

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ

Улога теорија мотивације у савременом менаџменту

ДИПЛОМСКИ РАД

МЕНТОР:

Др Миленко Целетовић,
ванредни професор

КАНДИДАТ:

Сташа Перић

Београд, 2018. године

Садржај

1. Увод.....	2
2. Теорије мотивације.....	3
3. Садржајне теорије мотивације.....	4
3.1. Теорија хијерархије потреба.....	4
3.2. Теорија тростепене хијерархије потреба.....	8
3.3. Теорија два фактора.....	11
3.4. Теорија постигнућа.....	14
3.5. Теорија мотивације улога.....	17
4. Процесне теорије мотивације.....	18
4.1. Теорија очекивања.....	18
4.2. Теорија једнакости.....	21
4.3. Теорија одређивања циљева.....	23
4.4. Теорија појачавања.....	26
4.5. Интегративна теорија мотивације.....	29
5. Закључак.....	30
6. Литература.....	31

1. Увод

Опште је познато да велики број људи не испуњава своје свакодневне задатке у складу са својим могућностима, односно, да само мањи део људске популације улаже свој максимум при извршавању различитих активности. Такво залагање може значајно утицати на учинак појединца, па тако мање надарене особе могу далеко премашити резултате својих способнијих колега. Самим тим, можемо рећи да способност појединца није главни фактор достигнућа појединца, већ јако значајну улогу у томе има и мотивација.

Постоји много дефиниција мотивације. Према једној, коју је навео Стивен Робинс, мотивација се може дефинисати као „спремност да се нешто учини и да је условљена погодношћу те радње да задовољи одређену потребу појединца“ (1995: 44). Човек који је мотивисан спреман је да уложи много више снаге и напора тако да се његови резултати не могу мерити са просечнима. Многи теоретичари баве се питањем да ли људи поседују инстинкт за радом. Неки од њих полазе од становишта да људи тај инстинкт поседују и да им је потребно и имају вољу за радом, док други полазе од супротног становишта, односно да људи у основи не воле да раде и да ће увек налазити начине како да рад избегну. Значајна особина рада је да он са собом доноси и неке мотивационе факторе. У њих се могу убројати плата која је неопходна за обезбеђивање материјалних потреба, друштвени статус који се може постићи неком професијом или напредовањем у послу, долажење у контакт са другим људима и стварања социјалних веза што је и једна од значајних потреба човека као друштвеног бића (Јанковић, 2001).

Али ови мотиватори, иако нагоне човека на рад, не гарантују да ће он свој посао обављати на најпродуктивнији и најефикаснији начин. Већина послова ће у себи често имати досадне и рутинске задатке који након одређеног времена могу довести до фрустрације и негативних утицаја на појединца. Зато је јако битно да лидер групе посвети пажњу мотивисању запослених. Његов задатак је да избором одговарајућих техника мотивације наведе појединца да постигне најбоље могуће резултате у свом послу. Такође, не може се фокусирати само на појединца, већ и на тим у целини, што се не може постићи без развијања односа између чланова тима и побољшања њихове сарадње зарад већих постигнућа. Зато се данас у менаџменту мотивацији посвећује све већа пажња.

2. Теорије мотивације

Бројни аутори бавили су се питањем мотивације како би нашли начин да људе наведу на већу радну успешност и како би остварили планиране циљеве. Самим тим развиле су се и многе теорије мотивације. Све оне су усмерене на три кључна питања:

1. Шта је то што *покреће* људе на рад?
2. Шта *усмерава* њихово понашање ка циљу који треба остварити?
3. Како ту активност *одржати*? (Деспот Лучанин, 2001)

Могу се разврстати према различитим критеријумима. Велики број аутора из области менаџмента слаже се у томе да се све теорије мотивације могу поделити у две групе: садржајне и процесне теорије. Садржајне теорије проучавају унутрашње факторе људи који утичу на понашање, док се процесне теорије баве начинима на које може да се утиче на понашање различитим мотивационим факторима. Другим речима, као што им и име каже, садржајне теорије баве се садржајем, а процесне теорије процесом мотивације.

Садржајне теорије настале су у XX веку, а највише у периоду након II светског рата. Засноване су на класичним схватањима рада (Милутиновић, 2010). Ове теорије су усмерене на „откривање и класификацију потреба, које подстичу људе да делују на одређени начин“ (Бодин:67). Садржајне теорије се усредсређују на особине појединца и значај индивидуалних потреба за рад, а у потпуности занемарују особине посла и радног окружења. Оне покушавају да објасне зашто неки фактори мотивације привлаче људе, док их други не интересују (Бодин).

Процесне теорије почеле су да настају 60-их година прошлог века. Ове теорије указују на то да је концепт потреба недовољан у објашњавању мотивације. Процесне теорије проучавају различите разлоге због којих се људи понашају на одрђени начин. Велики значај дају могућности човека да направи избор између различитих алтернатива у односу на своје циљеве и претпостављене последице сваке акције. Процесне теорије су успеле да елиминишу главни недостатак садржајних теорија, односно, успеле су да одговоре на питање зашто људи раде неке ствари које не воле.

3. Садржајне теорије мотивације

У садржајне теорије спадају: теорија хијерархије потреба, теорија тростепене хијерархије потреба, теорија два фактора, теорија постигнућа, теорија мотивације улога.

3.1. Теорија хијерархије потреба

Најпопуларнија и теорија са можда највећим утицајем на целокупно истраживање у области мотивације и понашања људи у организацији уопште. Ово са сигурношћу можемо обајснити њеном једноставношћу и пионирском улогом у својој области (Сајферт, 2006). Теорију хијерархије потреба развио је Абрахам Маслов 40-их и 50-их година XX века. По његовом мишљењу, ова теорија може се назвати још и холистичко-динамичка теорија. Њена веома значајна карактеристика према Сајферту је се да она за разлику од процесних теорија „претендује да буде целовита теорија људске мотивације, у којој је мотивација за рад само један, иако врло важан сегмент, али о којој сазнања треба црпити из укупности сазнања о људској мотивацији уопште“ (2006: 132). Ово значи да Масловљева теорија има веома широку употребу и у многим другим областима ван менаџмента.

Везане за ову теорију су и две полазне тезе. Прва се односи на постојање основних потреба које постоје код сваког појединца, односно универзалног су карактера. По другој, важно је човека посматрати као припадника одређене групе, али који и поред тога има своје индивидуалне потребе, циљеве и жеље (Машић и Целетовић, 2015). Зато Маслов сматра да је од великог значаја да се истраживања у области мотивације усмере на крајње потребе, циљеве и жеље људи, али и такође да треба имати у виду да постоје одређени скупови основних потреба које су заједничке свима (Сајферт, 2006).

Темељ ове теорије чини претпоставка да су човекове потребе хијерархијски поређане по релативној надмоћности једних у односу на друге. Ово значи да су све потребе међусобно повезане, односно да задовољење или незадовољење неке потребе утиче и на остале потребе. Конкретно, мисли се на то да задовољење или релативно

задовољење једне потребе, која је најважнија у том тренутку, за собом повлачи активирање потребе која је следећа у хијерархијском низу.

Маслов је све потребе поделио у пет категорија и организовао их је према следећој хијерархијској структури:

1. Физиолошке потребе,
2. Потребе за сигурношћу,
3. Потребе за припадањем,
4. Потребе за поштовањем,
5. Потребе за самоактуализацијом.

У *физиолошке потребе*, такође познате и као егзистенцијалне, спадају све најосновније потребе чији је циљ самоодржање, односно очување живота. Пример ових потреба биле би потреба за храном, водом, спавањем, станом. По Масловљевим речима задовољење ових потреба омогућава правилно функционисање нашег тела и ума. Везано за посао, ова потреба би се у првом реду односила на адекватну плату и друге облике компензације како би појединац мого себи да обезбеди место за становање, довољну количину хране и задовољи друге основне потребе. Тако у организацији рада, запосленима не треба постављати важне обавезе уколико су преморени или гладни (Деспот Лучанин, 2001). Можемо рећи да је ова група потреба најдоминантнија од свих осталих из разлога што ако ове потребе нису задовољене у одговарајућој мери која је довољна за обезбеђење физичког опстанка, остале потребе неће имати мотивациони утцај на особу.

Под *потребама за сигурношћу* подразумевамо све потребе које укључују „сигурност и заштиту од физичке и емоцијале повреде“ (Робинс, 1995:45). Можемо их окарактерисати као потребом за извесном будућношћу. Као пример ових потреба можемо навести потребу да неко брине о нама, потребу за редовним приходима, ослобођење од страха за губитком имовине, лична сигурност, здравље. У пословној свери највећа пажња се посвећује економској сигурности, сигурности плате и сталног запослења, сигурности на радном месту, здравственом и пензионем осигурању. Уколико ове потребе нису задовољене, запослени теже да буду опрезнији и некреативнији.

Следеће на хијерархијској лествици су *потребе за припадањем*, које се другачије називају и социјалне потребе. Оне проистичу из карактеристике човека да је он друштвено биће. То су потребе које појединац има као припадник неке групе, било да је то породица, организација у којој ради, група пријатеља и познаника. У њих спадају потребе социјализације и дружења, припадања групи, и сталног унапређивања односа. Запослени имају потребу за повезаношћу и прихватањем на радном месту што даље узрокује стварање неформалних група у организацији. Због тога је важно да менаџери помогну новим запосленима да се integriшу у друштвени живот организације и склопе везе са другима.

Након што су се повезали са другима, људи теже да задовоље и *потребе за поштовањем*. Ове потребе огледају се у жељи појединца да постане, али и да буде виђен, као способна, стручна, призната и независна индивидуа и као корисни члан заједнице (Машић и Џелетовић, 2015). Маслоу је потребе за поштовањем поделио у две подгрупе. У прву спада потреба да нас други поштују и цене, док друга подразумева самопоштовање. У пословним организацијама ове потребе могу се задовољити доделом признања, задужењем за неке посебне пројекте, унапређењем. Облици ових потреба којима се менаџери можда највише баве јесу моћ и статус. Људи који желе да поседују моћ, односно способност да утичу на друге, могу бити мотивисан прихватањем њихових препорука. Потреба за статусом одређена је радним стажом, искуством, положајем у компанији, а јако битан фактор представљају и статусни симболи (Деспот Лучанин, 2001).

Највише место у хијерархији потреба заузимају *потребе за самоактуализацијом* или самоостварењем. Односе се на остваривање максималног потенцијала човека, потреба да особа постане најбоља верзија себе како би била у потпуности испуњена, односно по Маслоуљевим речима „човек мора бити оно што може бити“. На овом нивоу, индивидуалне разлике су највеће. Људима је потребно да стално имају могућност да се развијају, да имају могућност избора између више алтернатива, да имају препреке и изазове пред собом које морају решити. Како би радници били мотивисани на овом нивоу потребно је да им се поставе задаци који су изазовни и у исто време значајни и служе некој сврси, и натерати их да дођу до нових и иновативних начина њиховог решавања, подстакнути их да буду што креативнији и вољнији да улажу нове напоре како би напредовали као индивидуе, уз стални помак ка бољем остваривању циљева организације.

Многи људи имају потребу за постигнућем, односно да стално повећавају квалитет и ефикасност онога што раде. Присутна је такође и потреба за компетенцијом која се огледа кроз жељу за развојем и савршенством (Деспот Лучанин, 2001). Обе ове потребе могу се искористити као мотивациони фактори од стране менаџера.

Маслов је ових пет категорија поделио на потребе нижег и вишег реда. У потребе нижег реда убрајају се физиолошке потребе и потребе за сигурношћу, док су потребе за припадањем, поштовањем и самоактуализацијом сврстане у потребе вишег реда. Основа ове поделе јесте начин задовољавања потреба. Потребе нижег реда задовољавају се споља, а потребе вишег реда изнутра.

Теорија хијерархије потреба тврди да особа прво покушава да задовољи потребе које су на нижем хијерархијском нивоу и тек кад су оне задовољене прелази на следећи степен пирамиде. Понашање и мотивисаност индивидуе одређено је потребом која је у том тренутку најважнија. Јачина утицаја на мотивацију сваке потребе зависи од њене хијерархијске позиције и степена задовољења нижих потреба. Како се повећава задовољење потреба на одређеном нивоу, тако мотивациона снага тог нивоа опада, а важност потреба и њихова мотивациона сага расте на вишем нивоу. Ако на пример, неки заослени верује да може ускоро остати без посла (угрожена је потреба за сигурношћу), вероватно неће пуно обраћати пажњу на то који статус има у предузећу (потреба за поштовањем). По правилу, потребе ни на једном нивоу никада нису задовољене у потпуности. Маслов истиче да могу да се јаве индивидуалне разлике по питању редоследа нивоа у хијерархији потреба. Пример могу бити нека друштва код којих су социјалне потребе на врху хијерархијске лествице, а са друге стране постоје појединци којима су потребе за поштовањем или саоактуелизацијом важније од потреба за припадањем.

Познате су многе импликације на менаџмент које ова теорија има. Указује на важност задовољења људских потреба и на њихову разноликост и индивидуалне преференције. Упућује менаџере да поред задовољења основних потреба, уложе напор ка омогућавању личног развоја запослених. Затим, подсећа менаџере да одређена потреба неће заувек бити јак мотивациони фактор, већ да менаџери морају стално налазити нове начине да своје запослене одржавају мотивисанима.

Иако је Масловљева теорија широко прихваћена од стране менаџера, она је доживела бројне критике. У првом реду, постоје бројни примери који се овом теоријом не могу објаснити, међу њима и штрајк глађу. Даље, неки аутори приговарају великом броју категорија потреба. Следећи приговор односи се на то да људи не теже увек задовољењу само једне потребе, пошто нема много доказа који би пружили потпору овој тврдњи. Укратко, иако је многи менаџери користе као основ за мотивисање радника, постоји јако мали број доказа који доказују да је ова теорија ефикасна у пракси.

3.2. Теорија тростепене хијерархије потреба

Масловљева теорија хијерархије потреба имала је утицаја и на друге истраживаче. Тако је 1972. године, Клејтон Алдерфер објавио своју теорију мотивације која се назива теорија тростепене хијерархије потреба. Иако се у њеној основи могу уочити велике сличности са Масловљевом теоријом, постоје неке кључне разлике између ове две теорије. Наиме, Алдерфер такође, као и Маслов, сматра да се све људске потребе могу поделити на потребе вишег и нижег реда, али за разлику од Маслова, који је те потребе поделио у пет категорија, Алдерфер предлаже нешто другачију поделу, односно поделу која се састоји из три категорије. Друга јако важна разлика лежи у томе што према теорији хијерархије потреба појединац у једном тренутку тежи задовољењу само једне потребе, и не може прећи на задовољавање потребе која се налази на вишем хијерархијском степену док потребе нижег степена нису релативно задовољене, док према теорији тростепене хијерархије потреба, појединац може истовремено тежити задовољењу потреба које се налазе на различитим хијерархијским нивоима. То нам говори да је Алдерферова теорија мање строга по питању решавања потреба. Свакако, без обзира на ове разлике, обе теорије покушавају да објасне како одређене категорије потреба појединцима постају мање или више важне.

Алдерфер је, као што је већ речено, потребе поделио у три групе, на следећи начин:

1. Егзистенцијалне потребе,
2. Потребe за повезивањем,
3. Потребe за развојем.

Теорија је такође позната и под називом ЕРГ теорија, што је произашло из енглеских назива сваке групе потреба:

1. Е-потребе – енгл. *Existence*,
2. Р-потребе – енгл. *Relatedness*,
3. Г-потребе – енгл. *Growth*.

Егзистенцијалне потребе представљају најосновније потребе појединца неопходне за његов опстанак. Уколико бисмо ову групу потреба упоредили са Маслоуљевом хијерархијом, увидели бисмо да се она може окарактерисати као скуп физиолошких потреба и потреба за сигурношћу. У ову групу потреба убрајају се потребе за храном, водом, склоништем, осигурањем. На пословном плану најчешће се говори о плати као основном чиниоцу задовољења ових потреба, добрим радним условима, односно, своди се на основне материјалне услове за опстанак.

Потребе за повезивањем или другачије потребе за припадањем, потребе за социјалним контактима и односима, следеће су у хијерархијском низу ЕРГ теорије. У поређењу са Маслоуљевом теоријом, можемо рећи да је ова група потреба еквивалент потребама за припадањем и подгрупи потреба за поштовањем која се задовољава споља, односно поштовањем од стране других. Ове потребе подразумевају блиске односе са породицом, пријатељима, колегама, љубав, осећај прихватања, јавно признање, разумевање, поверење. У ову групу потреба на радном месту спадају потребе за стварањем и одржавањем важних и блиских веза са колегама и надређенима, као и потреба за положајем и статусом.

Потребе за развојем заузимају највиши ниво тростепене хијерархије. У њих можемо убројити Маслоуљеву потребу за самопоштовањем, као и потребе за самоактуализацијом. Обухватају потребе које се односе на могућност човека да буде креативан и развија своју креативност, могућност да преузме иницијативу у важним ситуацијама, потребу да буде продуктиван уз константан рад на себи и уз сталан напредак и лични развој и развој вештина и способности. Човеку је важно да буде оно што јесте и постане оно што може да буде и да посао који ради буде значајан и да има утицаја на друге људе и околину. У радној атмосфери сваком запосленом се мора оставити простора за исказивање нових идеја, саслушати се предлози везани за његову позицију, уважавати

његова мишљења. Не сме се допустити да посао постане једноличан и монотон јер у том случају продуктивност може драстично да опадне.

Основни редослед задовољавања потреба полази од најнижих, односно егзистенцијалних потреба, даље, преко потреба за повезивањем, да би се на крају дошло до највиших, потреба за развојем. Али Алдерфер, за разлику од Масловога, није тако ригидан по погледу прогреса кроз хијерархију. Наиме, иако егзистенцијалне потребе у основи имају већи приоритет у односу на остале две групе потреба, тај приоритет се може мењати у односу на околности у којима се особа налази. Такође, редослед приоритета може се разликовати од особе до особе. Алдерфер је своје групе потреба посматрао више као део континуитета, кроз који се може кретати у оба смера, него стриктне хијерархије. Он каже да се жеља за задовољавањем потреба вишег реда, може десити и пре него што су потребе нижег реда задовољене. Такође могућ је и покушај задовољавања више потреба истовремено, иако се налазе на различитим хијерархијским нивоима.

Тако, Алдерфер промовише нову тезу која говори да поред процеса задовољство – напредак (када се нека потреба задовољи напредује се ка следећем хијерархијском нивоу), постоји и супротан процес, процес фрустрација – регресија (Машић и Целетовић, 2015). Суштина овог процеса састоји се у томе да уколико појединац није у могућности да неку своју потребу која се налази на вишем нивоу задовољи, доћиће до фрустрације. Излаз из ове фрустрације особа види у враћању на задовољавање потреба нижег реда.

Замислимо запосленог који је јако продуктиван на послу, има блиске везе са колегама и особама ван посла и финансијски је добро ситуиран. Рецимо да овај запослени има жељу да напредује ка новој позицији у компанији на којој ће моћи боље да исказа своје таленте креативност и на којој ће имати више простора за лични развој и утицај на процесе у компанији. Уколико до овог напредовања не дође у дужем временском периоду код запосленог ће се јавити фрустрација. Немогућност да задовољи вишу потребу (у овом случају потребу за развојем), навешће запосленог на регресију ка некој нижој потреби (на пример, потреби за повезивањем), тако што ће му се јавити жеља да изађе са пријатељима, можда попије неколико пића и на кратко заборави фрустрацију на послу.

Како би менаџери успели што ефикасније да мотивишу запослене морају разумети њихове потребе, као и то да, за разлику од онога што тврди Масловљева теорија, они могу

имати више од једне потребе истовремено. ЕРГ теорија показала је „бесмисленост круто постављеној хијерархији потреба и строгом редоследу њиховог задовољавања“ (Милутиновић, 2010:227). Иако Масловљева теорија има велики значај као пионир у овој области, ЕРГ теорија даје нам реалистичнији поглед на потребе запослених и већу могућност практичне употребе управо због своје флексибилности и могућности двосмерног кретања кроз хијерархијску структуру потреба.

3.3. Теорија два фактора

Нешто другачији приступ изчавању мотивације од претходних теорија има двофакторска теорија коју је конципирао Фредерик Херцберг. За разлику од Масловљеве и Алдерферове теорије које се заснивају на људским потребама, Херцбергова теорија, настала 1960-их година, уноси нов угао посматрања мотивације фокусиран на околности на радном месту и класификацију фактора који утичу на рад. Ова теорија заснива се на „уверењу да је однос појединца према његовом послу темељни однос и да његов став према послу може лако одредити његов успех или промашај“ (Робинс, 1995:48).

Стварању теорије два фактора претходила су исцрпна истраживања спроведена 1950-их година над запосленима у неким америчким компанијама. Херцберг је хтео да добије одговор на питање: „Шта људи очекују од свог посла?“ У оквиру истраживања обављено је око 4000 интервјуа у којима се од запослених тражило да детаљно опишу шта је то што их у радном окружењу тера да се осећају изразито добро, односно, шта је то што их тера да се осећају изразито лоше у погледу свог посла. Анализом резултата до којих се дошло током истраживања навело је на поделу фактора у односу на то како делују на задовољство, односно незадовољство радника. Увиђено је да се одговори запослених који су задовољни својим послом значајно разликују од одговора оних који нису. Људи који су били задовољни својим послом били су склонији навођењу унутрашњих фактора као што су признање, постигнуће, напредовање, одговорност, а такође су показали и склоност ка приписивању позитивних карактеристика себи. Супротно од тога, особе које нису биле задовољне својим послом углавном су наводиле спољне утицаје као главне факторе незадовољства као што су политика фирме и њена управа, међуљудски односи који владају у радном окружењу, услови рада (Робинс, 1995).

Херцберг је факторе које утичу на задовољство, односно незадовољство послом поделио на две већ поменуте групе:

1. Фактори чије присуство спречава појаву незадовољства,
2. Фактори који доводе до задовољства.

Фактори чије присуство спречава појаву незадовољства другачије се називају и хигијенски фактори, док је друга група фактора позната и под називом мотиватори. Отуда и назив мотивационо-хигијенска теорија по коме је ова теорија такође позната. Херцберг је такође хигијенске факторе окарактерисао као факторе нижег реда, а мотиваторе као факторе вишег реда.

Хигијенски фактори су нека врста превентивних фактора, односно имају улогу да спрече да до незадовољства дође. Ови фактори не могу довести до повећања мотивације или задовољства послом код запослених, али имају улогу у привлачењу запослених и њиховом задржавању у компанији. Иако не утичу директно на мотивацију, они чине темељ за деловање мотиватора на понашање запослених. Другим речима, како би запослени били ангажовани и мотивисани, на хигијенске факторе који запосленима одговарају треба надоградити низ других фактора. У факторе који спречавају незадовољство можемо убројити плату, сигурност, услове рада, политику организације, међуљудске односе, однос руководства према запосленима, надзор (Машић и Целетовић, 2015). Уколико ови фактори нису у одговарајућој мери задовољавајући, запослени ће бити незадовољни, а ако су у високој мери задовољавајући до незадовољства неће доћи. Наравно постоје и неки изузеци по питању мотивационе снаге ових фактора. На пример, плата у неким случајевим може мотивисати запосленог да се више ангажује ако се та плата често повећава, али Херцберг верује да то није јак и постојан вид мотивације.

Са друге стране, *мотиватори* су фактори који повећавају задовољство радом, а самим тим утичу и на мотивацију и ангажман који су запослени вољни да уложе у посао. У факторе ове групе спадају одговорност, признање, занимљив посао, унапређење, лични раст и развој, ово су фактори које људи сматрају истински корисним. Када су ови фактори задовољени на високом нивоу, запослени ће бити задовољни својим послом, али када нису задовољени, запослени неће аутоматски прећи у незадовољство, већ ће само уследити

одсуство задовољства. Ово, наравно важи ако су хигијенски фактори и даље испуњени. Одсуство задовољства са собом ће повући и губитак мотивисаности за рад.

Као што можемо видети, у основи Херцбергове теорије налазе се две тезе. Према првој, задовољство и незадовољство не можемо окарактерисати као супротности. Правилније је заступити становиште да је задовољство одвојено од незадовољства и да супротност задовољству представља одсуство задовољства, и, исто тако, супротност незадовољству представља одсуство незадовољства. Друга теза односи се на две групе фактора. Прва група подразумева интризичне факторе (мотиваторе), односно факторе који произилазе из субјективног односа појединца са послом, док друга група садржи екстризичне (хигијенске) факторе, који представљају изворе задовољења потреба и који немају директног утицаја на мотивацију (Машић и Џелетовић, 2015).

Према Херцберговом мишљењу, потребно је преобликовати начин рада тако да омогућава лични раст и развој појединаца, јер је то најбољи начин утицаја на мотивисаност и продуктивност запослених. Посао који делује мотивишуће на људе мора пружити могућност испољавања креативности и иновативног деловања. Важно је да се сваком запосленом у оквиру његовог посла дозволи одређени ниво аутономије и одговорности и да га учестало изазива да улаже додатни напор ка савлађивању препрека и постављању нових граница својих способности. Уколико направимо осврт ка хијерархији потреба, приметимо да су у центру пажње потребе за самоактуализацијом и поштовањем. Херцберг овиме утиче на развој идеје обогаћивања посла.

Теорија два фактора изазвала је бројне противречне реакције, па тако није успела да избегне да буде на мети бројних критика. Неке критике тичу се дихотомије задовољство – незадовољство, као и две супротстављене групе фактора које различито делују а мотивацију, пошто су нека емпиријска истраживања дошла до доста другачијих закључака од оних који су изнети у овој теорији. По тим истраживањима, исти фактори могу довести како до задовољства, тако и до незадовољства. Ипак, одато је признање Херцбергу и његовој теорији из разлога, што су та иста емпиријска истраживања потврдила да фактори које је Херцберг означио као мотиваторе, ипак имају значајно већу улогу у мотивацији од оних означених као хигијенски фактори. Друга критика тиче се узорка запослених који су учествовали у истраживањима 1940-их година. Наиме, велика већина ових људи били су боље финансијски ситуирани службеници. Због тога неки

критичари верују да ова теорија није универзално применљива. Они верују да ће људи различитих друштвених слојева и различитог степена образовања различито вредновати значај појединих фактора. Тако ће, запослени који припадају вишим друштвеним слојевима заиста више вредновати мотиваторе, али ће, са друге стране, припадници нижих слојева са мање квалитетним образовањем више пажње обраћати на хигијенске факторе.

И поред свих критика, Херцбергова теорија постигла је велику популарност и велику заинтересованост од стране менаџера, нарочито крајем 1960-их и почетком 1970-их година. Постала је важан корак ка промени менаџерске мисли и проширила је поглед на мотивацију запослених. Херцбергов циљ није био да сачини теорију која ће представљати својеврстан алат или правилник који ће менаџери користити, већ је покушао да хуманизује организацијски процес и направи водич који ће помоћи менаџерима да преобликују и обогате посао запослених како би се повећала продуктивност читаве организације.

3.4. Теорија постигнућа

Масловљева теорија хијерархије потреба била је и полазна основа стварања теорије постигнућа. На развој ове теорије утицај је имао велики број аутора, али због свог доприноса највећа заслуга приписује се Дејвиду Меклиланду, са којим се ова теорија најчешће повезује. Он је на овој теорији радио почетком 1960-их година. Теорија постигнућа у литератури се може наћи под разним други именима: теорија остваривања потреба за успехом, теорија успех – учинак, теорија потребе постигнућа, теорија потребе за постизањем резултата, теорија научених потреба. За разлику од претходно поменутих теорија које се у основи концентришу на људске потребе, ова уноси неке специфичности и разликује се у неколико димензија. Меклиландова теорија примарно је усмерена на мотивацију за рад. Крајњи циљ коме се тежи види у награди која се огледа у постизању успеха, осећају поноса и задовољства (Сајферт, 2006). Даље, Маслов и Алдерфер фокус стављају на задовољавање постојећих потреба, док Меклиланд разматра начине стварања нових потреба и њиховог развоја. По њему, свака потреба може бити научена. Он прхвата да доминантни мотиватори зависе од фактора као што су култура у којој смо одрасли или

искуство које поседујемо, али такође тврди да су неки мотиватори присутни код сваког појединца.

На основу истраживања која је спровео, закључио је да током живота људи усвајају и обликују три врсте потреба које утичу на њихову мотивисаност и продуктивност:

1. Потреба за успехом,
2. Потреба за дружењем,
3. Потреба за поседовањем моћи.

Потреба за успехом повезана је са мотивом за напретком, постигнућем, остварењем неког успеха који је значајан. То је потреба за остварењем нечега што је тешко и потпуним савлађивањем, односно овладавањем неком вештином. Могу постојати велике индивидуалне разлике што се тиче изражености потребе за успехом. Амбициознији појединци биће више заинтересовани за оне послове који им омогућавају постизање врхунских резултата и увек ће тражити повратне информације о квалитету обављеног посла (Матић, 2015). То је због тога што ће амбициозне особе, како би оствариле што боље резултате, бити спремне да се упусте у посао којем постоје велике шансе за негативан исход. У таквим случајевим тражиће брзе и учестале повратне информације. Овакве особе карактерише воља за преузимањем обавезе, жеља за превазилажењем препрека, постављање циљева који су оствариви, али не нужно и лако оствариви. Потреба за успехом условљена интризичним факторима (на пример, нашом жељом за радом) и екстризичним факторима (притиском од стране других). Она је тесно повезана са потребом да се избегне неуспех. Овим страхом од неуспеха можемо објаснити мању амбициозност неких људи, и њихов избор лакших и мање изазовнијих задатака. Меклиланд заступа становиште да се потреба за успехом може учити и развијати и заједно са својим сарадницима направио је програм којим ће повећати потребе за успехом код директора организација.

Потреба за дружењем огледа се у жељи за блиским и пријатељским међуљудским односима. У себи садржи потребе за разним социјалним активностима и дружењима, потребу да се особа допада другима, потребу за блиским везама, потребу припадности одређеним групама. Особе којима је ова потреба више изражена теже ка тимском решавању задатака и њихова ефективност може се смањити уколико доспеју до неке

лидерске позиције. У стресним ситуацијама оне ће тражити подршку од оних са којима имају сталан контакт. Потреба за дружењем није константна, она се стално може смањивати или повећавати, па ће тако појединци некада желети да буду у контакту са великим бројем људи, али ће исто тако постојати и ситуације у којима ће им више пријати да буду сами.

Потреба за поседовањем моћи може се дефинисати као потреба за успостављањем утицаја и контроле над другима и над одређеном ситуацијом. Осим тога, може садржати и жељу за обуком, подучавањем или охрабривањем других да постигну нешто. Особама код којих је ова потреба изражена јако је битно питање њиховог статуса и престижа, и готово увек теже да се нађу на лидерским позицијама. Ове особе налазе велико задовољство у такмичењу са другима, али насупрот томе не подносе губитке, па је победа једини прихватљив резултат. Они, такође, немју проблем да се супротставе другима када је то потребно зарад достизања постављених циљева. Себе обично виде у значајним великим компанијама и организацијама које даље могу да утичу на друге субјекте у окружењу. Нека истраживања су показала да се потреба за поседовањем моћи другачије изражава код мушкараца и жена. Мушкарци високе потребе за моћи обично одражавају велике количине агресије, склонији су одавању алкохолу, воле да учествују у компетитивним спортовима и често се укључују у политички живот. Са друге стране, за жене са истом потребом се може рећи да се више понашају у складу са друштвеним стандардима и нормама, одговорније су и показују бригу за друге.

Ове три потребе заступљене су код сваке индивидуе, али у различитим размерама. Меклиланд заузима став да је, од наведених потреба, код највећег броја појединаца на хијерархијски највишим положајима највише заступљена потреба за успехом, а најмање потреба за дружењем. Али такође тврде и да међу њима постоји тенденција да захтевају превише од својих подређених зато што претпостављају да су и они једнако амбициозни.

Може се рећи да је Меклиландова теорија у великој мери прихваћена, и многи менаџери је примењују у пракси. Иако је можда најприменљивија на високим хијерархијским нивоима организације, теорија постигнућа се може применити у стимулацији и учењу осталих запослених да буду амбициознији, успешнији и ангажованији при испуњавању својих циљева, а самим тим и повећати продуктивност организације у целини.

3.5. Теорија мотивације улога

Теорија мотивација улога бави се односима између типа организационе структуре, обавезама које имају сви појединци са кључним улогама које проистичу из те организације, и мотивационих образаца који одговарају тим улогама. Теорију је формулисао Џон Б. Мајнер. Његова теорија нема универзалну употребу на све раднике организације, већ објашњава начине мотивације особа на кључним позицијама као што су менаџери, професионалци и предузетници. Мајнеров полазни став при формулисању теорије био је да различитим позицијама, односно улогама у организацији одговарају различите мотивационе структуре и теорије (Машић и Целетовић, 2015). Што је модел мотивације боље усклађен са улогом коју појединац има у организацији, већа је и шанса да ће обавезе постављене том улогом бити ефикасно извршене. У супротном случају велика је вероватноћа да ће особа бити неуспешна у постизању постављених циљева (Мајнер, 1993). До стварања теорије Мајнер је дошао претежно индуктивним путем: посматрао је процес рада у организацијама, записивао ствари које би могао да тестира и њиховом анализом постављао темеље теорије.

Мајнер скреће пажњу и на важност мерења мотивације менаџера из два основна разлога. Први се односи на проналажење области у којој ће менаџер бити најуспешнији, док нам други показује колико је менаџер заправо успешан. Ово је довело до стварања Мајнерове лествице недовршених реченица, која представља својеврсну анкету која се састоји из 40 недовршених реченица које менаџери треба писмено да допуне. Онда нам даје увид у мишљења, ставове и циљеве менаџера. Са друге стране, истакао је и значај који обични радници могу имати на продуктивност организацијама, тако што ће менаџерима пренети своје идеје, ставове, иновације. У ту сврху осмишљено је неколико техника међу којима су различите анкете, системи за сугестије, телефонске линије које се користе за разговор о важним проблемима у организацији, неформални састанци у току доручка, састанци у којима учествују запослени са различитих хијерархијских нивоа у организацији (Машић и Целетовић, 2015). Управо због ових техника, инструмената и смерница које теорија мотивације улога предлаже, представља доста употребљиван начин рада на вишим нивоима у многим организацијама.

4. Процесне теорије мотивације

У процесне теорије спадају: теорија очекивања, теорија једнакости, теорија утврђивања циљева, теорија појачавања, интегративна теорија мотивације.

4.1. Теорија очекивања

Водећу позицију у групи процесних теорија свакако заузима теорија очекивања коју је формулисао Виктор Врум. Може се рећи да она даје најцеловитије објашњење мотивације. Имала је веома јак утицај на теорије које су настале након ње, а њој у прилог говори велики број научних доказа и материјала. У основи ове теорије је претпоставка да су људи рационална бића која имају могућност да направе избор између понуђених алтернатива и да ће они пре него што изаберу да почну да обављају неки посао прво размишљати о томе шта треба да раде како би дошли до неке награде (односно како ће различите радње довести до различитих ефеката) и колико им та награда значи. Укратко, људи ће бити мотивисани да ураде неки посао уколико очекују да ће им то помоћи у остваривању својих циљева (Михајловић и Пауновић, 2013). Тако ће, на пример, неки радник бити мотивисан да похађа курс стручног усавршавања уколико очекује да ће му то донети неку корист или му помоћи да оствари неки свој циљ као што је већа плата, унапређење, занимљивији радни задаци.

За разумевање Врумове теорије потребно је дефинисати за њу најрелевантније варијабле, а затим и објаснити начине њиховог функционисања. Те варијабле су:

1. Први и други ниво резултата,
2. Инструменталност,
3. Валенција,
4. Очекивање.

Резултати првог нивоа су оне последице које су везане за само обављање посла, као што су продуктивност, квалитет продуктивности, забушавање. Са друге стране, *резултати другог нивоа* подразумевају оне исходе који обично настају као последица

результата првог нивоа. У њих спадају награде као што су плате и унапређења, али и разне казне.

Инструменталност представља меру у којој појединац верује да ће га одређена активност довести до жељеног исхода. Може се посматрати и као „перцепција о повезаности резултата првог нивоа са резултатима другог нивоа“ (Машић и Целетовић, 2015:250). Овај однос између излаза првог и другог нивоа може имати вредност од -1 до +1, с тим да вредност -1 означава да је постизање резултата првог нивоа супротно достизању резултата другог нивоа, а вредност +1 означава да су резултати првог и другог нивоа позитивно повезани. Инструменталност може имати и вредност 0, и у том случају указује да да не постоји каузална веза између резултата првог и другог нивоа.

Валенција се перципира као предност коју појединац даје одређеном резултату другог нивоа. Другим речима, валенција представља значај који особа придаје одређеном исходу. Валенција може бити позитивна (када нас исход мотивише на рад), негативна (када нас одбија од рада) и индиферентна или неутрална (када исход нема утицаја на радну мотивацију).

Очекивање представља меру у којој појединац верује да ће га одређени степен напора довести до жељеног исхода. Вредност очекивања може се рангирати од 0 до +1. Вредност 0 указује да одређено понашање неће дати жељени резултат, и, супротно томе, вредност +1 говори да ће одређено понашање неизоставно довести до планираног исхода.

Сходно овоме, пре започетог рада појединац ће себи поставити три питања: Да ли ће мој труд довести до жељених резултата? Да ли ћу бити адекватно награђен за уложени труд? Да ли је мени та награда вредна? Уколико је одговор на сва три питања позитиван, велика је вероватноћа да ће особа бити веома мотивисана за ефикасно извршење задатка. Уколико појединац не може да препозна везу између активности и исхода неће поседовати инструменталност, уколико не може увидети везу између уложеног труда и резултата неће поседовати очекивања, а ако очекивана награда за њега не поседује никакву вредност неће имати валенцију. Врум је претпоставио да се мотивација одређује производом инструменталности, валенције и очекивања, па самим тим, уколико је вредност неке од ових варијабли једнака нули и њихов производ, односно мотивација, такође ће бити једнак, или бар приближан нули.

У оваквом случају менаџери морају предузети одређене мере како би мотивисали запослене. У случају да запосленима фали очекивање због тога што немају довољно знања и вештина менаџер може организовати програме усавршавања радника, уколико имају ниско самопоуздање мора охрабрити запослене и давати им позитивне повратне информације, или ако верују да су неки радници фаворизовани у односу на друге, менаџери морају створити окружење у ком се радници неће тако осећати. Даље, менаџери ће најбоље утицати на недостатак инструменталности ако повежу плате и друге награде као што су бонуси награде и плаћање по заслуги са радним учинком. Али треба бити опрезан са овим видом мотивације, с обзиром да као спољни вид мотивације може утицати негативно на унутрашњу мотивацију запослених. И на крају, како би менаџери утицали на валенцију запослених, морају знати која су њихова интересовања, жеље и циљеви. Наравно, постоје неке награде које велики број људи сматра пожељним, али зарад што веће продуктивности организације менаџери се морају ближе упознати са својим запосленима. Дobar метод је и давање избора запосленима између више алтернативних награда (Бауер и Ердоган, 2012).

Уопштено, како би се запослени што боље мотивисали користећи Врумову теорију потребно је пре свега јасно одредити циљеве којима се тежи, а онда и јасно одредити потребан учинак да би се они остварили. Затим, тај учинак треба повезати са одговарајућим системом награђивања и осигурати да сваки запослени вреднује одређене награде из датог система. На крају, потребно је улисти поверење запосленима пошто је неопходно да они буду сигурни да ће ова обећања бити испуњена. Врум такође додаје и неке претпоставке на које менаџери морају обратити пажњу. Прво, на понашање појединаца утичу и унутрашњи и фактори окружења, али ни једни ни други не делују самостално, већ на понашање утиче њихова комбинација. Следеће, сваки запослени је засебна индивидуа и свако ће имати посебне жеље, потребе, циљеве и тежње и те разлике се морају узети у обзир. Иако на понашање запослених утичу многи фактори као што су норме и правила, на крају ће њихово понашање зависити највише од тог како они одлуче да се понашају. Појединци ће доносити одлуке о свом понашању засновано на перцепцији о томе какве ће резултате то понашање произвести (Михајловић и Пауновић, 2013).

Теорија очекивања доживела је критике из разлога што занемарује чињеницу да људи не делају увек потпуно рационално, већ некада реагују импулсивно и вођени су

емоцијама и бурним реакцијама. Ипак, независно од тога, Врумова теорија доживела је и велики успех, многи аутори су је употребили као темељ за своје теорије, а менаџери је у великој мери користе у пракси.

4.2. Теорија једнакости

Теорија једнакости или правичности заснива се на поставци да запослени упоређују начин на који их третира организација са третманом над другим запосленима који се налазе на истом организационом нивоу. Теорију је саставио Џ. Стејси Адамс након истраживања која је спроводио о улози материјалних награда на мотивацију људи. Из њих је увидео да ће они бити мотивисанији да раде уколико увиде да су третирани праведно и фер. Можемо рећи да утицај на мотивацију немају само сопствене награде, већ и туђе, и разлика наших и туђих награда за подједнако добро урађен посао. Конкретно појединци упоређују различите улазне и излазне јединице и њихову величину. Улазне јединице представљају неки допринос организацији као што су лојалност организацији и проведено време у њој, напор и време које особа улаже у одређене пројекте, ефикасност завршавања задатака, посебне вештине и знања, али запослени неретко пажњу посвећују и годинама, полу и економском и социјалном статусу. Са друге стране, излазне јединице представљају одређене награде које појединац добија од организације као што су плата, бонуси, признања. Запослени ће осећати правичност уколико је њихова величина између улазних и излазних јединица једнака тој величини код другог запосленог или референта. Треба нагласити да је перцепција правичности у својој суштини субјективан процес. Различити појединци ће у процес разматрања фокус ставити на различите варијабле, па тако оно што једном запосленом буде деловало као фер третман, другом ће деловати потпуно неправично.

Уколико особа примети да постоји неправедност у организацији и да је он жртва те неједнакости, може доћи до различитих реакција. Прво, неправичност може деловати демотивишуће на неке индивидуе, па ће их то навести да смање своје инпуте, односно улагање мање труда, времена и напора и смањити квалитет обављања посла. Други начин реаговања код неких особа могао би бити потпуно супротан. Њихова перцепција

неједнакости могла би их навести да покушају да повећају своје аутпуте, на пример тако што ће тражити повећање плате, а неки ће чак прибегавати и екстремнијим мерама као што је крађа из организације. Даље, појединац може реаговати на неједнакост тако што ће модификовати своју перцепцију на своје, или инпуте или аутпуте референтне особе. Тако, може почети да потцењује своје инпуте говорећи да заправо не улаже толико труда колико је мислио да може, или може да почне да више цени своје аутпуте тако што, на пример, не ставља фокус само на плату већ почне да цени и искуство или статус које добија у организацији. Уколико мења поглед на инпуте референтне особе може доћи до закључка да та особа у ствари улаже много више труда него он и да можда због тога и заслужује већу награду, или може да умањује вредност аутпута који добија особа са којом се упоређује тако што ће прихватити да она добија већу плату, али уз то има лошије радне услове или мора да троши више новца на свакодневни превоз до посла. Следећи начин реаговања на неједнако поступање јесте промена референтне особе. Неки поједници ће прибећи овом начину тако што ће почети да се упоређују са особом која има њима приближнију размеру инпута и аутпута. Под неким условима запослени могу предузети и правне акције. Тако, на пример, у земљама у којима је забрањена разлика у плати заснована на разлици у половима, уколико запослени сазна да особа супротног пола прима већу плату, може тужити организацију. У крајњем случају, запослени може и напустити организацију уколико верује да ће бити боље третиран у некој другој (Бауер и Ердоган, 2012).

У овим случајевима говоримо о *негативној неједнакости*, односно о перцепцији појединца да је третиран лошије од других запослених. Са друге стране, могућа је и перцепција *позитивне неједнакости* која се односи на ситуацију у којој појединац осећа да је третиран боље него остали запослени. У оваквој ситуацији веома је честа појава да запослени осећа кривицу због неправде и да због тога буде мотивисан да уложи много више напора у посао како би повећао своје инпуте. Други ће међутим излаз из ове ситуације видети у смањењу својих аутпута тако што ће, на пример, тражити смањење плате. Други ће покушати да рационализују ситуацију па ће свој већи аутпут видети као последицу тога што можда боље обављају одређене послове или имају боље квалификације. На крају, постоје и особе које ће се потрудити да помогну осталим запосленима да отворе боље резултате како би и они могли да добију већи аутпут.

Адамсова теорија једнакости претрпела је неке критике које се највише односе на дефинисање појма „референтне особе“ и на занемаривање чињенице да се људи разликују по својим жељама, потребама, вредностима и личностима уопште. Међутим, без обзира на критике, Адамсову теорију подржава незанемарљива количина научних истраживања и доказног материјала и представља теорију коју би менаџери свакако требало да користе у пракси ради што бољег разумевања и што ефикаснијег мотивисања запослених.

4.3. Теорија одређивања циљева

Теорију одређивања циљева саставио је психолог Едвин Лок, на основу истраживања која је спроводио 1960-их година. Касније се овом темом бавио велики број истраживача који је потврдио Локове ставове. Он тврди да се као главни мотивациони фактори код појединаца појављују њихови циљеви. Циљеви наводе на акцију и усмеравају фокус запослених. Јасно постављен циљ такође и помаже да се унапред процени напор који је потребно уложити за његово остварење. Наравно, организације морају увидети да и поред постављених организацијских циљева, сви запослени имају и неке своје личне циљеве. Такође, како би се организацијски циљеви остварили, они морају запосленима бити прихватљиви и разумљиви, али и запослени морају поседовати одређена знања и вештине које су неопходне за извршавање циљева.

Најважнија учења Локове теорије могу се поделити у три групе:

1. Перформансе циљева,
2. Посвећеност циљу,
3. Процес постављања циља (Машић и Целетовић, 2015).

Постоје одређене *перформансе циљева*, односно особине које циљеви морају поседовати како би запосленима били прихватљиви. Уколико их не поседују, они ће на запослене деловати демотивишуће. Како би имали стимулативно дејство на раднике, циљеви морају бити:

1. Прецизни – циљеви морају бити јасни и на неки начин мерљиви како би запослени знао шта се тачно очекује од њега. Јасно одређени циљеви са собом носе и боље перформансе од лоше дефинисаних циљева. Тако, на пример,

запосленом не треба рећи: „Само дај све од себе“, већ је потребно тачно нагласити шта се од њега очекује: „Очекујемо повећање производње у износу од 3% у наредна два месеца“ (Бауер и Ердоган, 2012);

2. Изазовни – потребно је да циљеви буду захтевни, али остварљиви. Бројна истраживања показала су да се људи више залажу за извршавање изазовнијих задатака, од оних који то нису, односно да изазовност делује као јак мотивациони фактор, јер пружа могућност самопотврђивања;
3. Прихваћени – веома је важно да запослени прихватају циљеве за чије су остварење задужени. Велику улогу у прихватању циљева има могућност партиципације запослених у процес постављања циљева. Постоје докази да ће се запослени више залагати за достизање циљева уколико су и само били до њиховог одређивања, него ако су им само били наметнути од стране надређених;
4. Значајни – организацијски циљеви не могу бити значајни само организацији, већ то морају бити и појединцима у организацији. Другим речима, запослени морају увидети да ће им остварење организацијских циљева помоћи у задовољењу сопствених потреба;
5. Реални – претпоставка достизања циљева јесте наравно и сама могућност њиховог остваривања. Циљеви које је немогуће остварити, као и они које је превише лако остварити, по правилу имају демотивишући утицај на појединца;
6. Временски ограничени – Како би циљ деловао што стимулативније на запослене, потребно је да има прецизно дефинисан рок у којем се мора остварити. У супротном циљ неће деловати озбиљно. Временско ограничење код запослених буди осећај хитности (Бауер и Ердоган, 2012).

Зарад ефикасног остварења циљева потребно је да запослени имају *посвећеност циљу*, односно, да буду спремни да уложи одређени напор ка његовом остварењу и да не желе да одустану док не буде остварен. Посвећеност је обично сразмерна количини партиципације запослених у одређивању циљева (Машић и Целетовић, 2015). Неће сви запослени бити једнако посвећени циљевима, пошто на то утичу и неки, обично субјективни фактори:

1. Потреба за успехом – особе које су амбициозне уложиће више труда у извршавање задатака којима се долази до циља како би се итакли међу другим запосленима и како би напредовали у каријери и стекли одређени положај или статус;
2. Компетентност – особе које поседују одређени степен знања и вештина које су им потребне за реализацију циљева биће продуктивније од оних које их немају. То је због тога што ће се особе које нису квалификоване за извршавање потребних задатака суочити са повећаном количином стреса и осећаће се беспомоћно, па ће им због тога фокус бити пребачен са учења потребних вештина. У оваквим случајевима, треба поставити циљеве који се односе на повећање вештина које запослени не поседују;
3. Повратне информације – различите информације, оцене о квалитету реализације циљева и похвале могу деловати као мотивациони фактор на запослене и довести до повећања продуктивности. Чак и негативне повратне информације могу деловати стимулишуће на запослене са јаким самопоуздањем.

Локова теорија проучава и сам *процес одређивања циљева*. Уопштено говорећи, њега чине четири главне фазе:

1. Утврђивање могућности и спремности за постављањем циља,
2. Припрема за постављање циља,
3. Имплементација,
4. Успостављање повратне спреге (Машић и Целетовић, 2015).

Неки критичари изнели су своје виђење негативних аспеката ове теорије. Приговори се углавном односе на комплексност процеса одређивања циљева, немогућност ефикасне партиципације запослених у овај процес, занемаривање разлика у психолошком профилу запослених, и тврдњу да примена ове теорије потпомаже манипулацији запослених. Ипак, са друге стране, Локова истраживања која је спроводио над особама различитих професија, али и истраживања многих других научника, потврдила су претпоставке теорије постављања циљева. Ова теорија има и неке потврђене предности као што су чињенице да је веома једноставна и разумљива и доста примењена у пракси. Њена примењеност доказана је у многим областима од спортских до разних пословних

организација. Већина теоретичара се слаже да је ова теорија темељно истражена и да једнозначни резултати јасно говоре о њеној применљивости.

4.4. Теорија појачавања

Теорија појачавања заснива се на проучавањима бихевиоралног условљавања Ивана Павлова, и каснијем истраживању оперантног условљавања Фридриха Скинера, који је и зачетник ове теорије. Неки аутори истичу да је теорија појачавања супротност теорији постављања циљева из разлога што потпуно занемарује унутрашње факторе који утичу на понашање појединца, већ се само фокусира на факторе окружења који утичу на његове акције (Робинс, 1995). Ова теорија објашњава како последице претходних понашања утичу на будуће понашање у цикличном процесу учења. Тако ће особе у зависности да ли је неко њихово понашање изазвало позитивне или негативне последице, када се поново буду нашле у сличној ситуацији, изабрати да то понашање понове или избегну.

Теорија појачавања подразумева четири методе које се користе за утицај на туђе понашање. Од њих, две се односе на повећање учесталости вршења неког пожељног понашања, а две на смањење или престанак вршења нежељених радњи. Ове методе су:

1. Позитивно појачавање,
2. Негативно појачавање,
3. Гашење,
4. Кажњавање.

Позитивно појачавање је метод којим се повећава учесталост жељеног понашања. Овим методом појединцу се даје одређена подршка у виду различитих стимулуса. Ти стимулуси подразумевају разне награде као што су плата, похвала, повишица, унапређење. Позитивно појачавање може се окарактерисати као осигуравање да се пожељно понашање упари са позитивном последивом. Ово се најбоље постиже ако награда уследи одмах након жељеног понашања, како би појединац могао да успостави ову везу и био мотивисан да понавља сличне акције.

Негативно појачавање је метод који се такође користи како би се стимулисало жељено понашање. Оно подразумева уклањање негативних последица тако што се појединцу показује нови облик понашања који ће доводити до позитивних последица. Негативне последице ће постојати све док се понашање не промени у жељени облик. Овај метод доводи до промене понашања, али и до пораста учесталости пожељног понашања. Негативна страна овог метода је та што може довести и до неочекиваних понашања и можда неће увек бити адекватна за мотивисање запослених. На пример, ако менаџер стално приговара раднику за његове лоше поступке, радник, како би избегао стално приговарање можда неће променити своје понашање већ ће само избегавати менаџера (Бауер и Ердоган, 2012).

Гашење је метод који се користи за смањење учесталости негативног понашања. Гашење је метод одсуства подршке, односно, делује тако што се за одређено нежељено понашање не даје подршка или се игнорише, у циљу његовог смањења или прекидања. Овај метод се примењује када последице непожељног понашања немају обиљне последице, па самим тим га не треба кажњавати.

Кажњавање се такође користи за смањивање учесталости или уклањање негативног понашања, и то најчешће у оним случајевим у којима гашење, али ни било који други метод, не доводи до жељених резултата. Кажњавање је метод којим се упарује негативно понашање са адекватном негативном последицом. Циљ је да особа повеже казну са својим лошим понашањем како исте акције не би понављала у будућности. Као и код позитивног појачавања, и овде је најбоље применити казну одмах након што је нежељено понашање испољено. У казне можемо сврстати разне негативне стимулусе као што су смањење плате, критика, упозорења, претње, суспендовање, отказ. Кажњавање, по правилу, брзо доводи до смањења негативног понашања.

Према теорији, позитивно појачање је најефикаснији начин утицаја на понашање људи, нарочито ако се посматра у односу на казну, због тога што казна:

1. Покушава да спречи нежељено понашање али не нуди алтернативно пожељно понашање,
2. Ствара негативна осећања према одређеном понашању, али и особи која кажњава,

3. Потискује понашање, али га не елиминише у потпуности.

Скинерова теорија је по свом објављивању привукла велику пажњу код многих других аутора и изазвала је интересовање код великог броја истраживача, који су стално допуњавали теорију својим ставовима и закључцима, па је тако и Клеј Хамнер обогатио ову теорију са шест правила о којима треба водити рачуна приликом ефикасне употребе метода промене понашања (Машић и Целетовић, 2015):

1. Не награђујте све појединце једнако – награде би требало умногоме да зависе од постигнутог учинка како би се избегло подржавање просечних резултата;
2. Изостанак одговора такође доводи до промене понашања – ово је већ истакнуто код метода гашења, уколико неки запослени не добије награду коју је својим учинком заслужио, следећег пута можда неће бити мотивисан да постигне једнако добре резултате;
3. Запослени треба да знају шта могу да раде како би добили подршку – потребно је утврдити стандарде у раду како би појединци знали који облици понашања се награђују и на који начин, и ускладили свој рад са поменутим стандардима;
4. Дати запосленим до знања где греше – уколико запослени верује да је добро обавио посао и да му самим тим следи одрђена награда, а није увидео грешку коју је направио, нити му је ико скренуо пажњу на то, запослени неће знати како да своје понашање исправи, а може доћи и до незадовољства;
5. Казна се не изриче пред другима – иако казна може бити корисна у мењању понашања запосленог у правом смеру, казна изречена јавно може бити понижавајућа за запосленог. Уколико се овакав начин изрицања казне често примењује може довести до мржње запослених према менаџеру;
6. Будите фер – менаџер не сме бити пристрасан према одређеним појединцима, он мора праведно додељивати награде и казне према заслуги сваког запосленог.

Скинерова теорија појачавања има бројне импликације на данашњи менаџмент. Пре свега, она скреће пажњу на проучавање понашања људи и на могућност преобликовања тог понашања, а нарочито на тај начин што се мењају последице које они тим понашањем стварају. Даље, она указује на потребу већег давања пажње позитивним радним понашањима и позитивним утицајима на понашање у односу на негативне. Такође, даје и смернице, које се могу применити у пракси, а односе се на промену и развој

постојећих система награђивања у организацијама. Теорија је наравно била и на мети бројних критика. Једна од њих се односи на већ поменуто супротност са теоријом постављања циљева, која такође веома добро објашњава мотивацију запослених, а чији су аспекти у овој теорији занемарени. Ипак, међу већином аутора преовладава мишљење да су ставови ове теорије незаобилазни у разумевању људског понашања и мотивације. Самим тим, ова теорија је јако засупљена у практичном раду многих менаџера.

4.5. Интегративна теорија мотивације

Интегративна теорија мотивације настала је из побуде да се превазиђу недостаци осталих, пре свега процесних теорија. Наиме, све оне, поред вишеструких погодности и практичних могућности, занемарују неке од аспеката који су веома важни за мотивацију. Тако су Портер и Лолер дошли на идеју да формулишу нову теорију која ће укључивати све позитивне стране претходно наведених теорија, а искључивати оне негативне. Интегративна теорија у својој суштини има највише елемената Врумове теорије очекивања и Адамсове теорије једнакости. Портерова и Лолерова теорија проширује ове две теорије варијаблама као што су задовољство запослених, њихова способност и перцепција улога (Нићин и Васиљевић).

Ова теорија претпоставља да се процес мотивације може посматрати као продукт перцепције вредности очекиване награде и претпостављене вероватноће да ће се награда добити након успешно обављеног посла. Осим ове две варијабле, интегративна теорија пажњу посвећује и неким другим у које можемо уврстати перцепцију о карактеристикама посла и способности извршења, процену унутрашњих и спољашњих награда које појединца очекују по извршењу задатка, перцепција о праведности награде (Машић и Целетовић, 2015).

Интегративна теорија мотивације привукла је пажњу и у теоретским и у практичним круговима због свог погледа на мотивацију као на сложен и динамичан процес на који утиче велики број фактора. Задатак менаџера је да увиде све ове факторе и сложености, и да у специфичној ситуацији пронађу најефикаснији начин мотивисања запослених. Због тога се ова теорија сусреће са широком применом.

5. Закључак

У данашњем менаџменту више не доминирају питања способности и знања које запослени поседују, већ то место заузимају питања мотивације и подстицања на што ефективније извршавање организацијских циљева. Ствара се све већа потреба за утицајем на понашање запослених како би се повећала њихова продуктивност, ефикасност и креативност, побољшао квалитет радног живота у организацијама и повећала конкурентска способност и успешност организације (Сајферт, 2006).

Процес мотивације зависи од великог броја међусобно испреплетаних фактора као што су личност запосленог, прихватање циљева организације, амбиције, радна атмосфера, политика организације, систем награђивања. Уколико се само један од ових фактора поремети, он може довести до значајног слабљења мотивације. Због тога је потребно да менаџери стално прате ситуацију у организацији и усклађују све варијабле које могу утицати на радне процесе.

Менаџери морају имати теоретска знања, као и вештине за практичну примену кључних концепата мотивације како ток продуктивности не би био нарушен. Тако, на пример, менаџер мора водити рачуна о важности коју очекивање има на мотивацију и мора осигурати да му запослени верују, односно да буду сигурни да неће остати без обећаних и очекиваних награда. Менаџери морају водити рачуна о људским потребама, као што је потреба за припадношћу, па мора одржавати стање међуљудских односа у којем ће се сви осећати прихваћено. Даље, морају схватити да је сваки запослени посебна и јединствена индивидуа, да свако од њих има различите ставове, вредности и мотиве, и да ће их на различите начине приволети да ефикасно обављају задатке. Постоји још доста оваквих концепата који се могу извући из свих поменутих теорија мотивације, како садржајних, тако и процесних, па је важно да менаџери употпуне своје теоретско знање о њима како би створили што продуктивније окружење у организацији у пракси.

Схватање мотивације би требало да користи као значајан инструмент у разумевању и усмеравању радног понашања, као и у предвиђању последица одређених менаџерских акција зарад што бољих резултата целокупне организације. Због тога, како би имали што бољи утицај на понашање запослених, менаџери морају што више да прошире своја знања и о свим теоријама мотивације и њиховим импликацијама на менаџмент у пракси.

6. Литература

- Бауер, Т., и Ердоган, Б. (2012). *An introduction to organizational behavior*. Преузето 15. јула 2018, са <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.0.pdf>
- Бодин. М. *Менаџмент људских и социјалних ресурса – хрестоматија*. Београд: Факултет безбедности.
- Деспот Лучанин, Ј. (2001). *Мотивација у раду*.
- Essays, UK. (2013). *Theories of Motivation Comparison and Analysis*. Преузето 15. јула 2018, са <https://www.ukessays.com/essays/business/compare-content-and-process-theories-of-motivation-business-essay.php#citethis>
- Јанковић, П (2001). *Нови концепт савременог менаџмента – управљање људима*. Београд: Досије.
- Кецман, Б. (2012). *Мотивација и неке од садржајних теорија мотивације у савременом друштву*. Преузето 15. јула 2018, са <http://motivacijaiteorije.blogspot.com/>
- Кордић, Б. (2014). *Психологија – скрипта*. Београд: Центар за примењену психологију
- Мајнер, Ј. Б. (1993). *Role motivation theories*. Преузето 15. јула 2018, са file:///C:/Users/Sabertooth/Downloads/9781134811342_googlepreview.pdf
- Матић, С. (2015). *Изабрана поглавља из организацијске психологије*. Карловац: Велеучилиште у Карловцу.
- Машић, Б., и Целетовић, М. (2015). *Увод у менаџмент*. Београд: СИЦ и Академска књига.
- Миленковић Николић, С. (2014). *Суочавање ставова о мотивацији – етички приручник за послодавце и запослене*. Београд: ХЕСПЕРИАеду.
- Милутиновић, М. (2010). *Менаџмент људских ресурса*. Ниш: СВЕН.
- Михајловић, Д., и Пауновић М. (2013). *Менаџмент људских ресурса – ауторизована предавања*. Зајечар: Факултет за менаџмент.
- Нићин, Н., и Васиљевић, Ј. *Процесне теорије мотивације*. Преузето 15. јула 2018, са http://www.meste.org/fbim/fbim_srpski/FBIM_najava/VI_Nicin_6.pdf

Ное, Р. А., Холенбек, Ј. Р., Герхарт, Б., и Рајт, П. М. (2006). *Менаџмент људских потенцијала – постизање конкурентске предности*. Загреб: МАТЕ.

Пратап, А. (2016). *The Distinction between Content and Process Theories of Motivation*. Преузето 15. јула 2018, са <https://www.cheshnotes.com/2016/10/content-process-theories/>

Робинс, С. П. (1995). *Битни елементи организацијског понашања*. Загреб: МАТЕ.

Сајферт, З. (2006). *Менаџмент људских ресурса – апологија хуманог капитала*. Зрењанин: Технички факултет „Михајло Пупин“.

Торингтон, Д., Хол, Л., и Тејлор, С. (2004). *Менаџмент људских ресурса*. Београд: Data status.

Џој, Г. М. (2016). *Content Theory and Process Theory of Motivation*. Преузето 15. јула 2018, са <https://www.linkedin.com/pulse/content-theory-process-motivation-gheethu-maria-joy>

Motivation theories. Преузето 15. јула 2018, са https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0023_Psychology/030300.scorml