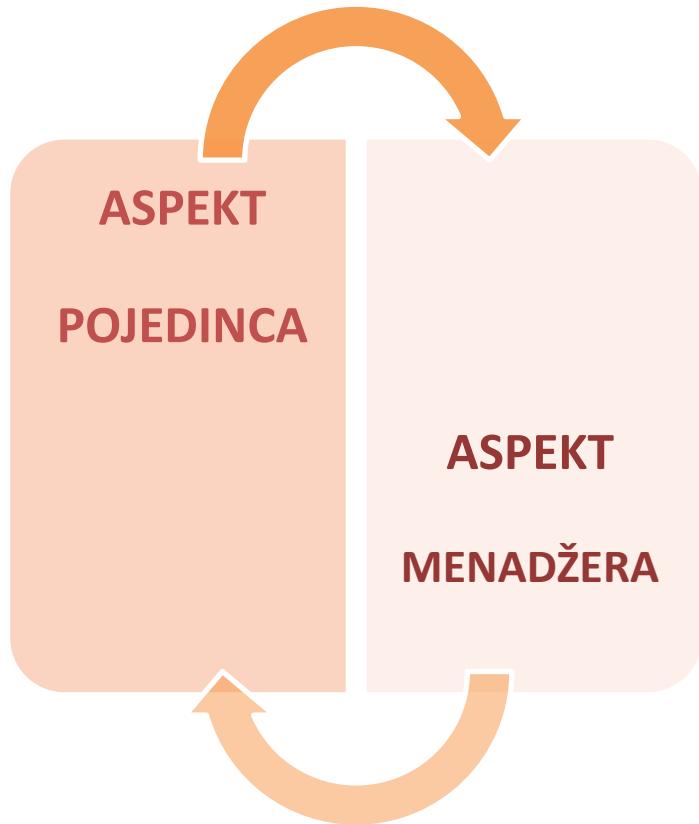




"What do you think . . . should we get started
on that motivation research or not?"

MOTIVIŠITE SEBE I SVOJE ZAPOSLENE

2 ASPEKTA MOTIVACIJE



Koji su vaši motivi da danas budete ovde?

- ...a mogli ste da radite nešto zanimljivije, uzbudljivije, prijatnije, manje naporno...



...umesto da



Koji su to sve motivi?

- ✓ delatnost: volim predavanja ovakvog tipa...
- ✓ moć kao motiv: biću bolji od drugog...
- ✓ afilijativni motiv: baš je popularno ići na ovakve radionice...
- ✓ motivacija ciljevima: cilj mi je da se oslobodim napetosti kada sam u većoj grupi...
- ✓ samoaktualizacija: ispunjava me sticanje novih znanja i veština...
- ✓ **motiv postignuća**: jer želim da postanem bolja/bolji, da prevaziđem samu/samog sebe...

Šta je motivacija?

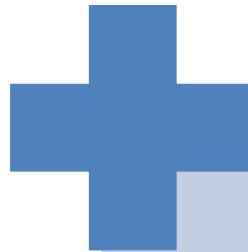
- **Motiv:** objekat, situacija, stanje koje ima podsticajnu vrednost za organizam – razlog za ponašanje!
- **Motivacija:** složen psihički proces koji pokreće, usmerava i reguliše našu aktivnost (ponašanje) ka određenom cilju koji je za nas pozitivan i privlačan.
- Utiče na:
 - Direkciju → u kom pravcu idemo, koji je cilj?
 - Intenzitet → koliko želimo to što zelimo?
 - Upornost → koliko dugo ćemo se tako ponašati?

Šta to konkretno znači?

- Spremnost da se prihvati zadatak, da se uloži određeni napor i istraje u tome kako bi se dati zadatak izvršio.



ŠTA VAS MOTIVIŠE U POSLU / ŽIVOTU?



**INTRINZIČNA
(UNUTRAŠNJA)
MOTIVACIJA**

**EKSTRINZIČNA
(SPOLJAŠNJA)
MOTIVACIJA**

Kako do uspeha?

- **Uočavanje samoefikasnosti** → da li posedujemo kapacitete (znanja, veštine, kompetencije) da budemo uspešni u određenoj situaciji?
- **Verovanja o samoefikasnosti** utiču na različite aspekte našeg ponašanja:
 - ✓ **Odabir ciljeva** - osobe s višom samoefikasnošću biraju teže ciljeve, izlaze iz zone komfora (biraju zonu izazova)
 - ✓ **Napor, istrajnost** - viša samoefikasnost – više uloženog napora, bolji uspeh u zadacima
 - ✓ **Emocije** - osobe s višom samoefikasnošću pozitivnije pristupaju zadacima (manje straha, anksioznosti)
 - ✓ **Suočavanje** - viša samoefikasnost – bolje suočavanje sa stresom i neuspesima

- **Samopouzdanje** – pozitivno vrednovanje sebe i verovanje u sopstvene sposobnosti
 - verovanje i ocena da našim snagama i trudom možemo da ostvarimo cilj
- **Važna stvar: iščekivanje pozitivnog ishoda – optimizam!**

Šta nas demotiviše?

1. Nedostatak samopouzdanja i strah od neuspeha

- **Samopouzdanje** - pozitivno vrednovanje sebe i verovanje u sopstvene sposobnosti
- nisko samopouzdanje najčešći je razlog zbog kojeg ljudi 'sabotiraju' dobre stvari u životu, propuštaju prilike i ostaju pasivni
 - npr. "neću uspeti, pa bolje da ne pokušava"
- unutrašnji lokus kontrole: ja sam za sve kriv/a
- iracionalna uverenja: glup/a sam ako ne položim ovaj ispit



- **Strah kao neprijatelj:**
procena da je neki zadatak izvan naših mogućnosti,
da nismo dovoljno “opremljeni” snagama da mu se suprotstavimo

Šta je u osnovi straha?

- **Neuspeh** = dokaz da nismo sposobni? 😞
- ✓ nerazlikovanje bića od ponašanja:
ja kao ličnost = moje ponašanje
- **Perfekcionizam** - imperativ “budi savršen/a”

Šta nas demotiviše?

2. Cilj koji je jako dalek i teško dostižan



- neodređen, nejasan, preambiciozan
- nije u skladu sa dostupnim "alatima"
- "ja moram"

Šta nas demotiviše?

3. Obim posla koji sebi postavljamo i težina zadatka

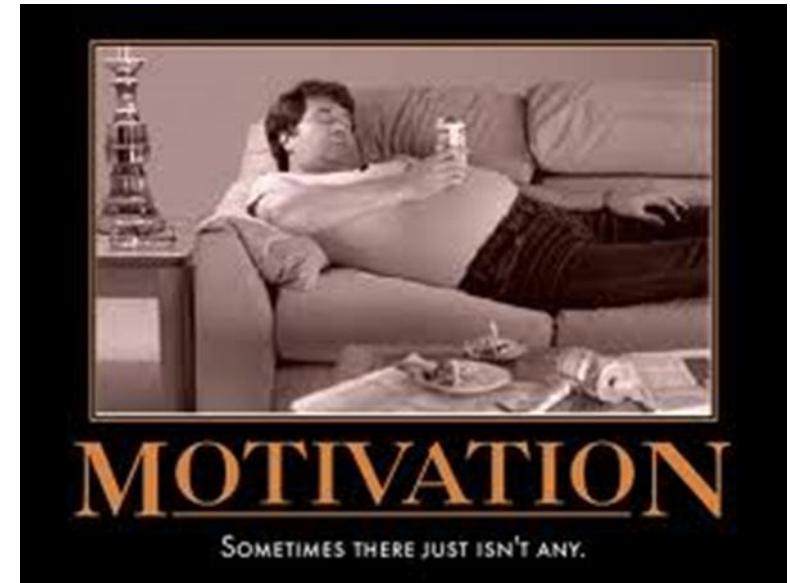
- imperativ: "radi naporno", "vrediš dok naporno radiš"...



Šta nas još demotiviše?

4. Izgovori, pasivnost

- ✓ ambivalentnost: “ustati ili odustati”
- ✓ još samo 5 minuta...
- ✓ Od ponedeljka...



5. Neprijatne emocije

Šta može da nas motiviše?

1. Adekvatan cilj

primer nejasnog cilja:

“želim što pre da završim fakultet”

spoljašnje: častiću se...

- ✓ definisanje podciljeva
- ✓ samonagrađivanje: unutrašnje: “bravo ja”, “svaka čast”



SMARTER model

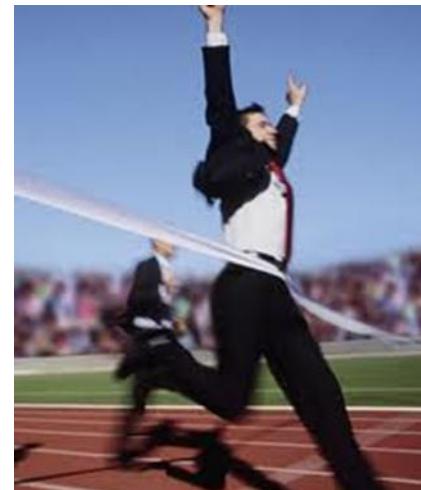
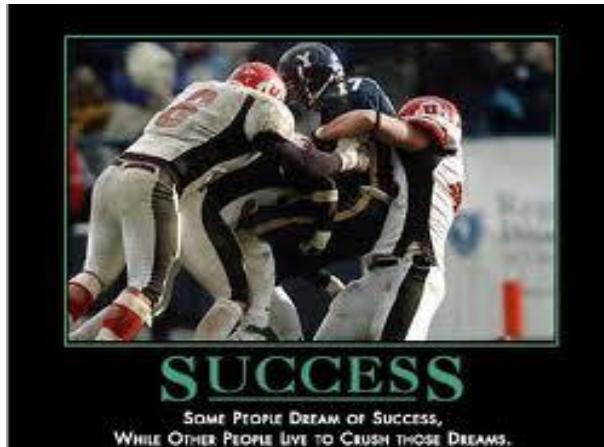
- **S**pecific (specifičan)
- **M**easurable (merljiv)
- **A**chievable (dostižan)
- **R**elevant (relevantan)
- **T**ime-bound (vremenski određen)
- **E**xiting (uzbudljiv)
- **R**

2. Pobeda nad strahovima – pokrenuti se

- ✓ upitati sebe koliko je verovatan neuspeh
 - ✓ šta je najgore što može da se desi?
 - ✓ dati sebi pravo na grešku
 - ✓ ograničiti svoju odgovornost i prevazići osećaj da možemo da kontrolišemo život
 - ✓ uzeti u obzir spoljašnje okolnosti (nekontrolabilni faktori)
 - ✓ savladavanje otpora: aktiviranje volje da bi se doživelo ono što je čovek isplanirao nakon motivacijskog procesa prosuđivanja
- ✓ **uspeh = rizik**

3. Percepcija uspeha

- ✓ retrospektiva prethodnih uspeha



- ✓ imaginacija budućeg uspeha
- ✓ cilj koji visoko vredujemo, cilj mora nama da je važan

Šta karakteriše uspešne ljudi?

- **pozitivna evaluacija svojih sposobnosti – samopouzdanje**
 - ✓ niko neće verovati u vas ako vi sami ne verujete u sebe
 - ✓ to je samoispunjajuće proročanstvo: što više verujete u samog/samu sebe to ćete više poverenja imati u samog sebe
- **istrajnost i marljiv rad – fokus**
 - ✓ ostajanje na putu ostvarenja svojih ciljeva bez obzira da li su oni kratkoročni ili dugoročni

- **snalažljivost**

- ✓ Unutrašnja: mudrosti, kreativnosti i fokus koje će vas pokrenuti napred
- ✓ Spoljašnja: osloniti se na mentora, trenera i prijatelja na najbolji mogući način – zatražiti pomoć jer nismo savršeni

- **Komunikacijske veštine**

- ✓ imati dobru poruku i biti dosledan toj poruci:
 - pokazujemo koje vrednosti cenimo
 - ističemo ono što nas čini drugačijim od ostalih

MOTIVISATI KOLEGE





Kako da iskoristim
ova saznanja
psihologije kao
menadžer?

7 KORAKA MOTIVACIJE

1. Postavljajte pitanja

- 2 cilja u vezi pitanja: saznajte u vezi čega su zaposleni strastveni; daj im doznanja da ti je stalo do njihovog mišljenja
- posmatraj neverbalnu komunikaciju, da li je autentična; nekada ljudi ni ne znaju za šta imaju strast, već navode stvari jer se to od njih očekuje
- najbolje je voditi dijalog, pitajte šta može bolje da se uradi nego što je do sad

2. Uključiti ljude

- Uključite ljude u analizu i dizajn rešenja
- Uključite ih i u velike i u male promene

7 KORAKA MOTIVACIJE

3. Razgovarajte

- Upoznajte zaposlene i sa dobrim i sa lošim vestima, recite im direktno i iskreno sve
- Recite im svoje namere i ciljeve
- Saopštite im posledice ukoliko ne rade ništa
- Saopštite im ceo proces kako ćete nešto uraditi
- Saslušajte kakve oni imaju ideje
- Saslušajte kakav će to uticaj imati na njih
- Saslušajte njihove aspiracije
- Obavestite ih što pre je moguće i na više medija
- Ljudi su demotivisani dvostrukim informacijama, pri čemu ni jedne nisu formalno postavljene (tračevi ih demotivišu)

7 KORAKA MOTIVACIJE

4. Cenite postignuće

- Javno hvalite
- Hvalite za konkretna i specifična ponašanja i direktno ih izrazite, navedite posledice

5. Kritikujte

- Kritikujte nasamo
- Upućujte konstruktivne kritike
- Kritikujte što pre je moguće posle neprihvatljivog postupka, i recite zašto je neprihvatljiv
- Budite specifični po pitanju posledica, ako se neprihvatljivo ponašanje ponovi
- Ponudite pomoć i ponovnu obuku

7 KORAKA MOTIVACIJE

6. Razvijajte veštine

- Pomozite ljudima da razviju svoje snage, a da eliminišu slabosti
- Napravite klimu gde je ok imati slabosti, ali želeti da se uklone
- Pomozite zaposlenima da pomognu sebi
- Omogućite onim sposobnijim članovima tima da obuče ostale
- Samopouzdanje se gradi osećajem da ste nekoga naučili nečemu što nije znao (podučavanje jača samopouzdanje i znanje)

7. Delegirajte

- Delegirajte zadatke, autoritet
- objasnite šta želite, tako da svima bude jasno

ZADATAK KAO MOTIVATOR

- Da bi posao delovao motivaciono za onoga ko ga izvršava, potrebno je da bude dizajniran na sledeći način:
- **Raznolikost veština** – posao treba da angažuje veći broj različitih sposobnosti osobe koja ga obavlja
- **Identitet zadatka** – zadatak bi trebalo da bude dizajniran tako da osoba koja ga obavlja ima osećaj da je završila nešto sa vidljivim rezultatom
- **Važnost zadatka** – obavljeni zadatak je važan za aktivnosti drugih ljudi, interno ili eksterno
- **Autonomija** – zadatak treba da ima određeni stepen slobode u izvršavanju, nezavisnost ili diskreciju u rasporedu rada, izboru procedura ili načina realizacije zadatka
- **Povratne informacije** – zadatak mora biti oblikovan tako da je moguće dobiti direktnu i jasnu informaciju o uspešnosti iz samog rada

ZA ONE KOJI PRIHVATAJU ODGOVORNOST

- Ključna psihološka stanja koja povećavaju motivaciju su:
 1. Osećaj da posao koji se obavlja ima **smisla**, odnosno, sam radnik posao doživljava kao važan i vredan uloženog truda
 2. Osećaj odgovornosti za posao, odnosno, radnik se oseća **lično odgovornim za rezultate** koje je postigao
 3. Osećaj uspešnosti, odnosno, **radnik razume iz dobijenih informacija koliko je uspešan u obavljanju posla**

Što je veći osećaj smislenosti, odgovornosti i uspešnosti veća je i samomotivacija.

RAZLIKE U TEMPERAMENTU I MOTIVACIJA

1. Kolerični tip

- nagle i odlučne osobe, zahvaljujući čemu lako i brzo donose odluke
- sklone autokratskom stilu rukovođenja
- aktivne osobe, nemirnog duha, radoznaće, pune energije i istrajne
- izuzetno su orijentisani na cilj i zadatak
- po prirodi su lideri
- imaju takmičarski duh

• **2. Sangvinični tip**

- ekstravertne osobe
- uživaju da uveravaju nekoga u nešto, utiču na mišljenje i stavove drugih ljudi
- entuzijastični su, optimistični, deluju srećno i zadovoljno
- poseduju ležernost i opuštenost zbog čega ljudi vole da budu u njihovoј blizini i smatraju ih prijatnim osobama
- često im nedostaje samodisciplina, pa su neorganizovani

3. Flegmatični tip

- emocionalno su uravnotežene osobe
- strpljive, staložene i smirene osobe
- pouzdane osobe na koje se može računati i osloniti i koje ulivaju poverenje
- imaju nedostatak ambicije
- odsustvo unutrašnje motivacije i inicijative
- svakovrsna pasivnost koja može da preraste u lenjost, kao i nedostatak takmičarskog duha i želje za dokazivanjem

4. Melanholični tip

- introvertne osobe
- skloni potištenosti, stalnoj zabrinutosti i sumornim raspoloženjima, teže sklapaju prijateljstva
- analitični, orijentisani na detalje
- kako su pesimisti, nisu spremni da rizikuju i više vole postojeće stanje stvari nego promene
- izrazita neodlučnost takvih osoba
- kritični su prema sebi, ali i prema drugima
- osetljivi su i vredaju se kada ih drugi kritikuju
- netolerantni su prema osobama koje ne dele njihov pogled na svet

PIRAMIDALNI PRIKAZ MASLOVLJEVE HIJERARHIJE LJUDSKIH POTREBA

- **Potrebe nedostatka:**
 - 1. *Fiziološke potrebe* su: potreba za hranom, vodom, vazduhom, snom, seksom, toplotom i oslobođenje od bola.
 - 2. *Potrebe za sigurnošću*: neugroženost života, stalan posao, sigurnost porodice i zdravlje.
 - 3. *Potrebe za pripadnošću*: prijateljstvo, porodica, ljubav, seksualna intimnost.
- **Potrebe rasta:**
 - 4. *Potreba za uvažavanjem*: samopoštovanje, želja za uspehom, poštovanjem drugih, priznanja svojih uspeha, status i moć.
 - 5. *Potreba za samoostvarenjem (samoaktualizacijom)*



**Ljudi bolje rade kada imaju
postavljen cilj umesto da im se kaže
da “rade najbolje što znaju”**



HVALA NA PAŽNJI

Literatura

- M. Blumberg i C. D. Pringle. The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance,” *Academy of Management Review* (1982), str. 565.
- S. Caudron, “Motivation? Money’s Only No. 2,” *Industry Week*, 15. decembra 1993, str. 33.
- T. R. Mitchell i A. E. Mickel, “The Meaning of Money: An Individual-Difference Perspective,” *Academy of Management Review*, jun 1999, str. 570.
- E. A. Locke i sar., “The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance,” u K. D. Duncan, M. M. Gruenberg, i D. Wallis (urednici), *Changes in Working Life* (London: Wiley, 1980), str. 363–83.
- Maslow, A. (1943). Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (370-96)
- Pink, H. Daniel, (2011). *Šta nas pokreće: neočekivana istina o ljudskoj motivaciji*. Beograd, Laguna