

# Мотивација

## 1. Вовед во мотивирањето:

Терминот *мотивација* е изведен од латинскиот збор *movere*, што значи "да се движи". Мотивација е широко дефинирана сила која дејствува во рамките на една личност и предизвика возбуда, правец, а упорноста престапува доброволен напор за остварување на целта. Мотивација е теорија која се занимава со процесите во кои се објаснува зошто и како човековото однесување е активно. Поради ваквите процеси кај секоја индивидуа се појавуваат два концепти на мотивираност:

- **Внатрешната мотивација** се однесува на мотивацијата што е управувана од интерес или уживање во задачата сама по себе, и постои во рамките на поединечните наместо да се потпираат на било кој надворешен притисок. Внатрешната мотивација е изучувана од страна на социјални и образовни психолози од почетокот на 1970-тите. Истражувањето покажало дека тоа е обично поврзана со високо образовни постигнувања и уживањето од страна на студентите. Објаснување на внатрешната мотивација се дадени во контекст на Фриц Heider е **теорија на засалуга**, работата Bandura на **работа и авто-ефикасноста**, и Рајан **когнитивната евалуација на одлуките и теорија на само-определување**.
- **Надворешната мотивација** доаѓа од надвор на поединецот. Заедничка надворешна мотивација се награди како пари и оценки, принуда или закана од казна. Натпреварот во однос на надворешна мотивација го поттикнува изведувачот да освои и совлада други, не да уживаат во вродени награди на дејноста. Социјална психолошки истражувања покажаа дека надворешниот награди може да доведат до преку-оправданост и подоцнежнo намалување на внатрешната мотивација

Анализата на мотивација и теорија на мотивацијата е една од најчесто изучувани и пишувани теми во организационите науки, и се смета за една од најважните области на студии во областа на организациско однесување. И покрај големината на напорот кој е

посветен на проучување на мотивација, не постои единствена теорија на мотивација која е универзално прифатена. Недостатокот на единствена теорија на мотивација ја одразува комплексноста на дефиницијата преку различните погледи и цели на оние кои ја анализираат и испитуваат. Со цел да се разграничат овие клучни точки значи да се анализира развојот на мотивацијата, а предмет на научното истражување е всушност теоријата на мотивација.

## **2. ИСТОРИСКИ РАЗВОЈ - РАНИ ПОГЛЕДИ НА МОТИВИРАЊЕТО -**

Раните објаснувања за мотивацијата биле фокусирани на инстинкти. Во доцните години на 19-ти и почетокот на дваесеттиот век психолозите пишуваат сугерираат дека човечките суштества во основа се програмирани да се однесуваат на одреден начин, во зависност од знаците на однесувањето на кои биле изложени. Сигмунд Фројд, на пример, тврди дека најмоќните детерминанти на однесувањето на поединецот се оние на кои лицето е несвесно свесен.

Според *Мотивација и Лидерство при работа* ( Портер, и Bigley, 1996), во почетокот на дваесеттиот век истражувачите започнаа да ги испитуваат другите можни објаснувања на разлики во индивидуалната мотивација. Некои истражувачи биле фокусирани на внатрешните пориви како објаснување за мотивирано однесување. Други студии за ефектот на учење кај поединци преставувало база на моменталното однесување на последиците од минатото однесување. Овие големи теоретски струења на истражување во мотивацијата се класифицирани во две основни училишта: теорија за содржината на мотивација и теорија за процесот на мотивација.

Но кога станува збор на еволуцијата на менаџментот, лидерството се дефинира како *процес на влијание кон останатите за достигнување на целите а мотивирањето како воља или (снага на вољата) за достигнување на целите.*

Во таа насока во голема мерка способноста за раководење ги вклучува менаџерите најдиректно со подредените а самата способност подразбира доблест да ги мотивира, да влијае, да ги насочува и да комуницира со подредените. Доколку тие фактори се позитивни тогаш персоналот ќе знае да ја почитува неговата ефикасност во раководење а

преку мотивираноста се постигнуваат зададените цели за одредени задачи, проекти и програми.

Во однос на тоа, многу луѓе сами се мотивираат и бараат слобода за извршување на работата, наведени спрема нивниот индивидуален начин на решавање на зададените работни задачи и доколку менаџерот успее да го најде клучот на внатрешната мотивираност на вработените тогаш може да смета на бескраен извор на продуктивност и позитивна реализација на зададените активности.

Главните содржини за теории на мотивација се хиерархија на потребите Маслоу, ЕРГ теорија- Alderfer , мотивирачка- хигиената теорија Herzberg и McClelland теорија на научени потреби или теорија на три потреби.

Попознати модели или теории на мотивирањето се традиционален модел, моделот на човечки односи и моделот на човечки ресурси.

## **2.1 Теорија за традиционалниот модел**

Овој модел е поврзан со **Фредерих Тејлор** и принципите на научниот менаџмент. Тејлор ги развил своите теории на управување во својата книга Магазин менаџмент објавени во 1903 година, што го прави веројатно првиот научен труд на управување. проблемот, како што Тејлор го посочува бил дека работниците биле неефикасни бидејќи имале тенденција да ги рационализираат својот обем на работа или да работат помалку отколку што можеле, но ако работат побрзо и посилено тоа би значело дека ќе има помалку или нема да има работа во иднина. Според Тејлор- Менаџерот успева да го организира персоналот да работи ефикасно преку соодветни стимуланти, менаџерите треба да одредат како работата треба да биде извршена и го употребуваат системот на наградување (финансиска награда).

Главните елементи на неговата теорија се:

**1. Управување е вистинска наука.** - Решението на проблемот на одредување на објективната работа преку воведување на стандарди и практики може да биде откриена само преку експериментирање и набљудување.

**2. Изборот на работниците е наука.** -Тејлор "прва класа работник" значи дека некој е соодветен за таква работа. Улогата на менаџментот беше да се утврди видот на работата за која еден вработен најмногу му одговара, а потоа да ангажира работници и соодветно ги распредели на соодветните работни места.

**3. Работниците треба да се развиваат и специјализираат.** - Тоа е задача на управување за да може ефикасно да се изврши. Раководството е одговорно за обука на работникот за тоа како работата треба да се заврши преку воведување на практики. Ова се стандардните како се извршува работата на најдобар можен начин.

**4. Научниот менаџмент е во тесна соработка со работниците и менаџерите.** - Менаџерите не се одговорни за извршување на работата, но тие се одговорни за тоа како работата е завршена. ( Планирање, распоред, методи, и обуката се функции на секој менаџер).

## **2.2 Модел на човечки односи**

Иако претходниот модел бил нецелосен **Елтон Мајо** и останатите истражувачи ги откриле социјалните контакти кои ги имаат вработените во текот на работата .Тој заклучува дека учинокот во текот на работата зависи од содржината на работата и социјалните прашања, и подвлекува дека тензијата помеѓу вработените – *логика на расположението* и менаџерите- *логика на трошоците и учинокот* може да доведе до конфликт во организацијата.

Според овие факти теоријата на Мајо се заснова врз следните поставки-

- Индивидуалните работници не можат да се лекуваат во изолација, тие треба да бидат дел на една група.
- Монетарна мотивација и добрите работни услови се помалку важни за поединецот од потребата да се припаѓа на една група.
- Неформални или неофицијални групи формирани за време на работата имаат силно влијание врз однесувањето на овие работници во група.
- Менаџерите мора да бидат свесни за овие "социјални потреби" и да се грижат за нив со цел да се осигура дека вработените целосно соработуваат во таквата организација наместо да работат против неа.

## **2.3 Модел на човечки ресурси**

Douglas McGregor (1906 – 1964) *The Human Side of Enterprise* имаше големо влијание врз практичното образование. Во книгата тој идентификува пристап на создавање на средина во кои вработените се мотивирани преку авторитетно насочување и контрола или интеграција и самоконтролата, кој тој го нарече теорија X и теоријата Y.

- Традиционалниот поглед познат како теорија X, се состои од тоа што луѓето им е својствено да не ја сакаат работата и ја гледаат како потреба за нивен опстанок. Таквите мора да се присилат да работат и да се контролираат па дури и да се казнуваат. Менаџерите мораат да бидат авторитативни и строги ако подредените не ги извршуваат нивните работни задачи.
- Теоријата Y, е многу оптимистичка во однос на човековата природа. Луѓето ќе се насочат самите само ако за нивното извршување нивното извршување на работа бидат наградени, проблемот според оваа теорија е дека во модерниот индустриски живот не се искористува целосно човечкиот потенцијал.

Менаџерите треба да ја искористат волјата и способноста за работа на подредените со создавање услови не само за истакнување на најдобрите од групата туку и за лично напредување во работата.

## **2 Класификација на теории за мотивирањето**

Со цел да се анализира класификацијата на теориите за мотивирање корисно ќе биде според теоретскиот поглед да се прикаже дека мотивацијата и те како влијае на работните постигнувања. Ваквите разлики се направени според теоријата на задоволството (*што се задржува на што од мотивирањето*) теорија на процесот (*што се задржува на како од мотивирањето*) и третиот пристап, теорија на засилувањето (*ги нагласува начините како се изучува однесувањето*).

### **3.1 Теорија на хиерархија на потреби.**

Абрахам Маслоу [MASLOW] ја развил теоријата на хиерархија на потреби, што укажува на тоа дека индивидуалните потреби кои постојат во хиерархијата се состојат од физиолошки потреби, безбедносните потреби, потреби за припадност, почитување, и потреби за самоактуелизирање.

- Физиолошки потреби - се основните потреби за храна, вода и други фактори, потребни за опстанок.
- Безбедносни потреби се потреби за сигурност во нечија физичка околина, стабилност и слобода од емоционален стрес.
- Потребите за припадност поврзани се со желби за пријателство, љубов и прифаќање во рамките на дадена заедница од поединци.
- Потребите за почитување - се и оние поврзани со добивањето на почитување за себе и другите.
- Потребите за самоактуелизирање - се оние кои одговараат на сопствениот потенцијал остварување, остварување и тестирање на творечките капацитети, како и, воопшто, да стане најдобрата личност што некој би можел да биде.

Примена на хиерархија на потребите на менаџментот и на работното место се очигледни. Според импликациите на хиерархијата, поединците пред да бидат мотивирани со зголемување на работни задачи, статусот и предизвикувачки задачи на работа, во пониското ниво на потреби треба да се исполнети следните примери, безбедносни услови на работа, соодветна наплата, да се грижат за себе и своето семејство и сигурност на работното место. И покрај леснотијата за примената на оваа теорија на дело амбиент, оваа теорија има добиено многу малку истражувања за поддршка и затоа не е многу корисна во практиката.

### **3.2 ЕРГ теорија**

Оваа теоријата е продолжување на Масловата книга хиерархија на потреби. Alderfer се согласува дека мотивираноста на работниците може да биде побудена со хиерархијата на потребите, но не се согласува со фундаменталната мисла на Маслоу дека задоволената потреба исчезнува, поради тоа Алдерфер сугерираше дека потребите треба да бидат класифицирани во три категории, наместо петте -егзистенцијални. Овие три типа на потреби се- постоење, поврзаност и раст.

- Постоење на потреби- се слични на потребата од категоријата на Маслоу физиолошки и безбедноста.

- Поврзаност на потреби - вклучуваат меѓучовечки односи и се споредливи со аспекти на припадност Маслоу и задоволување на потребите.
- Раст на потребите- се оние поврзани со постигнувањето на еден потенцијал и е поврзано со почитувањето според Маслоу и потреби за само-актуелизацијата .

Теоријата Ерг се разликува од хиерархија на потреби во кои не укажуваат на тоа дека на пониско ниво факторите треба целосно да бидат исполнети пред горното ниво кое треба да стане мотивациско. Ерг теоријата, исто така укажува на тоа - доколку поединецот е во состојба континуирано да ги задоволува потребите од горното ниво тогаш главните детерминанти за мотивираност треба да се насочат на пониско ниво. Импликациите за менаџерите се слични на оние за потребите хиерархија: менаџерите треба да се фокусираат на вработените со постојани средби, поврзаност, и раст на потребите. Како таква теоријата на Алдерфер не е целосно задоволувачка во водењето сметка за средствата со кои човечките потреби се преведуваат во продуктивна човечка енергија.

### **3.3 Мотивирачка-Хигиенска теорија**

Фредерик Herzberg развил мотивирачката (задоволувачка) -хигиенска (незадоволувачка) теорија. Оваа теорија е тесно поврзана со хиерархијата на потреби на Маслоу, но поконкретно се однесува за тоа како индивидуите се мотивирани на работното место. Врз основа на неговите истражувања, Herzberg тврди дека исполнувањето на пониско ниво на потреби (хигиенските фактори) на поединците не би ги мотивирало да вложат напор, туку само ќе ги наведат да бидат незадоволени. Но, на повисоко ниво на потреби (мотиватори) лицата ќе бидат мотивирани и исполнети.

Импликациите на менаџерите преку мотивирачката(задоволувачка)-хигиенска (незадоволувачка) теорија е дека вработените на пониско ниво треба преку подобрувањето на потребите како плата, бенефиции, безбедност, како и промена на други работни места и контекстуалните фактори ќе ги спречи работниците да станат незадоволни, но не и активно да се мотивираат и да вложат дополнителни напори кон подобри перформанси. За таа цел, според оваа теорија, за да се мотивираат работниците, менаџерите мора да се фокусираат на промена на внатрешна природа и содржина на работни места преку "збогатување" т.е. да се зголеми автономијата на вработените со цел

таквите можности да ги превземат со дополнителна одговорност и да ги развијат своите вештини и кариери при што ќе добијат адекватно признание за извршената работа .

### **3.4 Теорија на научените потреби**

Теоријата на McClelland сугерира дека поединците научиле/искусиле за потребите од нивната култура. Три од примарните потреби во оваа теорија се потребата за припадност (л AFF), потребата за моќ (л Pow), и потребата за достигнување (постигнување на целите n).

- Потребата за припадност е желба за воспоставување социјални односи со другите.
- Потребата за моќ, ја одразува желбата да се контролира една средина и влијание врз другите.
- Потребата за успех е желба да се превземе одговорноста која преку предизвикувачките цели се стреми кон позитивни повратни перформанси.

Главната точка на теоријата за научените потреби е прашањето кои од овие потреби е најсилна кај една личност, дали има потенцијал да се мотивира однесувањето во однос на повратно задоволство. Врз основа на тие фактори менаџерите треба да се обидат да развијат разбирање за тоа дали и до кој степен вработени имаат една или повеќе од овие потреби, дали ситуацијата на постоечките работни места (системтизацијата) може да се реструктурира со цел да се задоволат или остварат таквите потреби.

## **4. ПОВАЖНИ ТЕОРИИ НА ПРОЦЕСОТ**

Процес (или когнитивна) теорија на мотивација се фокусира на човековите свесни одлуки на процеси како дел од објаснување на мотивацијата. Теоријата на процесот се занимава со утврдување на начинот на однесување на поединецот и вложената енергија, раководена и одржувана според волјата, самоуправувана од човечки когнитивните процеси. Процесот на теориите на мотивација се заснова на почетокот на когнитивните теориите и објаснува дека ваков вид на однесување е резултат на свесна одлука во правење на процесот. Главните процес теориите на мотивација се искусвена теорија, теорија на еднаквоста, теорија на поставена цел, и теоријата за засилување.



#### **4.1 Теорија на очекување /интегрален пристап на мотивирање**

Во раните 1960-ти Виктор Vroom ги применува концептите на однесувањето истражувањето спроведено во 1930 од Курт Левин и Едвард Tolman директно на работа мотивација. Во основа, Vroom потенцираше дека работниците самостојно ги избираат работните навики во кои веруваат и дека ќе ги постигнат саканите вредности. При одлучување на колку труд треба да се вложи во работните навики, најверојатно испитаниците/поединците би земале во обзир следните фактори:

- Извешчување и очекувани последици, значи степен на вложениот напор до каде тие веруваат дека ќе ги доведат до саканото ниво на перформанси.
- Очекување од вложениот напор, очекувањето на луѓето зависи дали одредено ниво на перформанси/напор кој ќе резултира со одредени резултати или награди.
- Нивната валентност, резултатите на едно одредено однесување имаат одредена валентност-мотивиращката сила или вредност дали очекуваните исходи се привлечни или непривлечни.

Сите овие напоменати три фактори се очекува да влијаат на мотивацијата во мултиплактивен модел, така што за да биде мотивиран секој поединец сите три компонентите на очекуваниот модел мора да бидат високо оценети и, само ако еден од нив е нула (на пример, алтките и валентноста се високи, но очекувањето е сосема отсутено), лицето ќе нема мотивација за работа. Така, менаџерите треба да се обидат колку што е можно да се осигураат да нивните вработени веруваат дека зголемениот напор ќе ги подобри перформансите а таквите перформанси ќе ги доведат до ценети награди.

Во доцните 1960-ти, Портер и Lawler објавија продолжување на очекуваното траење на моделот Vroom , кој е познат како Porter-Lawler модел на очекување или едноставно Портер-Lawler модел. Иако основната премиса на Porter- Lawler моделот е иста како за модел Vroom, Porter-Lawler моделот е посложена во голем број на начини, со претпоставка дека зголемениот напор автоматски не води кон подобри перформанси затоа што поединците можат да не ги поседуваат потребните способности потребни за да се постигне високо ниво на перформанси, а во однос на тоа тие имаат несоодветена или

нејасна перцепција како да се вршат неопходните задачи. Доколку не се разбере концептот како да се насочат напорите ефикасно, поединците може да вложат значителни напори без соодветно зголемување на перформансите.

#### **4.2 Теорија на еднаквоста /пристап на праведност и неправедност**

Теоријата за еднаквост претполага дека поединците треба да се вклучат во социјалната споредба преку споредување на нивните напори и наградите во однос на другите. Перцепцијата на поединците во однос на правичноста за нивните награди во однос на други влијанија на нивното ниво на мотивација.

- Еднаквост постои доколку поединците споредуваат дека односот на вложените напори до награда е еднаква за нив колку и за другите.
- Нееднаквост постои кога поединци споредуваат дека односот на напорите за награди е различен ( негативен ) за нив отколку што тоа е за другите.

Постојат два вида на неправедност: наградување и ненаградување

- Ненаградување се случува кога човек верува дека таа/тој прави повеќе напори во однос на останатите но сепак не ја добива истата награда, или прави ист напор како другите но за помала плата. На пример, ако работникот работи повеќе часови од својот соработник, но сепак, тие ја примаат истата плата, на работникот ќе ја согледа неправедноста во форма на под-награда.
- Спротивно на тоа, со наградување, лицето ќе чувствува дека степенот за неговите напори за награда е поголем од другото лице кое вложило помалку напор но сепак добиле иста награда. Таквото истражување ни кажува дека наградувањето ги мотивира поединците за решавање на нееднаквоста, но истражувањето исто така, покажува дека истото не важи за ненаградување. Лицата кои се наградени често се впуштаат во когнитивна дисонанца, убедувајќи се дека нивните напори и награди се еднакви на другите.

Според теоријата на еднаквоста, индивидуите се мотивирани да ја намалат согледаната нееднаквост. Поединците можат да се обидат да ја намалат неправичноста на различни начини. Едно лице може да го промени неговиот или нејзиниот степен на напор;

вработен кој се чувствува не-награден е веројатно дека ќе работи помалку. Едно лице, исто така, може да се обиде да ја промени својата доделена награда преку барање за зголемување на платата. Друга опција е да се направи промена во однесувањето на одговорното лице, можеби со поттикнување на тоа лице да полага повеќе напор кон вработените. Конечно, ако едно лице согледа искуствена неправедност може референтото лице да го смени и да се спореди со друго лице за да се процени еднаквоста. За менаџерите, теорија на еднаквост ја нагласува важноста на системот за наградување што се смета како фер опција кон вработените.

### **4.3 Теорија на поставена цел**

Теорија на поставена цел - се претпоставува дека целите се најважните фактори кои влијаат на мотивацијата и однесувањето на вработените. Оваа мотивациона теорија беше развиена првенствено од страна на Edwin Locke и Gary Latham. Теорија на поставена цел ја нагласува важноста на специфичните и предизвикувачки цели во постигнувањето на мотивирано однесување.

- Специфични цели често вклучуваат квантитативни цели за подобрување во однесувањето на интерес. Истражувањето покажува дека одредени перформанси цели се многу поефикасни од оние во кои на едно лице му е кажано "да се направи најдобро."
- Предизвикувачки цели се тешки, но не и невозможно да се постигнат. Емпириско истражување го поддржува предлогот дека целите кои се специфични и предизвикувачки се повеќе мотивациски отколку нејасни цели или цели со кои релативно лесно се постигнуваат.

Неколките фактори за умереност кон односот се помеѓу специфичните и предизвикувачки цели и како високото ниво на мотивација.

- Првиот од овие фактори е целна-посветеност, кој едноставно значи дека колку повеќе поединецот е посветен за постигнување на целта, толку повеќе тие ќе бидат мотивирани да вложат напор кон постигнување на целта. Некои истражувања покажаа дека вработените треба да учествуваат во поставување на целта а со тоа ќе се зголеми нивното ниво на посветеноста кон целта.

- Вториот фактор релевантен за утврдување на целта или теорија на авто-ефикасност, односно верување дека индивидуата на ваков или таков начин може успешно да се заврши одредена задача. Доколку поединците имаат висок степен на самоуправна ефикасност, тие веројатно ќе реагираат позитивно на конкретни цели и предизвици отколку ако тие имаат низок степен на авто-ефикасност.

#### **4.4 Теорија на зајакнување**

Оваа теорија може да се проследи на работата на пионерот во однесувањето (бихевиорист) B.F. Skinner. Освен теоријата за мотивација треба да се земе предвид и теоријата на учењето. Теоријата за зајакнување претпоставува дека мотивираното однесување се јавува како резултат на зајакнување(reinforcers), кои се резултатите кои произлегуваат од однесувањето што го прави поголема веројатност на однесување ќе се случат повторно. Оваа теорија сугерира дека не е потребно да се учат потребите или когнитивни процеси за да се разбере мотивацијата, но дека тоа е само потребно да се испитаат последиците на однесување. Однесување поткрепено позитивно веројатно ќе продолжи, но однесување кое не е наградено или однесување кое се изречени казни најверојатно нема да се повтори. Теоријата за зајакнување сугерира дека менаџерите можат да ги подобрат перформансите кај вработените преку процесот на промена на однесувањето со зајакнување на саканите однесувања или казнување на несаканите однесувања.

## **Заклучок:**

Мотивирањето е многу важно за менаџерите, бидејќи менаџерите мора да го насочат мотивирањето кај луѓето заради постигнување на организациските и личните цели. Организацијата има потреба да ги мотивира вработените за извршување на нивната стратегија. Според тоа неколкуте теории на мотивирање прикладни во оваа семинарска се-Теорија за традиционалниот модел поврзан со **Фредерих Тејлор** - Менаџерот успева да го организира персоналот да работи ефикасно преку соодветни стимуланси, менаџерите треба да одредат како работата треба да биде извршена и го употребуваат системот на наградување (финансиска награда). Во теоријата на човечки ресурси – **Елтон Мајо** - заклучува дека учинокот во текот на работата зависи од содржината на работата и социјалните прашања, и подвлекува дека тензијата помеѓу вработените – *логика на расположението* и менаџерите- *логика на трошоците и учинокот* може да доведе до конфликт во организацијата. Во моделот на човечки ресурси според **Даглас МекГрегор** односно теорија X и теоријата Y, се идентификува пристап на создавање на средина во кои вработените се мотивирани преку авторитетно насочување и контрола или интеграција и самоконтролата.

Со цел да се анализира класификација на теориите за мотивирање споредени преку теоретските погледи се појавуваат низа на теоричари како што е **Абрахам Маслоу** и теоријата на хиерархија на потреби каде што индивидуалните потреби во хиерархијата треба да се состојат од –Физиолошки, безбедносни, потребите за припадност, почитување и самоактуелизирање.- соочувањето во хиерархијата на потребите во менаџментот е искажано дека поединците треба да се мотивираат со зголемување на работните задачи. Продолжение на теоријата на Маслоу е ЕРГ теорија од **Алдерфер** каде што децидно објаснува дека потребите треба да се класифицираат само во три категории- постоење, поврзаност и раст на потребите. Тоа се осознава преку задоволување на горното ниво од менаџментот но главните детерминанти за мотивираност треба да се насочат во пониското ниво. Мотивирачката-хигиенска теорија од **Херцберг** е тесно поврзана со

теоријата на Маслоу при што исполнувањето на пониско ниво на потреби преку бенефиции со што би го добиле саканиот ефект на мотивираност а со тоа ќе ги наведеме да вложат дополнителни напори кон остварување на целите. Во искусствената теорија на МекКлеланд ја обработува темата на припадност, моќ и потреба за достигнување на целите при што менаџерите треба на работниците да се обидат преку мотивирање на нивниот потенцијал да добијат позитивни ефекти.

Во третиот дел станува збор за Теориите на процесот или конгнитивна теорија/интегрален пристап на мотивирањето/ за мотивација со утврдување на начинот на однесување и вложената енергија на поединецот. Главните процес теории на мотивација се Теорија на пристап на очекување од Виктор Врум при што се поставува прашањето колку труд треба да се вложи за да се постигнат целите според нивното очекување, валентноста и очекуваните последици, Извшување и очекувани последици, значи степен на вложениот напор до каде тие веруваат дека ќе ги доведат до саканото ниво на перформанси. Очекување од вложениот напор, очекувањето на луѓето зависи дали одредено ниво на перформанси/напор кој ќе резултира со одредени резултати или награди. Нивната валентност, резултатите на едно одредено однесување имаат одредена валентност-мотивиращката сила или вредност дали очекуваните исходи се привлечни или непривлечни. Во Теорија на поставена цел, се претпоставува дека специфичните и предизвикувачките цели се најважните фактори кои влијаат на мотивацијата и однесувањето на вработените. Оваа мотивациона теорија беше развиена првенствено од страна на **Едвин Локе** и **Гари Латам**. И на крај Теоријата засилување од **Б.Ф Скинер**. Оваа теорија сугерира дека не е потребно да се учат потребите или конгнитивни процеси за да се разбере мотивацијата, Однесување ако е поткрепено позитивно веројатно ќе продолжи, но однесување кое не е наградено или однесување кое се изречени казни најверојатно нема да се повтори, Менаџерите можат да ги подобрат перформансите кај вработените преку процесот на промена на однесувањето со зајакнување на саканите однесувања или казнување на несаканите однесувања.

### ***Resume:***

Motivation is very important for managers, because managers need to direct motivation in humans due to the achievement of organizational and personal goals. The organization has a need to motivate employees to perform their strategy. Thus the several theories of motivation in this paper fit the ***traditional theory-model associated with Frederick Taylor*** - Managers manages to organize the staff to work effectively through appropriate incentives, managers should determine how work should be carried and used by the system of rewarding (financial reward). ***The theory of human-resources Elton Mayo*** - concludes that performance during the work depends on the content of work and social questions, and underlines the tension between employees – logic of sentiments and managers - logic of the costs and performance, can lead to conflict within the organization . In the model of human resource from ***Douglas McGregor the theory X and theory Y***, identified access to creating an environment in which employees are motivated by authoritative direction and control or integration and self-control. In order to analyze the classification of theories of motivation compared through theoretical views emerging array of theory's as ***Abraham Maslow's theory of Hierarchy of needs*** where individual needs in the hierarchy should consist of, physiological, security, needs for belonging, respect and self-actualization . To face in the hierarchy of needs managements is stated that individuals should be motivated by the increasing tasks. Continuation of the theory of ***Maslow's theory of Alderfer ERG*** which clearly explains that needs to be classified in three categories- existence, relatedness and growth needs. It is perceived by meeting the top level of management but the major determinants of motivation should be targeted at lower levels. ***Motivating-hygiene theory Herzberg*** is closely associated with the theory of Maslow with meeting the lower level of needs through the benefits that would have got the desired effect of motivation and it will show you to make further efforts towards achieving the objectives. ***The Achievement theory***

**McClelland** examines the primary needs as – need for affiliation (n. Aff.), the need for Power (n.Pow), and the need for achievement (n Ach), in which managers need workers to try by motivating their potential to obtain positive effects.

The major process theories of motivation is the **Expectancy theory by Victor Vroom** where the question is how much effort should be made to achieve the goals according to their expectancy, instrumentality and valence, All three of these factors are expected to influence motivation in a multiplicative fashion, so that for an individual to be highly motivated, all three of the components of the expectancy model must be high. Thus, managers should attempt, to the extent possible, to ensure that their employees believe that increased effort will improve performance and that performance will lead to valued rewards. **The Equity theory** suggests that individuals engage in social comparison by comparing their efforts and rewards with those of relevant others. There are two types of inequity—under-reward and over-reward. According to the equity theory, individuals are motivated to reduce perceived inequity. Individuals may attempt to reduce inequity in various ways. Another option is to change the behavior of the reference person, The equity theory emphasizes the importance of a reward system that is perceived as fair by employees. **The goal-setting theory** posits that goals are the most important factors affecting the motivation and behavior of employees. Goal-setting theory emphasizes the importance of specific and challenging goals in achieving motivated behavior. Specific goals often involve quantitative targets for improvement in a behavior of interest. Challenging goals are difficult but not impossible to attain. **The Reinforcement theory** can be traced to the work of the pioneering behaviorist B.F. Skinner. This theory suggests that it is not necessary to study needs or cognitive processes to understand motivation, but that it is only necessary to examine the consequences of behavior. Behavior that is reinforced is likely to continue, but behavior that is not rewarded or behavior that is punished is not likely to be repeated. Reinforcement theory suggests to managers that they can improve employees' performance by a process of behavior modification in which they reinforce desired behaviors and punish undesired behaviors.



### **Користена литература:**

- Основи на Менаџмент од Тодор Кралев
- tutor2u -GCSE Business Studies "Theories of Motivation"
- Grant Shin-MotivationHandbook 201
- Маслоу, Аврам – Мотивација и личност- Њујорк, Харпер & Ров, 1954 година
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Fred\\_M.\\_Taylor](http://en.wikipedia.org/wiki/Fred_M._Taylor)
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Alderfer>
- [http://en.wikipedia.org/wiki/David\\_McClelland](http://en.wikipedia.org/wiki/David_McClelland)
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Elton\\_Mayo](http://en.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo)
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](http://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow)
- <http://www.businessballs.com/herzberg.htm>
- [http://en.wikipedia.org/wiki/B.F.\\_Skinner](http://en.wikipedia.org/wiki/B.F._Skinner)
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Edwin\\_A.\\_Locke](http://en.wikipedia.org/wiki/Edwin_A._Locke)
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>

**Gotovi seminarski, maturski, maturalni i diplomski radovi iz raznih oblasti, lektire , puškice, tutorijali, referati.** [www.MaturskiRadovi.Net](http://www.MaturskiRadovi.Net) je specijalizovan tim za usluge visokokvalitetnog pisanja, istraživanja i obradu teksta za kompletan region Balkana.

Posetite nas na sajtovima ispod:

<http://www.maturskiradovi.net>

<http://www.maturski.net>

<http://www.seminarskirad.org>

<http://www.seminarskirad.info>

<http://www.seminarskirad.biz>

<http://www.maturski.org>

<http://www.magistarski.com>

<http://www.essaysx.com>

<http://www.facebook.com/DiplomskiRadovi>

Takođe, na sajtu pronađite i tutorijale, referate, primere radova, prepričane lektire, vesti, čitaonicu... Na ovom sajtu ste u prilici pronaći preko 10000 radova iz raznih oblasti: ekonomija (menadzment, marketing, finansija, elektronskog poslovanja, internet tehnologija, biznis planovi, makroekonomija, mikroekonomija, preduzetništvo, upravljanje ljudskim resursima, ...), informatika (internet, informacione tehnologije, softver, hardver, operativni sistemi, baze podataka, programiranje, informacioni sistemi, računarske mreže, ...), biologija i ekologija, filozofija, istorija, geografija, fizika, hemija, književnost, matematika, likovno, psihologija, sociologija, ostali predmeti (politika, saobraćaj, mašinstvo, sport, muzika, arhitektura, pravo, ustav, medicina, engleski jezik, ...).

Uspostavljanjem ovog projekta, zadovoljila se i veoma prisutna potreba za specijalizovanim timom, koji će na studente i omladinu pravovremeno i adekvatno delovati u edukativnom i pozitivno usmeravajućem pravcu, ali i predstavljati efikasnu podršku u pisanju sopstvenih radova.

U cilju pružanja što kvalitetnijeg sadržaja radova, okupljen je odabrani tim, sastavljen od iskusnih stručnjaka iz raličitih oblasti, čiji je cilj da autorskim pristupom i prepoznatljivim stilom izrađuju i istražuju najrazličitije oblasti i afirmišu slučajeve iz prakse.

Za sada posedujemo gotove radove iz oblasti prava, ekonomije, ekonomske preduzeća, javnih finansija, spoljnotrgovinskog poslovanja, informatike, programiranja, matematike, fizike, hemije, biologije, ekologije, menadžmenta, astronomije, carine, špedicije, poreskog sistema, javne uprave, računovodstva...., a

uskoro ćemo se proširiti i na ostale oblasti. Inače, izrada maturskih, seminarskih, diplomskih radova po želji je naša primarna opcija. Nakon što aplicirate za određeni rad, dobićete odgovor najkasnije za 24h.