



NOVIJI TRENDovi I PROGRAMI MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

RECENT TRENDS AND PROGRAMS APPLIED FOR MOTIVATION OF EMPLOYEES

Slobodan Nićin

Fakultet za evropske pravno političke studije, Novi Sad, Srbija

Nevenka Nićin

„Union“ Univerzitet - Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Beograd, Srbija

Vojislava Grbić

Visoka tehnička škola strukovnih studija, Novi Beograd, Srbija

© MESTE NGO

JEL category: **A13, D21, D23, D24**

Apstrakt

U istraživanjima motivacije pažnja naučnika sve više se udaljava od eksternih nagrada prema suštinskim faktorima motivacije kao što su: zajedništvo, dostojanstvo, svrsishodnost i ljubav za koje se pokazalo da veoma snažno utiču na pojedinca i grupu. Pravi menadžer pokazuje interes za svoje zaposlene, a posle napornog rada inicira zajedničke rekreacione i relaksirajuće aktivnosti i ne drži saradnike u mraku već ih informiše o svemu.

Primeri novih motivacionih programa ukazuju na činjenicu da zaposleni i njihova motivacija, razvoj i zadovoljstvo postaju centar razmišljanja menadžmenta, jer upravo oni predstavljaju glavni alat konkurentne sposobnosti i prednosti na tržištu.

U savremenim uslovima poslovanja menadžeri imaju na raspolaganju niz teorijskih i praksom potvrđenih istraživanja strategija motivacije ljudskih potencijala, kao što su finansijska stimulacija, obogaćivanje posla, participacija zaposlenih, fleksibilno radno vreme, priznanja i javne pohvale, usavršavanje, razvoj karijere i drugo. Motivisanje i adekvatno nagrađivanje postali su ključni zadaci i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a presudan faktor u motivisanju jesu upravo menadžeri.

Motivisani zaposleni se identifikuju i vezuju uz organizaciju, zainteresovani su za pronalaženje rešenja organizacionih pitanja i problema, razvoj i uspešnost, zainteresovani su za kvalitet proizvoda i usluga, idoprinosu većoj proizvodnosti i radnoj uspešnosti.

Prema savremenom shvatanju upravljanja ljudskim potencijalom kroz motivaciju, smatra se da kvalitetan motivaconii sistem treba da zadovolji određene vrste ponašanja, na primer mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u poslovnom sistemu, umanjiti negativan uticaj manje sposobnih ili nekvalitetnih zaposlenih, treba da podstiče kreativnost i inovativnost, i time pridonese ostvarenju ciljeva i razvoja organizacije, a takođe mora da osigura identifikaciju i određeni stepen poistovećivanja zaposlenih s organizacijom, kao i

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:

Slobodan Nićin

[✉ bobanicin@yahoo.com](mailto:bobanicin@yahoo.com)



njihovu zainteresovanost za njen stalni razvoj i uspešno poslovanje.

Ključne reči: motivacija, zaposleni, organizacija, faktori motivacije, motivacioni sistem

Abstract

The motivation of the research focus of scientists are increasingly moving away from external rewards to intrinsic motivational factors such as unity, dignity, purpose and love that has been shown to strongly influence the individual and the group. Real manager shows interest in their employees, and after hard work initiates joint recreational and relaxing activities and holds associates in the dark, but inform them about everything.

Examples of new motivational program point to the fact that employees and their motivation, development and satisfaction have become the center of management thinking, just because they are a major tool of competitive capabilities and advantages in the marketplace.

In modern business conditions, managers have at their disposal a range of theoretical and practice of confirmed research strategy motivation of human resources, such as financial incentives, job enrichment, participation of employees, flexible working hours, recognition and public praise, training, career development, and more. Motivating and adequate remuneration have become key tasks and functions of human resources management, a crucial factor in motivating are managers their selves.

Motivated employees are identified and linked to the organization, are interested in finding a solution to organizational issues and problems, development and success, are interested in the quality of products and services, and contribute to greater productivity and work performance.

According to the contemporary understanding of human potential through motivation, it is considered that a high quality motivation system should satisfy certain types of behavior, for example, must attract and retain the best people in the business system, reduce the negative impact of less qualified or non-performing employees should encourage creativity and innovation, and thereby contribute to the achievement of the objectives and organization development, and must also provide identification and a degree of identification of employees with the organization, as well as their interest in its continued growth and business success.

Keywords: motivation, employee, organization, factor of motivation, motivation system

1 UVOD

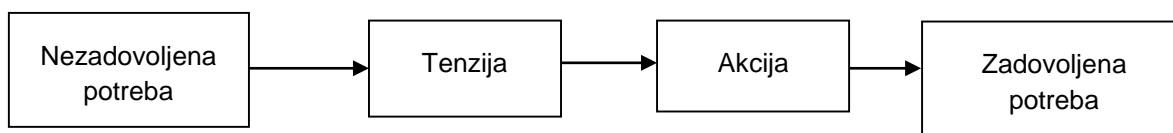
Motivacija je psihološka performansa koja karakteriše svaku osobu, odnosno pojedinca koji učestvuje u obavljanju određenih radnih aktivnosti.

Motivacija je mnogo više od drugih mentalnih funkcija karakteristična za ličnost, pa je zbog toga važnija za socijalno ponašanje od svake druge funkcije. Odatle proizilazi i značaj motivacije koji

se ogleda u njenoj ulozi pokretača svake ljudske aktivnosti, kako u organizaciji, tako i izvan nje.

Motivacija je takvo stanje u kojem smo iznutra pobuđeni nekim potrebama, porivima, težnjama i motivima, a usmereni ka postizanju nekog cilja.

Prema Bahtijarević – Šiber (1999), motivacija i menadžment su „dva nerazdvojiva pojma, pri čemu pristup motivaciji, način motivisanja, tip motivacionog sistema određuju i sam menadžment i njegov dominantni interes u postizanju organizacionih ciljeva.



Slika 1. Proces motivacije

Tri dimenzije motivacije su bitne za razumevanje njenog uticaja na radne performanse zaposlenih: pravac, intenzitet i postojanost.

Potreba postaje motiv kada podstakne organizam ka nekom cilju.

1.1 Koncept radne motivacije

Pojam motiv obično se objašnjava kao želja, potreba, emocija ili impuls da bi neko nešto mogao učiniti. Sledom ove definicije, motivacija predstavlja stanje potaknuto na akciju.

Menadžeri koriste različite strategije da bi motivisali ljude na rad. Svaka strategija ima za cilj da zadovolji potrebe članova organizacije, kroz odgovarajuće organizaciono ponašanje.

Prva strategija motivisanja je komunikacija.

Dobra komunikacija između menadžera i njemu subordinarnih struktura obezbeđuje zadovoljenje elementarnih ljudskih potreba. Nosioci dobre komunikacije moraju biti menadžeri. Nihova naklonost prema podređenima, spremnost da saznaju njihove probleme i da ih rešavaju, obezbediće da se zaposleni osećaju sigurnije, da imaju osećaj pripadnosti preduzeću, a samim tim i osećaj samopotvrđivanja kroz rad za preduzeće. Ta tri osećaja su osnovne ljudske potrebe.

Druga strategija radne motivacije je stav menadžera prema zaposlenima.

Ako se pod sadržajem negativnog X stava podrazumevaju pretpostavke o indolentnosti podređenih, o njihovoj nezainteresovanosti za sudbinu preduzeća, pa se u tom smislu represivno deluje na njih, nije sigurno da će takav stav uvek delovati nemotivišuće.

Međutim, pozitivan stav Y u smislu pretpostavki da su radnici vredni, poštrovani i da se identifikuju sa preduzećem, sigurno će delovati motivišuće na radnike.

Treća strategija motivisanja zaposlenih je osmišljavanje i obogaćivanje posla. Ova strategija ima za cilj smanjenje dosade na radnom mestu.

Da bi se podstaklo radno angažovanje zaposlenih, a samim tim postigli i ostvarili ciljevi organizacije, odnosno optimum u poslu, potrebno je odrediti prave načine za njihovu motivaciju.

Menadžeri treba da kreiraju radno okruženje u kome će ljudi uživati u svome poslu, biti ponosni na ono što rade i uvek imati jasan cilj pred sobom.

Ljudi su motivisani i žele učiniti nešto, ako oni veruju da će to donijeti željeni rezultat. Ljudi koji su dobro motivisani poduzimaju akcije za koje veruju da će doprineti ostvarivanju ciljeva. (Armstrong, 2007)

Kanfer (1990) ističe kako je motivacija fenomen koji se ne može direktno posmatrati. Jedini način da se zaokruži motivacioni proces jeste da se analiziraju izvori ponašanja koji su uzrokovani okruženjem ili naslednim faktorima koji se mogu

posmatrati kroz njihove učinke o sposobnostima, uverenjima i znanju.

1.2 Motivacijski sistem i strategije motivacije

Motivacijski sistem čini sveukupnost motivacionih faktora i strategija motivacija, koje se svesno i sistemski ugrađuju u radnu i organizacionu situaciju radi motivisanja zaposlenih za rad i kao takav mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u organizaciji, osigurati zaposlenima kvalitetno izvršavanje preuzetih zadataka i obaveza, poticati kreativnost zaposlenih i osigurati identifikovanje zaposlenih sa organizacijom.

Motivacioni sistem nekog preduzeća mora osigurati bitna ponašanja za funkcionisanje i razvoj organizacije (Varga, 2011) (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- Privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi,
- Poticanje kvalitetno obavljenog posla i postizanje visokih standarda uspešnosti,
- Poticanje kreativnosti, poboljšanje, promena i unapređenja poslovanja i
- Osiguranje identifikacije sa organizacijom i interesa za njen stalni razvoj i uspešnost.

Kako bi motivacioni sistem osigurao navedene tipove ponašanja potrebna je kombinacija finansijskih i nefinansijskih faktora motivacije kako bi se zadovoljile veoma različite ljudske potrebe.

Da bi se kreirao dobar motivacioni sistem menadžeri mogu da se koriste različitim motivacionim tehnikama, odnosno strategijama.

2 MOTIVACIONE TEORIJE

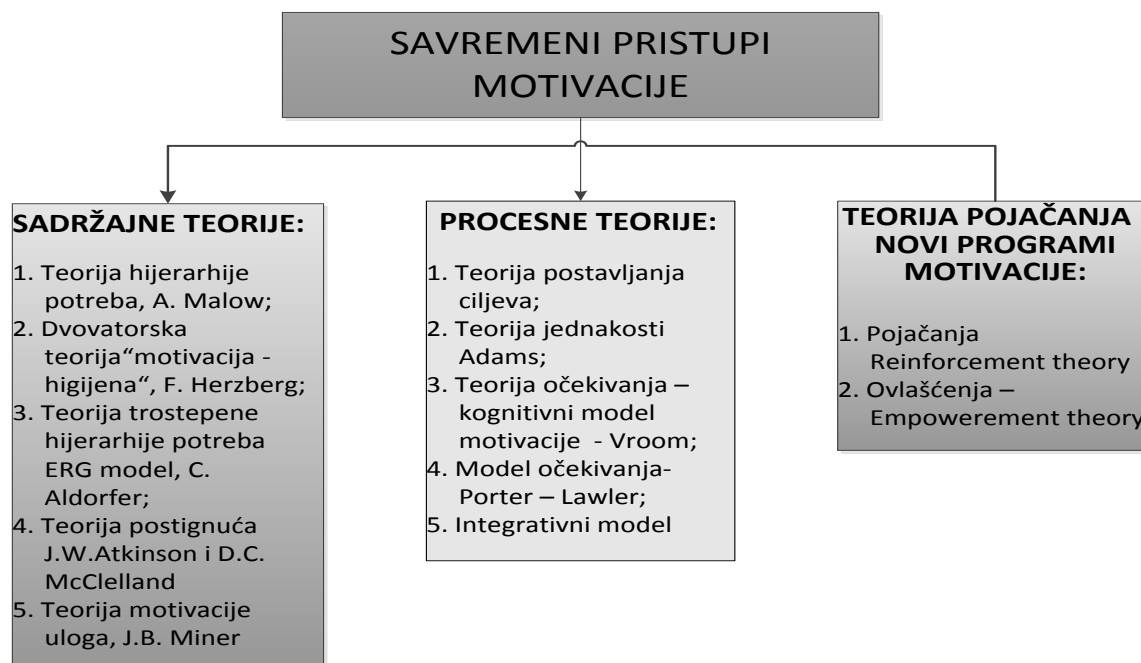
Armstrong (2007) u svojoj knjizi o upravljanju platama zaposlenih sazeo je ove teorije na jasan i koristan način. Prema njemu, Taylorova teorija motivacije za rad odnosi se na nagrade i kazne koje su u direktnoj vezi sa performansama.

Maslovljev koncept hijerarhije ima potrebu za manje instrumentalni pristup. On definiše motivaciju kao rezultat nezadovoljenih ljudskih potreba.

Hertzberg usmerava na razlike između sporednih i prirodnih motivatora. Ove „stare“ teorije su definitivno važne, međutim nisu savršene.

Analiza je pokazala da gore pomenute definicije karakterišu neke značajne slabosti. Armstrong predstavlja moderne, procesne teorije, čiji je pristup, motivacija iz drugačije perspektive. Tako

na primer, Vroom-ova teorija očekivanja objašnjava da motivacija postoji samo kada je odnos između performanse i rezultata jasan i koristan.



Slika 2. Sistematizacija motivacijakih teorija

Cilj teorije naglašava ulogu o poruci i postavljanju ciljeva u odnosu na motivaciju i performanse.

Ako posmatramo istorijski, istraživanju motivacije se pristupalo sa različitih aspekata što je ujedno dovelo i do različitih pristupa: Tradicionalni pristup, Pristup ljudskih odnosa, Pristup ljudskih resursa, Savremeni pristup motivacije.

3 SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE

Sadržajne teorije motivacije su orijentisane na utvrđivanje varijabili koje utiču na ponašanje, naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivacije za rad.

Sadržajne teorije predstavljaju skup teorija među kojima su najznačajnije:

1. Teorija hijerarhije potreba (A. Maslow),
2. Teorija trostepene hijerarhije potreba (C. Alderfer),
3. Teorija dva faktora (F. Hezberg),
4. Teorija postignuća (J.W. Atkinson i D.C. McClelland)
5. Teorija motivacije uloga (J.B. Miner)

6. Teorija motivacije Abrahama Maslowa (Varga, 2011)

Teorija motivacije Abrahama Maslowa često se naziva i teorija hijerarhije ljudskih potreba.

U njoj Maslow iznosi osnovne tvrdnje:

- ljudska bića su zahtevna – ona uvek imaju neke potrebe i te potrebe stalno rastu pa ljudi uvek žele sve više;
- ljude motivišu njihove potrebe – one su njihovi motivatori;
- ljudske potrebe pokazuju određenu organizovanost, odnosno, one se pojavljuju u određenom međusobnom hijerarhijskom odnosu;
- jednom zadovoljena potreba prestaje biti motivator, a novi motivator postaje potreba na sledećem, višem hijerarhijskom nivou;
- neka potreba postaje motivator tek kada je potreba na prethodnom, nižem nivou zadovoljena;
- ako je niža potreba bila zadovoljena, ali to više nije, motivator se spušta na nivo potrebe koju ponovo treba zadovoljiti.

Osnovni pojam Maslovljeve teorije je potreba za samoaktuelizacijom, a to je univerzalna, urođena, spontana ljudska težnja za ispoljavanjem i razvojem sopstvenih suštinskih mogućnosti.

U svakom čoveku postoji manje ili više skrivena, prigušena unutrašnja potreba da realizuje svoje ljudske mogućnosti i lične talente. Samoaktuelizacija je s jedne strane metamotiv, koji se javlja kada su zadovoljene niže potrebe, a s druge strane istovremeno i sam cilj kojem se teži, idealno stanje ličnosti (bez agresivnosti, sebičnosti ili neurotičnosti).

To je stanje koje, pozitivno određeno podrazumeva „prihvatanje i ispoljavanje unutrašnje srži ili ja“, odnosno aktuelizaciju ovih latentnih kapaciteta i potencijala, puno funkcionisanje, korišćenje ljudske i personalne suštine.

Fiziološke potrebe su početna tačka teorije motivacije. To su esencijalne potrebe za hranom, vodom, vazduhom i krovom nad glavom. Ljudi teže da napre zadovolje te potrebe, a tek pošto su one zadovoljene, teže zadovoljenju drugih, „viših“ potreba.

Nezadovoljene fiziološke potrebe potiskuju sve ostale, kako bi se dalo prostora zadovoljenju tih primarnih potreba. Te potrebe mogu biti zadovoljene radom, ako su plate dovoljne za zadovoljenje osnovnih potreba, kao što su namirnice, odeća i smeštaj.

Potrebe za sigurnošću uključuju potrebe za sigurnošću i stabilnošću te odsutnost patnje, pretnje ili bolesti. To znači da su zaposlenje, zdravstvena zaštita, penziono osiguranje i drugo bitni preduslovi ljudske sigurnosti.

Potrebe za ljubavlju, odnosno za pripadanjem ili socijalne potrebe su potrebe za prijateljstvom, ljubavlju i pripadanjem. To znači da zaposleni s visokim stepenom tih potreba uživaju da rade zajedno sa drugima, dok oni s niskim stepenom tih potreba mogu raditi na zadacima s minimumom socijalnih interakcija. Te potrebe mogu biti zadovoljene na poslu putem održavanja dobrih veza sa svojim saradnicima i učestvovanjem u društvenim funkcijama, kao što su zabave ili piknici u organizaciji preduzeća.

Potrebe za poštovanjem su potrebe za visokom ocenom sebe samih, za samopoštovanjem i poštovanjem od strane drugih. U tome ljudi vide

mogućnost promocije, prestiža i statusa, a to vodi ka osećajima samopouzdanja, vrednosti, sposobnosti.

Neispunjavanje tih potreba razvija osećaj inferiornosti, slabosti i bespomoćnosti, a što negativno utiče na motivaciju ljudi. Te potrebe mogu biti zadovoljene putem priznanja za postignuća i putem promaknuća.

Potrebe za samoaktuelizacijom su potrebe za ličnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punog ličnog potencijala. To je najviši stepen potreba za realizacijom od kojih se omogućuje manifestacija principa da „čovek mora biti ono što može biti“. U preduzeću će to značiti da zaposlenima tog ranga potreba treba omogućiti kreativan posao njihovim uključivanjem u proces donošenja odluka, rešavanja problema i slično.

Karakteristike zrele ličnosti po Maslovu:

- realistično opažanje stvarnosti (adekvatna percepcija realnosti, bez iskrivljanja usled afekata)
- prihvatanje sebe, drugih i prirode onakvih kakvi su (realistično opažanje drugih i sebe samog)
- spontanost i nekonvencionalnost u ponašanju, usredsređenost na problem pre nego na sebe samog (usmereni su na svoj zadatak, problem, posao)
- sposobnost za izdvajanjem (sposobni su da se osame)
- autonomnost i nezavisnost od mišljenja drugih
- stalna svežina doživljavanja (njihovi doživljaji nisu stereotipni)
- mistični vrhunski doživljaji (sposobnost da dožive zanos, ekstazu pred lepotom)
- osećanje zajedništva (identifikacija sa čovečanstvom)
- duboki emocionalni odnos sa malim brojem ljudi
- demokratska struktura karaktera (tolerancija i poštovanje druge ličnosti)
- etička izvesnost (razlikovanje sredstva od ciljeva)
- dobronamerni, filozofski smisao za humor (istančan, dobroćudan humor i sposobnost za samoironiju)
- kreativnosti otpornost enkulturaciji. (Maslov, 1982)

3.1 Clayton Alderferov model potreba – ERG

Clayton Alderferov model potreba poznat pod nazivom „ERG“ u sebi uopšte nema pretpostavku o hijerarhijskom odnosu ljudskih potreba. Alderfer tvrdi da ljude u organizacijama pokreću tri vrste potreba:

- Egzistencijalne potrebe (E-Existence),
- Potrebe povezivanja (R-Relatedness),
- Potrebe razvoja (G-Growth).

Egzistencijalne potrebe odgovaraju Maslowljevim bazičnim potrebama, potrebe povezivanja su isto što i potrebe pripadanja i ljubavi, dok se razvojne potrebe odnose na želju da se ljudi razvijaju, da uče nove stvari, usavršavaju svoje sposobnosti, rade interesantne i izazovne poslove i postižu rezultate.

Alderferova teorija ima značajne sličnosti i razlike u odnosu na Maslowljevu teoriju hijerarhije potreba. sama ideja teorije da se identifikuju potrebe koje pokreću ljudsku aktivnost je ista kao kod Maslowa. Postoje i značajne razlike, a one se odnose na način na koji se pojedine potrebe aktiviraju kao motivatori kod pojedinca. Alderfer tvrdi da određeni faktori kao što su kulturni ambijent ili lična istorija mogu u značajnoj meri kod pojedinca favorizovati jedne na račun drugih potreba.

To praktično znači da pojedinci mogu biti motivisani potrebom višeg reda, koja je za njih značajna, na primer potreba pripadnosti, i pored toga što nisu zadovoljene potrebe nižeg reda, na primer egzistencijalne, ukoliko su te potrebe višeg reda iz nekog razloga veoma važne za pojedinca (zbog profila ličnosti, iskustva, nacionalne kulture i sl.).

Pored Maslowljevog principa kretanja kroz hijerarhiju potreba, progresija kroz satisfakciju, Alderfer uvodi princip regresija kroz frustraciju. Prema njemu ukoliko pojedinac ne zadovolji u više pokušaja neku potrebu višeg reda, on se može vratiti ostvarivanju potreba nižeg reda. Ako je neki pojedinac u organizaciji blokiran da zadovolji svoje razvojne potrebe, on se može vratiti zadovoljavanju potreba pripadnosti. U tom slučaju pojedinac ponovo naglašava i proširuje potrebe povezivanja i u njima nalazi svoju satisfakciju.

ERG model ima zanimljive implikacije za menadžere. Naime, ovaj model jasno ukazuje na

to da, mada svi ljudi imaju slične potrebe, njihov relativni značaj za pojedince može biti različit. Stoga svakom zaposlenom treba pristupiti kao integralnoj ličnosti i pokušati utvrditi koje potrebe su za njega dominantne. Takođe, ukoliko neko u organizaciji ne može, zbog organizacione strukture ili nekog drugog razloga, zadovoljiti razvojne potrebe, moguće je podići njegov nivo motivisanosti ponovnim naglašavanjem potreba povezivanja (Ničín, 2013).

3.2 Teorija dva faktora, F. Herzberg

Herzbergova teorija sadržaja motivacije kaže da motivaciju zaposlenih regulišu dve grupe faktora: higijenski i motivacioni. Suština doprinosa ove teorije jeste u otkriću da 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.

U higijenske faktore Herzberg je svrstao uglavnom one koje kod Maslowa figuriraju kao fiziološke potrebe i potrebe pripadanja. Motivatori su za Herzberga oni faktori koji zadovoljavaju potrebe poštovanja i samorealizacije. To znači da u higijenske faktore spadaju: plata, uslovi rada, poslovna politika, organizacija preduzeća, odnosi sa šefom i slično, dok u motivatore spadaju: izazovnost posla, mogućnost učenja novih stvari, napredovanje na poslu, priznanja i slično.

Implikacija za menadžere jeste to da se preko higijenskih faktora mogu motivisati zaposleni do određene granice, odnosno da se isključivim oslanjanjem na ove faktore ne može iskoristiti sva kreativna energija i potencijal zaposlenih. Da bi menadžeri iskoristili sve potencijale zaposlenih oni moraju da ih motivišu i motivatorima.

Drugačije rečeno, isključivim oslanjanjem na povećanje plate, ne može se ostvariti puna motivacija zaposlenih. Neophodno je da se poboljšaju i motivacioni faktori.

Faktori karakteristični za slučajeve na poslu koji su doveli do krajnjeg nezadovoljstva: politika kompanije i menadžment, supervizija, kontrola, odnosi sa nadređenim, uslovi za rad, plata, odnosi sa kolegama, privatni život, odnosi sa podređenima, status, sigurnost.

Faktori karakteristični za slučajeve na poslu koji su doveli do krajnjeg zadovoljstva: postignuće,

priznanje, sam rad, odgovornost, napredovanje, lično usavršavanje.

Budući da je Hertzberg razdvojio faktore koji dominantno izazivaju zadovoljstvo, od onih koji dominantno izazivaju nezadovoljstvo, moguće je konstruisati matricu sa četiri tipa poslova ili radnih mesta. Pored dve vrste poslova koji su očekivani; oni koji izazivaju visoko nezadovoljstvo i nisko zadovoljstvo, i oni koji izazivaju visoko zadovoljstvo i nisko nezadovoljstvo kod zaposlenih, u matrici se još pojavljuju dva interesantna tipa radnih mesta ili poslova.

Prvi tip su poslovi koji izazivaju visoko nezadovoljstvo, ali i visoko zadovoljstvo zaposlenih. Higijenski faktori su loši, ali su motivatori dobri, tako da zaposleni ostaje da radi na takvim radnim mestima i pored niske plate i loših uslova rada, jer imaju na drugoj strani mogućnost da uče, razvijaju se i napreduju ili imaju autonomiju i odgovornost. Menadžment u takvim preduzećima mora da bude svestan da zaposleni mogu jedno vreme da ulažu napore i obavljaju ovakve poslove zbog svog napredovanja, ali to ne može trajati unedogled. Kada uđu u određenu fazu životnog ciklusa ili kada ocene da su dovoljno naučili i dostigli nivo kompetencija i iskustva koje im omogućuje dobru poziciju negde drugde zaposleni će otići iz preduzeća.

Na drugoj strani ima poslova gde je nizak stepen kako nezadovoljstva, tako i zadovoljstva. Zaposleni imaju relativno pristojne uslove rada i platu, ali su motivatori loši i ne obezbeđuju zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni na takvim radnim mestima verovatno će „odrađivati“ posao, ali oni najbolji među njima, oni koji žele učiti, napredovati, razvijati se, uvoditi promene, koji cene postignuće, oni će biti nezadovoljni i brzo će otići.

3.3 Teorija postignuća (J.W. Atkinson i D.C. McClelland)

McClelland (McClelland D., 1961) i njegovi kolege razvili su posebnu teoriju motivacije postignuća koja je orijentisana na tri naučene, odnosno stečene potrebe, a to su:

- postignuće,
- moć,
- pripadanje (afilijacija).

Te potrebe visokog nivoa povezane su s Maslowljevim kategorijama pripadanja, poštovanja i samoaktualizacije. U slučaju da većina zaposlenih ima zadovoljene fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću, tada navedene tri potrebe znače motivacioni potencijal.

Budući da su pojedinci iz iskustva naučili da cene navedene potrebe na različit način, zadatak menadžera je da identifikuje koje od tih potreba najbolje mogu zadovoljiti aspiracije pojedinaca i nakon toga stvarati mogućnosti za zadovoljavanje tih potreba.

Potreba za postignućem. Suština je ove teorije ističe ljudsku potrebu za postignućem, a to znači težnju za uspehom. Ta težnja je rezultanta delovanja dvaju sila - prva je želja za uspehom, a druga je želja da se izbegne neuspeh. Stoga je i motivacija uslovljena individualnom procenom verovatnosti postizanja uspeha ili neuspeha. Kakva će procena pri tome prevagnuti, zavisi prvenstveno o težini zadatka koji treba ostvariti.

Što je zadatak teži, veća je verovatnoća neuspeha, ali je i veća draž uspeha, i obrnuto: lakši zadatak sadržava veću verovatnoću ostvarenja, ali je zato manja draž tog uspeha.

Ljudi koji zaista imaju jako veliku potrebu za postignućem traže zadatke koji će im omogućiti osećaj ispunjenja. Tako će, na primer, radije odabrati izazovnije zadatke nego ići na neku proslavu zajedno s kolegama iz kancelarije. Nekoliko je karakteristika ponašanja koja razlikuje takve osobe od drugih, a to su (McClelland D. C., 1965):

- Ljudi koji teže postignućima preferiraju umeren nivo težine ili izazova. Izbegavaju zadatke koji su prelagani jednako kao i one koji su previše teški. Budući da su poprilično realni, sami znaju koje su im granice. Za njih je najpoželjniji onaj zadatak koji zahteva veći nivo napora, ali i razumnu mogućnost za uspeh.
- Ljudi koji teže postignućima vole da imaju veliku kontrolu nad ishodima. Ako je osnovni faktor uspeha izvan njihovog uticaja, imaju jako redukovanu motivaciju za pokušajima izvršenja zadatka.
- Ljudi motivisani postignućima takođe žele da dožive čestu i specifičnu povratnu vezu o tome kako dobro obavljaju svoj posao. To ne znači da im je konstantno potrebna pohvala

rada od strane njihovih nadređenih. Za njih bi idealno bilo da zadatak sam od sebe omogućuje dovoljnu povratnu vezu, tako da bi mogli sami sebe evaluirati: samoodobranje je jako dobar motivator za čoveka koji teži postignućima.

Potreba za moći manifestuje se u želji i tendenciji za uticajem i kontrolom ponašanja drugih. Ona je motiv da se u preduzeću preuzimaju više menadžerske pozicije koje inače pretpostavljaju takve pojedince koji će usmeravati rad drugih. Ljudi koji imaju jako veliku potrebu za moći ili motive moći nalaze zadovoljstvo u činjenici da imaju kontrolu i uticaj nad drugima. Iako je jako bitno da u preduzeću rade ljudi koji teže postignućima, jednako je tako jako važno da rade i oni kojima je moć dominantni motiv. Takvi ljudi su spremni specifikovati organizacione ciljeve i uticati na druge da ih postignu. Teško je biti uspešan menadžer, posebno u velikim preduzećima, bez potrebe za moći. Menadžeri moraju naučiti da pronalaze načine uticaja na druge.

Afilijativne potrebe izražavaju težnju za pripadnošću i povezanošću sa drugim ljudima, to znači da pojedinci s takvim potrebama više teže zadacima koje karakteriše socijalna interakcija.

Ljudi s visokom potrebom za afilijacijom (udruživanjem) nalaze satisfakciju u kvalitetu svojih socijalnih i interpersonalnih odnosa. Upravo zbog toga izbegavaju samoću, jer je za njih interakcija sa drugima jako važna. Za razliku od

njih, ljudi sa jakim potrebama za postignućem upravo preferiraju samoću.

Ljudi sa visokom potrebom za udruživanjem lako stvaraju krug prijatelja u radnoj okolini i izvan nje, te pokazuju brigu za druge i simpatije za suprotstavljena mišljenja. Ukoliko imaju mogućnosti, često se trude da pomognu drugima u savladavanju problema.

Ljudi sa visokom potrebom za udruživanjem često su loši i slabi šefovi. Istraživanjem se došlo do zaključka da zbog njihove želje da ih svi vole donose pogrešne odluke. Oni znaju da se suprotstavljaju pravilima preduzeća samo da bi određene pojedince usrećili, zbog čega ih drugi često vide kao nepoštene.

Istraživanja su takođe pokazala da će menadžeri višeg nivoa u velikim preduzećima verovatnije biti uspešniji ako imaju veću potrebu za moći, koja je kombinacija institucionalizirane i one niskih potreba za udruživanjem.

Pravilno prepoznavanje uzoraka motiva drugih, pomaže menadžerima u motivaciji ostalih, odabirom zadataka koji će ih ohrabriti. Na primer, radnik okrenut postignućima raduje se izazovnu projektu. Osoba koja je motivisana moći će da uživa u predstavljanju svoje grupe na sastancima i raspravama, a sve to uz obavezan oprez pri donošenju odluka vezanih za druge ljude. Opet, što bolje poznajete drugu osobu, bićete u većoj mogućnosti da identifikujete uzroke motiva skrivenih u nečijem ponašanju.

4 WORKS CITED

- Armstrong, M. (2007). *Employee Reward Management and Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. U M. Dunnette, & L. M. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd izd., T. 1, str. 75-170). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Maslov, A. (1982). Samoostvareni ljudi: proučavanje psihološkog zdravlja. U A. Maslov, *Motivacija i ličnost* (str. 193-222). Beograd: Nolit.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1965, November- December). *Achivement motivation can be developed* (Reprinted from Harvard business review, Nov-Dec., 1965 izd.). Houston, Tex: American Institute of Motivation.
- Ničin, N. (2013). *Menadžment ljudskih resursa*. Brčko: EUBD.
- Varga, M. (2011). *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*. Čakovec: Tehnička škola.

Datum prve prijave: 11.02.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 23.05.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

Style – APA Sixth Edition

Ničin, S., Ničin, N., & Grbić, V. (2014, 07 15). *Noviji trendovi i programi motivacije zaposlenih*. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 2(2), 235-243. doi:10.12709/fbim.02.02.02.23

Style – Chicago Fifteenth Edition:

Ničin, Slobodan, Nevenka Ničin, and Vojislava Grbić. 2014. "Noviji trendovi i programi motivacije zaposlenih." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE) 2 (2)*: 235-243. doi:10.12709/fbim.02.02.02.23.

Style – GOST Name Sort:

Ničin Slobodan, Ničin Nevenka and Grbić Vojislava *Noviji trendovi i programi motivacije zaposlenih* [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 235-243.

Style – Harvard Anglia:

Ničin, S., Ničin, N. & Grbić, V., 2014. *Noviji trendovi i programi motivacije zaposlenih*. *FBIM Transactions*, 15 07, 2(2), pp. 235-243.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Noviji trendovi i programi motivacije zaposlenih. **Ničin, Slobodan, Ničin, Nevenka and Grbić, Vojislava**. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, *FBIM Transactions*, Vol. 2, pp. 235-243.