

# Individualne razlike i radno ponašanje: učinci motivacije

---

Šajatović, Maja

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:130402>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



*Repository / Repozitorij:*

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Preddiplomski studij psihologije

Maja Šajatović

**Individualne razlike i radno ponašanje: učinci motivacije**

Završni rad

Mentor: doc. dr. sc. Silvija Ručević

Sumentor: dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2016.

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

Preddiplomski studij psihologije

Maja Šajatović

Završni rad

## **Individualne razlike i radno ponašanje: učinci motivacije**

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentor: doc. dr. sc. Silvija Ručević

Sumentor: dr. sc. Ana Jakopc

Osijek, 2016.

## Sadržaj:

---

### Sažetak

1. Uvod.....	1
2. Teorije motivacije.....	3
2.1. Sadržajne teorije.....	3
2.1.1. Teorija hijerarhije potreba.....	3
2.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije.....	5
2.1.3. Dvofaktorska teorija.....	6
2.1.4. Teorija motivacije za postignućem.....	7
2.1.5. Teorija motivacije uloga.....	8
2.2. Procesne teorije.....	9
2.2.1. Teorija pravednosti.....	10
2.2.2. Teorija očekivanja.....	11
2.2.3. Teorija postavljanja ciljeva.....	12
2.2.4. Porter- Lawlerov model očekivanja.....	13
3.1. Teorija pojačanja posla.....	14
4. Strategije motiviranja zaposlenih.....	14
2.3. Strategije materijalne kompenzacije.....	15
2.4. Strategije nematerijalne kompenzacije.....	16
5. Implikacije u području upravljanja ljudskim resursima.....	18
6. Zaključak.....	20
7. Literatura.....	22

## *Individualne razlike i radno ponašanje: učinci motivacije*

### Sažetak

Ovaj rad prikazuje značajnu ulogu motivacije u upravljanju ljudskim resursima. Zbog učestalih globalnih promjena kojima su organizacije svakodnevno izložene uvidjela se sve veća važnost upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u svrhu postizanja što veće konkurentnosti, vrijednosti i efikasnosti na tržištu. Motivacija zaposlenika tako postaje temelj zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala, odnosno pokretač koji podiže razinu poslovanja i profitabilnosti tvrtke. Motiviranje ljudi je vrlo složen i kompleksan zadatak za menadžera, a rezultira zadovoljstvom zaposlenika te njegovim boljim radnim učinkom. Svaki pojedinac je poseban, ima druge interese i vrijednosti i različiti čimbenici utječu na njegovo stanje motiviranosti. Upravo iz tog razloga bitno je poznavanje znanstvenih dostignuća u području motivacije te primjena temeljnih motivacijskih tehnika kako bi se izgradio kvalitetan i učinkovit sustav motivacije. Brojni autori su u svojim nalazima iz područja psihologije rada, menadžmenta, organizacijskog ponašanja i upravljanja ljudskim resursima pokušali dati svoj doprinos problemu definiranja radne motivacije. Teorije se najčešće dijele u dvije velike kategorije, sadržajne i procesne, a u radu je prikazana teorija hijerarhije potreba, ERG teorija, dvofaktorska teorija, teorija motivacije postignuća, teorija motivacije uloga, teorija pravednosti, teorija očekivanja, teorija postavljanja ciljeva, Porter-Lawlerov model očekivanja i teorija pojačanja posla. Ove teorije predstavljaju temelj u razumijevanju raznolikosti ljudskih potreba koje je iznimno važno za jednog menadžera organizacije. Njegov glavni zadatak je prepoznati potrebe zaposlenika te razraditi adekvatan sustav motivacijskih tehnika u obliku materijalnih ili nematerijalnih kompenzacija kao odgovor na individualne potrebe zaposlenika.

**Ključne riječi:** motivacija, teorije motivacije, motivacijske tehnike, materijalne i nematerijalne kompenzacije, kompetencije menadžera

## 1. UVOD

Zašto su ljudi ustrajni u poslu kojeg obavljaju? Zašto su zainteresirani za neke poslove dok druge nastoje izbjeći? Zašto neki pojedinci teže sve većem profesionalnom razvoju? Postavlja se pitanje zašto je motivacija uopće važna za poslovanje tvrtke. Ljudi vole raditi motivirani. Menadžeri, a i same organizacije žele motiviraniji tim zaposlenika odnosno što motiviranijeg radnika. Motivacija ima svoje izravne i neizravne utjecaje, te na taj način bitno utječe na uspješnost obavljanja radnih zadataka, poboljšanje radnog učinka zaposlenika, njihovu produktivnost i efikasnost. Važnost proučavanja ovog složenog koncepta u području rada leži u činjenici da motivacija utječe ne samo na pojedinca, njegovu percepciju, potrebe, ciljeve, zadovoljstvo i rezultate već i na uspješnost, produktivnost i konkurentnost same organizacije (Armstrong ,2001). Gospodarske promjene, promjene tehničkih, tehnoloških dostignuća, političke promjene te ostale promjene uvjetovane globalizacijom u drugi plan stavljaju dobit i proizvodnost, a sve veći značaj pridaje se ljudskom faktoru kao važnom segmentu koji čini razliku između uspješnih i onih koji to nisu (Jambrek i Penić, 2008). Inzistiranje na učinkovitom vođenju zaposlenika tvrtke, motivaciji, nagrađivanju, činjenju zaposlenika zadovoljnima dovodi do uspješnosti tvrtke, jer motivirani zaposlenici su predani, lojalni i kreativni. Stoga je važno prepoznati kvalitetu ljudskih potencijala, educiranje ljudskih potencijala, nagrađivanje i motiviranje u svrhu postizanja veće motiviranosti zaposlenika. Motiviranje zaposlenika je kontinuiran rad, treba predstavljati prioritet u organizaciji poslovanja, ne smije biti povremen jer motivacija i pozitivni osjećaji nisu trajni. (Bahtijarević-Šiber,1999).

Motivaciju možemo opisati kao silu koja inicira i zadržava zaposlenog da radi na određenom mjestu. To je složeni psihološki proces pokretanja i reguliranja ponašanja usmjerenih prema ostvarenju određenog cilja, a vođeno je unutarnjim potrebama pojedinca (Marušić, 2006). Prije nego što se opiše sam proces motivacije potrebno je istaknuti da je motivacija u podlozi svake izvedbe pojedinca. Naime, izvedba pojedinca je bazirana na nivou njegovih sposobnosti, ali i njegove motivacije što se može prikazati sljedećom formulom:

$$\text{Izvedba} = f^*(\text{sposobnosti} / \text{motivacija}).$$

To znači da zadatak ne može biti uspješno izvršen ukoliko osoba nema potrebne sposobnosti za njegovo izvršavanje koje uključuju intelektualne i fizičke kompetencije. Međutim, bez obzira koliko je osoba vješta i sposobna bez motiviranosti za obavljanje određenog zadatka

izvedba neće postići maksimalan učinak (Armstrong, 2001). Proces motivacije započinje pojavom potreba koja kod pojedinca stvara napetost. Potreba je nedostatak koji pojedinac osjeća u određenom trenutku. Kada postoji deficit, povećat ćemo napore da ga uklonimo i smanjimo napetost. Postavljamo ciljeve za koje se vjeruje da će zadovoljiti potrebe i oni usmjeravaju naše ponašanje. To u konačnici dovodi do zadovoljavanja potrebe, a samim time i do smanjenja tenzije (Petz, 1987). Unutrašnji faktori koji motiviraju i pokreću naše aktivnosti nazivaju se motivi. Iako se motivi često izjednačavaju s potrebama, svaka potreba nije istovremeno i motiv. Da bi potreba postala motiv neophodno je da čovjek osvijesti potrebu te da ona postane pokretač ponašanja. Motivi mogu biti psihološki (potreba za priznanjem), fiziološki (potreba za hranom, vodom) ili socijalni (potreba za druženjem) (Beck, 2003). Faktori koji utječu na motiviranost za rad nazivaju se motivatori. Oni reguliraju, potiču i usmjeravaju ponašanje u željenom pravcu kako bismo postigli postavljeni cilj (Wehrich, 1998). Različitost motivatora ne može se ograničiti brojem, ali se mogu svrstati u nekoliko kategorija. *Individualne osobine* koje uključuju percepcije, stavove, očekivanja, aspiracije, vrijednosti i potrebe pojedinca, zatim *karakteristike posla* kao što su autonomnost, složenost, odgovornost posla koji pojedinac obavlja, povratna informacija o rezultatima i interne nagrade i *karakteristike organizacije* koje se odnose se radnu okolinu, pravila i procedure organizacije, odnose među suradnicima, stil vođenja i radne uvjete. Važno je naglasiti da je koncept faktora koji utječu na motivaciju dinamičan, podložan je promjenama tijekom vremena i obuhvaća motivirajuće i demotivirajuće čimbenike. Zaposlenici tijekom rada stječu i uče nova teorijska i praktična znanja, ali i radno okruženje te karakteristike samog posla su podložne promjenama. Usporedno s tim mijenja se i smjer i intenzitet motivacije kod pojedinca (Bahtijarević-Šiber, 1999). Dakle motivacija uz sposobnosti, vještine i znanje određuje radni učinak. O vrsti, intenzitetu i stabilnosti motivacije ovisi što će čovjek raditi te koliko će u tom radu iskazati zalaganja, truda, upornosti i ustrajnosti. Dobro motivirani zaposlenik na brz i efikasan način dolazi do definiranog cilja čime profitira ne samo organizacija već i pojedinac koji za uloženi trud i napor ostvaruje određenu materijalnu ili nematerijalnu korist. Motivatori koje će menadžment koristiti kao instrument poticaja moraju biti odabrani tako da poštuju interakcije između različitih čimbenika u svrhu postizanja odgovarajuće kombinacije nagrada i kazni kako bi se postiglo željeno ponašanje (Armstrong, 2001).

Cilj rada je naglasiti važnost motivacije u upravljanju ljudskim resursima prikazom njezinih osnovnih postavki kroz razvoj najznačajnijih teorija koje objašnjavaju ovaj koncept,

naglasiti njihove osnovne elemente i podjelu. Zatim će biti prikazan opis strategija motiviranja zaposlenika koje uključuju materijalne i nematerijalne kompenzacije. Također, u radu će se prikazati i elementi za oblikovanje efikasnog motivacijskog programa kao implikacija za rukovoditelje organizacija, prijedlozi kako motivirati zaposlenike te učinci motivacije u praksi.

## 2. TEORIJE MOTIVACIJE

Zbog složenosti samog koncepta motivacije, razvijen je velik broj teorija koji nastoji opisati što se krije u podlozi motivacije, koji su to ključni elementi i principi na kojima se motivacija zasniva, međutim niti jedna teorija nije u potpunosti uspjela obuhvatiti sve aspekte ovog konstrukta. Ono što je ipak zajedničko svim teorijama su tri osnovna polazišna pitanja. Što mobilizira ljudsko ponašanje, što usmjerava to ponašanje i kako održati takvo ponašanje tijekom vremena? S obzirom na aspekte koje naglašavaju, teorije motivacije najčešće se dijele u dvije kategorije, sadržajne ili teorije potreba i procesne ili teorije očekivanja (Kanfer, 1990).

### 2.1. SADRŽAJNE TEORIJE

Sadržajne teorije zanemaruju karakteristike posla i radne okoline kao faktore motivacije za rad i stavljaju fokus na karakteristike i potrebe ljudi, na sadržaj i vrstu njihovih motiva i motivatora. Naglasak je na individualnim potrebama radnog ponašanja odnosno na pretpostavci kako ljudi s različitim potrebama mogu reagirati na različite radne situacije. U sadržajne teorije spadaju Malowljeva teorija hijerarhije potreba, Aldeferova ERG teorija, Herzbergova dvofaktorska teorija te McClellandova teorija motivacije za postignućem i teorija motivacije uloga (Marušić, 2001).

#### 2.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Jedna od najpoznatijih i opće prihvaćenih teorija koja je poslužila kao okvir brojnih istraživanja u području motivacije rada je Maslowljeva teorija hijerarhije potreba. Prema ovom modelu ljudske potrebe su hijerarhijski poredane od jednostavnijih koje su povezane s osnovnim životnim funkcijama do složenijih koje uključuju socijalni položaj pojedinca, njegovo samoostvarenje i samoaktualizaciju. Kod svakog pojedinca postoji pet razina potreba koje su hijerarhijski organizirane što znači da potreba višeg reda ne može biti zadovoljena ukoliko prethodno nije zadovoljena potreba nižeg reda.



*Slika 1: Maslowljeva hijerarhija potreba*



Izvor: Weihrich H. & Koontz H (1994).; Menedžment, Zagreb: Mate, str. 469.

Najniža razina obuhvaća fiziološke potrebe bez čijeg zadovoljenja čovjek ne bi mogao opstati. Uključuju zadovoljavanje potreba za hranom, vodom te ostale tjelesne potrebe. U svakodnevnom životu ne dolaze toliko do izražaja jer su uglavnom zadovoljene i osigurane. U radnom okruženju ove je potrebe moguće zadovoljiti ukoliko su osigurani adekvatni uvjeti rada, pauze, odmori, ishrana te novčana naknada za rad. Ukoliko je zaposlenik gladan ili žedan teško da će razmišljati o sljedećoj razini potreba koja uključuje potrebe za sigurnošću. Ljudi se nastoje zaštititi od negativnih posljedica socioekonomskih, psihičkih i fizičkih prijetnji kao što su nesreće, bolesti, ratovi ili ekonomska nestabilnost. U području rada ove potrebe se manifestiraju kroz potrebu za sigurnim poslom te sigurnim uvjetima rada. Ukoliko potrebe nisu zadovoljene zaposlenici mogu biti previše oprezni i konzervativni što umanjuje njihovu kreativnost i inicijativu. Zatim je potrebno zadovoljiti potrebu za pripadanjem. Budući da je čovjek socijalno biće, te kao član određene organizacije, ima potrebu za druženjem, stjecanjem i razvijanjem prijateljskih odnosa. Sljedeća razina potreba odnosi se na potrebe za poštovanjem odnosno uključuje potrebu pojedinca za uvažavanjem i priznavanjem od strane drugih. Čovjek želi steći ugled i poziciju u društvenom okruženju. Ova je potreba dvosmjerna, pojedinac mora osjećati da je po nečemu poseban, značajan, utjecajan ili da nešto dobro radi, a u isto vrijeme od okoline mora dobivati povratnu informaciju kako bi znao da se ne podcjenjuje ili precjenjuje. Iz svega ovog može se izroditi samopouzdanje, prestiž i/ili moć. U radnom okruženju ova se potreba najčešće manifestira kroz status i moć pojedinca. Osobe kod kojih je izražena potreba za statusom osjetljiviji su na statusne simbole te ukidanje pojedinih simbola na njih može djelovati demotivirajuće. S druge strane kod pojedinaca s jako izraženom potrebom za moći, davanje autonomije i vodstva u obavljanju zadataka može djelovati vrlo motivirajuće. Potreba najvišeg reda je potreba za samoostvarenjem koja će biti zadovoljena ukoliko su ostvarene

prethodne potrebe. Odnosi se na težnju pojedinca za ostvarivanjem vlastitih potencijala koja u konačnici dovodi do samoispunjenja i samoostvarenja. U poslovnom okruženju ova se potreba očituje kao želja za savršenstvom i profesionalnim razvojem. Zadovoljenje ove potrebe dovodi do težnje za bavljenjem kreativnim poslovima te poslovima koji pružaju mogućnost izražavanja individualnih sloboda i potencijala. Najveće individualne razlike vidljive su upravo u okviru ove potrebe (Maslow, 1943).

### 2.1.2 .Teorija trostupanjske hijerarhije- ERG teorija

Modifikacija i svojevrsno proširenje Maslowljeve teorije hijerarhije potreba karakteristike su ERG teorije čiji je autor Alderfer. Sa svojim složenijim i razrađenijim pristupom pojma motivacije pretpostavlja tri bazična elementa prema kojima je teorija i dobila naziv ERG teorija (*Existence – Relatedness – Growth*), a uključuje tri vrste ljudskih potreba:

egzistencijalne potrebe (**E**), potrebu za povezanošću (**R**) i potrebu za rastom i razvojem (**G**). *Egzistencijalne potrebe* uključuju različite oblike fizioloških, materijalnih potreba i potreba za sigurnošću koje se ostvaruju kroz plaću za obavljeni rad, osiguravanjem adekvatnih uvjeta rada i sl. Zadovoljenje egzistencijalnih potreba ovisi o doživljaju pojedinca, njegovom usporedbom s drugim zaposlenicima s obzirom na ostvarenu plaću i dobit te kulturalnim i društvenim vrijednostima. Potreba za povezanošću odnosi se na potrebu pojedinca za uspostavljanjem međuljudskih odnosa s prijateljima, suradnicima, timom u organizaciji i rukovoditeljem. Te odnose obilježava pozitivan ili negativan proces uzajamnosti i međusobne razmjene. Potreba za rastom i razvojem podrazumijevaju težnju pojedinca za samoostvarenjem, razvojem karijere, sposobnosti, potencijala i ostalih aspekata života. Koliko će ove potrebe biti uspješno zadovoljene, ovisi o tome koliko osoba ima mogućnosti i prilika za usavršavanje, razvoj i napredak. Cilj je kroz upravljanje ljudskim resursima djelovati na razvoj potencijala, kreativnosti i osjećaja ispunjenosti kod pojedinca. Alderfer smatra da će nezadovoljenje jedne grupe potreba izazivati frustraciju koja će se potom kompenzirati zadovoljavanjem potreba unutar drugih kategorije. Primjerice, ukoliko organizacija zaposleniku ne može osigurati i zadovoljiti egzistencijalne potrebe u obliku visoke plaće, njegov deficit na tom polju može biti kompenziran zadovoljavanjem potrebe za povezanošću gdje će pojedinac ostvariti bolji odnos sa zaposlenicima ili će kroz kreativni rad osigurati samoostvarenje (Alderfer, 1999).

### 2.1.3. Dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg je svoju dvofaktorsku teoriju odnosno higijensku teoriju utemeljio istražujući koji bi faktori ili povezani sa zadovoljstvom odnosno nezadovoljstvom radnika na

poslu. Dijeli čimbenike motivacije na dvije grupe. U jednoj grupi su politika kompanije, uvjeti rada, međuljudski odnosi, plaće, status, osobni život. Ova grupa potreba ne izaziva zadovoljstvo, ali njezino odsustvo rezultira nezadovoljstvom. Ti čimbenici nazvani su higijenski faktori. U drugu grupu ubraja čimbenike koji motiviraju i rezultiraju zadovoljstvom, kao što je postignuće, priznanje, izazovan posao, napredovanje. Ti faktori nazvani su motivatorima. Dakle teorija pretpostavlja da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi istog kontinuuma, već su dva odvojena kontinuum povezana različitim faktorima. To bi značilo da suprotni kraj zadovoljstva nije nezadovoljstvo već odsutnost zadovoljstva i obrnuto (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013). Higijenski faktori su faktori koji ukoliko su osigurani sprječavaju pojavu nezadovoljstva i uglavnom su povezani s okolinskim čimbenicima radnog okruženja kao što su radni uvjeti, administracija, tehničko nadgledanje, plaća, beneficije, radni status, sigurnost posla i sl. To nisu faktori koji potiču čovjeka da radi bolje, više i jače već samo preventivno djeluju na izostanak nezadovoljstva. Važno je osigurati ove faktore jer djeluju na sve zaposlene neovisno o položaju, moći i utjecaju unutar organizacije. Motivatori su intrinzični, unutrašnji faktori odgovorni za povećanje zadovoljstva i pozitivno utječu na motivaciju kod zaposlenih. Internaliziraju se kroz osjećaj odgovornosti, postignuća, napredovanja i priznanja gdje organizacija može omogućiti zaposleniku priliku za napredovanjem i ostvarivanjem vlastitog potencijala. Dakle, ukoliko organizacija osigura adekvatne radne uvjete, sigurno radno okruženje i plaću za svoje zaposlenike, oni se neće buniti i neće biti nezadovoljni. Međutim ti faktori ih neće potaknuti na veću angažiranost i veću motiviranost na radnom mjestu. Kako bi se djelovalo i na taj aspekt, organizacija bi trebala voditi računa o pružanju mogućnosti za napredovanjem, usavršavanjem i razvijanjem vještina kod svojih zaposlenika. Ova teorija imala je iznimno značenje za promjenu menadžerske filozofije, pristupa radnoj motivaciji i načinu njezina poticanja. Stavljen je naglasak po pitanju zadovoljstva, definirana je razlika između intrinzičnih i ekstrinzičnih aspekata posla, a teorija je ujedno pomogla rađanju važnog trenda u području menadžmenta ljudskih potencijala, a to je obogaćivanje posla. (Herzberg, Mausner i Snyderman 1964). Međutim, teorija je naišla i na mnogobrojne kritike u okviru pojednostavljenog pogleda na ljudske potrebe i mehanizme zadovoljstva i nezadovoljstva. Herzberg je tvrdio da se poboljšanje motivacije na radu može postići samo obogaćivanjem posla dok poboljšanje drugih aspekata kao što su radni uvjeti i plaća nemaju značajan utjecaj na motivaciju. U tablici su prikazani neki od osnovnih principa obogaćivanja posla i pripadajućih motivatora (Bahtijarević- Šiber, 1999).

Tablica 1: Herzbergovi principi obogaćivanja posla

<b>Principi obogaćivanja posla</b>	<b>Motivatori</b>
1. Odstranjivanje nekih oblika kontrole uz osiguranje objektivnih pokazatelja rezultata rada	1. Odgovornost i osobno dostignuće
2. Povećanje osobne odgovornosti posljedica za vlastiti rad	3. Odgovornost i priznanje
3. Davanje cjelovite prirodne jedinice rada	4. Odgovornost, postignuće i priznanje
4. Osiguranje slobode i autonomije u radu	5. Odgovornost, postignuće i priznanje
5. Davanje periodičnih izvještaja zaposlenima	6. Interno priznanje
6. Uvođenje novih i težih zadataka	7. Razvoj i učenje
7. Davanje pojedincima specifičnih zadataka koji im omogućavaju da postanu eksperti	8. Odgovornost, rast i napredovanje

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 583.

#### 2.1.4. Teorija motivacije za postignućem

Na formiranju teorije motivacije za postignućem radilo je više autora, ali najčešće se kao njezini glavni autori navode McClelland i Atkinson. Temeljna potreba ove teorije je potreba za postignućem koja je rezultat djelovanja dviju sila, željom za uspjehom te željom za izbjegavanjem neuspjeha. Prvotni model McClelland je 1961. proširio te je uveo dvije nove potrebe, potrebu za pripadanjem i potrebu za moći. Potreba za uspjehom zapravo predstavlja potrebu čovjeka da postigne uspjeh u onome što radi. Pojedinaac koji ima izraženu potrebu za postignućem nastojat će ostvariti uspjeh u poslu koji obavlja, ne zbog same nagrade koja eventualno može uslijediti, već zbog zadovoljstva koje će osjetiti prilikom postizanja rezultata. Također, pojedinci koji imaju izraženu ovu potrebu tražit će posao koji im osigurava samostalnost, odgovornost i izazove. Osim toga važna im je povratna informacija kao orijentacija za daljnji rad. Takvim zaposlenicima poželjno je osigurati nove, izazovne, složene zadatke, veću autonomiju, omogućiti im stručna usavršavanja ili ih nagraditi posebnim priznanjima. Zaposlenici koje karakterizira izražena potreba za postignućem posvećeni su poslu kojeg obavljaju, vrlo su produktivni i često kreativni, spremni su naporno raditi, nije im problem raditi prekovremeno, vikendom ili raditi za manju plaću ukoliko im posao omogućava postignuća. Na njihovu motiviranost negativno će utjecati pojačana kontrola, ponavljajući, jednostavni i monotoni zadaci te davanje isključivo novčanih nagrada (Harrell i Stahl 1981).

Drugi aspekt unutar ove teorije je potreba za pripadanjem koja predstavlja tendenciju pojedinca za pripadanjem, prihvaćanjem i povezivanjem s drugim ljudima. Takvi pojedinci teže zadacima koje karakterizira socijalna interakcija te situacijama u kojima je potrebno ostvariti suradnju unutar radnog tima. Kod nekih zanimanja kao što su socijalni radnici, učitelji i sl. izraženost ove potrebe može biti prednost, međutim kod nekih zanimanja kao što su rukovodeće pozicije poželjno je da ova potreba bude manje izražena jer će smanjiti „brigu“ o tome što drugi misle o njima i lakše će dati konstruktivnu kritiku zaposlenicima. Treći aspekt je potreba za moći koja se manifestira u težnji i želji za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih. Iako ova potreba često ima negativan kontekst u okviru suradnje s kolegama, poželjna je u pojedinim zanimanjima kao što su recimo rukovodeće pozicije unutar organizacije. Potreba za moći je kod takvih zanimanja neophodna jer dobar rukovoditelj kojem je u opisu posla „upravljati zaposlenicima“ mora imati izražen ovaj aspekt potreba (McClelland i Burnham, 1976).

#### 2.1.5. Teorija motivacije uloga

John Minerova teorija motivacije uloga, ljudske potrebe promatra s aspekta različitih tipova poslova odnosno uloga koje pojedinac posjeduje. Definira motivacijsku strukturu različitih uloga unutar organizacije kao što su poduzetnici, menadžeri i stručnjaci. Potrebe karakteristične za određenu ulogu prikazane su u sljedećoj tablici:

*Tablica 2: Minerova teorija motivacije uloga*

Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova	
Menadžerska motivacija (hijerarhijskih uloga)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pozitivan stav prema autoritetu</li> <li>✓ Potreba za natjecanjem</li> <li>✓ Potreba za moći</li> <li>✓ Potreba za potvrđivanjem</li> <li>✓ Potreba za različitim statusom</li> <li>✓ Želja da se odgovorno obavljaju rutinske menadžerske dužnosti</li> </ul>
Profesionalna motivacija (stručnjaka)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Potreba za učenjem</li> <li>✓ Potreba neovisnog rada i djelovanja</li> <li>✓ Potreba za stjecanjem statusa</li> <li>✓ Potreba za pomaganje drugima</li> <li>✓ Identifikacija s profesijom</li> </ul>
Poduzetnička motivacija (zadataka)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Potreba za postignućem</li> <li>✓ Potreba izbjegavanja rizika</li> <li>✓ Potreba „feedbacka“</li> <li>✓ Potreba za uvođenjem inovativnih rješenja</li> <li>✓ Potreba anticipiranja budućih mogućnosti</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 578.

Dakle uloga koju pojedinac ima odredit će i njegovu motivaciju. Menadžerska motivacija uključuje jedinstvene potrebe, motive, stavove nužne za postizanje uspjeha te iskazivanje želje za obavljanjem menadžerskog posla. Profesionalna motivacija vezana je uz razvoj znanja, vještina, uz učenje, odanost profesiji i njezinim etičkim normama, a ujedno obuhvaća i težnju za postizanjem određenog statusa među kolegama. Poduzetničku motivaciju karakterizira potreba za postignućem, inovacijama, povratnim informacijama i sl. Teorija naglašava važnost uloge koju pojedinac ima kao svojevrsni indikator motiva i potreba kojima su vođeni i koje žele ostvariti (Bahtijarević- Šiber, 1999).

Sadržajne teorije motivacije znatno su starije od procesnih i zasnivaju se na teorijama instinkta i teorijama zadovoljavanja organskih potreba. Orijentirane su na određivanje varijabli koje utječu na ponašanje stavljajući u fokus potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Naglašavaju važnost i raznovrsnost potreba koje ljudi nastoje zadovoljiti u radu te objašnjavaju zašto ljudi neke faktore poput plaće, napredovanja, sigurnosti na poslu žele, a neke nastoje izbjeći. Dok se sadržajne teorije baziraju na pitanje „što“ motivira ljude, procesne teorije nastoje objasniti „kako i zašto“ se motivacija javlja.

## 2.2. Procesne teorije

Za razliku od sadržajnih teorija koje radnu motivaciju objašnjavaju samo u okviru potreba, procesne teorije objašnjavaju sam proces odlučivanja odnosno daju odgovor na pitanje zašto ljudi često rade poslove koji nisu u skladu s njihovim interesima i motivima. Usmjeravaju se na glavne aspekte koji određuju te procese te polaze od pretpostavke da same potrebe ne daju cjelovitu sliku kada je riječ o motivaciji zaposlenika. Naglašavaju prisutnost drugih faktora kao što su percepcija, očekivanje, vrijednosti i njihove interakcije. Ističu da ljudi imaju različite potrebe, ciljeve i želje koje žele ostvariti kroz rad. S obzirom na to postoje i različita očekivanja o mogućnostima uspješnog ostvarenja tih ciljeva. Dakle motivacija je rezultat individualnih očekivanja i preferencija. Najznačajnije procesne teorije motivacije su Adamsova teorija pravednosti, Vroomova kognitivna teorija očekivanja, Lockeova teorija postavljanja cilja te Porter- Lawler-ov model očekivanja (Petz, 1987).

### 2.2.1. Teorija pravednosti

Fokus Adamsove teorije pri razumijevanju individualnog ponašanja je socijalna usporedba koja proizlazi iz odnosa razmjene između zaposlenika i organizacije. Naime, zaposlenik je taj koji ulaže svoja znanja, resurse, vještine i energiju za što od organizacije dobiva različite kompenzacije. Ta razmjena dovodi do socijalne usporedbe gdje pojedinac procjenjuje omjer uloženog truda i ostvarenih nagrada u odnosu na druge. Ljudi žele „fer tretman“ odnosno teže tome da njihovi uloženi napori u usporedbi s ulozima drugih u organizaciji budu objektivno i pravedno vrednovni. Teorija pretpostavlja da je osnovni pokretač ponašanja osjećaj nejednakosti koji se može javiti u dvije situacije. Kada osoba uspoređujući sebe i organizaciju percipira da njegova ulaganja (znanja, vještine) nisu proporcionalna onome što dobiva od organizacije (plaća, priznanja beneficije). Također, pojedinac može vršiti usporedbu i s drugim zaposlenicima te percipirati da njegov ulog i dobitak nije jednak ulogu i dobitku drugih. Tenzija potaknuta nejednakošću upravlja našim ponašanjem. Čovjek nastoji izjednačiti odnose, a to nastojanje je zapravo motivacija u radu čija je snaga proporcionalna percipiranoj nepravednosti. Nejednakost razmjene može biti u korist pojedinca ili obrnuto. S obzirom na to razlikujemo dvije vrste nejednakosti. U slučaju kada je osoba „prenagrađena“ ona ipak osjeća nelagodu što rezultira time da će pojedinac povećati svoj trud i ulaganje, prihvatit će manje dobitke odnosno plaću ili će promijeniti referentnu osobu s kojom se uspoređuje. S druge strane, kada je osoba premalo nagrađena tada osjeća tenziju, nezadovoljstvo i frustraciju što dovodi do smanjenog zalaganja, traženja veće plaće ili mijenjanja standarda usporedbe. Ukoliko je osoba pravedno nagrađena ona će nastaviti raditi s jednakim ulaganjima (Wehrich i Koontz, 1994). Pojedinac može riješiti problem nejednakosti na različite načine. Može djelovati na svoja ulaganja i dobitke tako da se u slučaju negativnih razlika smanjuju ulozi, a nastoje povećati dobitci, dok se u slučaju pozitivne razlike nastoje povećati ulozi. Metode mogu biti usmjerene i na izostajanje s posla, odugovlačenje s izvršenjem zadataka, prelazak na drugi posao ili napuštanje organizacije. Također, pojedinac može racionalizirati nastale razlike tražeći logično objašnjenje za njihovu pojavu ili može promijeniti referentnu točku usporedbe i pronaći neku drugu osobu na nižem nivou ishoda. Ova teorija dala je značajan doprinos razumijevanju motivacije istaknuvši percepciju jednakosti i pravednosti (Bahtijarević- Šiber, 1999).

### 2.2.2. Teorija očekivanja

Autor teorije očekivanja Victor H. Vroom smatrao je da odnos između ciljeva nije toliko jednostavan kao što je to pretpostavio Locke. Motiviranost zaposlenika definira putem tri ključna pojma: instrumentalnost, valencija i očekivanje (VIE model motivacije). Ta tri pojma su u interakciji i tvore motivacijsku silu koja u konačnici potiče ponašanje. Teorija polazi od pretpostavke da će ponašanje zaposlenika biti vođeno njegovom percepcijom i procjenom uloženog napora, efekta napora i nagrada koje ga očekuju. Zaposlenik će tako biti više motiviran ukoliko će izvedba uistinu dovesti do cilja (instrumentalnost), ukoliko taj cilj za njega ima vrijednost (valencija) i ukoliko pojedinac vjeruje da će se taj cilj vjerojatno i ostvariti (očekivanje). Instrumentalnost se odnosi na percepciju povezanosti izvedbe i cilja, tj. vjerovanje da će izvedba uistinu dovesti do cilja. Valencija predstavlja privlačnost prema određenoj vrsti nagrada. Ta preferencija može biti pozitivna, negativna ili neutralna. Kada je valencija neke nagrade visoka i pozitivna znači da pojedinac tu nagradu preferira u odnosu na druge nagrade. Kada se osobi određena nagrada ne sviđa ili ju izbjegava valencija nagrade je negativna i visoka, a ukoliko nagrada za pojedinca ne predstavlja nikakvu vrijednost tada je valencija neutralna. Očekivanje predstavlja stupanj vjerovanja u mogućnost ostvarenja željenih ciljeva odnosno vjerovanje pojedinca da će ulaganje napora uistinu i dovesti do rezultata. Motivacija je proporcionalna očekivanju da se određenom aktivnošću postigne očekivani ishod i valenciji koje im pridaje pojedinac što se može prikazati sljedećom formulom:  $motivacija = f(\text{očekivanja} \times \text{valencija})$ ;  $M = f(O \times V)$ . Pretpostavka je da čovjek između više izbora ponašanja odabire ono koje ima najveću vjerojatnost ostvarenja temeljnog cilja. Povećanjem ili smanjenjem bilo kojeg čimbenika motivacija se ili povećava ili smanjuje. Kako bismo imali motiviranog zaposlenika on prvo mora vjerovati da će ulaganjem truda uspjeti ostvariti rezultat. Zatim mora vjerovati da će za taj uloženi trud ostvariti nagradu. Sama nagrada mora imati vrijednost za pojedinca. Ukoliko je pojedinac nemotiviran to znači da ne vjeruje da će ostvariti nagradu čak i ako se potruži i ostvari učinak. Drugi razlog za odsutstvo motivacije je vjerovanje zaposlenika da neće uspjeti ostvariti učinak čak i ako se potruži, a treći razlog može biti neprivlačnost nagrade. Ukoliko je bilo koja komponenta nula, motivacije nema (Bahtijarević- Šiber, 1999).



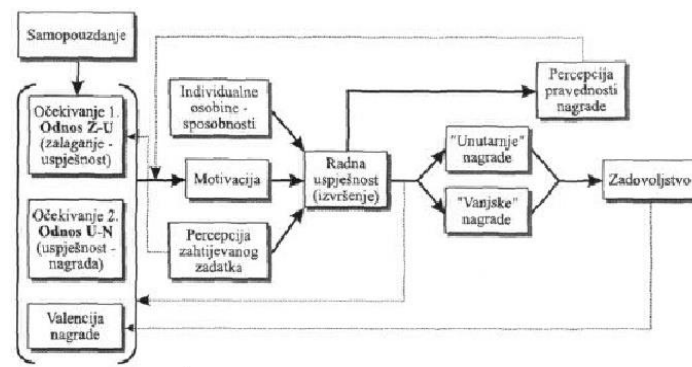
### 2.2.3. Teorija postavljanja ciljeva

Svaki zaposlenik ima određene ciljeve i radne zadatke koje treba ostvariti. Teorija postavljanja ciljeva (Goal Setting Theory) Edwina A. Lockeja usmjerena je upravo na ciljeve kao osnovne pokretače u procesu motivacije. Ciljevi i njihovo ostvarenje su objektivni pokazatelj radne uspješnosti, čine osnovu za nagrađivanje, distribuiranje i diferenciranje materijalnih i drugih nagrada, obogaćuju posao, daju određenu odgovornost i omogućuju postizanje rezultata. Napor uloženi u ostvarivanje ciljeva povećava se proporcionalno s njihovom težinom (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013). Postavljanje jasnih, dobro razrađenih i dostižnih ciljeva djeluje motivirajuće te se povećava i učinkovitost. Ciljevi se razlikuju od organizacije do organizacije, ali osnovna ideja je da ciljevi trebaju biti izazov i pokretač za pojedinca i njegove sposobnosti. Međutim, proces regulacije motivacije pomoću ciljeva nije jednoznačan i potrebno je uzeti u obzir određene zakonitosti kako bi bio funkcionalan. U okviru istraživanja vezanih uz teoriju ciljeva, većina je posvećena upravo utvrđivanju karakteristika ciljeva. Prvenstveno cilj treba biti precizan, jasno definiran, prihvatljiv i realan (Locke i Bryan, 1966). Poželjno je da zaposlenici ili organizacija imaju jasno definirane i specifične ciljeve jer će pojedinci u takvim situacijama točno znati kakvo ponašanje se od njih očekuje i koje rezultate moraju ostvariti. Zaposleniku pritom dajemo jasne upute o zadacima koje očekujemo da obavi u zadanom vremenskom roku. Specifični ciljevi mogu biti vrlo korisni jer usmjeravaju naše ponašanje i djelovanje, te predstavljaju liniju koju pratimo kako bismo došli do željenog krajnjeg odredišta. Postavljanje ciljeva usmjerava pažnju. Što su ciljevi više specifični i konkretni, veći je stupanj kontrole koju pojedinac ima nad njima. Kada govorimo o težini ciljeva oni ne bi trebali biti preteški i samim time nedostižni ili prelagani i lako ostvarivi. Takvi ciljevi su kontraproduktivni i negativno utječu na motivaciju stoga bi najpoželjnije bilo postaviti umjereno teške, izazovne, ali istovremeno i realno ostvarive ciljeve. Važna odrednica je i odnos karakteristika pojedinca i cilja. Hoće li pojedinac prihvatiti cilj ovisi i o njegovoj percepciji koliko je uspješan u postizanju cilja, koliko ima povjerenja u samu organizaciju te koliko „cilj prihvaća kao svoj“. Iz tog je razloga vrlo važno uključiti zaposlenike u sam proces formuliranja ciljeva. Uključivanjem zaposlenika postizemo bolju internalizaciju ciljeva, zaposlenici će lakše prihvatiti ciljeve i ulagati će veće napore u njihovo ostvarenje. Značajan aspekt ove teorije je i povratna informacija o rezultatima rada koja pojedincu omogućava planiranje, predviđanje i uvid o napredku i uspješnosti. Činjenica da postavljanje ciljeva poboljšava izvedbu vrijedan je nalaz stoga je važno voditi računa da je cilj jasan, mjerljiv, izazovan, realističan, vrijedan truda i ima krajnji rok izvedbe (Locke, Shaw, Saari i Latham, 1981).

#### 2.2.4. Porter- Lawlerov model očekivanja

Porter i Lawler proširili su Vroomovu teoriju smatrajući da njegov model nedovoljno precizno objašnjava koncept očekivanja u odnosima zalaganje-činak i učinak-nagrada. Vjerovali su da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i uspješnosti te da u obzir treba uzeti i sposobnosti i karakteristike pojedinca, percepciju zadatka i zadovoljstvo, očekivanja i valenciju te percipiranu pravednost nagrade. Porter-Lawlerov model očekivanja uključuje tri bitna faktora: očekivanje da je većim zalaganjem moguće obaviti posao, očekivanje da će uspješno obavljanje posla dovesti do nagrade te valenciju odnosno privlačnost nagrade (Weihrich i Koontz, 1994). Odnos tih faktora moguće je prikazati formulom  $M=(\text{zalaganje učinak}) * (\text{učinak nagrada}) * \text{valencija}$  (Bahtijarević- Šiber 1999). U usporedbi s Vroomovim modelom, ovaj je model proširen očekivanjima, valencijom i motivacijom. Prema prikazanom modelu vrijednost nagrada i pretpostavljena vjerojatnost odnosa između uloženog napora i nagrade rezultiraju ulaganjem napora pojedinca kako bi ostvario očekivanu nagradu. Njegov učinak ovisi i o tome u kojoj mjeri je pojedinac sposoban obaviti zadatak te kako percipira taj zadatak. Kao rezultat tog dinamičnog procesa uključuju se i unutarnje nagrade (želja za uspjehom, postignućem itd.) te vanjske nagrade (egzistencijalne potrebe i sl.) koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada dovode do zadovoljstva poslom. Dakle, samopouzdanje utječe na očekivanja i valenciju, a one zajednički utječu na motivaciju. Uradak koji dovodi do nagrada izaziva zadovoljstvo poslom koje ponovno utječe na očekivanja u budućim izvedbama (Weihrich i Koontz ,1994).

Slika 2: Porter- Lawlerov model motivacije



Izvor: Weihrich, H., i Koontz, H. (1994). Menedžment, Zagreb: Mate doo, str. 472.

Procesne teorije odlikuje dinamičan karakter za razliku od sadržajnih koje su više statične. Procesne teorije uspješno eliminiraju glavni nedostatak sadržajnih teorija nastojeći odgovoriti

na pitanje zašto ljudi često u životu rade stvari koje nisu u skladu s njihovim interesima i motivima. Polazi od pretpostavke da se čovjek angažira u nekoj aktivnosti ukoliko očekuje određenu korist. Ove teorije smatraju da čovjek sam bira određeno ponašanje razmišljajući kakve će rezultate i učinke donijeti to ponašanje. Pri odlučivanju o ponašanju ljudi vrše procjenu vjerojatnosti određenog ishoda. Time je motivacija rezultat interakcije individualnih očekivanja i preferencija. Također, procesne teorije naglašavaju individualne razlike i individualni pristup, ukazuju na značaj određivanja i oblikovanja zadataka, ističu potrebu istraživanja mišljenja, percepcije, stavova i zadovoljstva ljudi i uspostavljanja jasne veze između uspješnosti obavljanja zadataka i željenih nagrada.

### 3.1. Teorija pojačanja posla

Ova teorija svojim biheaviorističkim pristupom stavlja naglasak na princip učenja u okviru procesa motivacije i spada u zasebnu kategoriju teorija potkrepljenja. Naglašava kako posljedice prethodnog ponašanja zaposlenika mogu utjecati na njegovo ponašanje u budućnosti tako da će osoba biti sklona ponavljanju aktivnosti koje rezultiraju pozitivnim posljedicama, a nastojat će izbjeći aktivnosti koje izazivaju negativne posljedice (Kanfer,1990). Autor teorije Skinner navodi četiri tehnike koje su relevantne za proces promjene ponašanja; pozitivno pojačanje, negativno pojačanje, gašenje i kažnjavanje. Kod tehnike pozitivnog pojačavanja menadžer pohvaljuje i nagrađuje zaposlenike ukoliko su dobro obavili posao što će rezultirati ponavljanjem ili porastom učestalosti željenog ponašanja. Negativno pojačavanje je tehnika kojom zaposlenici, znajući da će biti kažnjeni, rade nešto kako bi izbjegli negativne posljedice. Kažnjavanje je menadžerska tehnika korištena za zaustavljanje neželjenog ponašanja. Gašenje ili odsutstvo podrške je metoda uklanjanja nepoželjnog ponašanja na način da nadređeni ne pridaju pažnju, ne podržavaju ili ignoriraju određeno ponašanje. Ukoliko zaposlenik ne izvrši zadatak na vrijeme ili korektno slijedi kazna kao sredstvo sankcioniranja aktivnosti. Ova metoda ima brojne negativne posljedice stoga ju je najbolje izbjegavati ili ju koristiti ukoliko se iscrpe sve druge mogućnosti (Skinner, 1965).

### 4.Strategije motiviranja zaposlenih

Za potpune učinke motivacije nužno je povezati ulaganje truda s nagradom. U osnovi motivacijskog ponašanja stoji da ljudi odabiru onaj oblik ponašanja u radu koji im može omogućiti jedan ili više željenih rezultata. To može biti prestiž, ugled, zarada, napredovanje, nove perspektive i sl.. Moglo bi se reći da je čovjekova aktivnost instrument za postizanje određenih ciljeva koji mu mogu donijeti očekivanu korist. Zaposlenici su motivirani za

obavljanje određenog posla ukoliko vjeruju da će njihovo zalaganje rezultirati željenim posljedicama koje su u skladu s njihovim preferencijama. Postavlja se pitanje koje su to strategije kojima možemo utjecati na motivaciju zaposlenih. Motivacija je, kao što je već prikazano, vrlo kompleksan konstrukt i nema jednoznačnog odgovora na ovo pitanje. Međutim, moguće je identificirati osnovne motivacijske tehnike čijom primjenom postizemo veću motiviranost zaposlenika, veću radnu uspješnost i nagrađivanje poželjnih ponašanja. Neke od njih naveli su i teoretičari u svojim modelima, ali u ovom dijelu ukratko će biti prikazana njihova podjela. Strategije motiviranja temelje se na tome da je većina ljudskih potreba nematerijalne prirode, da motivacijski sustav treba zadovoljiti širok spektar potreba, ciljeva i aspiracija i sustav treba biti usmjeren na područje na kojem želimo postići viši rezultat. Organizacijama su danas dostupne brojne znanstveno i praktično utemeljene strategije koje možemo podijeliti u dvije velike kategorije; materijalne (izravne i neizravne) i nematerijalne (posao i radna okolina) (Bahtijarević- Šiber, 1999).

#### 4.1. Strategije materijalne kompenzacije

Materijalna motivacija kao jedna od temeljnih strategija na kojima je zasnovana organizacijska praksa motiviranja rada pod utjecajem je politike i prakse same organizacije. Materijalne kompenzacije služe za osiguravanje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i najčešće dolaze u novčanom obliku. Kod materijalnih kompenzacija razlikujemo izravne ili direktne novčane nagrade za obavljene rad te neizravne ili indirektno materijalne kompenzacije koje se stječu zapošljavanjem i ne ovise o radnom učinku. Plaća, bonusi i poticaji, naknade za inovacije i poboljšice, naknade za širenje znanja i fleksibilnost su izravne materijalne kompenzacije koje uprava može dati svom zaposlenom. Sve se više važnost pridaje i uspješnosti tima stoga se te kompenzacije mogu primijeniti i na grupnoj razini u obliku bonusa vezanih uz rezultate i dobitak tima, udjelom u profitu ili udjelom u vlasništvu. Kompenzacijama po osnovi pripadnosti poduzeću ostvaruje se osnovna svrha što većeg stupnja socijalizacije zaposlenih u poduzeću kako bi se postigla što veća efikasnost u radu. Novčane kompenzacije mogu se ostvariti i indirektno putem stipendija, studijskih putovanja, specijalizacije, plaćenih slobodnih dana, osiguravanjem automobila u vlasništvu kompanije i sl. Kada govorimo na razini svih zaposlenika odnosno organizacije to podrazumijeva osiguravanje zdravstvene zaštite, mirovinskog, životnog i drugog osiguranja, godišnjeg odmora, božićnica, skrbi o djeci i sl. Novac je najstariji i najuniverzalniji način motiviranja. Međutim, ukoliko se plaća postavi u neposrednu funkciju povećanja proizvodnosti rada, dolazi do toga da svako povećanje plaće ne vodi nužno i do povećanja proizvodnosti, odnosno povećane motivacije zaposlenika. Kako bi

se to izbjeglo poželjno je slijediti nekoliko pravila: razlike u plaći između dobrih i loših radnika trebaju biti vidljive, materijalne nagrade trebaju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima, povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti, povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatan napor koji se ulaže, sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja, mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada i materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati. (Bahtijarević- Šiber, 1999). Također, zaposlenik će biti motiviran za obavljanje posla ako pored zarade vidi svrhu toga što radi. Istraživanja su pokazala da su zaposlenici kojima je novac jedina motivacija u poslu manje zadovoljni i da s vremenom traže sve veću novčanu nagradu za gotovo istu kvalitetu izvedbe. Zato treba omogućiti zaposlenicima što veću samostalnost, upravljanje vremenom odnosno fleksibilnost te nadzor nad načinom obavljanja posla i sl. Fleksibilna organizacija posla postiže velike uspjehe u zadržavanju najboljih zaposlenika (Kanfer, 1990).

#### 4.2. Strategije nematerijalne kompenzacije

Iako materijalne kompenzacije čine temelj motivacijskog sustava sve veći naglasak stavlja se i na razradu sustava nematerijalnih poticaja za rad. Ljudi sve više teže ostvarivanju potreba višeg reda kao što su potvrđivanje, uvažavanje, status, samoaktualizacija, a ove strategije omogućavaju njihovu realizaciju. Motivacija koja se bazira na nagradi ili kazni djeluje ako su u pitanju jednostavniji poslovi. Međutim ako poslovi koji se obavljaju zahtijevaju kreativnost, tada je motivacija putem nagrade ili kazne manje djelotvorna odnosno efikasna. Ometa neke od kreativnih funkcija, jer se mozak koncentrira na nagradu odnosno na izbjegavanje kazne te u tom slučaju menadžeri trebaju omogućiti takvim djelatnicima zadovoljenje dubljih unutrašnjih potreba za pronalaženjem smisla, svladavanjem izazova i postizanjem, samostalnosti i nezavisnosti. U tom slučaju motivacija je izazovan posao koji zahtijeva posebno uloženi napor, ali je ostvariv (Varga, 2011).

Razvijene su brojne nematerijalne strategije koje zajedno s onim novčanim čine cjeloviti motivacijski sustav. Neke od njih su oblikovanje posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje, povratna informacija, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere. Moguće je preoblikovati posao s ciljem povećanja motivacije i produktivnosti rada kako bi se ispunili zahtjevi samih izvršitelja, kako bi se prilagodili promjenama u tehnologiji ili u svrhu humanizacije uvjeta rada. Oblikovanjem

posla želimo postići bolje radne uvjete, čime ćemo zadovoljiti potrebe zaposlenika, a samim time ćemo stvoriti i preduvjet za jačanje motivacije. Temeljne karakteristike koje treba uzeti u obzir pri oblikovanju poslova su raznolikost vještina, identitet i cjelovitost zadatka, važnost zadatka, autonomija i feedback. Za pojedinca stvaramo novo radno okruženje, a to je moguće provesti na tri načina: rotacijom posla, proširivanjem posla i obogaćivanjem posla. Rotacijom postižemo periodično pomicanje ljudi s jednog specijaliziranog posla na drugi čime smanjujemo monotonost i dosadu koja je rezultat specijaliziranosti u nekom području i povećavamo raspon zadataka koji zaposlenik može obaviti. Posao se može preoblikovati i proširivanjem tako da zaposlenom povećamo broj zadataka. Tehnika koja najbolje aktivira motivacijske potencijale zaposlenika je obogaćivanje posla kojom proširujemo raznolikost zadataka, vještina, omogućavamo zaposlenicima veći stupanj odgovornosti i autonomije odnosno pojedincu omogućavamo obavljanje posla koji je do tada izvršavao nadređeni. Bitan faktor u izgradnji cjelovitog motivacijskog sustava su svakako menadžeri i njihov stil rukovođenja. Njihov zadatak je shvatiti potrebe i želje zaposlenih te ih uklopiti u specifičnu situaciju poduzeća kako bi se postigla uspješnost i produktivnost na oba polja. U segmentu stila menadžmenta, aktivni stil rukovođenja, a posebice onaj transformacijski, ima najviši motivacijski potencijal budući da menadžeri shvaćaju da jačajući suradnike jačaju i sebe. Uključivanjem zaposlenika u proces odlučivanja i donošenja odluka unutar organizacije potiče se potencijal, kreativnost, motiviranost i uključenost zaposlenih, a ujedno osiguravamo i bolju kvalitetu odluka i ukupnu organizacijsku uspješnost. Pomoću metode upravljanja ciljevima, uprava organizacije u suradnji sa zaposlenicima nastoji postaviti ciljeve. Time je jasno definirana aktivnost i ponašanje pojedinaca, njegov raspon odgovornosti te vremenski rok ostvarenja cilja na individualnoj, odjelnoj i organizacijskoj razini. Količina vremena provedena na poslu značajno utječe na ustrajnost i kvalitetu obavljenog rada stoga se sve veća pažnja pridaje organizaciji i osmišljavanju radnog vremena. Postoji nekoliko mogućnosti od toga da zaposlenici imaju mogućnost povremenog rada od kuće, da dva ili više zaposlenika podjele tjedne poslove, da tjedan obuhvaća manje radnih dana ili da se uvede fleksibilno radno vrijeme kod kojeg zaposlenici moraju odraditi određen broj sati, ali imaju slobodu variranja sati unutar zadanih limita (Varga,2011). Značajnu ulogu u sustavu motivacije imaju sigurnost i stalnost zaposlenja, različita priznanja, veća neformalnost, socijalna jednakost, uklanjanje formalnih, statusnih i funkcionalnih barijera u komunikaciji. Neovisno o tome hoće li organizacija staviti veći naglasak na individualnu ili timsku izvedbu poželjno je da u sustav motiviranja integrira i materijalne i nematerijalne mehanizme. Pogrešno bi bilo za očekivati da će nedostatak na jednom polju, u ovom slučaju neadekvatna plaća, biti nadomještena primjerice rotacijom posla.

Tako integrativni sustav motivacije treba obuhvaćati dobar sustav plaća u kombinaciji s pravilnim redizajnom posla. Jedan od mogućih problema je i nepovjerenje zaposlenika u neobjektivan sustav stimulativnog nagrađivanja. Kako bi zaposlenici zadobili povjerenje ključno je da budu dobro informirani (Vokić, 2010).

## 5. Implikacije u području upravljanja ljudskim resursima

Nerijetko se menadžeri pitaju zašto neki ljudi rade puno i odrađuju svoj posao korektno, osjećaju lojalnost prema tvrtki i ostvaruju rezultate kao da rade za sebe, dok drugi dođu na posao i odrade posao jer to moraju i u konačnici ne ostvare vidljive rezultate. Također, neki zaposlenici koji su vrlo dobro obavljali svoj posao počinju zabašavati, kasne na posao, nezainteresirani su i sl. Mnogi menadžeri shvaćaju kako je bit njihovog posla pronaći odgovor na ova pitanja. Pitanje motiviranosti postao je dominantan aspekt u upravljanju ljudskim resursima. Upravljanje ljudskim potencijalima pretpostavlja važnu poslovnu funkciju unutar organizacije i objedinjuje niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka upravljanja. To su aktivnosti usmjerene na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, usmjeravanja njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije (Armstrong, 2001). Konačni cilj ove znanstvene discipline podrazumijeva ispunjenje ekonomskih ciljeva kao što su porast proizvodnje, profitabilnosti, efikasnosti i fleksibilnosti poduzeća, ali i ostvarenje socijalnih ciljeva poput zadovoljenja interesa zaposlenika, poboljšanje njihovog socioekonomskog položaja, podizanje kvalitete života te općenito razvitak individualnih sposobnosti svakog zaposlenika. Dakle temeljni zadaci menadžera ljudskih potencijala ne podrazumijevaju samo brigu o načinu poslovanja organizacije već uključuju i brigu o zaposlenicima (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Motiviranost na radu danas je u najvećoj mjeri potaknuta direktnim ili indirektnim odnosom menadžera prema zaposlenicima i njihov odnos uvelike utječe na obavljanje poslova. Menadžer igra glavnu ulogu u motiviranju zaposlenih kako bi iz njih izvukao maksimum koristeći pritom motivacijska sredstva i tehnike. Koju kombinaciju tehnika će rukovoditelj upotrijebiti, uvelike ovisi o samom zaposleniku, njegovim dosadašnjim postignućima, ambicioznosti, osjećaju lojalnosti tvrtki te svakako o individualnim potrebama svakog zaposlenog (Weihrich i Koontz, 1994). Kvalitetno razrađen sustav nagrađivanja kao sustav motivacije zaposlenika obuhvaća detaljnu analizu trenutnog sustava, te analizu i praćenje potreba i ponašanja zaposlenika,

definiranje strategije i modela nagrađivanja, analizu i usporedbu sa sustavom nagrađivanja drugih tvrtki, evaluaciju kompenzacijskih programa, te konačno implementaciju sustava motivacije. Time proces motiviranja ne završava, već je nakon njegove primjene potrebno analizirati novo stanje i ocijeniti uspješnost provedbe, odnosno utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, te poboljšanje realizacije organizacijskih ciljeva (Varga,2011).

Budući da rukovoditelji imaju velik utjecaj na mogućnost regulacije motivacije zaposlenika, menadžment ljudskih potencijala nudi niz smjernica i savjeta kako biti dobar i uspješan rukovoditelj, kako ostvariti dobru komunikaciju s podređenima te kako stvoriti dobru podlogu za uspješnu provedbu motivacijskih vještina. Pozitivan stav menadžera, vođenje umjesto naređivanja, korektnost u odnosu prema ljudima, sposobnost prihvatanja pogreške, sve su to kvalitete koje čine razliku „lidera“ u odnosu na „šefa“ (Armstrong,2001). U opisu posla menadžera je pravedno tretiranje zaposlenika, zadovoljenje njihovih potreba, postavljanje radnih ciljeva, restrukturiranje radnih mjesta te nagrađivanje na temelju radnog učinka (Bahtijarević- Šiber, 1999).

Menadžer treba uzeti u obzir moguće uzroke opadanja motivacije kao što su strah od otpuštanja zaposlenika, loša komunikacija, velike organizacijske promjene, turobna atmosfera, negativan stav, iscrpljenost, prezasićenost poslom i, naravno, stres. Potrebno je osigurati uspješnu komunikaciju između zaposlenika i nadređenih, poticati zaposlenike na trening i usavršavanje, pokazati djelatnicima koliko su važni, koliko im se vjeruje i koliko se cijeni njihova sposobnost da pridonese ukupnom poslovanju, poželjno je stvoriti ugodno radno okruženje te pravedni sustav plaća kako bi se stvorili povoljni temelji za primjenu motivacijskih strategija. Pritom se velika važnost pridaje pravodobnom informiranju djelatnika o željenim ciljevima, uključenosti zaposlenika u donošenje odluka, njihova precizna procjena uspješnosti i pravedno nagrađivanje (Bahtijarević- Šiber, 1999). Jedan od zadataka rukovoditelja je i davanje pozitivnih ili negativnih povratnih informacija. Ukoliko nisu zadovoljena očekivanja najmanje poželjno rješenje je primjena kazne poput davanja otkaza ili smanjenje plaće. Situacija se treba objektivno razložiti kako bi zaposlenik shvatio gdje je pogriješio. Potrebno je ponuditi razumne uvjete i mogućnosti za korekciju ponašanja, a kritiku je najbolje ne iznositi u prisutnosti drugih zaposlenika. S druge strane, nije poželjno primjenjivati neprimjerene nagrade te nagrade namijenjene samo nekim zaposlenicima. To će dovesti do podjela i narušene radne atmosfere unutar tima. Nagrade moraju biti ravnomjerno raspoređene unutar tima i poželjno je nagrađivati ona ponašanja koja želimo zadržati (kvalitetnija proizvodnja, manji troškovi, povećanje prodaje itd.) (Armstrong,2001).



## 6. Zaključak

U današnjem društvu organizacije se svakodnevno suočavaju s burnim promjenama i izazovima tržišta i primorane su prilagoditi se sve većim zahtjevima klijenata u pogledu cijene, kvalitete, fleksibilnosti i ponude. Kako bi organizacija opstala na tržištu ona prvenstveno mora biti konkurentna. Glavni resurs kojim se organizacija razlikuje od konkurencije su ljudi čiji potencijali imaju neograničenu mogućnost razvijanja. Razvijeni su posebni odjeli unutar organizacija zaduženi za upravljanje ljudskim potencijalima. Njihov posao podrazumijeva spoj i koordinaciju brojnih aktivnosti u području ljudskih potencijala i iznimno je zahtjevan zbog složenosti ljudske prirode. Poznato je da se ljudi međusobno razlikuju po svojim potrebama, motivima, željama, stavovima, predispozicijama. Jedno od ključnih područja je i pitanje motivacije; što motivira zaposlenike, što to njihovo radno mjesto čini inspirativnim i što zadovoljava njihove potrebe. Ljudi će raditi ono što žele ili za što su motivirani. Neovisno o cilju ljudi moraju biti motivirani ili moraju željeti izvršiti cilj, bilo sami od sebe ili nekakvih vanjskih stimulansa. Objekt istraživanja i analiza iz kojih su proizašle brojne teorijske pretpostavke su individualne potrebe i motivi ljudi. Teorije motivacije i samo njeno razumijevanje daju odgovore na sporna pitanja i pomažu menadžerima u rukovođenju. Motivacija je vrlo kompleksna i ima individualni karakter te tako zapravo niti nema jedinstvenog odgovora na pitanje koju tehniku upotrijebiti. Unatoč tome moguće je identificirati osnovne motivacijske tehnike. Financijske kompenzacije kojima se većina danas zaposlenih najviše zadovoljava obuhvaćaju visinu plaće, iza koje redom stoje razni honorari, putni troškovi itd. Pored toga, vrlo su važna mirovinska i zdravstvena pokrića, obrazovanja, životna osiguranja, razni dopusti poput godišnjih i bolovanja te primjerice, pogodnosti poput mogućnosti podizanja raznih kredita. Zanimljivi radni zadaci, odgovornost, samopotvrđivanje, napredovanje, obrazovanje, razni izazovi, sloboda u izražavanju kreativnosti, postignuća, politika poduzeća, suradnici, status pojedinca, radni uvjeti, podjela posla, prehrana, rad kod kuće, klizno radno vrijeme, kraći radni tjedan i još mnogo toga pripadnici su elemenata nefinancijske kompenzacije te mnogi iste niti ne smatraju dijelom motivacijskih tehnika koje se primjenjuju jer se smatraju sastavnim dijelom posla. Neovisno o brojnosti motivacijskih tehnika, niti jedna od njih sama za sebe nema nikakvog smisla stoga je nužno integrirati različite tehnike kako bi se stvorio efikasan motivacijski sustav. Organizacije koje su prepoznale važnost upravljanja ljudskim potencijalima i motivacijskim tehnikama postižu veću konkurentnu sposobnost i vrijednost te su značajno uspješnije od onih organizacija koje još uvijek ne ulažu resurse u razvoj tog područja. Motivacija je ključna za visoke standarde

poslovanja, poticanje kreativnosti, stvaralaštva i inovativnosti, profesionalni razvoj zaposlenih i njihovo zadržavanje u poduzeću. Važno je osmisliti takav sustav motivacije koji će obuhvaćati kombinaciju više motivatora kako bi se utjecalo na sve dimenzije rada i time učinilo zaposlenika uspješnim i produktivnim u funkciji povećanja efikasnosti poslovanja poduzeća.

## 7. Literatura

- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Beck, R. C., Čorkalo, D., Tadinac-Babić, M., i Vizek-Vidović, V. (2003). *Motivacija: teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Buntak, K., Droždek, I., i Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(2), 213-219.
- Harrell, A. M., i Stahl, M. J. (1981). A behavioral decision theory approach for measuring McClelland's trichotomy of needs. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 242.
- Herzberg, F., Mausner, B., i Snyderman, B. (1964). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Jambrek, I., i Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima—ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), 1181-1206.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130.
- Locke, E. A., i Bryan, J. F. (1966). Cognitive aspects of psychomotor performance: The effects of performance goals on level of performance. *Journal of Applied Psychology*, 50(4), 286.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., i Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*, 90(1), 125.
- Marušić, S. (2001). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- McClelland, D. C., i Burnham, D. H. (1976). Power is the Great Motivator. *Harvard business review*, 54(2), 100-110.

Petz, B., i Ivanović, Z. (1987). *Psihologija rada*. Zagreb: Školska knjiga.

Skinner, B. F. (1965). *Science and human behavior*. Simon and Schuster.

Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), 152-169.

Vokić, N. P. (2010). Oblici materijalne i nematerijalne motivacije. *Vođenje i motiviranje ljudi*, 8, 18-25.

Wehrich, H., i Koontz, H. (1994). *Menedžment*. Zagreb: Mate d.o.o.