Pojam **motivacija** vezuje se za ljudske potrebe. Potreba se objašnjava kao unutrašnje fizičko ili psihičko stanje neravnoteže, odnosno nedostatka nečega. To nešto može da bude hrana, voda, odeća i slično, ali i neka duhovna vrednost, kao što je muzika, druženje i slično. Motivacija kao određeni podsticaj ljudi na neku aktivnost ima veoma široko i složeno značenje i veoma raznovrsnu primenu. Npr. roditelji motivišu decu obećanjima ispunjenja njihovih želja, da uče ili da budu poslušna. Međutim, u upravljanju preduzećem motivacija ima specifično značenje, jer se njome obezbeđuje poželjno ponašanje ljudi radi postizanja ciljeva organizacije i zadovoljavanja njihovih sopstvenih potreba. Na taj način se integrišu ciljevi organizacije i motivi ljudi koji su u njoj zaposleni. Polazeći od opšte pretpostavke o menadžmentu, kao o veštini vođenja poslova uz pomoć ljudi, može se izvući zaključak da je motivacija radnika na veće zalaganje, jedan od bitnih zadataka menadžera. U organizaciji vladaju različiti interesi ljudi koji se na nju povezuju. Uspešnost deovanja organizacije zavisi od usklađenosti interesa pojedinih učesnika. Proces podsticanja čovekove aktivnosti, usmeravanje njegove delatnosti na određeno delovanje sa ciljem, smislom itd. i korekciju tih delatnosti za postizanje određenih cilja nazivamo motivacija. **Motiv** je, dakle, sve ono što spolja ili unutar čoveka podstiče njegovu akciju ili delovanje. Srodni izrazi za motive mogu biti: impulsi, inicijative, interesi, razlozi, sklonosti, nadražaji, ljubav, pobude, stimulansi za akciju i sl. Suština motiva je, dakle, motivacijska delatnost.

Savremena tehnologija razlikuje dve vrste motiva:

- Primarni (urođeni) motivi su oni kod kojih je izvor pre svega fiziološki ili biološki; u njih ubrajamo, pre svega, motiv prehrane, pića, seksualni motiv, materinski motiv, motiv odbrane i slični; broj tih motiva je ograničen;

- Sekundarni (stečeni) motivi su motivi kod kojih je izvor pre svega društveni; u njih ubrajamo pre svega motiv afirmacije ili samodokazivanja, motiv borbenosti, motiv bezbednosti, motiv sigurnosti i slično.

Motivacione teorije:

Motivaciona teorija Maslova: se zasniva na pretpostavci da ljudi zbog preživljavanja žele da zadovolje najosnovnije – primarne biološke potrebe i tek posle toga, javlja se želja – potreba za zadovoljenjem viših potreba. Ova teorija je u menadžmentu važna žbog toga što pokazuje šta motiviše zaposlene u određenim organizacijama i u određenom vremenu i kakvim se instrumentima može uticati na motivaciju zaposlenih.

Herzbergova dvofaktorska teorija: zasniva se na tvrdnji da postoje motivacioni faktori koji utiču na efikasnost ljudi i na njihovo zadovoljstvo. Hezber je posle proučavanja ljudi po celom svetu utvrdio da postoje dve velike grupe motivacionih faktora koji različito utiču na ljude:

- satisfaktori – higijenici ne podstiču ljude na aktivnost, već samo odstranjuju neprijatnosti;

- motivstori – neposredno podstiču ljude na rad.

Leavitova motivaciona teorija: Leavit je tvrdio da je potreba ono što zbog promene u organizmu zahteva aktivnost i tako počinje ceo motivacioni proces. Aktivnost može da bude fizička, intelektualna ili emotivna. Motivacioni proces se završava relaksaciom, ili olakšanjem, koje je subjektivno stanje, ali je posledica stvarnog stanja koje je bilo dostignuto postizanjem cilja.

Vrumova torija očekivanja: zasniva se na tvrđenju da je motivacioni proces posledica izbora ponašanja koje je obično najudobnije za pojedinca. Radi se o očekivanju koje će pojedincu omogućiti dostizanje postavljenih ciljeva. Vrumova motivaciona teorija objašnjava i povezanost pojedinih ciljeva među sobom, koja se naziva instrumentalnost.

Teorija X I Y: motivacioni model je svestan plan, odnosno oblik, sastavljen od više elemenata koji podstiču ponašanje koje može kod ljudi izazvati željene reakcije. Motivacione teorije nam

daju elemente za gradnju sopstvenog motivacionog modela, koji treba da poštuje osećanja zaposlenih:

- očekivanje – takav model se zasniva na Vrumovoj teoriji, jer svaki čovek može da odluči šta želi i kako da promeni svoje ponašanje da bi dostigao željeni cilj; radi se o odnosu između zadovoljstava (emotivni cilj) i učinaka (rezonski cilj) koji su jednako vredni, i jako nezavisni ciljevi

- jednakost – potrebno je izbeći osećaj nejednakosti zaposlenih u platama, jer mogu da sabotiraju radni proces, smanje intezivnost rada, utiču na ostale zaposlene, povećavaju izostanke sa posla, zahtevaju pravednije plate

- pravičnost – sa tim izrazom zaposleni obično izražavaju svoje u odnosu na plate drugih, odnosno radi se o mišljenju zaposlenih o očekivanoj odgovarajućoj naknadi za uloženi doprinos. U suprotnom može doći do napuštanja radnog mesta i organizacije.

Bez obzira na teorije motivisani zaposlenici ulažu više napora u rad od zaposlenika koji nisu adekvatno motivisani. Iz godine u godinu menadžeri posvećuju sve veću pozornost zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih jer je to potrebno zbog uspješnosti poduzeća.

Motivacija u ljudskom ponašanju: aktivnost radnika uvek zavisi od ljudskih pobuda i spoljašnjih nadražaja. Ove pokretače aktivnosti radnika nazivamo motivacijom. Odnosno, motivacijom nazivamo stimulacijsku oprugu koja omogućava da čovek kod ostvarivanja svojih ciljeva preduzeća iskoristi sve svoje sposobnosti, veštine i znanja. Ako želimo da postignemo očekivane rezultate rada, moramo da motivišemo radnike kako bi naši ciljevi postali takođe, ciljevi naših radnika. Motivacija za rad se bazira na korisnosti rada, poznavanju ciljeva, poznavanju rezultata svog rada, radnim uslovima, pohvalama i prekorima, uputstvima za rad, takmičenju, stvaranju problema koji čoveka podstiču na akciju, odgovarajućoj plati, tj, naknadi za rad.

Za većinu zaposlenih plate su najzačajniji činioci rada i zbog toga uz sve vidove motivisanja

plata, kao motiv, je u prvom planu. Ljudi ne rade samo za novac, mada je to primarno i samo po sebi je značajan deo motivacije. Za kratkoročne napore, obavljene specijalne zadatke, vanredne zadatke i slično, zaposlenog pojedinca treba nagraditi. To se može ceniti kao ekvivalent za dodatni trud.

Ostali faktori traže menadžersko umeće. Motivacija impulsira želje kod zaposlenih da rade više i bolje, da firma napreduje i da oni istovremeno napreduju. Faktori motivacije mogu biti: ugodna radna atmosfera, tretman nadređenih nad podređenim, zdrava kolegijalnost, uslovi radnog mesta, visina plata, ugled firme u okruženju i slično.

Motivacija je vrlo kompleksna i posebnog je karaktera, ali je moguće uočiti osnovne motivacijske tehnike, a to su: materijalne kompenzacije, nematerijalne kompenzacije.

Materijalne kompenzacije se dijele na **izravne materijalne** (koje obuhvaćaju sustav plaća i drugih materijalnih poticaja, bonusa vezanih s individualnim ili grupnim radom)
i
neizravne materijalne
dobitke (
u koje se ubraja niz materijalnih beneficija, zdrastveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, stipendije, školarine, različiti oblici životnog osiguranja, slobodni dani, godišnji odmori, rekreacije). Nematerijalne kompenzacije obuhvaćaju
dizajniranje posla, stil managementa, participaciju, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje i feedback, organizacijsku kulturu, usavršavanje i razvoj karijere.
A materijalne i nematerijalne strategije čine celovit motivacijski sastav.

Motivacijske tehnike su:

1. Materijalne kompenzacije
2. Nematerijalne kompenzacije.