



# MENADŽMENT U GRAĐEVINARSTVU

## VI dio

*Dr sc. Nevenka Pavličić, dipl.psiholog*



## VI-MOTIVACIJA

MNOGI LJUDI SANJAJU USPJEH.  
USPJEŠNI USTAJU I TEŠKO RADE  
DA DODJU DO CILJA.





Razvoj ideje o  
motivaciji

Velike i „mini“ teorije  
motivacije, bazirane  
na idejama volje,  
instinkta i nagona

Definicija motivacije

Vrste motiva  
(primarni, sekundarni  
i opšti motivi)

Motivacione teorije

A. teorije o sadržaju (Murray, Maslow, E.R.G.  
Teorija, McClelland, Herzberg)

B. teorije o procesu (Adams, Vrum, Skinner)

Komparacija teorija



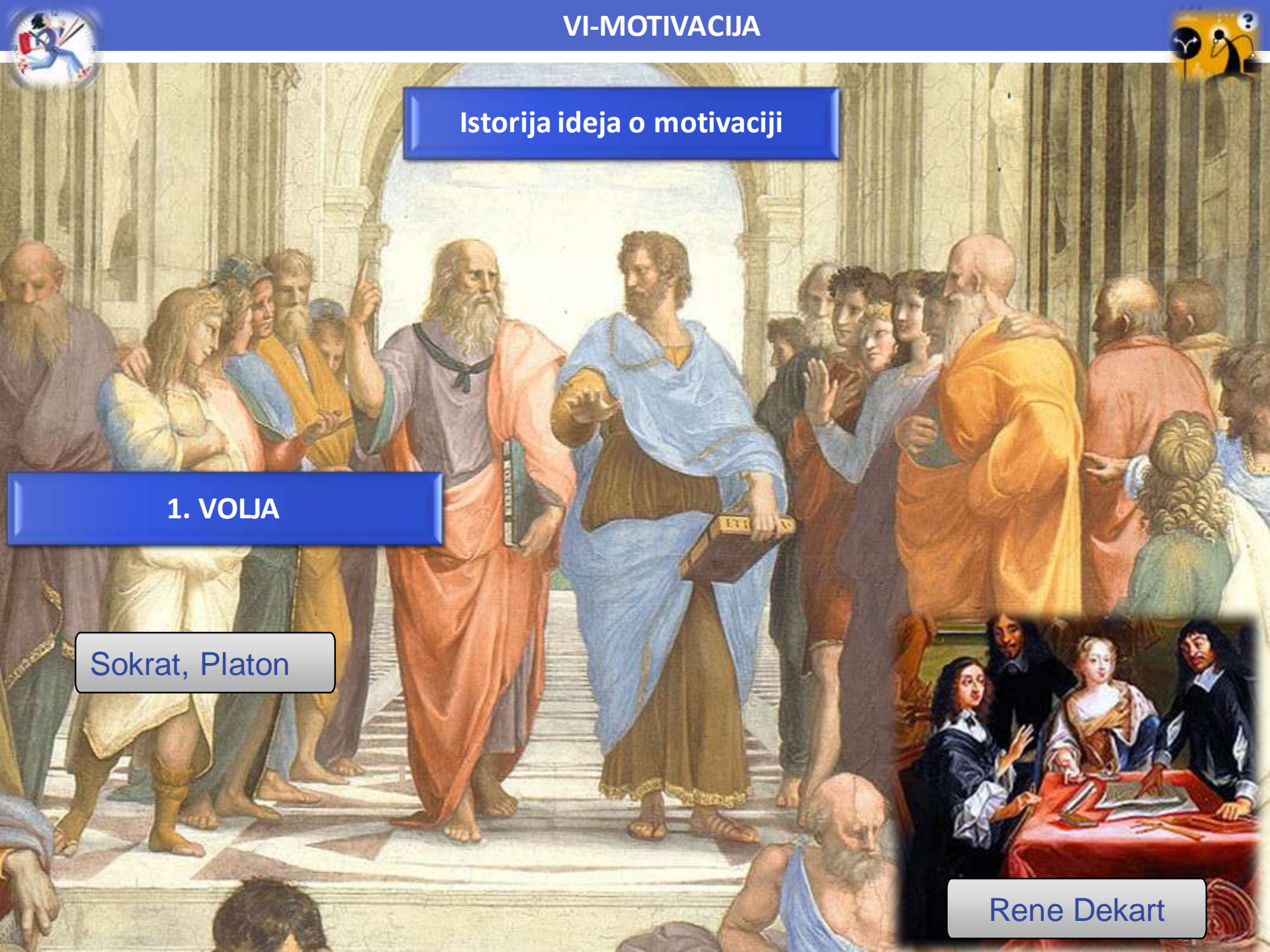


Istorija ideja o motivaciji

1. VOLJA

Sokrat, Platon

Rene Dekart





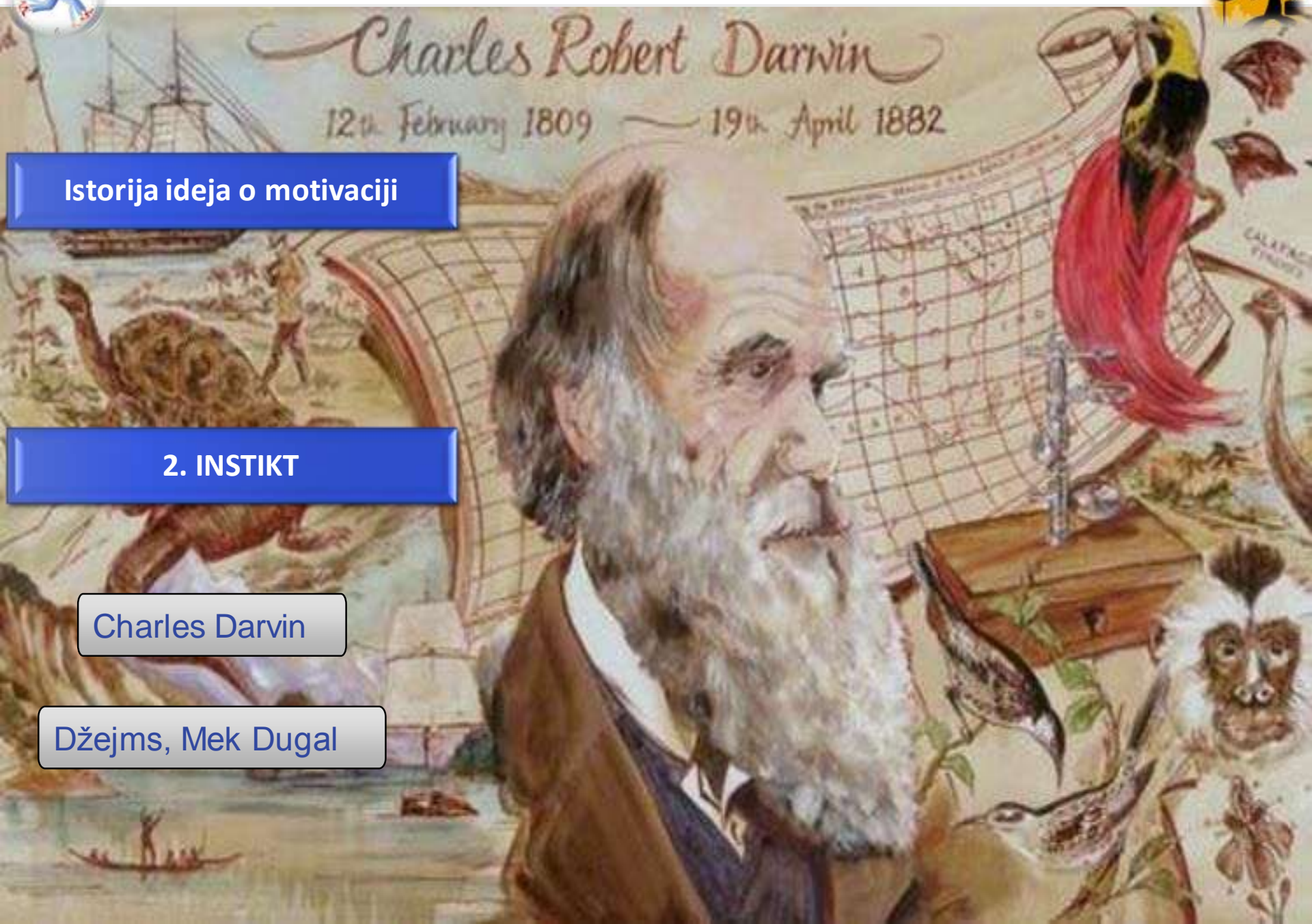
Charles Robert Darwin  
12<sup>th</sup> February 1809 — 19<sup>th</sup> April 1882

Istorija ideja o motivaciji

2. INSTIKT

Charles Darwin

Džejms, Mek Dugal





## Istorija ideja o motivaciji

### 3. NAGON

- Frojdova teorija nagona (redukcija napetosti)
- Halova teorija nagona (princip potkrepljenja)





Istorija ideja o motivaciji

4. Podsticaj, uzbudjenje, diskrepanca

Porast mini teorija

- Aktivna priroda individue
- Kognitivna revolucija
- Primenjena socijalna istraživanja

Savremeno doba

tek 1953 .g postaje samostalna  
tema proučavanja, kada je  
organizovan prvi simpozijum



## Velike teorije o motivaciji

Sveobuhvatne teorije koje teže da objasne ceo dijapazon motivacionih akcija – zašto čovek jede, pije, radi, ima strahove

### Volja

Stari filozofi razumiju motivaciju kroz dvije teme:

- Dobra, racionalna, nematerijalna i aktivna volja
- Primitivna, impulsivna, biološka i reaktivna volja (tjelesne želje)

### Instinkt

Fiziološka analiza motivacije fokusiranjem na mehanizme kako se javlja i odvija

Mogućnost da se instinktima objasni nenaučeno ponašanje koje daje energiju i svrhu

(cilju usmjereni biološki impulsi)

### Nagon

Ponašanje je motivisano stepenom u kome služi potrebama organizma i održavanju biološke homeostaze





## Zašto nisu opstale velike teorije o motivaciji?



**VOLJA**

**INSTIKT**

**NAGON**

Filozofske studije o volji su više pitanja pokrenule, nego što su uspele da na njih odgovore

Filozofska studija instinkta nije uspela da objasni ljudsko ponašanje, jer „imenovanje nije objašnjenje“

Teorija nagona se pokazala kao suviše ograničena, i s njenim padom došlo je do razočaranja u „velike“ teorije u celini. Međutim, nekoliko velikih motivacionih principa proizašlo je iz nje, npr. ideja o podsticaju i pobudjenju



## Post-nagonske teorije

Prvo, Motivacione studije su odbacile pogled na ljudsku prirodu kao na pasivnu i prihvatile su više aktivan pogled na ljudsku prirodu

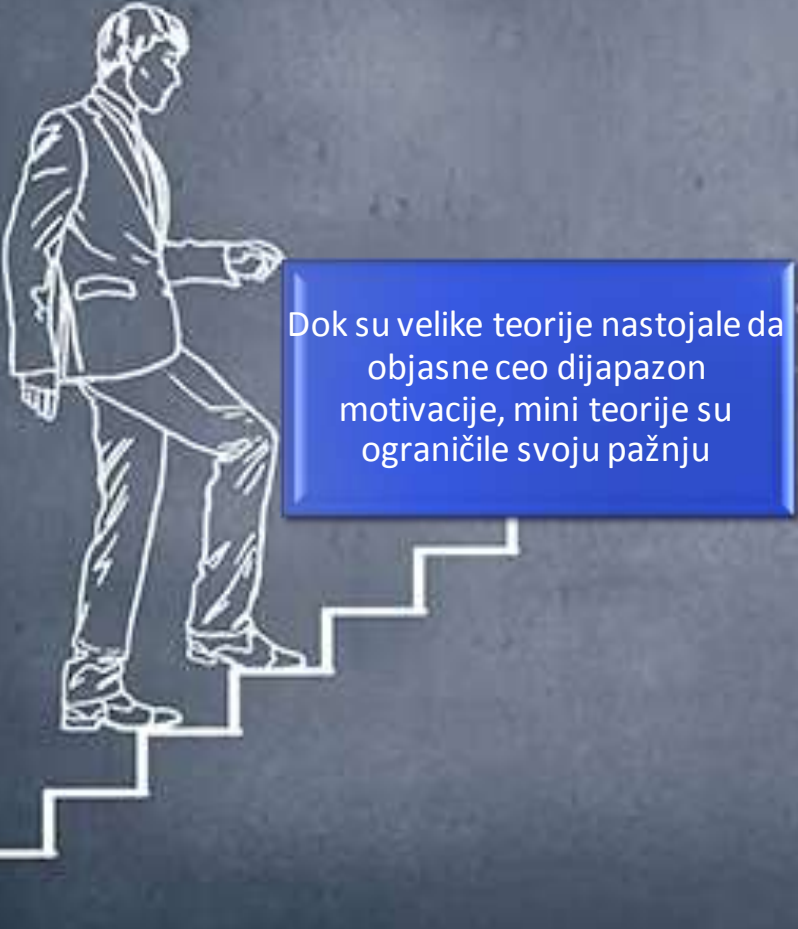
Drugo, Motivacija se okrenula ka kognitivnom i humanističkom

Treće, polje se fokusiralo na primenjene, socijalno relevantne probleme





## Pojava „mini“ teorija motivacije



Dok su velike teorije nastojale da objasne ceo dijapazon motivacije, mini teorije su ograničile svoju pažnju

1. Motivacioni fenomeni (npr. tok iskustva)

2. Specijalne okolnosti koje utiču na motivaciju (npr. nedostatak povratne informacije)

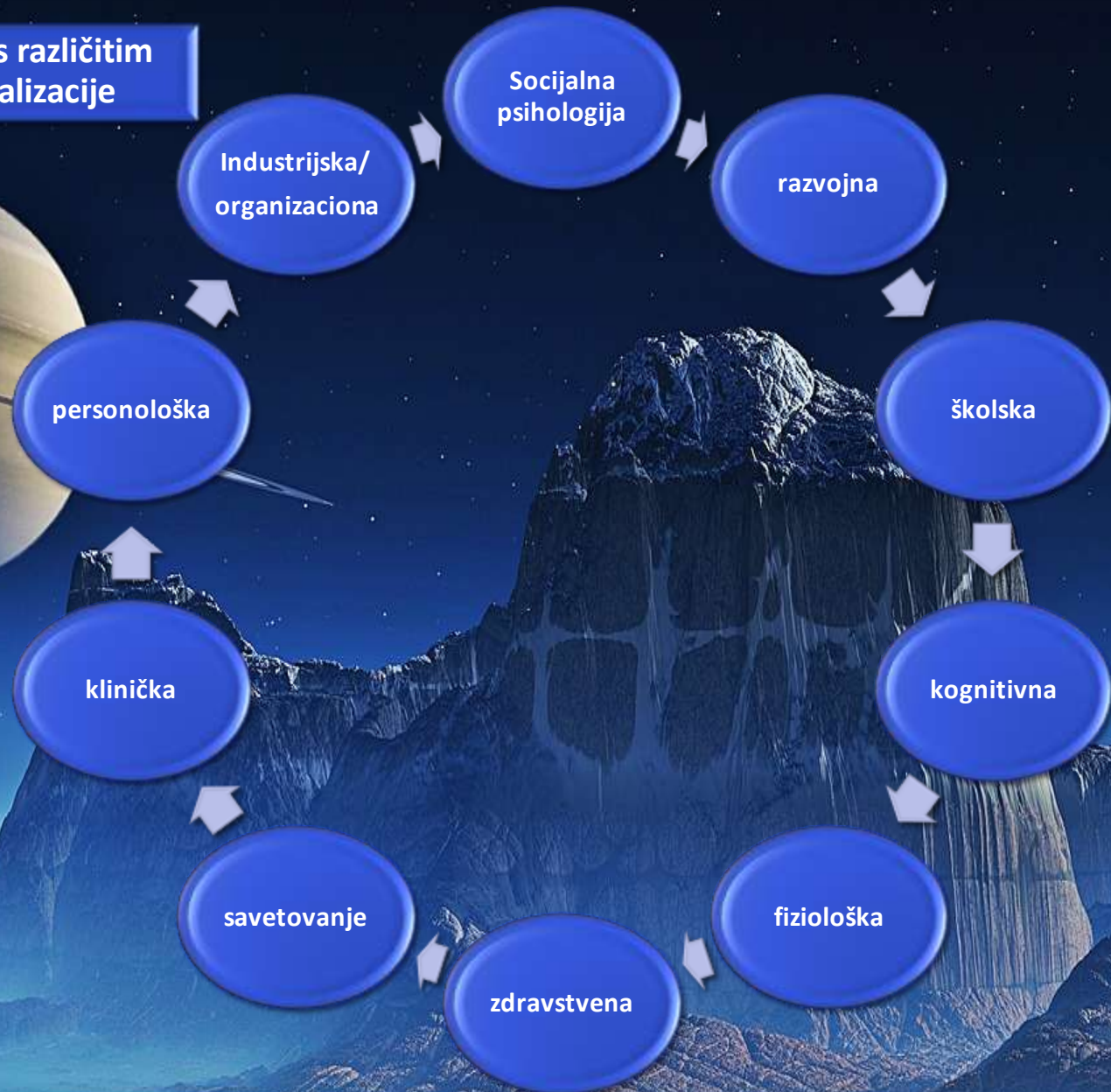
3. Grupe ljudi (npr. ispiivanje motivacije kod ekstravertnih, dece, radnika)

4. Teorijska pitanja (npr. koja je relacija izmedju kognicije i emocija u formiranju motivacije)



## Relacija motivacionih studija s različitim oblastima psihološke specijalizacije

Motivacione studije u XXI v. imaju različite perspektive i sve zajedno čine delove studija o motivacionom i emocionalnom





## Različiti nivoi objašnjenja u motivacionim studijama

PERSPEKTIVA	MOTIVI SU POKRENUTI OD
ponašajno	sredinski podsticaji
neurološko	aktivacija mozga
fiziološko	hormonalna aktivnost
kognitivno	mentalni procesi i mišljenje
socijalno-kognitivno	način mišljenja koji je pod uticajem drugih ljudi
kulturalno	grupe, organizacije i nacije
evoluciono	geni i genetika
humanističko	podsticanje ljudskih potencijala
psihoanalitičko	nesvesni mentalni život

Nove paradigme u oblasti teorije motivacije smatraju da se ponašanje ne pokreće i usmerava samo iz jednog izvora ili uzroka, već umesto toga nude više nivoa i ukrštene raznovrsne uticaje.

Mnoga motivaciona stanja treba da budu objašnjenja na različitim nivoima, na neurološkom, kognitivnom, socijalnom.



## Definicija pojma



Motivacija je unutrašnje stanje, po svojoj prirodi pre dinamično, pre nego statično, koje pokreće aktivnost i usmerava ponašanje i čiji je cilj zadovoljavanje instinktivnih i kulturalnih potreba i ciljeva.



## Odlike motivacije

Pokreće  
ljudе na  
aktivnost

Energizuje,  
usmerava i  
održava  
ponašanje

Ima za cilj  
zadovoljava  
nje potreba  
i nagona

Kada su  
one  
nezadovolje  
ne,  
generira se  
stanje  
fiziološke i  
psihološke  
pobudjenos  
ti (žudnje)

To je opšte,  
pre nego  
specifično  
psihološko  
stanje

To je  
dinamički,  
pre nego  
statični i  
proces, pre  
nego crta

Može da  
uključi veliki  
opseg ciljeva,  
od  
instinktivnih  
(glad, žedj,  
reprodukcija,  
seksualnost)  
do kulturalnih  
(pisanje,  
čitanje,  
komponovanje)



Elementi motivacije

# MOTIVATION

USMJERENOST  
kuda je napor  
usmjeren

PERZISTENTNOST  
koliko napor traje

INTENZITET  
koliko se osoba  
trudi







## Mjesto motivacije u dinamici ponašanja



Sredinske okolnosti

Motivacija

Osećaj žudnje želja  
da se nešto dostigne  
ili da se nešto  
izbegne

Energizovanost &  
usmeravanje

- Ponašanja
- Uključenosti
- Fiziologije
- Samoizveštavanje

potrebe

kognicija

emocije



## Vrste motiva



**Primarni motivi** su nenaučeni i imaju fiziološku osnovu (glad, žedj, izbegavanje povrede, materijalne potrebe i fizičke potrebe)

**Opšti motivi** su nenaučeni, ali nemaju fiziološku osnovu. Uključuju potrebu za stimulacijom (radoznalost, manipulacija, aktivitet, afekcija)

**Sekundarni motivi** su naučeni i nemaju fiziološku osnovu, vezani su za socijalni kontekst (moć, postignuće, afilijacija, status)



## A. Teorije o procesu

Podrazumevaju da je izbor ponašanja baziran na očekivanju određenog ishoda

### ***Teorija pravednosti - Adams.***

Važan faktor motivacije je subjektivni sud pojedinca o pravednosti njegove nagrade u odnosu na druge članove organizacije. U tom kontekstu postoje :

- nepravедna nagrada -rezultira nezadovoljstvom, smanjenjem outputa ili čak napuštanjem organizacije
- pravédna nagrada - održava se isti nivo outputa
- više nego pravedna nagrada - rezultira napornijim radom i nagrada se smatra datom unaprijed

### ***Teorija očekivanja – Vroom***

Smatra da će ljudi biti motivisani za ostvarenje cilja ako veruju u vrednost cilja i ako mogu videti da ono što čine pomaže u njegovom ostvarenju.

### ***Bihevioralna modifikacija - Skinner***

Pojedinac teži da ponavlja ono ponašanje koje se nagradjuje, a da eliminiše ono koje se kažnjava.



## Primjena u praksi

**Vroom-** Zadatak rukovodioca je da obezbijede uslove da zaposleni sa maksimalnom vjerovatnoćom očekuju: da je izvršenje zadatka moguće, da će po izvršenju uslediti nagrada i da je ona privlačna za zaposlene.

Menadžeri treba da se između ovih stanja bave analizom odnosa između ovih stanja što je bazični odnos u efektivnom upravljanju performansama



## Primjena u praksi

Skinner- zaposleni nastoje da rade ono što im donosi nagradu.( norma-nagrada)

Zaposleni izbjegavaju da rade ono što se kažnjava

Prestaju da se trude da rade ono što se ignoriše

Ukoliko nagrada uslijedi poslije boljeg učinka, učinak će se povećati

Ukoliko nagrada nije u vezi sa učinkom, motivacija za rad će se smanjiti



## B. Teorije o sadržaju – teorije potreba



Bazirane su na potrebama individue i ljudskoj potrebi da ih zadovolji

1.Murray - teorija o ljudskoj prirodi

2.Maslow -teorija o hijerarhiji potreba

3.E.R.G. teorija

4.McClelland – teorija o težnji postignuću

5.Herzberg dvofaktorska teorija o motivatoru – higijeni



## Murray- teorija o ljudskoj prirodi

Postavio je teoriju o osnovnim motivima čoveka: postignuće, afilijacija i moć. Na osnovu njega su svoje ideje razvili Maslow i McClelland

U savremenoj literaturi se veća pažnja poklanja naslednicima, nego njegovim originalnim idejama



## Maslow - teorija hijerarhije potreba

Najpoznatija teorija motivacije je teorija hijerarhija potreba Abrahama Maslowa.

Pet grupa bazičnih potreba su prema važnosti predstavljene modelom piramide: fiziološke potrebe, sigurnost, pripadanje, poštovanje i samoaktualizacija

On je zaključio da, kada se jedna grupa potreba zadovolji, ona prestaje da bude motivator

Zdrave odrasle osobe teže zadovoljenju ovih potreba u svim kulturama

Hronična nezadovoljenost ovih potreba dovodi do psihopatoloških ispoljavanja





## Hijerarhija motiva

### potrebe za samoaktualizacijom

maksimizirati potencijal i postići nešto u životu

### Potreba za potvrđivanjem lične vrednosti :

potrebe za samopoštovanjem i poštovanjem drugih, donosi moć, ugled i status

### Potrebe za povezivanjem i ljubavlju (socijalne):

potreba da se daje i prima ljubav, da se bude sa drugima

**Potrebe za sugirnošću:** fizička sigurnost i sigurnost od gubitka posla i imovine, zaštita od fizičke i ekonomske povrede

**Fiziološke potrebe:** bazične potrebe ljudskog tela za hranom, vodom, seksom, spavanjem

psihološke  
potrebe

bazične  
potrebe





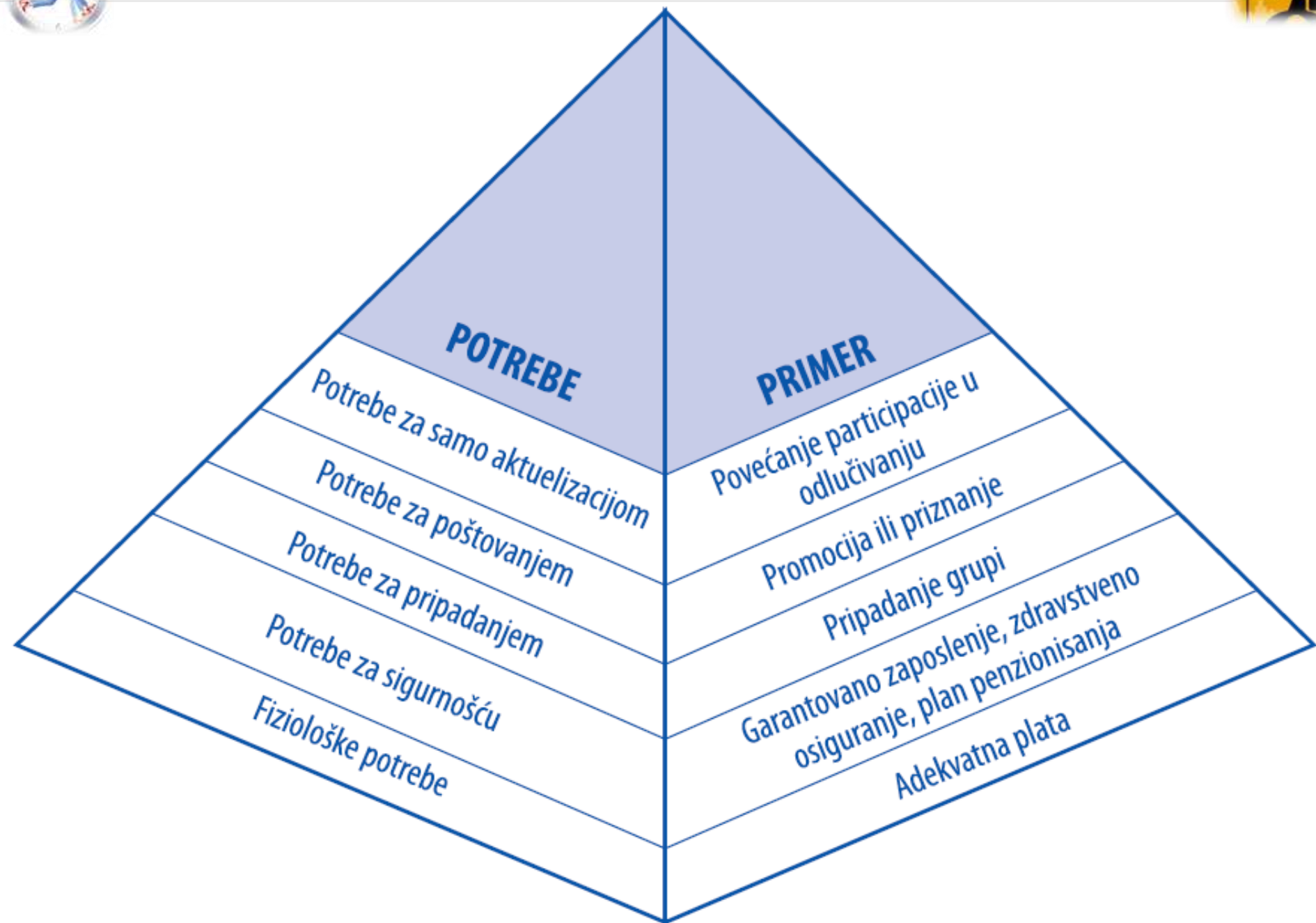
## Primjena teorije u praksi

Zadatak menadžera je da upozna potrebe zaposlenih i stvori uslove za njihovo zadovoljenje uz istovremeno angažovanje zaposlenih na ostvarenju ciljeva preduzeća

Za uspješan rad važno je aktiviranje potreba za samoaktualizacijom, što znači da menadžer treba da se potruži da prethodne nivoe potreba zadovolji

Za potrebe samoaktualizacije važi pravilo da što su više zadovoljene njihova važnost postaje veća







## E.R.G. Teorija (Alderfer,1969)

Ova teorija je varijacija teorije Maslova. Umjesto pet, razlikuje tri grupe potreba:

Egistencijalne potrebe: fizičke i materijale (Existence need)

Relacione potrebe: za interpersonalnim odnosima (Relatedness needs)

Potrebe za ličnim razvojem: potrebe da bude kreativan i produktivan, da se koriste lične veštine (Growth need)



## E.R.G. Teorija

**Zadovoljenje-progresija:** pomeranje u hijerarhiji na gore kada su potrebe zadovoljene

**Frustracije-regresija:** pomeranje na dole kada su potrebe frustrirane

**Krug deficijentnosti:** mnogo su jače potrebe vezane za egzistenciju kada su nezadovoljene

**Ciklus obogaćivanja:** mnogo su jače potrebe za rastom kada su zadovoljene



## McCLELLANDOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA POTREBA (1917,1998)

Potreba za postignućem (*nAch*) za  
veštinama je najvažniji motivacioni  
faktor

Potreba za moći  
(*nPow*) da se utiče na druge

Potreba za afilijacijom (*nAff*)  
da se bude u  
društvu ljudi

### Teorija potreba



*David  
McClelland*



Potruga za postignućem je po McCLELLAND-u najvažniji motivacioni faktor.

Osoba koja ima snažnu potrebu za postignućem će biti motivisana da koristi odgovarajuće ponašanje kako bi svoju potrebu zadovoljila. Potrebe su naučene putem uticaja kulture i društva na individuu.

Osobe koji imaju visoku težnju za postignućem, biće zadovoljni poslom ukoliko im omogućava sledeće elemente u radu:



Osobe koje imaju visoku potrebu za postignućem vole da im radna aktivnost omogućava

Ličnu odgovornost

Povratnu informaciju o efektima rada

Umereni rizik



## Primjena u praksi

Zadatak menadžera je da za poslove (posebno ključne) odabere ljude sa motivom postignuća i zatim obezbijedi odgovarajuću radnu sredinu za ispoljavanje motiva.

Rezultati ukazuju na uticaj sredinskih faktora tj da u poslovnoj situaciji kompetencije zaposlenih su prioritet

Preduzeća bi trebalo da vode računa na motiv postignuća u postupku selekcije i raspoređivanja zaposlenih za radna mjesta koja pružaju značajne izazove (menadžerski poslovi, istraživački,...)







zadovoljan

nezadovoljan



Frederick Herzberg i saradnici su krajem 1950-ih istraživali radnu motivaciju putem semistrukturisanog intervjua. 200 radnika iz Pittsburg-a dali su podatke o zadovoljstvu i nezadovoljstvu poslom

Njihova istraživanja radne sredine su ukazala na dvofaktorsku teoriju motivacije. Ova teorija se najviše koristi u psihologiji rada

Zadovoljstvo i nezadovoljstvo su dva faktora, a ne ekstremi iste dimenzije.

**Herzberg-ova dvofaktorska teorija  
Teorija motivator-higijena**



Tradicionalni i pogled Herzberg-a  
na zadovoljstvo-nezadovoljstvo





## Teorija dva faktora

Faktori održavanja, „Higijenski faktori“ (npr. dobri radni uslovi, prijateljski odnos u firmi) određuju nivo nezadovoljstva, ali ne dovode do zadovoljstva i nisu motivatori.

Drugi faktor zadovoljstva je motivacioni faktor i pokreće na postignuće u radu, i to je zadovoljstvo samom prirodom posla, lično ekspertske napredovanje u radu.



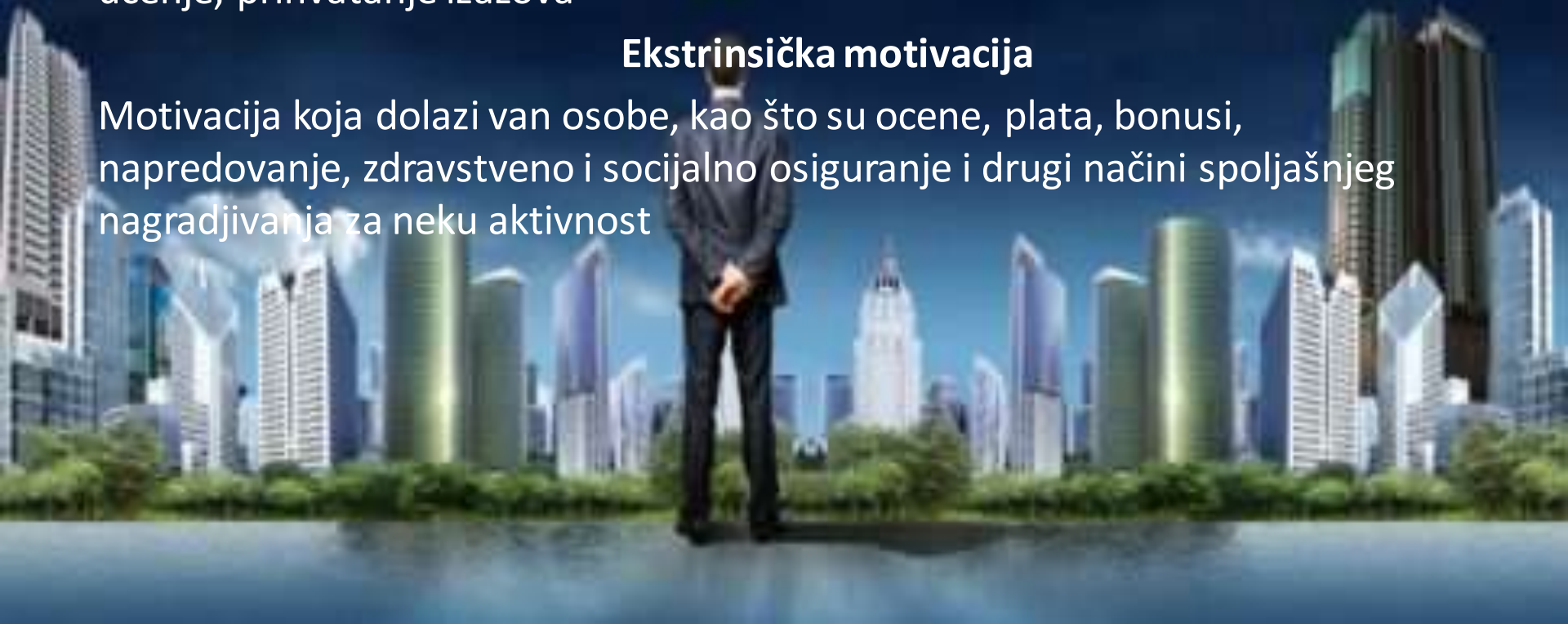
## Podela motivatora

### **Intrinsička motivacija**

Unutrašnja potreba osobe da nešto uradi, jer je to interesantno, izazovno i donosi ličnu satisfakciju: osećanje odgovornosti, postignuća, kontinuirano učenje, prihvatanje izazova

### **Ekstrinsička motivacija**

Motivacija koja dolazi van osobe, kao što su ocene, plata, bonusi, napredovanje, zdravstveno i socijalno osiguranje i drugi načini spoljašnjeg nagradjivanja za neku aktivnost





## Teorija motivacija-higijena

- Politika kompanije & stav ljudi koji vode administraciju
- Korektnost supervizije u radu
- Interpersonalne relacije
- Uslovi rada
- Status
- Sigurnost
- Plata nije motivator (za razliku od stava Maslova)

Higijenski faktori –  
izbegavanje nezadovoljstva  
poslom

- Postignuće
- Vrsta posla
- Odgovornost
- Lični rast i razvoj

Motivacioni faktori  
uvećavaju zadovoljstvo  
poslom

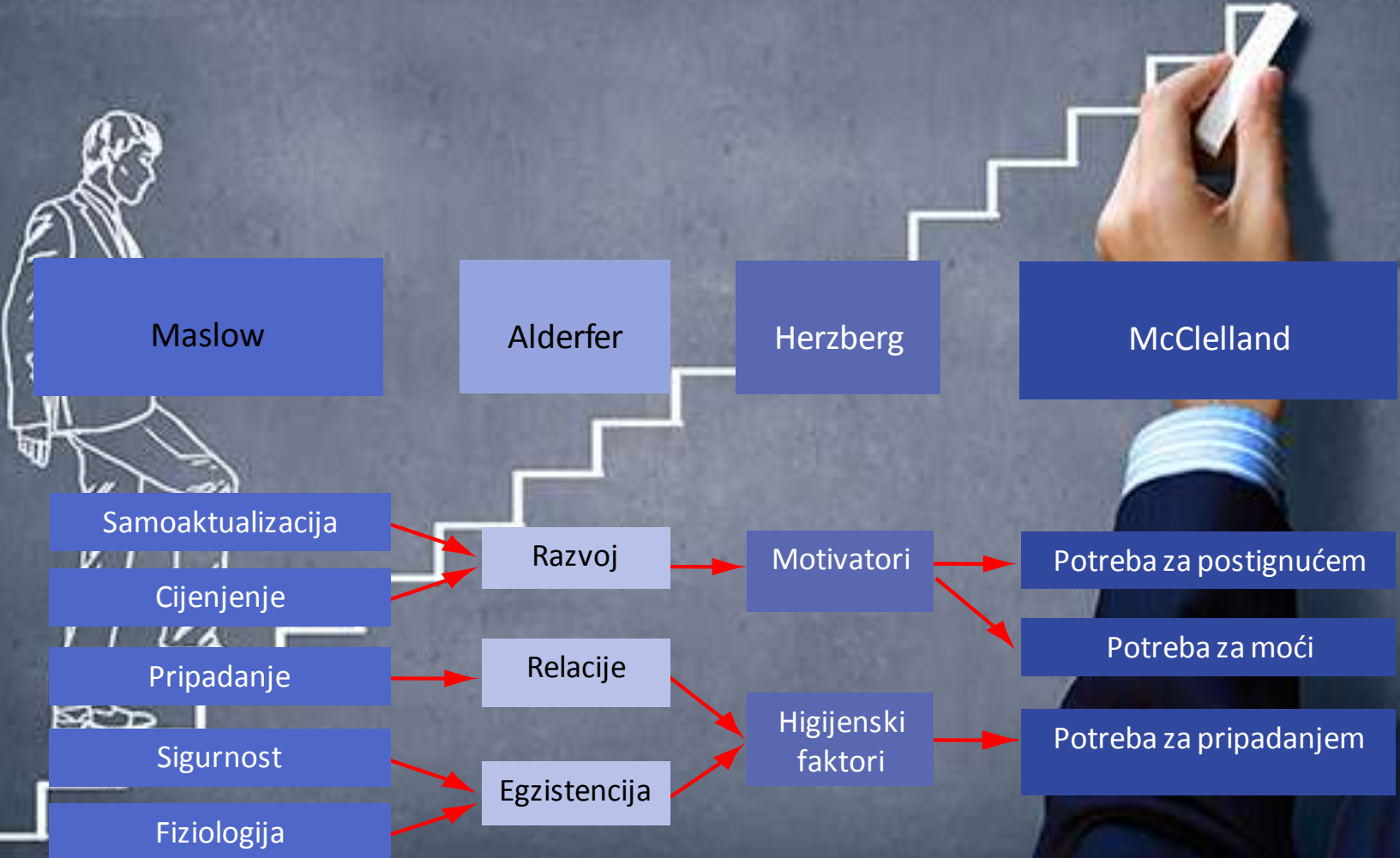


## RAZLIKE IZMEDJU TEORIJA MASLOW-a i HERZBERG-a

TEZA	MASLOW	HERZBERG
1. TIP TEORIJE	DESKRIPTIVNA	PRESKRIPTIVNA
2. RELACIJA ZADOVOLJSTVO – POSTIGNUĆE	NEZADOVOLJENE POTREBE ENERGIZUJU PONAŠANJE, PONAŠANJE DOVODI DO VEĆE EFIKASNOSTI	POTREBE DOVODE DO POSTIGNUĆA
3. EFEKAT KOJI IMA ZADOVOLJENJE POTREBA	ZADOVOLJENA POTREBA NIJE MOTIVATOR	ZADOVOLJENA POTREBA (HIGIJENA) NIJE MOTIVATOR, DRUGE ZADOVOLJENE POTREBE SU MOTIVATORI
4. RED POTREBA	HIJERARHIJA POTREBA	NEMA HIJERARHIJE
5. EFEKAT PLATE	PLATA JE MOTIVATOR	PLATA NIJE MOTIVATOR
6. EFEKAT POTREBA	SVE POTREBE SU MOTIVATORI U ODREĐJENOM TRENUTKU	SAMO NEKE POTREBE SU MOTIVATORI
7. NIVO RADA NA KOJI SE ODNOSI	PRIMENJIVA JE NA SVAKI RAD	RELEVANTNA JE SAMO NA PROFESIONALNI RAD



## Komparacija četiri teorije motivacije





## Najvažniji ciljevi za izučavanje motivacije

Poboljšanje efikasnosti, efektivnosti, kreativnosti i kvaliteta rada

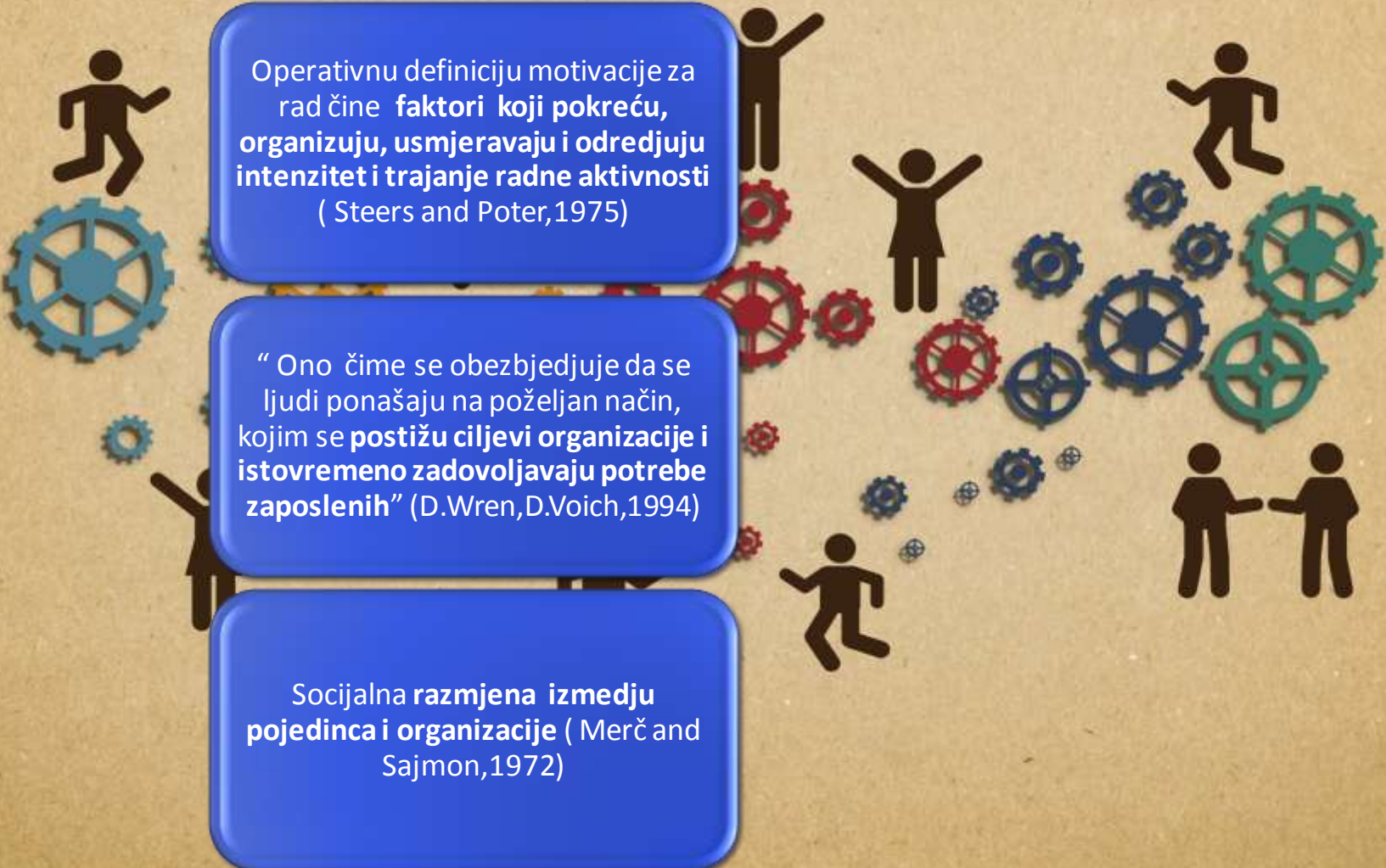
Humanizovanje uslova rada, odnosno poboljšanje kvaliteta radnog života







## Motivacija i motivisanje za rad i kvalitet



Operativnu definiciju motivacije za rad čine **faktori koji pokreću, organizuju, usmjeravaju i određuju intenzitet i trajanje radne aktivnosti** ( Steers and Poter,1975)

“ Ono čime se obezbjedjuje da se ljudi ponašaju na poželjan način, kojim se **postiču ciljevi organizacije i istovremeno zadovoljavaju potrebe zaposlenih**” (D.Wren,D.Voich,1994)

Socijalna razmjena izmedju **pojedince i organizacije** ( Merč and Sajmon,1972)



## Faktori motivacije za rad i kvalitet

Individualne karakteristike pojedinca ( stavovi, potrebe, interesi, osobine ličnosti)

Karakteristike posla (vrsta posla, stepen samokontrole, odgovornost, autonomnost, složenost rada, kreativnost)

Karakteristike šire radne sredine i ukupne klime u organizaciji-organizacionog ambijenta (rukovodjenje, organizacija, komunikacije, medjusobni odnosi)

Nivo i karakteristike tehnološkog i ekonomskog razvoja organizacije i društva u cjelini

Društveno-ekonomski odnosi, dominantne vrijednosti, kultura, religija, geografsko područje



PERFECT

Pretežno je zasnovana na unutrašnjim (intrinzičnim) faktorima, karakterističnim za pojedinca, motivu samooaktualizacije i motivu postignuća



MENTAL

ORGANIZED



PRODUCTIVE

Unutrašnja motivacija se može smatrati određenom strukturom stavova i vrijednosti koja predstavlja radnu a samim tim i opštu životnu orijentaciju ljudi



PA

PROCRASTINATOR

Ličnost sa izraženom unutrašnjom motivacijom ima sledeće karakteristike

oslanjaju se na lične sposobnosti a ne na sudbinu i sreću

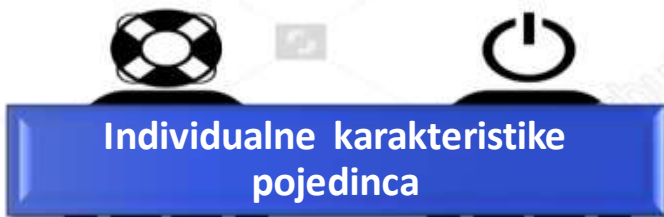
teže da postave umjerene i ostvarljive ciljeve

imaju izraženu potrebu za povratnom informacijom o postignutim rezultatima

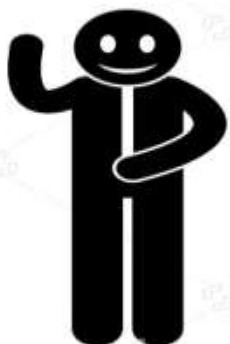


ANITE

WISE



Individualne karakteristike pojedinca



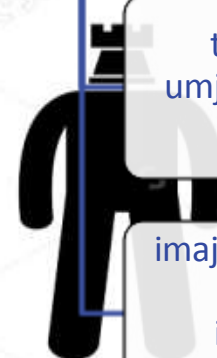
FRIENDLY



SAVIOR



ACTIVE



FIR



Cjelokupna" motivaciona filozofija" standarda kvaliteta zasniva se na jasnosti zadatka za izvršioca

Potrebno je uskladiti karakteristike zaposlenog sa zahtjevima posla

## Karakteristike posla

Posao treba da bude ujednačen sa sposobnostima zaposlenog

Istraživanja Dejvida Meklilenda pokazuju da osobama sa razvijenim motivom postignuća najviše odgovaraju tzv. Preduzetnička zanimanja koja imaju:

- više mogućnosti za iniciranje odluka
- više rizika, izazova, feedback-a



## Karakteristike šire radne sredine- organizacioni ambijent

Organizacioni ambijent čine fizički uslovi, priroda djelatnosti, ali i način rukovodjenja, organizovanja, kontrole, komunikacija.

“ ljudi- zaposleni će shvatiti kvalitet ozbiljno, tačno onoliko koliko ga shvata rukovodstvo, ne više od toga” ( rekao Filip Krozbi)



## Faktori društvene zajednice i globalni faktori

Složenost obezbjedjivanja motivacije za kvalitetan rad se povećava i uslovljena je: nacionalnim karakteristikama, religijom, kulturom, vladajućim društveno-političkim, ekonomskim i vrijednosnim sistemom

Motivacija je vezana za način upravljanja preduzećem i ljudskim potencijalima primjeni zakonske i normativne regulative



## RANGOVI MOTIVA U NEKIM ZEMLJAMA

### Hrvatska

- plaća
- dobri rukovoditelji
- međuljudski odnosi
- stalnost i sigurnost posla
- odgovornost
- prihvaćanje kolega
- uvjeti rada
- potvrđivanje sposobnosti
- zanimljivost posla
- sudjelovanje u dobiti
- identifikacija s poduzećem
- napredovanje
- obrazovanje uz rad

### Velika Britanija

- stalnost posla
- plaća
- zanimljivost posla
- mogućnost napredovanja
- školovanje uz rad
- dobri rukovoditelji
- međuljudski odnosi
- potvrđivanje sposobnosti
- odgovornost
- uvjeti rada

### SAD

- stalnost posla
- mogućnost napredovanja
- međuljudski odnosi
- plaća
- odgovornost

### Japan

- identifikacija s poduzećem
- prihvaćanje kolega
- međuljudski odnosi
- dobrobit zemlje
- plaća





## Integrativni pristup

Savremeni integrativni pristup podrazumijeva:

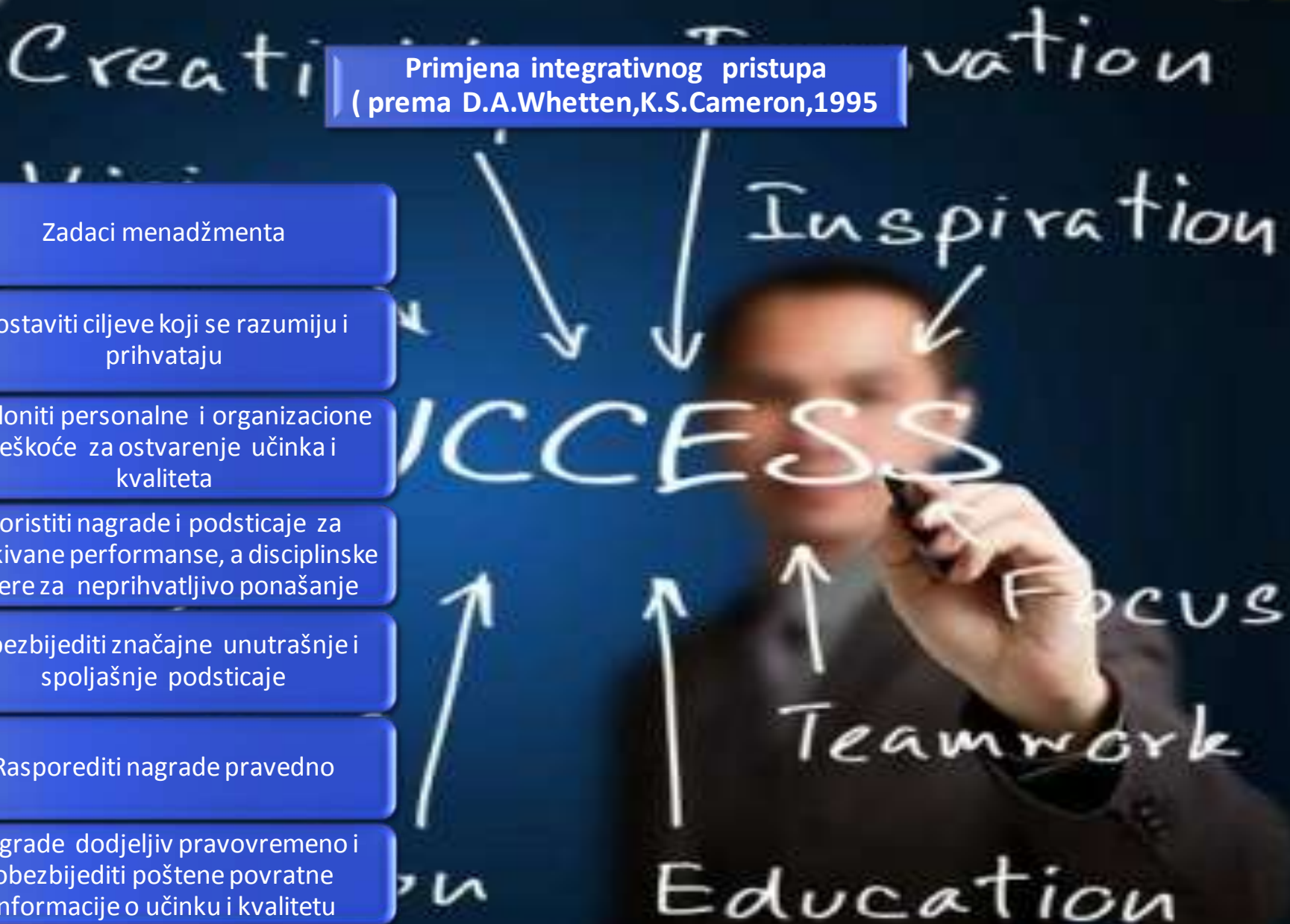
Oblikovanje radnih zadataka, uslova rada i ukupnih odnosa u organizaciji koji su podsticajni za maksimalni radni angažman i kreativni- **inovativni doprinos svih zaposlenih**

**Usmjeravanje politike nagradjivanja zaposlenih ka grupnim rezultatima** i odustajanje od formalnog vrednovanja posla i učinka, gdje god, zbog same prirode posla nije moguće njegovo objektivno mjerenje

Usmjeravanje politike nagradjivanja ka širem opsegu individualnih doprinosa, uvođenje raznih oblika materijalne stimulacije (bonus) kroz učešće zaposlenih u dobiti (dionice, akcije), **tačnije vezivanje zaposlenih za ukupan ekonomski uspjeh preduzeća**









# PITANJA ?

