

Teorije motivacije zaposlenika

Sabočanac, Melani

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:753708>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij (*menadžment*)

Melani Sabočanac

TEORIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

Završni rad

Osijek, 2020

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij (*menadžment*)

Melani Sabočanac

TEORIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

Završni rad

Kolegij: Menadžment ljudskih resursa

JMBAG: 0010223141

e-mail: msabocanac@efos.hr

Mentor: izv. prof. Željko Požega

Osijek, 2020

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Undergraduate Study (management)

Melani Sabočanac

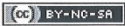
EMPLOYEE MOTIVATION THEORIES

Final paper

Osijek, 2020

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Melani Sabočanac

JMBAG: 00102231419

OIB: 89521450555

e-mail za kontakt: msabocanac@efos.hr

Naziv studija: Preddiplomski studij, smjer Menadžment

Naslov rada: Teorije motivacije zaposlenika

Mentor/mentorica diplomskog rada: izv. prof. Željko Požega

U Osijeku, 10.09.2020. godine

Potpis Melani Sabočanac

Teorije motivacije zaposlenika

SAŽETAK

Glavni izvor konkurentske prednosti u suvremenom poslovanju predstavlja pravilna selekcija i motivacija zaposlenika, odnosno, upravljanje ljudskim resursima. Kako se upravljanje ljudskim resursima istraživalo i razvijalo, razvile su se i brojne teorije motivacije koje objašnjavaju i potiču motivaciju kadrova s različitih pogleda stručnjaka. Postoje sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije. Sadržajne teorije motivacije su usmjerene na individualne potrebe zaposlenika i u potpunosti ignoriraju karakteristike posla kao izvora motivacije za rad. Dok procesne teorije motivacije ne uključuju samo ljudske potrebe već u obzir uzimaju i čimbenike poput očekivanja ili percepcije pojedinca. Naime, motivacija je ključna za poticanje kreativnosti i inovativnosti zaposlenika te za njihov profesionalni razvoj i zadržavanje u organizaciji. Motivacija zaposlenika postala je jedna od najvažnijih zadaća menadžera u poduzeću jer osigurava uspjeh i konkurentsku prednost na tržištu te samim time kadrovi predstavljaju pokretačku snagu organizacije. No, motivacija je vrlo kompleksan proces jer se razlikuje kod svakog pojedinca te na nju utječu brojni čimbenici. Stoga, menadžer mora dobro poznavati zaposlenike i razlikovati teorije motivacije kako bi ih u svakoj situaciji znao uspješno primijeniti i osigurati istodobno zadovoljstvo zaposlenika i uspješno obavljanje radnih zadataka. Izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava dolazi do ostvarenja ciljeva i uspjeha organizacije koje su ostvarili upravo zadovoljni i motivirani kadrovi.

Ključne riječi: Teorije motivacije, motivacija, menadžer, konkurentska prednost

Employee motivation theories

ABSTRACT

The main source of competitive advantage in modern business is the proper selection and motivation of employees, that is, human resource management. As human resource management has been researched and developed, a number of theories of motivation have been developed that explain and encourage staff motivation, as seen from different expert perspectives. There are content theories of motivation and process theories of motivation. Content theories of motivation are focused on the individual needs of employees and completely ignore the characteristics of work as a source of motivation. While process theories of motivation not only involve human needs but also take into account factors such as expectations or perceptions of the individual. Namely, motivation is key to encouraging creativity and innovation of employees and for their professional development and retention in the organization. Employee motivation has become one of the most important tasks of managers in the company because it ensures success and competitive advantage on the market, and thus staff is the driving force of the organization. However, motivation is a very complex process because it differs from individual to individual and is influenced by a number of factors. Therefore, the manager must know the employees well and distinguish theories of motivation in order to be able to successfully apply them in each situation and ensure both employee satisfaction and successful performance of work tasks. By building a quality motivational system, the goals and success of the organization are achieved, which were achieved by satisfied and motivated staff.

Keywords: Theories of motivation, motivation, manager, competitive advantage

Sadržaj

1. Uvod	1
2. Motivacija	2
2.1. Teoretsko određivanje motivacije	2
2.2. Važnost motivacije za rad	3
2.3. Strategije motiviranja zaposlenih	4
3. Teorije motivacije	6
3.1. Sadržajne teorije motivacije	6
3.1.1. Maslowljeva teorija motivacije	6
3.1.2. Alderferova teorija motivacije	7
3.1.3. Herzbergova teorija motivacije	9
3.1.4. Minerova teorija motivacije uloga	10
3.1.5. McClellandova teorija motivacije	11
3.1.6. Teorija McGregora	12
3.1.7. Teorija Hackmana i Oldhama	12
3.1.8. Teorija Herberta Murraya	13
3.2. Procesne teorije motivacije	13
3.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije	14
3.2.2. Porter-Lawlerov integrativni model motivacije	15
3.2.3. Adamsova teorija nejednakosti	16
3.2.4. Teorija Marka Tubbsa	17
4. Primjer motivacije zaposlenih u zdravstvenim ustanovama	18
5. Odnos motivacije i zadovoljstva zaposlenika	19
6. Zaključak	21
Literatura	23
Popis slika	25

1. Uvod

Kako bi organizacije mogle ostvariti konkurentsku prednost na tržištu u sadašnjim izrazito turbulentnim vremenima i na promjenjivim tržištima, moraju biti učinkovite u svim dijelovima poslovanja, među kojima je jedna od glavnih izvora konkurentske prednosti upravo pravilna selekcija i motivacija zaposlenika. Motivacija zaposlenika je jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim resursima. Naime, motivacija je ključna za poticanje kreativnosti i inovativnosti kod zaposlenih te za njihov profesionalni razvoj i zadržavanje u organizaciji. Iz navedenih razloga, motivacija prelazi u fokus suvremenog menadžmenta upravo radi toga što se jedino izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može ostvariti konkurentska prednost i uspješnost organizacije. No, motivacija je vrlo kompleksan proces i zadatak menadžera jer na nju utječu brojni čimbenici. Motivi pokreću ljudsku aktivnost te ju usmjeravaju u određenom pravcu i dovode do ostvarenja ciljeva. Stoga, kako bi organizacija mogla uspješno poslovati i zadovoljiti potrebe zaposlenih, mora pronaći optimalnu kombinaciju materijalnih i nematerijalnih oblika motivacije te osmisliti učinkovit sustav motiviranja. To će rezultirati pouzdanim i zadovoljnim kadrovima, koji su spremni više uložiti u svoj rad i kvalitetnije obavljati posao i radne zadatke. Radi navedenog, menadžeri trebaju preuzeti ulogu vođe i znati prepoznati izvore motivacije kod pojedinih zaposlenika, kako bi svakog zaposlenika uspješno potakli na postizanje najboljih rezultata.

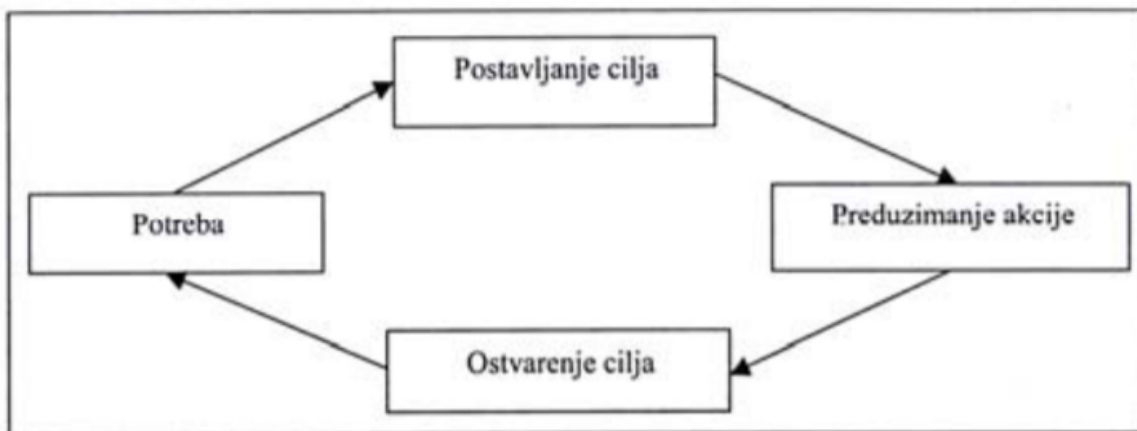
U nadolazećem završnom radu biti će teoretski određena motivacija, njene sadržajne i procesne teorije te će biti govora o njihovoj primjeni i odražavanju na zadovoljstvo zaposlenika. Cilj rada jest prepoznati ljudski faktor kao najvažniji resurs u organizaciji te čitatelju približiti i objasniti teorije motivacije i njihovu primjenu u poslovanju.

2. Motivacija

„Motivacija je psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i »iznutra« djeluje na naše ponašanje. Motivacija je u psihologiji zamijenila nekadašnji pojam »volje«, koji se ubraja u »psihologiju moći« (»moć govora«, »moć volje« i sl.). I čuvstva (emocije) nas potiču na aktivnosti pa suvremeni psiholozi ne postavljaju granicu između motivacije i emocija“ (Hrvatska enciklopedija, 2020).

2.1. Teoretsko određivanje motivacije

„Motivi i motivacija zaposlenih su psihološka kategorija koja je već u samom početku afirmacije menadžmenta kao teorije i prakse, struke i znanosti, postala nezamjenjiva te kao takva neizostavan instrumentarij za upravljanje ljudskim potencijalima“ (Gutić i sur., 2018). Dakle, motivacija zaposlenika predstavlja jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima. Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća. Motiviranje se u najužem smislu može objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva koji se isprepliću te, neizravno, realizacija jednih može utjecati na realizaciju drugih.



Slika 1. Proces motivacije (Izvor: Bahtijarević–Šiber, F., 1999. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 356)

Motivatori pojedinca potiču na djelovanje. Iako motivatori održavaju želje, oni su određene nagrade ili poticaji koji pojačavaju žudnju za zadovoljenjem želja. „Motivi koji nas pokreću mogu biti intrinzični (dolaziti unutar osobe) ili ekstrinzični, odnosno iz okoline. Intrinzični motivi se odnose na želje poput želje za osjećajem zadovoljstva, želje za uspješnosti ili dobrog zdravlja i

slično. Intrinzični motivi su stoga i relativno stabilni kroz vrijeme te će manje rezultirati negativnim ishodom. Dok se ekstrinzični motivi odnose na novac, uspjeh, nagrade, slavu i slično te predstavljaju brz način motiviranja ali su ujedno i kratkoročni te mogu imati i neželjene nuspojave. Dakle, ljudi su motivirani kada očekuju da će određene akcije voditi ostvarenju nekog cilja ali i vrijednim nagradama, i to onima koje zadovoljavaju njihove potrebe. Stoga je organizacijama u cilju stvoriti i osigurati radno okruženje u kojemu se dostižu visoke razine motiviranosti zaposlenika pomoću raznih inicijativa i nagrada te pružanje mogućnosti za učenje i razvijanje vještina zaposlenih. U poduzeću, menadžer ima glavnu ulogu u motiviranju zaposlenih. Za to su mu potrebne određene vještine te detaljno poznavanje samog procesa motivacije i njenih tipova, što nije nimalo lak zadatak. Naime, proces motivacije je kompleksniji nego što većina ljudi vjeruje. Ljudi imaju različite potrebe, postavljaju različite ciljeve te poduzimaju različite akcije kako bi ostvarili navedene ciljeve. Ljudske potrebe su vrlo individualne, što ih čini kompleksnima. Stoga je pogrešno pretpostaviti da postoji jedan pristup motivaciji koji se uklapa u sve situacije.

„Čovjek nije jednostavna jedinka čiji se motivi ponašanja mogu jednostavno i lako predvidjeti“ (Gutić i sur., 2018). Čovjek je iracionalno i nezavisno biće jer svoje odluke često donosi nezavisno od menadžerskih ili psiholoških nastojanja da na njih utječu.

2.2. Važnost motivacije za rad

„Motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika postaju temeljem zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala jer se jedino izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može ostvariti željena konkurentska prednost i sveukupna vrijednost. Motivirani ljudi ulagati će više truda u svoj rad od onih koji nisu motivirani. Poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti te kvalitete radnog života ostvarit će se kroz motivaciju“ (Bahtijarević-Šiber, 1999). Upravo takva vrsta stimulacije potiče zaposlenike na ostvarenje većih rezultata i odgovornosti. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenika, što se odražava na ekonomičnost, racionalnost i efikasnost rada. Iz toga se može zaključiti da su motivacija i menadžment nerazdvojni pojmovi. Bit posla menadžera jest pronalaženje najboljih ljudi, njihovo motiviranje i puštanje da obavljaju posao na vlastiti način. „Temeljni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima postaje, nakon pronalaženja pravih ljudi, učiniti ih sposobnima za zajednički i uspješan rad, odnosno da se uspješno “nose” sa problemima koji se ispred njih postavljaju te da njihova snaga bude djelotvorna, a slabosti nebitne. Sposoban čovjek

ne smije se učiniti slabim ni nesigurnim, jer su slabost i nesigurnost trajan izvor nezadovoljstva i izravna prijetnja ljudima zaposlenim u organizaciji, kao i organizaciji samoj“ (Jambreć i Penić, 2008). Stvaranjem sredine koja potiče određene nagone menadžeri mogu uvelike iskoristiti motive (npr. onaj koji je u poslu stekao dobar glas i reputaciju visoke kvalitete teži motivaciji koja je usmjerena na daljnji doprinos tom ugledu). Menadžeri moraju učiniti i upotrijebiti motivatore koji će navesti ljude da uspješno rade za poduzeće koje ih zapošljava.

Dakle, kako bi menadžer mogao utjecati na motivaciju zaposlenika, mora poznavati motivaciju i teorije motivacije, o kojima će više biti riječ u nastavku ovoga rada, jer daju smjernice za adekvatno motiviranje i nagrađivanje zaposlenika te ostvarenje željenih rezultata i ciljeva.

2.3.Strategije motiviranja zaposlenih

„Kompenzacije su ukupne naknade koje radnici dobivaju za posao u poduzeću, vezane su uz rezultate rada, a neke su vezane i uz samu pripadnost poduzeću. Sastoje se od plaće, naknade plaće i udjela u dobiti“ (Buble, 2006).

Materijalne kompenzacije predstavljaju složeni način motiviranja zaposlenika koji je usmjeren na poboljšanje materijalnog statusa pojedinca u društvu. No, bitno je uvažiti činjenicu da povećanje plaće ne rezultira uvijek većom motivacijom za rad, niti povećanjem učinka zaposlenika.

Materijalne kompenzacije mogu biti izravne i neizravne. Izravne predstavljaju sustav plaća i drugih materijalnih financijskih dobitaka koji su u povezanosti s radom te predstavljaju izravnu nagradu za rad. „Neizravne materijalne kompenzacije su dobici koji pridonose materijalnom položaju, ali ne u obliku novca. To su beneficije koje proistječu iz rada, ne distribuiraju se po učinku, već ih pojedinac dobiva zaposlenjem u određenom poduzeću“ (Bahtijarević-Šiber, 1999). Takva vrsta kompenzacije, na primjer poput pružanja zaposlenicima plaćeno mirovinsko i zdravstveno osiguranje, je veoma zastupljena u suvremenim organizacijama te djelotvorno privlači i zadržava zaposlenike u poduzeću. Osim izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija, postoje i kompenzacije koje proizlaze iz same pripadnosti određenoj organizaciji, to se odnosi na naknade plaća, novčane pomoći i beneficije.

Uz materijalne postoje i nematerijalne kompenzacije. Takva vrsta kompenzacije predstavlja pristup povećanju motivacije kadrova i to kroz zadovoljavanje njihovih potreba koje nisu vezane uz novac. Ova vrsta kompenzacije je još u razvoju te je novijeg karaktera. Naime, što čovjek može više zadovoljiti svojih potreba, to će njegova motivacija za rad biti veća. „Razlikuju se

nematerijalne strategije poput: dizajniranja posla, participacije zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, priznanje, usavršavanje, razvoj karijere, i tako dalje“ (Bahtijarević-Šiber, 1999). Osim toga postoje i nematerijalne strategije poput vrednovanja uspjeha zaposlenika, organizacijska kultura, motiviranje i samomotiviranje. Za menadžment je od iznimne važnosti prihvatiti raznolikost radne snage te razviti sposobnost prepoznavanja različitih sposobnosti vlastitih radnika.

3. Teorije motivacije

Tijekom povijesti i učestalog istraživanja motivacije te načina motiviranja zaposlenih, razvile su se brojne teorije motivacije. One se zasnivaju na različitim pretpostavkama i naglašavaju različite dimenzije ljudskog ponašanja. Abraham Maslow je proglašen začetnikom razvoja teorije motivacije, te su na temelju njegove poznate teorije hijerarhija potreba mnogi drugi teoretičari doprinijeli razvoju pristupa motivaciji. Neke od njih su Atkinsova teorija, Vroomov kognitivni model, Porter-Lawlerov model i drugi o kojima će biti riječ u nastavku rada.

3.1.Sadržajne teorije motivacije

„Sadržajne teorije motivacije primarno su usmjerene na individualne potrebe pojedinca: njihovo otkrivanje i klasifikaciju te na načine aktualizacije tih potreba i njihov utjecaj na postizanje cilja“ (Gutić i sur., 2018).

3.1.1. Maslowljeva teorija motivacije

Teorija Abrahama Maslowa nastala je pedesetih godina prošlog stoljeća te je do danas ostala jedna od najpoznatijih teorija motivacije. Prema njegovoj teoriji, individualno ponašanje pojedinca ovisi o želji za zadovoljenjem jedne ili više od pet općih potreba koje su rangirane prema hijerarhiji a prikazane pomoću piramide. Pojavljivanje određene potrebe u hijerarhiji uvjetovano je zadovoljenjem prijašnje, odnosno prethodno nastale potrebe. Dakle, teorija hijerarhija potreba je bazirana na pretpostavci da postoji redosljed kojim pojedinci zadovoljavaju svoje potrebe, te da se neka viša potreba ne može ni pojaviti dok niža nije zadovoljena.

Maslow piramidu započinje s fiziološkim potrebama, odnosno egzistencijalnim potrebama kao što su čovjekova potreba za hranom, vodom, toplinom i slično. Zatim Maslow navodi potrebe za sigurnošću, koje označavaju tjelesnu, obiteljsku, radnu, imovinsku sigurnost i slično. Treći rang potreba su potrebe integracije i identifikacije u radnoj skupini, odnosno potreba da pojedinac bude prihvaćen u zajednici. Četvrti rang čine potrebe za poštovanjem i samopoštovanjem, dok peti i najviši rang čine potrebe samoaktualizacije.



Slika 2. Hijerarhija potreba A. Maslowa (Izvor: Gutić, D., 2018; Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, EFFECTUS, Zagreb, str. 98)

U kasnijim radovima, Maslow unosi određenu fleksibilnost u teoriju, te navodi da je svako zadovoljenje relativno i dovodi do nove potrebe. „U brojnim empirijskim istraživanjima koja su provedena tijekom protekloga vremena od pojavljivanja ove teorije do danas, ustanovljeno je niz nedostataka ove teorije“ (Gutić i sur., 2018). Pod utjecajem navedenih kritika, Maslow je relativizirao pojam zadovoljenosti potreba nižeg ranga kao uvjeta za aktiviranje „viših potreba“, te su kasnije brojni autori modificirali navedenu teoriju motivacije na način da ukazuje na važnost i raznolikost potreba koje pojedinci žele zadovoljiti radom i potreba za ostvarenje osobnih ciljeva.

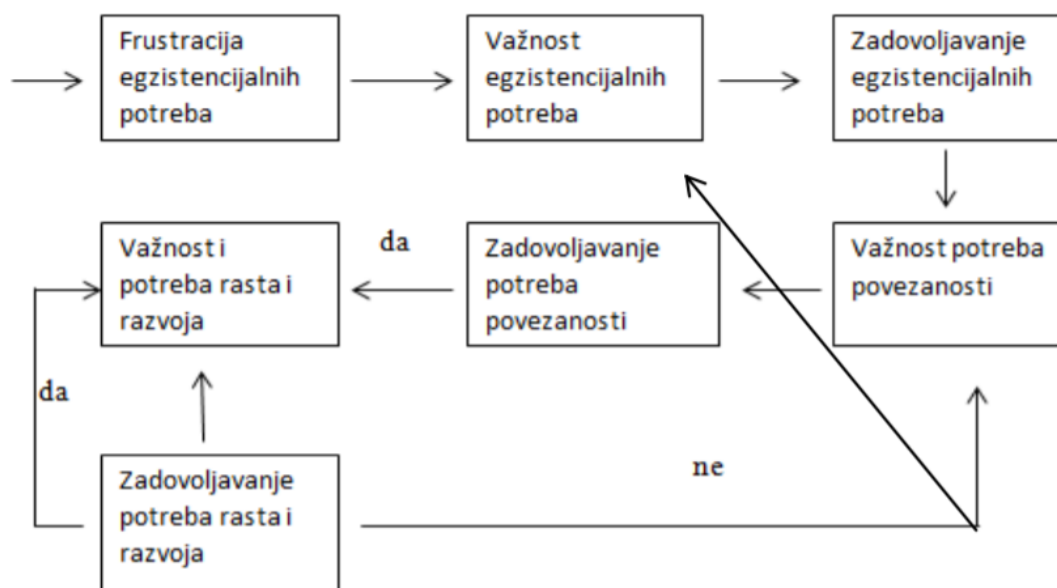
„Velika je vrijednost Maslowljeve teorije, što i pored brojnih teorijskih uopćavanja i realnih ograničenja u praksi, jasno upućuje na činjenicu da jedna skupina potreba s vremenom prestaje biti motivatorom za rad pojedinca i da se s jednom te istom skupinom potreba ne može kroz cijeli radni vijek motivirati tog pojedinca na isti način“ (Gutić i sur., 2018).

3.1.2. Alderferova teorija motivacije

Alderferova teorija motivacije ili trostupanjska teorija motivacije nastala je iz pokušaja upotpunjavanja Maslowljeve teorije motivacije. Mnogi autori su modificirali Maslowljevu teoriju ostajući pri tome u okviru hijerarhije ljudskih potreba, ali su pokušavali prevladati strogost te

hijerarhije, odnosno klasifikaciju u pet razina potreba. Alderfer je stoga razvio kompleksniju i razrađeniju alternativu Maslowljeve teorije, odnosno osmislio je trostupanjsku hijerarhiju potreba. Teoriju čine tri bazična elementa, odnosno sastoji se od podjele potreba na egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti, te potrebe rasta i razvoja, a pojedinci svoje potrebe i želje izražavaju u obliku ciljeva koji uključuju sve navedene potrebe ili njihovu kombinaciju. Dakle, ako pojedinac, na primjer, ima individualnu želju za napredovanjem u poduzeću, to uglavnom uključuje i veću plaću, razvoj međudnosa i kontakta s relevantnim ljudima te mogućnost daljnjeg korištenja i razvoja sposobnosti. U nastavku će biti određene i objašnjene navedene potrebe.

Prvobitno, egzistencijalne potrebe se odnose na fiziološke potrebe kao što su potrebe za hranom, vodom, stanovanjem i slično. „Stupanj zadovoljavanja ovih potreba ovisi o percepciji pojedinca onoga što on dobiva u odnosu na ono što dobivaju drugi“ (Sušić, 2016). Zatim, potrebe povezanosti se odnose na povezanost između čovjeka i njegove skupine, odnosno zajednice poput obitelji ili suradnika. Potrebe povezanosti obuhvaćaju dakle interpersonalne odnose, te usmjerenost pojedinca na prihvaćanje, povjerenje, izmjenu iskustva i slično. Dok su potrebe rasta i razvoja potrebe čijim se zadovoljavanjem potiče korištenje ljudskih potencijala te kod pojedinca postižu osjećaj cjelovitosti. One se razvijaju daljnjim zadovoljavanjem, jer potiču kontinuiran rast potreba razvoja. Stoga, ukoliko pojedinac nije u mogućnosti primijeniti sposobnosti, on stagnira te počinje raditi rutinski i prestaje biti inovativan.



Slika 3. Teorija trostupanjske hijerarhije (Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., 1999.; *Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 567.*)

Dakle, za razliku od Maslowa, trostupanjska teorija opovrgava postojanje redoslijeda zadovoljenja potreba te objašnjava njihovo istovremeno zadovoljenje koje je ujedno i izvor motivacije.

3.1.3. Herzbergova teorija motivacije

Dvofaktorska teorija motiva i motivacije ili teorija motivacije Frederica Herzberga, kao i Alderferova teorija, nastala je na temelju Maslowljeve teorije. Herzbergova teorija se zasniva na konceptu zadovoljstva pojedinca i na pokušaju postignuća zadovoljstva.

Zadovoljstvo zaposlenika teorija prikazuje kao zavisnu varijablu koja ovisi o očekivanjima koje zaposlenik ima, kako od posla i rada, tako i od učinaka koje samostalno ostvaruje radom. Teorija dijeli motivacijske čimbenike na dvije skupine. Pri čemu prvu skupinu čine ekstrinzični ili higijenski čimbenici. Higijenski čimbenici nisu poticajnog karaktera, no bez njih dolazi do nezadovoljstva zaposlenika. Drugu skupinu čine intrinzični čimbenici. To su čimbenici motivacije koji izazivaju ili izostavljaju osjećaj zadovoljstva. Intrinzični čimbenici se odnose na mogućnosti koje su zaposleniku pružene na radnom mjestu. Odnosno, zaposlenik će biti motiviran ukoliko mu se pruži mogućnost za postignućem, napredovanjem, razvoj i slično. U takvom slučaju će zaposlenik dati sve od sebe kako bi postigao što bolje rezultate, stoga se intrinzični čimbenici također nazivaju i motivatorima.

„Herzbergova je teorija motiva i motivacije našla značajno svoju primjenu u obogaćivanju posla“ (Gutić i sur., 2018). Obogaćivanje posla je često korišten oblik ponašanja poduzeća, jer posao čini izazovnijim i atraktivnijim za zaposlene, što uvelike utječe na motivaciju. Dakle, obogaćivanje posla predstavlja gradnju novih motivatora koji motiviraju i izazivaju zaposlene na veća postignuća.

3.1.4. Minerova teorija motivacije uloga

John Miner razvio je teoriju motivacije uloga koja se odnosi na specifičan pristup motivaciji, koji se temelji na pretpostavci specifične motivacijske strukture različitih tipova poslova i uloga. Miner je, sukladno tome, razvio različite motivacijske strukture potreba sukladne poslovima koji se obavljaju.

„Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova sastoji se od: menadžerske motivacije, profesionalne motivacije i poduzetničke motivacije“ (Sikavica i sur., 2008). „Menadžerska motivacija (hijerarhijskih uloga) dijeli se na: pozitivan stav prema autoritetu, potrebu za natjecanjem, potrebu za moći, potrebu za dokazivanjem i potvrđivanjem (afirmacijom), potrebu za isticanjem (različitim, istaknutim statusom), potrebu za osjećajem odgovornosti“ (Dujanić, 2006). Profesionalna motivacija ili motivacija stručnjaka odnosi se na ljude koji prodaju svoje znanje, odnosno stručnjake te se dijeli na potrebu za učenjem, potrebu neovisnog rada i djelovanja, potrebu za stjecanjem statusa, potrebu pomaganja drugima i identifikaciju s profesijom. Dok je poduzetnička motivacija tip motivacije kojeg Miner naziva i motivacija zadatka, naime odnosi se na situacije u organizaciji prilikom kojih je definicija uspjeha i neuspjeha inherentna u zahtjevima određenog zadatka. Poduzetnička motivacija objašnjava ponašanje uspješnih poduzetnika. Sastoji se od potrebe za izbjegavanje rizika, potrebe feedbacka, potrebe za postignućem, potrebe za uvođenjem inovativnih rješenja i potrebe anticipiranja budućih mogućnosti.

Minerova teorija ukazuje na važnost motivacije za menadžersku karijeru i uspješnost jer, prema istraživanjima, dokazuje da su veću motiviranost imali oni koji su osnovali vlastitu tvrtku u odnosu na one koji su zaposleni u tuđoj. Dakle, Minerova teorija izvrsno ukazuje na individualni pristup motivaciji pojedinih vrsta poslova i uloga.

3.1.5. McClellandova teorija motivacije

McClellandova teorija motivacije ili teorija motivacije postignuća je bazirana na intrinzičnoj motivaciji. Usmjerena je na motivaciju za rad, pri čemu motivacija proizlazi iz stavova i vrijednosti koji ukazuju na radnu orijentaciju ljudi. „Suština joj je da su potrebe i motivi u ponašanju pojedinca nastali na njegovu iskustvu (učenju i socijalizaciji)“ (Gutić i sur., 2018).

Temelj teorije motivacije postignuća jest u potrebi za postignućem, odnosno uspjehom koji je rezultat dva suprotna tijeka. Prvi je želja za uspjehom, a drugi želja za izbjegavanjem neuspjeha. Rizik od osobnog neuspjeha je stoga veći, što su navedeni tijekovi teži i složeniji. No, s druge strane, što je zadatak teži i vjerojatnost uspjeha manja, draž uspjeha je veća i obrnuto. „Polazište je da se ljudi razlikuju po svojoj težnji k postignuću i uspjehu i iz te činjenice proizlazi i različito ponašanje i rezultati. Tako motiv postignuća postaje ključni faktor ekonomske uspješnosti i vrlo bitna dimenzija tzv. poduzetničkog duha i logike koji se smatra nužnim faktorom ekonomskoga razvoja i poslovnog rizika bez kojega nema dobrih poslovnih rezultata i uspjeha“ (Sikavica i sur., 2008).

Ova teorija je pretežno usmjerena na motivaciju menadžera, iako ju u određenim situacijama mogu primijeniti i izvršitelji nestandardnih zadataka. Ona naime, uzima u obzir ono što pojedinac želi a ne ono što mu je potrebno za opstanak, te navodi tri tipa motivirajućih potreba. Prva potreba jest potreba za moći, koja se odnosi na osobe koje teže pozicijama vođe, odnosno kontroli nad drugima. „Pretpostavka je da će osobe s tom potrebom željeti doći na više menadžerske položaje u organizaciji te da takvi položaji zapravo i zahtijevaju od izvršitelja sposobnost utjecaja i usmjeravanja drugih kao pretpostavku uspjeha. Istodobno se smatra da osoba bez tih obilježja nema nužne pretpostavke za menadžerski posao i uspješnost“ (Sikavica i sur., 2008). Druga potreba navedena u teoriji jest potreba za povezivanjem. Osobe s velikom potrebom za povezivanjem su zadovoljne ako su voljene. Takvi pojedinci su često zaokupljeni održavanjem odnosa i društvenih veza. Naposljetku je navedena potreba za postignućem. Pojedinci koji imaju veliku potrebu za postignućem i želju za uspjehom, ujedno gaje i intenzivan strah od neuspjeha. Stoga, realno pristupaju riziku, analiziraju i procjenjuju probleme kako bi izbjegli neuspjeh.

McClellandov pristup je najbolje primjenjiv menadžerima koji imaju veliku potrebu za postignućem, prilično veliku potrebu za moći i vrlo malu potrebu za povezivanjem. Osim toga,

ova teorija je dala i nekoliko korisnih segmenata u ponašanju zaposlenih, i to putem jačanja osobnog povjerenja, jačanja samopouzdanja, uzimanja rizika i slično.

3.1.6. Teorija McGregora

Začetnik teorije jest Douglas McGregor, koji ljude gleda s dva stajališta, odnosno motivaciju zaposlenih promatra kroz postavke teorije X i teorije Y. Prema teoriji X, zaposlenici su po naravi skloni neradu i lijenosti, ne vole odgovornost i rad, te nisu ambiciozni. Budući da ne vole raditi, potrebno ih je kontrolirati, prisiljavati ili prijetiti kaznom kako bi se postigli željeni ciljevi. Dakle, zagovornici ove teorije su usmjereni na instrumente motivacije poput kontrole na svim razinama organizacije, nagrađivanja kroz sustav plaća, sistematizacija poslova svakog pojedinca i slično. Nasuprot tome, teorija Y na zaposlenike gleda potpuno drugačije. Teorija Y tvrdi da je rad izvor zadovoljstva, jer zaposlenici na rad gledaju kao na nešto prirodno i vole preuzimati odgovornost i napredovati u poslu.

Sam McGregor je pretpostavke teorije Y smatrao vjerodostojnijima od pretpostavki teorije X. Pojedinci priklonjeni teoriji X koriste nadgledanje, bilježenje, provjere kvalitete i to sve radi veće kontrole nad zaposlenicima. Dok, kod teorije Y menadžment kao zadatak ima razvoj pozitivnih karakteristika zaposlenih. Izabire se najprikladnija metoda rukovođenja i time se uklanjaju prepreke i oslobađa ljudski potencijal za ostvarenje ciljeva poduzeća. „Menadžeri bi pri upravljanju i koordiniranju ljudima trebali manje postavljati pravila i direktive, te se više fokusirati na integraciju zajedničkih ciljeva.” (Sušić, 2016).

3.1.7. Teorija Hackmana i Oldhama

Teorija Hackmana i Oldhama iz 1975. godine, navodi objektivne karakteristike kao uzroke zadovoljstva. Odnosno, teorija se temelji na tri psihološka stanja zaposlenika. I to na osjećaju svrhe, kada zaposlenici vide smisao i cilj svoga rada; zatim na osjećaju odgovornosti i odgovornog ponašanja na poslu; te na povratnoj informaciji, jer zaposlenici očekuju informacije o kvaliteti obavljenog posla. Teorija povezuje obilježja posla s njegovim motivacijskim potencijalom. Ako je posao obogaćen tako da povećava prisutnost temeljnih dimenzija, odnosno raznovrsnost vještina, identitet zadatka, značaja zadataka, autonomiju zaposlenika i povratnu informaciju, tada se kod zaposlenika pojavljuju tri ključna psihološka stanja.

Prvo psihološko stanje jest smislenost posla, odnosno što posao znači za zaposlenika i na što se odnosi. Kako bi rad bio motivirajući, zaposleniku se mora osigurati korištenje raznolikih vještina

kako bi se mogao identificirati s poslom te prepoznati zadatke kojima pridonosi organizaciji. Drugo stanje se odnosi na osjećaj odgovornosti za radne učinke i ishode. To proizlazi iz autonomije, odnosno pružanja slobode u poslu prilikom raspoređivanja i određivanja procedura za provođenje. Treće stanje označava svijest o stvarnim rezultatima rada i radne aktivnosti. To je važno iz dva razloga, naime osoba mora biti upoznata s rezultatima i uspješnosti posla, kako bi mogla učiti na vlastitim pogreškama i kako bi se povezala s kupcima vlastitih rezultata što joj ujedno pruža i veću namjeru za rad. Navedeno podiže svijest kadrova o učinkovitosti njihova truda prilikom izvedbe zadataka.

Prema teoriji, motivacijski potencijalni rezultat se mjeri po raznovrsnosti posla, intenzitetu zadataka i značenju zadatka, te po razini autonomije u obavljanju posla i dostupnosti povratnih veza. Motivacijski potencijalni rezultat, ili skraćeno MPR, će dakle biti visok, ako je posao raznovrstan. Ako je MPR nizak, a zaposlenik ima potrebu za napredovanjem, tada je potrebno obogatiti posao kako bi se došlo do pozitivnih učinaka u napredovanju zaposlenika.

Hackman je primjenom ovih načela pozitivno potvrdio djelovanje modela obilježja posla na zadovoljstvo poslom i osobnim razvojem. Pokazao je da obogaćivanje posla vodi pozitivnim stavovima, većem zadovoljstvu i uspješnosti.

3.1.8. Teorija Herberta Murraya

Istraživanja Herberta Murraya, iz 1954. godine, slabije su poznata. Temelj istraživanja jest biološko-psihološka klasifikacija i kategorizacija potreba. Murray smatra da ljudskim ponašanjem upravljaju socijalne potrebe. To su potrebe koje su proizašle iz osjećaja neravnoteže na psihološkoj razini. Stoga je Murray razvio inicijalni popis od petnaest potreba, kojega je sa ostalim autorima kasnije i proširio te učinio nejasnim i prevelikim.

3.2. Procesne teorije motivacije

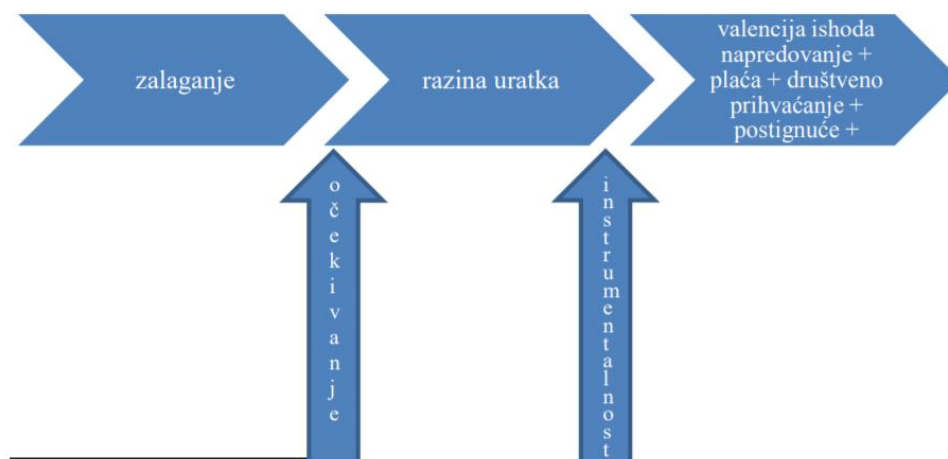
Teorije očekivanja ili procesne teorije motivacije, često se nazivaju i kognitivnim teorijama, manje su poznate i, za razliku od sadržajnih, ne uključuju samo ljudske potrebe kao temelj motivacije, već uzimaju u obzir i ostale čimbenike poput percepcije ili očekivanja. Svaku od postojećih teorija očekivanja obilježavaju postavke da ljudi i zaposlenici imaju različite sklonosti i vrednovanja, imaju različita očekivanja od posla koje vežu uz različite osobne mogućnosti, skloni su izabrati ponašanje koje će rezultirati željenim ishodom, očekuju da će za uspješno obavljanje posla biti nagrađeni i slično.

„Među procesnim teorijama posebno se ističu: Vroomov kognitivni model, Porter-Lawrellov model, Adamsova teorija nejednakosti, teorija Marka Tubbsa“ (Gutić i sur., 2018).

3.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

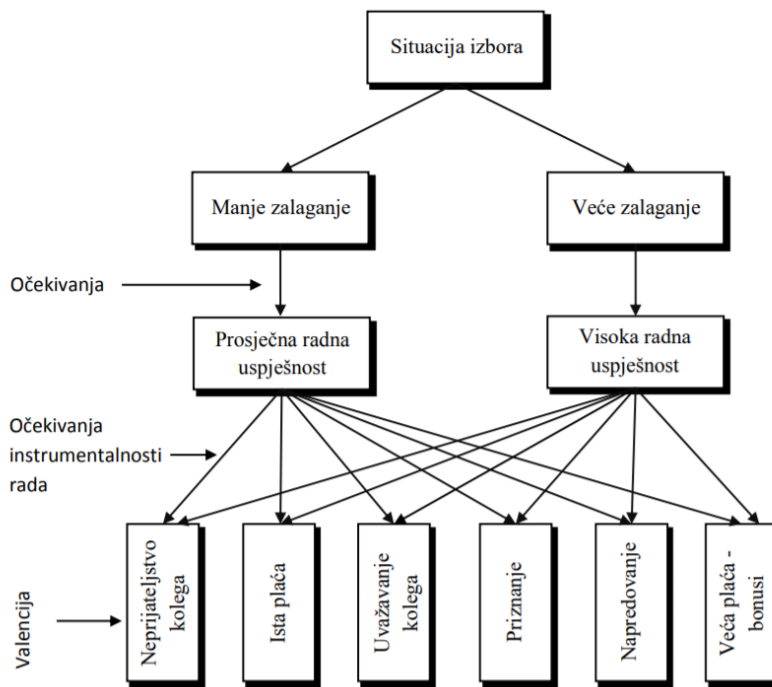
Victor Harold Vroom prvi je iznio teoriju očekivanja. Prema Vroomu očekivanje jest opažena vjerojatnost postizanja visoko vrednovanog cilja ulaganjem određenog napora. Vroomov model predlaže da pojedinac sam svjesno bira oblike ponašanja prema učincima koje od toga očekuje. Odnosno, svjesno odabire jedan ili izbjegava drugi oblik ponašanja. Teorijski analizira motivaciju u okviru radnog ponašanja, polazeći od pretpostavke da pojedinac procjenjuje mogućnosti i posljedice koje predstavljaju. Teorija daje odgovor na pitanje zašto se pojedinac u određenoj situaciji izuzetno zalaže i ulaže trud. Naime, Vroom smatra da pojedinac ulaže trud jer ga za to motivira obećana nagrada i očekivanje ostvarenja vlastitih ciljeva. „Ako, na primjer, zaposlenik preferira jedan posao umjesto drugoga, onda ga veća ulaganja u stjecanje znanja za neki drugi posao neće uspjeti motivirati da napusti prvi i prihvati taj drugi posao“ (Gutić i sur., 2018).

Vroom uvodi dvije komponente u teoriji. Komponentu očekivanja, koja se odnosi na vjerovanje u vjerojatnost da će određena aktivnost rezultirati određenim ishodom, i komponentu valencije koja se odnosi na afektivne orijentacije prema određenim učincima. Valencija može biti pozitivna i negativna, a osnovno načelo jest da čovjek teži onom ishodu koji pozitivno vrednuje te nastoji izbjeći negativni ishod.



Slika 4. Vroomov model motivacije za rad (Izvor: Beck, R.C., 2003; Motivacija teorija i načela, Nklada Slap, Jastrebarsko, str. 393.)

Teorija pokazuje da zalaganje dovodi do određene razine uratka, što je instrumentalno za ostvarenje dugoročnog cilja. Motivacija je proporcionalna očekivanju da određena aktivnost postiže očekivani ishod ili valenciju. Dakle, čovjek uvijek odabire ponašanje kojim ima najveću vjerojatnost za ostvarenje željenog cilja. Povećanjem ili smanjenjem bilo kojeg od čimbenika, dolazi do povećanja ili smanjenja motivacije.



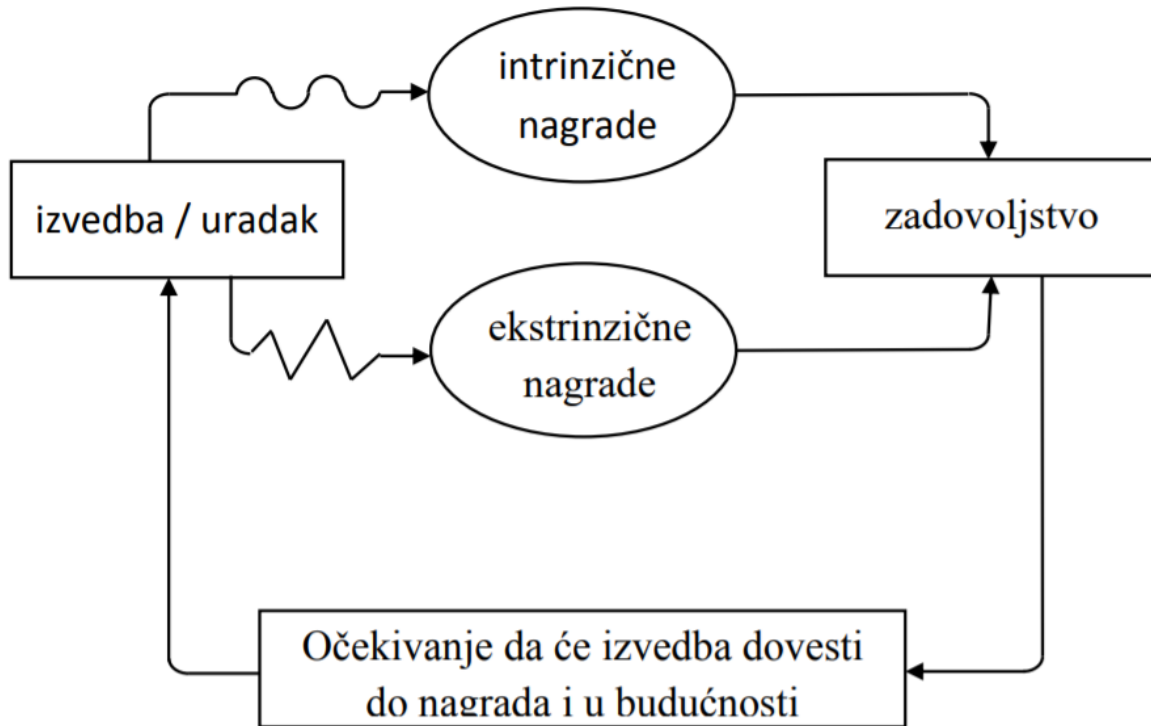
Slika 5. Prikaz Vroomovog modela motivacija za rad (Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., 1999.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str 584.)

3.2.2. Porter-Lawlerov integrativni model motivacije

Porter i Lawler razradili su Vroomovu teoriju te uključili ekstrinzične i intrinzične nagrade. Model predlaže da odnos zadovoljstva poslom i učinkom nije jednoznačan i da uzroci ne moraju biti potpuno jasni. Napor koji rezultira nagradom izaziva zadovoljstvo poslom i utječe na očekivanja koje pojedinac ima o budućim izvedbama. Dakle, „vrijednost nagrade i percepcija veze te nagrade i napora rezultira u naporu pojedinca kojega će on učiniti da bi tu nagradu ostvario“ (Gutić i sur., 2018). No, ostvareni rezultat ne ovisi samo o uloženom naporu pojedinca, već zavisi i o sposobnosti pojedinca te njegovoj percepciji o ulozi koju ima u poduzeću.

Rezultat uloženog napora su intrinzične nagrade, koje proizlaze iz individualnog odnosa prema poslu, i ekstrinzične nagrade, kao što je plaća, pohvala ili priznanje, koje rezultiraju

zadovoljstvom. Prednost jest u tome što Porter-Lawlerov model inkorporira različite teorije i sve relevantne varijable i odnose koji djeluju na radnu motivaciju. Model razlikuje devet varijabli koje ukazuju na to da je motivacija za rad izuzetno kompleksna te je uvjetuju brojni faktori.



Slika 6. Integrativni model radne motivacije (zvor: Beck, R.C.; Motivacija teorija i načela, str 398.)

3.2.3. Adamsova teorija nejednakosti

Teoriju pravičnosti koja se često naziva i teorija jednakosti ili nejednakosti, razvio je Stacy Adams. Teorija se bazira na uvjete i posljedice nezadovoljstva i zadovoljstva koje pojedinac doživljava u radnom okruženju. Bazirana je na odnosu pojedinca i organizacije. Adams je smatrao da su pojedinci skloni uspoređivati se s drugima, pa tako i zaposlenici u organizaciji odnos onoga što ulažu u posao i što dobiju zauzvrat uspoređuju s drugim zaposlenicima. Dakle, s jedne strane pojedinac ulaže svoje iskustvo, znanje i energiju u posao, a s druge strane za to dobiva neku vrstu kompenzacije od strane poduzeća. U takvoj razmjeni stalno je prisutna mogućnost nejednakosti. Naime, razmjena između poslodavca i radnika trebala bi biti pravedna kako bi motivirala zaposlenika na kvalitetan rad. Kada u takvoj međusobnoj razmjeni dođe do nejednakosti ili nesklada, tada postaje nepravedna te se to odražava na smanjenje motivacije zaposlenika. Zaposlenik u takvoj situaciji pokazuje vlastito nezadovoljstvo tako da manje

kvalitetno obavlja posao, kasni s rokovima izvršenja posla, češće izbiva s posla, postane manje lojalan organizaciji i slično.

Prema Adamsu, percepcija nejednakosti može biti generirana na dva načina. Naime, omjer između onoga što zaposlenik ulaže u organizaciju i onoga što dobije zauzvrat čini veličinu nejednakosti, koja osim toga proizlazi i iz usporedbe s ostalim zaposlenicima i onime što oni dobivaju u odnosu na pojedinca. Navedene razlike u odnosu uloženog i dobivenog motiviraju zaposlenika na smanjenje ili otklanjanje istih. Stoga, što je veći osjećaj nejednakosti, to je veća želja za njezinim otklanjanjem.

Po kontekstu Adamsove teorije osnovni zadatak menadžmenta se očituje u praćenju čimbenika koji utječu na nejednakost u razmjeni između zaposlenika i poslodavca. Također posebnu pozornost treba posvetiti apsentizmu, stavovima koje zaposlenici imaju prema radu i sličnim pokazateljima osjećaja nejednakosti.

3.2.4. Teorija Marka Tubbsa

Mark Tubbs je razvio teoriju motivacije zaposlenika koja govori da bi se pred sve zaposlene trebali postaviti izazovni, odnosno strateški, ciljevi organizacije. Tubbs smatra da bi, kada bi organizacije sve zaposlene upoznala sa svojim izazovnim strateškim ciljevima i kada bi ih zaposlenici prihvatili, to rezultiralo velikim učinkom. Naime, kod visokih ciljeva zaposlenici ulažu veći trud te se većim dijelom identificiraju s poduzećem što rezultira sinergijskim učinkom. Osim toga, Tubbs ukazuje na važnost delegiranja poslova i odgovornosti jer to smatra temeljnim izvorom motivacije zaposlenih.

4. Primjer motivacije zaposlenih u zdravstvenim ustanovama

Prilikom istraživanja u bolnicama u Grčkoj uspostavilo se mnogo zanimljivih relacija motivacije zaposlenih. Jedno od istraživanja je provedeno prema postavkama Maslowljeve teorije. Naime, istraživanje je postavljeno tako da su, prema Maslowu, motivi na vrhu piramide bile relacije poput ponosa, poštovanja, društvenog prihvaćanja, ugleda u društvu i slično. Zatim, motive nižeg hijerarhijskog nivoa čine potrebe sigurnosti na radu, dok su motivi trećeg ranga društvene potrebe. Društvene potrebe odnose se na pripadnost pojedinca u sredini ili zajednici. Zadnji, odnosno četvrti rang piramide potreba čine radno okruženje i njegove karakteristike.

U navedenom istraživanju otkrivena je zanimljivost da, unatoč osnovama Maslowljeve teorije, nije potvrđeno javljanje višeg nivoa potreba tek kada se u potpunosti zadovolje potrebe nižeg ranga. Prilikom istraživanja uočeno je da se kod zaposlenika javlja viši nivo potreba, unatoč tome što potrebe nižeg ranga nisu zadovoljene. Pojedinci su niže potrebe čak i ignorirali ili smatrali nebitnim za realizaciju vlastitih ciljeva ili razvoj karijere te su se stoga fokusirali na potrebe višeg ranga.

Osim toga, provedeno je i istraživanje motivacije zdravstvenih radnika u bolnicama u Grčkoj temeljeno na postavkama Herzbergove teorije. Istraživanje je provedeno tako da su naknada za rad i suradnici unutar zdravstvenih timova označeni kao higijenski čimbenici. Naime, prema Herzbergovoj teoriji, ako su higijenski čimbenici ispunjeni tada su zaposlenici zadovoljeni i obrnuto. No, u navedenom istraživanju ta postavka nije dokazana. Najviši rangirani motivator odnosio se na dostignuće, uvažavanje i poštovanje te su označeni kao jaka pokretačka snaga. Dakle, motivator dostignuća je bio više rangiran od higijenskih čimbenika poput plaće ili radne kolegijalnosti. Navedeni motivator je u velikoj povezanosti sa životnom dobi ispitanika, odnosno liječnika i medicinskih sestara, dok su motivatori poput plaćene naknade posebno iskazani u skupini menadžera i voditelja bolničkih odjela. „Novac i novčani poticaji su se pokazali kao motivatori samo ako ih je zaposlenik percipirao kao poticaj između posla i nagrade“ (Gutić i sur., 2018). Iz navedenog se može zaključiti da se motivacija u zdravstvu znatno razlikuje po segmentima zaposlenih, po procesima rada te radnim mjestima.

5. Odnos motivacije i zadovoljstva zaposlenika

Temelj suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala je upravo motivacija i zadovoljstvo zaposlenih u organizaciji. Do toga je došlo jer se gotovo jedino izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može ostvariti povećanje konkurentne sposobnosti i vrijednosti organizacije.

Kako bi menadžer uspješno motivirao zaposlene, bitno je da razlikuje motivaciju i zadovoljstvo poslom. Motivacija i zadovoljstvo su vrlo usko vezani. Kao što je već objašnjeno, pojam motivacije odnosi se na unutarnji nagon koji potiče ponašanje pojedinca na način kojim će postići ostvarenje ciljeva i zadovoljenje potreba kako vlastitih tako i potreba organizacije. Stoga, uspješne tvrtke sve više na zaposlene gledaju kao na faktor uspjeha. S druge strane, zadovoljstvo je emocija koja se javlja kao reakcija na podražaje iz okoline te će zaposlenici biti zadovoljni u organizaciji dokle god smatraju da je njihov posao u skladu s njihovim vrijednostima. Ostvariti zadovoljstvo s poslom je složen proces jer je čovjek vrlo složeno biće te na njegovo zadovoljstvo utječu brojni čimbenici kako na ostvarenje tako i na intenzitet zadovoljstva koji je individualan i razlikuje se ovisno o pojedincu. „Motivacija je žudnja i napor za zadovoljenjem želja i ciljeva, dok se zadovoljstvo odnosi na osjećaj ispunjenosti zbog zadovoljenja želje, prema tome motivacija implicira žudnju za rezultatom, a posljedica toga jest zadovoljstvo“ (Weinrich i Koontz, 1994).

Postoje četiri moguće kombinacije motivacije i zadovoljstva koje menadžment mora uzeti u obzir. Najidealnija kombinacija predstavlja visoku razinu motivacije i visoku razinu zadovoljstva. Nasuprot tome, postoji kombinacija niske razine motivacije i niske razine zadovoljstva koja obično dovodi do fluktuacije zaposlenika te je u takvom slučaju glavni zadatak menadžmenta promjena dotad korištenih tehnika motivacije zaposlenih. Treća moguća kombinacija predstavlja nisku razinu motivacije i visoku razinu zadovoljstva. U takvoj situaciji su zaposlenici zadovoljni ali nisu motivirani te je potrebno promijeniti motivatore. Zadnja mogućnost jest kombinacija visoke razine motivacije i niske razine zadovoljstva pri kojoj zaposlenici razmišljaju o promjeni posla, odnosno o napuštanju poduzeća.

Dakle, glavni cilj suvremenog menadžmenta bi trebala biti motivacija i zadovoljstvo zaposlenika te time osigurati lojalnost i profitabilnost organizaciji. Nezadovoljni kadrovi stvaraju lošu sliku tvrtke, izostaju s posla ili napuštaju organizaciju što se uvelike odražava i na druge zaposlene ali i

iziskuje troškove. Stoga je od iznimne važnosti ulagati u motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih kako bi se ispunila njihova očekivanja i ostvario rad punim kapacitetom te naposljetku osigurala konkurentska prednost i uspjeh organizacije.

6. Zaključak

Motivacija zaposlenika je iznimno važna funkcija koju snosi menadžer u organizaciji. Kako bi se ostvarilo radno okruženje u kojemu će zaposlenici biti spremni raditi i obavljati posao sa zanimanjem i trudom, potrebno je provođenje procesa motivacije svakog pojedinca u poduzeću. No, motivacija ni u kojem smislu nije jednostavan proces jer predstavlja individualne želje, potrebe i ciljeve, stoga menadžeri stvaraju radno okruženje koje potiče i motivira kadrove na ostvarenje ciljeva organizacije. Iako je motivacija vrlo kompleksan proces, moguće je definirati određena svojstva. Naime, postoji materijalna i nematerijalna kompenzacija pri čemu menadžer odabire odgovarajuću za određenu situaciju i određenog pojedinca kako bi ga na što učinkovitiji način motivirao.

Zadatak menadžera da uspješno i kontinuirano motivira zaposlenike su uvelike olakšala brojna istraživanja i stručnjaci koji su razvili teorije motivacije. Menadžer stoga mora dobro izučiti i poznavati teorije motivacije kako bi u svakom trenutku mogao izabrati tehniku koja najbolje odgovara situaciji u poduzeću i koja obećava najbolje rezultate.

Teorije motivacije dijele se na sadržajne teorije motivacije i na procesne teorije motivacije. Sadržajne teorije motivacije su usmjerene na individualne potrebe zaposlenika te u potpunosti ignoriraju karakteristike posla ili radne okoline kao izvora motivacije za rad. Usmjerene su isključivo na analizu utjecaja individualnih potreba na radno ponašanje. U sadržajne teorije ubrajaju se Maslowljeva teorija motivacije, Alderferova teorija motivacije, Herzbergova teorija motivacije, Minerova teorija motivacije, McClellandova teorija motivacije, Teorija McGregora, teorija Hackmana i Oldhama te teorija Herberta Murraya.

S druge strane, procesne teorije motivacije ne uključuju samo ljudske potrebe već u obzir uzimaju i čimbenike poput očekivanja ili percepcije pojedinca. Njihovo polazište je u pretpostavci da je pojedinac u nečemu angažiran samo ako od toga očekuje neku korist. Dakle, obavljena aktivnost se smatra instrumentom kojeg pojedinac koristi kako bi došao do određene koristi. Procesne teorije obuhvaćaju Vroomov kognitivni model motivacije, Porter-Lawlerov integrativni model motivacije, Adamsovu teoriju nejednakosti te teoriju Marka Tubbsa.

Nakon obuhvata pojma motivacije i objašnjenja teorija motivacije potrebno je naglasiti i važnost zadovoljstva zaposlenika. Potrebno je procijeniti uspješnost zaposlenika, te mu omogućiti daljnji razvoj i napredovanje u poduzeću kako bi se osigurala izgradnja kvalitetnog i uspješnog

motivacijskog sustava u kojemu dolazi do ostvarenja ciljeva i povećanja cjelokupnog uspjeha organizacije koje ostvaruju zadovoljni i motivirani kadrovi.

Literatura

Knjige:

1. Armstrong, M., 2001. A Handbook of Human resource Management Practice (8th Edition). Kogan Page, London.
2. Bahtijarević Šiber, F., 1999. Management ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb.
3. Beck, R.C., Čorkalo, D., Tadinac-Babić, M., Vizek-Vidović, V., 2003. Motivacija: teorija i načela. Naklada Slap
4. Buble, M., 2000. Management. Ekonomski fakultet Split, Split.
5. Buble, M., 2006. Menadžment. Sveučilište u Splitu, Split.
6. Čerenšek,
7. Dessler, G., 2015. Upravljanje ljudskim potencijalima. Mate d.o.o., Zagreb.
8. Dropulić, M., 2009. Jesmo li prerasli teoriju X i teoriju Y?. Ekonomska misao i praksa, vol. 18, No 2
9. Dujanić, M., 2006. Osnove menadžmenta. Veleučilište u Rijeci, Rijeka
10. Goble G.F., 2004. The Third Force: The Psychology of Abraham Maslow, Appendix: A Theory of Human Motivation. Maurice Basset Publishing, California.
11. Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M., 2018. Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni. EFFECTUS-studij financije i pravo, Visoko učilište, Zagreb.
12. Gutić, D., Rudelj, S., 2012. Menadžment ljudskih resursa. Grafika d.o.o., Osijek.
13. Jambreč, I., Penić, 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), pp. 1181-1206.
14. Marušić, S., 2006. Upravljanje ljudskim potencijalima. Adeco d.o.o., Zagreb.
15. Maslow, H.A., 1954. Motivation and Personality. Herper&Row, New York
16. McClelland, D.C., 1961. The Achieving Society. Princeton, D. Van Nostrand Reinhol
17. Miner J. & Craine, D. (1995). Human resource management, John Wiley & Sons, New York
18. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M., 2006. Menadžment ljudskih potencijala. Mate d.o.o., Zagreb.

19. Pfeifer, S., 2006. Menadžment. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
20. Požega, Ž., 2012. Menadžment ljudskih resursa: upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima. Ekonomski fakultet, Osijek.
21. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., 2008. Temelji menadžmenta. Školska knjiga, Zagreb.
22. Sikavica, P., 2008. Temelji menadžmenta. Školska knjiga, Zagreb.
23. Stefanović, V., 2005. Menadžment ljudskih resursa. Drugo izmijenjeno izdanje, Fakultet za menadžment, Zaječar.
24. Sušić, N., 2016. Maslowljeva teorija- hijerarhija potreba. Veleučilište Nikola Tesla, Gospić.
25. Tudor, G., 2010. Vođenje i motiviranje ljudi. M.E.P. d.o.o., Zagreb.
26. Vujić, V., 2004. Menadžment ljudskog kapitala. Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka; Opatija.
27. Weihrich, H., Koontz, H., 1998. Menadžment, 11. izdanje. Mate d.o.o., Zagreb.

Članci:

1. Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R., 2013. Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik, Vol7. No.1.
2. Varga, M., 2011. Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimorskog veleučilišta u Čakovcu, 2(1), pp.152-169.

Web sadržaj:

1. Kontodimopoulos, N., Paleologou, V. & Niakas, D. Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals. BMC Health Serv Res 9, 164 (2009).
Pristupljeno 23.07.2020.
<https://doi.org/10.1186/1472-6963-9-164>
2. Motivacija. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. Pristupljeno 21.07.2020.
<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115>

Popis slika

Slika 1. Proces motivacije (Izvor: Bahtijarević–Šiber,F., 1999. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 356)	2
Slika 2. Hijerarhija potreba A. Maslowa (Izvor: Gutić, D., 2018; Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, EFFECTUS, Zagreb, str. 98)	7
Slika 3. Teorija trostupanjske hijerarhije (Izvor: Bahtijarević–Šiber, F., 1999.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 567.)	9
Slika 4. Vroomov model motivacije za rad (Izvor: Beck, R.C., 2003; Motivacija teorija i načela, Nklada Slap, Jastrebarsko, str. 393.)	14
Slika 5. Prikaz Vroomovog modela motivacija za rad (Izvor: Bahtijarević–Šiber, F., 1999.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str 584.)	15
Slika 6. Integrativni model radne motivacije (zvor: Beck, R.C.; Motivacija teorija i načela, str 398.)	16