




MOTIVACIJA ZA RAD

- ▶ Ljudi koji su primljeni i raspoređeni za odgovarajuće radne uloge jesu tek potencijalni ljudski resurs od čijeg načina i intenziteta aktiviranja (angažovanja) zavise performanse svake radne organizacije.
- ▶ Motivaciju za rad možemo odrediti kao „stanje” ili osobinu ljudi iskazanu kao psihološku usmjerenost i podstaknutost na određeno djelanje, a moguće je analizirati motivaciju za rad i kao aktivnost određenih aktera, uključujući i samih zaposlenih, radi obezbeđivanja željene usmerenosti i predanosti radu
- ▶ Valja reći da su relevantna znanja o problemima motivacije za rad relativno stabilizovana, tako da su i na početku 21. veka u opticaju neke od bazičnih teorija motivacije, kao što su Maslovljeva „teorija ljudskih potreba”, Herzbergova „dvofaktorska” teorija motivatora i higijeničkih činilaca, Meklilandova „teorija postignuća”, Vrumova „teorija očekivanja” i Adamsova teorija „pravičnih naknada”

▶ Maslovljevo objašnjenje motivacije teorijom potreba

- ▶ Teorija potreba A. Maslova pretpostavlja univerzalnost strukture ljudskih potreba, što znači da, u načelu, ne ulazi u istraživanje istorijski specifičnih vidova oblikovanja „ljudske prirode“, ali i ona indirektno osporava pristupe motivaciji ljudi za rad koji bi polazili od pretpostavke da su materijalne koristi (i kalkulacije da se te koristi ostvare) ono što presudno određuje ponašanje ljudi uopšte, pa i u sferi rada
- ▶ Maslov daje jednu tipologiju potreba, tipologiju koja nam pomaže da mnoštvo konkretnih potreba klasifikujemo na smislen način i uočimo dublju osnovu tih potreba. Maslov razlikuje pet osnovnih kategorija potreba:


- ▶ 1. fiziološke potrebe (za vodom, hranom, seksom, spavanjem) koje imaju određenu somatsko~organsku osnovu;
- ▶ 2. potrebe za sigurnošću (oslobađanje od straha, opasnosti, strepnje, sigurnost od haosa, potreba za strukturom, redom, pravilnošću i sl.);
- ▶ 3. potreba za pripadanjem i ljubavlju - potreba za prijateljima, bračnim partnerom, djecom, pripadanje grupi;
- ▶ 4. potrebe uvažavanja i poštovanja - unutrašnja osjećanja samouvažavanja, čiji je izvor sam čovek, kao što su osjećanja snage, postignuća, adekvatnosti, povjerenja, slobode, nezavisnosti, te uvažavanja i poštovanja čiji su izvor drugi-reputacija, ugled, priznanje, pažnja, važnost; zadovoljavanje tih potreba vodi samopouzdanju i samopoštovanju, a nezadovoljavanje donosi osjećaj inferiornosti, bespomoćnosti;


- 
- ▶ 5. potrebe za samoaktualizacijom potreba da čovek realizuje svoje pune mogućnosti- da postane ono što jeste.
 - ▶ Po Maslovu, što su potrebe nižeg reda više zadovoljene, to je njihova motivaciona snaga manja i time raste značajnost potreba višeg reda. Međutim, kod potreba za samoaktualizacijom, samo zadovoljavanje te potrebe čini tu potrebu izraženijom i, prema tome, njen motivacioni efekat raste sa zadovoljavanjem, a ne obrnuto.
 - ▶ Maslov je smatrao da se u objašnjenju hijerarhije potreba mogu uočiti i određene filogenetske i ontogenetske pravilnosti

- ▶ Klejton Elderfer smatrao da se potrebe mogu razlikovati kao egzistencijalne potrebe (koje uključuju fiziološke potrebe i potrebe sigurnosti A Maslova), potrebe uspostavljanja odnosa sa drugima (potrebe ljubavi i pripadanja, uvažavanja od drugih) i potrebe rasta -samouvažavanja i samoaktualizacije.
- ▶ Bilo je više pokušaja da se izvedu praktične implikacije iz teorije potreba za motivaciju ljudi u sferi rada. Tako je Kemberl zaključio da će u uslovima kada su uslovi rada oskudni (plata i sigurnost na poslu), zaposleni biti skloni da usmjere svoju pažnju na druge uslove, posebno na ponašanje pretpostavljenih. To ponašanje pretpostavljenih posebno postaje važno kada su zadovoljene egzistencijalne potrebe. Teorija pretpostavlja da će za one na višim nivoima upravljačke hijerarhije biti sve značajnije potrebe višeg reda. Može se reći, takođe, da će zaposleni uvek željeti više, bez obzira šta organizacija čini, ali će se mijenjati ono što oni žele

▶ **Meklilandova teorija postignuća**


- ▶ Dejvid Mekliland se svojim istraživanjima uključio u jedan tok istraživanja motivacije ljudi za rad kome valja posvetiti posebnu pažnju. Riječ je o istraživanju motivacije ljudi za rad kada rad ima osobine inovativnog, preduzetničkog rada.
- ▶ Dejvid Mekliland je razvio teoriju motivacije koja se mogla upotrebiti i za objašnjenje inovativnog i preduzetničkog ponašanja ljudi u radu, kao i za podsticanje tog ponašanja. On polazi od pretpostavke da, uz druge motive koji pokreću ljude u njihovom djelanju, postoji i motiv postignuća koji izražava nastojanje čovjeka da osjeti zadovoljstvo usled samog uspjeha u nekom poslu


- 
- ▶ Motiv postignuća dolazi do izražaja u „situacijama postignuća“ koje imaju sledeće karakteristike:
 - ▶ - čovek može preuzeti ličnu odgovornost i dobiti lično priznanje za rezultat rada;
 - ▶ - rad je povezan sa umjerenim rizikom; ako bi zadatak bio pretežak, a šanse za uspjeh male, vjerovatnoća zadovoljenja motiva postignuća bila bi mala
 - ▶ - postoji nedvosmislen uticaj napora na uspjeh; ako bi bilo teško razlikovati uspjeh od neuspjeha, male su šanse za zadovoljenje motiva postignuća;
 - ▶ - moguće su inovacije u rješavanju problema i anticipacije budućih mogućnosti.

- 
- ▶ Praktična primjena ove teorije motivacije proizašla je iz činjenice da Mekliland ne smatra težnju za postignućem nužno urođenom, instinktivnom osobinom ličnosti, već rezultatom određenog procesa učenja i socijalizacije
 - ▶ Mekliland je smatrao da se uz pomoć njegove teorije motivacije može objasniti preduzetničko ponašanje jer upravo preduzetnička uloga traži osobine koje karakterišu osobu sa izraženim motivom postignuća: spremnost da se prihvati rizik, želja za inovativnim ponašanjem, spremnost da se prihvati lična odgovornost, izrazita radinost usmerena na uspjeh, veliko zadovoljstvo zbog uspješno ostvarenog
 - ▶ Istraživanja koja su izvele pristalice Meklilandove „škole“ su pokazala da su dobri menadžeri i preduzetnici češće osobe sa naglašenom usmjerenošću na postignuće

▶ Istraživanja inovativnog ponašanja u radu

- ▶ Američki sociolog Ričard Lapir smatra da još uvek malo znamo o tome kako dolazi do inovacija, šta ih omogućuje, i to se posebno odnosi na tzv. organizacijske ili socijalne inovacije, koje su često značajnije od „tehnoloških“ inovacija. Postoje oprečna stanovišta o uticaju „socijalnih“ i „personalnih“ činilaca za objašnjenje inovacija. Lapir stavlja naglasak na osobine ličnosti, kao što su sklonost „asocijalnim percepcijama“, sposobnost pojedinca da redefiniše problem i da vidi problem tamo gde ga drugi ne vide, kreativno mišljenje, koje uključuje uvid u relevantne činjenice, ali i sposobnost da se znanje reorganizuje, da se činjenicama pristupi na neuobičajeni način, da se ignorišu ranije ocjene i objašnjenja.
- ▶ Uz individualne osobine, valja imati u vidu i određene društvene okolnosti koje podstiču takvo ponašanje. Prije svega, socijalna struktura mora biti relativno „otvorena“, tj. mora postojati šansa za promjenu mjesta u strukturi društva

- 
- ▶ **Hercbergova dvofaktorska teorija motivacije za rad**
 - ▶ Za razliku od ostalih teorija motivacije Frderik Hercberg ima u fokusu većinu „običnih“ zaposlenih i njihovu motivaciju za rad u savremenim radnim organizacijama.
 - ▶ Suprotno čestom i uobičajenom poistovećivanju motivisanosti ljudi za rad i njihovog subjektivnog zadovoljstva (nezadovoljstva) radom koji oni rade, Hercberg postulira postojanje dve, relativno odvojene, ravni kojima se kreću stavovi ljudi prema radu:
 - ▶ -nezadovoljstvo - odsustvo nezadovoljstva;
 - ▶ -zadovoljstvo - odsustvo zadovoljstva

- 
- ▶ Faktori nezadovoljstva" poslom, ili tzv. „higijenski" faktori, gdje spadaju plata, rukovodioci i način rukovođenja ili ophođenja rukovodilaca prema zaposlenima; međuljudski odnosi u radu; uslovi rada, sigurnost posla, politika firme prema zaposlenima;
 - ▶ Faktori zadovoljstva poslom, ili „;motivatori", gdje spadaju izazovnost posla, postignuće i uspjeh u poslu, odgovornost, mogućnost za rast i samoaktualizaciju; napredovanje u poslu, priznanje.
 - ▶ Empirijske provjere ove teorije nijesu dale rezultate koji bi bili sasvim u skladu sa onim što sledi iz ove teorije.

▶ Vrumova teorija očekivanja

- ▶ Teorije motivacije poput „teorije očekivanja“ Viktora Vruma polaze upravo od pretpostavke o čovjeku kao izrazito racionalnom biću, koji svoju motivaciju za rad gradi na racionalnim procesima prosuđivanja o tome šta mu je činiti
- ▶ Vrum je početne ideje razvio u nešto razvijeniju teoriju motivacije koja je ponašanje ljudi objašnjavala sa tri varijable: tzv. valencom, očekivanjem i „nagom“ (potencijalom) za određeno ponašanje.
- ▶ Vrumovo stanovište s razlogom može biti kritikovano zbog velikog isticanja racionalne osnove ljudske motivacije za rad. No, uprkos tome što je ova teorija bila teško proverljiva, ona je postala vrlo uvažavana osnova za psihološka i druga izučavanja ponašanja ljudi u radu.

▶ Teorija pravičnih nagrada Adamsove

- ▶ Pojedini istraživači motivacije za rad uočili su međuzavisnost ponašanja ljudi u radu i ocjene o usaglašenosti onoga što ljudi ulažu u posao i onoga što dobijaju iz rada. Adamsova je na toj osnovi razvila teoriju motivacije koja se naziva „teorijom ujednačavanja“ ili „pravične nagrade“. Po toj teoriji, čovek oseća nelagodu i nejednak tretman kada odnos njegovog vlastitog dobitka i ulaganja značajno odstupa od odnosa dobitka i ulaganja u posao drugih (ili njegove referentne grupe)
- ▶ Slabost je i ove teorije motivacije što isuviše polazi od pretpostavki o čoveku kao racionalnom biću, o njegovom „kalkulisanju“, i što smatra da je tzv. utilitarni individualizam odlučujuća vrednosna orijentacija koja utiče na ponašanje pojedinca u modernom društvu

▶ **Pristupi i motivacione prakse savremeni radnih organizacija**

- ▶ U oblikovanju pristupa motivaciji imaju se u vidu, pored individualnih svojstava ljudi (obrazovanosti, starosti, potrebe, stavovi), i osobine posla (vrsta, složenost, dopuštena autonomnost u radu za vršioca posla, „tehnološki imperativi“, kao i zahtjevi iz društvenog okruženja
- ▶ Imajući u vidu upravo praktična delanja rukovodilaca organizacija D. Megregor je razlikovao dva pristupa motivaciji:
 - ▶ pristup po teoriji X
 - ▶ pristup po teoriji Y
- ▶ Tokom osamdesetih u SAD, ali i u drugim razvijenim zemljama, pored „teorije Y“, ili pristupa motivacije po „školi ljudskih resursa“, popularan je postao i pristup po „teoriji Z“ Viljema Oučija
- ▶ Ključni značaj ovog pristupa ima uzdizanje zaposlenih kao predanih, privrženih radnika, sa posebnim naglaskom na koordinisanje njihovih individualnih napora u smjeru željene organizacijske produktivnosti.

▶ Radni moral, zadovoljstvo radom i produktivnost

- ▶ Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo zaposlenih često se naziva „radnim moralom,, i to može biti shvaćene kao osobina zaposlenih, odnosno kao osobina radne organizacije. „Radni moral" se često redukuje na subjektivni doživljaj zaposlenih u vezi sa njihovim radom, uključujući tu i postojanje tzv. radnog entuzijazma. No, o radnom moralu može se govoriti i s obzirom na izvesna objektivna odnošenja ljudi prema radu. U ovom drugom slučaju pokazatelji radnog morala su: disciplinovanost ljudi, odnosno poštovanje radne discipline; urednost dolaženja na posao, odnosno nedolaženje na posao (tzv. radni apsentizam); inicijativnost i kreativnost u radu.
- ▶ Aspekti zadovoljstva/nezadovoljstva obuhvataju: zadovoljstvo onim što posao neposredno donosi (plata, sigurnost, status u organizaciji ili široj zajednici),. zadovoljstvo samim poslom (interesantnost, izazovnost), zadovoljstvo dobicima za ličnost zaposlenog (postignuće, rast-razvijanje sposobnost)

- ▶ Nepovoljne okolnosti u kojima čovek radi, pored toga što utiču na njegovo zadovoljstvo radom, izazivaju i druge reakcije koje takođe spadaju u radni moral u širem značenju. Reč je o izbjegavanju posla i odsustvovanju s posla (radni apsentizam), te o mijenjanju posla odlaskom iz date organizacije (fluktuacija radne snage)

- ▶ **Radni moral, motivacija i radna produktivnost**

- ▶ Odnos motivacije i produktivnosti po modelu krive „izokrenutog slova U", što znači da jedno vreme istovremeno rastu i motivacija i produktivnost, a potom produktivnost izrazito pada, uprkos visokoj motivaciji za rad. Takve se pojave naročito uočavaju u istraživanju individualne motivacije za rad i individualnih performansi. Objašnjenje ove tendencije o obrnutom odnosu visoke motivacije za rad i radnih performansi može biti u sklonosti ljudi da u stanju visoke motivisanosti sužavaju svoje „saznajno polje" na rešenja koja odgovaraju datim visokim ciljevima a ignorišu mnoge relevantne informacije o sebi, o okolnostima u kojima deluju i zbog toga postaju manje efikasni u poslu

- ▶ Literatura: Bolčić Silvano (2003): *Svet rada u transformaciji*, Plato, Beograd, str. 204-228

