

# Teorije motivacije zaposlenika

---

**Kuprešak, Bruno**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:130735>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-03**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Bruno Kuprešak

## **TEORIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2024

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Bruno Kuprešak

## **TEORIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje ljudskim resursima**

JMBAG:0010237107

e-mail: bkupresak@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2024

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study Programme Economics and Business


Bruno Kuprešak

## **EMPLOYEE MOTIVATION THEORIES**

Final paper

Osijek, 2024

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_  
završni (navesti vrstu rada:  
završni/diplomski/specijalistički/doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim 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 trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada 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 s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice: Bruno Kuprešak**

**JMBAG: 0010237107**

**OIB: 47987672459**

**e-mail za kontakt: bruno.kupresak2604@gmail.com**

**Naziv studija: Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija**

**Naslov rada: Teorije motivacije zaposlenika**

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

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 28.08.2024. \_\_\_\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Teorije motivacije zaposlenika**

### **SAŽETAK**

U ovome radu obrađivat će se teorije motivacije zaposlenika, kao i sama motivacija te što na nju utječe. U uvodnome poglavlju definirat će se ciljevi i struktura rada, dok će se u poglavlju metodologija rada definirati metode koje su korištene prilikom pisanja samoga rada. Nadalje, u sljedećim poglavljima obrađivat će se sadržajne, procesne i suvremene teorije motivacije. Sadržajne teorije koje će biti obrađene su: teorija hijerarhije potreba, teorija motivacije postignuća, dvofaktorska teorija motivacije te McGregorova teorija motivacije. Što se tiče procesnih teorija, obradit će se: Vroomov kognitivni model motivacije, Porter Lawrerov integrativni model motivacije, ABCD model te Adamsova teorija pravednosti. Od suvremenih teorija obradit će se: teorija postavljanja ciljeva, teorija pojačanja te teorija očekivanja. Također, spomenut će se i primjeri dva poduzeća te kako i na koje načine oni motiviraju svoje zaposlenike. U zadnjem poglavlju zaključka sumirat će se najbitnije o teorijama motivacije i o samoj motivaciji te će se istaknuti važnost njihova korištenja u svakodnevnim aktivnostima menadžera koji pomoću njih mogu ostvariti željene rezultate.

**Ključne riječi: motivacija, zaposlenici, teorije motivacije, menadžeri**

## **Employee motivation theories**

### **ABSTRACT**

This work will deal with employee motivation theories, as well as motivation itself and what affects it. In the introductory chapter, the goals and structure of the work will be defined, while in the methodology chapter, the methods that were used when writing the work will be defined. Furthermore, the following chapters will deal with content, process and modern theories of motivation. Content theories that will be covered are: the theory of the hierarchy of needs, the theory of achievement motivation, the two-factor theory of motivation and McGregor's theory of motivation. For the process theories, following will be covered: Vroom's cognitive model of motivation, Porter Lawrer's integrative model of motivation, the ABCD model and Adams' theory of fairness. Among the modern theories, the following will be discussed: the theory of goal setting, the theory of reinforcement and the theory of expectations. Also, examples of two companies will be mentioned and how and in what ways they motivate their employees. In the last chapter of the conclusion, the most important points about motivation theories and motivation itself will be summarized, and the importance of their use in the daily activities of managers who can use them to achieve desired results will be highlighted.

**Keywords: motivation, employees, theories of motivation, managers**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGIJA RADA</b> .....	<b>2</b>
<b>3.MOTIVACIJA</b> .....	<b>3</b>
3.1 TIPOVI MOTIVACIJE I NJIHOV UČINAK NA POJEDINCA .....	3
3.2 UTJECAJ MOTIVACIJE NA RAZINU USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA .....	4
<b>4. TEORIJE MOTIVACIJE</b> .....	<b>6</b>
4.1. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE .....	6
4.1.1. TEORIJA HIJERARHIJE POTREBA .....	7
4.1.2. TEORIJA MOTIVACIJE POSTIGNUĆA .....	9
4.1.3. DVOFAKTORSKA TEORIJA MOTIVACIJE.....	10
4.1.4. MCGREGOROVA TEORIJA MOTIVACIJE .....	11
4.2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE .....	13
4.2.1. VROOMOV KOGNITIVNI MODEL MOTIVACIJE .....	13
4.2.2. PORTER LAWREVOV INTEGRATIVNI MODEL MOTIVACIJE.....	14
4.2.3. MODEL ABCD .....	15
4.2.4. ADAMSOVA TEORIJA PRAVEDNOSTI .....	16
4.3. SUVREMENE TEORIJE MOTIVACIJE .....	17
4.3.1. TEORIJA POSTAVLJANJA CILJEVA .....	17
4.3.2. TEORIJA POJAČANJA.....	18
4.3.3. TEORIJA OČEKIVANJA .....	19
<b>5. PRIMJERI KAKO PODUZEĆA IZ RH I SVIJETA MOTIVIRAJU SVOJE ZAPOSLENIKE</b> .....	<b>20</b>
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>21</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>22</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>24</b>



## 1. UVOD

U današnje vrijeme, od izuzetne je važnosti znati motivirati zaposlenike na pravilan način, što menadžerima svakodnevno predstavlja izazov. Ključ uspješnog poslovanja svakog poduzeća leži u zadovoljnim i motiviranim zaposlenicima. Upravo zbog toga, menadžeri konstantno moraju unaprjeđivati svoje sposobnosti motiviranja zaposlenika, a u tome će im pomoći poznavanje raznih tehnika i teorija motivacije. Svakom zaposleniku treba pristupiti individualno budući da svaki zaposlenik ima različite želje i potrebe koje ga pokreću i motiviraju na rad.

Struktura ovoga rada podijeljena je na šest dijelova.

U prvome dijelu govori se nešto više o samoj motivaciji, tipovima motivacije te o njenom utjecaju na razinu uspješnosti zaposlenika.

U drugome dijelu govori se o sadržajnim teorijama motivacije od kojih su obrađene: teorija hijerarhije potreba, teorija motivacije postignuća, dvofaktorska teorija motivacije te McGregorova teorija motivacije.

Treći dio prikazuje procesne teorije motivacije, a obrađene su: Vroomov kognitivni model motivacije, Porter Lawrerov integrativni model motivacije, ABCD model te Adamsova teorija pravednosti.

Četvrti dio sastoji se od sadržajnih teorija motivacije od kojih su obrađene: teorija postavljanja ciljeva, teorija pojačanja te teorija očekivanja.

Peti dio prikazati će kako poduzeće iz RH (Konzum) te poduzeće iz svijeta (Google) motiviraju svoje zaposlenike.

U šestom dijelu nalazi se zaključak u kojemu je sumirano najbitnije o teorijama motivacije i samoj motivaciji zaposlenika.

Ciljevi ovoga rada jesu pobliže pojasniti i upoznati se sa postojećim teorijama motivacije zaposlenika kao i sa samom motivacijom te naglasiti važnost njihova korištenja i poznavanja budućim i sadašnjim menadžerima.

## 2. METODOLOGIJA RADA

Ovo poglavlje opisuje metodologiju koja je korištena pri pisanju završnoga rada.

„ Metodologija (metoda + -logija), nauk o metodi; opća teorija znanstvene spoznaje; posebna disciplina koja proučava logičke operacije i tehničko-istraživačke postupke neke znanosti.“ (Hrvatska enciklopedija, 2024) .

Pri pisanju završnoga rada „Teorije motivacije zaposlenika“ koristili su se sekundarni izvori podataka, odnosno knjige, znanstveni radovi te internetski izvori koji su pomogli da se pronađu relevantni podatci i činjenice vezane za ovu temu.

Autori Šundalić i Pavić (2013:90) sekundarne izvore opisuju kao podatke koje je prikupio netko drugi, a istraživač ih je koristio u svome istraživanju. Kao prednost korištenja ovih podataka navode kako su uvijek dostupni te da ih se može preuzeti bez ikakvih troškova.

Metode koje su se koristile pri pisanju ovoga rada su: metoda deskripcije, metoda kompilacije, te deduktivna metoda. Metoda deskripcije predstavlja opisivanje činjenica, procesa i predmeta bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja. Metoda kompilacije je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno istraživačkih radova , odnosno tuđih stavova, zaključaka te spoznaja. Deduktivna metoda predstavlja poznavanje općeg znanja na temelju kojega se donose pojedini zaključci i sudovi na određenu temu.

### **3.MOTIVACIJA**

Motivacija predstavlja unutarnju silu koja potiče ljude da djeluju, odnosno da obavljaju zadatke, zadovoljavaju svoje potrebe te da postižu zacrtane ciljeve. Pojam motivacija može se definirati na razne načine, a u nastavku ovoga teksta spomenut će se neke od njezinih definicija.

„ Riječ „motivacija“ izvedena je iz riječi „motiv“, koja podrazumijeva potrebe, želje ili porive unutar svake ljudske jedinice. Prema najčešćoj definiciji, motivacija je složen psihološki proces koji pokreće, usmjerava i održava naša ponašanja koja su namijenjena postizanju naših ciljeva. Motivacijski proces uključuje biološke, emocionalne, socijalne i kognitivne poticaje koji služe aktiviranju naših usmjerenih ponašanja. Ukratko rečeno, motivacija je ono što nas potiče da se aktiviramo i pokušamo ispuniti neke svoje ciljeve.“ ( Plazonić Fabian , 2022).

Hrvatska Enciklopedija (2024.) opisuje motivaciju kao psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i »iznutra« djeluje na naše ponašanje. Motivacija je u psihologiji zamijenila nekadašnji pojam »volje«, koji se ubraja u »psihologiju moći« (»moć govora«, »moć volje« i sl.). I čuvstva (emocije) nas potiču na aktivnosti pa suvremeni psiholozi ne postavljaju granicu između motivacije i emocija.

Autor Požega (2012:121) pojam motivacije opisuje kao sve unutarnje čimbenike koji utječu na ponašanje osobe te tako određuju smjer ponašanja osobe kao i sam intenzitet i trajanje toga ponašanja. Mjerenje motivacije trenutno nije izvedivo i smatra se nepouzdanim, ali postoji metoda pomoću koje se promatranjem ponašanja kroz efekte rada može okvirno procijeniti razina motivacije.

#### **3.1 TIPOVI MOTIVACIJE I NJIHOV UČINAK NA POJEDINCA**

Što se tiče tipova motivacije, postoje dva glavna tipa motivacije, a to su ekstrinzični (vanjski) i intrinzični (unutarnji) tipovi motivacije.

Kod ekstrinzične (vanjske) motivacije cilj je da se pojedinca potakne da ostvari zacrtani cilj na način u kojem će osobe iz okoline poput obitelji, prijatelja , profesora i drugih koristiti razne strategije kako bi povećali razinu motivacije pojedinca. Negativne strategije koje se mogu koristiti kako bi pojedinca motivirali da obavi zadatak mogu biti određene kazne ili uskraćivanje određenih povlastica ako se zadatak ne ispuni, dok se za pozitivne strategije najčešće koriste razne nagrade, novac, priznanja i slično.

S druge strane, kod intrinzične ( unutarne) motivacije cilj je da motivacija pojedinca proizlazi iz njegovih unutarnjih želja i interesa. Pojedinci koji su motivirani na ovaj način obavljaju zadatke i aktivnosti zbog osobnog zadovoljstva koje im te aktivnosti i zadatci donose, a ne zbog nagrada i kazni koje iz njih slijede. Upravo zbog toga intrinzična (unutarnja) motivacija često dovodi do veće kreativnosti, boljeg učenja te općenito većeg i dugoročnijeg zadovoljstva kod pojedinaca jer rade ono što vole i što ih najviše ispunjava.



Slika 1: Hijerarhija motivacije, dostupno na: <https://deepproject.hr/kako-motivirati-ljude-i-zasto-benefiti-ne-mogu-biti-jedina-motivacija/> [pristupljeno 20. svibnja 2024. ]

### 3.2 UTJECAJ MOTIVACIJE NA RAZINU USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA

Autor Požega (2012:118) tvrdi da rijetko koji zaposlenik radi do krajnjih granica svojih mogućnosti. Činjenica je da neki ljudi rade marljivije te da se više zalažu od drugih, što često dovodi do situacije u kojoj manje sposobni pojedinci uspiju nadmašiti svoje nadarenije kolege. To nam govori da učinak pojedinca na poslu ili drugdje ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti, već i o razini motivacije.

Sama sposobnost i kapaciteti pojedinca nisu nužan preduvjet za uspjeh. Naime, zaposlenici koji imaju veću razinu sposobnosti i kapaciteta često podcijene ostale zaposlenike koji nisu na

njihovoj razini misleći kako su zbog toga nužno bolji od njih. Naravno da veća sposobnost i kapacitet zaposlenika igraju ulogu u postizanju uspjeha, no to čini samo mali dio puta do postizanja uspjeha. Najveću ulogu imaju rad, motivacija te upornost zaposlenika. Upravo zbog toga se često zna dogoditi da manje sposobni zaposlenici budu više motiviraniji i ulože više rada od onih koji su prirodno nadareniji te ih tako nadmaše i postanu uspješniji od njih.

„Ključno pitanje je kako motivirati druge. Taj se zadatak sastoji od sposobnosti komuniciranja, davanja primjera, poticanja, hrabrenja, pribavljanja povratnih informacija, uključivanja drugih u posao, delegiranja, treniranja, informiranja, izvješćivanja, i osiguranja pravednog nagrađivanja. Motivirati druge bitno je jer izniman uspjeh u poslovnom svijetu sve rjeđe postižu pojedinci, postižu ga sve više ljudi, timovi i organizacije. Iz tog razloga je iznimno važno razumjeti što motivira radnike i kako možemo, sebe i druge, više motivirati.“ (Požega, 2012: 118).

Prema Požegi (2012:119) postoje određena načela i pravila koje treba primjenjivati kada je u pitanju motivacija. Jedno od njih, koje je ujedno i najbitnije, govori o tome da osoba mora biti motivirana kako bi mogla motivirati druge. Odnosno, ako gledamo na primjeru jednog poduzeća, zaposlenici žele imati rukovoditelja koji je entuzijastičan, pozitivan, odan te koji vodi zaposlenike na način da im svojim postupcima pokaže ispravan način ponašanja. Također, izuzetno je bitno odabrati pravi i dostižni cilj, jer motivacija ne može postojati bez cilja. Kada odabiremo cilj, moramo imati na umu kako on treba biti dostižan, realan i primamljiv zaposlenicima kako bi ih mogli motivirati. Iduće načelo govori nam kako motivaciju moramo konstantno obnavljati, jer motivacija sama po sebi nije trajna. Izuzetno je bitno radnicima pružiti priznanje, neovisno u kojemu obliku, jer upravo priznanje predstavlja oblik motivacije za kojim radnici najviše žude. Dakako, treba spomenuti kako je nagrada u obliku novca važan motivator, ali samo u slučaju ako ga zaposlenik nema dovoljno da pokrije svoje osnovne potrebe. Upravo zbog toga, treba shvatiti kako svaki zaposlenik ima svoj karakterističan način na koji ga se može motivirati te da će se pravilnom motivacijom zaposlenika postići njihova najveća produktivnost i povećati razina uspjeha.

## **4. TEORIJE MOTIVACIJE**

Autor Robbins (1995:45) govori kako su pedesete godine bile iznimno plodonosno razdoblje što se tiče razvijanja koncepata o motivaciji. Tijekom tog razdoblja formulirale su se tri specifične teorije koje su, koje su kroz povijest bile izložene žestokim napadima te se njihova valjanost i dan danas osporava. To su: teorija hijerarhije potreba, teorija X i teorija Y te teorija „motivacija-higijena“ . Onda su se razvila puno jasnija objašnjenja motivacije, ali te rane teorije treba pogledati iz najmanje dva razloga. Prvi je taj da one predstavljaju temelj na kojemu su izniknule suvremene teorije te drugi koji govori kako aktivni menadžeri redovito koriste te teorije i njihovu terminologiju u objašnjenju motivacije zaposlenika.

Znanje vođenja i motiviranja zaposlenika, neprocjenjivo je, u svakome menadžerskom poslu. Kroz povijest su se razvijale i nastajale razne teorije motivacije koje su menadžerima i ostalima rukovodećim pozicijama olakšavale proces motiviranja zaposlenika. Kao što je već ranije spomenuto, neke od prvih teorija motivacije koje su nastale bile su teorija hijerarhije potreba, X i Y teorija te teorija motivacije higijene. Iako se valjanost i točnost ovih teorija kroz povijest dovodila u pitanje, one su i dalje zaslužne te su pridonijele nastanku mnogih suvremenih teorija koje danas u poslovanju koriste menadžeri. Uspješni menadžer je osoba koja je prije svega upoznata sa teorijama motivacije i samim procesom motiviranja zaposlenika, jer se smatra da je upravo ta vještina ključna za takvu vrstu posla te da se bez nje ne može dugoročno opstati. Svaki zaposlenik zasebna je jedinka koja drugačije reagira na poticaje i pokušaje motiviranja te stoga svakome zaposleniku treba pristupiti individualno i otkriti na koji način ga se može motivirati.

U nastavku će se obrađivati procesne, sadržajne te suvremene teorije motivacije te će se nešto više reći o njima samima i njihovim vrstama.

### **4.1. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE**

Sadržajne teorije motivacije fokusirane su na promatranje unutarnjih čimbenika koje potiču motivaciju zaposlenika. One također istražuju kako i na koji način motivirati zaposlenika, što motivira zaposlenike te općenito koje sve želje i potrebe trebaju biti zadovoljene kako bi se postigla željena razina motivacije.

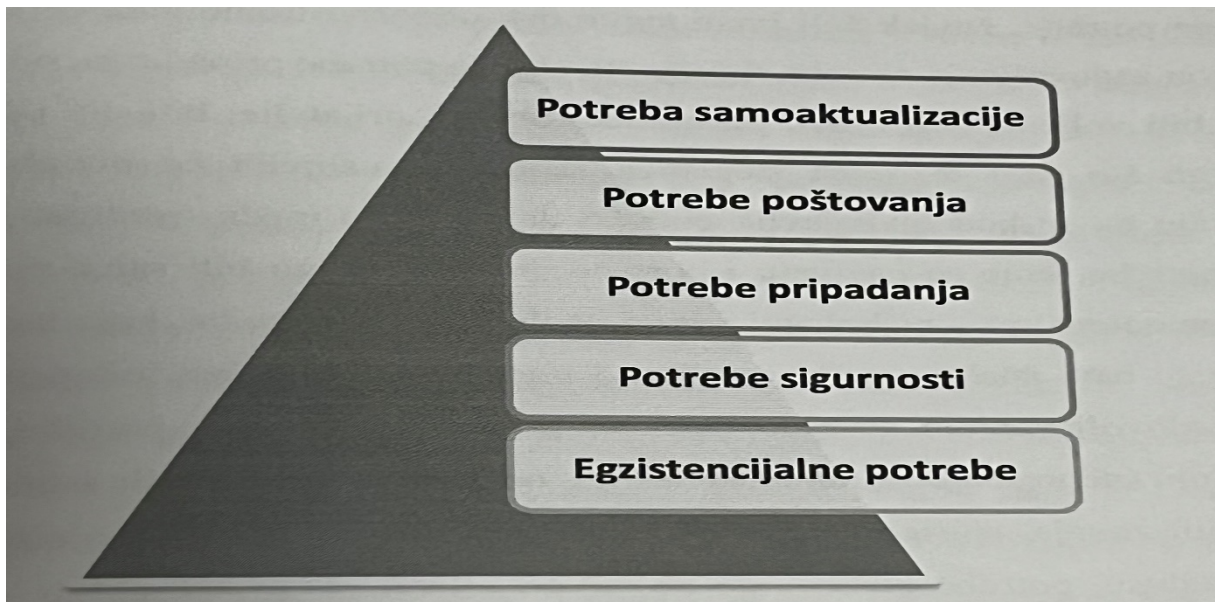
Autor Požega (2012:122) govori kako sadržajne teorije motivacije stavljaju naglasak na ljudske potrebe, kod kojih se najprije javlja potreba, potom želja te nakon toga slijedi aktivnost kojom se zadovoljava ta ista potreba ili želja te se na taj način ostvaruje zadani cilj.

#### 4.1.1. TEORIJA HIJERARHIJE POTREBA

„Gotovo se sa sigurnošću može reći da Abraham Maslowova teorija hijerarhije potreba predstavlja vjerojatno najpoznatiju teoriju motivacije.“ (Robbins, 1995:44) .

Teoriju hijerarhije potreba, ili Maslowljevju hijerarhiju potreba kako je još zovu, razvio je američki psiholog Abraham Maslow. Teoriju je predstavio 1943. godine u radu pod nazivom „ A Theory of Human Motivation“ objavljenu u Psychological Reviewu. Kasnije je teorija detaljnije razređena u njegovoj knjizi "Motivation and Personality" iz 1954. godine, a tokom vremena je postala sve popularnija te se počela koristiti u sociologijskim istraživanjima, obukama u upravljanju te u srednjoškolskoj i visokoškolskoj nastavi.

Autor Požega (2012:124) tvrdi da prema teoriji potreba postoji hijerarhija potreba koja započinje sa egzistencijalnim potrebama, a završava sa potrebama samoaktualizacije te govori kako se tek sa zadovoljavanjem niže potrebe može ići na slijedeću, odnosno višu razinu potreba.



Slika 2. Teorija potreba , Izvor: Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. Str. 123.

Slika prikazuje hijerarhiju potreba u obliku piramide sa pet osnovnih razina, čije je razumijevanje ključno kako bismo shvatili načine na koje ljudi teže zadovoljiti svoje potrebe. Potrebe koje se nalaze na nižoj razini, sličnije su kod različitih ljudi, dok se upravo najveće razlike u potrebama nalaze između pojedinaca na najvišim razinama u hijerarhiji. Također se smatra kako potrebe na nižim razinama više nalikuju životinjskim potrebama, dok su one na višim razinama više karakterističnije za ljudsku vrstu.

Na samome dnu piramide nalaze se **egzistencijalne potrebe** u koje spadaju osnovne potrebe za život poput hrane, vode, zraka, sna, obavljanja nužde i slično. Ukoliko se ne zadovolje ove primarne potrebe, doći će do ugrožavanja čovjekova opstanka i egzistencije.

Nadalje slijede **potrebe za sigurnošću**, koje nastupaju tek kada zadovoljimo egzistencijalne potrebe. Pod ove potrebe spadaju fizička sigurnost, materijalna sigurnost, zdravstvena zaštita te zaštita od potencijalnih opasnosti. Osiguravanje osjećaja sigurnosti, ljudima pruža priliku da planiraju budućnost te da se razvijaju i u drugim pravcima.

Kada su egzistencijalne i potrebe za sigurnošću zadovoljene, čovjek teži ka razvijanju društvenih veza koje spadaju pod **potrebe pripadanja**. Ove potrebe također uključuju razvijanje prijateljstava, ljubavi, obitelji te zadovoljavanje ostalih društvenih potreba. Zadovoljavanjem ovih potreba radimo na razvijanju emocionalne stabilnosti i povećavamo razinu sreće.

Četvrte po redu su **potrebe za poštovanjem**, koje se kod ljudi javljaju kada se žele istaknuti i pokazati da su bolji od ostalih. Zadovoljavanjem ovih potreba, pojedinci žele zadobiti poštovanje od strane okoline, razviti osjećaj samopoštovanja te poprimiti određeni status u zajednici.

Na samome vrhu piramide nalazi se **potreba samoaktualizacije**. Nakon zadovoljenja svih prijašnjih potreba, čovjeku se i dalje događa da osjeća nezadovoljstvo i potrebu da mora još nešto ostvariti ili promijeniti. Javlja se težnja za iskorištavanjem punog potencijala čovjeka te da postane najbolja moguća verzija sebe. Samoaktualizacija je karakteristična za ljude koji su moralni, kreativni, spontani, koji teže rješavanju problema i koji pokušavaju postići svoje osobne ciljeve. Pronalaženje vlastite svrhe i življenje u ispunjavanju svojih mogućnosti pravi je put do ostvarenja samoaktualizacije.

Autor Požega (2012:125) tvrdi kako teorija potreba menadžeru ljudskih resursa u njegovom vođenju ljudi u poduzeću govori da zaposlenici imaju raznolike potrebe te da svaka osoba ima različit status kada je u pitanju zadovoljavanje potreba koje ovisi o razini ili stepenici hijerarhije



potreba na kojoj se nalazi te se iz toga da zaključiti kako radnike treba motivirati na različite načine.

#### 4.1.2. TEORIJA MOTIVACIJE POSTIGNUĆA

Autor Požega (2012:127) govori kako se teorija motivacije postignuća može predstaviti kao funkcija važnosti motiva postignuća za određenu osobu na određenoj aktivnosti ili zadatku za koji se motivacija promatra, zatim značaja koji za njega imaju poticaji postignuća te njegovo očekivanje ili pretpostavka da li izvršenje zadatka vodi uspjehu.

Teoriju motivacije potreba, koja je također poznata i pod nazivima McCllandova teorija motivacije ili teorija triju potreba, razvio je američki psiholog David McClland. Teorija se razvijala i formulirala tokom 1940-ih i 1950-ih godina, dok je njen najznačajniji doprinos predstavljen u McClellandovoj knjizi "The Achieving Society," objavljenj 1961. godine.

Teorija identificira tri vrste potreba koje su glavne u procesu motiviranja ljudi, a to su: potreba za moći, potreba za postignućem te potreba za pripadanjem.

**Potreba za moći** karakteristična je za osobe koje se nalaze na liderskim pozicijama i koji su motivirani za ostvarivanje uspjeha i stjecanje statusa u društvu. Ova potreba može imati pozitivnu i negativnu stranu. Pojedinaac svoju moć može upotrebljavati na način da kontrolira druge kako bi ostvario osobnu korist što predstavlja negativnu stranu, dok s druge strane pojedinac može koristiti moć kako bi načinio dobro svojoj grupi, organizaciji ili društvu općenito, što predstavlja pozitivnu stranu.

Kod **potrebe za postignućem**, osobe traže situacije u kojima mogu preuzeti odgovornost za rješavanje određenih problema i teže postizanju što boljih rezultata. Često biraju poslove u kojima mogu dobiti direktnu povratnu informaciju koja je vezana za njihove performanse i rezultate te izbjegavaju visoko i nisko rizične poslove jer žele da njihov uspjeh bude rezultat njihovih napora a ne sreće.

**Potreba za pripadanjem** karakteristična je za osobe koje teže društvenoj interakciji i koje žele biti dio neke grupe, odnosno žele imati osjećaj pripadnosti. Ove osobe imaju sklonost

ustupovati dobre međuljudske odnose te uživaju surađivati s drugima , što ih često dovodi do situacija u kojima izbjegavaju konfliktne kako bi održali dobre odnose sa drugima.

Razumijevanje različitih potreba koje motiviraju zaposlenike može pomoći menadžerima da na što bolji način upravljaju zaposlenicima tako što će stvoriti okruženje koje podržava različite profile zaposlenika. Zadatke koji zahtijevaju postavljanje ciljeva i rješavanje problema dodijeliti će zaposlenicima s potrebama za postignućem, dok će zaposlenike s potrebama za pripadanjem stavljati u timove kako bi zajedno s ostalim zaposlenicima rješavali probleme i zadatke. One zaposlenike koji imaju potrebu za moći usmjeravati će na liderske i upravljačke pozicije , gdje će se njihove sposobnosti za vođenje i donošenje odluka moći adekvatno iskoristiti.

#### 4.1.3. DVOFAKTORSKA TEORIJA MOTIVACIJE

„ Dvofaktorska teorija motivacije (autor Herzberg) temelji se na mjerenju zadovoljstva radnika s poslom, odnosno osnova klasifikacije čimbenika motivacije mjerenje je zadovoljstva poslom. Prema ovoj teoriji, ne postoji isključivo zadovoljstvo i nezadovoljstvo zaposlenika s poslom, već postoji nezadovoljstvo i odsutnost nezadovoljstva (nema zadovoljstva) kao i zadovoljstvo i odsutnost zadovoljstva (nema zadovoljstva) kod djelatnika, a kada je u pitanju posao koji obavljaju.“ (Požega, 2012:129) .

Dvofaktorsku teoriju motivacije koja je poznata i pod nazivom Herzbergova teorija motivacije , razvio je Frederick Herzberg 1959. godine. Proveo je istraživanje u kojemu je proučavao zaposlenike te ga je zanimalo koji poslovni čimbenici doprinose razvijanju zadovoljstva na poslu, a koji poslovni čimbenici doprinose razvijanju nezadovoljstva na poslu.

Autori Noe, Hollenbeck , Gerhart i Wright (2006:364) zadovoljstvo poslom definiraju kao ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe. Dok s druge strane, sklonost nezadovoljstvu definiraju kao pojam koji se koristi za opis određene dimenzije koja odražava duboke individualne razlike u zadovoljstvu s nekim ili svim aspektima života.

Čimbenike čije ispunjavanje može utjecati na razvijanje zadovoljstva na poslu Herzberg je nazvao motivatorima, a bitno je napomenuti kako odsutnost ovih čimbenika ne mora nužno

značiti da će se kod zaposlenika pojaviti nezadovoljstvo. Neke od bitnijih motivacijskih čimbenika koje treba izdvojiti su:

- Priznanje zaposleniku za dobro odrađen posao
- Stupanj odgovornosti koji je dodijeljen zaposleniku
- Davanje slobode zaposlenicima pri donošenju odluka
- Mogućnost napredovanja
- Izazovnost posla

S druge strane, čimbenike čije neispunjavanje može utjecati na razvijanje nezadovoljstva na poslu Herzberg je nazvao higijenicima, a također je bitno spomenuti kako poboljšavanjem ovih čimbenika nećemo nužno dovesti do povećanja zadovoljstva zaposlenika. Neke od bitnijih higijenskih čimbenika koje treba izdvojiti su:

- Uvjeti sigurnosti na radu
- Odnos s nadređenima i ostalim kolegama
- Sigurnost posla
- Socijalne beneficije ( zdravstveno i mirovinsko osiguranje)
- Plaća

Herzbergova teorija motivacije naglašava kako menadžeri trebaju voditi računa o obje skupine čimbenika kako bi mogli kvalitetno zadovoljiti i motivirati zaposlenike. Zadovoljavanjem higijenskih čimbenika izbjeći ćemo nezadovoljstvo zaposlenika, dok motivacijske čimbenike konstantno treba poticati kako bi se povećalo zadovoljstvo i motivacija zaposlenika.

#### 4.1.4. MCGREGOROVA TEORIJA MOTIVACIJE

McGregorevu teoriju motivacije , koja je poznata i pod imenom Teorija X i Teorija Y , razvio je Douglas McGregor 1960. godine. Pri razvijanju teorije pomoglo mu je tridesetogodišnje istraživanje koje je provodio, a bavio se proučavanjem radnih uvjeta i stavova zaposlenika prema poslu.

Autori Gutić , Devčić i Hak (2017:133) govore kako su prema Teoriji X zaposlenici lijeni i neambiciozni te da samim time ne vole raditi i preuzimati odgovornost na poslu. Upravo zbog toga ih konstantno treba kontrolirati i poticati na rad te sukladno njihovom učinku primjenjivati određene kazne ili nagrade. S druge strane, Teorija Y tvrdi kako je zaposlenicima rad izvor zadovoljstva te da zaposlenici vole preuzimati odgovornost i da žele napredovati na poslu.

Autor Robbins (1995:47) govori kako je Douglas McGregor predložio dva gledišta prema kojima možemo svrstavati ljude. Prvo gledište je negativno te je povezano uz Teoriju X, dok je drugo pozitivno te je ono povezano uz Teoriju Y. Proučavao je kako menadžeri tretiraju svoje zaposlenike te je zaključio da je gledište menadžera o naravi ljudi utemeljeno na grupiranim pretpostavkama te da svoje ponašanje prema zaposlenicima nastoje modelirati prema tim pretpostavkama.

„ Prema teoriji X, četiri pretpostavke kojih se menadžer drži jesu:

1. Zaposlenicima je svojstveno da ne vole rad te da će ga nastojati izbjeći kad god je to moguće.
2. Kako zaposleni ne vole rad, mora ih se prinuditi, kontrolirati i prijetiti kaznom kako bi se postigli željeni ciljevi.
3. Zaposleni će izbjegavati odgovornost te će težiti formalnim uputama kad god je to moguće.
4. Većina radnika stavlja sigurnost ispred svih ostalih faktora povezanih s radom i ne pokazuje odviše veliku ambiciju.

Nasuprot tim negativnim gledištima o naravi ljudskih bića, McGregor je nabrojio četiri druge pretpostavke koje je nazvao teorijom Y:

1. Zaposleni mogu na posao gledati kao da je to naravna stvar, poput odmora i igre.
2. Osoba će se samousmjeravati i samokontrolirati ako je predana ciljevima.
3. Prosječna osoba može naučiti prihvatiti odgovornost pa, čak, tome i težiti.
4. Kreativnost – tj. Sposobnost donošenja dobrih odluka – široko je rasprostranjena među stanovnicima i ne mora obavezno biti isključivo područje djelovanja onih koji su na rukovodećim položajima. „ (Robbins,1995:47).

Autor Robbins (1995:47) govori kako nažalost ne postoje dokazi koji bi mogli potvrditi da je bilo koji od prethodno navedenih skupova pretpostavki punovaljan ili da će nas prihvaćanje pretpostavki Teorije Y dovesti do radnika koji su više motivirani.

## 4.2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

Autori Gutić , Devčić i Hak (2017:136) govore kako uz sadržajne teorije motivacije, značajno mjesto zauzimaju i procesne teorije motivacije. Govore kako one za razliku od sadržajnih ne uključuju samo ljudske potrebe kao temelj motivacije i motivacijskog ponašanja, već u obzir uzimaju i druge čimbenike, kao što su: očekivanja, percepcija, te sustav vrijednosti.

Autor Požega (2012:122) govori kako se procesne teorije motivacije bave promatranjem ljudskih ciljeva, procjene uspjeha i efekata ostvarivanja tih ciljeva te iz tih hipoteza iznose zaključke o uzrocima ljudskog ponašanja.

### 4.2.1. VROOMOV KOGNITIVNI MODEL MOTIVACIJE

Vroomov kognitivni model motivacije poznat je i pod nazivom Teorija očekivanja, a razvio ga je Victor Vroom 1964. godine. Ova teorija motivacije objašnjava i proučava načine pomoću kojih pojedinci odlučuju koliko će truda uložiti u obavljanje određenog zadatka.

Autori Gutić , Devčić i Hak (2017:136) tvrde kako Vroomov model polazi od toga da svaki pojedinac sasvim svjesno sam bira one oblike ponašanja prema efektima koje od toga očekuje te na taj način odabire jedan, a izbjegava drugi oblik ponašanja. Ova teorija motivacije također nudi odgovor na pitanje: Zašto se pojedinac u nekoj zadanoj situaciji izuzetno zalaže i trudi? Smatraju da ga na to motivira privlačnost nagrade i očekivanje tog pojedinca da će na taj način ostvariti svoje ciljeve.

Autor Požega (2012:132) smatra kako valencija ishoda, odnosno rezultat aktivnosti, može biti pozitivan i negativan, uključujući i indiferentnost prema onome što će biti ishod, odnosno nagrada. Govori kako pozitivna valencija predstavlja željeni ishod za pojedinca, dok negativna uključuje odbojnost prema mogućem ishodu te također spominje indiferentnost koju opisuje kao situaciju kada je osobi svejedno hoće li ostvariti postizanje određenog efekta.

Vroomov kognitivni model motivaciju opisuje kao funkciju varijabli očekivanja (O) i valencije (V). Očekivanje (O) odnosi se na vjerovanje pojedinca da će željeni trud dovesti do željenih rezultata, dok se valencija (V) odnosi na vrijednost i privlačnost nagrade koju će zaposlenik dobiti za postignute rezultate. Ako se ispostavi da je bilo koji od ovih faktora nizak, motivacija će također biti niska. U slučaju da su oba faktora visoka, motivacija će također biti visoka.

Također treba istaknuti važnost ove teorije koja pomaže menadžerima shvatiti kako percepcija i očekivanja zaposlenika utječu na njihovu radnu motivaciju i učinkovitost na poslu. Od izuzetne je važnosti da jedan menadžer razumije individualne ciljeve i želje zaposlenika te da pomoću toga provede što bolje motivacijske strategije kako bi im povećao produktivnost i zadovoljstvo tokom obavljanja posla.

#### 4.2.2. PORTER LAWREVOV INTEGRATIVNI MODEL MOTIVACIJE

Porter-Lawlerov integrativni model motivacije razvili su Lyman W. Porter i Edward E. Lawler 1968. godine. Ova teorija kombinira elemente iz teorije očekivanja i teorije pravednosti te tako omogućava razumijevanje složenih procesa motivacije na radnome mjestu.

„Integrativni procesni model motivacije ( autori su Porter i Lawler) predviđa da ljudi , u pravilu, između brojnih mogućnosti i oblika ponašanja sa različitim ishodima i posljedicama izaberu upravo one koji će maksimizirati određene efekte i ishode , odnosno koji će za njih imati najveću motivacijsku snagu.“ (Požega, 2012:137) .

Autori Gutić , Devčić i Hak (2017:137) govore kako Porter-Lawlerov integrativni model motivacije uključuje intrinzične nagrade koje se dobiju kao rezultat individualnog iskustva zaposlenika te osjećaja osobnog uspjeha i ekstrinzične nagrade. Ističu kako učinak pojedinca nije samo rezultat njegovih napora, već ovisi i o osobnim sposobnostima i karakteristikama pojedinca , a također i o njegovoj percepciji uloge koju ima u organizaciji.

Postoje tri čimbenika koji imaju ključnu ulogu u stvaranju motivacijske snage za zaposlenike, a to su : očekivanje djelatnika , očekivanje nagrade nakon obavljanja posla te privlačnost nagrade. Očekivanje djelatnika odnosi se na njihovu percepciju vjerojatnosti da će njihov trud i zalaganje dovesti do uspješno odrađenog zadatka, a ono naravno ovisi o radnoj situaciji u kojoj se radnik u tome trenutku nalazi te pomoću koje procjenjuje koliko je izgledno obaviti zadatak sa većim zalaganjem i motivacijom. Drugo, očekivanje nagrade nakon obavljanja posla odnosi

se na vjerovanje zaposlenika da će uspješnim izvođenjem zadatka primiti adekvatnu nagradu, koje najviše ovisi o zaposlenikovom unutarnjem i vanjskom položaju kontrole. Unutarnji položaj kontrole odnosi se na to kada je zaposlenik svjestan da je isključivo i samo on odgovoran za svoje uspjehe i neuspjehe, dok zaposlenici koji su skloniji vanjskom položaju kontrole vjeruju kako su za njihove uspjehe i neuspjehe odgovorne neke veće sile. Kao zadnje, spominje se privlačnost nagrade, koja se odnosi na vrijednost koju zaposlenici pridaju dobivenoj nagradi.

Porter-Lawlerov integrativni model motivaciju opisuje formulom  $M = (Z - U) * (U - N) * V$ , u kojoj je M = motivacija, Z = zalaganje, U = učinak, V = valencija te N = nagrada. Odnos  $Z - U$  govori o tome je li uopće moguće uspješno obaviti zadatak. Zaposlenike treba uvjeriti da je rezultat koji će ostvariti pod njihovom kontrolom, a potrebno je paziti da su zadatci koje im zadajemo ostvarivi jer će im se u suprotnom rezultat činiti nedostižnim te će na taj način izgubiti motivaciju. Odnos  $U - N$  govori o tome postoji li vjerojatnost da nakon uspješno odrađenog zadatka slijedi nagrada. Kada su zaposlenici svjesni da će prema svome učinku dobiti nagradu biti će motiviraniji za rad.

Autor Požega (2012:138) govori kako je prilikom postavljanja sustava nagrađivanja bitno da menadžeri dobro procijene koja nagrada će biti dovoljno visoka da motivira zaposlenika, ali da isto tako ona bude minimalna kako bi organizacija imala što manji trošak.

#### 4.2.3. MODEL ABCD

Autor Požega (2012:135) tvrdi da je Ante Lauc tvorac ABCD modela. Govori kako je osnovna teza modela ta da visoko moralne osobe rade veliku grešku jer se ne žele ili ne mogu samoorganizirati, a glavni uzrok tome jest što smatraju da im njihovo osobno poštenje ne treba dati prednost pred drugima. Rješenje ovoga problema leži u tome da se potakne razvijanje svijesti kod menadžera i djelatnika o pozitivnoj korelaciji između poštenja i pameti. Odnosno, treba stvoriti takvo radno okruženje u kojemu će se poštenje i marljivost radnika znati cijeliti te koje će ih u konačnici dovesti do veće plaće i boljeg statusa.

Iz ovoga modela proizlaze četiri tipa zaposlenika koji su podijeljeni na A, B, C i D kategorije. Zaposlenici koji spadaju u kategoriju A su obično oni zaposlenici koji ostvare iznadprosječne rezultate na poslu te za to dobiju iznadprosječne, odnosno zaslužene pohvale i nagrade. Sljedeći na redu su zaposlenici koji spadaju u kategoriju B, a to su obično zaposlenici koji također

ostvare iznadprosječne rezultate na poslu, no za to dobiju ispodprosječne nagrade i pohvale. Nakon njih dolaze zaposlenici koji spadaju u kategoriju C, odnosno zaposlenici koji na poslu ostvare ispodprosječne rezultate, a za to dobiju iznadprosječne nagrade i pohvale. Na samome kraju ostaju zaposlenici koji spadaju u kategoriju D, a to su zaposlenici koji ostvare ispodprosječne rezultate te za to dobiju ispodprosječne nagrade i pohvale.

Smatra se kako bi upravo zaposlenici koji spadaju u kategoriju B, odnosno najpošteniji i najsposobniji, trebali biti glavni pokretači razvoja u organizaciji. Sve dok ne bude tako, država i poduzeća neće moći ostvariti napredak i ići prema boljem jer će ih u tome kočiti zaposlenici koji spadaju u kategoriju C.

#### 4.2.4. ADAMSOVA TEORIJA PRAVEDNOSTI

Adamsovu teoriju pravednosti ili kako je još nazivaju teorija jednakosti, razvio je John Stacey Adams 1963. godine. Ova teorija govori da su zaposlenici motivirani onda kada je usklađen pravedan odnos između onoga što ulažu u posao i onoga što dobivaju iz uložena.

„ Adamsova teorija pravednosti ili teorija jednakosti u suštini se bavi uzrocima i posljedicama nezadovoljstva i zadovoljstva zaposlenika. Počiva na elementima pravednosti, jednakih polaznih tretmana i šansi ( Adams, J.S., 1965: 335) . Ističe se vrijednost razmjene između poslodavaca i zaposlenika koja bi trebala biti jednaka i pravedna kako bi motivirala zaposlenika da posao obavi kvalitetno. „ ( Gutić , Devčić i Hak, 2017:136) .

U sklopu Adamsove teorije pravednosti postoje tri slučaja percepcije pravednosti i nepravednosti od strane zaposlenika. Prvi slučaj je taj u kojemu zaposlenik percipira da je omjer između uložnog truda i dobivenih nagrada nejednak, odnosno da on više radi i trudi se u odnosu na druge zaposlenike , a dobiva manje nagrada ili zasluga od ostalih. To može rezultirati smanjenjem truda i kvalitete rada na poslu, smanjenjem lojalnosti prema poslodavcu te samim time i povećanim brojem konflikata između zaposlenika na poslu. Drugi slučaj je taj u kojem zaposlenik procjenjuje da je omjer između uložnog truda i dobivenih nagrada jednak, odnosno da zaposlenici koji ulažu sličan trud i rad u obavljanju posla dobivaju podjednake nagrade i zasluge. Rezultat toga neće biti niti nezadovoljstvo zaposlenih niti zadovoljstvo, već će biti indiferentni , odnosno ravnodušni. Posljednji treći slučaj je taj u kojemu zaposlenik



procjenjuje da omjer između uloženog truda i dobivenih nagrada ide njemu u korist, odnosno da zaposlenik radi manje ili jednako u odnosu na druge zaposlenike, a dobiva više nagrada i zasluga od ostalih. Ovakva situacija također neće rezultirati zadovoljstvom kod zaposlenika, jer će vjerovati kako je on to zaslužio zbog svojih znanja i sposobnosti.

„ Dakle, u slučaju nezadovoljstva, radnik će djelovati, svjesno ili nesvjesno, na svoje inpute i outpute, odnosno smanjivat će svoj rad zbog smanjenja razine motivacije na kognitivnoj razini, a uslijed njegovog nezadovoljstva reproduciranog njegovom negativnom percepcijom. „ (Požega, 2012:135) .

### **4.3. SUVREMENE TEORIJE MOTIVACIJE**

„Cijeli niz suvremenih teorija motivacije imaju jednu zajedničku stvar – danas je svaka od njih popraćena prihvatljivom količinom valjana dokaznog materijala.“ (Robbins, 1995:50) .

Suvremene teorije motivacije počele su se razvijati tijekom 20. stoljeća, a svrha im je dati što jasniji odgovor na pitanja koja su povezana uz razumijevanje ljudskog ponašanja. Oblikovale su se kroz različita istraživanja iz područja psihologije i menadžmenta te nam pružaju uvid u različite čimbenike koji utječu na razinu motivacije na radnome mjestu.

#### **4.3.1. TEORIJA POSTAVLJANJA CILJEVA**

Teoriju postavljanja ciljeva razvio je Edwin Locke krajem 1960-ih godina, ali ju je kasnije zajedno sa Garyjem Lathamom dodatno razradio i proširio te joj tako dodao na značaju. Ova teorija govori kako ćemo odabirom specifičnih i izazovnih ciljeva moći postići bolje performanse te da će se samim time povećati i razina motivacije, a također se smatra i jednom od najutjecajnijih teorija motivacije u organizacijskom ponašanju i menadžmentu.

„Postoji mnogo pozitivnih istraživačkih dokaza za podupiranje teorije koja kaže da namjere, koje su izražene u obliku ciljeva, mogu biti veliki izvor radne motivacije. Možemo reći sa znatnim stupnjem pouzdanosti, da specifični ciljevi vode povećanom učinku i da teški ciljevi, kad su prihvaćeni, rezultiraju većim učinkom od lakših ciljeva.“ (Robbins,1995:52) .

Autor Robbins (1995:52) tvrdi da će razina učinka rasti s težinom ciljeva, ako čimbenici poput sposobnosti i prihvaćanja ciljeva budu postojani. Govori kako je logično da će u većini slučajeva zaposlenici izabrati lakše ciljeve, no smatra i da kada zaposlenik jednom prihvati teže ciljeve da će ulagati velike količine truda sve dok ciljevi ne budu postignuti. Kada se u pitanje dovede povezanost između participacije zaposlenika pri postavljanju ciljeva i povećanja razine zalaganja, dokazi su podijeljeni. Neki od njih govore kako su zaposlenici ostvarili veći učinak u slučaju kada su im šefovi zadavali ciljeve, dok drugi govore kako su zaposlenici ipak ostvarili veći učinak u slučaju kada su i oni sami sudjelovali pri postavljanju ciljeva. Odnosno, istraživanja pokazuju kako postoji veća šansa da će zaposlenici ostvariti veći učinak ako su sudjelovali u postavljanju ciljeva upravo zbog toga što će pokazati veću predanost ciljevima u kojima su dali svoj glas. Naravno, to ne znači da će participativni ciljevi biti nužno bolji od zadanih ciljeva, no ako se prihvaćanje uzme u obzir, definitivno se povećava vjerojatnost da će teži ciljevi biti dogovoreni te da će ih se slijediti.

#### 4.3.2. TEORIJA POJAČANJA

Teoriju pojačanja razvio je B.F. Skinner, a smatra se kako su se temelji za ovu teoriju iznijeli u jednom od njegovih poznatijih djela, "The Behavior of Organisms" iz 1938. godine. Skinner je u svojim radovima proučavao na koje se načine ponašanje može oblikovati kroz korištenje sistema nagrađivanja i kažnjavanja, a mnogi smatraju kako je upravo ova teorija postavila temeljne principe u biheviorizmu, grani psihologije koja se bavi proučavanjem ponašanja.

„ Ova teorija zanemaruje unutarnje stanje pojedinca i usredotočena je isključivo na ono što se nekoj osobi događa kad poduzima neku akciju, dakle , traži odnose između ponašanja i posljedica toga ponašanja. Ona smatra da će ljudi uložiti više napora u zadatke i ciljeve koji su pojačani. Ono što ljudi rade s jedne strane i zalaganje kod različitih zadataka uvjetovani su posljedicama koje prate njihovo ukupno ponašanje. Međutim , pojačanje nije jedino objašnjenje postojanja razlika u motivaciji ljudi , jer na motivaciju utječu ciljevi, razina motivacije za postignućem, pristranost u dodjeljivanju nagrada i očekivanja.“ ( Gutić, Devčić i Hak, 2017:138) .

Glavna ideja ove teorije govori kako zaposleni očekuju da će biti ili nagrađeni ili kažnjeni za određena ponašanja. Odnosno, to znači da menadžeri trebaju podržavati i nagrađivati pozitivna ponašanja kako bi se ona ponavljala, dok s druge strane treba kažnjavati i sprječavati negativna

ponašanja kako se ona ne bi ponavljala. Metode poput pozitivnog pojačanja, negativnog pojačanja, kazne i izumiranja pomažu menadžerima da kontroliraju ponašanja zaposlenika pri obavljanju posla.

#### 4.3.3. TEORIJA OČEKIVANJA

Teoriju očekivanja razvio je Victor Vroom 1964. godine, a bavi se objašnjavanjem kako zaposlenici biraju svoja ponašanja na temelju očekivanja da će njihove akcije dovesti do željenih ishoda. Također, često se koristi u menadžmentu i organizacijama kako bi menadžerima pomogla razumjeti što motivira zaposlenike te na koji način mogu povećati njihovu angažiranost i produktivnost.

Autor Robbins (1995:56) govori kako teorija očekivanja daje najcjelovitije objašnjenje pojma motivacije. Usprkos pojedinim kritičarima, u prilog ovoj teoriji ide velik dio znanstveno dokaznog materijala. Ona dokazuje kako jačina nastojanja da se nešto napravi na stanovit način ovisi o snazi očekivanja da će taj rad donijeti rezultate u skladu sa stajalištem pojedinca.

„ S tim u svezi , ta teorija uključuje tri varijable:

1. **Privlačnost** – značenje kojega pojedinac pridaje mogućem ishodu ili nagradi što se može postići na poslu. Tu se uzimaju u obzir nezadovoljene potrebe pojedinca.
2. **Povezivanje učinka s nagradom** – stupanj do kojega pojedinac vjeruje da će ga određena razina učinka dovesti do postizanja željenog ishoda.
3. **Povezivanje zalaganja s učinkom** – vjerojatnost kojom je pojedinac predvidio da će dana količina zalaganja dovesti do učinka. „ (Robbins,1995:56) .

Autor Robbins (1995:57) tvrdi da nagrade koje organizacija nudi trebaju pratiti nagrade koje su želja samih zaposlenika. Također ističe kako je ovo teorija koja se temelji na samointeresu unutar kojega svaki pojedinac teži maksimalnoj količini zadovoljstva. Na umu treba imati i privlačnost same nagrade, odnosno potrebno je znati razumjeti i poznavati vrijednosti koje zaposlenici pridaju nagrađivanju u poduzeću. Zaposlenike treba nagrađivati na način da oni tu nagradu pozitivno vrednuju. Važno je spomenuti kako će razinu uloženoga truda zaposlenika odrediti upravo njihova vlastita očekivanja koja su povezana sa učinkom, nagradom i ishodom pri kojima se zadovoljavaju određeni ciljevi.

## **5. PRIMJERI KAKO PODUZEĆA IZ RH I SVIJETA MOTIVIRAJU SVOJE ZAPOSLENIKE**

Kao što je već ranije spomenuto, motivirani zaposlenici ključni su za uspjeh svakog poduzeća. Prilikom motiviranja svojih zaposlenih, poduzeća koriste razne strategije i metode kako bi im proces motivacije bio što uspješniji. Neke od najčešćih koje koriste jesu financijske nagrade, beneficije, priznanja, pohvale, mogućnost razvoja i napretka te razne društvene aktivnosti. U nastavku će se spomenuti kako poduzeće iz RH (Konzum) motivira svoje zaposlenike te kako poduzeće iz svijeta (Google) motivira svoje zaposlene.

Konzum je hrvatski maloprodajni trgovački lanac, koji je osnovan 1957. godine. Trenutno zapošljava više od 10000 ljudi, a u Hrvatskoj broji više od 600 prodavaonica diljem zemlje. Oni svoje zaposlenike motiviraju tako što im isplaćuju jubilarne nagrade, naknade za prvorodenčad, naknade za topli obrok, regres, božićnice, uskrsnice te im financiraju maksimalan iznos prijevoza. Također, svojim zaposlenima plaćaju i dodatno zdravstveno osiguranje, pružaju im razne popuste te im nude mogućnost daljnjeg profesionalnog razvoja kroz osposobljavanja i edukacije.

Google je američka multinacionalna kompanija koja je specijalizirana za mrežne usluge i proizvode, koje uključuju pretraživanja te mrežna oglašavanja. Osnovan je 1998. godine od strane Larry Pagea i Sergey Brina, dok je 2015. došlo do reorganizacije te je postao podružnica u potpunom vlasništvu Alphabet Inc. Prisutan je u preko 200 zemalja diljem svijeta te prikazuje sadržaj na više od 100 svjetskih jezika. Google je uvijek bio rangiran kao jedno od najboljih mjesta za rad, upravo zbog svog jedinstvenog načina obavljanja posla koji motivira ranike. Zaposlenicima govore kako bi trebali potrošiti 20% svog radnog tjedna na projekte koji ih zanimaju te ovom metodom omogućuju radnicima da slijede svoje interese i rade na projektima koje smatraju zanimljivima i motivirajućima. Također su poznati i po ostalim motivacijskim tehnikama koje koriste poput otvaranja prostorija koje služe za odmor i zabavu na poslu (fitness, teretana, stolni tenis, biljar i ostalo), fleksibilnog radnog vremena, mogućnosti rada od kuće, subvencioniranja troškova školovanja djece zaposlenih, raznim bonusima na plaću te mogućnosti daljnjeg napredovanja i obrazovanja.

## 6. ZAKLJUČAK

Pri početku ovoga rada spominje se pojam motivacije koji je opisan kao unutarnja sila koja pojedince potiče da obavljaju zadatke i postižu zacrtane ciljeve. Ističu se dva tipa motivacije, ekstrinzična i intrinzična. Intrinzična motivacija karakteristična je za osobe koji obavljaju zadatke i ispunjavaju ciljeve zbog osobnog zadovoljstva a ne zbog nagrada i kazni koji iz njih slijede. S druge strane, ekstrinzična motivacija karakteristična je za osobe kojima je potrebno da ih okolina potakne na obavljanje ciljeva i zadataka nakon kojih će uslijediti zaslužena nagrada ili kazna.

Sposobnosti i kapaciteti zaposlenika nisu nužan preduvjet koji će im osigurati uspjeh u poslu, jer takvi zaposlenici često podcijene svoje kolege koji imaju manje kapacitete nego oni , a upravo ih takvi zaposlenici znaju nadmašiti jer se više trude i više su motivirani da postignu uspjeh i ostvare ciljeve . Upravo zbog toga , menadžeri moraju znati na pravilan način motivirati svoje zaposlenike kako bi izvukli njihov maksimum, a u tome im definitivno može pomoći poznavanje raznih teorija motivacije.

U ovome radu obrađene su razne sadržajne, procesne i suvremene teorije motivacije.

Sadržajne teorije motivacije fokusirane su na ono što motivira ljude te im je cilj razumjeti specifične faktore koji utječu na motivaciju ljudi.

S druge strane, procesne teorije motivacije postavljaju pitanje kako proces motivacije funkcionira te im je glavni cilj razumjeti procese i mehanizme kroz koje motivacija djeluje.

Suvremene teorije motivacije fokusirane su na otkrivanje novih saznanja i trendova u motivaciji te im je cilj primijeniti moderne pristupe kako bi se ista što bolje mogla razumjeti.

Zaključak je da bi svaki trenutni i budući menadžer trebao biti upoznat sa procesom motivacije i motivacijskim teorijama jer će se njihovim poznavanjem i pravilnim korištenjem ostvariti maksimalna učinkovitost zaposlenika što će dovesti do boljih rezultata cijeloga poduzeća.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). Strateški menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Školska knjiga
2. Bahtijarević-Šiber, F. , Sikavica, P. , Vokić Pološki, N. (2008). Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga
3. Carbonara, S. (2019). Angažiranost zaposlenika. Zagreb: MATE
4. Cvetković, S. (2017.) Teorija pojačavanja. Dostupno na: <https://produktivnost.wordpress.com/2017/09/18/teorija-pojacavanja/> [pristupljeno : 14.6.2024]
5. Fabian-Plazonić, A. (2022.) Motivacija: što je i čemu nam služi? . Škole.hr. Dostupno na: <https://www.skole.hr/motivacija-sto-je-to-i-cemu-nam-sluzi/> [pristupljeno: 2.6.2024]
6. Gutić, D. , Devčić, A. , Hak, M. (2017). Psihologija u upravljanju ljudskim resursima. Osijek: Studio HS Internet
7. Hrvatska Enciklopedija (2024) Motivacija. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/motivacija> [pristupljeno: 25.5.2024]
8. Hrvatska Enciklopedija (2024) Metodologija. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/metodologija> [pristupljeno: 13.6.2024]
9. Konzum.hr (2023). Nagradujemo svoje zaposlenike. Dostupno na: <https://tvrka.konzum.hr/mediji/nagradjujemo-svoje-zaposlenike/> [pristupljeno: 11.7.2024]
10. Luenendonk, M. (2019). The Google Way of Motivating Employees. Dostupno na: <https://cleverism.com/google-way-motivating-employees/> [pristupljeno: 13.7.2024]
11. Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
12. Raymond, A. N. , Hollenbeck, J. R. , Gerhart, B. , Wright, M. P. (2006). Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: MATE
13. Robbins, S. P. (1995). Bitni elementi organizacijskog ponašanja. Zagreb: MATE

14. Šundalić, A. , Pavić , Ž. (2013). Uvod u metodologiju društvenih znanosti. Osijek:  
Grafika
15. Šverko, B. (2012). Ljudski potencijali: Usmjeravanje, odabir, osposobljavanje. Zagreb:  
Hrvatska sveučilišna naklada

## POPIS SLIKA

1. Slika 1: Hijerarhija motivacije, dostupno na: <https://deepproject.hr/kako-motivirati-ljude-i-zasto-benefiti-ne-mogu-biti-jedina-motivacija/> [pristupljeno 20. svibnja 2024. ]
2. Slika 2. Teorija potreba , Izvor: Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. Str. 123.