

Po Hercegu definišemo dva tipa motivacije.

### 1. Unutršnja motivacija    2. Spoljna motivacija

Rezultati istraživanja pokazuju da prvo valja rešiti unutrašnje motive radi postizanja prosečne produktivnosti, a zatim uključiti unutrašnje činioce radi postizanja veće motivisanosti i nadprosečne produktivnosti.

#### **Unutršnja motivacija**

Kako motivisati ljude, često je pitanje u svakodnevnom životu. Teorijske postavke o djelovanju niza vanjskih i unutrašnjih faktora na promene u motivaciji autori su pretvorili u čitav niz praktičnih saveta. Weinberg (1984) navodi niz saveta trenerima kako da svojim postupcima povećaju motivaciju ili da izbegnu smanjivanje motivacije.

Šest modifikovanih saveta glasilo bi:

- da bi se povećala motivacija potrebno je osigurati dovoljnu količinu uspešnih iskustava,
- korisno je dozvoliti članovima tima prihvatanje veće lične odgovornosti za odluke (vođenje dela zadataka, dela projekta, odlučivanje),
- na motivaciju pozitivno deluje pohvala (isticanje važnosti uloge svakog pojedinca za postizanje zajedničkog cilja), nasuprot kritici,
- motivacija povezana je i s umećem postavljanja realističnih ciljeva (ciljevi dostupni uz ulaganje određene količine napora - vidljivi i dostupni ciljevi, veliki projekat podeljen u male međuciljeve),
- negovati potrebu za istraživanjem, koju poseduju sva ljudska bića (postavljanje novih zadataka, izmena uloga u timu i sl.),
- stvaranje stalnog izazova sposobnostima pojedinca i grupe, te prilagođenost zahteva svim mogućnostima pojedinca.

#### **Spoljašnja motivacija**

Materijalna odnosno finansijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motivisanja koja su usmerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i finansijskih kompenzacija za rad.

S obzirom na stepen materijalnih, odnosno finansijskih primanja, dve su osnovne vrste finansijskih kompenzacija:

1. Direktni finansijski dobici koje pojedinac dobija u "novcu", i
2. Indirektni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenog i koje ne dobijaju u plati ili uopšte u obliku novca.

Materijalna motivacija je jedan od osnovnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motivisanja rada. Ona je pod direktnim uticajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plate i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije. Novac je najstariji i "najočigledniji", a istovremeno i najuniverzalniji način motivisanja za rad. Nesumnjivo 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 produktivnosti rada, dolazi se do činjenice da svako povećanje plate ne vodi i povećanju produktivnosti.

Zato je nužno slediti sedeće postavke delovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radni učinak:

1. materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može uticati, a radni standardi moraju biti ostvarivi,
2. mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada,
3. sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posledicama radnog ponašanja,
4. povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže,
5. povećanje plate mora direktno i neposredno slediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspešnosti,
6. materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u poređenju s drugima,
7. razlike u plati između dobrih i loših radnika moraju biti značajne, da bi stimulisale dobar rad.

Kompenzacije, kao ukupne naknade koje zaposlenici dobijaju za svoj rad u preduzeću vezane su uz rezultate rada, a neke već uz samu pripadnost preduzeću. Politiku dobrih međuljudskih odnosa moraju pratiti privlačne nadnice i podsticajne plate, jer su motivacija i plata usko povezane.

Uz materijalne kompenzacije, koje čine osnov motivacijskog sistema, potrebno je razraditi i sistem nematerijalnih podsticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama. Za većinu su ljudi sve važnije tzv. potrebe višeg reda, kao što su razvoj i potvrđivanje, uvažavanje, status i drugo.

*Razvijene su brojne nematerijalne strategije poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vreme, priznanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i dr. koje zajedno sa materijalnim strategijama čine celovit motivacioni sistem.*

Vrlo rašireni mehanizmi motivisanja jesu i sigurnost i stalnost zaposlenja, priznanja, napredovanje u poslu, veća neformalnost i socijalna jednakost, uklanjanje formalnih, statusnih i

funkcionalnih barijera u komunikacijama, i dr. Traganje za mogućnostima povećanja motivacije i interesa za rad i razvitak organizacije zaposlenih, dovelo je do potpune reorganizacije, promene klime i kulture i ukupnih odnosa u savremenim preduzećima.