

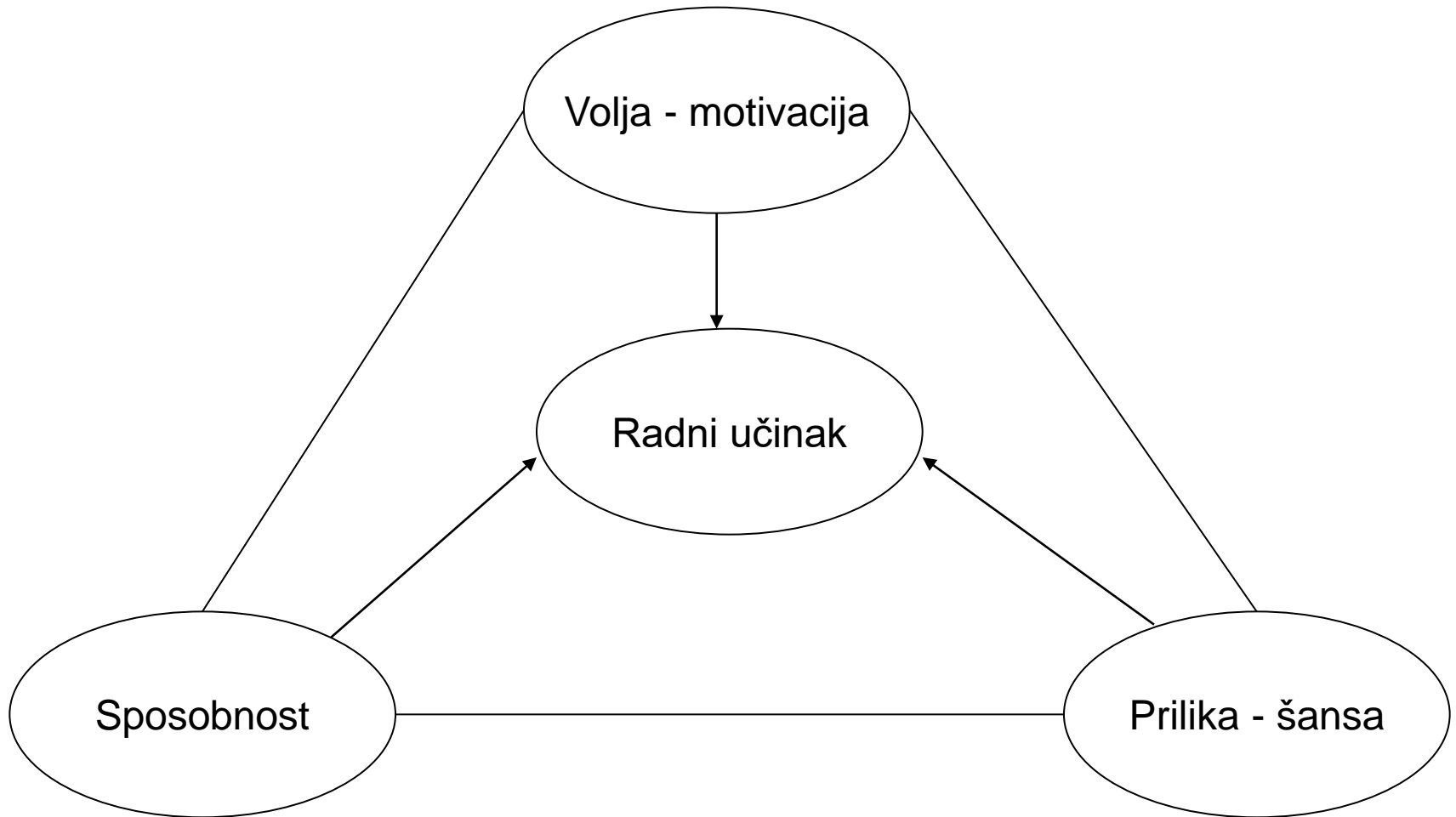
ORGANIZACIONO  
PONAŠANJE  
- PETA LEKCIJA -

**Motivacija**

“Šta je to što pokreće ljudsku aktivnost?”



# Determinante učinka zaposlenih



# Motivacija

*movere* (lat.) = pomerati

**= proces pokretanja, usmeravanja i održavanja ljudskog ponašanja ka određenom cilju**



- *3 elementa:*

1. potreba (stanje nedostatka ili psihološkog/fiziološkog disbalansa)

2. pokret – usmeren ka cilju (akcija koju preduzimamo da bi otklonili nedostatak)

3. nagrada – zadovoljenje potreba



# Teorije motivacije

## 1. Teorije sadržaja = *šta* pokreće ljudsko ponašanje?

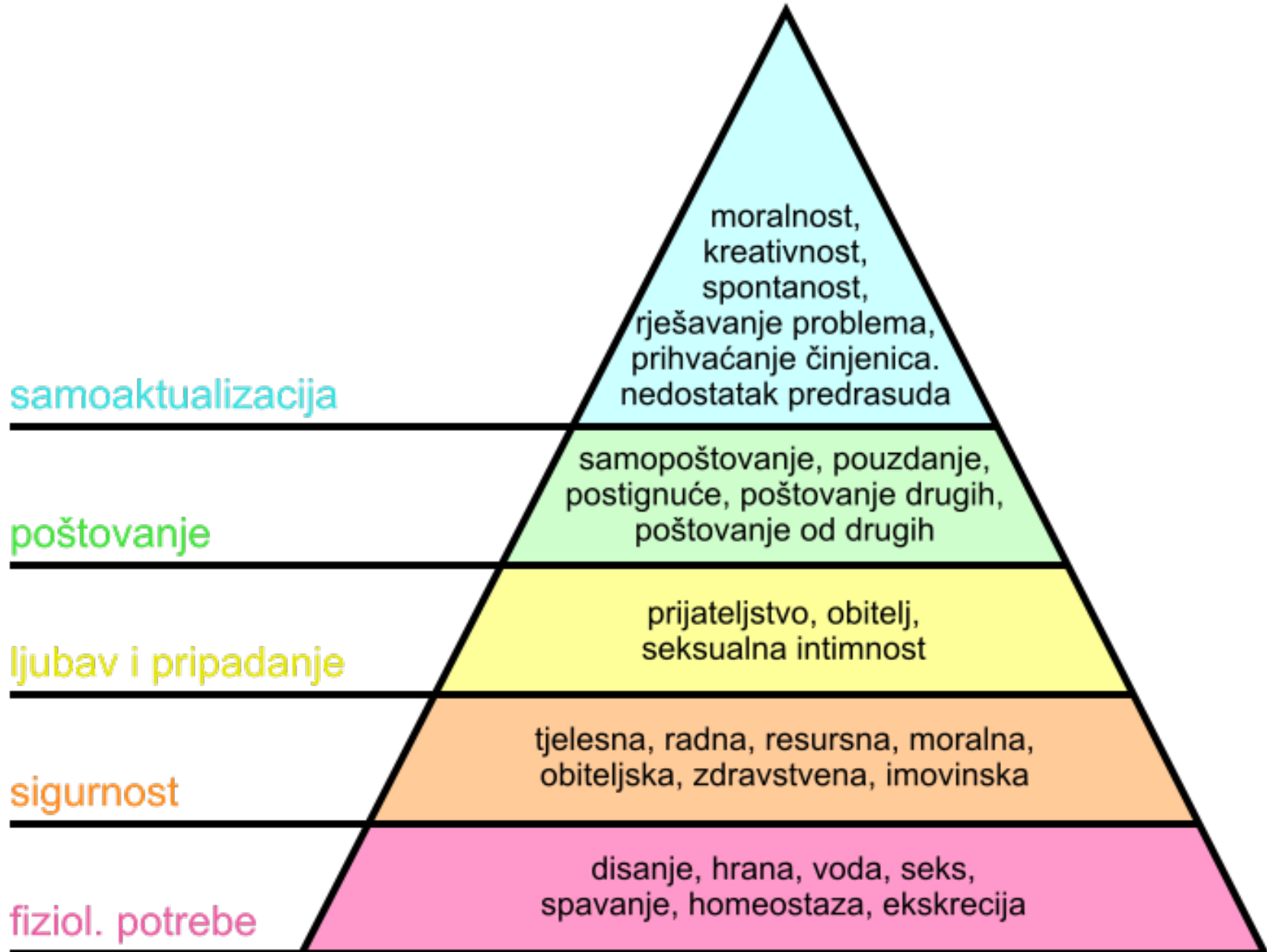
- 1) Maslow-ljeva teorija hijerarhije potreba
- 2) Alderfer-ov ERG model motivacije
- 3) Herzberg-ova teorija dva faktora
- 4) McClelland-ova teorija potreba

## 2. Teorije procesa = *kako se* pokreće ljudsko ponašanje?

- 1) Teorija postavljanja ciljeva
- 2) Teorija jednakosti ili pravičnosti
- 3) Teorija očekivanja

# 1. Teorije sadržaja

# 1.1) Maslow-ljeva teorija hijerarhije potreba



# 1.1) Maslow-ljeva teorija hijerarhije potreba

- ljude pokreće pet grupa potreba koje su hijerarhijski uređene
- hijerarhijska uređenost = postoji redosled zadovoljavanja potreba. To znači da se potrebe “višeg” reda (potrebe ljubavi ili pripadanja, poštovanja i samoaktualizacije) ne mogu zadovoljavati sve dok se ne zadovolje potrebe “nižeg” reda, odnosno potrebe bliže osnovici hijerarhijske piramide
- zadovoljene potrebe prestaju da budu izvor motivacije i tu ulogu preuzima viši nivo potreba, odnosno dok se ne zadovolji npr. potreba sigurnosti potreba ljubavi i pripadanja ne može biti motivator



## 1.2) Alderfer-ov ERG model motivacije

- 3 vrste osnovnih potreba:

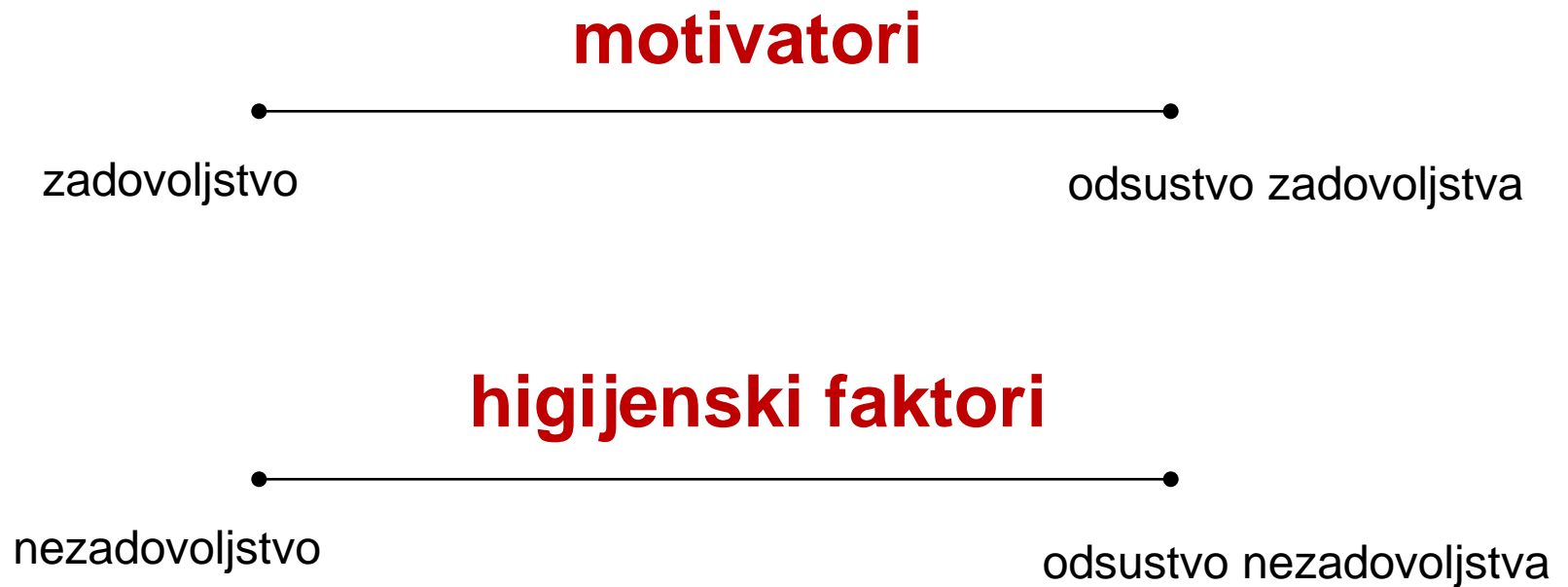
1. Egzistencijalne potrebe (**E**xistence) = osnovne materijalne potrebe, uključuju Maslovljeve fiziološke potrebe i potrebe sigurnosti
2. Potrebe povezanosti (**R**elatedness) = negovanje ljudskih odnosa, druženje, pripadanje grupama, ...
3. Potrebe rasta (**G**rowth) = želja za ličnim razvojem, rastom, usavršavanjem, napredovanjem, učenjem, ...

# 1.3) Herzberg-ova teorija dva faktora

- motivaciju zaposlenih regulišu dve grupe faktora: *higijenski* i *motivacioni faktori ili motivatori*
  - zadovoljstvo i nezadovoljstvo ljudi na poslu određuju različiti faktori. Prisustvo ili odsustvo nezadovoljstva određuju higijenski faktori, dok prisustvo ili odsustvo zadovoljstva određuju motivacioni faktori ili motivatori.
- = umesto jedne skale sa dva stanja: zadovoljstvo i nezadovoljstvo, postoje dve skale sa četiri stanja: skala nezadovoljstva zaposlenih čiji su polovi nezadovoljstvo i odsustvo nezadovoljstva i skala zadovoljstva zaposlenih čiji su polovi: zadovoljstvo i odsustvo zadovoljstva

# 1.3) Herzberg-ova teorija dva faktora

- 2 grupe faktora:

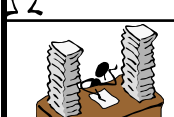


# 1.3) Herzberg-ova teorija dva faktora

## motivatori

|   |              |
|---|--------------|
|    | Dostignuće   |
|    | Priznanje    |
|   | Posao        |
|  | Odgovornost  |
|  | Napredovanje |
|  | Razvoj       |

## higijenski faktori

|   |                        |
|---|------------------------|
|    | Plata                  |
|    | Rukovođenje            |
|   | Uslovi rada            |
|  | Odnosi sa rukovodiocem |
|  | Kontrola               |

# 1.3) Herzberg-ova teorija dva faktora

- Primer 1: ako neko ima visoku platu (higijenski faktor), to ne znači da je on zadovoljan, već samo to da nije nezadovoljan. Nasuprot tome, ako je plata mala, zaposleni će biti nezadovoljan i demotivisan.
- Primer 2: Ako posao nije izazovan (motivator), to ne znači da će radnik biti nezadovoljan, već samo to da neće biti zadovoljan. Ako posao pruža mogućnosti za učenje i razvoj, ako je izazovan i dinamičan, ljudi će biti zadovoljni.
- **Implikacija za menadžere:** higijenskim faktorima mogu se motivisati zaposleni samo do izvesne granice, odnosno isključivim oslanjanjem na ove faktore ne može se iskoristiti sva kreativna energija i potencijal zaposlenih. Da bi menadžeri iskoristili sve potencijale zaposlenih, oni moraju da ih motivišu i motivatorima. Isključivim oslanjanjem na povećavanje plate, ne može se ostvariti puna motivacija zaposlenih.

# 1.4) McClelland-ova teorija potreba

- *3 vrste potreba:*

1) Potrebe pripadanja (need for affiliation)

2) Potrebe postignuća (need for achievement) = potreba čoveka da postigne uspeh u onome čime se bavi

3) Potrebe moći (need for power) = potreba čoveka da ostvari uticaj na druge ljude

# Poređenje teorija

| <b>Maslow</b>                               | <b>Alderfer</b>         | <b>Hertzberg</b>                 | <b>McClelland</b>  |
|---|-------------------------|----------------------------------|--------------------|
| Fiziološke potrebe                          | Egzistencijalne potrebe | Higijenski faktori               | Potrebe pripadanja |
| Potrebe sigurnosti                          |                         |                                  |                    |
| Potrebe ljubavlji i pripadanja              | Potrebe povezivanja     |                                  |                    |
| Potrebe poštovanja                          | Potrebe razvoja         | Motivatori / motivacioni faktori | Potrebe moći       |
| Potrebe samoaktualizacije / samorealizacije |                         |                                  | Potrebe postignuća |

## 2. Procesne teorije motivacije



# 2.1) Teorija postavljanja ciljeva

- 1) svaki pojedinac ili grupa u organizaciji uvek treba da imaju postavljen cilj (SMART)
- 2) ciljevi treba da budu teško ostvarivi ali ipak dostižni
- 3) uvek treba davati povratne informacije o ostvarivanju ciljeva



~~“Radite najbolje što umete.”~~

## 2.2) Teorija jednakosti ili pravičnosti

**= ljudi su motivisani kroz upoređivanje sa drugim ljudima sa kojima rade**

- *Elementi upoređivanja:*

1. osoba koja se upoređuje
2. inputi koje ta osoba ulaže u organizaciji (rad, iskustvo, obrazovanje)
3. outputi koje ta osoba dobija ulaganjem inputa (novčane i nenovčane nagrade)
4. referentna osoba ili grupa
5. inputi referentne osobe
6. outputi referentne osobe

# Rezultati

## a. Jednakost

$$\frac{\text{Nagrada osobe}}{\text{Napor osobe}} = \frac{\text{Nagrada referentne osobe}}{\text{Napor referentne osobe}}$$

## b. Preplaćenost

$$\frac{\text{Nagrada osobe}}{\text{Napor osobe}} > \frac{\text{Nagrada referentne osobe}}{\text{Napor referentne osobe}}$$

## c. Potplaćenost

$$\frac{\text{Nagrada osobe}}{\text{Napor osobe}} < \frac{\text{Nagrada referentne osobe}}{\text{Napor referentne osobe}}$$

# Mogućnosti zaposlenog u situaciji potplaćenosti ili preplaćenosti

1. Promena svojih inputa (npr. da smanje uloženi napor)
2. Promena svojih outputa (npr. da traže veću platu)
3. Promena percepcije sopstvenih inputa i outputa
4. Promena percepcije inputa i outputa referentne osobe
5. Promena referentne osobe sa kojom se porede
6. Promena posla i preduzeća u kom rade

= na motivaciju zaposlenih ne utiče stvarna nagrada za njihov uloženi trud već njihova percepcija pravičnosti te nagrade koja opet proizilazi iz procene njihove jednakosti sa nagradama drugih osoba

**PERCEPCIJA PRAVIČNOSTI (JEDNAKOSTI)!!!**

## 2.3) Teorija očekivanja - Vroom

**= motivacija zavisi od snage očekivanja da će rad doneti rezultat**

- Da bi zaposleni bio motivisan prema teoriji očekivanja:
  - mora verovati da će ako radi zaista uspeti da ostvari rezultat odnosno učinak
  - mora verovati da će ako ostvari učinak zaista dobiti nagradu
  - mora dobiti nagradu koju lično vrednuje

## 2.3) Implikacije za menadžere

- 1) treba poznavati zaposlene i znati koja nagrada za svakog pojedinca ima vrednost
- 2) treba poznavati očekivanja svakog zaposlenog
- 3) zaposlene treba uveriti da će njihov napor dovesti do ciljnog rezultata i da će oni biti sposobni da ostvare postavljene zadatke
- 4) zaposlene treba uveriti da će njihov rezultat sigurno dovesti do nagrade
- 5) treba biti pravedan