

# MOTIVACIJA I MODIFIKOVANJE PONAŠANJA

## 1. MOTIVISANJE

### Kako motivisati ljude?

**Motiv** – razlog da se nešto uradi.

**Motivacija** – predstavlja snage koje deluju na ili unutar osobe, koje uzrokuju da se osoba ponaša na specifičan, ciljno-usmeren način.

Komponente motivacije su:

- **pravac akcije** – šta osoba pokušava da uradi,
- **napor** – koliko se naporno osoba trudi i
- **upornost (istrajnost)** – koliko se dugo osoba trudi.

- ❑ Motivacija je proces pokretanja ljudske aktivnosti prema postizanju određenih ciljeva.
- ❑ Motivacija podrazumeva skup faktora koji pokreću i usmeravaju ljude i podstiču ih da istraju u svojim naporima da dostignu određeni cilj.

## 2. STRATEGIJE RADNE MOTIVACIJE

- *komunikacija,*
- *stav menadžera prema zaposlenima,*
- *osmišljavanje i obogaćivanje posla,*
- *koncept tzv. modifikacije ponašanja.*

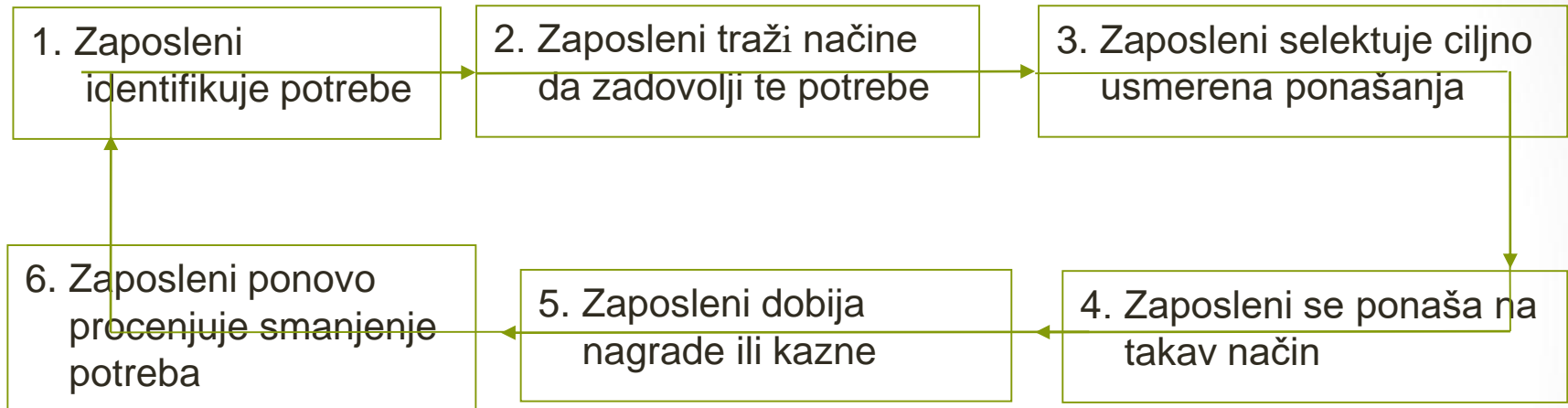
### 3. PROCES MOTIVACIJE

Ključni princip motivacije kaže da su performanse (odnosno radni učinak) bazirane na sposobnostima i motivaciji osobe, ali su pod uticajem i situacionih ograničenja na koja zaposleni ne može da utiče.

$$\textit{radni učinak} = (\textit{sposobnosti} \times \textit{motivacija}) \times \textit{situaciona ograničenja}$$

Proces motivacije počinje identifikovanjem potreba:

- ❖ *psihološke* (priznanje. . . ),
- ❖ *fiziološke* (voda, vazduh, hrana) ili
- ❖ *društvene* (druženje).



*Slika. Suština motivacionog procesa*

Pojednostavljeni model:



*Slika. Model motivacionog ciklusa*

## **4. MOTIVACIONI IZAZOVI**

- I. motivi se mogu samo pretpostaviti, oni se ne mogu videti,**
- II. dinamička priroda potreba,**
- III. razlike u motivaciji ljudi i energija kojom ljudi odgovaraju na njih.**

## 5. TIPOVI MOTIVACIJE

***Unutrašnja motivacija*** – samostalno generisani faktori koji utiču na ljude da se ponašaju na poseban način ili da se kreću u posebnom pravcu.

***Spoljna motivacija*** – šta je urađeno da bi se ljudi motivisali. Obuhvata nagrade i kazne.



## 6. TEORIJE MOTIVACIJE

- *Teorija instrumentalnosti,*
- *Teorije sadržaja,*
- *Teorije procesa.*

## 6.1. TEORIJA INSTRUMENTALNOSTI

"Instrumentalnost" je verovanje da ako radimo jednu stvar ona će voditi drugoj (ljudi rade samo za novac).

- Teorija se pojavila u drugoj polovini 19. veka.
- Ona pretpostavlja da će osoba biti motivisana da radi ako su nagrade i kazne povezane direktno sa njenim performansama (radnim učinkom).

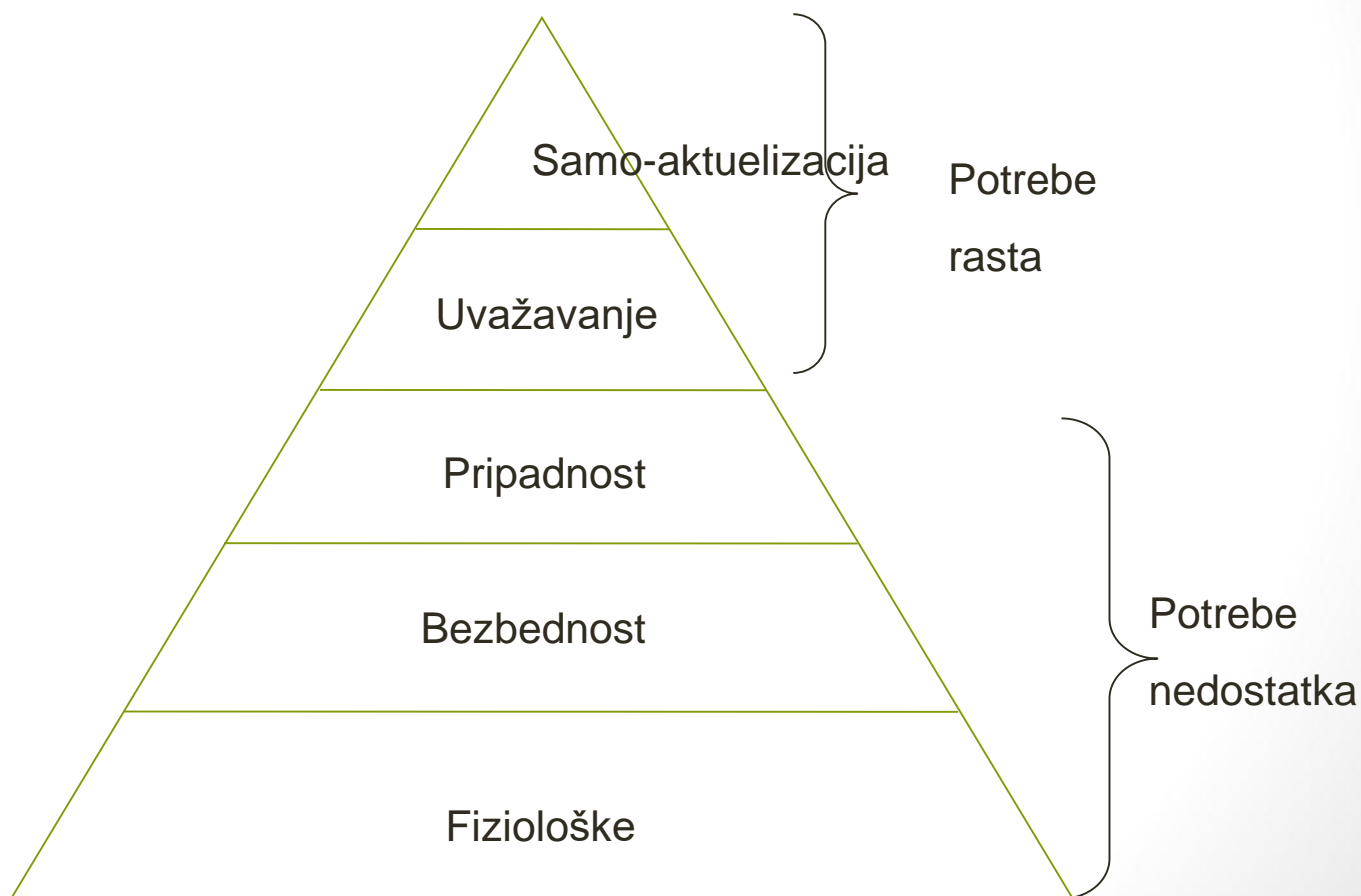
## 6.2. TEORIJE SADRŽAJA

Ove teorije se fokusiraju na specifične faktore koji podstiču, usmeravaju i zaustavljaju ponašanje osobe.

- *Maslovljeva hijerarhija potreba,*
- *Alderferov ERG model,*
- *McClellandov model postignuća i*
- *Herzbergov model dva faktora.*

## 1. Model hijerarhije potreba

*Abraham Maslov je sugerisao da ljudi imaju kompleksan set snažnih potreba koje se mogu urediti hijerarhijski.*



## 2. ERG model

Alderfer-ov ERG model ističe da pojedinci imaju 3 grupe bazičnih potreba:

- ❖ *Egzistencijalne potrebe (Existence needs)*
- ❖ *Potrebe za povezivanjem (Relatedness needs)*
- ❖ *Potrebe rasta (Growth needs)*

ERG model sugerše da se na poslu javljaju:

- *Ispunjenje - progresivan proces i*
- *Frustracija - regresivan proces.*

### **3. Model dostignuća (David McClelland)**

*David MekKlilend je smatrao da svako ima 3 posebno važne potrebe:*

- *potrebu za dostignućem,*
- *potrebu za pripadanjem i*
- *potrebu za moći (institucionalna i lična moć).*

U kojoj meri su ljudi motivisani dostignućem zavisi od:

1. njihovog detinjstva,
2. njihovog ličnog i poslovnog iskustva i
3. tipa organizacije za koju rade.

Motivi leže između svesnog i nesvesnog, u oblasti maštanja (sanjarenja).

***Merenje motivisanosti dostignućem –***

TA testa (Tematic Apperception Test – TAT) - (mrlje od mastila ili slika koja može generisati različite priče).

## **Osobe koje su motivisane visokim postignućem imaju sledeće karakteristike:**

- vole da grupišu sopstvene ciljeve, retko su bez cilja i ne dozvoljavaju da im se život jednostavno desi,
- pomoć ili savet traže samo od eksperata, prihvataju odgovornost,
- izbegavaju da biraju ekstremno teške ciljeve,
- preferiraju zadatke koji obezbeđuju neposrednu (trenutnu) povratnu spregu,
- novac ima snažan uticaj na njih.

## 4. Motivaciono-higijenski model

Frederik Herzberg i njegovi saradnici su istraživali odnos između zadovoljstva poslom i produktivnosti. Pojavile su se dve različite grupe faktora:

- Motivacioni faktori: uključuju sam *posao, priznanje, napredovanje i odgovornost* - *unutrašnji faktori*.
- Higijenski faktori: obuhvataju *politiku kompanije, administraciju, nadgledanje, platu, beneficije, radne uslove i interpersonalne odnose* - *eksterni faktori*.



Zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom ne formiraju jedinstven kontinuum (dimenziju) - stoga, osoba može biti i zadovoljna i nezadovoljna u isto vreme.

### Nedostaci:

- davanje društveno poželjnih odgovora,
- da li su zadovoljstvo i nezadovoljstvo zaista odvojene dimenzije?

## 7.3. PROCESNI MODELI MOTIVACIJE



---

Procesni modeli se koriste za opis i analizu načina na koji faktori unutar osobe vrše interakciju kako bi proizveli određene tipove ponašanja.

Četiri najpoznatija modela procesa motivacije su:

- model očekivanja,
- model jednakosti,
- model postavljanja cilja i
- model podsticaja (pojačanja).



## 1. Model očekivanja

---

*Tvrđi da su ljudi motivisani da rade ako očekuju da će ostvariti ciljeve koje žele od svog posla. Zaposleni su racionalna ljudska bića.*

- ljudi će biti motivisani u onoj meri u kojoj veruju da će njihovi **napori** rezultirati dobrim **učinkom**, da će dobar učinak **biti nagrađen** i da će im biti ponuđene **privlačne nagrade**.

Četiri pretpostavke:

1. kombinacija snaga u pojedincu i onih iz okruženja određuje ponašanje.
2. zaposleni odlučuju kako će se ponašati u organizaciji iako individualno ponašanje ograničavaju mnogi faktori.
3. različite osobe imaju različite potrebe i ciljeve, ne žele svi zaposleni isto od svog posla.
4. zaposleni donose odluke na bazi percepcije - da li će specifično ponašanje voditi željenim izlazima).



## Najvažnije varijable modela očekivanja:

---

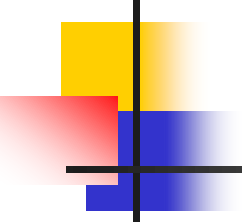
***Izlazi prvog nivoa*** - rezultujuća ponašanja povezana sa obavljanjem posla (performanse, stepen odsutnosti i kvalitet rada).

***Izlazi drugog nivoa*** - nagrade (pozitivne ili negativne) koje će najverovatnije doneti izlazi prvog nivoa.

***Očekivanje*** – verovanje da će poseban nivo napora biti praćen posebnim nivoom performansi (vrednost 0 do +1) .

***Instrumentalnost*** – odnos između izlaza prvog nivoa i izlaza drugog nivoa (vrednost od -1 do +1).

***Valenca*** – prednost koju pojedinac daje posebnom izlazu drugog nivoa. Izlaz je pozitivan kada ga želite, negativan kada je neželjen ili želite da ga izbegnete, ima valencu 0 kada je pojedinac indiferentan prema njemu.



---

Ljudi ulažu napor prilikom obavljanja posla kako bi dostigli performanse koje vode izlazima koji za njih imaju vrednost.

Performanse osobe su bazirane na sledećim faktorima:

- ličnost, veštine, znanje, iskustvo i sposobnosti.

**Motivacija** = Očekivanje x (Valenca x Instrumentalnost)



---

## Sugestije:

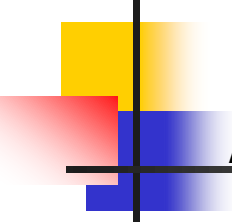
Menadžeri bi trebali:

- da odrede izlaze koje zaposleni vrednuju, posmatranjem reakcije zaposlenih na nagrade i postavljanjem pitanja.
- da definišu dobre, odgovarajuće i loše performanse.
- da budu sigurni da se željene performanse mogu postići.
- da specifične performanse povežu sa nagradama koje žele zaposleni.
- da im je uvek na umu da percepcija, ne realnost, određuju motivaciju.
- da budu sigurni da su izazovi u nagradama dovoljno veliki da motivišu na značajne napore.

## **Nedostaci modela:**

- Ne može da predvidi napor koji će zaposleni da uloži u obavljanje zadatka,
- Ne daje koji su izlazi drugog nivoa značajni za osobu u datoj situaciji,
- Polazi od pretpostavke da je motivacija proces svesnog izbora.

## 2. Model jednakosti



*Fokusira se na osećanja pojedinca u vezi sa tim koliko pravedno je tretiran u poređenju sa drugima.*

Model je baziran na poređenju dve varijable:

- **Ulazi** predstavljaju ono šta jedna osoba ulaže u razmeni,
- **izlazi** su ono šta pojedinac dobija iz razmene.

Nakon što utvrde odnos ulaza i izlaza za sebe, zaposleni ga porede sa odnosom ulaza i izlaza **relevantnih drugih**, koji se nalaze u sličnoj situaciji.

- **Jednakost**
- **Nejednakost**



---

Nejednakost izaziva **tenziju** unutar same osobe i između osoba.

Tenzija može da se smanji:

- Ljudi mogu da povećaju ili smanje svoje zalaganje na onaj nivo koji smatraju da odražava jednakost.
- Ljudi mogu da drugačije prikažu svoje ulaze i izlaze.
- Ljudi mogu da napuste organizaciju ili mogu zahtevati transfer u drugo odeljenje.
- Ljudi mogu da drugačije prikažu ulaze ili izlaze drugih.





---

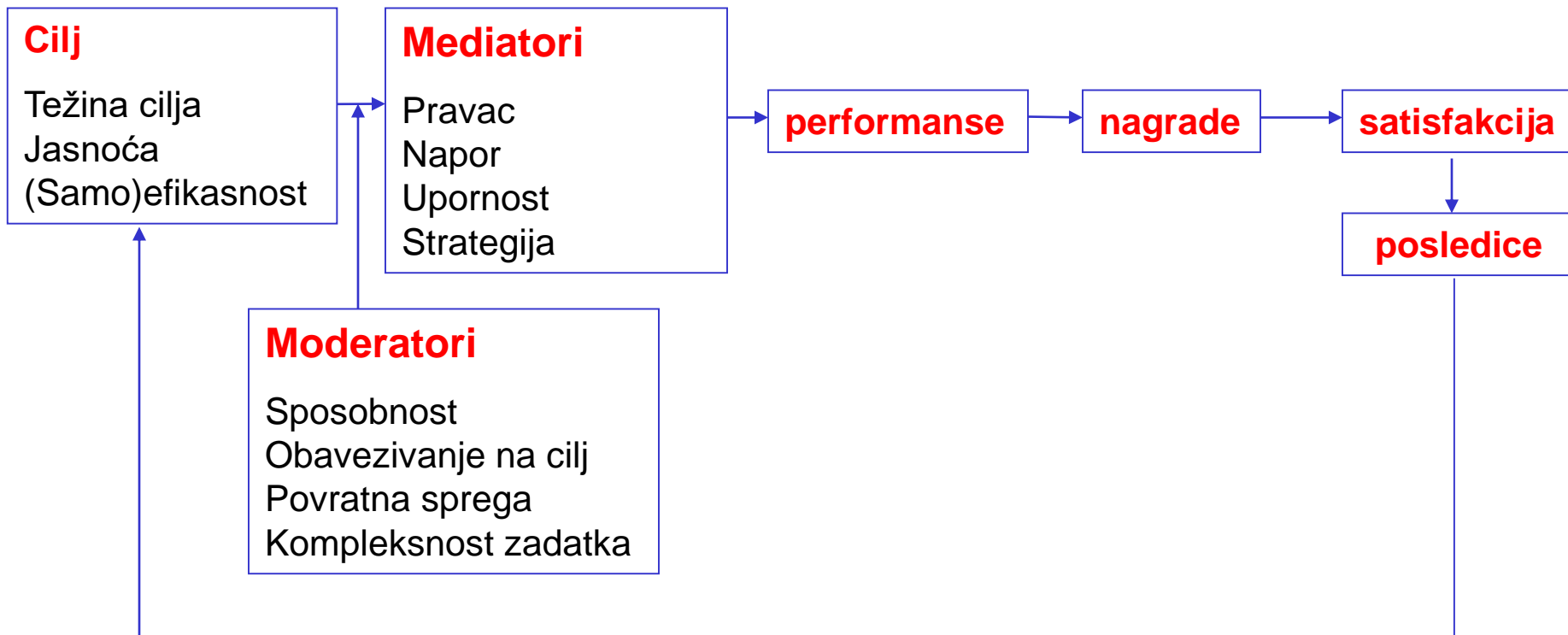
## Nedostaci modela:

- Šta se dešava kada se grupa za poređenje ili situacija menjaju?
- Da li se percepcija jednakosti ili nejednakosti povećava, smanjuje ili stabilizuje tokom vremena?
- Model ne daje vrstu akcije koju bi osoba izabrala u cilju redukovanja opažene nejednakosti.

### 3. Model postavljanja ciljeva (Locke-Latham-ov model)

Zasniva se na pretpostavci da će ljudi biti motivisani u onoj meri u kojoj prihvataju konkretne, izazovne ciljeve i dobijaju povratne informacije o svom napretku u ostvarenju tih ciljeva.

*Cilj služi kao motivator zato što ljudi porede svoje performanse sa onim koje su potrebne da bi se dostigao cilj.*





---

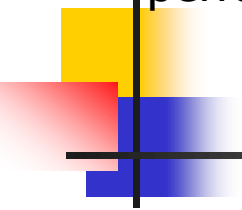
Osnovne komponente ovog modela su:

**Cilj** – može biti implicitan ili eksplicitan, nejasano ili jasno definisan, samostalno određen ili eksterno nametnut.

Posebno su važne sledeće karakteristike cilja:

- *Težina cilja,*
- *Jasnost cilja,*
- *Samo-efikasnost.*

***Moderatori (regulatori)*** – faktori koji regulišu snagu odnosa između ciljeva i performansi (izvršenja).



---

***Sposobnost*** - ograničava kapacitet pojedinca da odgovori na izazov.

***Obavezivanje na cilj*** - odnosi se na rešenost pojedinca da ostvari cilj.

- zaposleni učestvuju u postavljanju ciljeva.
- ima izraženu potrebu za dostignućem,
- očekivane nagrade i kazne,
- poređenje očekivanih nagrada spram dobijenih,
- timski rad (pritisak).

***Povratna-sprega*** – obezbeđuje informacije u vezi sa izlaznim rezultatima i stepenom ostvarenja cilja.

***Složenost zadatka*** - pojedinci moraju da odluče gde i kako da alociraju napor.

## ***Medijatori (posrednici)***

*Pravac akcije* - fokusira ponašanje ka aktivnostima koje će rezultirati dostizanjem ciljeva.

*Napor* – zavisi od težine cilja.

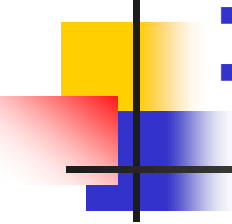
*Upornost* – spremnost da se radi na zadatku dok se ne ostvare rezultati.

*Strategija za ostvarenje zadatka* – plan akcije.

***Performanse*** - za ocenu performansi mogu se koristiti kvantitativni pokazatelji:

- *broj proizvedenih jedinica ili kvalitet* (broj grešaka),
- *novac* (profit, troškovi, prihodi ili prodaje), i
- *vreme* (brzina u ostvarenju krajnjih rokova).

Mogu se koristiti i kvalitativni ciljevi i indikatori.



**Nagrade** - mogu biti:

- *eksterne (bonusi, plaćeni odmori i sl.) ili*
  - *interne ( osećaj dostignuća, ponos zbog postignutih rezultata).*
- 

**Satisfakcija** - ovaj model se primarno fokusira na stepen zadovoljstva zaposlenog dostizanjem cilja.

Satisfakcija poslom: dobra plata, izazovan posao, dobri radni uslovi . . .

**Posledice (konsekvence)** - Pojedinci koji su zadovoljni organizacijom i verovatno će ostati u njoj, inače mogu:

- Napustiti službu,
- Izbegavati da rade,
- Psihološki se braniti (alkohol, droga itd.)
- Ulagati žalbe,
- Biti agresivni,
- Dati otkaz itd.

## 4. Teorija podsticaja (pojačanje)



---

*Ljudi obično ponavljaju ponašanja koja im omogućavaju dobijanje nagrada i izbegavaju akcije povezane sa negativnim posledicama.*

Modifikovanje ponašanja podrazumeva korišćenje četiri *strategije intervencije*:

- ❖ pozitivan podsticaj,
  - ❖ negativan podsticaj,
  - ❖ kazna i
  - ❖ izostavljanje reakcije.
- 
- Podsticaj (pozitivan ili negativan) - uvek povećava frekventnost određenog ponašanja.
  - Kazna i izostanak reakcije - uvek smanjuju frekventnost određenog ponašanja.

## *Pozitivan podsticaj*

*Pozitivan podsticaj povlači za sobom prijatne posledice nakon što se pojavi željeno ponašanje.*

### *Primarni i sekundarni podsticaji:*

- **Primarni podsticaj** - događaj za koji pojedinac već zna vrednost (hrana, sklonište i voda).
- **Sekundarni podsticaj** je događaj koji je jednom imao neutralnu vrednost, ali je dobio određenu vrednost za pojedinca zbog iskustva iz prošlosti (novac).

Na efektivnost pozitivnog podsticaja utiče nekoliko principa:

- *Princip uslovnog podsticaja,*
- *Princip trenutnog podsticaja,*
- *Princip veličine podsticaja,*
- *Princip lišavanja podsticaja.*

### *Podsticaj i nagrađivanje*



## ***Negativan podsticaj***

*Negativan podsticaj se pojavljuje kada pojedinac nešto radi kako bi izbegao neželjene posledice.*

- Negativan podsticaj – nije kazna.

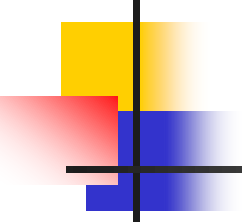
## ***Izostavljanje reakcije***

Izostavljanje je uklanjanje svih podsticaja čime se smanjuje frekventnost i eventualno eliminiše neželjeno ponašanje.

Procedura izostavljanja se sastoji iz tri koraka:

- Identifikovanje ponašanja koje treba redukovati ili eliminisati;
  - Identifikovanje podsticaja koji podržava ponašanje i
  - Zaustavljanje podsticaja.
- Problem kada je propust da se podstakne pozitivno ponašanje.

## *Kažnjavanje*



*Kažnjavanje je neprijatan događaj koji prati ponašanje i smanjuje njegovu frekventnost.*

- Kazna - neprijatan događaj.

Kao argumenti protiv korišćenja kazni koriste se:

- ponovno pojavljivanje neželjenog ponašanja,
- neželjena emotivna reakcija,
- agresivno ponašanje,
- nekreativnost,
- strah od menadžera,
- povećano odsustvovanje i sl.