednuju

- Teorija očekivanja podrazumeva mnogo komplikovaniju kalkulaciju nego teorija potreba i teorija pravičnosti jer su očekivanja od odnosa ponašanje-ishod, valentnost i očekivanja od trud-rezultat povezani u višestruki niz

- Teorija očekivanja takođe razmatra izvesne dinamičke odlike ljudskog karaktera



- Teorija očekivanja ukazuje na to da menadžeri moraju da istovremeno obrate pažnju na izvestan broj faktora u svom odnosu sa zaposlenima
- Nedler i Loler preporučuju da menadžeri:

***A. Utvrde koje nagrade svi zaposleni cene***

- Ako nagrade treba da posluže kao motivaciona snaga, moraju biti takve da odgovaraju pojedincu kojem se daju

***B. Utvrde koji učinak, rezultat želite***

- Menadžeri moraju da identifikuju koji nivo učinka ili koje ponašanje žele kako bi mogli da kažu zaposlenima šta oni treba da urade da bi dobili nagradu



***C. Učinak mora biti takav da se može ostvariti***

-Ako zaposleni smatraju da je cilj koji treba da ostvare teško ostvarljiv ili da se ne može ostvariti, njihova motivisanost će biti mala

***D. Uspostave vezu između učinka i nagrade***

- Da bi se održala motivisanost, potrebno je u kratkom roku odrediti odnos između odgovarajuće nagrade i dobrog učinka



**MOTIVATION**



*E. Analiziraju koji faktori mogu da ponište efikasnost nagrade*

-Ukoliko postoji neusklađenost između sistema nagrađivanja i drugih uticaja u radnoj situaciji, menadžer će morati da sprovede izvesne korekcije u sistemu nagrađivanja

*F. Provere da li je nagrada adekvatna*

-Manje (vredne) nagrade mogu imati manju motivacionu snagu

- Odnos između sistema unutrašnjih i spoljnih nagrada bio je predmet rasprave koju je vodio autor **Alfi Kon**



▪ Kon veruje da su stimulacije kontraproduktivne jer uništavaju unutrašnju motivisanost, postavljaju granice u pogledu količine rada koji će se obaviti i podstiču takmičenje i stoga narušavaju timski rad

▪ Kon predlaže, u duhu teorije očekivanja, da menadžeri razgovaraju s radnicima o radnim zadacima, ciljevima, potrebama radnika, kao i njihovim mogućnostima da obave povereni zadatak



**Hvala na pažnji!!!**

