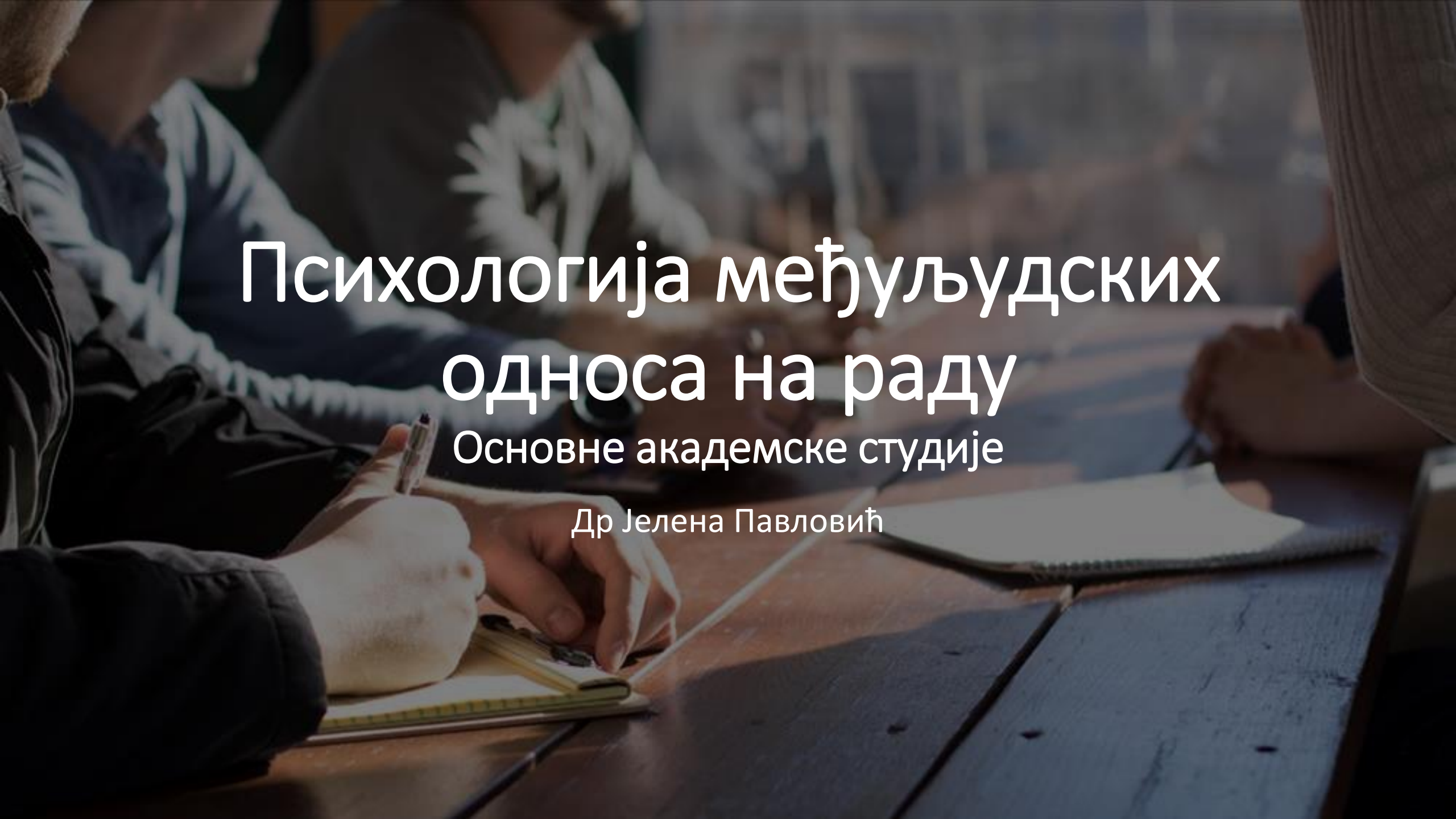


The background image shows a blurred classroom scene with several students sitting at desks. In the foreground, a student's hands are visible, holding a pen and writing in a notebook. The overall atmosphere is academic and focused.

Психологија међуљудских односа на раду

Основне академске студије

Др Јелена Павловић

Мотивација

Шта је мотивација запослених

- Дефинишемо мотивацију као процес којим се објашњава интензитет, дирекција и перзистентно улагање труда како би се остварио циљ. Мотивација се уопштено односи на напоре како би се остварио било који циљ, док се мотивација запослених односи на остваривање организационих циљева (Robbins & Judge, 2013).

Теорије мотивације

- **Хијерархија потреба** (Maslow, 1943)

→ импликације?

- утврдити актуелни ниво и развијати потребе запослених у складу са тим

- **Двофакторска теорија**: „Шта људи желе од посла?“ (Hertzberg, 1966)

- анализа ситуација у којима су били изузетно задовољни или незадовољни својим послом

задовољство



изостанак задовољства

незадовољство



изостанак незадовољства

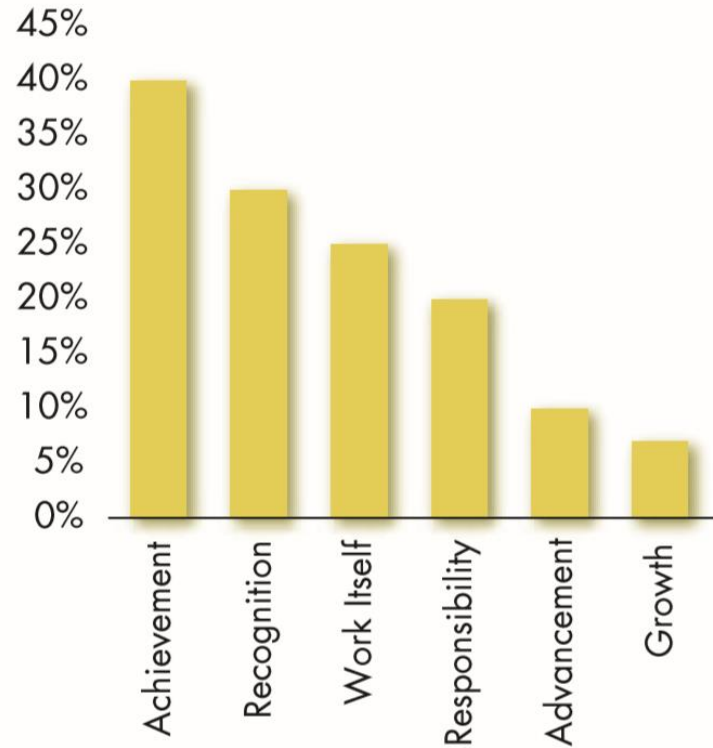
→ импликације?

- прилике за напредовање, лични развој, признање, одговорност, постигнуће

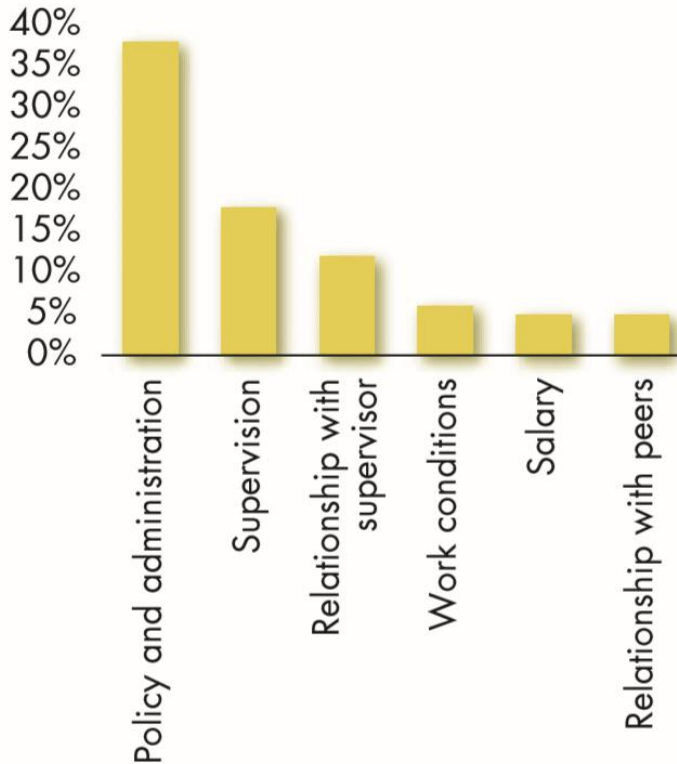
Exhibit 7-2

Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers

Factors characterizing 1,753 events on the job that lead to extreme satisfaction



Factors characterizing 1,844 events on the job that lead to extreme dissatisfaction



Source: Based on Harvard Business Review. "Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers." An exhibit from One More Time: How Do You Motivate Employees? by Frederick Herzberg, January 2003.

Теорије мотивације

- **(1) nAch; (2) nPow; (3) nAff** (McClelland, 1965)

→ импликације?

- 50-50 шансе, мотивација успешних менаџера: **nPow↑ nAff↓**

- **Самодетерминација** (Deci, Connell & Ryan, 1989)

→ импликације?

- аутономија, компетентност, перцепција контроле
- награде: интересантни задаци, признање, подршка учењу и развоју

- **Самоефикасност** (Bandura, 1977)

→ импликације?

- овладавање (импликације за обуке!), учење по моделу, убеђивање

- **Поткрепљивање и учење по моделу**

→ импликације?

Теорије мотивације

- **Теорије очекивања (Vroom, 1964)**

→ импликације?

- труд – учинак; учинак – награда; награда – лични циљеви
- три важна питања

Теорије мотивације

- **Постављање циљева** (Locke, 1968)

→ импликације?

- специфични циљеви, изазовни + прихваћени циљеви (што су изазовнији, учинак је бољи!), фидбек (self generated), перцепција остваривости циљева, јавно обавезивање)
- утицај националне културе (дистанца према моћи и колективизам)
- стратегије саморегулације: „промоција“ насупрот „превенцији“
- MBO (management by objectives)
 - SMART циљеви (Doran, 1981): предности и недостаци
 - KPI – квантификација резултата у односу на циљеве
 - OKR – квалитативни циљеви + квантитативни резултати; агилни приступ, краћи циклуси валидације, учење из грешака
- етичност постављања циљева и организациона политика.

Теорије мотивације

Пример OKR

Objective: Make a lovable product that excites our customers.

- Key Result #1: Conduct 10 in-depth interviews with enthusiasts
- Key Result #2: Host 3 user workshops locally
- Key Result #3: Increase early adopter engagement by 35%
- Key Result #4: Launch referral incentive program by Nov

Пример KPI

Increase in market share by 10%

Exhibit 7-4

Cascading of Objectives

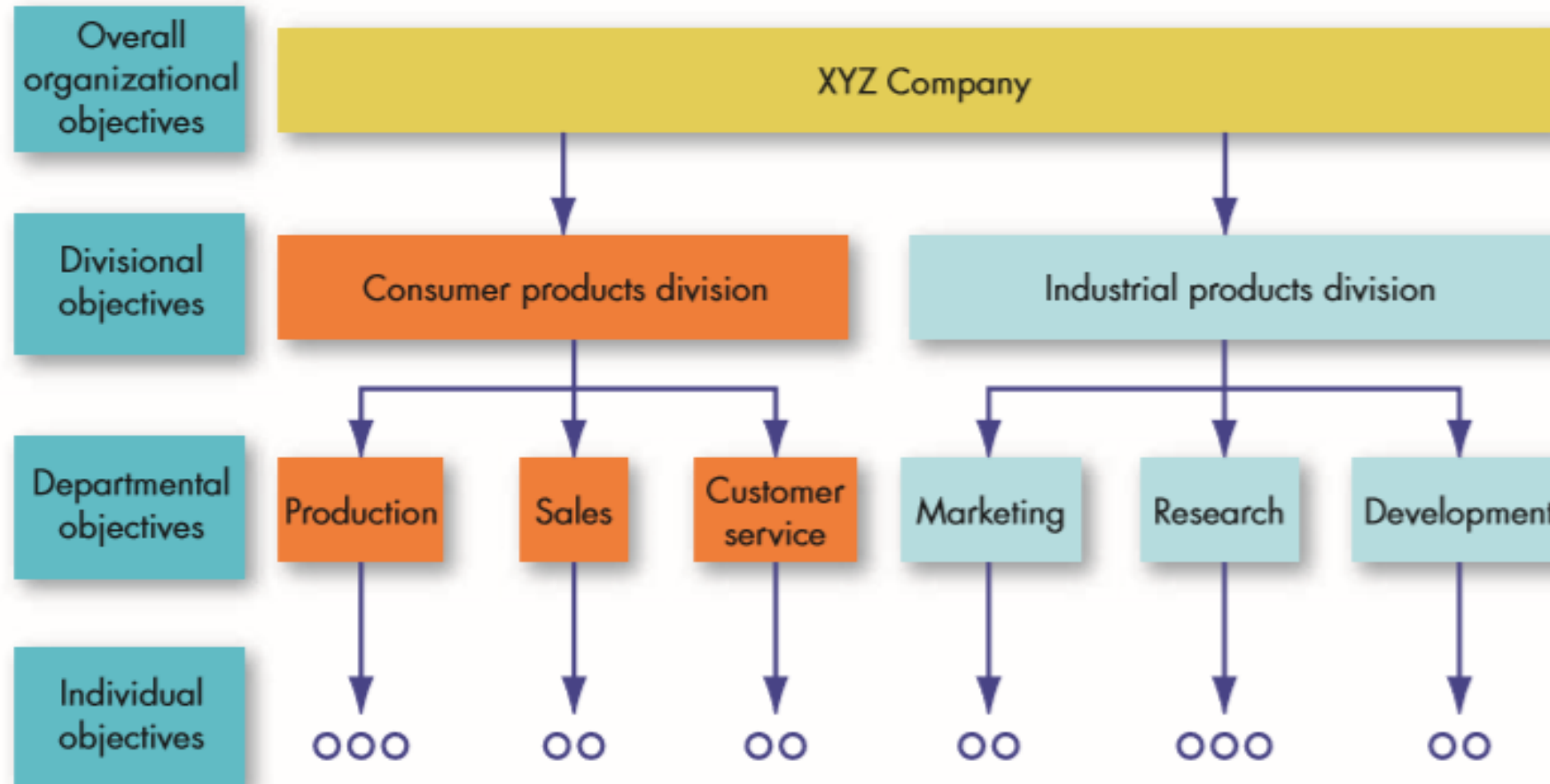
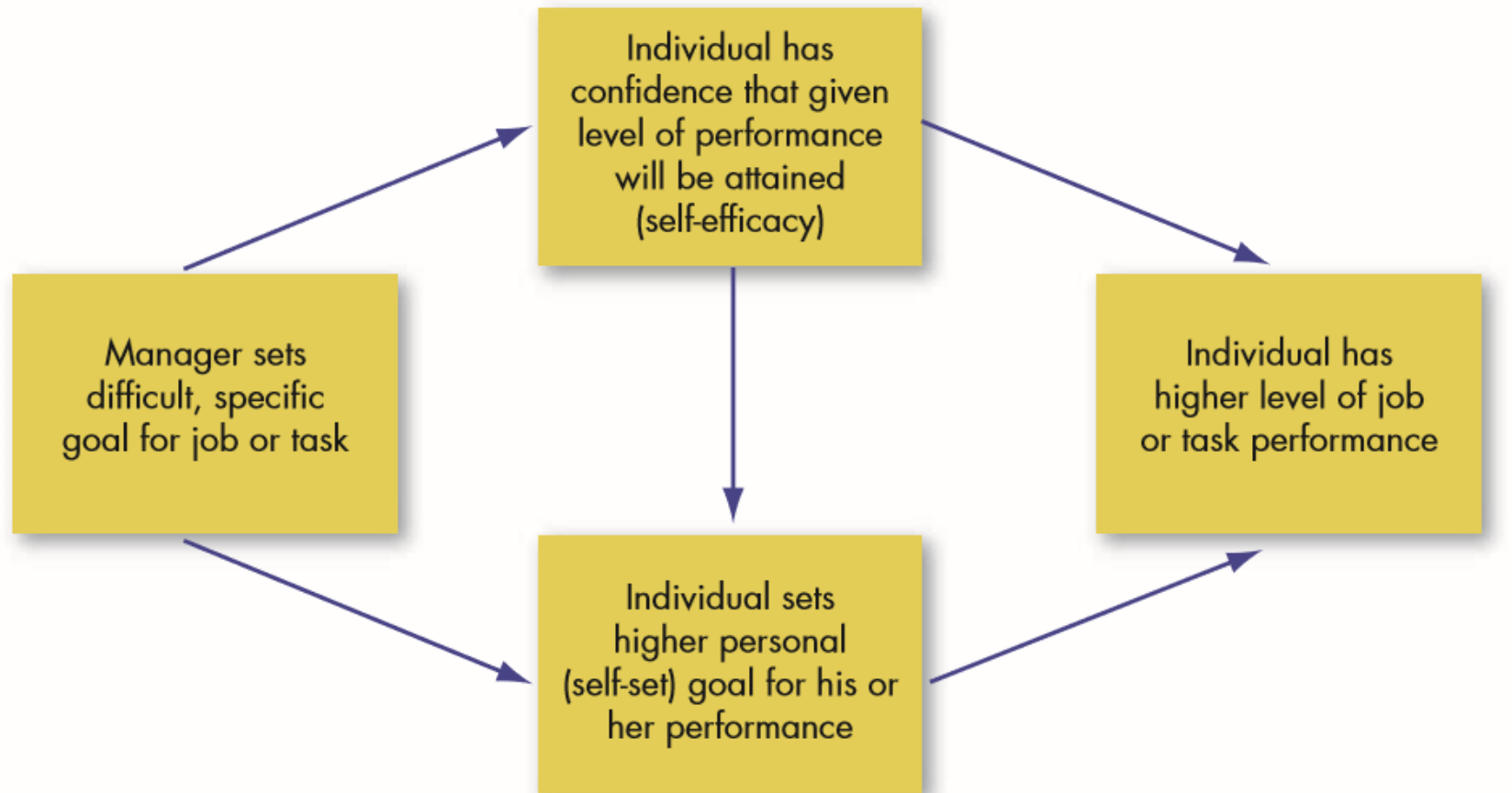


Exhibit 7-5

Joint Effects of Goals and Self-Efficacy on Performance



Source: Based on E. A. Locke and G. P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey," *American Psychologist* (September 2002): 705–17.

Теорије мотивације

- **Организациона правда**

Exhibit 7-6

Equity Theory

Ratio Comparisons*

Perception

$$\frac{O}{I_A} < \frac{O}{I_B}$$

Inequity due to being underrewarded

$$\frac{O}{I_A} = \frac{O}{I_B}$$

Equity

$$\frac{O}{I_A} > \frac{O}{I_B}$$

Inequity due to being overrewarded

*Where $\frac{O}{I_A}$ represents the employee and $\frac{O}{I_B}$ represents relevant others

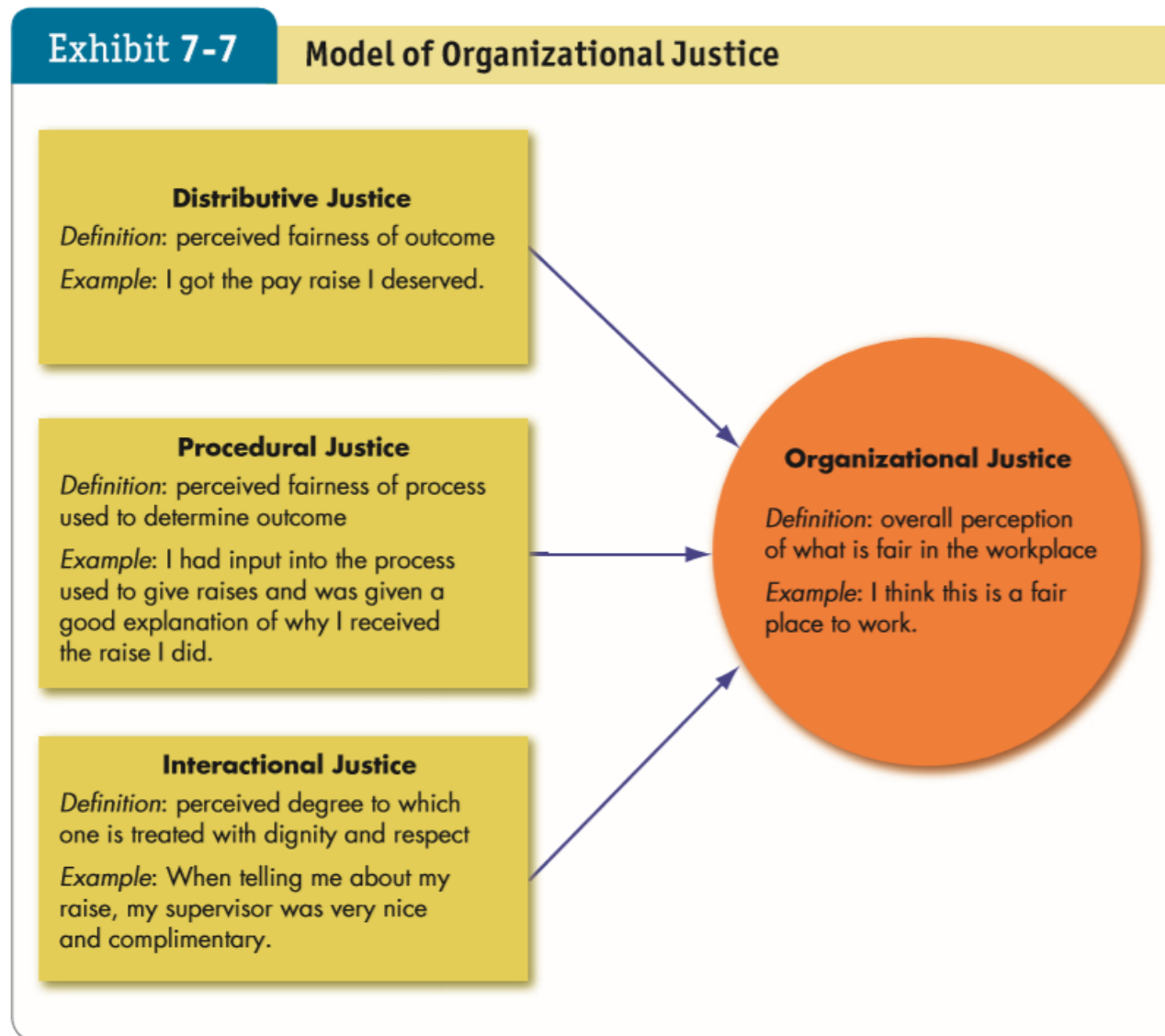
Теорије мотивације

- **Организациона правда**

(Greenberg, 1987)

→ импликације?

- ефекти дистрибутивне и процедуралне правде на учинак
- ефекти интеракционе правде на грађански учинак
- поверење и добробит запослених



Мотивација и ангажованост

- Ангажованост запослених
 - Инвестирање физичке, когнитивне и емоционалне енергије у постигнуће на послу.
 - Позитивно афективно-мотивационо стање испуњености, које карактерише посвећеност и апсорпција.
- „Током последњих неколико година организације су усвојиле израз ангажованост запослених да укажу на пожељни тип мотивације у савременом радном окружењу“ (Thomas, 2009).

Типична питања у пракси

- „Како да мотивишемо запослене“
- „Како да испитамо ангажованост“
- „Како да унапредимо награђивање“
- „Како да организујемо процену учинка“
- ...

Механизми унапређивања мотивације и ангажованости запослених

- (Ре)дизајн посла
 - ротације, рад од куће, флексибилно радно време
- Партиципативни менаџмент
 - укључивање запослених у доношење одлука
- Управљање учинком
 - постављање циљева, повратна информација, развој запослених)
- Варијабилно награђивање
 - нпр. бонуси
- Мотивисање признањем (employee recognition programs)
 - пример Cooper Tire
- Мотивисање организационом културом
 - култура учења, култура фидбека