

Висока школа струковних студија за информационе и комуникационе  
технологије у Београду



СЕМИНАРСКИ РАД ИЗ МЕНАџМЕНТА

**ТЕОРИЈЕ МОТИВАЦИЈЕ**

Ментор:

Валентина Малешевић

Студент:

Урош Владимирow 45/21

Београд, 2022.

## САДРЖАЈ

<b>УВОД .....</b>	<b>1</b>
<b>1. МОТИВАЦИЈА.....</b>	<b>2</b>
<b>2. ТЕОРИЈЕ МОТИВАЦИЈЕ .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Теорија о три потребе .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Теорија постављених циљева .....</b>	<b>4</b>
<b>2.3 Теорија подршке.....</b>	<b>4</b>
<b>2.4 Теорија праведности.....</b>	<b>5</b>
<b>2.5 Теорија очекивања.....</b>	<b>6</b>
<b>ЗАКЉУЧАК .....</b>	<b>7</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>8</b>

## УВОД

Мотивација се може посматрати као широк појам. С тим у вези, не представља само проблем рада и понашања у раду са психолошког и социолошког аспекта. Човек се понаша на одређени начин зато што га његов психолошки покретач наводи да врши одређену активност. Дакле, нечији учинак не зависи само од способности, знања, вештина и слично, већ и од мотивације.

Током година су предложене многе теорије које објашњавају људско понашање кроз две главне перспективе. Једна перспектива се фокусира на околину како би објаснила људско понашање. Теорија мотивације поткрепљења је примером који представља ову перспективу. Ова перспектива претпоставља да мотивација није у личности и да се промене у понашањима ученика производе променом њиховог окружења. Насупрот томе, друга перспектива се фокусира на силе унутар појединца са обраћањем пажње на околину како би се објаснило људско понашање. У овом раду се приказују актуелни трендови у савременој теорији мотивације у контексту образовања.

Постоје бројни теоријски приступи подели мотиватора, али упркос томе опште су прихваћени фактори који имају функцију инструмента подстицаја. Они се бирају на такав начин да се обезбеди адекватна комбинација награда и казни, са циљем постизања жељеног начина понашања запослених. То никако није лак задатак, па је неопходно уложити велике напоре, при чему велику улогу игра познавање већег броја теорија, односно приступа мотивацији за рад.

Предмет овог рада су теорије мотивације, са фокусом на оне савремене. Основни циљ у раду је приказати њихову поделу, дефинисати их и указати на њихов значај.

## 1. МОТИВАЦИЈА

Мотивација представља процес изазивања, усмеравања и одржавања појединачне активности са циљем постизања унапред одређеног циља помоћу ког се нека потреба може задовољити. Када је реч о подстицајима за мотивационо понашање, они могу бити тројаки<sup>1</sup>:

1. Унутрашња стања организма (нарушавање физиолошке равнотеже);
2. Појаве у социјалној и физичкој средини (људи, социјалне ситуације, природне појаве);
3. Промене у самој личности (њеним способностима, мислима, ставовима и осећањима).

Други појам који треба одредити јесу мотиви. Они представљају психолошке, односно органске чиниоце који имају улогу да покрену човека на неку активност. Мотиви треба да се усмере и одрже, како би се достигао крајњи циљ помоћу ког се, као што је већ речено, задовољава одређена потреба. Другим речима, мотивима се назива повод на вршење неке радње, који може бити свесни или несвесни.

Мотивација се дели на три нивоа. Први ниво мотивације има улогу да обезбеди све потребе са егзистенцијалног аспекта. Други ниво задовољава потребе са социјалног аспекта, као што су потребе за друштвом, поштовање, љубављу и слично. Трећи ниво служи за развијање мере личног задовољења.

Када је реч о компонентама мотивације, разликују се правац акције, напор и упорност. Правац акције се односи на оно шта човек заправо жели да уради/постигне, напор представља меру уложеног труда и рада да се то постигне, а упорност је временска компонента и представља истрајност, односно колико дуго се човек труди да нешто постигне. Дакле, примећује се огроман значај мотивације за рад, што имплицира и велики значај проучавања исте. Актуелни су ставови да је мотивација комплексан проблем, док за њеним факторима треба трагати у самој личности.

---

<sup>1</sup> Висока здравствена школа Београд, Менаџмент и радна мотивација, непозната година, доступно на: <https://www.vzsbeograd.edu.rs/attachments/article/350/smsa-ba%20menad%C5%BEment%20i%20radna%20motivacija.pdf>

## 2. ТЕОРИЈЕ МОТИВАЦИЈЕ

Постоје бројне теорије мотивације, али ће се у оквиру овог поглавља обрадити оне савремене. Дакле, у савремене теорије мотивације убрајају се<sup>2</sup>:

1. Теорија о три потребе;
2. Теорија о постављању циља;
3. Теорија подршке;
4. Теорија праведности;
5. Теорија очекивања.

### 2.1 Теорија о три потребе

Теорија о три потребе се другачије назива и теорија постигнућа. Њеним стараоцем сматра се Дејвид Маклиланда, који је приметио стицање потреба током живота и искуства. Дејвид Маклиланд је био амерички психолог који је створио теорију 1980-их која покушава да објасни како потребе за постигнућем, моћи и припадности утичу на људску мотивацију и поступке људи. Три друштвена мотива су описана као<sup>3</sup>:

- Потреба за постигнућем – потреба за достигнућем је жеља да се постигне нешто тешко, савладавају сложени задаци, достиже висок стандард успеха и надмашују други.
- Потреба за моћи – потреба као несвесна брига за утицај на друге и жеља добијања позиције власти, односно остваривања потпуне контроле над окружењем.
- Потреба за дружењем - потреба за припадношћу је жеља да се формирају блиски лични односи, избегавају сукоби и успоставља топло пријатељство.

Како би се применила ова теорија, постоје два корака: идентификација мотивационих потреба и приступ тиму складно потребама које имају његови чланови. У првом кораку се врши испитивање тима, а у другом се примењује стил руковођења.

---

<sup>2</sup> Лекић, С., Давидовац, З., Лекић, Н. (2021). *Менаџмент*, Београд: БАПУСС, стр: 219.

<sup>3</sup> Theories of Motivation, доступно на: <http://portal.sinteza.singidunum.ac.rs/Media/files/2015/694-698.pdf>

## 2.2 Теорија постављених циљева

Како би се ближе појаснило понашање у радној средини, формирана је теорија постављених циљева. Њени аутори су Лок и Латам, који су развили софистицирани модел индивидуалног постављања циљева и перформанси<sup>4</sup>. Суштина модела је функција циља као мотиватора, из разлога што људи врше поређење својих перформанси у односу на оне које су неопходне за постизање постављеног циља.

Са циљем правилног разумевања ове теорије, треба сагледати четири аспекта<sup>5</sup>:

1. Тежина циља – присуство директне позитивне везе између одлика задатака и тежине постављеног циља. Другим речима, што је тежи циљ, више су карактеристике задатка.
2. Специфичност циља – ако је циљ прецизно и јасно дефинисан, односно конкретизован, даваће и много боље перформансе/резултате у односу на општи циљ.
3. Прихваћеност циља – представља стопу по којој појединци прихватају циљ. Ако запослени има способности и знање да постигне циљ, испуњењем истог препознаће личне користи, као што су напредак или препознатљивост.
4. Посвећеност циљу – представља стопу посвећености циљу запосленог. Стопа се може мењати у одређеном периоду, тако што све потешкоће негативно утичу на посвећеност, па менаџери морају стално храбрити запослене када до тога дође.

## 2.3 Теорија подршке

Теорија подршке другачије се назива и теорија појачавања, а према њој је функција последица понашања управо понашање. Створио ју је Скинер који је утврдио да последице прошлог понашања утичу на будуће акције<sup>6</sup>. Он је сматрао да је ову теорију најбоље описати на следећи начин: особе ће се понашати на одређени начин ако им за то понашање следи награда. Награде остварују најбољу ефективност ако су додељене одмах након траженог понашања. Другим речима, ненаграђено или пак кажњено понашање има

---

<sup>4</sup> Лекић, С., Давидовац, З., Лекић, Н. (2021). *Менаџмент*, Београд: БАПУСС, стр: 220.

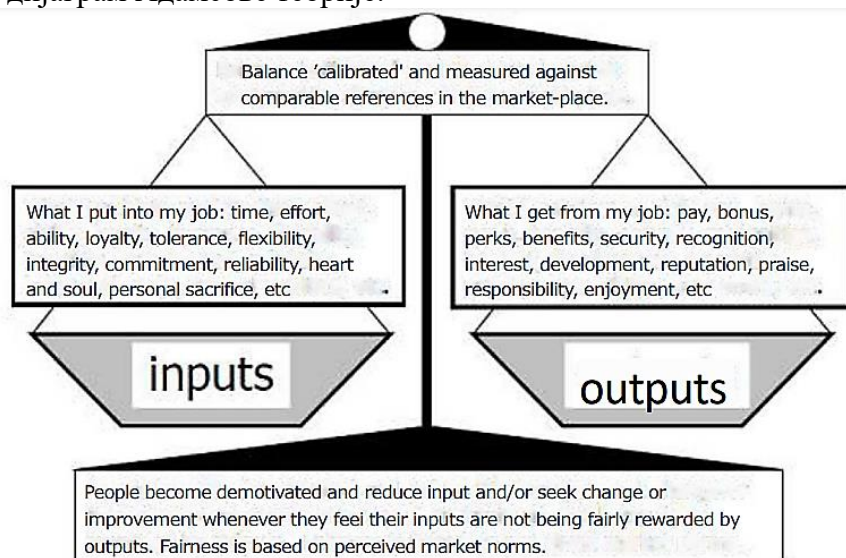
<sup>5</sup> Теорија постављања циља, доступно на: [http://ie.mas.bg.ac.rs/data\\_store/upload/270\\_predavanje\\_6.pdf](http://ie.mas.bg.ac.rs/data_store/upload/270_predavanje_6.pdf)

<sup>6</sup> Лекић, С., Давидовац, З., Лекић, Н. (2021). *Менаџмент*, Београд: БАПУСС, стр: 221.

мање шансе да ће се појавити. Ова теорија посебно описује како људи уче понашање уопште, као и како да се понашају.

## 2.4 Теорија праведности

Ова теорија је развијена од стране Стејсија Адамса. Према њој, ако запослени зна да ће за уложени труд бити награђен, биће више мотивисан, а самим тим и ефективнији. Кључно код ове теорије јесте да запослених међусобно упоређују своје учожене напоре и добијене награде, па на основу тога одлучују да ли су задовољни и задржавају своје понашање, или нису задовољни па мењају своје понашање како би по њиховом мишљењу били правично награђени. Основни принцип је да не сме постојати дискриминација једних у односу на друге, у било ком погледу. Људи желе да њихови напори и резултати у поређењу са другима буду праведно и објективно оцењени.<sup>7</sup> Ако је ипак реч о неправичности, према теорији запослени имају избор, односно могу да омаловаже улагања или резултате које су постигле колеге или они сами, могу да се понашају тако да наводе остале да промене своје инпуте и резултате, могу се понашати тако да мењају свој инпут и резултате, или чак могу напустити радно место. На слици 1. приказан је дијаграм Адамсове теорије.



Слика 1. Адамсова теорија.

Извор: Equity theory of motivation, доступно на: <https://lnct.ac.in/wp-content/uploads/2020/03/equity-theory-mba-OB-UNIT-3-converted.pdf>

<sup>7</sup> Лекић, С., Давидовац, З., Лекић, Н. (2021). *Менаџмент*, Београд: БАПУСС, стр: 222.

## **2.5 Теорија очекивања**

Теорију очекивања је развио Виктор Врум, а према њој сваки појединац може реаговати на одређени начин, који је базиран на очекивањима да ће та реакција донети учинак, односно да ће успешност бити добар за конкретног појединца.

Теорија очекивања каже да појединци имају различите скупове циљева и да могу бити мотивисани ако имају одређена очекивања. Ова теорија говори о избору и објашњава процесе којима се појединац подвргава својевољно. Мотивација се, према Вруму, своди на одлуку колики напор треба да се примени у конкретној ситуацији. Овај избор је заснован на двостепеном низу очекивања (напор води до учинка, а учинак води до специфичног исхода/награде). Прво, на мотивацију утиче очекивање појединца да ће одређени ниво напора произвести предвиђени циљ учинка. На пример, ако особа не верује да повећање количине времена коју потроши на учење значајно подићи оцену на испиту, вероватно неће учити ништа више него обично.



## ЗАКЉУЧАК

Све савремене теорије мотивације еволуирале су из ранијих теорија које су наглашавале задовољство основних људских потреба, као што је глад. Међутим, као што је представљено у раду, због очигледних ограничења строгог физиолошког приступа општој теорији људске мотивације, истраживачи су на крају проширили свој фокус и укључили научене нагоне или психолошке мотиве, као што је потреба за одобрењем. На пример, когнитивни теоретичари сматрају да неопажене мисли и осећања могу бити важни фактори у разумевању понашања и постигнућа. Поред тога, како је примећено, истраживања ових аутора су показала различите резултате у погледу односа између различитих конструкта теоријских перспектива и академског успеха ученика, при чему су идентификоване нове области истраживања.

Дакле, примећује се да све теорије имају заједничке компоненте, али и одређене разлике. Постигнуће, као и награде, компоненте су које се најчешће помињу у овим теоријама. Све савремене теорије имају огроман значај у менаџменту данас. Менаџери постављају својим запосленима задатке, али их такође контролишу и помажу у испуњењу истих. Како би менаџер био добар и успешан, мора познавати што више теорија, као и начине на које се оне примењују у пракси, како би своје запослене додатно мотивисао и постигао боље резултате. Дакле, може се рећи да је основна улога мотивације, односно њеног повећања, да се запослени учини много ефективнијим.

На основу обрађених теорија у раду, може се истаћи да је најприступачнија и најлакше применљива у пракси теорија праведности, али се ипак не поштује довољно. Свака особа треба бити награђена складно свом уложеном труду и напору, што данас и није толико честа пракса.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Висока здравствена школа Београд, *Менаџмент и радна мотивација*, непозната година, доступно на: <https://www.vzsbeograd.edu.rs/attachments/article/350/smsa-ba%20menad%C5%BEment%20i%20radna%20motivacija.pdf>
2. Equity theory of motivation, доступно на: <https://lnct.ac.in/wp-content/uploads/2020/03/equity-theory-mba-OB-UNIT-3-converted.pdf>
3. Лекић, С., Давидовац, З., Лекић, Н. (2021). *Менаџмент*, Београд: БАПУСС.
4. Теорија постављања циља, доступно на: [http://ie.mas.bg.ac.rs/data\\_store/upload/270\\_predavanje\\_6.pdf](http://ie.mas.bg.ac.rs/data_store/upload/270_predavanje_6.pdf)
5. Theories of Motivation, доступно на: <http://portal.sinteza.singidunum.ac.rs/Media/files/2015/694-698.pdf>