

# TEORIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

---

Viljušić, Katarina

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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:145:113143>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-25**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžmenta

Katarina Viljušić

## **TEORIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžmenta

Katarina Viljušić

## **TEORIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010228933

Email: [kviljusic@efos.hr](mailto:kviljusic@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics Osijek

Undergraduate Study of Management

Katarina Viljušić


## **THEORIES OF EMPLOYEE MOTIVATION**

Final paper

Osijek, 2022.

## 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 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:** Katarina Viljušić

**JMBAG:** 0010228933

**OIB:** 12380159301

**e-mail za kontakt:** katarina.viljusic20@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski (Menadžment)

**Naslov rada:** Teorije motivacije zaposlenika

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, 2022. godine

Potpis

Katarina Viljušić

## **Teorije motivacije zaposlenika**

### **SAŽETAK**

Motivacija zaposlenika je kompliciran i kompleksan proces te predstavlja jedan od najtežih izazova za menadžera neke organizacije. Ukoliko zaposlenici nisu motivirani te nemaju volju za rad, tada uspjeh, iako se ostvari, ne očituje njihove stvarne sposobnosti i mogućnosti. Motivacija naime ovisi o svakom pojedincu zasebno, pa samim time se ne može ni povećati kod svih zaposlenika na isti način. Postoje razne teorije koje govore o tome kako, zašto i u kojim uvjetima menadžeri mogu podići motivaciju kod svojih podređenih. Teorije motivacije dijele se u dvije osnovne skupine a to su: Sadržajne teorije motivacije i Procesne teorije motivacije. Postavlja se pitanje kako potaknuti djelatnike da u obavljanju svojih zadataka daju svoj maksimum i doprinesu ostvarenju velikog uspjeha, kako za sebe, tako i za cjelokupno poduzeće. Osvrćući se na ovo pitanje dvije su strategije koje značajno i neizostavno pomažu u podizanju motivacije svakog zaposlenika, a riječ je o materijalnom i nematerijalnom nagrađivanju. Kako se svaki pojedinac razlikuje od drugog po svojim osobinama, mogućnostima i sposobnostima tako i različite situacije različito utječu na svakog pojedinca, stoga je nužno da menadžer primjeni sva svoja znanja o teorijama i strategijama motiviranja, uzme u obzir različite kompetencije zaposlenika i obzirom na to se i odnosi prema istima.

Ključne riječi: motivacija, strategije, teorije, zaposlenici, menadžeri

## **Theories of employee motivation**

### **SUMMARY**

Motivation of the employees is a complicated and complex process, as well as one of the most difficult challenges a manager of an organization can face with. If the employees are not motivated and they do not have the will to work, success, although achieved, does not reflect their true abilities and capabilities. Namely, motivation depends on each separate individual, so therefore, it cannot be increased in the same way for all employees. There are various theories describing how, why, and which conditions managers could use to raise motivation in their inferiors. Theories of motivation are divided in two main groups, those being content theories of motivation and process theories of motivation. The main question is how to encourage the employees to give their maximum while performing the given tasks and contribute the accomplishment of the great success, both for themselves and the whole company. Looking back on this issue, there are two strategies that significantly and inevitably help with raising the motivation of each employee. Those strategies include tangible and intangible rewards. As each individual differs from the other in their characteristics, capabilities and abilities, different situations have a different impact on each individual. Therefore, is it necessary for a manager to apply all of their knowledge about theories and strategies of motivation, take into consideration different competencies of their employees, and act according to them.

Key words: motivation, strategies, theories, employees, managers

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGIJA RADA</b> .....	<b>2</b>
2.1. Cilj i predmet istraživanja.....	2
<b>3. MOTIVACIJA</b> .....	<b>3</b>
3.1. Utjecaj motivacije na uspjeh zaposlenika.....	3
<b>4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA</b> .....	<b>6</b>
4.1. Strategije motiviranja zaposlenika.....	7
4.2. Nagrađivanje i kažnjavanje .....	8
<b>5. TEORIJE MOTIVACIJE</b> .....	<b>11</b>
5.1. Sadržajne teorije motivacije .....	11
5.1.1. Maslowljeva hijerarhija potreba .....	12
5.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije.....	14
5.1.3. Teorija motivacije postignuća .....	15
5.1.4. Herzbergova teorija .....	16
5.1.5. Teorija motivacije uloga.....	18
5.2. Procesne teorije motivacije.....	18
5.2.1. Kognitivni model motivacije.....	19
5.2.2. Teorija pravednosti.....	19
5.2.3. Integrativni procesni model motivacije .....	20
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>22</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>23</b>



## 1. UVOD

Svako poduzeće, bez obzira koje bile njegove primarne aktivnosti, susreće se sa problemom motivacije posla. Zaposlenici su osnovna jedinica svakog poduzeća i upravo o njima ovisi svaki uspjeh organizacije. Primarni cilj svakog menadžera je ostvariti zacrtane ciljeve, a kako bi ih ostvario mora imati inovativne i kreativne zaposlenike. Kreativnost i inovativnost u određenoj količini nalaze se u svakom pojedincu, a kako bi se ispoljili potrebno je motivirati zaposlenike. Motivacija, kao čimbenik bez kojeg organizacija ne može uspjeti, pojavljuje se u različitim oblicima, na različite načine i u različito vrijeme. Ona predstavlja jačanje želje pojedinca ili skupine djelatnika za djelovanjem kako bi se postigao zamišljeni uspjeh poduzeća. Mnogi su se znanstvenici i psiholozi posvetili upravo ovom problemu koji je najčešće bio razlog propadanja nekog poduzeća, a s druge strane je i najviše zaslužan u situacijama uspjeha određenih poduzeća. Dakle postoje razne teorije ustanovljene upravo zbog podizanja motivacije. Dije se u dvije osnovne skupine a to su procesne i sadržajne teorije motivacije. U radu će se razjasniti najpoznatije među ovim teorijama. Sadržajne teorije motivacije fokusirane su na potrebe pojedinca u poduzeću, dakle prije nego što ljudi počnu djelovati moraju osjetiti potrebu za ciljem, zatim želja za djelovanjem te naposljetku sam proces djelovanja. Najpoznatije teorije sadržajnih teorija su: Maslowljeva hijerarhija potreba, Teorija trostupanske hijerarhije, McClellandova teorija, Herzbergova teorija i Teorija motivacije uloga. S druge strane procesne teorije motivacije temelje se na mišljenju da uz potrebe treba dodati još i predviđanja, prosudbe i vrijednosti, kako bi istraživanje bilo upotpunjeno i kako bi se motiviralo zaposlenike na najbolji mogući način. Najpoznatije procesne teorije motivacije su: Kognitivni model motivacije, Teorija pravednosti i Integrativni procesni model motivacije. Za svakog menadžera je najvažnije shvatiti da, na koju god teoriju se osvrtao, temelj svakog pristupa je prihvatiti različitosti kod djelatnika te ih osvrćući se na te različitosti i motivirati.

## 2. METODOLOGIJA RADA

Metodologija predstavlja znanost koja se bavi proučavanjem metoda koje se upotrebljavaju prilikom proučavanja neke znanosti (Čendo Metzinger & Toth, 2020).

Prilikom razrade ovog završnog rada korištene su: metoda analize i sinteze, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda generalizacije, induktivna i deduktivna metoda, metoda deskripcije i komparativna metoda.

### 2.1. Cilj i predmet istraživanja

Temelj završnog rada su teorije motivacije zaposlenika te će se njima najviše i posvetiti pažnja kako bi se razjasnile njihovi principi i osnove. Kroz ovaj završni rad definirati će se pojam motivacije, njezine strategije i teorije. Osnovni cilj je pobliže objasniti teorije motivacije te ih povezati s odnosima u poduzeću, odnosno u poslovnom svijetu. Prikazati će se načini na koje menadžeri mogu trebaju i utječu na motivaciju kod zaposlenikate kako primjenjuju motive unutar organizacije. Najvažnije od svega istražiti će se kako i u kolikoj mjeri motivacija kreira uspjeh organizacije.

### 3. MOTIVACIJA

Motivacija ima niz definicija koje se primjenjuju ovisno o svrsi. Svi unutarnji čimbenici koji utječu na energiju, koja se odražava na ljudskom ponašanju, volji i želji za djelovanjem, sastavni su dio motivacije. Kada su ljudi svjesni da će neko djelovanje dovesti do željenih ciljeva te da će uslijediti možda neka potencijalna nagrada, tada oni postaju motivirani. Dakle kada je riječ o motivaciji, sigurno je da se radi o kompleksnom pojmu koji pruža jednostavne odgovore na pitanja zašto se ljudi ponašaju onako kako se ponašaju u datom trenutku (Galetić, 2015).

Postavlja se pitanje kako zapravo nastaje motivacija, zašto se stvara potreba za motivacijom te tko i što može na nju utjecati. Prije svega čovjek kao pojedinac ima određene potrebe, kada te potrebe nisu zadovoljene javlja se nova potreba za postavljanjem određenih ciljeva, a ostvarivanjem željenih ciljeva postiže se osobno zadovoljstvo i uspjeh. Kako bi se bilo kakvi, osobni ili poslovni ciljevi, postigli, potrebna je upravo motivacija za koju su u poslovnom svijetu, konkretno u poduzećima, zaduženi menadžeri. Razvijanje motivacije često je povezano sa količinom napetosti u pojedincima. Dakle što postoji veća napetost to je više aktivnosti, pa samim time i motivacije, potrebno kako bi se ta napetost umanjila. Motivacija budi želju u pojedincu da obavlja određenu aktivnost, što bolje, pa i što brže, kako bi se postigao određeni cilj, a upravo to budi zadovoljstvo u svakom pojedincu (Požega, 2012).

#### 3.1. Utjecaj motivacije na uspjeh zaposlenika

Jako je rijedak slučaj u kojem zaposlenik daje svoj maksimum i doseže granice svojih mogućnosti, a skoro pa uopće da nema situacija kada se trude ići iznad maksimuma. Da bi djelatnici težili ovim granicama motivacija je ključan faktor. Stoga se često događa i da oni manje talentirani radnici prelaze svoje sposobnije kolege po pitanju uspjeha, a razlog je upravo želja za uspjehom, odnosno sama motivacija. Kada je u pitanju motivacija može se sagledati sa gledišta spoznaje – umna motivacija, ali i sa gledišta osjećaja – afektivna motivacija. Neizostavno je postaviti pitanje kako motivirati druge, a odgovor na ovo pitanje olakšati će poslovanje svim poduzećima. Motivacija podređenih za jednog menadžera može predstavljati najveći zadatak, jer menadžer bez motiviranih zaposlenika ne može obaviti niti one najmanje i najlakše zadatke, a kamoli postići neke velike zacrtane ciljeve. Proces motivacije podrazumijeva razne aktivnosti, prije kojih je svakako neophodno prethodno istražiti želje i potrebe pojedinaca unutar poduzeća. U toku motiviranja zaposlenika od strane menadžera ogledaju se prije svega vještine u komunikaciji, način ohrabivanja, prikupljanja povratnih

informacija, komandiranja, upravljanja ljudima te naravno pravednosti kada je u pitanju kažnjavanje i nagrađivanje. Također nerijetko je da menadžeri sami na sebi osjete pad motivacije što također može predstavljati jednako veliki problem, kada se mora pronaći način kako da osoba sama sebe motivira. Svi radnici nisu isti te ih rijetko motiviraju iste stvari. Dakle postoje osobe koje motivira isključivo ekstrinzična nagrada, dok s druge strane postoje radnici kojima ključnu ulogu igra inspiracija te nevažno koliko masovna ekstrinzična nagrada bila, ukoliko oni nisu intrinzično inspirirani, njihov poslovni uspjeh će biti minimalan. Osobe motivirane intrinzičnom motivacijom uglavnom jako dobro upravljaju svojim unutarnjim osjećajima te vrlo dobro znaju koji su im ciljevi u životu, bili to kratkoročni ili dugoročni ciljevi. Različitost osoba očituje se isto tako i u mjestu kontrole, gdje se očituje ima li osoba vanjsko ili ipak unutarnje mjesto kontrole. Oni koji imaju unutarnje mjesto kontrole mišljenja su da isključivo oni određuju i utječu na sve što im se događa u životu te je njih lakše motivirati i potaknuti da ulože više truda i daju sve od sebe. Nužno je također da nadređeni svakom pojedincu određeni cilj prikažu kao da je to baš njihov cilj te da nitko drugi ne može napraviti njihov dio posla, kako bi se oni osjetili potrebnim (Požega, 2012).

Kada je riječ o motivima nužno je istaknuti dvije neizbježne činjenice. Prva je da jedan motiv obično u ljudima izaziva potpuno drugačije reakcije, dok s druge strane drugačiji motivi mogu izazvati iste reakcije (hrcak.srce.hr, 2003).

Unutar poduzeća, odnosno poslovnog svijeta te u odnosu menadžera i podređenih često se spominje pojam radne motivacije. Sam naziv ukazuje na to da se radi o motiviranju djelatnika u poduzeću, a fokusirana je na njihov odnos prema poslu i analizira njihovo ponašanje kada je u pitanju postizanje zacrtanih ciljeva. Za radnu motivaciju prvenstveno je ključan odnos zaposlenika međusobno, odnos prema poslu, ali također i odnos prema samoj okolini. Jako važan čimbenik radne motivacije kod pojedinca jesu njegove osobine, a u njih podrazumijevamo vlastite potrebe, uvjerenja, zanimanja, pogledi te vještine kojima se koriste u okviru svojih djelatnosti. Pored vlastitih osobina javljaju se i karakteristike posla te organizacijska praksa. Kada je riječ o poslu, odnosno njegovim osobinama, ističe se kako veliku ulogu igra zanimljivost konkretnog zadatka, također mogućnosti samoodlučivanja, isticanja kreativnosti i slično, sve su to pokazatelji koji utječu na to koliko će pojedinac biti motiviran za konkretno određen posao. Sigurno je da radna motivacija ovisi o mnogim čimbenicima te da će se motivacija razlikovati od pojedinca do pojedinca te da se ne može svaki pojedinac na jednak način motivirati. Osim toga razlikuje se motivacija i od zadatka do zadatka, jer naravno nisu svi zadatci jednako zanimljivi i ne motiviraju na isti način sve djelatnike. Sigurno je da menadžeri

u svim poduzećima se suočavaju sa važnim zadatkom, poticanjem motivacije, no godinama su se razvijale brojne teorije što će se naknadno u radu i razraditi. Razna istraživanja su pokazala kako je osnovna i najbitnija stvar stvoriti želju kod pojedinca za ostvarivanjem zadanog cilja, prikazati ga kao nešto što kod pojedinca budi osobno zadovoljstvo. Kod analiziranja motivacije zaposlenika postalo je vidljivo da svako ponašanje pojedinca očituje njegove osobne potrebe i osjećaje, svaka uspješna motivacija pojedinog zaposlenika pridonosi cjelokupnom uspjehu konkretnog poduzeća, a najvažnije od svega za menadžere je da shvate, da svako njihovo vjerovanje u zaposlenike, njima daje određeni vjetar u leđa i dodatnu motivaciju. Svaki uspjeh pojedinca je dodatni uspjeh za poduzeće, a svaki uspjeh proizilazi iz zadovoljnih i motiviranih zaposlenika (Galetić, 2015).

## 4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Ljudski potencijali odnose se na sveukupne kompetencije, inovativnosti i povjerenja koje se nalaze unutar nekog poduzeća. Predstavlja sve što poduzeće može iskoristiti pri pokušaju ostvarenja svojih ciljeva a posjeduju ih zaposlenici tog poduzeća (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja postupak pronalaska kompatibilnih zaposlenika, pružanja mogućnosti napretka tim zaposlenicima, promatranja te osiguravanje nagrade po zaslugi zaposlenika, a uz sve ovo nužno je se pobrinuti da su uvjeti za rad i međuljudski odnosi u poduzeću na normalnoj razini. Postupak upravljanja ljudskim potencijalima podrazumijeva da menadžer isplanira cilj te postavi uvjete koji se moraju pratiti na putu ka ispunjavanju zacrtanih ciljeva, zatim dužan je organizirati djelatnike, na način da pravedno raspodijeli zadatke, važno je također obratiti pažnju na to kakve zaposlenike zapošljava, pobrinuti se za motivaciju te sve aktivnosti držati pod kontrolom. Kod upravljanja ljudskim potencijalima osnovni i najveći motiv jesti postići zacrtane ciljeve, a kako bi to postigli na najbolji način ne želimo posao dati pogrešnim osobama, jer će to usporiti proces ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Kod upravljanja ključno je također uzeti u obzir zakone i propise, kako na kraju ne bi sav uspjeh pao uvodu zbog nekih zakonitosti koje nisu praćene. Upravljanje ljudskim potencijalima glavni je posao svakog menadžera. Autoritet je pojam bez kojeg menadžer ne bi mogao uspješno upravljati ljudskim potencijalima, on predstavlja ovlasti koje menadžer ima kako bi se poslovi pravedno i uspješno podijelili i obavili. Menadžeri, u sklopu upravljanja ljudskih potencijala, imaju puno zaduženja kojih se moraju držati, no neka se naročito ističu. Izbor pojedinca koji je kompatibilan upravo za taj posao, sudjelovanje u razvoju svakog pojedinca, potruditi se da svaki pojedinac daje svoj maksimum u obavljanju svakog zadatka, voditi računa o svim zakonima, ali i o tome da su svi djelatnici zdravi te održavanje dobrih odnosa. Što je neko poduzeće veće to je mogućnost veća da će menadžeri imati pomoć u upravljanju ljudskih potencijala. Prva funkcija menadžera ljudskih potencijala je linijska funkcija, a ona je u teoriji vrlo lako razumljiva. Dakle menadžer najčešće ima odjel u kojem on donosi odluke, no ponekada ipak mora sudjelovati i u odlukama u drugim odjelima koji su povezani sa njegovim odjelom. Zatim slijedi funkcija usklađivanja, koja se odnosi na praćenje i vođenje računa o povezanosti i kompatibilnosti djelatnosti svih zaposlenika, te odnosa podređenih i nadređenih. Naposljetku imamo sporedne funkcije u kojima se očituje pomaganje menadžera rukovoditeljima (Dessler, 2015).

Ponekad u nekoj državi usprkos rastu gospodarstva, određena poduzeća i pored pokazane ogromne zainteresiranosti za njihovim proizvodima, nalaze se u problemu pronalaska

kompatibilnih djelatnika. Unatoč dobro isplaniranim radnim akcijama te dobro razrađenih ciljeva i strategija, ako radna snaga nije kompatibilna, uspjeh u poduzeću je skoro pa nemoguć za ostvariti. Planiranje ljudskih potencijala prolazi kroz 3 razine planiranja. Početno razrađuje se prva razina, a to je predviđanje, dakle ono predstavlja prvu stepenicu, a zadatak menadžera u ovoj razini je predvidjeti u kojem dijelu organizacije bi se mogao dogoditi višak ili ipak manjak zaposlenih osoba te se predviđa kako na području ponude, tako i na području potražnje. U oba slučaja predviđanje se može postići na statistički način te putem prosudbe. U velikom broju situacija statistika biva od velike koristi, jer povijesni podaci mogu na najbolji način pokazati moguće ishode, no ipak ponekad postoje situacije kada nema sličnih povijesnih događaja te ne postoje povijesni zapisi koji bi mogli biti korisni, tada se prosudbe i pretpostavke čine kao najbolja opcija koja će doprinijeti donošenju dobrih odluka. U svakom slučaju, ukoliko je to moguće, najbolje je koristiti obje metode. Druga faza nosi naziv postavljanje cilja i strategijsko planiranje, ova faza predstavlja narednu stepenicu u procesu planiranja. Razlog zbog kojeg se zacrtavaju kvantitativni ciljevi je fokusiranje pozornosti na ono što ne valja te također postavljanje mjere za uspjeh svih aktivnosti koje se odvijaju kako bih se regulirali viškovi i manjkovi radne snage. Zacrtani ciljevi se postavljaju na temelju prethodnih istraživanja, a moraju biti izraženi u brojevima. Pošto su ciljevi određeni, potrebno je pronaći konkretnu strategiju koja je primjerena za reguliranje radne snage. Problem kod ove razine je što između opcija koje su poznate postoje razlike u elementima kao što su djelotvornost, odazivost ljudi i slično. U slučaju manjka ili viška radne snage najlakša opcija je dati otkaze ili zaposliti nove ljude, no to ne znači da je to najbolja opcija. Posljednja od tri razine je primjena i vrednovanje programa. U ovoj fazi se sve prethodne odluke primjenjuju praktično. Važno je za svaki program imenovati odgovornu osobu koja će odgovarati za postizanje ciljeva. Nužno je imati uvid o rezultatima kako bi se mogla napraviti usporedba predviđenih i postignutih ciljeva. Na samom kraju svakog planiranja razmatraju se i vrenuju rezultati. U ovom dijelu se vrednuje te promatra koja su predviđanja dobro napravljena a koja nisu i to za svaki dio organizacije zasebno (Noe i drugi, 2006).

#### 4.1. Strategije motiviranja zaposlenika

Motiviranje zaposlenika zasigurno je najkompleksniji od mnogih zadataka koje menadžer ima u jednoj organizaciji. Pored teorija motivacije ističe se jedna strategija motiviranja zaposlenika koja skoro pa uvijek se pokaže kao dobra opcija. Sustav nagrađivanja u jednu ruku je jednostavan princip a u drugu ruku ipak postoje čimbenici koji upozoravaju na greške prilikom

nagrađivanja. Osnovni načini nagrađivanja su materijalno i nematerijalno nagrađivanje, a uz to naravno postoji i svojevrsna kazna koja se primjenjuje ukoliko neki osnovni uvjeti nisu ispunjeni od strane zaposlenika (Požega, 2012).

#### 4.2. Nagrađivanje i kažnjavanje

Pojedinac se zapošljava u nekoj organizaciji upravo da bi ostvario neku dobit, pa bilo kakva dodatna primanja mogu ga samo još više motivirati, stoga ne postoji bolji način motiviranja zaposlenika. Što su djelatnici više motivirani to je njihovo djelovanje bolje, a uspjeh veći. Prilikom provođenja sustava nagrađivanja ključna je opreznost menadžera, jer postoje trenutci kada treba, a isto tako i trenutci kada ne treba primjenjivati sustav nagrađivanja. Postoje određene smjernice koje svakom menadžeru pomažu u provođenju sustava nagrađivanja, kako se ne bi dogodilo da ono što je trebalo dovesti do motivacije djelatnika i do velikih uspjeha, dovede do suprotnih reakcija. Točno su razjašnjene situacije kada materijalne nagrade, konkretno plaće, dobro utječu na razinu motivacije. Dakle kada postoji bistra veza između obveza pojedinca i njegove kompenzacije, kao što je slučaj kod plaće telefonskih operatera, gdje pozivi koji su odrađeni direktno mogu utjecati na plaću. Potom u slučaju iskorištavanja sustava „minimalna nepophodna nagrada“, gdje je određena visina kompenzacije koja je minimalni trošak za poduzeće, a ipak dovoljno visoka da bi motivirala djelatnike da daju svoj maksimum i doprinesu uspjehu. Također ukoliko djelatnik ima mišljenje da su plaće korektno raspodijeljene u poduzeću, tada će ta plaća pozitivno utjecati na motivaciju djelatnika, no ipak pojam pravedne raspodjele plaća je previše opširan da bi se konkretno definirao, pa i u ovom slučaju imamo situaciju kada dosta toga ovisi o svakoj individui zasebno. Hijerarhijska razlika unutar poduzeća je također jedan od elemenata koji motivira djelatnike i to na način da je na svakoj višoj hijerarhijskoj stepenici plaća izraženo veća kako bi djelatnici imali poriv za postizanjem većih stepenica, odnosno za napredovanjem. Ukoliko je razlika između plaća niže i više hijerarhijske razine neznatna, to neće biti baš dobar motivator za djelatnike. Ipak prilikom određivanja plaće kod svakog radnika neophodno je biti oprezan, te jasno razjasniti koji zaposlenici doprinose uspjehu organizacije a koji ne, ali u obzir se moraju uzeti i oni djelatnici koji, iako ne postižu neki značajan uspjeh, daju svoj maksimum te čine ugodno radno okruženje, a na taj način često biva i omiljeni među kolegama. Objasnjene su dvije situacije u kojima se nekom djelatniku daje plaća veća od zaslužene. U prvoj situaciji o tom konkretnom djelatniku poduzeće na neki način ovisi, pa zbog toga oni ne moraju davati svoj maksimum, niti ostvarivati veliki uspjeh, kako bi imali velike plaće. Drugi slučaj veće plaće javlja se kada nadređeni ne mogu u potpunosti pratiti djelovanje svih zaposlenika. Usporedbe plaća djelatnici vrše kako sa svojim podređenim i nadređenim, tako i sa zaposlenicima iste stručne spreme drugih poduzeća.



Kada djelatnici svoju plaću uspoređuju sa plaćom djelatnika iz drugog poduzeća riječ je o vanjskoj pravednosti, tada radnik promatra isključivo istu hijerarhijsku razinu u kojoj se i on sam nalazi, dok kada se radi o unutarnjoj pravednosti, radnik promatra stepenicu u hijerarhiji iznad sebe, onu na kojoj se on nalazi te jednu stepenicu ispod sebe. Prilikom vanjskog promatranja, kada pojedinac uoči da je njegova plaća niža od plaće radnika drugih poduzeća, doći će do pada motivacije, a s druge strane ukoliko shvati da je njegova plaća bolja, tada će biti mišljenja kako je on svakako bolji radnik, pa u tom slučaju neće biti izraženo niti povećanje niti smanjenje motivacije. Kod unutarnjeg promatranja uglavnom imamo situacije kada je djelatnik ili nezadovoljan ili indiferentan. U situaciji kada djelatnik ima nižu plaću od djelatnika koji su na istom nivou hijerarhije dolazi do nezadovoljstva, zatim kada pojedinac ima veću plaću od svojih podređenih tada će uglavnom misliti da ta razlika treba biti još veća, te naposljetku kada ima nižu plaću od svojih nadređenih mišljenja je kako ta razlika treba biti manja. Kod materijalnog nagrađivanja pored svih spomenutih čimbenika dati do znanja radnicima da svaki pojedinac individualno ima mogućnost ostvariti je, a s druge strane omogućiti i nagrađivanje timova, kako ne bi došlo do nemogućnosti timskog rada. U konačnici je jako važno naglasak staviti na znanja, kreativnosti i kompetencije, kao najvažnije elemente koji u najvećoj mjeri utječu na mogućnost ostvarivanja materijalne nagrade. Na motivaciju zaposlenika također može se utjecati i neizravnim nagrađivanjem kroz recimo plaćene neradne sate i slično. Ovakav tip motivacije se najčešće odnosi na privilegije vezane za zdravlje i pojedinačne usluge. Privilegije koje se odnose na zdravlje radnika su u suštini zaštite na radu. Plaćanje neradnog vremena odnosi se konkretno na isplaćivanje odmora, blagdana i slično. Također plaćanjem dodatnog obrazovanja, odnosno sudjelovanjem u obrazovnom napretku svojih zaposlenika, menadžer pridobija njihovu motivaciju i volju za radom i samim uspjehom. Ukoliko menadžer u nekom poduzeću koristi samo materijalni sustav nagrađivanja, teško je moguće da će motivacija kod zaposlenika ostati na nivou, a isto to vrijedi i u korištenju samo nematerijalnog principa motiviranja. Stoga je najbolje kombinirati ova dva principa prilikom motivacije zaposlenika, dakle menadžer treba znati kada uz materijalno nagrađivanje treba iskombinirati i nematerijalno te u kolikoj mjeri. Određeni osjećaji kod pojedinca ne mogu se zadovoljiti materijalnim svojstvima te upravo u takvim situacijama menadžeri djeluju na način da teže pobuditi te osjećaje nematerijalnim sredstvima. Različiti su načini nematerijalnog utjecaja na povećanje motivacije za postizanje uspjeha. Što se više načina kombinira to je motivacija veća te je veća mogućnost postizanja velikih uspjeha. Neki od najčešćih strategija su ispravno kreiranje zadataka, upravljanje zaposlenicima preko ciljeva, upravljanje radnim vremenom radnika, ustanoviti koristan način dobijanja povratnih informacija i td. Glavna

prednost nematerijalnih strategija je što u pravilu ne košta, a ukoliko se pravilno iskoristi donosi dobit. Upravljanje djelatnicima preko ciljeva odnosi se na motivaciju djelatnika tako da ih se na neki način uključuje u postavljanje ciljeva odnosno u donošenje odluka. Tada se pojedinci osjećaju važnima i vrijednima za poduzeće te se samim time povećava njihova motivacija. Također unutar ove strategije zaposlenici kreiraju zadatke te kontroliraju i posmatraju sebe prilikom obavljanja istih. Riječ je dakle o strategiji pri kojoj nadređeni koriste ciljeve, koje podređeni zajedno s njima postavljaju, na način da pomoću njega prate ponašanje pojedinaca. Pojam koji se sve više spominje u današnjem svijetu je fleksibilno radno vrijeme, koje je svim radnicima današnjice izrazito primamljivo. Također radno mjesto koje je pokretno, odnosno prenosivo, isto tako motivira zaposlenike. Skraćeni radni dani te dodatne pauze još su samo jedan od mnogih načina motiviranja zaposlenika putem njihovog radnog vremena (Požega, 2012).

## 5. TEORIJE MOTIVACIJE

Iza svakog ponašanja nekog pojedinca nalazi se teorijska podloga kao objašnjenje tog ponašanja. Kroz godine istraživanja ljudskog ponašanja u privatnom životu, a također i u poslovnom svijetu, način njihovog funkcioniranja i naravno proučavanje motivacije, razvile su se razne teorije koje objašnjavaju na koji način se može razumjeti ljudsko ponašanje i na koji način se najbolje potiče čovjeka da dosegne svoj maksimum. Ove teorije zapravo objašnjavaju razloge iz kojih u nekim određenim okolnostima neke osobe bivaju izrazito motivirane za rad i za postizanje cilja, dok druge osobe koje se nalaze u istim okolnostima, na istim pozicijama, možda i boljim, ne pomijeraju svoje granice uspjeha. U svakoj organizaciji bez izuzetka postoje ljudi koji su više motivirani i oni koji su manje motivirani te isto tako oni koji se lakše ili teže motiviraju. Često je dobar izbor, umjesto pokušanja motiviranja svojih podređenih, pokušati potaknuti svakog pojedinca da u sebi probudi samomotivaciju ili potaknuti zaposlenike na međusobno motiviranje. Obzirom na to da postoje mnoga objašnjenja što ljude motivira tako i postoje suprotnosti koje ih naročito demotiviraju, što u poslovnom svijetu ostavlja posljedica na pojedino poduzeće. Kako su svi ljudi različiti i ne postoje dvije osobe koje se motiviraju na jednaki način, tako ne postoji ni jedinstven način motiviranja, tj ne postoji teorija motivacije koja je primjenjiva u svakom trenutku i na svakom pojedincu. Stoga zaključujemo kako niti jedna nije u potpunosti točna, ali ni u potpunosti netočna. Velika pažnja se mora posvetiti osobnim karakteristikama pojedinca, datom trenutku, ali i vanjskim okolnostima. Dakle teorije motivacije najčešće se rastavljaju na dvije osnovne skupine, a to su sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije. Neovisno o kojoj teoriji je riječ, poznavanje psihologije je najvažnija stavka za svakog menadžera koji želi biti uspješan u vođenju svojih podređenih. Također svjesnost da niti jedna motivacija, nije trajna, stoga sa svakim novim zadatkom nužno je svaki cilj učiniti dovoljno primamljivim, kako bi što lakše bilo potaknuti motivaciju (Požega, 2012).

### 5.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije, kada je u pitanju definiranje razloga konkretnog ponašanja određenog pojedinca, fokusiraju se na potrebe ljudi. Dakle prije svega javiti će se potreba, zatim težnja, potom djelatnosti koje se obavljaju kako bi se zadovoljila prethodno spomenuta potreba, a na posljetku to djelovanje će dovesti do ostvarenja zacrtanih ciljeva. Kada su u pitanju sadržajne teorije ističu se sljedeće: Maslowljeva hijerarhija potreba, Teorija trostupanjske

hijerarhije, McClellandova teorija, Herzbergova teorija i Teorija motivacije uloga (Požega, 2012).

Kreće se od tvrdnje da je svako djelovanje rezultat nekih potreba, ponekad nezadovoljenih, a nekada zadovoljenih potreba. Ove teorije se trude približiti pojedincu određene ciljeve što više, kako bi se stvorila veća potreba za ostvarivanju određenih ciljeva (Galetić, 2015).

#### 5.1.1. Maslowljeva hijerarhija potreba

Za ovu teoriju može se reći da je najpoznatija među teorijama motivacije, spada u skupinu sadržajnih teorija motivacije, a njezin ustanovitelj je Abraham Maslow. Maslowljeva teorija se pokazala kao najutjecajnija teorija kada je riječ o istraživanju ljudskog ponašanja, kako u osobnom životu, tako i u poslovnom svijetu (Požega, 2012).



*Slika 1. Teorija potreba.*

Izvor: Preuzeto sa: <http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/> , pristupljeno: 23.6. 2022.

Na priloženoj slici u piramidi je prikazana hijerarhija potreba prema Abrahamu Maslowu. Naime ključno je shvatiti da se navedene potrebe obavezno moraju zadovoljavati prikazanim redoslijedom. Dakle, prvenstveno osnovne ljudske egzistencijalne potrebe, bez kojih je nemoguće živjeti, kao recimo voda, nakon toga je potrebno zadovoljiti potrebe sigurnosti, kako bi se pojedinac osjećao zaštićeno, zatim potrebe pripadanja, odnose se na obiteljske odnose i ljubav, potom potrebe poštovanja i samopoštovanja i na samom vrhu potreba samoaktualizacije, u kojima se vlastite mogućnosti dovode do maksimuma. Sama logika ljudskog uma razjašnjava ovu teoriju, možemo shvatiti kako ukoliko osnovne potrebe nisu zadovoljene, čovjek ne može biti motiviran ni voljan zadovoljavati bilo koju vrstu potreba koje dolaze nakon ovih. Ako se u obzir uzme općenito svijet danas, uglavnom se najveći problemi pojavljuju na trećoj stepenici Maslowljeve hijerarhije, sve je više rastavljenih obitelji, a sve manje ljudi koji su zadovoljni privatnim obiteljskim životom, naročito u ovoj kategoriji padaju muškarci (putpremasebi.hr, 2022).

Dostizanje pete stepenice u hijerarhiji potreba bi trebalo biti cilj svake osobe i u privatnom, a i u poslovnom svijetu. Svaka osoba bi trebala težiti da bude sretna sama zbog sebe i da sama sebi to pruži, a to se najbolje može ostvariti samozadovoljstvom. Kada je u pitanju ova razina najmanje je važno čime se osoba bavi, u kojoj je fazi svog obrazovanja ili poslovnog života, jedino što ima smisla je zadovoljiti svoje vlastite porive. Kako je i poznato, u ljudskoj je prirodi, svaki put kad nešto ostvari, tražiti više, pa tako i penjanjem ovim stepenicama rijetko tko će se zadovoljiti kada zadovolji prvu razinu, jer kako vidi da može do druge težit će i ka trećoj i td. Upravo zbog toga i u poslovnom svijetu kako zaposlenici napreduju tako i traže više i očekuju više, kako od sebe, tako i od drugih. Promatrajući ovu hijerarhiju potreba u pogledu menadžera koji će za zadatak imati motivirati svoje podređene, potrebno je naglasiti kako pristup zaposlenicima ovisi o fazi na piramidi u kojoj se zaposlenik nalazi te će se upravo zbog toga svakom zaposleniku po pitanju motivacije pristupiti na zaseban način. Menadžeri koji su skloni suvremenom odnosu prema djelatnicima težit će da svaki od njih dosegne petu stepenicu Maslowljeve hijerarhije te će kako bi se to ostvarilo omogućiti napredovanje po pitanju obrazovanja, a i osobnog psihološkog napretka. Napredovanje svakog pojedinca doprinosi organizaciji, povećava stopu uspjeha, pa samim time i olakšava posao menadžeru. S druge strane ipak kada je u pitanju kontrola djelatnika, mnogo je lakše za menadžera kontrolirati pojedince koji nisu puno napredovali u hijerarhiji potreba, no što je više takvih djelatnika, to je manje inovacija i kreativnih ideja unutar poduzeća. Zaključno ovoj teoriji ističe se kako je nužno konstantno razvijati nove metode motiviranja te niti kod jednog djelatnika ni u jednom trenutku neće nestati potreba za motivacijom i napredovanjem.

### 5.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Teorija trostupanjske hijerarhije, čiji je autor Alderfer u određenoj mjeri poistovjećuje se sa Maslowljevom hijerarhijom potreba, no glavna razlika očituje se u tome što se kod Alderfera primjenjuju samo 3 razine potreba. Prva razina odnosi se također na osnovne ljudske fiziološke potrebe, potom potrebe povezanosti, zatim na samom kraju potrebe koje se odnose na rast. Kao što i sam naziv kaže osnovne fiziološke potrebe, odnosi se na potrebe za zrakom hranom i slično. Potrebe povezanosti odnose se na težnju za privrženosti, a naposljetku potrebe rasta predstavljaju potrebu za razvitkom svih potencijala kod svakog pojedinca te isticanje njihovih vrijednosti. S druge strane postoje brojne razlike teorije trostupanjske hijerarhije u odnosu na hijerarhiju potreba. Definiira se razina zadovoljenosti određenog stupnja u Alderferovoj hijerarhiji. U ovoj teoriji važan čimbenik je pravilo koje se kreira, odnosi se na to da se ljudi moraju uspoređivati s drugima koji se nalaze u njihovoj blizini, odnosno s onima koji su za to kompatibilni. Također postoji i pravilo da nema točno određene skupine ljudi s kojima se uspoređuje, niti točno određenih karakteristika koje moraju osobe s kojima se uspoređuju imati, dakle sve je individualno. Tako na primjeru skupine prijatelja može se uočiti kako se jedan uspoređuje s drugim, najčešće u materijalnom smislu, od njega želi biti uspješniji, dok se s trećim uopće ne uspoređuje, niti osjeća ikakvu natjecateljsku potrebu prema toj trećoj osobi. U teoriji trostupanjske hijerarhije ne postoji kriterij po kojem se određuje kada se smije preći na drugu razinu, odnosno nije nužno zadovoljiti prvu razinu kako bi se prešlo na drugu ili treću. U trećoj fazi, fazi zadovoljenja potreba rasta, ne postoji trenutak kada je ova potreba u potpunosti zadovoljena, nego uvijek postoji tendencija za daljnjim napretkom. Prema ovoj teoriji kada se osoba nalazi u fazi zadovoljavanja potreba na jednoj od stepenica u hijerarhiji potreba, ta osoba svakim napretkom želi što više napredovati. Isto tako postoji i hipoteza koja tvrdi da osobe koje određeni stupanj potreba ne mogu nikako zadovoljiti, trude se što više napredovati na stepenici na kojoj se u tom trenutku nalaze. Ovakve tvrdnje često se očituju u primjerima iz današnjeg svijeta te se može reći da ih je iz dana u dan sve više, a najčešći slučajevi su slučajevi bilo koje vrste ovisnosti. Teorija trostupanjske teorije pruža puno rješenja i za pitanja menadžera u poduzećima koji za zadatak imaju motivirati zaposlenike te u konačnici dovesti do uspjeha u poduzeću. Potrebe djelatnika u nekoj organizaciji se povećavaju istovremeno kako se i zadovoljavaju. To se najbolje očituje na primjeru plaća, gdje njihovim povećavanjem, u djelatniku se pojavljuje želja i potreba za još većim rastom (Požega, 2012).

### 5.1.3. Teorija motivacije postignuća

Autori ove treće teorije motivacije iz skupine sadržajnih teorija su McClelland i Atikson. Oni su se naime orjentirali isključivo na motivaciju za rad. Teorija motivacije postignuća tvrdi poznavanje intrinzične i ekstrinzične motivacije. Intrinzična motivacija kod osoba očituje unutarnje porive, koji se najčešće odnose na uspjeh i iskazivanje. S druge strane ekstrinzična motivacija govori o vanjskim čimbenicima koji bi mogli utjecati na motivaciju zaposlenika. Uglavnom se radi o materijalnim poticajima koji se nude u obliku nagrada djelatnicima, korištenje službene tehnologije ili prijevoznih sredstava, povećanje primanja i slično, no ipak nerijetko se događa da se na djelatnike utječe i nematerijalnim čimbenicima, najbolji primjer ovog načina motivacije su psihičke podrške djelatnicima od strane njihovim nadređenih. Ova teorija razumljivo objašnjava dva motiva, a to su motiv postignuća i motiv izbjegavanja neuspjeha. U svakoj osobi se nalaze oba motiva, no ne uvijek istih veličina te je pitanje u kakvom su ova dva motiva odnosu. Prvi motiv odnosi se na poriv za poslovnim uspjehom, dakle želja da se svi zacrtani ciljevi postignu. Svakako kod ovog motiva vidljive su brojne dobre strane te se može reći da je za poslovni uspjeh svakog pojedinca najčešće zaslužan upravo motiv postignuća. Kao i u svemu drugome vidljive su i one loše strane, a to je u ovom slučaju činjenica da mnogi zaposlenici koji imaju izražen motiv postignuća često ne prihvaćaju mogućnost da neki cilj ne bude pravovremeno ostvaren te se u ovakvim situacijama prepoznaju osobe kod kojih je ovaj motiv izrazito prisutan. Na ove tvrdnje nadovezuje se i razjašnjavanje drugog motiva, motiva izbjegavanja neuspjeha. Već je prepoznatljivo da se ovaj motiv fokusira na pokušavanje izbjegavanja bilo kakve vrste neuspjeha. Slično kao kod prethodnog motiva i ovaj se smatra dobrim za rad ukoliko je umjereno prisutan te pod kontrolom svakog pojedinca. Sama prisutnost ovog motiva čini osobu opreznijom što smanjuje mogućnost odstupanja od planova organizacije. Ukoliko je kod nekog djelatnika otežana kontrola ovog motiva sigurno je da će to loše utjecati na poslovanje poduzeća, na sam uspjeh, ali i na mentalni napredak djelatnika. Naročito u poslovnom svijetu, ali i u privatnom životu kada je u riječ o postignućima, zapravo težnji za postignućima, važne su određene odrednice u zakonu, koje često bivaju zanemarene. Ističe se jedna od odrednica koja prikazuje povezanost težine rješavanja zadatka sa visinom motivacije. Dakle govori kako zadatak ukoliko je teži, utječe na to da će se neuspjeh vjerojatnije dogoditi, a povišena mogućnost neuspjeha više će pojedinci cijeliti uspjeh, a naposljetku, u skladu s tim će biti i više motivirani. A ukoliko je zadatak jednostavniji za napraviti obrnuto će vrijediti, dakle zaposlenici će u konačnici biti manje motivirani. Od uspješnih menadžera se očekuje njihova svjesnost ovakvog odnosa, te moraju biti svjesni da ukoliko je zadatak jednostavan, a ipak važan za poduzeće, kako djelatnici neće dati svoj maksimum niti će zadatci

biti uspješno obavljani ukoliko nisu oni dodatno motivirani, na materijalni ili ipak nematerijalni način. Ukoliko se zaposlenici susreću sa težim zadacima, to podrazumijeva i povećanu razinu stresa, što će utjecati na njihovu profitabilnost u obavljanju zadataka, stoga se menadžeru preporučuje u određenoj količini umanjiti važnost predstojećeg zadatka pred djelatnicima koji ga trebaju obavljati i to samo iz dobrih namjera kako bi se zadržala velika motivacija.

Pored navedenih motiva ova teorija razrađuje još dva motiva koji su u međusobnom odnosu, a riječ je o potrebi za moći te afilijativnom motivu. Motiv za moći je relativno bitna osobina koja zapravo pokazuje koliko je pojedincu stalo do postizanja nekog cilja. Kao i prethodno razrađeni motivi i ovdje je ključno kontrolirati razinu potrebe za moći jer konkretno kada je riječ o menadžerima, oni koji posjeduju ovaj motiv i uspješno njime upravljaju jako dobro rade svoj posao te se smatraju uspješnim menadžerima, dok oni koji su izgubili kontrolu često bivaju propali menadžeri. Afilijativni motiv je motiv koji u ljudima budi želju da bivaju poštovani i najdraži od strane svih kolega i nadređenih. Kao i ostale motive tako i ovaj svaka osoba ima, razlika je u omjeru, a kada je riječ o menadžerima, onima kojima je previše izražen, nisu uspješni menadžeri (Požega, 2012).

#### 5.1.4. Herzbergova teorija

Herzbergova teorija nosi puni naziv dvofaktorska teorija motivacije te je njezin autor upravo Herzberg. Ona se zasniva i polazi od zadovoljstva djelatnika, odnosno mjeri zadovoljstvo radom pojedinca u nekom poduzeću. Glavna tvrdnja ove teorije očituje se u tome da ne postoji izričito zadovoljstvo i nezadovoljstvo pojedinaca u poduzeću. Obzirom na to Herzberg tvrdi postojanje nezadovoljstva te odsustvo nezadovoljstva, a s druge strane i postojanje zadovoljstva i suprotno tome odsustvo zadovoljstva, u poslovnom svijetu konkretno poslom kojim se bave. Stoga Herzbergova teorija rastavlja faktore, koji imaju utjecaj na motivaciju, na dvije grupe: intrinzični i ekstrinzični faktori. Ekstrinzični faktori nose također naziv i higijenski te njihova osnovna obveza nije motivirati zaposlenike, točnije rečeno nemaju moć utjecaja na motivaciju zaposlenika, nego jednostavno imaju namjeru izbjeći u što većoj mjeri nezadovoljstvo zaposlenika. Konkretni primjer djelovanja ovog čimbenika u poslovnom svijetu je npr. kada se pojedincu omogući ugodno radno okruženje i pruže svi potrebni uvjeti, taj djelatnik neće biti nezadovoljan, no to ipak ne znači nužno da će on biti motiviran da što bolje obavi neki zadatak. U obrnutoj situaciji, dakle ako djelatnik nema pružene osnovne optimalne uvjete za rad i ne nalazi se u ugodnoj radnoj atmosferi, tada će on biti izričito nezadovoljan i rijetko koji način motiviranja će ga potaknuti da uspješno obavi svoje poslovne zadatke. Kada je u pitanju



zadovoljstvo jedan pojam se naročito ističe te on najviše utječe i upravlja zadovoljstvom radnika u nekoj organizaciji, a riječ je o motivatorima. Njihov je zadatak povećati motivaciju kod svakog radnika, a najčešće nadređeni to postižu na način da djelatniku prikažu neki zadatak kao izazov te potom je zadatak stvoriti kod djelatnika poriv za obavljanjem tog zadatka kako bi se u konačnici i postigao zacrtani cilj. Važna stavka je nakon obavljenog posla osigurati da se djelatnici osjećaju zaslužno za obavljeni posao, pružiti im psihološku zahvalnost, a to sve u svrhu zadržavanja motivacije kod zaposlenika te na kraju treba stvoriti i mogućnost unaprjeđenja za one koji su bili najbolji pri obavljanju zadataka na putu ostvarenja prethodnih ciljeva poduzeća. Kako bi djelatnici zračili zadovoljstvom u nekom poduzeću menadžeri su dužni omogućiti što veću količinu motivatora, što ih je više to je veća motivacija kod zaposlenika i duže će trajati. U obrnutoj situaciji ukoliko je manjak motivatora dolazi do situacije kada postoji odsustvo zadovoljstva, a tada je motivacija zaposlenika u velikoj mjeri otežana. Obogaćivanje posla način je koji se najčešće primjenjuje kod motivacije podređenih, a radi se konkretno o zapošljavanju zaposlenika većim zahtjevnijim zadacima koji su primjereni višim razinama u hijerarhiji zaposlenika. Ovaj način pokazao se kao dobar upravo iz razloga što važni zadatci u radnicima bude osjećaj da su potrebni, pa se samim time osjećaju naročito bitnima. Naravno ova tehnika je izražena kod visokoobrazovanih djelatnika kojima je, za razliku od onih nižeobrazovanih, više od radnih uvjeta i okruženja, važan opseg i težina posla (Požega, 2012).



Slika 2. Dvofaktorska teorija motivacije (izrada autora)

### 5.1.5. Teorija motivacije uloga

Zadnja teorija koja se razrađuje u skupini sadržajnih teorija motivacije je teorija motivacije uloga čiji je autor John Miner. Osvrćući se na ovu teoriju postoji tvrdnja da za svaki zadatak koji se treba obaviti postoje ljudi koji bi ga obavili na drugačiji način, pa obzirom na to i motiviraju se na drugačiji način. Kada je riječ o motivaciji menadžera, ono što njih u poslu naročito navodi da daju svoj maksimum je svjesnost o moći i autoritetu, također konstantna borba sa kolegama je poseban način motiviranja ove vrste djelatnika, dakle viša razina na hijerarhijskoj ljestvici u poduzeću to ih više motivira. Drugi tip je motivacija stručnjaka, u ovom slučaju fokus je na poticanju obrazovanja, što veće samostalnosti, ali i surađivanju te pomaganju kolegama, jer se u međusobnom pomaganju puno toga može naučiti od drugih, a isto tako im je jako bitna ugodno radno okruženje. Sljedeći tip jesu ljudi odnosno poduzetnici koje osobito motiviraju rizične situacije, pruža im osjećaj većeg profita što je rizik veći, a na taj način se i njihove kreativne i domišljate ideje ističu. Dakle ono što je nužno u poduzećima čiji djelatnici obavljaju zadatke na dnevnoj bazi, je unutarnja motivacija, koja mora biti prisutna prilikom apsolutno svakog posla, a za to se u svakom poduzeću moraju pobrinuti menadžeri čiji je zadatak potruditi se da nitko od djelatnika ni u jednom trenutku ne izgubi želju za ostvarenjem ciljeva. Cilj je ono što svako poduzeće održava, a želja za postizanjem zacrtanog cilja je glavni motivator. Kako djelatnicima ne bi motivacija padala te kako bi osjećali zadovoljstvo nakon svakog obavljenog zadatka te i dalje imali motivaciju za nadolazeće zadatke ključno je da menadžer osigura da svi djelatnici dobijaju zadatke za koje su kompatibilni (Požega, 2012).

### 5.2. Procesne teorije motivacije

Ove teorije motivacije mišljenja su da potrebe, koje su temelj sadržajnih teorija, ne mogu u potpunosti ispuniti potrebe istraživanja i proučavanja. Također tvrde da je nužno priključiti još neke elemente, a to su predviđanja, prosudbe i vrijednosti. Procesne teorije motivacije daju obrazloženje za razloge ponašanja određenih pojedinaca. Najpoznatije teorije koje pripadaju procesnim teorijama motivacije su: Kognitivni model motivacije, Teorija pravednosti i Integrativni procesni model motivacije (hrcak.srce.hr, 2021).

### 5.2.1. Kognitivni model motivacije

Kognitivni model motivacije prvi je od četiri modela procesnih teorija motivacije te je njegov autor Vroom. Ovaj model govori o rezultatu, odnosno koliko je potencijalni rezultat privlačan nekom pojedincu i o angažiranosti pojedinca da dovede do očekivanog ishoda. Valencija potencijalnog rezultata može biti u plusu i u minusu, ali i u indiferenciji. Kada se valencija nalazi u plusu to naravno predstavlja zadovoljstvo djelatnika ishodom, dok nezadovoljstvo se pojavljuje kada je valencija u minusu, a indiferencija pak prikazuje situaciju kada nije definirano želi li ili ne želi djelatnik postići određeni rezultat. Dakle vrijednost -1 predstavlja negativnu valenciju, +1 pozitivnu, dok je valencija u stanju indiferencije kada vrijednost iznosi 0. Kognitivni model motivacije pored privlačnosti govori još i o pretkostavkama odnosno vjerovanjima osobe da će neko djelovanje dovesti do nekog rezultata. Vrijednost očekivanja može se nalaziti između vrijednosti 0 i 1. 0 u ovom slučaju naravno prikazuje apsolutno ne vjerovanje osobe u ostvarenje cilja, a s druge strane 1 se pojavljuje kada je osoba uvjeren u ostvarenje zacrtanog cilja (Požega, 2012).

$$M = f ( O \times V )$$

M = motivacija, F = funkcija, O = očekivanje, V = valencija

Stav na kojem se ova teorija temelji je da okolina i trenutak u kojem se pojedinac nalazi te njegov trenutni stav o mogućnosti ispunjenja ciljeva određuju motivaciju zaposlenika u točno datom trenutku. Motivacija djelatnika i postizanje željenih uspjeha najprije se temelji na njegovim stavovima o tome koliko je moguće da više truda i davanja sebe može dovesti do nezaboravnog uspjeha, kao i svjesnost o potencijalnim nagradama (Požega, 2012).

### 5.2.2. Teorija pravednosti

Adams je kreator ove teorije pravednosti u socijalnoj razmjeni te je ova teorija od velike važnosti za definiranje odnosa djelatnika prema poslu i prema zadovoljstvu samim poslom. Teorija pravednosti govori o proučavanju razmjene od strane zaposlenika, no ne radi se samo o promatranju vlastitih razmjena nego i svojih kolega i menadžera. Zapažanja se koriste u svrhu usporedbe vlastitih odnosa razmjene sa odnosima razmjene drugih kolega koji su proučavani. Što zapravo predstavlja odnos razmjene? Riječ je o odnosu poduzeća i zaposlenika, a unutar odnosa analizira se količina rada i truda koji su uloženi, zapravo razmatra se količina uvjerenja, vještina, kompetencija i zanimanja koju je osoba unijela vlastitim radom u djelatnostima u

poduzeću i to na dnevnoj bazi te se to uspoređuje sa svim materijalnim i nematerijalnim priznanjima. Motivacija prema ovoj teoriji funkcionira na način da se promatra bliskost u odnosima vlastitog omjera razmjene sa odnosima razmjene ostalih zaposlenika u poduzeće. Razlika ili sličnost u ovom omjeru između vlastitih i tuđih odnosa odredit će količinu motivacije zaposlenika. Ukoliko zaposlenik primijeti da on više sudjeluje u poslovnim aktivnostima od drugih zaposlenika, a nagrade su iste ili čak i manje u nekim situacijama, njegova motivacija će se automatski, kao i volja za radom, sniziti. Nadalje kroz promatranje ovih odnosa utvrđeno je kako djelatnik neće biti niti zadovoljan niti nezadovoljan ukoliko primijeti da su njegovi omjeri rada i nagrade jednaki kao i omjeri njegovih kolega. Treća potencijalna opcija je da zaposlenik uoči kako manje radi od kolega a biva jednako plaćen kao i oni. Ova situacija neće dovesti do pretjeranog zadovoljstva, nego će najčešće misliti kako je vrijedan kao i ostali te kako naplaćuje baš onoliko koliko i zaslužuje, a u još gorem slučaju može doći čak i do nezadovoljstva, jer upravo vlastito uspoređivanje sa drugima, koji znatno više rade na sebi, dovodi do nezadovoljstva samim sobom, a često i do pojave osjećaja zapostavljenosti. U svakoj situaciji kada zaposlenik primijeti neku količinu nepravde doći će do nezadovoljstva, što će smanjiti njegovu motivaciju za radom a samim time i sam rad. Nadređeni, koji su zaduženi za održavanje motivacije, prema ovoj teoriji, trebaju se pobrinuti da nitko od zaposlenika niti u jednom trenutku ne osjeti nepravda. Teorijom pravednosti u socijalnoj razmjeni se još jednom potvrđuje da osjećaj zadovoljstva utječe na motivaciju, a ona direktno utječe na količinu zalaganja za poslove u organizaciji (Požega, 2012).

### 5.2.3. Integrativni procesni model motivacije

Integrativni model motivacije Porterov je i Lawlerov model tvrdi kako će pojedinac, kada ima puno opcija iz kojih proizlaze drugačiji rezultati, uvijek odabrati onu opciju koja će mu na najbolji način pomoći u ostvarivanju ciljeva. Obzirom na ovu tvrdnju postoje tri glavna faktora. Prvi je sama procjena pojedinca kolike su mogućnosti da se neki posao uspješno napravi. Procjena se pritom obavlja na osnovu različitih saznanja, prije svega djelatnik će se raspitati o mišljenjima djelatnika koji su mu bliski, također osvrnuti će se na vlastita iskustva, usporediti ih sa sadašnjom situacijom te naposljetku promatra vlastitu sigurnost u samog sebe i svoje kompetencije. Drugi faktor se dotiče nagrade koja će uslijediti u slučaju ostvarivanja određenog cilja te hoće li uopće dobiti nagradu. Kod nagrada se također djelatnik osvrće na prošlost, prisjećajući se jesu li u sličnim situacijama pristizale nagrade, ali isto tako procjenjuje se koliko sam pojedinac svojim kompetencijama utječe na ostvarenje zadatka, a koliko o vanjskim

čimbenicima, pa samim time i koliko utječe na dobijanje nagrade. Treća stvar je primamljivost nagrade, jer na sve zaposlenike neće svaka nagrada isto utjecati. Sve tri stavke koje se definiraju u integrativnom modelu motivacije su ključne na svoj način i svaka zasebno utječe na motivaciju ili demotivaciju zaposlenika. Postoji i formula koja se očituje u ovom modelu:

$$M = (Z - U) \times (U - N) \times V$$

Pri čemu je : Z = zalaganje, U = učinak, V = valencija, N = nagrada.

Prilikom određivanja nagrade za djelatnika, važno je da je menadžer siguran da će djelatnika nagrada motivirati, no ipak ni prevelik trošak nije pozitivan za poduzeće. Dakle kada menadžer formira određeni princip nagrađivanja, bitno je razjasniti koja minimalna nagrada će motivirati djelatnike, ali isto tako mora i osigurati mogućnost minimalnih odstupanja od definiranje nagrade (Požega, 2012).

## 6. ZAKLJUČAK

U ovom završnom radu razradila su se teorije motivacije zaposlenika. Osim teorija dotaknute su i strategije motivacije, osobine zaposlenika, menadžera te njihov odnos u poduzeću i isto tako obrađeno je kako motivacija utječe na sam uspjeh poduzeća. Naime motivacija kao pojam spada u jedan od najkompliciranijih pojmova za razumjeti, a isto tako i za provesti u stvarnosti stoga menadžeri, kao osobe koje su zadužene upravo za motiviranje svojih zaposlenika, imaju jako težak zadatak na svojim leđima. Kako bi im zadatak bio što više olakšan razni psiholozi i znanstvenici promatrali su ponašanje zaposlenika u organizacijama, njihove reakcije na ponašanje samih menadžera i kolega te su obzirom na to razvili razne teorije koje pomažu u odlučivanju kako, kada i koliko ulagati u zaposlenike i motivirati ih. Svaki pojedinac kako u privatnom životu tako i u poslovnom osoba je za sebe i razlikuje se u svim mogućim segmentima, stoga svaka situacija utječe na svakog zaposlenika drugačije. Niti jedan način motiviranja ne utječe na dvije osobe jednako pa i u tom segmentu menadžer mora biti vrlo oprezan. U obzir se treba uzeti kako je u nekim situacijama bolje pokušati probuditi samomotivaciju u pojedincu nego isprobavati razne načine motivacije, jer ponekad će zaposlenici samo na taj način dati svoj maksimum, što zapravo i jest temeljni cilj svakog pravog menadžera. Prije bilo kakvog djelovanja menadžera na dizanje motivacije dobro bi bilo istražiti vlastite želje i ciljeve svakog pojedinca te u skladu s time odrediti sljedeći korak. Svakom djelatniku uvijek je dobar osjećaj kad se osjeti važnim vrijednim za poduzeće, stoga nekada, u situacijama kada je to moguće, dobra ideja je pružiti mogućnost zaposlenicima da sami sudjeluju u određivanju ciljeva, a samim time će imati veću želju za ostvarivanjem istih. Sve navedene i razrađene teorije imaju svoje prednosti i svoje nedostatke te je za menadžere dobro poznavati ih sve, ali i znati kada koju teoriju treba primijeniti i ponekada i kombinirati. Najvažnije od svega je pružiti zaposlenicima mogućnost napredovanja, mogućnost da njihova kreativnost i inovativnost dođu do izražaja, a isto tako i ne odustajati od kvalitetnih ali demotiviranih zaposlenika. Činjenica je da postoje razni načini motiviranja, ključno je samo znati kako i na kome koju strategiju iskoristiti te znati da motivacije nikada nije previše. Dakle sve dok menadžeri rade na motivaciji svojih djelatnika i oni će se truditi, davati svoj maksimum pa samim time i donijeti uspjeh u organizaciju.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2014) *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga, 658.3; BAH, s
2. Čendo Metzinger, T., & Toth, M. (2020.). *Metodologija istraživačkog rada za stručne studije*. Dohvaćeno iz <https://www.vvg.hr/app/uploads/2020/03/METODOLOGIJA-ISTRA%C5%BDIVA%C4%8CKOG-RADA-ZA-STRU%C4%8CNE-STUDIJE.pdf>
3. Dessler, G. (2015) *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Mate, 658.3; DES, u
4. Galetić, L. (2015) *Kompenzacijski menadžment: upravljanje nagrađivanjem u poduzećima*, Zagreb: Sinergija, 658.3, GAL, k
5. Jakšić, J. (2003) *Motivacija. Psihopedagoški pristup*, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/168425>
6. Požega, Ž. (2012) *Menadžment ljudskih resursa: upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima*, Osijek: Ekonomski fakultet (Osijek: Grafika), 658.3; POŽ, m
7. Raymond A. Noe (2006) *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti*, Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i menagementa, 658.3; MEN
8. Turuk, M., Morić Milanović, B. I Galić, T. (2021) *Empirijska analiza usporedbe ekstrinzičnih i intrinzičnih motivacijskih čimbenika između poduzetnika i intrapoduzetnika*, Dostupno na; <https://hrcak.srce.hr/file/390652>

## Popis slika

Slika 1. Teorija potreba. ....	12
Slika 2. Dvofaktorska teorija motivacije (izrada autora) .....	17