

FAKULTET ZA INDUSTRIJSKI MENADŽMENT
KRUŠEVAC

SEMINARSKI RAD

IZ PREDMETA „INDUSTRIJSKI MENADŽMENT“

NAZIV SEMINARSKOG RADA :

PROCES MOTIVISANJA

Mentor: _____
Profesor: _____

Student: _____
Br.Indeksa: _____

Mesto, mesec, godina

Uvod

U menadžerskoj teoriji je velika pozornost posvećena potsticanju zaposlenih na bolje rezultate jer jedino sa izgradnjom kvalitetnog motivacionog sastava se može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrednost.

Veliki interes za motivaciju u osnovi ima tri razloga: poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada; poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama; jačanje konkurentске sposobnosti i uspešnosti preduzeća.

Motivacija je pojam koji se odnosi na ceo skup nagona, zahteva, potreba, želja i sličnih sila. Pojam motivacije dolazi od latinske reči „motus“ što znači kretanje. Iz toga možemo zaključiti da se radi o potercajnom razlogu, povodu, pobudi za neko delovanje. Motivacija je ono što potstiče ljude da se u određenoj situaciji ponašaju na određeni način. Motivacija u preduzeću podrazumeva faktore koji potstiču ljude da rade svoj posao na najbolji mogući način.

Motivacija zaposlenih je jedan od ključnih zadataka i funkcija menadžera. Temeljno je da se motivacija mora temeljiti na onome što se želi postići, znači treba nagrađivati ono čega želimo da bude više, odnosno podsticati one oblike ponašanja koji vode ostvarivanju ciljeva organizacije.

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

Motivatori – činioci koji deluju na motivaciju pojedinca

Motivatori su stvari koje pojedinca potstiču na delovanje. Iako motivatori održavaju želje, oni su određene nagrade ili potsticaji koji pojačavaju žudnju za zadovoljenjem želja. Motivatori su i sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene potrebe ili naglasiti jedna potreba na način da joj se dodeli prioritet nad drugim potrebama.

Ako analiziramo čoveka unutar organizacije možemo zapaziti njegove individualne karakteristike koje se mogu podeliti u četiri grupe motivatora:

- **biološko karakteristike:** u biološke karakteristike se ubrajaju telesna građa, izgled i zdravstveno stanje. Takođe tu spadaju i pol, porodična i životna okolina.
- **sposobnost, znanje i veštine:** sposobnost određuje procenat uspešnosti pojedinca u obavljanju raznih poslova. Znanje je sposobnost usvajanja brojnih operacija i pojmova, dok veština podrazumeva sposobnost da pojedinac lakše i uspešnije obavlja određene radnje.
- **potrebe i preferencije:** potreba je osećaj nedostatka koji čovek nastoji ukloniti tako da je pokuša zadovoljiti. Postoje različite vrste potreba: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, samopotvrđivanjem.

- o **percepcija i očekivanje:** percepcije su stavovi koje pojedinac ima u određenim situacijama, a koji se stvaraju na temelju informacija koje pojedinac dobija iz svoje okoline.

Teorije motivacije

Motivacija je unutrašnja (interna) varijabla koju menadžeri ne mogu videti spolja već samo mogu pretpostaviti da je zaposleni motivisan ako dobro obavlja svoj posao.

Od brojnih teorija motivacije ističu se tri osnove teorije motivacije:

1. **Teorija potreba** (Maslow, 1954., Alderfer, 1969.) polazi od specifičnih potreba i njihova zadovoljavanja kao osnove za ravnotežu i opstanak ljudskih organizama. Navedene teorije nam objašnjavaju zašto ljudi reaguju, ali ne tumače način i vrste akcije koje moraju primeniti da bi zadovoljili te potrebe.
2. **Teorije vrednosti** (Mc Clelland, 1973.) uzimaju u obzir ne ono što je potrebno za opstanak već ono što pojedinac želi. Tri su tipa motivacionih potreba, potreba za moći, potreba za povezanošću i potreba za postignućem. Tako pojedinac s visokom potrebom za moći dodaće i veliku pažnju svom uticaju i kontroli, dok su pojedinci s velikom potrebom za povezivanjem sretni samo onda kada su voljeni. Treća potreba za postignućem pripada pojedincima s velikom željom za uspehom, te se u isto vreme boje neuspeha.
3. **Teorije spoljnih potsticaja i očekivanja** naglašavaju važnost i uticaj okruženja na ponašanje pojedinca i njihovo reagovanje.

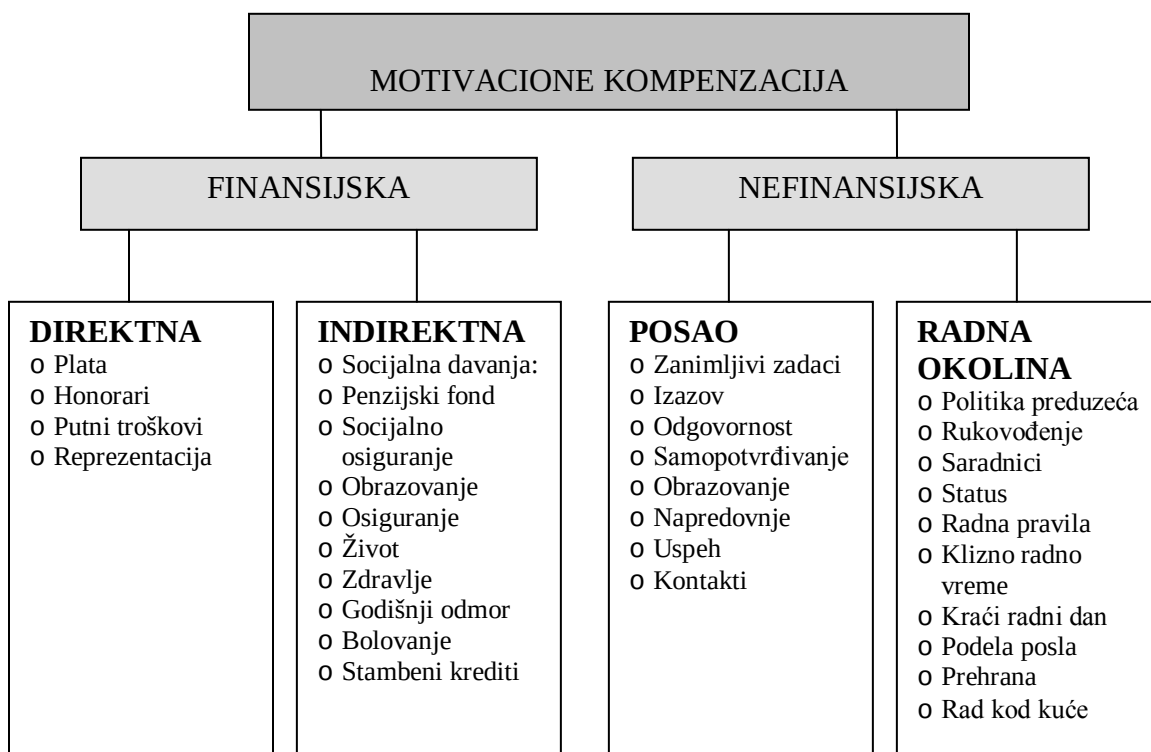
Bez obzira na teorije motivisani zaposleni ulažu više napora u rad od zaposlenih koji nisu adekvatno motivisani. Iz godine u godinu menadžeri posvećuju sve veću pažnju zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih jer je to potrebno zbog uspešnosti preduzeća.

Motivacione tehnike

Osnovne motivacione tehnike su:

1. Materijalne kompenzacije
2. Nematerijalne kompenzacije.

Slika 1: Motivaciona kompenzacija



Materijalne kompenzacije

Materijalna odnosno finansijska kompenzacija se sastoji od različitih oblika motivisanja koji su usmerene na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i finansijskih kompenzacija za rad.

S obzirom na procenat direktnih materijalnih odnosno finansijskih primanja i ukupnih kompenzacija zaposlenih u nekom preduzeću, možemo posmatrati dve temeljne vrste ili kategorije finansijskih kompenzacija :

- o **direktne materijalne**, finansijske dobitke koje pojedinac dobija u "novcu"
- o **indirektne materijalne** dobitke koji doprinose podizanju individualnog materijalnog standarda zaposlenih i koje oni ne dobijaju u plati ili uopšte u obliku novca.

Slika 2. Materijalne kompenzacije zaposlenih

	Direktne materijalne kompenzacije	Indirektne materijalne kompenzacije
Pojedinac	plata bonusi i potsticaji naknade za inovacije i poboljšanja naknade za širenje znanja i fleksibilnost ostali potsticaji	stipendije i školarine studijska putovanja specijalizacije plaćena odsudnosti i slobodni dani automobil kompanije menedžerske pogodnosti
Preduzeće	bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili preduzeća udeo u profitu udeou vlasništvu	zdrastvena zaštita životno i druga osiguranja naknade za nezaposlenost obrazovanje godišnji odmori

U prvu kategoriju se ubraja plata i drugi materijalni potsticaji, odnosno bonusi vezani s individualnim ili grupnim radom, pa se i s individualnog i organizacionog aspekta pojavljuju kao direktne nagrade za rad.

U drugu kategoriju spada niz materijalnih beneficija koje se stiču zapošljavanjem pojedinca u određenom preduzeću, a koje su s individualnog gledišta nenovčane prirode, niti se distribuiraju po kriterijumima radnog učinka i uspešnosti. Tu se ubraja zdravstveno osiguranje, prehrana, stipendije i školarine, različiti oblici životnog osiguranja, slobodni dani, godišnji odmori, rekreacije i itd.

Plata kao činilac motivacije za rad

Novac je najstariji i najuniverzalniji način motivisanja za rad, ali je i jedan od vrlo značajnih problema koji privlači sve veću pažnju zbog velikog uticaja koje ima na rad i odnose u radu.

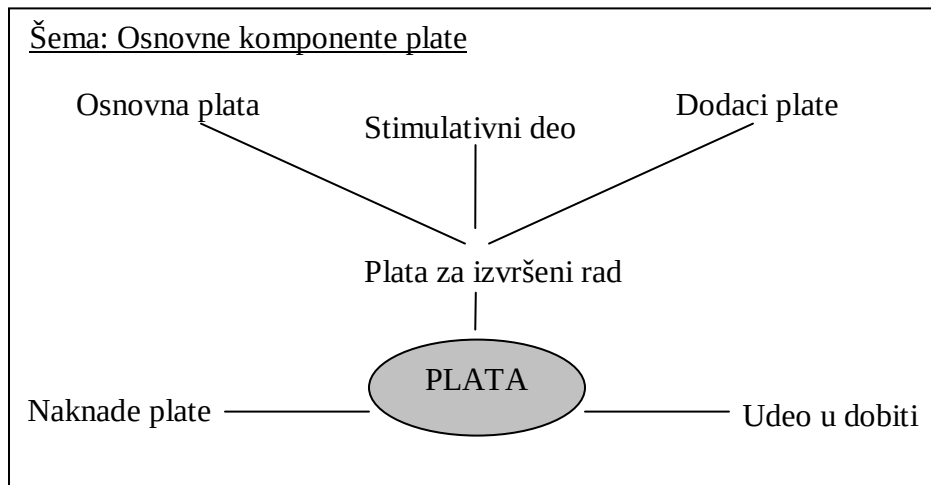
Postavi li se plata u neposrednu funkciju povećanja proizvodnosti rada dolazi se do zaključka da svako povećanje plate ne vodi i povećanju proizvodnosti (produktivnosti).

Kompenzacije kao ukupne naknade koje zaposleni dobijaju za svoj rad u preduzeću vezane su uz rezultate rada, a neke već uz samu pripadnost preduzeća. Sve se naknade javljaju u tri oblika:

1. plate
2. nagrade
3. beneficije.

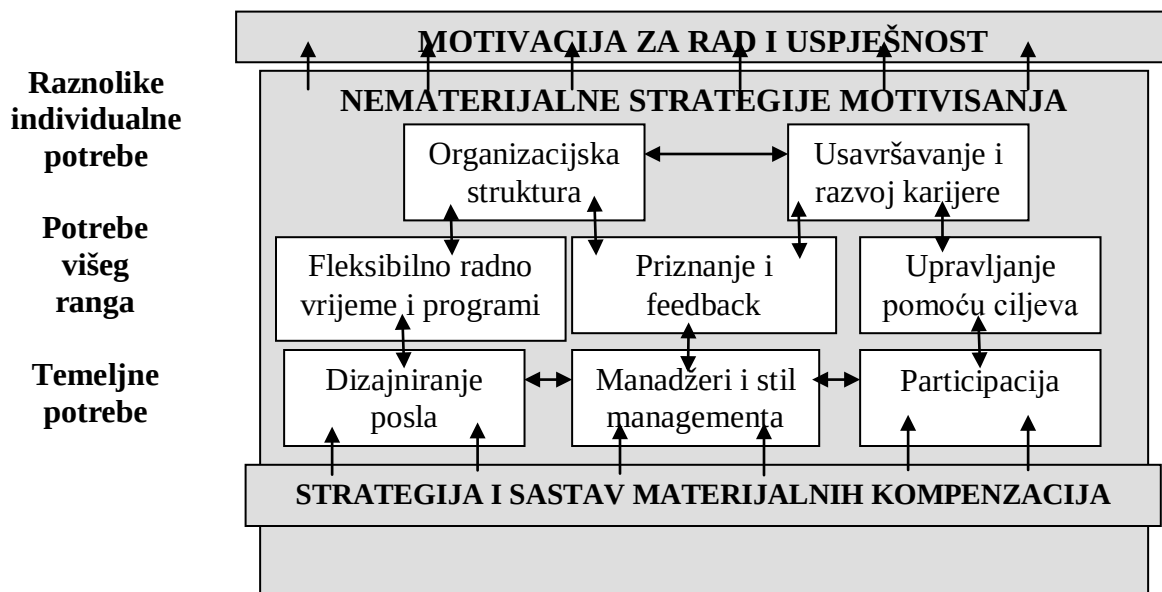
Plata kao " svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vreme obavila za njega" sastoji se od pet osnovnih komponenti: osnovna plata, stimulativni deo plate, dodaci, naknade i udeo u dobiti.

Slika 3. Osnovne komponente plate



Razvijene su i primenjuju se različite nematerijalne strategije poput **dizajniranja posla, stil menadžementa, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vreme, priznanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere** i dr. koje uz materijalne strategije čine ceo motivacioni sastav.

Slika 4. Sastav motivacionih strategija u funkciji podizanja radne uspešnosti



Posao i oblikovanje posla

Najbolji odgovor na savremene zahteve i podizanju motivacionog potencijala posla neke organizacije jeste obogaćivanje posla (job enrichment). Obogaćivanje posla je proces koji vertikalno širi posao uključujući u njega više različitih zadataka i veština, odgovornosti i autonomije delovanja na način koji omogućava mogućnost primene i realizacije različitih ličnih sposobnosti i znanja i omogućava rast i razvoj pojedinca.

Participacija i oblikovanje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motivisanja budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utiču na radnu motivaciju, pa i na celokupan život pojedinca. Programi preoblikovanja posla najvećim delom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim. Značajni individualni pristupi oblikovanja radnih mesta jesu rotacija posla, kod koje se vrši periodično pomeranje ljudi s jednoga specijalizovanog posla na drugi, a čime se sprečava monotonija i dosada ljudi te proširivanje posla kao proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla. Ipak, stvarne motivacione potencijale najbolje aktivira obogaćivanje posla pri kojem se posao širi vertikalno uključujući u njega više raznolikih zadataka i veština, odgovornosti i autonomije delovanja.

Temeljne karakteristike posla koje treba uzeti u obzir pri oblikovanju poslova jesu:

- raznolikost veština
- identitet i celovitost zadatka
- važnost zadatka
- autonomija
- feedback.

Kod obogaćivanja posla se nameću brojna pitanja poput činjenice da za neke ljude izazov predstavljaju poslovi koji su za druge dosadni kao i da se obogaćivanje posla obično nameće ljudima. Organizacija bi trebala bolje razumeti ono što ljudi žele, truditi se da imaju osjećaj da menadžeri zaista vode brigu o njima. Osim individualnog, postoje i grupni pristupi oblikovanju poslu. Tako se kod integrisanih radnih grupa zaposlenima dodjeljuje umesto jednog zadatka veći broj zadataka, a kod autonomnih radnih grupa im se određuje cilj, a zaposleni sami određuju radna zaduženja, odmori i dr. Menadžeri i stil menadžementa takođe su vrlo značajni činioci izgradnje celog motivacionog sastava budući da oni shvatanjem onog što ljudi žele bitno utiču svojom organizacijom i delovanjem na motivaciju zaposlenih. U segmentu stila menadžementa, demokratski stil ima najviši motivacioni potencijal budući da menadžeri shvataju da jačajući saradnike jačaju i sebe.

Participacija

Participacija označava procenat delovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji. Participacija je proces kojim se zaposleni u organizacijama uključuju u proces odlučivanja i rešavanja raznolikih problema sa ciljem bolje upotrebe njihovih potencijala i kvalitetnijeg ostvarivanja organizacijskih ciljeva.

Participacija se u savremenom menadžementu smatra:

- o dobrim poslovnim potezom
- o ekonomski najjeftinijim i najefikasnijim načinom motivisanja zaposlenih
- o delotvornim instrumentom upotrebe kreativnih potencijala zaposlenih.

Participacija ima više ciljeva:

- o poboljšanje kvalitete odluka
- o podizanje motivacije i zainteresiranosti zaposlenih
- o potsticanje i upotreba kreativnih i ukupnih potencijala ljudi
- o povećanje identifikacije s organizacijom
- o podizanje kvalitete radnog života
- o povećanje ukupne organizacijske uspešnosti.

Upravljanje pomoću ciljeva

Upravljanje pomoću ciljeva je značajna strategija savremenog menadžementa u podizanju motivacije, kvalitete odluka, potpune upotrabe i razvoja ljudskih potencijala, povećanja ukupne fleksibilnosti i brzine reagovanja na promene u okolini. To je zapravo oblik participativnog menadžementa temeljen na procesu utvrđivanja zadataka i samokontrole. MBO je pristup kojim se kroz saradnju i participaciju svih zainteresovanih postavljaju organizacijski, grupni i individualni ciljevi koji čine temelj za utvrđivanje planova aktivnosti za njihovo ostvarivanje, praćenje, procenu i nagrađivanje uspešnosti. Na taj način se identifikuju područja odgovornosti i standardi ponašanja za svaku jedinicu s periodičnim pretvaranjem tih ciljeva u merljive, vremenski određene ciljeve.

MBO je „najpopularnija“ menadžerska tehnika, ali i specifična filozofija koja se temelji na:

- o analizi specifičnih zahteva menadžerskog posla i teškoća s kojima se susreće
- o određenom shvatanju delovanja, motivacije i ponašanja pojedinca
- o osiguravanju maksimalnih rezultata jer iz objektivnih zahteva menadžer izvodi osobne zadatke pojedinca.

Upravljanje pomoću ciljeva ima prednosti i nedostatke.

Prednosti su:

- o napor menadžera i saradnika je usmeren na aktivnosti koje vode postizanju ciljeva
- o može poboljšati uspešnosti na svim organizacijskim nivoima
- o minimizira krize i poboljšava menadžement
- o povećava motivaciju zaposlenih
- o omogućava bolju integraciju pojedinačnih, grupnih i organizacijskih ciljeva
- o intenzivira komunikacije i koordinaciju
- o omogućava individualni razvoj,

a nedostaci :

- o zahteva mnogo vremena
- o loši odnosi između poslodavca i zaposlenih smanjuju uspešnost MBO-a
- o kratkoročni (operativni) ciljevi mogu zamieniti dugoročne (strategijske) ciljeve
- o može voditi računa o tome da se svako usresredi samo na lične ciljeve i zadatke
- o previše „papirnatog posla“ može ugušiti MBO
- o objektivne teškoće postavljanja specifičnih i merljivih ciljeva
- o potencijalna opasnost usvajanja logike „ cilj opravdava sredstvo“

Za motivaciju zaposlenih su pogodne i druge nematerijalne strategije motivisanja, poput **priznavanja uspeha, povratne informacije zaposlenima za svoj rad te organizacijska kultura poduzeća, motivisanje i samomotivisanje.**

Jedan od najvećih problema je otpor samih radnika koji vrlo često ne veruju da je sastav stimulativnog nagrađivanja objektivan i pošten. Stoga je jedan od važnih razloga uspeha stimulativnog nagrađivanja pridobiti poverenje zaposlenih u taj sastav, a nužna je pretpostavka da o njemu budu dobro informisani. Tako npr. platu treba dopuniti dobrim dizajniranjem radnog mesta, a ne da ona bude kompenzacija za loše dizajniranje radnog mesta. Vrlo rašireni mehanizmi motivisanja su: **sigurnost i stalnost zaposlenja, priznanja, napredovanje u poslu, veća neformalnost i socijalna jednakost, uklanjanje formalnih, statusnih i funkcionalnih barijera u komunikacijama** i dr.

Zaključak

Motivacija zaposlenih je vrlo važna funkcija menadžera u preduzeću. Ako menadžeri žele stvoriti okruženje u kojem će ljudi raditi sa zanimanjem jednostavno moraju motivisati svakog pojedinca unutar organizacije, a slično tome moraju stvoriti i klimu koja će uvećati ili redukovati motivaciju kada je to potrebno. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju temelj zanimanja savremenog managementa jer jedino se izgradnjom kvalitetnog motivacionog sastava može se pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrednost. Motivacija zapravo nije jednostavan koncept jer se odnosi na različite želje, žudnje, potrebe i druge činioce. Stoga menadžeri motivišu stvaranjem sredine koja će potstaknuti članove organizacije da pridonose ciljevima. Motivacija je vrlo kompleksna i ličnog karaktera, ali je moguće identifikovati osnovne motivacione tehnike, a to su: materijalne kompenzacije, nematerijalne kompenzacije.

Na menadžeru je da primeni odgovarajuće motivacione tehnike kako bi zaposleni bili motivisani, zadovoljni u organizaciji te bi težili ostvarenju ciljeva organizacije.

**BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI
RAD.**

**RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I
DRUGI EDUKATIVNI MATERIJALI.**



WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.MATURSKI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.ESSAYSX.COM

WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI

NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO [SEMINARSKI](#), [DIPLOMSKI](#) ILI [MATURSKI](#) RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE [GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#) KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHUVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U [BAZI](#) NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU [IZRADA RADOVA](#). PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM [FORUMU](#) ILI NA MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM