

# TEORIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

---

Markasović, Lorena

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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:145:912865>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-14**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Menadžment*

Lorena Markasović

## **TEORIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Menadžment*

Lorena Markasović

## **TEORIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010233636

e-mail: [lmarkasovic@efos.hr](mailto:lmarkasovic@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study *Management*

Lorena Markasović

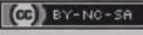
## **EMPLOYEE MOTIVATION THEORIES**

Final paper

Osijek, 2023.

## 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Lorena Markasović

**JMBAG:** 0010233636

**OIB:** 74033112409

**e-mail za kontakt:** lorenamarkasovic@gmail.com

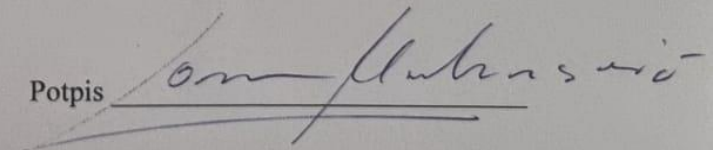
**Naziv studija:** Menadžment

**Naslov rada:** Teorije motivacije zaposlenika

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

U Osijeku, 12. rujna 2023. godine

Potpis



# Teorije motivacije zaposlenika

## SAŽETAK

Tema ovog završnog rada je teorije motivacije zaposlenika te se samim time bavi istraživanjem i razumijevanjem navedene tematike. U uvodu se definira predmet istraživanja, struktura rada kao i ciljevi rada. Metodologija opisuje metode koje su se koristile tijekom izrade završnog rada. U poglavlju o motivaciji istražuje se važnost radne motivacije i upravljanje motivacijom zaposlenika, uz naglasak na načelima motivacije. Poglavlje o teorijama motivacije detaljno analizira dvije glavne podijele teorija motivacije, a to su sadržajne i procesne teorije motivacije. Od sadržajnih teorija obrađene su teorija hijerarhije potreba, teorija znanstvenog upravljanja, teorija međuljudskih odnosa, teorija dvaju faktora, teorija trostupanske hijerarhije, teorija motivacije postignuća i teorija motivacije uloga. Od procesnih teorija obrađene su Vroomov kognitivni model motivacije, teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni, integrativni procesni model motivacije i ABCD model. U raspravi se analiziraju rezultati istraživanja i uspoređuju se teorije motivacije zaposlenika. Zaključak sažima ključne spoznaje iz rada, ističući važnost motivacije za radne rezultate.

**Ključne riječi:** motivacija, radna motivacija, teorije motivacije zaposlenika, sadržajne teorije, procesne teorije

## **Employee motivation theories**

### **ABSTRACT**

The topic of this final thesis is the theory of employee motivation, and thus deals with research and understanding of the mentioned topic. The introduction defines the subject of the research, the structure of the work as well as the goals of the work. The methodology describes the methods used during the creation of the final thesis. The chapter on motivation explores the importance of work motivation and the management of employee motivation, with an emphasis on the principles of motivation. The chapter on motivation theories analyzes in detail the two main divisions of motivation theories, namely content and process theories of motivation. From the content theories, the theory of the hierarchy of needs, the theory of scientific management, the theory of interpersonal relations, the theory of two factors, the theory of three-level hierarchy, the theory of achievement motivation and the theory of role motivation are covered. Of the process theories, Vroom's cognitive model of motivation, the theory of fairness in social exchange, the integrative process model of motivation and the ABCD model were discussed. The discussion analyzes the research results and compares theories of employee motivation. The conclusion summarizes key findings from the work, highlighting the importance of motivation for work results.

**Key words:** motivation, work motivation, theories of employee motivation, content theories, process theories

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1. Definiranje predmeta istraživanja završnog rada .....	1
1.2. Struktura rada .....	1
1.3. Ciljevi rada .....	2
<b>2. Metodologija rada</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Motivacija</b> .....	<b>3</b>
3.1. Radna motivacija .....	4
3.1.1. Upravljanje motivacijom zaposlenika.....	4
3.1.2. Načela motivacije zaposlenika.....	5
<b>4. Teorije motivacije</b> .....	<b>6</b>
4.1. Sadržajne teorije .....	6
4.1.1. Teorija hijerarhije potreba ili Maslowljeva teorija.....	7
4.1.2. Teorija znanstvenog upravljanja .....	10
4.1.3. Teorija međuljudskih odnosa .....	10
4.1.4. Teorija dvaju faktora .....	11
4.1.5. Teorija trostupanjske hijerarhije.....	12
4.1.6. Teorija motivacije postignuća .....	14
4.1.7. Teorija motivacije uloga.....	15
4.2. Procesne teorije.....	16
4.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije .....	17
4.2.2. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni .....	18
4.2.3. Integrativni procesni model motivacije.....	19
4.2.4. ABCD model.....	20
<b>5. Rasprava</b> .....	<b>21</b>
<b>6. Zaključak</b> .....	<b>22</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>23</b>
<b>Popis slika</b> .....	<b>24</b>



# 1. Uvod

## 1.1. Definiranje predmeta istraživanja završnog rada

Kako bi mogli motivirati druge ljude u okolini, potrebno je poznavanje psihologije koja nam daje potreba znanja za prepoznavanje uzroka ponašanja. Motivacija zaposlenika je ključan faktor koji utječe na zaposlenikovu produktivnost, postizanje organizacijskih ciljeva te zadovoljstvo samim poslom. Poznavanje i razumijevanje teorija motivacija zaposlenika je jedan od ključnih čimbenika u upravljanju ljudskim resursima kao i u postizanju uspješne organizacijske kulture. U suvremenom poslovanju sve je više poduzeća koja se uključuju u razne edukacije koje donose znanje o motivaciji zaposlenika.

Motivacija zaposlenika se sastoji od unutarnjih i vanjskih čimbenika koji potiču, usmjeravaju i održavaju ponašanje zaposlenika unutar organizaciji. Od izuzetne važnosti je da menadžeri shvaćaju što pokreće zaposlenike, što ih čini angažiranima te kako njihova motivacija utječe na njihovu produktivnost, zadovoljstvo i dugoročni uspjeh. Svrha ovog završnog rada je pružiti dublje razumijevanje teorije motivacije zaposlenika i njihovu primjenu organizacijama.

Tematika završnog rada je teorije motivacija zaposlenika u kojemu će se pobliže objasniti motivacija, procesne teorije motivacije kao i sadržajne teorije motivacije.

## 1.2. Struktura rada

Završni rad se sastoji od 5 dijelova.

Prvi dio prikazuje motivaciju kao općeniti pojam te radnu motivaciju kao specifičiji pojam.

Drugi dio prikazuje sadržajne teorije motivacije od kojih su obrađene: teorija hijerarhijskih potreba, teorija znanstvenog upravljanja, teorija međuljudskih odnosa, teorija dvaju faktora, teorija trostupanjske hijerarhije i teorija motivacije postignuća.

Treći dio se sastoji od procesnih teorija od kojih su obrađene: Vroomov kognitivni model, teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni, integrativni procesni model i ABCD model.

Četvrti dio sačinjava raspravu u kojoj se uspoređuju najpoznatije 3 teorije, a to su: Maslowljeva teorija, Vroomov kognitivni sustav i teorija dvaju faktora.

U petom dijelu se dolazi do zaključka o teorijama motivacije zaposlenika kao i o samoj motivaciji.

### **1.3. Ciljevi rada**

Temeljni cilj ovoga rada je upoznati se s motivacijom zaposlenika te njenim teorijama na kojima počiva. Cilj je također upoznati buduće vođe i menadžere s važnosti poznavanja teorija motivacije zaposlenika kako bi što uspješnije poslovali s produktivnim i zadovoljnim zaposlenicima. Teorije koje nam objašnjavaju pristupe ljudima, razloge određenog ponašanja, razne faze motivacije i slično.

## **2. Metodologija rada**

U poglavlju se opisuju koje su metode korištene u pisanju završnog rada. U ovom završnom radu korišteno je nekoliko kvalitativnih istraživanja. Za kvalitativna istraživanja potrebni su podaci iz stručne literature, populističke literature kao i tekstualnih izvora. U radu su korištene metode poput:

1. Metoda deskripcije: metoda je korištena za opisivanje činjenica te njihovih veza bez detaljnog znanstvenog objašnjenja.
2. Deduktivna metoda: metoda se temelji na općem znanju i pojedinačnim činjenicama o motivaciji i teorijama motivacije te se pomoću nje došlo do razumijevanja o navedenome i zaključka.
3. Metoda kompilacije: metoda je korištena za podržavanje tvrdnji, pomoću koje su preuzeti zaključci, opažanja, stavovi i rezultati istraživanja drugih autora, uz navođenje njihovih izvora.

Korištenje ovih metoda omogućuje istraživanje i razumijevanje teme završnog rada na dubljoj razini.

### 3. Motivacija

Autor Jakšić (2003:6) navodi da riječ motivacija dolazi od latinske riječi „movere“ što znači krenuti, micati, maknuti koga.

Motivacija se definira kao: „Psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i »iznutra« djeluje na naše ponašanje.“ (Hrvatska Enciklopedija, 2021).

„Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:577).

Autor Buble (2000:493) navodi da svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi manifestira se u najopćenitijem smislu kao motivacija.

Autor Marušić (1994:377) definira motivaciju kao ponašanje koje je usmjereno prema određenom cilju, a razlog istog ponašanja je zadovoljenje potreba.

Prema autoru Jakšiću (2003:6) motivatori su pokretači svrhovitih ljudskih aktivnosti, obuhvaćajući različite unutarnje biološke i psihološke poticaje i dinamičke snage. Pod pojmom motiva uključuju se potrebe, nagoni, težnje, namjere, želje, impulsi, poticaji, porivi i slično. Različiti motivi mogu ležati iza raznih oblika ponašanja.

Kako navodi portal škole.hr, motivi mogu biti unutarnji (intrinzični) i vanjski (ekstrinzični), osnovna razlika između navedenih motiva je što unutarnja motivacija proizlazi iz pojedinca, dok vanjska izvan pojedinca. Unutarnji motivatori su: odgovornosti, kompetencije i postignuća i proizlaze iz samog obavljanja zadatka. Vanjski motivatori su: plaća, nagrada, ocjene, napredovanje te ukoliko nema nagrade nema ni aktivnosti. Intrinzična i ekstrinzična motivacija međusobno su povezane i međusobno utječu na promjene ponašanja na različite načine, određujući smjer, intenzitet i trajanje motivacije. Međutim, izražajnost jedne ili druge grupe motivatora varira kod svakog pojedinca.

### **3.1. Radna motivacija**

„Motivacija za rad objašnjava zašto pojedini zaposlenici u specifičnim radnim situacijama imaju visoku razinu htijenja i želje da posao naprave, kao i zašto kod nekih drugih radnika to nije tako ili barem nije tako u pojedinim situacijama. U pravilu postoje radnici koji su visoko motivirani i koji su nisko motivirani, ali se ne može generalizirati niti je motivacija za rad varijabla konstanta.“ (Požega, 2012:120).

Autori Lesko-Bošnjak i Klepić (2013:175) smatraju da je motiviranje djelatnika jedna od najkompleksnijih i najvažnijih zadaća menadžmenta ljudskih resursa.

Prema autorici Bahtijarević-Šiber (1999:558) postoje faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijama:

Karakteristike posla: raznolikost, zanimljivost, autonomija, povrat informacija o rezultatima, intrinzične nagrade, vještine koje posao zahtjeva.

Individualne osobine: očekivanja, vrijednosti, percepcije, stavovi, potrebe, aspiracije, demografske i socijalne osobine, preferencije.

Karakteristike radne situacije: neposredna radna okolina (suradnici, radni uvjeti, menadžeri i sl.) i organizacijska praksa (individualne nagrade, organizacijska kultura i klima, politika nagrađivanja).

#### **3.1.1. Upravljanje motivacijom zaposlenika**

Prema Požegi (2012:118) malo zaposlenika radi u granici svojih mogućnosti, neki zaposlenici rade marljivije ili se pak više zalažu od drugih zaposlenih, a rezultat toga je da manje nadareni pojedinci mogu nadmašiti svoje kolege koji su zapravo nadareniji. Prema tome, rezultat pojedinaca ne ovisi samo o sposobnostima koje posjeduje nego i o motivaciji. Proces motivacije započinje s nezadovoljenom potrebom koja kod osobe stvara napetost koja stimulira njene unutrašnje porive. Težnju za pronalaženjem određenih ciljeva stvaraju porivi, a ako osoba postigne određene ciljeve, zadovoljiti će potrebu i doći će do popuštanja napetosti. Voljni motivi i poticaji mogu doći s područja osjećaja koja se naziva afektivna motivacija ili s područja spoznaje koja se naziva umna motivacija. Zaposlenici koji su

motivirani su u stanju napetosti, a kako bi je smanjili upuštaju se u razne aktivnosti. Što je veća napetost potrebija je veća aktivnost kako bi se smanjila.

Motiviranje zaposlenih sastoji se od sposobnosti komunikacije, poticanja, davanja primjera, hrabrenja, uključivanja drugih u posao, treniranja, informiranja, pribavljanja povratnih informacija, delegiranja, izvješćivanja i osiguravanje pravednog nagrađivanja. Razlikuju se dvije vrste djelatnika sklonih motivaciji ekstrinzičnim nagradama te inspirirani djelatnici koji se još nazivaju djelatnici s intrinzičnom motivacijom (Požega, 2012:118). Inspirirani djelatnici rade marljivo čak i bez nagrada, a razlog tome je što vladaju svojom unutrašnjošću, dok djelatnici koje motivira ekstrinzična nagrada neće raditi marljivo ukoliko izostane takva nagrada jer nisu inspirirani. Da bi se pozitivno utjecalo na motivaciju moraju se prepoznavati pojedinačne razlike kod djelatnika, neki djelatnici imaju unutarnje mjesto kontrole, dok drugi imaju vanjsko mjesto kontrole i samim time smatraju da na događaje u njihovim životima ne utječu oni, nego vanjska okolina. Tako vjerovanje dovodi do toga da će se teže predvidjeti očekivanja pojedinaca. Razlike kod djelatnika utječu na nagrade koje treba individualizirati i povezati ih s radnim učinkom (Požega, 2012:119).

### **3.1.2. Načela motivacije zaposlenika**

Postoje 4 načela motivacije koja imaju široku teoretsku primjenu u motivaciji.

1. Načelo kaže da osoba mora biti motivirana kako bi druge motivirala, djelatnike će motivirati menadžer koji je entuzijastičan, pozitivan, odan i vodi ljude s osobnim primjerom, također mora brinuti da djelatnici imaju povjerenje da su ciljevi dostižni. Motivacija ne može postojati ukoliko nema cilja, isto tako nije moguće biti motiviran ukoliko cilj nije konkretan i jasan. Prilikom postavljanja ciljeva, trebaju se postaviti tako da budu primamljivi, realni i dostižni.

2. Načelo kaže da motivacija mora biti kontinuirano podraživani i obnavljani proces. Za motivaciju je potrebno priznanje, bez obzira u kojem obliku jer djelatnici žude za priznanjem. Novac bi bio najvažniji motivator samo ukoliko ga djelatnik nema dovoljno za osnovne potrebe.

3. Načelo govori o tome da je motivacija sudjelovanje u procesu, a 4. načelo da svaki djelatnik može biti motiviran, no svatko ima svoje posebne načine kako ih se može motivirati. Važan je osjećaj pripadnosti pa tako radnici koji pripadaju manjoj grupi, češće imaju veću odanost, zalaganje, a naposljetku i motivaciju (Požega, 2012:119).

## 4. Teorije motivacije

Prema Vujiću (2018:210) veliki interes za praktičnom primjenom raznih metoda i postupaka motiviranja zaposlenika javlja se pojavom industrijskom proizvodnjom. Autorica Galetić (2015:30) navodi kako su se teorije motivacije razvile u posljednjih 70 godina te pokušavaju objasniti na koji način i zašto se aktivira i zadržava pojedina vrsta ponašanja. Teorije motivacije analiziraju:

- kako ponašanje ovisi o potrebama i očekivanjima da se ostvare ciljevi koji će zadovoljiti iste te potrebe
- kako će vjerovanje u nečiju sposobnost da obavi određeni zadatak potaknuti ponašanje za koje se drži da će postići uspješnu realizaciju tog zadatka
- kako ostvarivanje ciljeva ili povratna veza od tog ostvarivanja pridonosi jačanju uspješnog ponašanja.

Prema Požegi (2012:122) svaka teorija je točna, ali i netočna. Svaka teorija je primjenjiva kod određenih ljudi i u određenim situaciji, ne postoji jedna teorija koja je najtočnija, najpouzdanija ili najbolja. Teorije motivacije se dijele na sadržajne i procesne teorije.

### 4.1. Sadržajne teorije

„... koje u objašnjavanju uzorka ljudskog ponašanja i motivacije naglasak stavljaju na ljudske potrebe (najprije se javlja potreba, potom želja, slijedi aktivnost kojom se zadovoljava ta ista potreba ili želja te se tako dolazi do ostvarivanja cilja)...“ (Požega, 2012:122).

Prema Vujiću (2008:210) gotovo sve sadržajne teorije se bave sadržajima i vrstama čovjekovih motiva, točnije onim što čovjeka motivira u njegovom životu i radu.

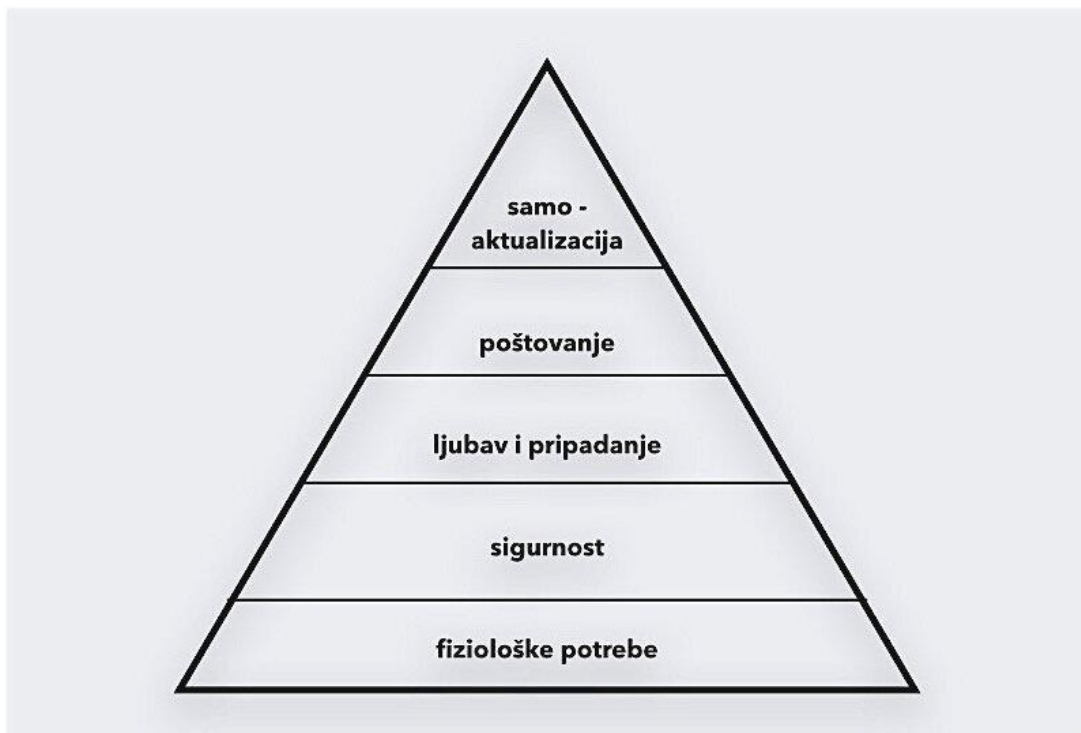
Od sadržajnih teorija postoji: teorija znanstvenog upravljanja (autora Frederick Winslow Taylor), teorija međuljudskih odnosa (autora Georgea Eltona Mayo), teorija hijerarhije potreba ili Maslowljeva teorija, teorija dvaju faktora (koju je izučavao Fredrick Herzberg), teorija trostupanjske hijerarhije ili „erg“ od C. P. Alderfera, teorija postignuća (autora Mc Clellanda i Atkina), teorija motivacije uloga (autora John Miner) i dr.

#### 4.1.1. Teorija hijerarhije potreba ili Maslowljeva teorija

„Najpoznatija od svih teorija sadržaja nesumnjivo je Maslowljeva teorija hijerarhije potreba, iako joj se prigovara da nikada nije bila provjerena empirijskim istraživanjima.“ (Galetić, 2015:32).

Prema Požegi (2012:123) ova teorija ima najveći utjecaj na istraživanje uzroka ponašanja ljudi kako u privatnom tako i u poslovnom životu. Teorija hijerarhije potreba sastoji se od 5 stepenica:

- egzistencijalne potrebe,
- potrebe sigurnosti,
- potrebe pripadanja,
- potrebe poštovanja
- potrebe samoaktualizacije.



1. Slika 1: Teorija hijerarhije potreba, izvor: Vettorelli ( <https://vettorelli.com/news-notes/2021/1/25/jesu-li-sretni-zaposlenici-produktivniji> ) [pristupljeno 15. Lipnja 2023.].

„Maslow je razvio dvije temeljne postavke teorije:

- pojavljivanje neke potrebe obično je uvjetovano prethodnim zadovoljenjem neke druge važnije potrebe
- nijedna se potreba ne može promatrati izolirano jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba.“ (Obradović i dr., 2015:196).

Hijerarhija započinje zadovoljenjem egzistencijalnih potreba koje su osnovne potrebe koja svaka osoba najprije želi zadovoljiti, poput gladi, žeđi i stambenog pitanja. Kada se egzistencijalne potrebe zadovolje, osoba želi zadovoljiti potrebu sigurnosti, a ukoliko se ne zadovolji egzistencijalna potreba osoba ne može napredovati na sljedeću stepenicu (Požega, 2012:124). Prema Galetić (2015:32) organizacija je tu da pomogne pojedincima kako bi zadovoljili egzistencijalne potrebe dajući im financijske nagrade točnije plaće.

Autorica Galetić (2015:33) tvrdi da se potrebe za sigurnošću odnose na želje ljudi da se osjećaju zaštićeno, sigurno, stabilno, a beneficije u veliko pomažu zadovoljiti takvu vrstu potrebe. Prema Vujiću (2008:211) zadovoljenje sigurnosnih potreba kod djelatnika osigurava se kroz pravovremene informacije o financijskoj situaciji, planovima razvoja, pouzdanj podršci, pomoći te radne uvjete.

Sljedeća stepenica nakon sigurnosti je potreba pripadanja, to znači da svaka osoba želi biti voljena i želi voljeti, želi imati obitelj, prijatelje ili pak pripadati određenoj skupini društva (Požega, 2012:124). „Zadovoljenje socijalnih potreba zahtijeva timski rad i dobre međuljudske odnose unutar poduzeća. To znači da zaposleni sa zadovoljenom visokom razinom ovih potreba uživaju raditi zajedno i obrnuto.“ (Vujić, 2008:211). Prema Galetić (2015:33) organizacija pomaže zadovoljiti potrebe pripadanja kroz brigu za djelatnike i stvaranje ugodne radne atmosfere te organiziranjem natjecanja, druženja, sportskih aktivnosti i proslava.

Nakon zadovoljena potrebe pripadanja slijedi potreba poštovanja ili kako se još naziva potreba prestiža gdje ljudi žele biti istaknutiji i bolji od drugih. Prema Požegi (2012:124) takva potreba može biti pozitivna, ali i negativna za emocionalno-psihološki razvoj osobe. Potrebe poštovanja pozitivno utječu na emocionalno-psihološki razvoj osobe kada osoba postigne da se osjeća istaknuto od drugih u onome čime se bavi, te nastavi zadovoljavati svoje potrebe i dosegne stepenicu samoaktualizacije. U fazi samoaktualizacije osoba ne teži materijalnom i nastavlja se isticati po kvaliteti, znanju, sposobnostima i sl. Suprotnost tome je



ako osoba teži prema materijalnom statusu, materijalnom isticanju, u tom slučaju potrebe poštovanja se negativno odražavaju na emocionalno-psihološki razvoj. „Organizacija može pridonijeti zadovoljenju tih potreba tako da zaposleniku osigura posao u skladu s njegovim znanjem i sposobnostima te da mu u svakoj prilici da do znanja koliko cijeni njegov rad“ (Galetić, 2015:33).

Zadnja potreba je potreba samoaktualizacije u kojoj osoba kroz svoj rad i stvaranje neprestano sebi dokazuje i samoostvaruje, potreba samoaktualizacije je potreba čije bi dostizanje trebalo biti cilj svake osobe. Nema zadovoljenja potrebe kod potrebe samoaktualizacije (Požega, 2012:124). Prema Vujiću (2008:212) na zadovoljenje potreba samoaktualizacije utječu izazovni ciljevi, visoko rangirani poslovi, mogućnost kreativnosti, potvrđivanja sposobnosti, mogućnost profesionalnog razvoja i napredovanja, sudjelovanje u rješavanju poslovnih problema i u procesu donošenja odluka.

Kako navodi Požega (2012:125) implikacije ove teorije za proces vođenja ljudi u poduzeću su višestruke. Teorija potreba ukazuje menadžerima ljudskih resursa da djelatnici imaju razne potrebe te da svaki djelatnik ima različit status kada je u pitanju zadovoljenje potreba ovisno o stepenici hijerarhije potreba na kojoj se nalazi, a to nas navodi da djelatnike treba na različite načine motivirati. Menadžer ljudskih resursa u suvremenom poslovanju treba težiti ka tome da osigura optimalne uvjete svojim djelatnicima kako bi se educirali i razvijali te kako bi što veći broj djelatnika dosegno petu stepenicu- potrebe samoaktualizacije. Djelatnik koji je dosegno potrebu samoaktualizacije olakšati će menadžeru njegovo vođenje, kontroliranje i motiviranje. Suprotno tome je djelatnik koji nije dosegno stepenicu samoaktualizacije, takvog djelatnika će biti lako voditi i kontrolirati, ali poduzeće neće imati potencijalne koristi, inicijativa, kreativnih rješenja i sl. od takvog djelatnika. „Teorija potreba također implicira kako menadžer ljudskih resursa mora neprestano uvoditi nove načine i strategije motiviranja svojih zaposlenika.“ (Požega, 2012:125).

#### 4.1.2. Teorija znanstvenog upravljanja

Teorija se javlja u razdoblju kada je zarada djelatnika bila niska toliko da si je mogao podmiriti samo egzistencijalne potrebe, točnije pojavom industrijske proizvodnje. Prema Vujiću (2008:210) Frederick Winslow Taylor je među prvima uočio važnost ljudskog faktora. Taylor čovjekovu motivaciju za rad svodi na novčani iznos tj. plaću kao jedini motiv, da bi radnik bio motiviran, za njegova postignuća na radu moraju što direktnije biti vezana njegova plaća i naknade.

Prema autorici Galetić (2015:31) teorija znanstvenog upravljanja ili kako se još naziva instrumentalna teorija temelji se na uvjerenju da iskustvo koje ljudi steknu obavljajući određene aktivnosti u svrhu zadovoljenja vlastitih potreba, pomaže da bi se shvatilo koje od aktivnosti pridonose ostvarivanju ciljeva, a koje ne pridonose ili su manje uspješne u tome. Nagrada i uspjeh u postizanju ciljeva djeluju kao poticaj i na takvo ponašanje koje se ponavlja i sljedeći put kada se pojave slične potrebe, no neuspješne aktivnosti poticat će da se pronade drugi način za postizanje ciljeva- proces koji se naziva zakon efekta. Također, teorija ne uzima u obzir druge ljudske potrebe kao ni neformalni odnosi među djelatnicima.

#### 4.1.3. Teorija međuljudskih odnosa

Prema Vujiću (2008:211) teorija međuljudskih odnosa nastala je istraživanjem uvjeta rada i njihova utjecaja na produktivnost, čiji je autor George Elton Mayo. Istraživanjem se došlo do zaključka da je proizvodnost vrlo ovisna o suradnji s drugim ljudima, a ne isključivo s uvjetima rada. Teorija se temelji na međuljudskim odnosima unutar grupe i odnosima između podređenih i nadređenih.

#### 4.1.4. Teorija dvaju faktora

Frederick Herzberg je autor teorije dvaju faktora ili još pod nazivom dvofaktorska teorija motivacije. Prema Požegi (2012:119) teorija se temelji na mjerenju zadovoljstva djelatnika s poslom. Teorija nalaže da postoji isključivo nezadovoljstvo poslom i odsutnost nezadovoljstva kao i zadovoljstvo i odsutnost zadovoljstva kod djelatnika.

Dvofaktorska teorija motivacije dijeli čimbenike utjecaja na motivaciju u dvije osnovne skupine:

- ekstrinzični ili higijenski čimbenici
- intrinzični čimbenici ili motivatori

Ekstrinzični čimbenici sprječavaju da djelatnik bude nezadovoljan, no nemaju utjecaj na motivaciju djelatnika, točnije neće utjecati na povećanje razine motivacije. Prema Vujiću (2008:213) to su faktori poput: materijalnih stimulacija, sigurnost na poslu, međuljudski odnosi. Oni ne djeluju na motivaciju kao što je prethodno rečeno, ali njihov izostanak će dovesti do nezadovoljstva kod djelatnika.

Intrinzični čimbenici ili motivatori su oni čimbenici koji utječu direktno na zadovoljstvo djelatnika pa samim time i na njihovu motivaciju. Prema Požegi (2012:130) to su moralna priznanja djelatnicima nakon kvalitetno obavljenog posla, buđenje želje za napredovanje kod djelatnika, predstavljanje posla izazovnim kod djelatnika i sl. Također, ovaj autor (2012:130) navodi da menadžer u današnjici mora osigurati veliki broj motivatora svojim djelatnicima kako bi postigli razinu zadovoljstva poslom, ukoliko nema dovoljno motivatora, javiti će se osjećaj bez zadovoljstva. „Da bi motivirali zaposlene, menadžeri se moraju usredotočiti na promjenu intrinzične prirode i sadržaja posla na takav način da obogaćuju posao, povećavaju autonomiju zaposlenika i omogućuju im da preuzmu dodatnu odgovornost, odaju priznanja za dobro obavljen posao te razvijaju njihove kompetencije i karijere.“ Galetić (2015:34).

#### 4.1.5. Teorija trostupanjske hijerarhije

Elementi teorije trostupanjske hijerarhije su potrebe egzistencije, povezanosti i rasta. Prema Bahtijarević (1999:565) ova teorija je kompleksnija i razrađenija verzija od Maslowljeve teorije potreba, kojoj je autor Aldefer te se često naziva „Teorija EPR“ (existence-relatedness-growth). Osobe svoje želje i potrebe izražavaju u obliku kompleksnih ciljeva koji sadržavaju sve potrebe ili njihove kombinacije. Napredovanje u organizaciji je individualna želja koja uključuje mogućnost daljnjeg razvoja, šire mogućnosti međuodnosa, ali i veću plaću.

Egzistencijalne potrebe prema Bahtijarević (1999:566) uključuju razne oblike fizioloških i materijalnih želja. Kada se takve potrebe trebaju zadovoljiti i raspodijeliti kod ograničenih resursa, dobit koju jedna osoba dobije predstavlja također gubitak za drugu osobu- teorija pod nazivom „Zero sum“. Egzistencijalne potrebe nisu beskonačne te tako individua ima određenu percepciju njihova zadovoljenja za koju smatra dovoljnom, a uvjetovana je društveno i individualno.

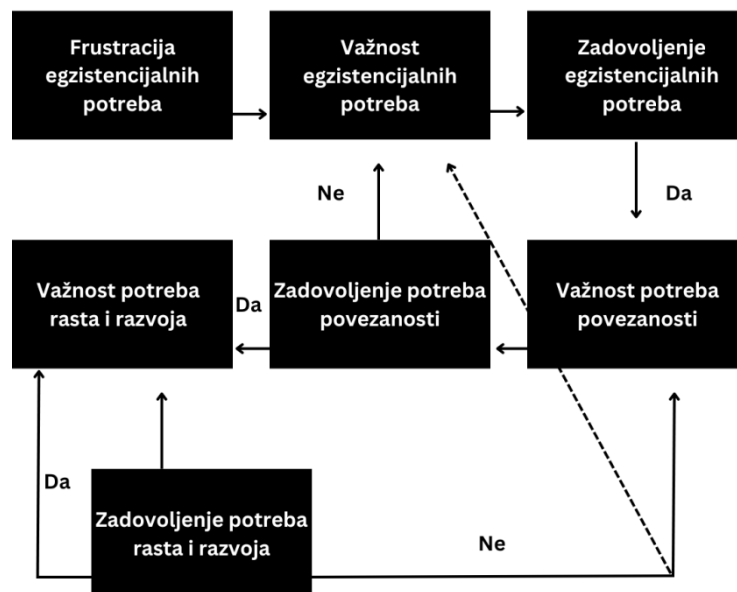
Potrebe povezanosti se šire i sadržavaju sve čimbenike vezane uz odnose s osobama relevantnim za pojedinca poput obitelji, prijatelji, suradnici i sl. Ono što karakterizira ovu potrebu je uzajamnost i razmjena, a interpersonalni odnosi uključuju i negativnu dimenziju kao što je ljutnja.

Potrebe rasta sadržavaju potrebe koje su u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja individue na sebe i ljude oko sebe. Zadovoljavaju svoju potrebu tako što rješavaju probleme koji utječu na pojedinca da koriste svoje potencijale koje također trebaju razvijati. Ishod zadovoljenja takvih potreba je osjećaj ispunjenosti i cjelovitosti. „Potrebe rasta razvijaju se i inteziviraju njihovim zadovoljavanjem. Što se osoba više razvija, to njezine potrebe razvoja postaju veće. Što se manje razvija, odnosno što ima manje mogućnosti primjene sposobnosti i individualnih mogućnosti, ona to manje želi, preusmjeravajući svoje želje u drugom smjeru.“ (Bahtijarević, 1999:567).

Prema Požegi (2012:126) teorija trostupanjske hijerarhije ne postavlja uvjet zadovoljenja niže potrebe da bi se moglo preći na višu razinu potrebe. Osoba koja se nalazi na jednoj razini potrebe želi dodatno zadovoljiti postojeću razinu, ali ne može zadovoljiti rastuće potrebe (mehanizam progresije). Osobe koje pak ne mogu zadovoljiti višu razinu potrebe nastoje dodatno zadovoljavati potrebu na kojoj se trenutno nalaze (mehanizam regresije).

Teorija upozorava menadžere na njihovu odgovornost i široke mogućnosti djelovanja na razvoj i ponašanje ljudi, shodno time Bahtijarević (1999:568) navodi sljedeće implikacije za menadžment:

1. Teorija upozorava menadžere da su želje i ponašanja djelatnika funkcija i zadovoljenja i frustracije njihovih potreba. Ukoliko se konstantno inzistira na materijalnim činiteljima, ishod je frustracija i nemogućnost zadovoljenja potreba rasta, točnije obavljanje rutinskih zadataka ispod individualnih mogućnosti.
2. Potrebe mogu rasti u skladu rasta njihovih zadovoljavanja, menadžeri su u mogućnosti povećati individualne potrebe rasta kroz niz aktivnosti čineći objektivnu situaciju zahtjevnijom.
3. Kompezirati se može nezadovoljstvo i frustriranost egzistencijalnih potreba kroz kreativnije zadatke, uvažavanjem ljudi te njihova rada, boljim socijalnim odnosima, timskim radom i suradnjom.



Slika 2: Teorija trostupanjske hijerarhije ( izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing. Str.567)

#### 4.1.6. Teorija motivacije postignuća

Prema Galetić (2015:34) pretpostavka teorije motivacije postignuća je da su potrebe vezane za kulturu i rezultat su stečenih navika i učenja u društvu, a temelji se na tri potrebe: potreba za moći, povezanošću i postignućem. Kako navodi autor Požega (2012:127) navedena teorija se bavi motivacijom za rad, a motivaciju dijeli na intrinzičnu koja podrazumijeva unutarnje želje za dokazivanjem i uspjehom te ekstrinzična motivacija koja uključuje materijalno stimuliranje.

Prema Požegi (2012:127) teorija zalaže dva motiva, motiv postignuća gdje osoba ima želju za uspjehom i motiv izbjegavanja gdje osoba želi izbjeći neuspjeh. Svaka osoba sadrži oba motiva, ali u različitom omjeru. Također, oba motiva mogu biti pozitivni ukoliko su prisutni u normalnim dozama kod osoba, svaka krajnost rezultira negativnim ishodom. Zakonitosti odnosa želja i motivacije za uspjehom nalažu da je ishod težeg zadatka vjerojatno neuspjeh, a veća vjerojatnost neuspjeha rezultira većim značenjem uspjeha i višom razinom motivacije, vrijedi i obrnuto za lakše zadatke. Prema autorici Bahtijarević (1999:570) razlike u poslovnom uspjehu poduzetnika, menadžera i sličnim zanimanja se pripisuju motivu postignuća, takve osobe imaju izraženu veću želju za uspjehom koju svrstavaju kao svojevrsno natjecanje s višim standardima vrsnoće. Prema prethodnom navedenom motiv postignuća je bitni pokretač poduzetničkog duha, a samim time ključni faktor ekonomskog rasta i razvoja. Karakteristike osoba s razvijenom tendencijom postignuća su:

- Želja za neposrednim povratnim informacijama o obavljenom zadatku
- Stalna okupiranost zadatkom
- Vjerovanje u osobne sposobnosti
- Postavljanje realnih ciljeva i rizika
- Preuzimanje odgovornosti i inicijative.

Sljedeća dva motiva prema autoru Požegi (2012:128) su motiv moći i afilijativni motiv, koja su oba također prisutna kod ljudi u određenim mjerama. Motiv moći je vrlo važan za poslovnu uspješnost, no treba biti u određenoj optimalnoj mjeri kako ne bi izazvalo negativne posljedice poput psihološkog poremećaja ili nestabilnosti. Menadžeri koji imaju izraženu potrebu za moći uglavnom nisu uspješni menadžeri. Autorica Bahtijarević (1999:572) navodi da neki ljudi uživaju u kontroliranju ljudi te je zbog toga važno da takvi ljudi uz navedeno imaju pozitivne i socijalizirane forme. Afilijativni motiv je vezan za težnju čovjeka za dobrim i prijateljskim odnosima s drugim ljudima te takve osobe imaju potrebu pomagati drugima.

Menadžeri kojima je navedena potreba izražena imaju drugačiji stil vođenja i fokusirani su na međuljudske odnose. Ukoliko je potreba iznimno velika dolazi do negativnih posljedica poput toga da su osobe zaokupljeni željom da ih drugi vole, a kod menadžera se javlja prekomjerna potreba da ih podređeni vole što je može biti štetno za organizacijski uspjeh.

Implikacije koje navodi Bahtijarević (1999:573) za menadžment su sljedeće:

- Naglašava potrebu procesa socijalizacije u društvu i organizaciji.
- Upućuje da menadžeri trebaju utjecati na razvoj motiva postignuća kod djelatnika.
- Razvijene su metode jačanja motiva postignuća i razni oblici treninga na temelju teorije motivacije postignuća.
- Zalaže se da prilikom zapošljavanja menadžera i raznih stručnjaka treba provesti testiranje njihovih motiva postignuća, a može se utvrditi TAT-om.

Menadžeri bi prema ovoj teoriji trebali zaposlene podijeliti prema njihovim potrebama koje bi služile kao vodič za dodjeljivanje zadataka (Galetić, 2015:35).

#### 4.1.7. Teorija motivacije uloga

Prema autorici Bahtijarević-Šiber (1999:578) autor teorije motivacije uloga John Miner je razvio specifičan pristup motivaciji koji se temelji na pretpostavci specifičnih uloga točnije različitih tipova poslova, samim time objašnjava motivaciju različitih uloga unutar organizacije. Ponašanje menadžera, stručnjaka i poduzetnika se treba objašnjavati drugačijim motivacijskim strukturama kao i drugačijim teorijama motivacije koje odgovaraju specifičnim organizacijskim i profesionalnim kontekstima. Autor Požega (2012:131) smatra da osobe koje pripadaju modelu menadžerske motivacije motivira mogućnost postizanja i ostvarivanja autoriteta nad zaposlenicima, postizanje i ispoljavanje moći nad drugima, natjecanje sa suradnicima, postojanje što veće odgovornosti i samim time veća razina statusa u organizaciji, ali i u društvu. Osobe koje pripadaju modelu motivacije stručnjaka potiču i motiviraju učenje, pomaganje drugima u izvršavanju zadataka, atmosferu na poslu gdje su iznimno dobri međusobni odnosi te neovisnost u radu i obavljanju radnih zadataka. Bahtijarević-Šiber (1999:579) navodi kako su stručnjaci osobe koje prodaju svoje znanje te navodi karakteristiku identifikacije s profesijom što predstavlja odanost profesiji. Motivacija poduzetnika se još naziva motivacija zadatka iz razloga što se odnosi na organizacijske situacije gdje je definicija neuspjeha i uspjeha inherentna zahtjevima samog zadatka. Ovaj model objašnjava ponašanje

uspješnih poduzetnika koji su započeli vlastiti put poslovanja ili uživaju u poduzetništvu. A takve osobe motivira prema Požegi (2012:131) situacije rizika, mogućnost izražavanja kreativnosti te inovativnosti, mogućnost planiranja, strateškog razmišljanja i ostvarivanje situacija postignuća. Bahtijarević-Šiber (1999:580) smatra da je ova teorija imala veliki značaj u ukazivanju važnosti motivacije za menadžersku karijeru. Nužno je ispitati motivacije prilikom identificiranja menadžerskih talenata kao i prilikom selekcije istih. Teorija ukazuje na razne motive, a samim time i na strategije motivacije za osobe koje imaju različite uloge unutar organizacije.

#### **4.2. Procesne teorije**

Autorica Galetić (2015:36) navodi kako procesne teorije polaze od pretpostavke da je ponašanje rezultat procesa svjesnog donošenja odluka s kojim se objašnjava motivacija. Utvrđuju na koje se načine ponašanje individualno potiče, usmjerava te zadržava. Prema Bahtijarević-Šiber (1999:580) koncept potreba nije dovoljan za objašnjenje radne motivacije te je u analizu potrebno uključiti i druge sadržaje poput očekivanja, percepcije, vrijednosti i njihove interakcije. Objašnjavaju važne procese i glavne razloge određenog ponašanja ljudi u radnom okruženju, a mogu se nazvati kognitivne teorije motivacije ili teorije očekivanja. Četiri su bitne postavke kod procesnih teorija motivacije:

- Ljudi imaju različite preferencije u smislu različitih potreba, želja i ciljeva.
- Ljudi imaju određena očekivanja za ishodne obavljenog zadatka.
- Ljudi imaju različita očekivanja o mogućnostima uspješnog obavljanja zadatka.
- Motivacija za radno ponašanje je rezultanta individualnih očekivanja i preferencije.

Od procesnih teorija postoje: Vroomov kognitivni model motivacije, teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni, integrativni procesni model motivacije, ABCD model, teorija „put-cilj“ i dr.



#### 4.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Autorica Bahtijarević-Šiber (1999:582) navodi da je kognitivni model motivacije imao veliki utjecaj u razvijanju suvremenih teorija motivacije. Kognitivni model motivacije fokusiran je na traženje odgovora zašto individua u određenoj radnoj situaciji odabire neka ponašanja, dok druga ponašanja odbacuje. U pronalaženju odgovora na prethodno navedeno, Vroom uvodi dva koncepta, a to su koncept valencije i koncept očekivanja. Koncept valencije se odnosi na privlačnost i važnost koju ishodi imaju za individuu. Vrijednost valencije može biti pozitivna ili negativna, točnije seže od -1 do +1. Individua teži ka ishodu koji se pozitivno vrednuje te želi izbjegavati negativne ishode. Na ponašanje imaju utjecaj osobne preferencije kao i stupanj vjerovanja u ostvarivanje osobnih ciljeva. Samim time sljedeći je koncept očekivanja koji se odnosi na vjerovanje u izglednost vjerojatnosti da nakon određene aktivnosti slijedi i određeni ishod. Po intenzitetu razlikujemo očekivanja, a raspon je od potpune subjektivne sigurnosti da će određena aktivnost voditi određenom ishodu do potpune subjektivne sigurnosti da aktivnost neće dovesti do određenih ishoda. Koncept očekivanja se također može skalom prikazati, a skala seže od 0 do 1, gdje 1 označava potpuno uvjerenje osobe. Pretpostavka je da će ljudi uvijek odabrati alternativu ponašanja koja ima najveću pozitivnu valenciju i najveću vjerojatnoću ostvarivanja.

„Motivacija je proporcionalna očekivanju da će se određenom aktivnošću postići očekivani ishod(nagrada) i valencije ili važnosti koju pojedinac pridaje tom ishodu.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 583). Ili formulom izrečeno:  $M(\text{motivacija}) = f(O(\text{očekivanja}) \times V(\text{valencija}))$ .

Prethodno navedena formula označava izbornu situaciju u kojoj se individua nalazi. Odluka o ostvarivanju visokih učinaka ovisi o:

1. Subjektivnoj vjerojatnosti da će se većim radom i ulaganjem većeg napora ostvariti visoka radna uspješnost.
2. Ocjeni instrumentalnosti visoke radne uspješnosti za ostvarivanje određenih ciljeva, poput visoke plaće, ugleda, priznanja i sl.
3. Privlačnosti i važnosti ciljeva (Bahtijarević-Šiber, 1999:583).

#### 4.2.2. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni

Kako navodi autor Požega (2012:133), teorija pravičnosti ima posebno značenje u određivanju stavova zaposlenika prema radu i zadovoljstvo istim. Navedena teorija nam objašnjava kako zaposlenik subjektivno uspoređuje sebe s ostalim kolegama, nadređenima i podređenima. Zaposlenik uspoređuje odnos razmjene kod drugih s njegovim ostvarenim odnosom razmjene. Odnos razmjene se definira kao odnos između individue i organizacije u kojem se uspoređuje omjer uloženog rada i truda. Zaposlenik može na 3 načina subjektivno procijeniti odnos razmijene, a to su:

1. Procjena da je razmjena nejednaka- djelatnik se trudi i radi više od drugih kolega, ali dobije jednako ili manje materijalnih ili nematerijalnih stimulansa u usporedbi s kolegama, a rezultira nezadovoljstvom koje dovodi do smanjenja motivacije, truda i rada.
2. Procjena da je razmjena jednaka- djelatniku se pruža za trud i rad jednaka korist kao i drugim kolegama, u ovoj situaciji djelatnik neće biti zadovoljan, kao ni nezadovoljan.
3. Procjena da je pozitivna jednakost- djelatnik procjenjuje da radi manje i ulaže manje truda, a pruža mu se jednaka ili veća korist od strane poduzeća, u ovom slučaju također djelatnik neće biti zadovoljan nego će opravdavati takvo stanje veličanjem sebe i svog rada. Navedena situacija može dovesti i do nezadovoljstva djelatnika.

Prema autorici Bahtijarević-Šiber (1999:590) postoji nekoliko implikacija za menadžment:

1. Teorija upozorava menadžere na važnost stavova i percepcija.
2. Potiče istraživanje mišljenja, percepcije i zadovoljstva ljudi kada je u pitanju sustav nagrađivanja i vrednovanja njihovog rada.
3. Menadžeri moraju jasno argumentirati svoje odluke prilikom nagrađivanja, kao i davati povratne informacije o njihovom obavljenom zadatku.
4. Menadžeri moraju stvarati vidljive i jasne veze između individualne radne uspješnosti i plaće.
5. Menadžeri moraju imati sposobnosti praćenja slabih signala nezadovoljstva djelatnika, te ih moraju konstantno pratiti.

#### 4.2.3. Integrativni procesni model motivacije

Prema Požegi (2012:137) integrativni procesni model motivacije kojemu su autori Porter i Lawler pretpostavlja da ljudi izabiru između brojnih oblika ponašanja s raznim ishodima izabiru zapravo one koji će maksimizirati određene efekte i ishode. Takvoj odluci sudjeluju 3 ključna čimbenika:

1. Očekivanje djelatnika- subjektivna procjena je li moguće uspješno obaviti zadatak s većom motivacijom i zalaganjem. Očekivanje ovisi o objektivnoj radnoj situaciji, mišljenju drugih, iskustvu i samopouzdanju.
2. Očekivanje vjerojatnosti- odnosi se na to da će nakon uspješnog obavljenog zadatka slijediti i nagrada za isti zadatak, točnije rečeno u pitanju je subjektivna procjena djelatnika hoće li obećana nagrada biti ispunjena. Ostvarenje zadatka može ovisiti o unutarnjem položaju i vanjskom položaju kontrole.
3. Valencija nagrade- nagrada treba biti isporučena djelatniku odmah nakon ispunjenja zadatka, važnost zadatka ili nagrade je individualna.

Formula integrativnog procesnog modela motivacije:  $M=(Z-U) \times (U-N) \times V$

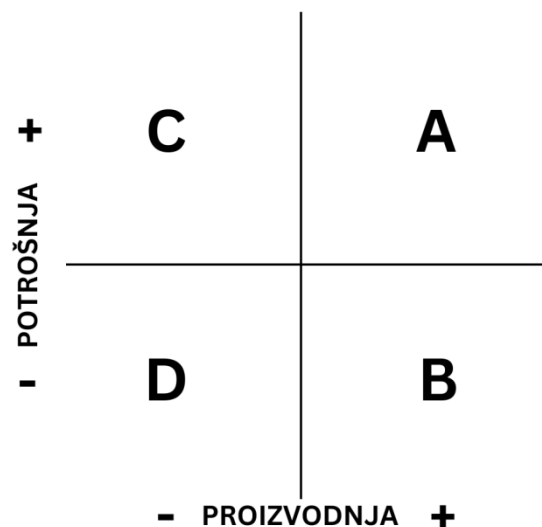
M= motivacija, Z= zalaganje, U= učinak, N= nagrada, V= valencija

Ukoliko se izostavi bilo koji čimbenik, može doći do smanjivanja razine motivacije.

Prilikom postavljanja nagradi u sustavu nagrađivanja, bitno je da menadžeri dobro procijene koja nagrada je dovoljno visoka da bi motivirala djelatnika, ali da ista nagrada bude najmanji trošak za organizaciju. Kako bi se ispunila oba uvjeta postavlja se princip „minimum neophodne nagrade“. Odstupanje ispod minimalne nagrade rezultira nemotiviranim djelatnicima, dok odstupanje iznad minimalne nagrade rezultira većim troškovima organizacije (Požega, 2012:138).

#### 4.2.4. ABCD model

Požega (2012:135) navodi da je autor ABCD modela Ante Lauc, te je osnovna teza modela da se visoko morale osobe ne znaju ili ne žele organizirati jer smatraju da njihovo poštenje daje prednost drugima što je njihova ujedno i najveća greška. Problem bi se mogao u teoriji riješiti tako što bi se razvijala svijest kod menadžera i djelatnika o pozitivnoj korelaciji između poštenja i pameti. Djelatnici bi trebali prepoznavati svoje prednosti koje bi ih odvele do veće plaće i boljeg statusa od nepoštenih radnika.



*Slika 3: ABCD model ( izvor: Požega, Ž. (2012): Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. Str.136)*

Prethodna slika prikazuje ABCD model u kojemu je proizvodnja na osi X, a na osi Y se nalazi potrošnja. Model prikazuje 4 vrste djelatnika:

1. C- ispodprosječni uloženi rad te iznadprosječna dobivena vrijednost
2. A- iznadprosječni uloženi rad te iznadprosječna dobivena vrijednost
3. D- ispodprosječni uloženi rad te ispodprosječna dobivena vrijednost
4. B- iznadprosječni uloženi rad te ispodprosječna dobivena vrijednost.

Pokretači razvoja u organizacijama trebaju biti djelatnici koji pripadaju B polju (Požega, 2012:136).

## 5. Rasprava

Razumijevanje teorija motivacije omogućuje menadžerima uspješno upravljanje ljudskim resursima tako što stvaraju ugodnu i produktivnu radnu atmosferu, a samim time i zadovoljstvo kod radnika.

Jedna od najpoznatijih teorija motivacije je zasigurno teorija Abrahama Maslowa. Maslowljeva teorija kaže da ljudi imaju hijerarhijski raspoređene potrebe, a zadovoljavanje tih potreba predstavlja glavni motivacijski faktor. Hijerarhija započinje od osnovnih fizioloških potreba (poput hrane i smještaja), zatim potreba za sigurnošću, potreba za ljubavi i pripadanjem, poštovanje, a naposljetku samoaktualizacija. Ova teorija pruža temelje za razumijevanje motivacijskih čimbenika koji potiču zaposlenike.

Druga izrazito poznata i važna teorija je Vroomov kognitivni sustav. Teorija kaže da motivacija zaposlenika ovisi o njihovim očekivanjima o tome kako će njihov napor dovesti do postizanja ciljeva i željenih rezultata. Ova teorija ističe važnost jasno postavljenih ciljeva, povratnih informacija i nagrađivanja kako bi se poboljšala motivacija i postignuće zaposlenika.

Treća teorija koja je vrlo popularna u menadžmentu ljudskih resursa je teorija dvaju faktora od autora Fredericka Herzberga. Prema ovoj teoriji postoje 2 vrste higijenskih čimbenika, a to su ekstrinzični čimbenici sprječavaju da djelatnik bude nezadovoljan, no nemaju utjecaj na motivaciju djelatnika (poput adekvatne plaće i radnih uvjeta), te intrinzični čimbenici koji direktno utječu na zadovoljstvo zaposlenika, a samim time i na njihovu motivaciju. Ova teorija ističe važnost osiguravanja stimulativnog radnog okruženja kako bi se potaknula motivacija i zadovoljstvo zaposlenika.

Vrlo je važno napomenuti da se teorije motivacije primjenjuju individualno svakoj organizaciji kao i zaposlenicima. Svaka organizacija i svaki zaposlenik su za sebe specifični pa samim time treba kombinirati i prilagođavati primjenjivanje teorija da bi se stvorilo optimalno motivacijsko okruženje. Navedene teorije objašnjavaju osnovne temelje za razumijevanje motiva zaposlenika i usmjeravaju stvaranje motiviranog radnog okruženja.

## 6. Zaključak

U radu su istražene teorije motivacije zaposlenika čiji je cilj razumijevanje ključnih faktora koji potiču njihovu radnu motivaciju. Kroz detaljnu analizu teorija motivacija dobio se uvid u razne načine pristupa i koncepte koji utječu na motivaciju zaposlenika. Radna motivacija ima važnu ulogu u postizanju visokih radnih rezultata kao i upravljanje motivacijom zaposlenika koja ima važnu ulogu u stvaranju motiviranog radnog okruženja. Primjenom određenih načela motivacije, kao što su priznanje, nagrađivanje i jasno postavljeni ciljevi, može se potaknuti motivacija zaposlenika i poboljšati njihova produktivnost prilikom izvršavanja radnih zadataka.

Analiza sadržajnih teorija dovodi do spoznaje o raznim aspektima motivacije kao što su teorija hijerarhije potreba, znanstvenog upravljanja, međuljudskih odnosa, dvaju faktora i dr. A procesne teorije se pak fokusiraju na ulogu kognitivnih procesa i socijalne razmjene u motiviranju zaposlenika.

U poglavlju rasprave se može zaključiti i prema samo spomenutim teorijama da je svaka teorija zasebna i da donosi određene prednosti i nedostatke. Prilikom odabira teorije motivacije zaposlenika, potrebno je uzeti u obzir raznolikost i jedinstvenost organizacija.

Zaključuje se da je od izrazito velike važnosti motiviranje zaposlenika jer motiviranjem menadžeri ostvaruju visoke rezultate u radnom okruženju, a da bi se to postiglo bitno je da menadžeri razumiju razne vrste teorija motivacije. Istraživanje i razvijanje novih teorija motivacije ne bi trebalo stati jer su takve teorije od velikog značaja za organizacije, ali i za ljude u privatnim životima. Ljudi se rađaju s određenim karakteristikama, no uz razumijevanje ovakvih teorija moguće je utjecati na njihovo ponašanje.

## Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
2. Buble, M. (2000.) Managment. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
3. Galetić, L. (2015.) Kompenzacijski menadžment: upravljanje nagrađivanjem u poduzećima. Zagreb: Sinergija.
4. Hrvatska Enciklopedija (2021) Motivacija. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115> [pristupljeno: 15. Lipnja 2023.]
5. Jakšić, J. (2003.) Motivacija. Psihopedagoški pristup. Zagreb: Katehetski ured Zagrebačke nadbiskupije. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/113877> [pristupljeno: 15. Lipnja 2023.]
6. Lesko Bošnjak, L., Klepić, Z. (2013.) Osnove menadžmenta ljudskih potencijala. Mostar: Ekonomski fakultet Sveučilište u Mostaru.
7. Marušić, S. (1944.) Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala. Zagreb: Ekonomski institut.
8. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015.) Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi. Zagreb: Plejada.
9. Pavlović-Šijanović, S. (2021.) Motivacija i kako ju pokrenuti?. Škole.hr. Dostupno na: <https://www.skole.hr/motivacija-i-kao-ju-pokrenuti/> [pristupljeno: 15. Lipnja 2023.]
10. Požega, Ž. (2012.) Menadžment ljudskih resursa: upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
11. Vujić, V. (2008.) Menadžment ljudskog kapitala. Rijeka; Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.

## Popis slika

1. Slika 1. - Teorija hijerarhije potreba. Dostupno na: <https://vettorelli.com/news-notes/2021/1/25/jesu-li-sretni-zaposlenici-produktivniji>. [pristupljeno 15. Lipnja 2023.]
2. Slika 2.- Teorija trostupanjske hijerarhije. Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing. Str.567.
3. Slika 3.- ABCD model. Izvor: Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. Str.136.