

Teorija X - Y

- **Douglas Mc Gregor :The Human Side of Enterprise**
- **Teorija X: tradicionalni pogled usmeravanja i kontrole**
 1. ***Prosečno ljudsko biće suštinski (urođeno) ne voli da radi i izbegava rad kad god može*** (Menadžment neprekidno mora da sprečava izbegavanje rada)
 2. ***Pošto radnik ne voli da radi većina ljudi mora biti primoravana, kontrolisana, usmeravana pod pretnjom kažnjavanja da bi se od njih izvukao adekvatan napor u cilju ispunjenja ciljeva organizacije.*** Nesimpatija prema radu toliko je izražena da je čak ni obećana nadoknada ne može prevazići. Ljudi prihvate ono što im je kao nagrada obećano ali za isti napor uvek traže više i kada nisu kontrolisani ne ulažu obećani napor.
 3. ***Prosečno ljudsko biće preferira da bude usmeravano, želi da izbegne odgovornost, ima male ambicije i , iznad svega, želi sigurnost.*** (Ovo je pretpostavka o mediokritetstvu masa i većina naših političkih i društvenih vrednosti je izrađena na toj pretpostavci.)

Teorija X

- Motivacione **teorije štapa i šargarepe** (carrot and stick) koje se naslanjaju na ove pretpostavke funkcionišu samo kada su u pitanju potrebe nižeg reda. Menadžment firme može da obezbedi bolje uslove rada i višu platu ali ne može nikome da obezbedi samopoštovanje, poštovanje drugih ili samorealizaciju. Filozofija menadžmenta kroz usmeravanje i kontrolu nije u stanju da motiviše zaposlene. (Metode kontrole kod razvoja od deteta do odrasle osobe)

Teorija X

- ***Tradicionalni koncept usmeravanja i kontrole se javlja u dva osnovna oblika:***
 1. ***trvdi – prisila, kontrola ponašanja, nadgledanje***
 2. ***meki ‘dobrovoljnost rada, zadovoljenje potreba a zatim prihvatanje direktiva***
- ***Prvi koncept se bazira na iskustvima iz prošlog veka, prisila proizvodi otpor, militantni sindikalizam, antagonizam i pad produktivnosti***
- ***Drugi pristup dovodi do pada menadžmenta, harmonija raste i zaposleni vole ovaj tip upravljanja ali su neizainteresovani za produktivnost, očekuju sve više i daju sve manje***
- ***Nijedan od ovih pristupa ne motiviše. Zaposeni se pre svega motiviše kroz zadovoljenje potreba višeg reda (društvene i egoistične) a za zadovoljenje tih potreba trebaju uslovi. Stvaranje uslova nije kontrola***

Teorija Y

- **Teorija Y: integrisanje individualnih ciljeva sa ciljevima organizacije** - **Prebacivanjem težišta na humanu stranu menadžmenta pretpostavke ove teorije dobijaju na značaju.**
 1. *Fizičko i mentalno **naprezanje čoveka je prirodno isto kao i igra ili odmor.** (rad može biti ili izvor zadovoljstva ili kazne)*
 2. *Eksterna kontrola i **pretnja kaznom nije jedini sredstvo da bi sepostigli ciljevi organizacije.** Čovek pokazuje samousmeravanje i samokontrolu u izvršenju ciljeva za koje je zainteresovan.*
 3. *Zainteresovanost za ciljeve je **funkcija postignuća.** Najvažnije postignuće samorealizacija može biti direktan proizvod napora na ostvarenju ciljeva organizacije.*
 4. *Prosečno ljudsko biće uči ne samo da ,pod određenim uslovima, prihvata već i **traži odgovornost.** (Izbegavanje odgovornosti, nedostatak ambicije i želja za sigurnošću su pre svega iskustvene a ne urođene osobine).*
 5. *Kapacitet iskazivanja relativno visoke stope **imaginacije, dosetljivostii kreativnosti** u rešavanju organizacionih problema **široko raširena pojava** među stanovništvom.*
 6. *U uslovima modernog industrijskog života **intelektualni potencijali** prosečnog ljudskog bića su samo **delimično iskorišćeni.***

Teorija Y

- *(Y- teorija)*
- *Principi konsistentni sa konceptom integrisanja ciljeva firme i zaposlenih*
 - ❑ *decentralizacija i delegiranje u odlučivanju*
 - ❑ *job enlargement*
 - ❑ *participacija i konsultativni menadžment*
 - ❑ *ocena produktivnosti*

Teorija “motivacija-higijena”

- **F. Herzberg, B. Mausner , B. Snyderman: The Motivation to Work, Wiley (1959)**
 - ❑ prisetite se kada ste se osećali izuzetno dobro obavljajući svoj posao
 - ❑ ako ste se osećali dobro na poslu kakav je to uticaj imalo na produktivnost, odnose sa drugima i na vaše ukupno blagostanje
- Faktori nezadovoljstva uvek proizvode kratkoročne promene o stavu (mišljenju) o poslu

Teorija “motivacija-higijena”

- Teorija dve grupe faktora (Frederick Herzberg)
 - Intervjuu počinje pitanjem inženjerima i računovođama da se prisete vremena kada su se osećali izuzetno dobro odnosno izuzetno loše obavljajući svoj posao.
 - Sekvenca (period vremena na koji se događaj odnosi) mora da zadovolji nekoliko kriterija:
- mora se ponoviti za neki događaj ili seriju događaja
- mora biti vremenski ograničena (kad počinje i kad se završava)
- mora se odnositi na period kada se radnik oseća veoma loše ili veoma dobro
- priča koji ispitanik priča mora se odnositi na situaciju koja je pod direktnim uticajem posla koga obavlja (ne nekih drugih faktora)

Teorija “motivacija-higijena”

- **Prvi nivo analize:** opis događaja (povećanje plate npr.) i njegov odnos na stav (u smislu osećaja) prema poslu
- **Drugi nivo analize:** interpretacija događaja; zašto neki događaj dovodi do promene stava o poslu.

Teorija “motivacija-higijena”

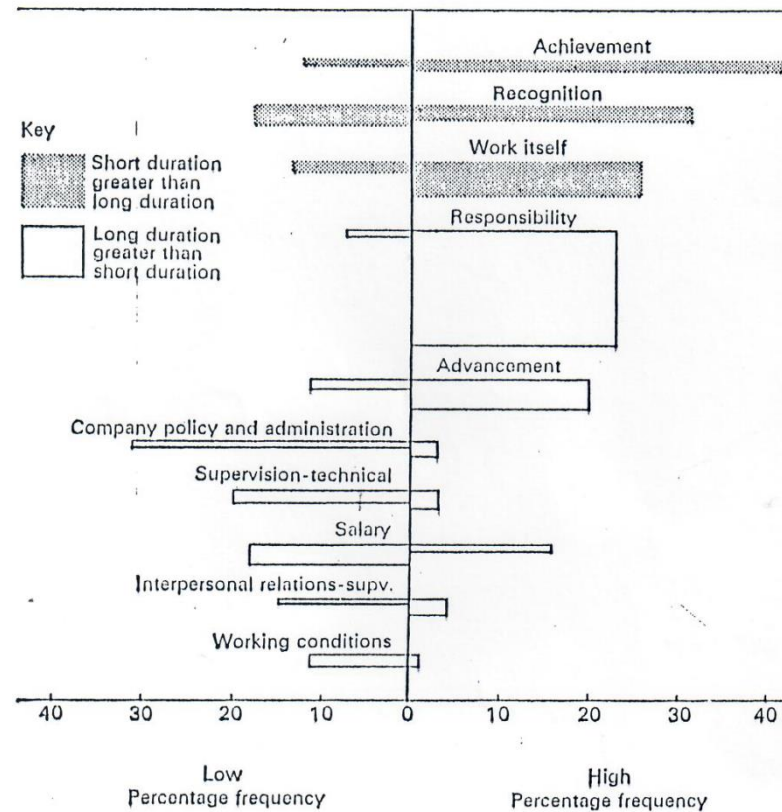


Figure 1 Comparison of satisfiers and dissatisfiers (reproduced from Herzberg, Mausner and Snyderman, *The Motivation to Work*, Wiley, 1959, by permission of the publishers)

Teorija “motivacija-higijena”

- Odgovori su grupisani u grupe koje dobijaju ime po faktorima koji se najčešće pojavljuju. Dužina kutije na grafu pokazuje frekvenciju faktora koji su vezani za određeni događaj a debljina kutije vremensko trajanje dobrog ili lošeg stava pojedinca o svom poslu. (Od dve nedelje do godinu dana).
- Iz odgovora je izvučeno pet osnovnih jakih determinanti zadovoljstva na poslu (**postignuće achievement, prepoznatljivost-recognition, rad po sebi-work itself, odgovornost responsibility i napredovanje-advancement**). Ovih pet faktora se veoma retko pojavljuju kao obeležja događa kada se radnik oseća nezadovoljnim na poslu (dužina kutije na grafu je kratka). Pojam prepoznatljivost se ovde odnosi u smislu prepoznatljivosti na poslu a ne u odnosima sa drugim zaposlenim.
- Kada su iz opisa nezadovoljstva na poslu izvuku faktori koji to nezadovoljstvo uglavnom determinišu dobijamo sledeću grupu faktora (**politika firme-company policy and administration, nadgledanje-supervision, plata-salary, međuljudski odnosi interpersonal relations i uslovi rada-working conditions**). Faktori nezadovoljstva se definišu i kao faktori koji predstavljaju radnikovo okruženje (eksterni faktori).
- Pošto sprečavaju nezadovoljstvo na poslu nazivaju se **faktori higijene (hygiene factors) ili faktori prevencije i okruženja (preventive-environmental**. Ponekad se nazivaju i **faktori održavanja (maintenance factors)**.
- Faktori koji su najčešći pratioci zadovoljstva na poslu nazivaju se **motivatori –motivators** pošto oni pokreću pojedinca da uloži dodatni napor pri obavljanju svog posla.

Teorija “motivacija-higijena”

- Glavni rezultat analize
- Higijenski događaji (plate npr.) koji dovode do nezadovoljstva na poslu potrebni su da spreče neprijatnosti (**avoid unpleasantness.**) Faktori motivatori koji dovode do zadovoljstva na poslu potrebni su da bi doveli do samorealizacije (**self-actualization**) na poslu.
- Prema tome, u psihološkom smislu, postoje dve komponente (dimenzije) zadovoljstvaposlom koje determinišu i dve dimenzije strukture potreba:
 - sistem potreba da se izbegne neprijatnost**
 - paralelni sistem potrebe za ličnim rastom (personal growth)**
 - Animal-Adam-avoidance of pain from environment**
 - Human-Abraham-seeking growth from tasks**
- Faktori higijene su prevencija ali oni ne mogu da dovedu do potpunog odsustva nezadovoljstva. Ovi faktori ne obezbeđuju uslov a razvoj pojedinca na poslu. Razvoj zavisi od postignuće a za postignuće treba zadatak. Zadaci obezbeđuju psihološku stimulaciju koja aktivira pojedinca ka potrebi samostvarenja.

Teorija “motivacija-higijena”

- **Zbog čega faktori motivatori (zadovoljstva) utiču na motivaciju u pozitivnom pravcu?**
- postaje se kompetentan, povećava se obučenost jednostavno raste i razvija se u psihološkom smislu. (Herzbergov primer deteta koji uči da vozi bicikl). Inženjera nikada nećete učiniti kreativnim ukoliko prethodno samo uklonite faktore koji su izvor njegovog nezadovoljstva. Za kreativnost je potreban potencijalno kreativan zadatak

Teorija “motivacija-higijena”

- **Kritika teorije**

- Nema mere ukupnog zadovoljstva. Pojedinaac može ne voleti deo svog posla ali je posao za njega, u celini, i dalje prihvatljiv.
- Herzberg implicite prepostavlja odnos između zadovoljstva i produktivnosti. Istraživanje, međutim ograničava samo na zadovoljstvo. Da bi takvo istraživanje bilo relevantno mora se pretpostaviti vrlo visoka korelacija između zadovoljstva i produktivnosti.
- Teorija je ograničena metodologijom. Kada stvari idu dobro ljudi to pripisuju sebi u zaslugu. Kada stvari krenu naopako onda je krivo okruženje.

Teorija “motivacija-higijena

- **pozitivno mentalno zdrave orijentacije** (kategorija u kojoj su pojedinci koji žele situacije u kojima su motivacioni faktori najvažniji)
- **prilagođeni** - loši higijenski faktori ne utiču na mentalno zdravlje – nastavlja se sa poslom iako postoje razlozi nezadovoljstva
- **zdravo mentalno orijentisani** ali su faktori higijene jednostavno umotani u odeću motivatora
- **u osnovi zdravo orijentisani ali nesrećni na poslu** (traže motivaciju ali su sprečeni i ne daje im se nikakva mogućnost za lični razvoj)
- **neprilagođeni** – pozitivna satisfakcija od faktora higijene

ERG Teorija

- **Existence** (egzistencijalne potrebe) - zadovoljenje bazičnih egzistencijalnih potreba
- **Relatedness** (relacione potrebe) – potreba za održavanjem važnih odnosa sa drugim ljudima
- **Growth** (potrebe rasta) – unutrašnja potreba za ličnim razvojem

ERG Teorija

Abraham Maslow	Clayton Alderfer - ERG
fiziološke potrebe, potrebe sigurnosti	egzistencijalne potrebe
potrebe ljubavi, eksterna komponenta poštovanja (poštovanje od strane drugih)	relacione potrebe
Interna komponenta poštovanja (samopoštovanje) , samoostvarenja	potreba rasta

ERG Teorija

- Više od jedne potrebe može biti operativno istovremeno
- Ukoliko je zadovoljenje potrebe višeg reda smanjeno (ograničeno, nemoguće) dolazi do povećanja želje za zadovoljenjem potrebe nižeg reda
- Pojedinac može da radi na zadovoljenju potrebe za ličnim rastom (razvojem) iako njegove potrebe za relacijama sa drugim nisu zadovoljenje. Sve tri kategorije potreba mogu biti operativne istovremeno.
- Ostaje se na nekoj potrebi sve dok se ta potreba ne zadovolji (Maslow). ERG teorija kaže da kada se neka potreba ne zadovoljava (sprečenost-frustracija) tada raste želja za zadovoljenjem uglavnom potrebe nižeg reda tkz. frustraciono dimenzija
- ERG teorija je konzistentnija sa našim znanjima o ljudskoj prirodi. Obrazovanje, porodica, kulturno okruženje može menjati rang značaja neke potrebe (Japanci, Španci)

Teorija tri potrebe (David McClelland)

- potreba za postignućem (need for achievement -nAch) – želja da se postigne neki rezultat u odnosu na neke standarde, želja za ličnim uspehom)
- potreba za moći (need for power -nPow) – želja da se utiče na ponašanje drugih
- potreba za prihvaćenošću (need for affiliation –nAff) – želja za prijateljskim odnosima i prihvaćenošću

Teorija tri potrebe (David McClelland)

- Mc Clelland se pre svega fokusirao na potrebu za postignućem **nAch**
- Ambiciozni za postignućem (high achievers) vole situacije kada je verovatnoća uspeha 0,5 pošto ne vole situaciju u kojoj sigurno dobijaju. Sigurna situacija za ove ne predstavlja izazov i nije motivirajuća.

Teorija tri potrebe (David McClelland)

Veza postignuća i performansi posla

- Kada posao zahteva visoki stepen lične odgovornosti i srednji nivo rizika visoko ambiciozni za postignućem (high achievers) su jako motivisani
- Nisu dobri menadžeri jer ih zanima samo vlastito postignuće
- Bolji menadžeri su oni okrenuti potrebama moći i potrebama za prihvatanjem od strane drugih

Teorija očekivanja

- **Teorija očekivanja (Expectancy theory - Victor Vroom** : Work and Motivation, 1964.
- Motivacija je determinisana verovanjem pojedinca u:
 - **vlastiti napor** (own effort)
 - **izvršenje posla** (resulting job accomplishment)
 - **nagrade ili podsticaje** koje se nude za izvršenje posla (rewards or incentives)
- Teorija se bazira na logici da će **ljudi da urade ono šta mogu da urade kada žele da to urade.**

Teorija očekivanja

- **Osnovne pretpostavke** teorije:
 - **ponašanje zaposlenih je dobrovoljno** (posle razmatranja opcija odlučuje se samostalno (bira) jednu)
 - **zaposleni će se ponašati racionalno tj.opredeljuju se za pozitivan izlaz iz date situacije** (svojim ponašanjem nastoje da doprinesu vlastitom blagostanju (u finansijskom ili psihološkom smislu)

Teorija očekivanja

- Izvršenje posla je direktan rezultat povećanja napora (zalaganja) na poslu. Zalaganje daje određene karakteristike rezultatu (performansama). Ove performanse se mogu meriti kao više napravljenih jedinica po času, manje grešaka na papiru ili veći broj časova rada. Podsticaji su nagrade za rezultate (performanse) a mogu biti u obliku novca, napredovanja, prepoznatljivosti (poštovanja) ili jednostavno dobrog osećanja za dobro obavljen posao.
- **Očekivanje (expectancy)** se javlja na **tri mesta** i na **tri načina** u modelu:
 - **kao veza između napora i izvršenog posla** (ovde se očekivanje javlja kao verovanje zaposlenog da će zalaganje dovesti do izvršenja zadatka (samocena da li može ili ne može ispuniti nameravani zadatak). Ovo verovanje se kvatifikuje pripisivanjem pondera 0-1.
 - **kao veza između izvršenog posla i podsticaja** (koristi se ponder 0-1 u zavisnosti da li će veće zalaganje biti podsticano od strane pretpostavljenog
 - **kao veza između nagrade i ličnih ciljeva** (koristi se ponder -1 1 u zavisnosti da li nagrada odgovara ličnim ciljevima zaposlenog)

Teorija očekivanja

- Ova teorija nam pomaže da odgovorimo zašto radnici nisu motivisani i zašto ulažu minimum napora. Da bi bio motivisan radnik mora imati odgovor na tri pitanja
 1. Ako uložim maksimum da li će napor biti priznat. Najčešći odgovor je **ne**. Sistem ocene u organizaciji, veruju zaposleni, je pogrešan i ocenjuju se faktori koji nemaju veze sa performansama posla (lojalnost, inicijativa, hrabrost)

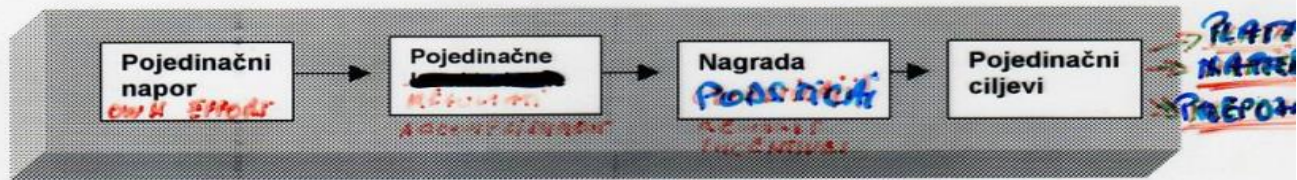
Teorija očekivanja

2. Ako je moj rezultat dobio dobru ocenu da li će to dovesti do nagrade od strane organizacije?

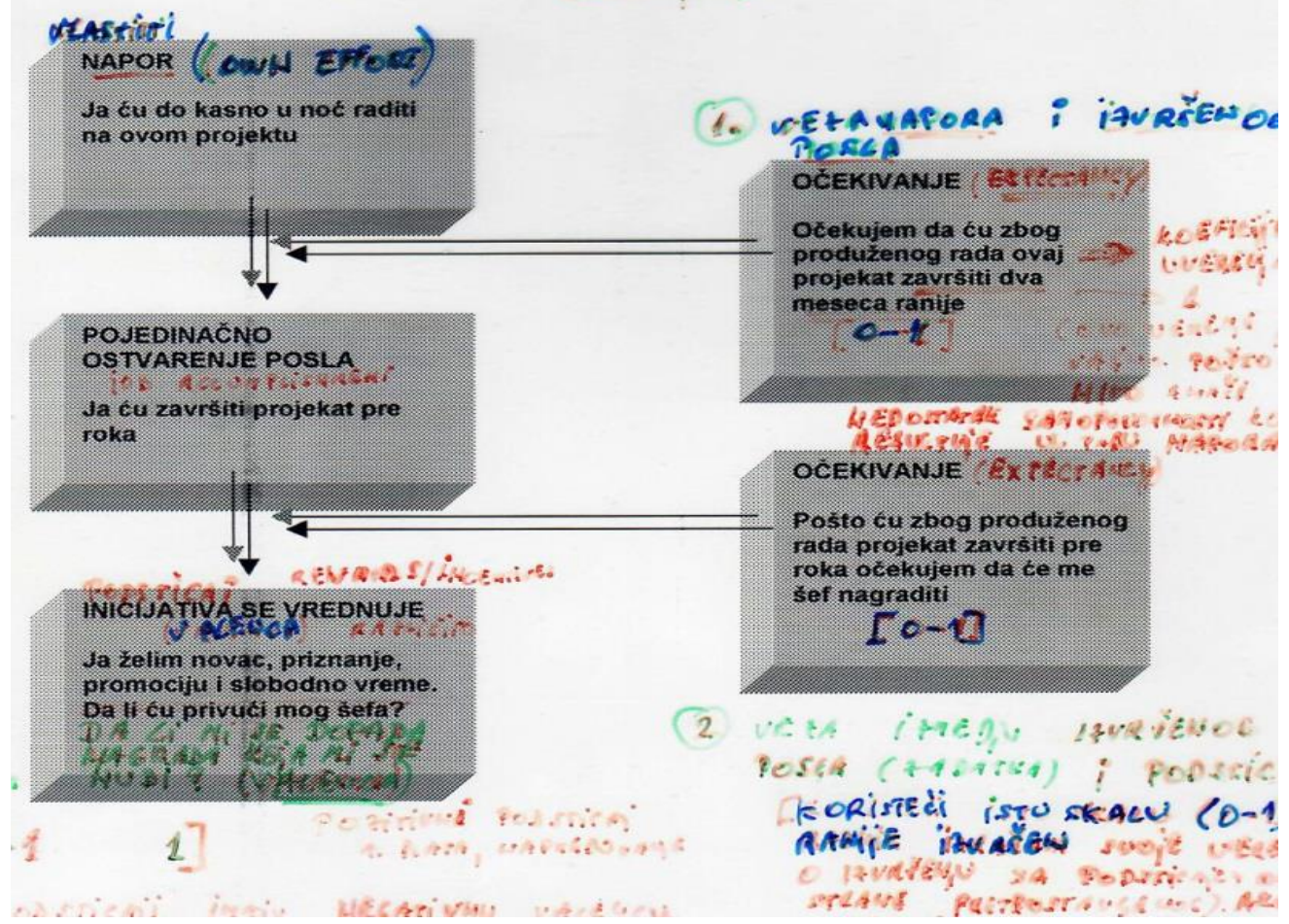
Mnoge firme dele nagrade koje nemaju veze sa performansama. Nagrade se često baziraju na faktorima kao što su „**ima iskustva**“, "**kooperativan je**" i "**voli šefa**„

3. Ako sam nagrađen da li me ta nagrada privlači (fond nagrada je ograničen i većina menadžera misli da je ista vrsta nagrade podjednako atraktivna za sve zaposlene)

GRAF 3. Jednostavni model teorije očekivanja



GRAF 4. Model teorije očekivanja (razniji)



Teorija očekivanja

- Pre nego izabere određeni pravac ponašanja radnik pravi još jednu mentalnu kalkulaciju; pripisuje ponder (0-1) tkz. valence podsticajima koju nudi menadžer. Ako je to podsticaj koji radnik preferira valenca je 1. Ova vrednost (ponder) se sa aspekta zaposlenog može posmatrati i negativnom ukoliko on određeni podsticaj ne želi. Pozitivni podsticaji: napredovanje, prepoznatljivost, plata (mogu biti i negativni za nekoga)

Koristeći teoriju očekivanja menadžer može pozitivno uticati na motivisanost:

- mora definisati šta znači dobro urađen posao (npr. dve greške nedeljno)
- **mora biti siguran** da je zaposleni u stanju da povereni posao može uraditi
- menadžer mora da odmeri podsticaj za određeni dobro obavljen posao

Teorija očekivanja

- Teorija očekivanja nudi odlična objašnjenja vezana za produktivnost zaposlenih, izostanke sa posla i promenu posla.
- Teorija očekivanja je valjana i zato jer kod većine ponašanja ljudi razmatraju očekivane ishode.