



# PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

## PROCESS THEORY OF MOTIVATION

**Nevenka Nićin**

Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd, Srbija

**Jelena Vasiljević**

Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd, Srbija

© MESTE NGO

JEL Category: **M54, Z13**

### Apstrakt

Motivacija je prisutna u literaturi od početka 20.veka. Iako su mnoge teorije razvijene i mnoga istraživanja sprovedena, faktori koji motivišu ljude da obavljaju svoje radne zadatke, još uvek su kontroverzna tema. Postoji mnogo različitih teorijskih pristupa na temu motivacije. Za grupu autora, motivaciju je striktno vezana za ljudske potrebe, dok je tačka gledišta druge grupe autora mnogo više usmerena na kognitivne procese koji utiču na ljudsko ponašanje. Razlike između ovih teorija rezultirale su podelom u dve kategorije: sadržajne i procesne teorije. Procesne teorije odlikuje dinamičan karakter. Glavna zabrinutost nije ono „šta“ motiviše ljude, već kako se motivacija javlja. Procesne teorije pokušavaju da objasne kako i zašto je ponašanje ljudi povezano sa određenim izborima. One uspešno eliminišu glavni nedostatak sadržajnih teorija, a to je da ne mogu da odgovore na pitanje zašto ljudi u životu često rade stvari koje im nisu drage, odnosno one koje nisu u skladu sa njihovim interesima i motivima. Često se nazivaju i teorije očekivanja, zbog isticanja značaja koji se pridaje uticaju na rezultate ponašanja i na motivaciju. Procesne teorije polaze od toga da se čovek u nekoj aktivnosti angažuje ako očekuje neku korist. Čovekova aktivnost je instrument za postizanje određenih ciljeva koji mu mogu doneti očekivanu korist. Navedene teorije smatraju da čovek sam bira određeno ponašanje razmišljajući o učincima svog ponašanja koji će delovati na rezultate i ostvarenje ciljeva. Ljudi imaju različite preferencije u odnosu na različite ciljeve, odnosno nagrade. Pri odlučivanju o ponašanju, ljudi vrše procenu verovatnoće određenog ishoda. U svakoj pojedinoj situaciji motivacija je rezultat interakcije individualnih očekivanja i preferencija.

**Ključne reči:** motivacija, teorija, ciljevi, ponašanje

### Abstract

Motivation is present in the literature since the 20th century. Although many theories have been developed and many studies conducted, the

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

**Nevenka Nićin**

[nicinnevenka@gmail.com](mailto:nicinnevenka@gmail.com)



factors that motivate people to perform their tasks, they are still a controversial topic. There are many different theoretical approaches to the topic of motivation. For a group of authors, the motivation is strictly related to human needs, and the point of view of the other group by far more focused on the cognitive processes that influence human behavior. The differences between these theories resulted in the division into two categories: content and process theories. Process theory is characterized by a dynamic character. The main concern is not "what" motivates people, but how motivation occurs. Process theories attempt to explain how and why the behavior of the people associated with a particular election. They successfully eliminates the major drawback of content theory, which is that I can't answer the question of why people in life often do things that are dear to them, and those that are not in accordance with their interests and motives. Often referred to as the theory of expectations, highlighting the importance that is given to the impact on the results of behavior and motivation.

Process theories assume that the person engages in an activity if you expect some benefit. Human activity is an instrument for achieving certain goals that he can bring the expected benefits. The above theory believe that a person chooses a particular behavior, thinking about the effects of their behavior that will affect the performance and achievement of goals. People have different preferences in relation to the various targets, or prizes. When deciding on the behavior of people as to evaluate the probability of a particular outcome. In any particular situation, the motivation is the result of interactions of individual expectations and preferences.

**Keywords:** motivation, theory, objectives, behavior

## 1. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

Danas na Zapadu većina menadžera poznaje teoriju hijerarhijskih potreba Abrahama Maslova i Hercebergovu dvofaktorsku teoriju, ali se sve više okreću i teorijama očekivanja ili tzv. "procesnim teorijama motivacije za rad".

Ove teorije nastoje da objasne psihološke mehanizme i procese koji stoje u osnovi motivacionog ponašanja. U osnovi ovih teorija stoji da ljudi od mogućih oblika ponašanja u radu biraju onaj koji prema očekivanjima treba da im pruži jedan ili više željenih rezultata: prestiž, ugled, zarade, nove perspektive, napredovanje i sl.

Ove teorije predviđaju da će zaposleni biti motivisani da poboljšaju svoje radno ponašanje ukoliko veruju da će njihovo zalaganje rezultirati željenim posledicama, koje u zavisnosti od individue mogu biti različite – od napredovanja u karijeri do povećanja plate, obezbeđivanja sigurnijeg ili prestižnijeg radnog mesta.

Procesne teorije odlikuje dinamičan karakter, a ne statički kao kod sadržajnih teorija. Glavna zabrinutost nije ono „šta“ motiviše ljude, već kako se motivacija javlja. Procesne teorije pokušavaju da objasne kako i zašto je ponašanje ljudi povezano sa određenim izborima.

One uspešno eliminišu glavni nedostatak sadržajnih teorija, a to je da ne mogu odgovoriti zašto ljudi u životu rade često stvari koje im nisu

drage, odnosno one koje nisu u skladu sa njihovim interesima i motivima.

Često se nazivaju i teorije očekivanja, a zbog isticanja značaja koji se pridaje njihovom uticaju na rezultate ponašanja i na motivaciju.

Procesne teorije polaze od toga da se čovek u nekoj aktivnosti angažuje ako očekuje neku korist. Čovekova aktivnost je instrument za postizanje određenih ciljeva koji mu mogu doneti očekivanu korist. Procesne teorije smatraju da čovek sam bira određeno ponašanje razmišljajući o učincima svog ponašanja koje će delovati na rezultate i ostvarenje ciljeva. Ljudi imaju različite preferencije prema različitim ciljevima, odnosno nagradama. Pri odlučivanju o ponašanju, ljudi vrše procenu verovatnoće određenog ishoda. U svakoj pojedinoj situaciji motivacija je rezultat interakcije individualnih očekivanja i preferencije.

Najpoznatije procesne teorije motivacije su:

1. Teorija postavljanja ciljeva
2. Teorija očekivanja
3. Teorija pravednosti
4. Integrativna teorija motivacije.

### 1.1. Teorija postavljanja ciljeva

Ova teorija ima polazište u tome da su motivatori ciljevi. Cilj motiviše ako je jasan, ako je teži, ali i ako je poželjan i ostvariv. Ako su ciljevi preteški i

nedostižni, to je kontraproduktivno, te je potrebno da i sami zaposleni učestvuju u definisanju ciljeva.

Ukoliko učestvuju u formiranju ciljeva, zaposleni će ih lakše prihvatiti i samim tim i sprovesti. Ciljevi bi trebali da budu teški, ali ostvarivi.

Cilj omogućuje da se unapred proceni napor koji treba uložiti za njegovo ostvarivanje. Svaki zaposleni treba da ima određen, jasan, specifičan i kvantifikovan cilj, koji ne sme biti ni lako ostvarljiv, ni neostvarljiv.

Ovo iz razloga što i neostvarljiv i lako ostvarljiv cilj po pravilu imaju destimulativni uticaj na pojedinca – izvršioca cilja. U tom smislu, jako je bitno uključivati zaposlene u pripremu i definisanje ciljeva.

Tri osnovne poruke za menadžere se mogu izvući iz teorije postavljanja ciljeva (Janićijević, 2008):

1. Svaki pojedinac ili grupa u organizaciji uvek treba da imaju postavljen cilj svoje aktivnosti i to veoma jasan, specifičan cilj. Svako će bolje raditi ako ima tačno određen cilj, nego ako ga nema. Otkriveno je, takođe, da ljudi bolje rade ako je cilj specifičan i kvantifikovan.
2. Ciljevi treba da budu postavljeni tako da budu teško ostvarivi, ali ipak dostižni. Neostvarivi kao i previše lako ostvarivi ciljevi demotiviraju ljude.
3. Uvek treba davati povratnu informaciju zaposlenima o ostvarivanju njihovih ciljeva. Ljudi su više motivisani ako znaju kako ostvaruju postavljene ciljeve.

## 1.2. Teorija očekivanja (Expectancy Theory) – Vroomov kognitivni model očekivanja

Vodeća teorija u ovoj grupi jeste teorija Viktora Vruma koja polazi od pretpostavke da će ljudi biti motivisani da čine razne stvari kako bi dosegli razne ciljeve, ukoliko veruju da su ti ciljevi za njih vredni i ako uviđaju da ono što čine ima izgleda da dovede do ostvarivanja ciljeva.

Ova teorija bazira se na pretpostavci da je najveći deo ponašanja zaposlenih plod njihovog slobodnog izbora.

Vrum svojom teorijom pokušava da odgonetne zašto čovek u nekoj konkretnoj situaciji bira određeni oblik ponašanja.

Objašnjenje uključuje pojmove:

- a) Valenca – privlačnost nagrade. Ona može biti pozitivna, negativna ili indiferentna u odnosu na ono što bi aktivnost prouzrokovala,
- b) Očekivanje – stepen verovanja u mogućnost ostvarenja željenih ciljeva uz pomoć preduzete aktivnosti,
- c) Instrumentalnost – aktivnost za postizanje željenog ishoda.

Pri tome se naglašava da pojedinac ima slobodu izbora između niza alternativnih ponašanja.

Ova teorija kritikovana je zbog toga što ljudi nisu uvek racionalni i ne vode se za mogućim rezultatima već najčešće reaguju impulsivno, emocionalno i iracionalno, želeći rezultate po svaku cenu. Značaj ove teorije je u povezivanju zalaganja u radu sa ostvarenjem željenih ciljeva.

## 1.3. Teorija pravednosti – Adamsova teorija jednakosti

Ova teorija polazi od koncepta u kojem se posmatra odnos pojedinca i organizacije kao specifičan odnos razmene. Pojedinac ulaže svoje znanje, iskustvo, a za to od organizacije dobija različite kompenzacije.

U ovoj razmeni stalno se može primetiti i osetiti mogućnost nejednakosti koju može osećati jedna ili druga strana, te taj osećaj nejednakosti, Adams smatra osnovnim pokretačem različitog ponašanja. Prema ovoj teoriji pravednosti ili jednakosti na motivaciju zaposlenih ne utiče samo odnos napora koje oni ulažu i nagrada koje dobijaju već i poređenje sopstvenih napora i nagrada sa naporima i nagradama drugih u organizaciji ili izvan nje.

Motivacija zaposlenih ne zavisi samo od nagrada već i od odnosa uloženog napora i dobijene nagrade. Zaposleni poredi svoj odnos napora i nagrada sa odnosom napora i nagrada referentnih osoba u organizaciji i/ili okruženju. U tom smislu zaposleni dolazi do zaključka o pravednosti ili nepravednosti nagrade.

Pravedna distribucija nagrada postoji kada je uravnotežen odnos zalaganja i nagrada svih zaposlenih. Nepravedna distribucija nagrada će delovati demotivirajuće na pojedinca koji percipira nejednaku distribuciju nagrada bilo u obliku preplaćenosti, ili u obliku potplaćenosti.

Ukoliko je zaposleni suočen sa nepravdnošću nagrade, on onda može da smanji svoje zalaganje i napore, da traži veću nagradu, tako da u krajnjem slučaju može da napusti radno mesto pa čak i organizaciju.

Međutim, dešava se i da ljudi precene svoj lični doprinos i nagrade koje primaju drugi, što je jedan od problema primene ove teorije. Razlike u razmeni motivišu pojedinca da ih ukloni ili smanji. Pojedinač bira način redukcije nejednakosti kojim maksimizira outpute i minimizira inpute, a pri tome ne dovodi u pitanje vlastito samopoštovanje i sliku o sebi.

#### 1.4. Integrativna teorija motivacije

Ovaj model proširuje teoriju očekivanja tako što uvodi nove varijable:

1. Zadovoljstvo zaposlenih,
2. Sposobnost,
3. Percepciju uloga.

Zaposlene treba uveriti da će njihov napor dovesti do ciljnog rezultata i da će oni biti sposobni da ostvare postavljene zadatke. To zahteva obuku koja će povećati motivaciju zaposlenih.

Osnova za utvrđivanje preferencija u modelu su potrebe, pa se ovaj model iz tog razloga i naziva integrativnim procesnim modelom, jer su u njemu integrisane potrebe, odnosi i varijable procesnih i sadržajnih teorija motivacije. (Bahtijarević – Šiber, 1999, pp. 591-599)

Prema ovom modelu motivacija je samo jedan od faktora radnog ponašanja, uključujući tu još i sposobnosti i karakteristike pojedinaca, percepcije zadataka, i zadovoljstvo, očekivanja, valencu, kao i percipiranu jednakost nagrade. Ovaj model karakteriše devet varijabli (Hacman, Lawler, & Porter, 1977). U model su ugrađene i dve povratne veze: jedna između varijable radne uspešnosti i varijable koja pokazuje odnos između percepcije napora i nagrade i druga povratna veza između zadovoljstva i vrednosti nagrade.

Motivacija zaposlenih nije samo psihološki i sociološki problem rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čoveku, a cilj je ponašanja zadovoljenje potreba.

Uzrok određenog ponašanja čoveka, jesu unutrašnji psihološki pokretači, koji ga teraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne zavisi samo od njegove sposobnosti, već i od motivacije.

Zadatak menadžera je da shvate ljudsku složenost i posebnost motivacione teorije, te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima preduzeće posluje izaberu i primenjuju materijalne i nematerijalne motivacione tehnike.

#### 1.5. Lokova teorija jasno definisanih ciljeva

Ova teorija polazi od jasno postavljenih i definisanih ciljeva kako bi se ljudski resursi motivisali da ciljeve kompanije, lakše, brže i efikasnije ostvare. Postupak rada može biti poznat radniku, ali ako on ne zna cilj zbog koga radi posao, motivacija će biti niska.

Danas se u zapadnom svetu pokazalo vrlo praktično korišćenje postupka „postavljanje jasnih ciljeva“, jer istraživanja i iskustva su pokazala da ljudi bolje rade ako:

- imaju specifične i izazovne ciljeve koje prihvataju.
- se obezbedi da dobiju povratne informacije o rezultatima njihovog rada.
- dobiju odgovarajuće nagrade kada ostvare cilj.

Primena Lokove teorije menadžera u praksi:

- a) Menadžment kompanije određuje jasne, konkretne i merljive ciljeve.
- b) Uključuje zaposlene u postavljanje ciljeva.
- c) Razvija poverenje među saradnicima, postavlja pravične ciljeve i zadatke.
- d) Postavlja ciljeve koji su izazovni, ali primereni nivou sposobnosti saradnika.
- e) Nagrađuje ostvarene rezultate (kvalitet) novčanim ili drugim nagradama.

#### 1.6. Teorija potreba postignuća Mek Klelanda

Ova teorija isključivo je usmerena na motivaciju za rad i radno ponašanje objašnjava značenjem pojedinačnog motiva koji smatra osnovnim, a cilj nagrade je osećaj zadovoljstva i ponosa.

Potreba za postignućem smatra se individualnom predispozicijom. Teorija potreba postignuća usmerena je na one pojedince i grupe koji se nalaze na višim položajima u organizacionoj i društvenoj strukturi. Ova teorija često se koristi za objašnjavanje menadžerske motivacije.

Ljudi se razlikuju po svojoj težnji ka postignuću i uspehu u poslovanju, preduzetništvu i slično. Upravo iz te činjenice proizilaze i različita ponašanja i rezultati. Tako motiv postignuća postaje ključni faktor ekonomske uspešnosti i vrlo bitna dimenzija preduzetničkog duha poslovnog rizika i sposobnosti.

Ovo su za menadžment ljudskih resursa najvažnije teorije, a iz njih možemo da izvučemo kratak zaključak – radnik u procesu rada prvo mora da zadovolji svoje biološke pa tek onda socijalne potrebe'.

Aktom stupanja u radni odnos, odnosno, zapošljavanjem, radnik stiče osnovne pretpostavke da može zadovoljiti biološke motive sebe i svoje porodice, ali time stvara pretpostavke da može zadovoljiti i niz socijalnih motiva u prvom redu motiva sigurnosti, motiva za afirmacijom ličnosti i slično.

## CITIRANI RADOVI

Bahtijarević – Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.

Hacman, R., Lawler, E., & Porter, L. (1977). *Perspectives on Behavior in Organizations*. New York: McGraw Hill.

Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Data status.

Datum prve prijave: 14.03.2014.

Datum prijema korigovanog članka: 26.03.2015.

Datum prihvatanja članka: 21.06.2015.

## Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition:**

Nićin, N., & Vasiljević, J. (2015, jul 15). Procesne teorije motivacije. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(2), 75-80. doi:10.12709/fbim.03.03.02.09

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Nićin, Nevenka, and Jelena Vasiljević. 2015. "Procesne teorije motivacije." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 3 (2): 75-80. doi:10.12709/fbim.03.03.02.09.

## 2. VAŽNOST TEHNIKA

## MOTIVACIONIH

Motivacija je interna (unutrašnja) varijabla, koju menadžer ne može videti od spolja, već može samo pretpostaviti da je zaposleni motivisan, ako zdušno obavlja svoj posao. To je površan način, jer još uvek ne znamo zašto se ljudi ponašaju na ovaj ili onaj način i koji je razlog tome.

Motivacija je vrlo kompleksna i ličnog je karaktera, tako da zapravo nema jedinstvenog odgovora, ali uprkos tome moguće je identifikovati osnovne motivacione tehnike.

Osim podele motivacionih kompenzacija na finansijske i nefinansijske, direktne i indirektno, motive za rad možemo podeliti i na ekstrinzične (spoljne), kao npr.: sistem plata, uslovi rada, rukovođenje, ali i intrinzične (unutrašnje) poput obrazovanja i napredovanja.

Rezultati istraživanja pokazuju da prvo treba rešiti ekstrinzične motive, radi postizanja prosečne proizvodnosti, a zatim uključiti intrinzične faktore, radi postizanja veće motivisanosti i nadprosečne proizvodnosti.

Style – **GOST Name Sort:**

**Ničin Nevenka and Vasiljević Jelena** Procesne teorije motivacije [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, jul 15, 2015. - 2 : Vol. 3. - pp. 75-80.

Style – **Harvard Anglia:**

Ničin, N. & Vasiljević, J., 2015. Procesne teorije motivacije. *FBIM Transactions*, 15 jul, 3(2), pp. 75-80.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

*Procesne teorije motivacije*. **Ničin, Nevenka and Vasiljević, Jelena.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, jul 15, 2015, FBIM Transactions, Vol. 3, pp. 75-80.