

Dr Šemsudin Plojović

Univerzitet Braća Karić, Fakultet za trgovinu i bankarstvo

UTICAJ MOTIVACIJE NA RADNU AKTIVNOST

1. Osnovni pojmovi radne motivacije

Prema Fromu potrebe i motivi koje uzima za osnovu ponašanja, rezultat su organo-biološke prirode, ali istovremeno učenja i socijalizacije u društvu. U tom smislu motivacija je konceptijski zasnovana kao određena struktura interesa, stavova, želja i vrednosti, pri čemu ukazuje na opštu radnu i opštu životnu orijentaciju. Savremenu osnovu razvoja teorije motivacije, pa i motivacije za rad, pruža Maslov. Po ovoj teoriji ljudsko ponašanje, pa i ljudski rad nisu motivisani samo jednom potrebom, nego čitavim sistemom potreba.

Maslovljeva hijerarhija potreba iskazana je sledećim redosledom: egzistencijalne potrebe, potreba za sigurnošću, socijalne potrebe poštovanja i statusa, potrebe samoaktivnosti. Za razumevanje čoveka kao jedinstvene jedinice on smatra da se analiziranje motivacije treba usmeriti na bazične ciljeve, želje i potrebe. Sledeći ovu misao, Maslov insistira na stavu da postoje određene stabilne strukture osnovnih potreba koje su univerzalne. Iz tih razloga insistira na klasifikaciji osnovnih kategorija ljudskih potreba i želja. Međutim, to je dosta apstraktna sistematizacija, zbog toga, što u sadržaj pojedinih kategorija ulaze i čitavi nizovi.

Fundamentalna pretpostavka ove teorije je pretpostavka o aktiviranju potreba, pri čemu se najprije aktiviraju egzistencijalne potrebe. To u osnovi znači dve stvari: iniciranje neke potrebe uslovljeno je prethodnim zadovoljavanjem primarnije potrebe, a drugo, u sistemu izmena potreba i želja ni jedna se ne može posmatrati izdvojeno, jer su pojedinačno vezane sa nivoom zadovoljavanja ili ne ispunjenja drugih potreba. Da bi se aktivirale potrebe višeg nivoa, moraju biti zadovoljene ili realizovane potrebe nižeg reda, i obratno. Što znači, zavisno od situacije, nekad aktuelne potrebe će se potiskivati i gasiti, da bi ustupile mjesto novim, tj., ponovo će se aktivirati motivacione snage neke nove potrebe.

Rezime predloženog dinamizma motivacije i potreba svodi se na stav; da je individualno ponašanje motivisano potrebom koja je najaktuelnija u tom trenutku. Međutim, intezitet, obim i trajnost svake pojedinačne potrebe uslovljen je i određen njenom pozicijom u hijerarhiji važnosti i značaja za ličnost. Uzročni proces motivacije koji se postepeno ostvaruje, uslovljava da se zadovolje potrebe u jednoj kategoriji, kako bi inicirale značaj potreba narednog hijerarhijskog nivoa. Čovek kao svesno i samoaktivno biće ima temeljnu potrebu za širim znanjem i iskustvom, i zato nastoji da svoje potencijale primeni u radnoj sredini.

Ostvarivanje šireg prostora za veću platu mora se nalaziti u većem i kreativnijem radu, stvaralaštvu na svim nivoima, koji mogu inicirati promjenu ukupnih odnosa i uslova rada i nagrađivanja.

Veća novčana primanja zaposlenih treba vezivati za veći radni moral, motivaciju za rad, stvarne efekte rada, jer u normalnim, a posebno vanrednim okolnostima egzistencijalne potrebe se izražavaju kao novčana motivacija.

Pored ovih naznaka, važno je istaći, da će proizvođači efikasnije raditi, kad su zadovoljni svojim radom, kad mogu da izraze svoje potencijale i bivaju cijenjeni od svojih nadzornika, i kad rad budu doživljavali kao izazov svojim sposobnostima.

2. Razvoj teorije motivacije

Kako motivisati ljude? Ovo pitanje predstavlja ključni problem, a odgovor na njega - najveći princip menadžmenta.

Ljude treba motivisati nudeći im da rade ono što se nagrađuje, odnosno - plaća.

Činjenica je da se ponašanje ljudi u kompaniji može podeliti na potrebno ponašanje da bi se ostvarili ciljevi kompanije i ponašanje - koje se nagrađuje, odnosno - plaća. Najveći problem menadžmenta je spajanje potrebnog sa ponašanjem koje se nagrađuje. Iako veliki, ovaj problem se, najčešće, ne rešava.

Nagrađivanje za rad može biti materijalno i moralno. Prema tome i motivaciju možemo podeliti na moralnu i materijalnu.

Očigledno je da se, pre ili kasnije, moralni motivi u svesti zaposlenih pretvaraju u materijalne, pa samim tim, materijalni motivatori imaju neuporedivo veću snagu motivisanja.

Moralni motivi mogu se nazvati i kolektivnim motivima, a materijalni - ličnim. Ovakva klasifikacija potiče od činjenice da se ordeni, priznanja i slične nagrade daju radnicima (zaposlenima) zbog zasluga za celokupno preduzeće. Vrlo je karakteristično da su moralni motivatori bili izraženi u prvim godinama socijalističke vlasti u mnogim zemljama, pa i u našoj. Udarništvo i tzv. "heroji rada" bile su posebne društvene kategorije. S druge strane, materijalna motivacija je ono, što je i u vreme udarništva, bilo prisutno u glavama radnika, ali se nije smatralo moralnim, jer nije bilo u skladu sa tada aktuelnom ideologijom. Kada se, nekoliko decenija kasnije, počelo, bez ustezanja, govoriti o zaradama i ličnim prihodima - lični motivi postali su primarni.

U razvijenim zapadnim zemljama, a naročito u istočnoj Aziji (Japan, Koreja), uspešno se ukrštaju kolektivni i lični motivi, jer srcem otpevana himna kompaniji japanskog radnika, znači njegovu potpunu odanost kolektivnim ciljevima, ali - kroz uspeh svoje kompanije - on će ostvariti i mnoge lične materijalne ciljeve.

Motivacija je proces svesnog pokretanja i usmeravanja ljudske aktivnosti čoveka ka postizanju određenih ciljeva.¹

3. Strategija radne motivacije

"Konceptija motivacije, od njenog nastanka do danas, doživela je velike, čak ogromne promene."² Postojale su i razvijale se tokom vremena brojsne strategije motivacije.

Menadžeri koriste različitu strategiju da bi motivisali ljude na rad. Svaka strategija ima za cilj da zadovolji potrebe članova organizacije, a kroz odgovarajuće organizaciono ponašanje. Praksa je pokazala da je kombinacija poznatih strategija najbolja u procesu radne motivacije, s tim što u kombinaciji dominantnu ulogu ima ona strategija koja je najprimerenija trenutnoj organizacionoj situaciji.

¹ Petković V.: Menadžment ljudskih resursa, Čačak, 2005. god. str. 138

² Petković V.: Menadžment ljudskih resursa, Čačak, 2005. god. str. 138

Prva (osnovna) strategija motivisanja je **komunikacija**. Dobra komunikacija između menadžera i njemu subordiniranih struktura obezbeđuje zadovoljenje elementarnih ljudskih potreba. Nosioci dobre komunikacije moraju biti menadžeri. Njihova naklonost prema subordiniranim, spremnost da saznaju njihove probleme i da ih rešavaju, obezbediće da se zaposleni osećaju **sigurnije**, da imaju osećaj **pripadnosti** kompaniji, a - samim tim - i osećaj **samopotvrđivanja** kroz rad za kompaniju. **Sigurnost, pripadnost i samopotvrđivanje** su osnovne ljudske potrebe članova organizacije, a komuniciranje je jedno od osnovnih sredstava za zadovoljenje ovih potreba.

Druga strategija radne motivacije je **stav** menadžera prema zaposlenima. Ova strategija se zasniva na Mekgregorovim teorijama **X** i **Y**, odnosno - na negativnim (teorija **X**) i pozitivnim (teorija **Y**) pretpostavkama, koje menadžeri imaju prema sebi subordiniranim članovima organizacije. Ako se pod sadržajem **negativnog stava** podrazumevaju pretpostavke o indolentnosti subordiniranih, o njihovoj nezainteresovanosti za sudbinu kompanije, pa se - u tom smislu - represivno deluje na njih, nije sigurno da će takav stav uvek delovati nemotivirajuće. Međutim, **pozitivan stav** menadžera, u smislu pretpostavki da su radnici vredni, požrtvovani i da se identifikuju sa kompanijom - sigurno će delovati motivirajuće na radnike.

Treća strategija motivisanja zaposlenih je **osmišljavanje i obogaćivanje posla**. Ova strategija ima za cilj smanjenje dosade na radnom mestu, odnosno u toku obavljanja rada. Jedan od najstarijih načina eliminacije dosade kroz osmišljavanje posla je **rotacija**. Radnik se ne zadržava dug vremenski period na istom radnom zadatku, već ga menadžer - u toku određenog vremenskog ciklusa - preseljava sa posla na posao. Svakako, **rotacija** zahteva višestruku kvalifikaciju zaposlenog (ukoliko se radi o potpunoj rotaciji), ali - ako je sadržaj rada na pozicijama koje radnik prolazi tokom rotacije - sličan ili isti, nije neophodno da je multi-kvalifikovan. Tada se radi o delimičnoj rotaciji. Pod **obogaćivanjem posla** podrazumeva se uvođenje **motivatora** u radni proces. Obogaćivanje posla, na osnovu iskustava koje ima fabrika automobila „Volvo“, ogleda se u uvođenju sledećih elemenata u radni proces: a) smanjenje kontrole rada zaposlenih, što dovodi do povećanja osećaja njihove lične odgovornosti za posao koji obavljaju; b) pružanje mogućnosti zaposlenima da „vladaju“ prostorom u kojem deluju, što kod njih stvara osećaj važnosti i značaja u kompaniji; c) davanje slobode zaposlenima da osmišljavaju svoj konkretni radni zadatak, što im daje osećaj slobode kao i mogućnost samopotvrđivanja; d) uvođenje novih i složenijih zadataka, što zaposlenima pruža mogućnost za učenje i lični razvoj; e) pružanje mogućnosti zaposlenima da specijalizuju određene oblasti radnog procesa, što stvara uslove za njihovo samopotvrđivanje kroz razvoj, napredovanje i sticanje zvanja eksperta.

Četvrta strategija radne motivacije zasniva se na konceptu tzv. **modifikacije ponašanja**. Ovaj koncept zasniva se na podsticanju određenog ponašanja, a u zavisnosti od posledica koje takvo ponašanje proizvodi.

Tako pojedinac teži da ponavlja ono ponašanje - koje se nagrađuje, a da eliminiše ono - koje se kažnjava.

Ukoliko menadžeri žele da modifikuju ponašanje svojih podčinjenih, moraju prethodno znati do kakvih će posledica dovesti ta modifikacija. Takozvano **pozitivno poja-**

ćanje ponašanja je poželjna posledica promene ponašanja. Na primer, ako radnik svakog jutra dolazi tačno na vreme na posao, pohvala predpostavljenog učvrstiće takvo njegovo ponašanje. Ukoliko zaposleni stalno kasni na posao, pa se kao posledica toga javi prekor predpostavljenog ili smanjenje plate, to će osnažiti njegovo ponašanje u suprotnom smeru od postojećeg, odnosno - zaposleni će pokušati da dolazi na vreme na posao. U torn slučaju postojaće tzv. **negativno pojaćanje** ponašanja, odnosno podsticanje ponašanja koje je suprotno od dotadašnjeg.

Kazna je manifestacija posledice nepoželjnog ponašanja. Iako kažnjavanje može dovesti do promene ponašanja u smislu brzog prelaska iz nepoželjnog u poželjno - ona, takođe, može imati i niz nepoželjnih pratećih efekata. Na primer, smanjenje plate zbog zakašnjavanja na posao, može dovesti do povećanog radnog apsentizma, što može biti dugoroćna posledica sa većom štetom po kompaniju od svakodnevnog zakašnjavanja na posao.

4. Zaključak

Da bi **strategija promene ponašanja** imala stvarne pozitivne efekte na radnu motivaciju, menadžment mora jasno informisati zaposlene o odnosu: ponašanje na poslu - posledice. “S druge strane, svaki program promene ponašanja, koji pretenduje da bude uspešan, mora imati sledeće elemente:

- (1) utvrditi različite nivoe nagrađivanja za razlićit kvalitet učinka zaposlenih;
- (2) jasno upozoriti radnika sta ćini pogrešno;
- (3) kažnjavati radnika diskretno, a ne pred kolegama sa kojima radi;
- (4) uvek nagrađivati dobar rad i ponašanje i kažnjavati negativno ponašanje i nerad, kako bi se radnici uverili da je menadžment ozbiljan u svojim naporima ka ostvarenju pozitivnih promena radnog ponašanja.”¹

5. Literatura:

1. Inić M.: Menadžment, Beograd, 1997. godina
2. Petković V.: Menadžment ljudskih resursa, Ćaćak, 2005. god.
3. Radosavljević Źivota: Teorija, praksa i veština savremenog menadžmenta, Beograd, 1998. god.
4. Stefanović Ź.: Menadžment, Kragujevac, 1999. godina
5. Vujić V., Menadžment ljudskog kapitala, Rijeka, 20004. god.

SUMMARY

INFLUENCE OF MOTIVATION ON WORK ACTIVITY

According to empirical and theoretic explorations human behavior, and work activity in roots are motivated from a different needs in a function to achieve personal interests and goals. For mechanism of need, which is a basic of human existence and

¹ Vujić V., Menadžment ljudskog kapitala, Rijeka, 20004. god. str. 206.

behavior, there is a need to explore relations: needs, wishes, activity and goals. It is clear that relations are very complex, and it very hard to put its basics, main roles and character into a close model without relations and links between needs and interests of involved people.

To analyze basics of work motivation, means that you have to take whole chain of individual and situational factors affecting on people like the motivational mechanism. In wide aspects of human needs and nature, From says that there is two orientations of motivation: nonproductive, and productive.

Key words: motivation, success, work, result

“Dan”, 3. mart 2008.

У СУСРЕТ ЧЕТВРТОМ КОНГРЕСУ И ПЕТОЈ НАУЧНОЈ КОНФЕРЕНЦИЈИ ЦРНОГОРСКЕ СПОРТСКЕ АКАДЕМИЈЕ



Бјелица и Микић, декан факултета из Тузле

У организацији Црногорске спортске академије од 3. до 6. априла у Бијелој ће се одржати четврти Конгрес и пета научна конференција, за коју је пристигло 160 радова. У припреми радова учествовало је око 300 аутора и коаутора, што је рекордан број у до сада одржаним научним скуповима на овим просторима. До сада смо објавили наслове и ауторе 39 пристиглих радова, а у данашњем објављујемо још десет: 40. Данијела Бонацин (Факултет спорта и тјелесног одгоја Свеучилишта у Сарајеву), Дино Мујкић (ВУС – Аустрија, Сарајево); „Предикција егзистенције бизнис плана темелом параметара статуса врхун-

ских спортских менаџера“; 41. Наташа Веселиновић (Ниш), Емилија Петковић (Факултет спорта и физичког васпитања у Нишу); „Метод пилатес програма за унапређење физичке кондиције“; 42. Мирна Андријашевић (Кинезиолошки факултет Свеучилишта у Загребу), Жарко Билић (Факултет природословно математичких и одгојних зnanости, Мостар), Добромир Бонацин (Кинезиолошки факултет Универзитета у Травнику, БиХ); „Каноничке релације процјене вјежбања у слободном времену и параметара општег статуса одраслих мушкараца“; 43. Стипе Блажевић (Катедра за кинезиологију Економског факултета

Рекордан број учесника

Свеучилишта у Ријеци, Хрватска), Весна Ширић (Правни факултет Свеучилишта Ј. Ј. Штросмајер у Осијеку, Хрватска), Добромир Бонацин (Кинезиолошки факултет Универзитета у Травнику); „О неким варијантама разликовања моторичких димензија темелом морфолошких показатеља код дјевојака“; 44. Емилија Петковић, Саша Величковић (Факултет спорта и физичког васпитања у Нишу), Саша Илић (Факултет физичке културе у Лепосавићу); „Процјена тачног управљања покретима у раменом зглобу као тестови ситуационо моторичке координације младих гимнастичарки“; 45. Саша Пантелић, Ратомир Бурашковић (Факултет спорта и физичког васпитања, Ниш); „Анализа утицаја аеробног вјежбања на промјене тјелесног састава и индекса код же-

на“; 46. Данијела Шукова-Стојмановска, Георги Георгиев, Ленче Алексовска-Величковска (Факултет за физичку културу, Скопље); „Разлике у консумацији алкохола између врхунских спортиста из Македоније“; 47. Данијела Шукова-Стојмановска (Факултет за физичку културу, Скопље); „Карактеристике исхране код пливача“; 48. Георги Георгиев (Факултет за физичку културу, Скопље); „Компарација латентних моторичких димензија код 11 годишних ученика и ученица“; 49. Дејан Мадрић (Факултет спорта и физичког васпитања, Нови Сад), Драган Додер, Драгана Голик (Покрајински завод за спорт Војводине); „Релације успјешности на прескоку и снаге натколене мускулатуре процијенене изокинетичком методом код врхунских гимнастичара“... 1/5.