Motivacija prema načelima Voditeljstva i Teorije izbora

Bjelobrk, Jelena

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of Maritime Studies / Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:164:445398

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Repository - Faculty of Maritime Studies - Split - Repository - Faculty of Maritime Studies Split for permanent storage and preservation of digital resources of the institution







SVEUČILIŠTE U SPLITU

POMORSKI FAKULTET U SPLITU

JELENA BJELOBRK

MOTIVACIJA PREMA NAČELIMA VODITELJSTVA I TEORIJE IZBORA

ZAVRŠNI RAD

SPLIT, 2018.

SVEUČILIŠTE U SPLITU

POMORSKI FAKULTET U SPLITU

STUDIJ: POMORSKE TEHNOLOGIJE JAHTA I MARINA

MOTIVACIJA PREMA NAČELIMA VODITELJSTVA I TEORIJE IZBORA

ZAVRŠNI RAD

MENTOR:
dr. sc. Andrea Russo

STUDENT:
Jelena Bjelobrk
(MB:0171262099)

SPLIT, 2018.

SAŽETAK

Motivacija izaziva, usmjerava i održava željeno ponašanje kod ljudi. Motivacija označava aktivirajuće usmjeravanje trenutnih životnih akcija u kojem sudjeluju različiti procesi ponašanja i doživljavanja koji vode ka pozitivnom cilju. U ovom radu obrazložen je način motiviranja ljudi korištenjem Demingovih načela o voditeljstvu i Glasserove Teorije izbora. Cilj rada je pokazati kako voditeljska ponašanja povećavaju dobitak, djelovanje te istovremeno zaposlenima donose osjećaj ponosa vlastitim umijećem. Teorija izbora objašnjava da je svako ponašanje odabrano te da ima smisla za pojedinca koji ga čini, jer time nastoji zadovoljiti jednu ili više osnovnih potreba. Za razliku od pojedinaca koji nemaju odgovarajuću motivaciju, motivirani ljudi imaju tendenciju da rade napornije, da su pri tom manje umorni te su ukupno sretniji. Motivacija je važna za rad. Motivacija je slojevita i dinamična značajka uspješnog poslovanja.

Ključne riječi*:* *motivacija, voditeljstvo, Teorija izbora*

ABSTRACT

Motivation initiates, directs and sustains desired human behaviour. Motivation refers to activational guiding of current life actions, in which various processes of behaviour and experience are involved, and lead to a positive outcome. In this paper it is explained the way of motivating people using Deming's principles of Leadership, and Glasser's Choice Theory. The goal of the paper is to show how leadership behaviours increase profit, performance and at the same time bring employees a sense of pride in their own art. Choice Theory explains that every behaviour is chosen and that it makes sense to the individual who does it, because he seeks to satisfy one or more basic needs. Unlike individuals who lack the proper motivation, motivated people tend to work harder, feel less fatigue during work and generally feel more content altogether. Motivation is important for business. Motivation is layered and dynamic factor of successful business.

Keywords: *motivation, Leadership, Choice Theory*

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. DR. WILLIAM EDWARDS DEMING 2
   2.1. RANI ŽIVOT I ŠKOLOVANJE 3
   2.2. FAKULTET 4
   2.3. KARIJERA 4
      2.3.1. Demingov doprinos Japanu 6
      2.3.2. Demingov rad diljem svijeta 8
      2.3.3. Uspjeh u SAD-u 8
   2.4. DEMINGOVA TEORIJA VODITELJSTVA 9
      2.4.1. Demingovih 14 točaka menadžmenta 10
      2.4.2. Sustav dubinskog znanja 11
      2.4.3. PDCA ciklus 12
      2.4.4. Transformacija menadžmenta 13
3. DR. WILLIAM GLASSER 15
   3.1. RANI ŽIVOT I ŠKOLOVANJE 15
   3.2. KARIJERA 16
      3.2.1. Institut William Glasser 19
   3.3. GLASSEROVA TEORIJA IZBORA 19
      3.3.1. Psihologija izvanjske kontrole 20
      3.3.2. Osnovne potrebe 21
      3.3.3. Svijet kvalitete 22
      3.3.4. Cjelokupno ponašanje 22
      3.3.5. Navike 23
      3.3.6. Deset aksioma teorije izbora 23
4. MOTIVACIJA 25
      4.1.1. Intrinzična motivacija 26
      4.1.2. Ekstrinzična motivacija 26
   4.2. MOTIVACIJA ZA RAD 27
   4.3. MOTIVACIJA PREMA NAČELIMA VODITELJSTVA I TEORIJE IZBORA 28
5. ZAKLJUČAK 34

LITERATURA 35
POPIS SLIKA 38
POPIS TABLICA 39
POPIS KRATICA 40

1. UVOD

Prvi dio rada odnosi se na život Williama Edwardsa Deminga, američkog znanstvenika, stručnjaka i *gurua* kvalitete. Deming je autor brojnih radova, članaka i knjiga koje obuhvaćaju područja od statistike do ljudske psihologije. Smatra se jednim od najpoznatijih savjetnika na području upravljanja kvalitetom te je upravo zahvaljujući njegovom savjetovanju japansko, a kasnije i američko gospodarstvo doživjelo značajno poboljšanje po pitanju kvalitete. Unutar ovog dijela navedeno je Demingovih 14 točaka menadžmenta te sustav dubinskog znanja, čiji je cilj promjena stavova zaposlenika, ali i cijelog menadžmenta prema radu. Ujedno je objašnjeno voditeljstvo, odnosno kako transformacijom menadžmenta poboljšati kvalitetu rada i time također motivirati zaposlenike.

Drugi dio usmjeren je na Williama Glassera, američkog psihologa i psihijatra te obuhvaća njegov život i karijeru. Glasser je autor realitetne terapije i teorije izbora, koje su zaslužne za novu perspektivu u raznim područjima - od braka i obitelji, preko obrazovanja do menadžmenta. Unutar ovog dijela opisana je teorija izbora, koju je Glasser predstavio kao psihologiju unutarnje kontrole, pristup koji poboljšava odnose, za razliku od općeprihvaćene psihologije izvanjske kontrole koja je zaslužna za propadanje odnosa.

U trećem dijelu istražen je pojam motivacije. Suprotstavljene su intrinzična i ekstrinzična motivacija. Prva se odnosi na djelovanje usmjereno ka zadovoljstvu koje donosi sama aktivnost, a druga obuhvaća vrijednost aktivnosti kao instrumenta za postizanje cilja. Istražena je motivacija za rad te motivacija prema načelima voditeljstva i teorije izbora. Suprotstavljeno je rukovođenje šefovanjem rukovođenju vođenjem te su opisane glavne značajke.

U zaključku su objedinjeni istraženi pojmovi i informacije i čine jednu cjelinu.

2. DR. WILLIAM EDWARDS DEMING

Dr. William Edwards Deming (1900.-1993.) bio je istaknuti učenjak te više od pola stoljeća učitelj u američkoj akademiji (Slika 1.). Autor je stotine članaka, radova i knjiga, kojima obuhvaća široki spektar područja – od ljudske psihologije, preko sustava razmišljanja do statističkih tema. Mnogi su ga smatrali jednim od vodećih stručnjaka neprestanog poboljšanja kvalitete i rada u cjelini.



Slika 1. Dr. Deming 1950-ih godina (Photo courtesy of The W. Edwards Deming Institute®)

Deming je bio savjetnik o rukovođenju poslovnim čelnicima, velikim udruženjima i vlastima diljem svijeta, što je dovelo do preobrazbe poslovnog voditeljstva, te intenzivno utjecalo na proces proizvodnje i kvalitetu samih proizvoda. [29]

Demingovo djelovanje u Japanu poslije Drugog svjetskog rata široko je cijenjeno. Naime, zaslužan je za preobrazbu japanskog gospodarstva 1950-ih godina, kada je

nekoliko uzastopnih godina dolazio u Japan i držao predavanja vrhovnim japanskim menadžerima, te dokazao da Japan ipak može konkurirati na svjetskom tržištu po pitanju kvalitete. Rezultati su bili itekako vidljivi, kada je od proizvodnje niskokvalitetne robe unutar nekoliko godina došlo do najkvalitetnijih svjetskih proizvoda, koji su ostali takvi i danas. [2] Podučio je japanske vrhovne menadžere i inženjere svojim metodama te se usredotočio na menadžment između pojedinih odjela i na onaj koji se ticao opskrbljivača i samih klijenata. Oživio je američku automobilsku industriju u kasnim 1980-im godinama, savjetovajući korporacije koje su nakon primjene njegovih načina vođenja doživjele procvat.

Dr. Deming nastavio je s poučavanjem i pisanjem čak i u svojim devedesetim godinama. Njegova knjiga *The New Economics* koja je objavljena posthumno, opširno opisuje njegov sustav dubinskog znanja (*eng. The Deming System of Profound Knowledge),* a ujedno je i kulminacija njegovog životnog djela.

Vjerovao je u kontinuirano poboljšavanje, što je dovelo do grupe teorija i učenja koja su promijenila prijašnja gledišta o kvaliteti, menadžmentu i voditeljstvu. Vjerovao je u svijet gdje su svi na dobitku, gdje postoji radost učenja i radost rada. Kroz cijelu svoju karijeru pružao je podršku kolegama i prijateljima, ostao je posvećen obitelji te je imao vjeru u bolji svijet. [29]

2.1. RANI ŽIVOT I ŠKOLOVANJE

William Edwards Deming rođen je 14. listopada 1900. godine u američkoj saveznoj državi Iowi, u gradu Sioux Cityu. Nedugo nakon toga, otac William uspio se izboriti za nešto zemlje u Wyomingu. Prvo su živjeli u naselju Cody, a potom u Powellu, gdje im je prva kuća bila koliba veličine vagona. S dvije godine dobio je brata Roberta, a s devet godina sestru Elisabeth. Živjeli su težak život. Demingova majka, koja se u San Franciscu školovala za učitelja glazbe, držala je lekcije iz pjevanja i glasovira u Powellu. Učenici koji nisu imali novca za lekcije, donosili su hranu ili ostale proizvode koje je obitelj Deming koristila. [2] Skromni način života, koji su dijelili svi članovi zajednice, kod Deminga je prouzrokovao doživotnu naviku za štedljivost i odbojnost prema rasipništvu. [30]

U prvoj školi koju je pohađao u Powellu, u jednoj učionici nalazili su se zajedno učenici od prvog do šestog razreda, koje je učio samo jedan učitelj. S 12 godina počeo je

raditi svoj prvi posao za 1,25 dolara tjedno. Nakon završetka srednje škole 1917. godine, upisao je fakultet u Laramieu.

2.2. FAKULTET

Dok je studirao, Deming je opstajao na novcu koji je zaradio radeći razne poslove i povremenim prilozima koje mu je slala obitelj. Na Sveučilištu Wyoming u Laramieu 1921. godine stekao je bakalauerat iz fizike. Tu je ostao još godinu dana proučavati matematiku te je pomagao podučavati strojarstvo. Nakon toga, prihvatio je posao u Rudarskoj školi u Coloradu, gdje je ostao dvije godine. Također je upisao fakultet u Boulderu, na Sveučilištu u Coloradu, koji je završio 1925., te stekao zvanje magistra matematike i fizike.

Deming se isticao na predavanjima, zbog čega mu je profesor Lester, koji je svojevremeno studirao na Sveučilištu Yale, predložio da upiše to sveučilište, što je Deming smatrao nemogućim. Unatoč tomu, profesor je pisao Sveučilištu u Demingovo ime, te su mu ponudili stipendiju i honorarni posao predavača. Tijekom studija, ljeti je istraživao telefonske odašiljače u Hawthorne pogonima tvrtke *Western Electric* u Chicagu. Tu se susreo s mnogim znanstvenicima, koji su imali velik utjecaj na njega. [2] Dok je pisao doktorat iz matematičke fizike na Sveučilištu Yale, istovremeno je honorarno predavao. Diploma mu je službeno dodijeljena u lipnju 1928. godine. [30]

2.3. KARIJERA

Deming je prihvatio 1927. godine svoj prvi posao na puno radno vrijeme. Radio je kao matematički fizičar u laboratoriju za istraživanje fiksiranog dušika (eng. *Fixed Nitrogen Research Laboratory*) u sektoru za poljoprivredu Sjedinjenih Država (eng. *United States Department of Agriculture - USDA*) u Washingtonu. Iste godine upoznao je Waltera Shewharta, fizičara koji je kasnije imao velik utjecaj na Demingovu budućnost. Shewhart je radio na poboljšanju kvalitete za američku telefonsku kompaniju AT&T (eng. *American Telephone and Telegraph Incorporation*) [30], na proizvodnom ogranku *Western Electric*. Osim na proizvodnju, Shewhartov rad imao je utjecaj i na telefonsku djelatnost, što je rezultiralo zavidnom pozicijom američkog telefonskog sustava u svijetu po pitanju kvalitete. Shewhart je bio Demingov suradnik i prijatelj. [2]

U ovom periodu života Deming je doživio neke od najboljih i najgorih događaja. U karijeri je napravio goleme korake. Primijenio je svoje inovativne teorije u statističkim analizama na stvarne situacije. S druge strane, u privatnom životu, potresen je smrću svoje mlade supruge Agnes i oca Williama Alberta Deminga 1930. godine. U travnju 1932. godine oženio je Lolu Shupe, s kojom je dvije godine kasnije dobio kćer Dianu.

Od 1930. do 1946. radio je i kao predavač u Školi za magistarsku i doktorsku izobrazbu Nacionalnog ureda za standarde (eng. *Graduate School of the National Bureau of Standards*). Tijekom nekoliko godina, napisao je desetke radova, ispočetka se ograničavajući na teorijskoj fizici, da bi kasnije obuhvaćao i statističke metode.

Počeo je predavati matematiku i statistiku u *USDA* Školi za magistarsku i doktorsku izobrazbu 1935. godine [30], a 1938. godine pozvao je Waltera Shewharta da poučava o metodama statističke kontrole kvalitete (eng. *statistical quality control - SQC*). Nakon toga, Shewhart je objavio knjigu *Statistical Methods from the Viewpoint of Quality Control* [14], kojoj je Deming bio urednik te je napisao predgovor. [2] Deming je surađivao s velikim statističarima kao što su Ronald Fisher, Egon Pearson i Jerzy Neyman.

Svojim radom, Deming je utjecao na anketare, istraživače tržišta te na američki Zavod za statistiku. Pridonio je razumijevanju svrhe statistike te njenom rastu, posebice u području ispitivanja uzoraka. [30] Naime, u kasnim 1930-im godinama, američki Zavod za statistiku Sjedinjenih Država (eng. *United States Census Bureau*) razmatrao je ideju o uzorkovanju, umjesto oslanjanja na ukupan broj, za što su im bili potrebni nabolji stručnjaci. Ponudili su Demingu da im se pridruži kao čelni matematičar i savjetnik za uzorkovanje, što je i učinio 1939. godine. U popisu stanovništva 1940. godine započeo je korištenje tehnika anketiranja koje se zasnivaju na statistici, što je rezultiralo manjim troškovima popisa stanovništva i povećanjem preciznosti. [30] Tada je otkriveno da uzorkovanje ima znatno više prednosti nego što se očekivalo. Ne samo da su rezultati vjerodostojni i isplativi, već se pokazalo da je brzina rezultata dala statističkim podacima učinkovitu ulogu kao alatu za ocjenu poslovanja.

Upravo je u Zavodu za statistiku Deming započeo s upravljanjem kvalitetom u neproizvodnom okružju. Na temelju Shewhartovog djela o SQC-u, upotrijebio je statističke metode kontrole kvalitete da bi omogućio kvalitetu i pouzdanost poslovanja. Napustio je Zavod za statistiku 1946. godine, da bi osnovao privatnu praksu kao savjetnik u statističkim učenjima. [2]

2.3.1. Demingov doprinos Japanu

Kao savjetnik Ministarstva rata Sjedinjenih Američkih Država (eng. *United States Department of War*), Deming je poslan u Japan 1946. godine kako bi prikupio podatke o poljoprivrednoj proizvodnji i problemima koji su nastali poslije rata u Japanu. [30] Tamo se zbližio s japanskim statističarima iz Saveza japanskih znanstvenika i inženjera (eng. *Union of Japanese Scientists and Engineers - JUSE*). Članovi JUSE-a bili su zainteresirani za Demingove metode statističke kontrole procesa (eng. *statistical process control - SPC)* i htjeli su ih iskoristiti za obnovu ratom devastiranog Japana. [14] Ponovno je pozvan u Japan 1947. godine da bi pomogao japanskim statističarima ocijeniti probleme prehrane i stambenog zbrinjavanja te ih pripremiti za popis stanovništva 1951. godine. Za razliku od ostalih američkih stručnjaka koji su posjetili Japan, Deming je prema japanskim kolegama pokazao razumijevanje, poštovanje prema njihovim ljudima i kulturi, prema njima se odnosio kao prema kolegama, a ne kao prema poraženim neprijateljima.

Dobio je poziv od JUSE-a 1950. godine da poučava primjenu statistike na poboljšanje kvalitete. Član JUSE-a, dr. Eizaburo Nishibori i profesor Sigeiti Moriguti sa Sveučilišta u Tokiju pozvali su Deminga da održava predavanja o statističkim metodama za posao, u semestru koje je bilo pod pokroviteljstvom društva *Keidanren* - najprestižnijeg društva japanskih rukovoditelja, na čelu s Ichirom Ishikawom, predsjednikom JUSE-a. [30] Počeo je predavati grupi od 230 studenata o statističkim metodama iste godine na Sveučilištu u Tokiju. Deming je nakon tih predavanja shvatio kako samo vrhovni menadžment u kompaniji može ozbiljno utjecati na kvalitetu proizvoda te se sastao s dr. Ishikawom kojem je predstavio svoju ideju o promjeni vrhovnog menadžmenta. Nakon toga sastao se i s ostalim članovima *Keidanrena,* koji su kasnije započeli primjenu tih ideja sa značajnim uspjehom. Zajedničkim radom, Deming i japanski industijalci shvatili su potrebu stalnog poboljšavanja i redizajniranja proizvoda i postupaka. Ta potreba nazvana je Demingov krug, a danas se naziva PDCA krug (eng. *Plan-Do-Check-Act cycle - PDCA*). [14] Deming se ponovno se vraćao u Japan kao savjetnik i predavač 1951., 1952., 1955. i 1956. godine kako bi pomogao naporima JUSE-a da poboljšaju svoju zemlju.

Kao znak zahvalnosti, JUSE je uspostavio 1951. godine Demingovu nagradu. Nagrada se dodjeljuje svake godine u Japanu, a postoje dvije kategorije:

- Demingova nagrada (eng. *Deming Prize*) koja je namijenjena pojedincima za zasluge u doprinosu iz područja statističke teorije

- Demingova nagrada za aplikaciju (eng. *Deming Application Prize*) koja se dodjeljuje poduzećima za unaprijeđeno korištenje statističke teorije u organizaciji, istraživanju potrošača, dizajnu proizvoda te proizvodnji.

Japanski car Hirohito Deminga je odlikovao "Redom svetog blaga" drugog stupnja (Slika 2.), nakon što je Deming svojim metodama i tehnikama omogućio Japancima da se oporave od rata i nađu se među svjetskim ekonomskim silama. [30]



Slika 2. Dr. Deming s medaljom Reda svetog blaga (Photo courtesy of The W. Edwards Deming Institute®)

Japanski radnici kojima su upravljali menadžeri koje je podučio Deming, uspjeli su proizvesti visoko kvalitetne proizvode, posebice automobile i elektroničke uređaje, koji su bili dostupni po cijenama pristupačnim prosječnoj osobi. Uvidjevši da će za cijenu proizvoda niske kvalitete, dobiti visokokvalitetni proizvod iz Japana, potrošači su počeli

masovno koristiti japanske proizvode te je zbog toga Deming zaslužan što je Japan jedna od najbogatijih zemalja današnjice. [16]

2.3.2. Demingov rad diljem svijeta

Deming je, od 1947. do 1952., bio član potkomisije Ujedinjenih naroda za statističko uzorkovanje (eng. *United Nations Sub-Commision on Statistical Sampling*). 1953. godine bio je savjetnik za savezni ured za statistiku (njem. *Statistisches Bundesamt*) u Wiesbadenu, a također je bio predavač na Sveučilištu u Kielu; na Institutu za društvena istraživanja (njem. *Institut für Sozialforschung*) Sveučilišta u Frankfurtu; na austrijskom Institutu za ekonomska istraživanja (njem. *Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung*) te na Tehničkom fakultetu u Nürnbergu. Radio je kao savjetnik u Meksiku 1954. i 1955. godine za meksičko Ministarstvo gospodarstva, a od 1959. do 1962. za Statistički ured Turske, također kao savjetnik.

Američko društvo za kontrolu kvalitete (eng. *American Society for Quality Control – ASQC*) nagradilo je Deminga 1955. godine Shewhartovom medaljom. Radio je kao predavač u Londonskoj školi ekonomije te na Institutu za statistiku Sveučilišta u Parizu 1964. godine, a šest godina poslije također kao predavač u Santiagu i Buenos Airesu u Argentini pod pokroviteljstvom Međuameričkog instituta za statistiku (eng. *Inter-American Statistical Institute*). Umirovio se od podučavanja 1975. te nakon toga postaje *professor emeritus* na Sveučilištu u New Yorku.

2.3.3. Uspjeh u SAD-u

Ovo je upečatljiv period u Demingovom životu, period obilnog pisanja radova, neprestanog predavanja desecima tisuća ljudi te savjetovanja vodećim korporacijama. Kada su ga upitali zašto je nastavio s napornim radom i u dubokoj starosti, odgovorio je da ima toliko puno posla, a tako malo vremena.

Nakon što je američka nacionalna televizija NBC emitirala njegov dokumentarni film "Ako može Japan, zašto ne možemo i mi?" (eng. "*If Japan Can, Why Can't We?*") 1980. godine, Deming je postigao zakašnjelu pažnju u svojoj državi, zbog znakovitih doprinosa koji su utjecali na procvat japanskog gospodarstva. [30] Film je usmjerio pozornost na različitosti između američke i japanske kvalitete proizvoda. [23] Ovo je bila prekretnica za američku kontrolu kvalitete, te su se nakon ovih događanja mnoge američke

tvrtke prepustile Demingovim savjetima o poslovanju. Iste godine Deming započinje podučavanje na četverodnevnim seminarima te putuje diljem svijeta.

Definirajući kvalitetu kao "*zadovoljstvo kupca*", istakao potrebu za novim načinom pristupanja istraživanju tržišta. Svojom filozofijom kvalitete naglašava da je osim spoznaje zahtjeva potrošača, također bitno predvidjeti njegove potrebe. Svaka aktivnost treba biti usmjerena ka jednom cilju – da se u proizvod ili uslugu integrira ono što kupac/korisnik smatra vrijednošću. [27]

Deming je 1982. godine objavio knjige *Quality, Productivity and Competitive Position* te *Out of the Crisis*. U knjizi *Out of the Crisis* pružio je teoriju menadžmenta koja se bazira na 14 točaka menadžmenta, kojima pokazuje načela preobrazbe menadžmenta te kako ih primijeniti, odnosno, što tvrtke trebaju promijeniti po pitanju menadžmenta te odnosa uprave i vlasti s proizvodnjom kako bi se poboljšale po pitanju kvalitete. Nakon pet godina utvrdio je sustav dubinskog znanja (eng. *The Deming System of Profound Knowledge*) utemeljen na 14 točaka menadžmenta, koji je opširno opisao u knjizi *The New Economics*. To je bila Demingova posljednja knjiga, objavljena je 1993. godine, nakon smrti dr. Deminga.

Dr. William Edwards Deming preminuo je u Washingtonu 20. prosinca 1993. godine i za sobom ostavio mnoštvo originalnih radova, članaka i knjiga. [30] Bio je jedan od najpoznatijih autora i savjetnika na području upravljanja kvalitetom. [27] Prije smrti osnovao je Institut W. Edwards Deming 1993. godine, koji djeluje i danas, s ciljem promicanja Demingove filozofije novim generacijama, obučavanja novih vođa i implementacije Demingovog sustava dubinskog znanja u škole, mala i srednja poduzeća te organizacije. [28]

2.4. DEMINGOVA TEORIJA VODITELJSTVA

Deming je u Japanu 1950. godine počeo razvijati teoriju kvalitete, kada je primjenom svojih ideja o poboljšanju kvalitete ujedno ojačao poslovnu efektivnost i efikasnost. Ta teorija proizašla je iz Demingovih istraživanja tvrtki te pronalaženja uzoraka koji uzrokuju greške na proizvodima. Otkriveno je da se naknadnom kontrolom ti proizvodi samo izdvajaju bez uklanjanja grešaka te da je potrebno otkriti i otkloniti uzroke grešaka, što će rezultirati i otklanjanjem samih grešaka. Koristio je matematički pristup koji se temelji na kontroli kvalitete, te je zahvaljujući tomu japanska industrija postigla zavidne rezultate. Taj

matematički pristup kasnije je postao poznat kao TQM, odnosno filozofija potpunog upravljanja kvalitetom (eng. *Total Quality Management*). [20]

2.4.1. Demingovih 14 točaka menadžmenta

Demingovih 14 točaka menadžmenta nisu osmišljene kao popis stvari koji bi trebalo označiti kao obavljene, već kako bi pomogle ljudima razumjeti menadžment i određene stavke koje su prisutne u sustavu menadžmenta. [11] Cilj ovih 14 točaka je da cijeli menadžment, uključujući i zaposlene, promijeni svoj odnos prema radu, što bi za rezultat imalo niže troškove tvrtke, visoku razinu kvalitete te veću učinkovitost poslovanja. [22]

Prema Demingu, 14 točaka menadžmenta su kako slijede:

1. Konstanta svrhe poslovanja i neprestano poboljšavanje usluga i proizvoda, s ciljem stjecanja konkurentnosti i osiguravanja poslova.
2. Usvajanje nove filozofije, kako bi spremno prihvatili izazove, naučili odgovornosti i usvojili voditeljstvo kao zamjenu.
3. Smanjenje ovisnosti o nadzoru postavljanjem kvalitete proizvoda na prvo mjesto.
4. Smanjenje ukupnih troškova. Ukidanje prakse dodjeljivanja poslova na račun niže cijene te okretanje ka istim dobavljačima, kako bi se stvorio odnos osnovan na vjernosti i povjerenju.
5. Trajno unapređivanje proizvodnje i usluga, kako bi se poboljšala kvaliteta i produktivnost, te shodno tomu, smanjili troškovi.
6. Izobrazba za sve zaposlene.
7. Uspostavljanje voditeljstva, odnosno stvaranje sustava menadžmenta koji će omogućiti ljudima da ostvare svoje potrebe te bolje rade svoj posao.
8. Iskorjenjivanje straha kako bi svi zaposlenici radili učinkovito.
9. Uklanjanje prepreka među odjelima. Bez obzira na vrstu posla, svi zaposlenici moraju raditi kao tim.
10. Ukidanje slogana, uvjeravanja i programa koji traže nepogrešivost. Ovakvi ciljevi mogu prijeći granice ostvarivosti te postići kontra efekt.
11. Uklanjanje numeričkih ciljeva, jer se tvrtke moraju fokusirati na kvalitetu. Umjesto bavljenja numeričkim kvotama, potreban je rad na unapređenju procesa.
12. Eliminacija prepreka koje sprječavaju radnike da se ponose svojim odrađenim poslom. Ukidanje godišnjih ocjenjivanja radnika.
13. Poticanje obrazovanja i osobnog usavršavanja zaposlenika.

14. Omogućavanje svim zaposlenima sudjelovanje u ostvarenju cilja transformacije, jer je to svačiji zadatak. [11]

Demingovo viđenje menadžmenta kvalitete, prema ovih 14 točaka, ukazuje da je potrebno učiniti velike zaokrete u menadžmentu te da menadžment treba provesti kroz nova stjecanja znanja. [22]

2.4.2. Sustav dubinskog znanja

Nakon što je 14 točaka menadžmenta bilo razvijeno, uviđeno je da ljudi nisu shvatili njihovu bit te da su, proučavajući ih, odabirali one koje žele isprobati, ne shvaćajući pritom da su one sve međusobno povezane u sustavu menadžmenta. Zato je razvijen sustav dubinskog znanja, koji je utemeljen na Demingovih 14 točaka menadžmenta, kako bi se objasnilo da su sve točke menadžmenta duboko povezane untar sustava[1] menadžmenta. Na ovaj način, umjesto da samo poučava o transformaciji, Deming ju je i sam vršio. [11] Kao što se vidi iz navedenih 14 točaka, Demingov sustav dubinskog znanja ukazuje da je potrebno učiniti velike zaokrete u menadžmentu. [22]

Sustav dubinskog znanja sastavljen je od četiri dijela:

- razumijevanje sustava,
- znanje o varijacijama,
- poznavanje teorije,
- primijenjena psihologija. [24]

Razumijevanje sustava odnosi se na to da će djelovanje u jednom dijelu sustava utjecati na ostale dijelove, te izazvati nenamjerne posljedice. Kako bi se izbjegle posljedice i sustav optimizirao, potrebno je učiti o sustavima.

Jedan od ciljeva postizanja kvalitete je izbjegavanje varijacija, a rukovoditelji koji ih ne razumiju, često svojim djelovanjem povećaju varijacije.

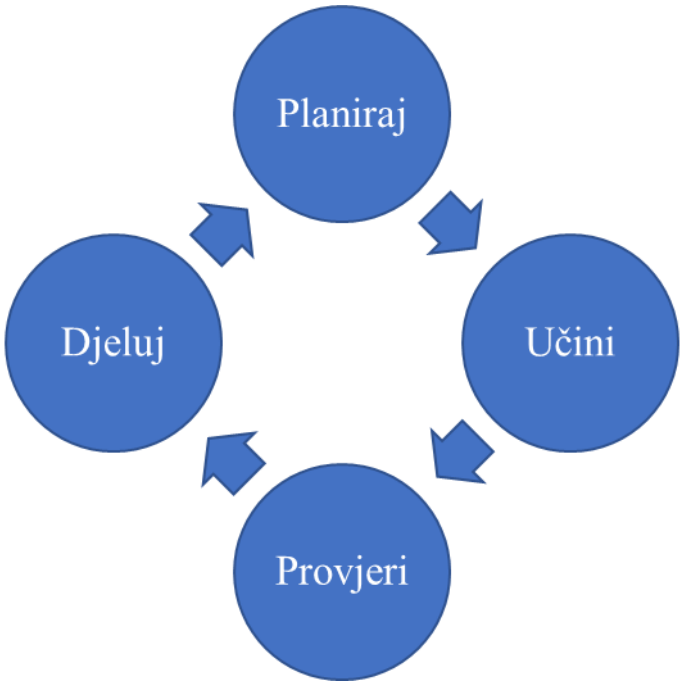
Teorija zahtjeva ne samo objašnjenje, već i predviđanje.

Kako bi razmjeli suodnos ljudi i sustava rada, voditelji moraju potražiti odgovore na pitanja u vezi motivacije ljudi, njihove spremnosti na promjene te načinima učenja. [5]

[1] Deming u knjizi *The New Economics* navodi da sustav označava mrežu nezavisnih dijelova koji djeluju zajedno kako bi se ostvario cilj, te da sustav mora imati cilj, jer bez cilja, nema ni sustava. Cilj sustava mora biti jasan svima unutar sustava i mora uključivati planove za budućnost.

2.4.3. PDCA ciklus

Menadžment mora raditi na unapređenju procesa te eliminirati numeričke kvote[2] za radnu snagu, jer one spriječavaju neprestano usavršavanje, koje je temelj unapređenja procesa. Numeričke kvote orijentiraju zaposlenike na kvantitetu umjesto na kvalitetu, što dovodi kvalitetu rada u drugi plan. Kao pomoć za poboljšanje procesa, Deming je predložio Shewhartov PDCA ciklus. [22] Ciklus PDCA (Slika 3.) ima četiri osnovne faze, po čijim početnim slovima je i dobio ime: P – *Plan*, D – *Do*, C – *Check*, A – *Act*.



Slika 3. PDCA ciklus [22]

Nakon analize trenutnog stanja zaključuje se problem te se prelazi na konkretni postupak PDCA ciklusa, koji se sastoji od četiri sljedeća koraka [19]:

1. Planiraj - Potrebno je analizirati postojeći proces te prikupiti podatke da bi se odredio problem. Nakon toga potrebno je razviti plan poboljšanja i odrediti mjerila za vrednovanje plana.
2. Učini – U ovoj točki potrebno je provesti plan poboljšanja s ciljem primjene planiranih aktivnosti u praksi uz optimalno korištenje resursa.
3. Provjeri – Provjera se izvršava na temelju mjerila određenih kod planiranja. Provjera plana uključuje usporedbu ostvarenih rezultata s planiranim rezultatima.

[2] Prema Demingovoj 11. točki menadžmenta, treba eliminirati numeričke kvote, kako bi se sustav fokusirao na kvalitetu.

4. Djeluj – Ako su rezultati nakon provjere i vrednovanja uspješni, slijedi upoznavanje ljudi s tim postupkom putem izobrazbe i usavršavanja te uvođenje tog postupka ili metode. Ako su rezultati nakon provjere nezadovoljavajući, potrebno je izvršiti pregled plana ili odustati od projekta.

PDCA ciklus neprestano se ponavlja, temelji se na smanjenju razlika između zahtjeva korisnika i performansi procesa [22], te osigurava sustavno provođenje neprestanog poboljšavanja. [19]

2.4.4. Transformacija menadžmenta

Prvi korak ka transformaciji menadžmenta, koja mora biti neprestana, transformacija je pojedinca. Nakon preobrazbe, pojedinac će nastaviti primjenjivati sustav dubinskog znanja na sve sfere svoga života, uključujući događaje i sve oblike međuljudskih odnosa. Imat će temelj za preispitivanje vlastitih odluka i temelj za preobrazbu sustava kojem pripada. Preobrazba pojedinca nakon primjene sustava dubinskog znanja prikazana je na sljedećoj slici (Slika 4.).



Slika 4. Ponašanje pojedinca nakon primjene sustava dubinskog znanja [12]

Deming smatra da će svi biti na dobitku, ako se sustav usredotoči na kvalitetu, a da bi se to postiglo, sustavom se treba upravljati, odnosno treba ga voditi. [12] Rukovoditelji se trebaju koncentrirati na uspostavljanje odnosa povjerenja sa zaposlenicima i prestati šefovati, kako bi zaposlenici povećali svoj psihički i fizički napor, koji će naposljetku

rezultirati kvalitetnim radom. Pod pojmom povjerenja u ovoj situaciji podrazumijeva se da radnici na osnovi iskustva vjeruju kako rukovoditelj uvijek misli na njihov interes. Kako bi ostvario takav odnos, rukovoditelj mora odustati od kritiziranja i prisiljavanja zaposlenika te mora učiti biti prisan, prijateljski i onaj koji podržava. [17]

Transformacija sustava ne može se spontano dogoditi, već je zadatak voditelja da to učini. Voditelj posjeduje znanje, osobnost i moć poticanja. On razumije što će ta transformacija značiti za sustav i za sve ljude s kojima taj sustav u doticaju. Praktičan je, ima plan koji prati korak po korak te ga može ukratko objasniti. [12]

Prema Demingu, cilj voditeljstva jest da poboljša djelovanje, kako ljudi, tako i strojeva, da poveća dobitak te istovremeno donese ljudima osjećaj ponosa vlastitim umijećem. Drugim riječima, voditeljstvo se ne bavi samo traženjem i registriranjem ljudskih pogrešaka, već je koncentrirana na otklanjanje uzroka pogrešaka te ustraje na pomaganju ljudima da s manje truda naprave još bolji posao. [11]

3. DR. WILLIAM GLASSER

Dr. William Glasser (1925.-2013.) bio je američki psihijatar i teoretičar (Slika 5.). Glasserove ideje primjenjivane su u raznim poljima, od braka i obitelji, preko obrazovanja pa do menadžmenta.



Slika 5. Dr. William Glasser [33]

3.1. RANI ŽIVOT I ŠKOLOVANJE

William Glasser rođen je 11. srpnja 1925. godine u Clevelandu u američkoj saveznoj državi Ohio, u obitelji Bena i Betty Glasser. [34] Završio je 1942. godine srednju školu *Cleveland Heights*, nakon čega je upisao Case školu primijenjenih znanosti (eng. *Case School of Applied Science*) gdje je stekao bakalauerat iz prirodnih znanosti iz smjera kemijskog inženjerstva 1945. godine. Iste godine započinje posao kemijskog inženjera za

tvrtku Lubrizol, no ubrzo odustaje jer shvaća kako to ipak nije posao koji dugoročno želi raditi. [26]

Glasser je upisao magistarski stupanj na Sveučilištu *Case Western Reserve* u Clevelandu 1946. godine, ali je ubrzo nakon toga odabran za obaveznu službu u vojsci. Nakon što je završio osnovnu obuku u Alexandriji u Virginiji, poslan je na vojni pokusni poligon u Dugwayu (eng. *Dugway Proving Ground*) u američku saveznu državu Utah, gdje mu je zadaća bila testiranje njemačkih otrovnih plinova. Nakon sedam mjeseci službe, otpušten je iz vojske te je nastavio sa školovanjem na istom sveučilištu 1947. godine. Sljedeće godine stekao je zvanje magistra iz kliničke psihologije. Upisao je Medicinsku školu Sveučilišta *Case Western Reserve* 1949. godine, a diplomu je stekao 1953. godine, nakon čega je započeo odrađivati pripravnički staž kao liječnik u Veteranskoj bolnici u Los Angelesu.

U Neuropsihijatrijskoj veteranskoj bolnici Brentwood u Los Angelesu, Glasser je bio odjelni liječnik, gdje je započeo specijalizaciju za psihijatra, radeći s muškim pacijentima kojima je dijagnosticirana shizofrenija. Radio je i na Sveučilištu u Kaliforniji u Los Angelesu (UCLA), a 1957. godine specijalizirao je psihijatriju. [34]

3.2. KARIJERA

Posao psihijatra-savjetnika Glasser je započeo 1956. godine u zatvorskoj školi Ventura za djevojke, koja se bavi tretmanom problematičnih adolescentica. [18] Upravo na tom mjestu započeo je program koji se temelji na njegovoj novoj terapiji. Program je djelovao obećavajuće, s obzirom na to da su sudionici izrazili oduševljenje. [36]

Glasser je iste godine otvorio privatnu praksu psihoterapije, koja je djelovala skoro trideset godina (do 1985.), te je tijekom tog perioda razvio netradicionalnu teoriju pristupa mentalnim bolestima. Glasserov mentor iz pripravničkih dana, dr. G. L. Harrington, [26] sugerirao mu je drukčiji pristup ka mentalnim bolestima – da one ne postoje. Tu ideju Glasser je razvijao tijekom ovog perioda u životu. Naime, 1958. godine započeo je predavanja u kalifornijskoj ustanovi za problematične maloljetnike (eng. *California Youth Authority*) na temu "Mentalna bolest nasuprot mentalnog zdravlja". Svoju prvu knjigu "*Mental Health or Mental Illness?*" Glasser je objavio 1960. godine. Svoje ideje počinje primjenjivati u javnim školama u Kaliforniji, točnije, u Los Angelesu, Sacramentu te u Palo Altu.

Sljedeće godine postao je certificirani psihijatar, a svoje ideje o pristupu mentalnim bolestima nazvao je realitetna psihoterapija. Započeo je predavanja u Seattleu te nastavio u Britanskoj Kolumbiji, gdje je došao na ideju da promijeni ime pristupa u realitetna terapija, kako bi ju približio ne samo psihijatrima, već i ostalim stručnjacima koji se bave ljudskim ponašanjem. Objavio je 1965. godine knjigu *Reality therapy* koja je nastala nakon osmogodišnjih konzultacija s G. L. Harringtonom. [34] Dvije godine nakon objavljivanja knjige osnovao je Institut za realitetnu terapiju. Sljedeće knjige, *Schools without failure* (1969.), *Identity society* (1972.) i *Positive addiction* (1976.) su, uz ostale objavljene knjige, postale poznate diljem svijeta. Prevedene su na većinu svjetskih jezika.

Glasser nije pridavao puno pozornosti teoretskim osnovama svojih učenja. Glasserove ideje vrlo su dobro funkcionirale u praksi i bez saznanja o teorijskim ishodištima tih ideja. [21] No, krajem 70-ih godina prošlog stoljeća, Glasser se u knjizi *Behavior: The control of perception* Williama T. Powersa susreo s novim saznanjima i idejama u vezi ljudskog ponašanja. [33] Naime, William T. Powers je u knjizi *Behavior: The control of perception* ponudio sasvim novi pristup ka shvaćanju ljudskog ponašanja, koji je danas poznat kao perceptualna kontrolna teorija. (eng. *Perceptual Control Theory*). [1] Glasser je otputovao u Chicago 1977. godine, kako bi se konzultirao s Powersom. Primijenio je Powersova znanja o funkcioniranju sustava te ih kombinirao s poljem ljudskog ponašanja. Rezultat je bila teorijska osnova za realitetnu terapiju, koja je nazvana *teorija kontrole*. Glasser je teoriju kontrole opisao u knjizi *Take Effective Control of Your Life,* koja je objavljena 1984. godine, ali je sljedeće godine preštampana u nove korice kao *Control Theory.* [34]

Knjiga *Control Theory in the Classroom* objavljena je 1986. godine s ciljem približavanja teorije kontrole školskom sustavu. Sljedeća knjiga, *The Quality School,* objavljena je 1990. Godine. Glasser je u knjizi *The Quality School* obrazložio kako ideje dr. Deminga o upravljanju kvalitetom, kojima je doveo japansku industriju na zavidan nivo po pitanju kvalitete, mogu biti izvorno prenesene i na školski sustav. Takvim pristupom zamijenio bi aktualni školski sustav, u kojem samo nekolicina učenika sudjeluje u visoko kvalitetnom radu, sa sustavom u kojem bi skoro svi učenici imali ovakvo iskustvo. Pretpostavlja kako bi nakon ovog iskustva osjećali visoku razinu zadovoljstva. Kada bi uvidjeli da visoko kvalitetan rad, osim vlastitog zadovoljstva, također znači i vlastito poboljšanje, tada bi se potrudili i dalje izabirati tu opciju. [16] Ideja o kvalitetnim školama proširila se te je 1991. godine započelo osposobljavanje za otvaranje prve Glasserove kvalitetne škole u Michiganu.

Glasserova četrdesetšestogodišnja supruga Naomi umrla je od raka 1992. godine. Godišnja međunarodna konvencija realitetne terapije koja je te godine održana u Vancouveru, bila je posvećena Naomi Glasser. Sljedećih godina objavio je knjige *The Quality School Teacher, The Control Theory Manager* te *Staying Together*. Započeo je ozbiljnu vezu s Carleen Floyd, podučavateljicom na Institutu s iskustvom u školskom savjetovanju. Zajedno su od 1994. godine podučavali zaposlenike o kvalitetnim školama, u školi Schwab u Cincinatiju, a godinu nakon toga, na petnaestoj međunarodnoj konvenciji Instituta realitetne terapije, su se vjenčali.

U posjetu Irskoj razgovarao je s irskim podučavateljima, koji su mu predložili da promijeni naziv *teorije kontrole*, jer navodi na pogrešno mišljenje, u *teoriju izbora*. Sljedeće godine obilježene su brojnim putovanjima diljem svijeta gdje su William i Carleen promicali svoje ideje. Nakon tromjesešnih predavanja u Japanu, Koreji, Singapuru, Australiji i Novom Zelandu, naziv *teorija kontrole* prestao se koristiti te je u razgovoru zamijenjen izrazom *teorija izbora*. Knjiga *Choice Theory* objavljena je 1998. godine, a dobila je podnaslov "*psihologija osobne slobode*" (eng. *A New Psychology for Personal Freedom*), jer su Slovenci i Hrvati izjavili da za njih *teorija izbora* predstavlja slobodu.

Sljedeće godine bile su obilježene brojnim konvencijama i predavanjima diljem svijeta, kao i mnoštvom objavljenih knjiga; 2000. godine objavljene su knjige *Reality Therapy in Action, What is This Thing Called Love?, Getting Together and Staying Together* te *Every Student Can Succeed*; zatim 2001. godine objavljena je *Fibromiyalgia: Hope from a Completely New Perspective;* 2002. godine *Unhappy Teenagers*; 2003. godine *Warning! Psychiatry Can be Hazardous to Your Mental Health* te *Eight Lessons for a Happier Marriage* koja je objavljena 2007. godine.

Zaklada William Glasser osnovana je 2007. godine na Sveučilištu Loyola Marymount u Los Angelesu, a sljedeće godine na Odsjeku za psihologiju Sveučilišta Loyola Marymount također je osnovan Institut za istraživanje mentalnog zdravlja William Glasser, kojeg su financirali donatori Zaklade William Glasser.

Posljednja knjiga Williama Glassera, *Take Charge of Your Life*, objavljena je u rujnu 2011. godine. Održana je prva dvogodišnja konferencija Instituta William Glasser na Sveučilištu Loyola Marymount, posljednja kojoj je prisustvovao William Glasser. Sljedeće godine održana je u Buffalu u saveznoj državi New York. U 50 saveznih američih država, Kanadi te u ostale 42 države diljem svijeta mnoštvo je certificiranih realitetnih terapeuta, a preko 85 tisuća ljudi položilo je početni tečaj.

William Glasser preminuo je 23. kolovoza 2013. godine u svom domu, okružen svojim bližnjima. [34]

3.2.1. Institut William Glasser

Glasser je 1967. godine osnovao neprofitnu, dobrotvornu zakladu, Institut za realitetnu terapiju, u kojoj je podučavao realitetnu terapiju zajedno sa svojom suprugom Carleen. Realitetnu terapiju razvijao je i nakon osnutka Instituta, primijenivši teoriju izbora na brojne aspekte terapije. Teoriju izbora primijenio je i na školske ustanove te na rukovođenje, čineći kvalitetne zajednice.

Prvo zasjedanje o realitetnoj terapiji održano je 1980. godine u Los Angelesu, nakon čega je svake godine uslijedilo po jedno zasjedanje diljem SAD-a, Kanade, a kasnije i ostatka svijeta. [18] Održavane su redovito, isključujući 1991. godinu, kada su se održale brojne regionalne sjednice. [34]

3.3. GLASSEROVA TEORIJA IZBORA

Sve ono što se može dobiti od drugih ljudi jest informacija, koja, sama po sebi, ne može natjerati pojedinca da nešto učini ili osjeti. Ta informacija ulazi u mozak pojedinca, gdje se procesuira i tek nakon toga, on odlučuje što će učiniti i kako će reagirati. Ukratko, Glasser tvrdi da je pojedinac sam zaslužan za većinu loših stvari koje osjeća, te da je to posredni ishod odabranih misli i aktivnosti tijekom određenih perioda u životu. [18]

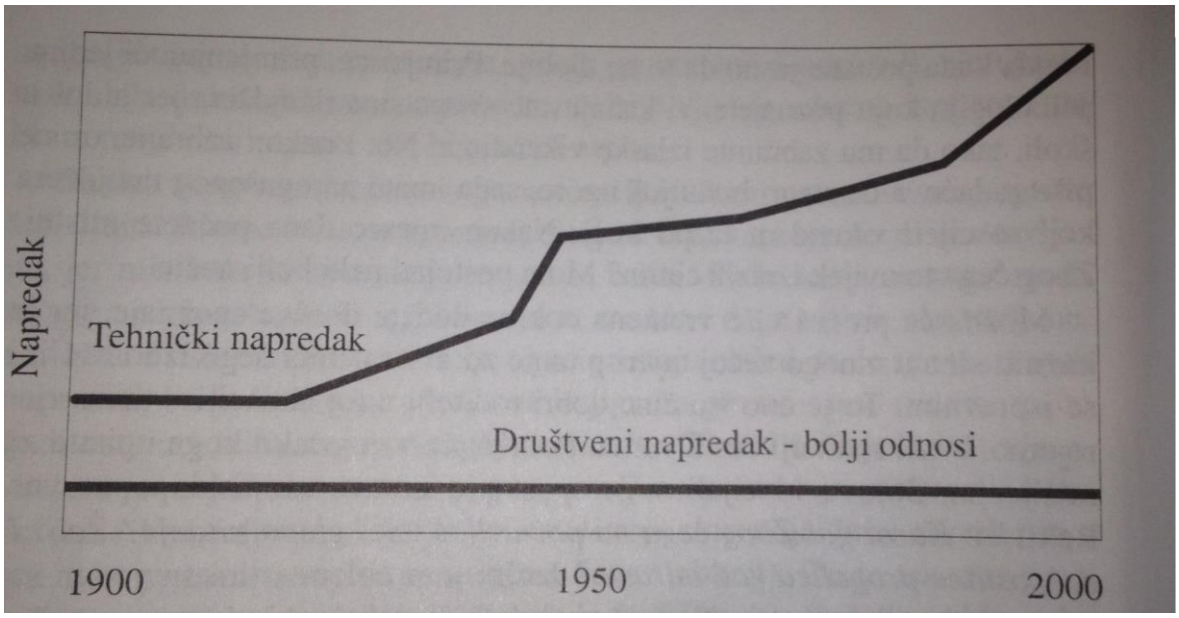
Teorija izbora objašnjava kako je ljudsko ponašanje motivirano iznutra, za razliku od uvjerenja velikog broja stručnjaka da je ponašanje čovjeka rezultat vanjskih podražaja. Teorija izbora tvrdi da svako ponašanje uvijek ima smisao za pojedinca koji ga čini, bez obzira koliko neobično bilo. Također naglašava da je osnovna značajka ljudskog bića da nadzire svoju okolinu, tako da ponašanja odabire kako bi se zadovoljila jedna ili više psihičkih potreba, na način koji smatra najboljim u tom trenutku. Sukladno tome, ljudsko biće je slobodno biće koje je odabralo vlastita ponašanja. [31]

3.3.1. Psihologija izvanjske kontrole

Glasser smatra da kontrola koju ljudi odabiru često nije djelotvorna te je potrebno preuzeti djelotvorniju kontrolu. Glasser je stoga ponudio novu teoriju, teoriju izbora, kojom objašnjava da pojedinac ima mnogo veću kontrolu nad svojim životom, nego što to misli. Glasser smatra kako postoji takozvana *psihologija izvanjske kontrole*, koja je općeprihvaćena, najčešće se koristi i koja je uzrok propadanja odnosa. Psihologijom izvanjske kontrole nastoji se kontrolirati ljude, a koristi se iz jednostavnog razloga – jer djeluje. Djeluje uglavnom za pojedince koji imaju moć, jer psihologijom izvanjske kontrole dobivaju ono što žele, a s druge strane, djeluje i za pojedince koji nemaju moć, jer su iskusili djelovanje psihologije izvanjske kontrole na sebi pa se nadaju da će i oni moći primijeniti psihologiju izvanjske kontrole na drugima. Oni prihvaćaju jer vjeruju da nisu slobodni drukčije birati te da će im biti gore u slučaju da pruže otpor, što je obično ispravno.

Izvanjska kontrola jako je štetna, ali ipak može biti zamijenjena novim pristupom koji poboljšava odnose. Teorija izbora je teorija unutarnje kontrole. Teorija izbora objašnjava zašto i kako ljudi čine izbore koji određuju tijek njihovih života. Teorija izbora potpuna je promjena onoga što je uobičajeno smatrano zdravim razumom u ono što će, po Glasseru, s vremenom postati novi zdravi razum. Glasser smatra da ta promjena nije laka. Promjena se može dogoditi samo uočavanjem onoga što je pogrešno u psihologiji izvanjske kontrole i spoznavanjem brojnih razloga za zamjenu psihologije izvanjske kontrole teorijom izbora.

Kada se govori o napretku, obično podrazumijevamo onaj tehnički zbog njegove očitosti. Rijetko mislimo na društveni napredak, koji znači da su se odnosi među ljudima poboljšali tijekom prošlosti. Štetnost psihologije izvanjske kontrole prikazana je jednostavnim grafom (Slika 6.) u kojem je uspoređen tehnički napredak s društvenim.



Slika 6. Tehnički napredak u usporedbi s društvenim napretkom [18]

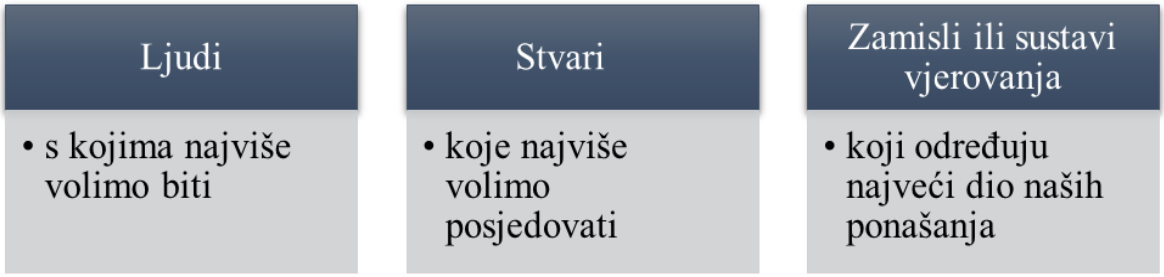
Po pitanju dobrih ljudskih odnosa, pojedinci će često objasniti kako je razlog tomu sreća ili velika količina truda, ali rijetko kad će reći da su ustvari prestali kontrolirati jedni druge te da su nesvjesno slijedili drukčiji pristup, teoriju izbora. No, tehnološki napredak će mali broj ljudi pripisati sreći. Glasser navodi da se tehnologija razvila jer su ljudi bili spremni prihvatiti neku novu teoriju ili novi način korištenja stare teorije. [18]

3.3.2. Osnovne potrebe

Ljudska bića rađaju se s velikim brojem gena, od kojih veliki broj sudjeluje u određivanju fizičke strukture pojedinca, ali i njegove fiziologije. Smatra se da je za izvršenje strukturacijskog zadatka potreban značajno manji broj gena od ukupnog broja i da su funkcije ostalih gena još uvijek nepoznanica. Glasser navodi da je dio tih gena uzrok svih djelovanja ljudskih bića. [17] Glasser smatra da su ljudi genetski programirani kako bi pokušali zadovoljiti pet osnovnih potreba. Te potrebe su sljedeće: potreba za preživljavanjem, zatim potrebe za ljubavi i pripadanjem, potrebu za moći, zabavom i slobodom. Kao najznačajniju ističe potrebu za ljubavi i pripadanjem jer njome postižemo bliskost i povezanost s osobama do kojih nam je stalo. [18] Potreba za preživljavanjem svrstana je u fiziološke potrebe, a ostale četiri su psihološke. [17]

3.3.3. Svijet kvalitete

Tijekom života, pojedinci u svom pamćenju stvaraju male grupe slika koje oslikavaju najbolje načine zadovoljenja njihovih potreba. Te grupe slika nastaju i preoblikuju se tijekom života, a pohranjuju se na jedinstveno mjesto u memoriji koje se naziva *svijet kvalitete*. [18] U svijet kvalitete pojedinca pohranjeno je sve ono što je kod pojedinca izazvalo osjećaj velike ugode, primjerice ljudi, mjesta i stvari, ali i slike, riječi te ideje koje zadovoljavaju potrebe i vjerovanja pojedinca. [17] Slike iz svijeta kvalitete mogu se svrstati u tri kategorije, a prikazane su na Slici 7.



Slika 7. Kategorije slika iz svijeta kvalitete [18]

Specifična znanja koja tvore svijet kvalitete ljudskih bića postaju bit života ljudi, jer neprestano dodaju sva nova znanja koja im omogućuju da se osjećaju izvrsno. Istovremeno iz tog svijeta izostavljaju i izbacuju ono za što gube interes te ono što im više ne daje osjećaj ugode. Pojedinac uvijek pokušava kontrolirati realni svijet tako da ga, što je više moguće, približi svome svijetu kvalitete. Potrebe same po sebi nisu okidač ljudskog djelovanja, već pokretačku snagu čine specifična i vrlo zadovoljavajuća znanja pohranjena u relativno malom svijetu kvalitete. [17]

3.3.4. Cjelokupno ponašanje

S obzirom na to da je informacija sve što ljudi zamjećuju ili dobivaju od drugih ljudi, sva ponašanja u vezi potreba su izabrana, te je jedino vlastito ponašanje ono nad kojim pojedinac ima kontrolu. Ponašanja su sastavljena od četiri komponente. Prva komponenta je aktivnost, druga je mišljenje, a njima upravljamo posredno. Sljedeće dvije, osjećanje i fiziologija, rezultat su onoga što činimo ili mislimo te njima upravljamo birajući aktivnost i

način razmišljanja. S obzirom na to da se ponašanje uvijek sastoji od četiri navedene komponente, Glasser ga je definirao kao *cjelokupno ponašanje*[3]. [18]

3.3.5. Navike

Teorija izbora nudi "sedam skrbnih navika" kojima je suprotstavljeno "sedam ubojitih navika" psihologije izvanjske kontrole. Psihologija izvanjske kontrole djeluje narušavajuće na odnose među ljudima te dovodi do međusobne nepovezanosti, koja je izvor većine ljudskih problema, primjerice, mentalnih bolesti, nasilja, kriminala, ovisnosti, neuspjeha u školi i drugih. [35] Ako se na pojedinca predugo vrši prisila, moguće je da će odnos doći do nepovratnog narušavanja. U Tablici 1. prikazana su destruktivna ponašanja "sedam ubojitih navika", koja se trebaju zamijeniti sa "sedam skrbnih navika" kako bi se postigli i održali potrebni bliski odnosi. [18]

Tablica 1. Podjela navika prema Glasseru [35]

Sedam ubojitih navika	Sedam skrbnih navika
Kritiziranje	Podržavanje
Okrivljavanje	Ohrabrivanje
Prigovaranje	Slušanje
Prijetnje	Vjerovanje
Kažnjavanje	Poštovanje
Potkupljivanje ili nagrađivanje radi kontrole	Usklađivanje

3.3.6. Deset aksioma teorije izbora

Deset aksioma teorije izbora nastali su kako bi pojedinci uz pomoć njih uspjeli utvrditi stanje svoje osobne slobode, te ga uz njihovu pomoć redefinirati. Kada bi ljudi bili spremni zamijeniti psihologiju izvanjske kontrole s teorijom izbora, tada bi imali puno više osobne slobode.

[3] Glasser smatra kako je riječ *ponašanje* korištena u preuskom značenju, te ju je proširio na dvije riječi – cjelokupno ponašanje, s obzirom da se sastoji od četiri nedjeljive komponente. Također, u knjizi *Teorija izbora* povremeno navede riječ *ponašanje*, no uvijek se taj pojam odnosi na *cjelokupno ponašanje*.

Deset aksioma teorije izbora su kako slijede:

1. Jedina osoba čije ponašanje pojedinac može kontrolirati je on sam.
2. Sve što se od ljudi može dobiti ili primiti jest informacija.
3. Svi psihički problemi koji su dugoročni su ustvari problem odnosa.
4. Problematičan odnos uvijek je stvar sadašnjosti.
5. Bolni događaji iz prošlosti potpuno su povezani s postupcima u sadašnjosti, no da bi poboljšali važnu postojeću vezu, nije se potrebno konstantno vraćati na bolnu prošlost, jer ono što se dogodilo ne može bitno utjecati na ono što se treba učiniti u sadašnjosti.
6. Pojedinca pokreće pet genetičkih potreba: preživljavanje, ljubav ili pripadnost, moć, zabava i sloboda.
7. Te potrebe mogu biti zadovoljene ako se zadovolje slike iz svijeta kvalitete, a ako su u svijetu kvalitete slike koje se ne mogu zadovoljiti, pojedinac odbacuje slobodu.
8. Sve što pojedinac čini tijekom života jest ponašanje, koje se sastoji od četiri nedjeljive sastavnice: aktivnosti, mišljenja, osjećanja i fiziologije.
9. Sva su cjelokupna ponašanja definirana glagolima, a nazvana su po najprepoznatljivijoj karakteristici tog glagola, primjerice “odabirem depresirati” umjesto “depresivan sam”.
10. Svako cjelokupno ponašanje je izabrano. Pojedinac ima izravnu kontrolu samo nad komponentama aktivnosti i mišljenja, a osjećaje i fiziologiju može kontrolirati indirektno, načinom kroz koji odabire mišljenja i aktivnosti. [18]

4. MOTIVACIJA

Tijekom povijesti, mnogi su se psiholozi i teoretičari bavili istraživanjem samog pojma motivacije, njegovim definiranjem i otkrivanjem čimbenika koji uopće izazivaju motiviranost kod ljudi. [32] Motivacija se može objasniti kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava željeno ponašanje ljudskih bića. [6] Motiviranje je poticanje ljudi na ostvarenje ciljeva, koji se mogu međusobno ispreplitati. Ostvarenje jednog cilja, često neizravno može značiti i ostvarenje drugih ciljeva. [32]

Motivacija označava teorijski pojam koji obrazlaže zašto živa bića odabiru određene načine ponašanja u određenim situacijama. Prema Becku, temeljna motivacijska pretpostavka je ta da se organizmi približavaju nekom cilju, ili da se bave određenim aktivnostima, jer očekuju kako će ta aktivnost imati poželjan ishod. S druge strane izbjegavaju aktivnosti za koje očekuju da će dovesti do negativnih, odnosno odbojnih rezultata. [3]

U svakodnevnom govoru, motivacija je shvaćena kao jedna veličina koja može varirati po svom intenzitetu, međutim, ona se može odnositi na kvalitativno različite elemente ponašanja i doživljavanja situacija. Primjerice, kada je netko jako motiviran za nešto učiniti, to može značiti kako je usmjerio svu svoju snagu i volju ka ostvarenju tog cilja, da ne ga ništa ne može odvratiti od toga te da se neće smiriti dok taj cilj ne ostvari. [25]

Svako ljudsko biće ima svoje potrebe koje mogu biti na svjesnoj i na podsvjesnoj razini. Potrebe se okvirno rečeno, mogu podijeliti na primarne i sekundarne. U primarne potrebe spadaju uglavnom fiziološki zahtjevi, kao što su potreba za vodom, zrakom, hranom, snom. Ostale potrebe svrstane su u sekundarne potrebe. U sekundarne potrebe svrstane su složenije potrebe kao što su potreba za ljubavi i povezanosti s drugima, potreba za postignućem, samopoštovanjem te samodokazivanjem. Navedene potrebe kod različitih pojedinaca mogu varirati u intenzitetu i vremenu. [13]

Motivacija se ne odnosi na strogo određenu jedinicu ponašanja i doživljavanja, već je pojam motivacije apstraktna kategorija pomoću koje se izdvajaju i pojašnjavaju određeni dijelovi ili gledišta mnogih različitih procesa koji usmjeravaju ponašanje pojedinca tijekom života. Sažeto se može reći da motivacija označava aktivirajuće usmjeravanje trenutnih životnih akcija u kojem sudjeluju različiti procesi ponašanja i doživljavanja, koji vode ka cilju koji se smatra pozitivnim. [25]

4.1.1. Intrinzična motivacija

Intrinzična (unutarnja) motivacija pojavila se kao važan fenomen. Pokazala se kao prirodni izvor učenja i postignuća koji se sustavno može poticati ili narušavati roditeljskim i nastavničkim praksama. Posebno je važno opisati faktore i sile koje prouzrokuju, ali i one koje narušavaju intrinzičnu motivaciju, zbog toga što intrinzična motivacija rezultira kvalitetnim učenjem i kreativnošću. [10]

Pretpostavlja se da je pojedinac intrinzično motiviran kada ne postoji očigledna nagrada osim same aktivnosti ili osjećaja koji donosi ta aktivnost. [9] Stoga je intrinzična motivacija definirana kao činjenje aktivnosti zbog prisutnog zadovoljstva koje čini određena aktivnost, a ne zbog neke odvojive posljedice. Intrinzično motiviranu osobu pokreće zabava ili izazov više nego vanjski poticaj, pritisak ili nagrada. Fenomen intrinzične motivacije potvrđen je prvi put u eksperimentalnim istraživanjima ponašanja životinja. Tada je otkriveno da se mnogi organizmi uključuju u aktivnosti koje su pokrenute željom za istraživanjem, igrom te znatiželjom, čak i u nedostatku vanjskog poticaja ili nagrade. Pokazalo se da ova spontana ponašanja nisu učinjena zbog nekog instrumentalnog razloga, već zbog pozitivnih iskustava povezanih s vježbom i širenjem kapaciteta pojedinca.

Po svojoj prirodi, ljudi su aktivna, radoznala i znatiželjna bića, kod kojih je prisutna spremnost za učenjem i istraživanjem, čak i bez vanjskih poticaja. Ova prirodna sklonost predstavlja presudni element u kognitivnom, fizičkom i društvenom razvoju pojedinca, jer kroz djelovanje na vlastite interese, ostvaruje se rast znanja i vještina.

4.1.2. Ekstrinzična motivacija

Jasno je da je intrinzična motivacija vrlo važan oblik motivacije, no strogo gledajući, za većinu aktivnosti ljudi nisu intrinzično motivirani. Nakon ranog djetinjstva, sloboda intrinzične motivacije sve se više ograničava društvenim zahtjevima i ulogama koje zahtijevaju od pojedinaca da preuzmu odgovornost za neintrinzične, ali zanimljive zadatke. Primjerice, čini se da u školama intrinzična motivacija slabi sa svakim sljedećim razredom.

Ekstrinzična motivacija je pojam koji se odnosi na djelovanje koje je usmjereno ka ostvarenju nekog odvojivog ishoda. Ekstrinzična motivacija tako se suprotstavlja

intrinzičnoj motivaciji, koja se odnosi na djelovanje usmjereno ka užitku koje donosi sama aktivnost, a ne na vrijednost aktivnosti kao instrumenta za postizanje cilja. Obično je karakterizirana kao blijeda i osiromašena motivacija, čak i kad ima moćno djelovanje. [10]

Pod ekstrinzične nagrade spadaju, primjerice, novac i verbalna pohvala. Iako novac može motivirati ponašanje, čini to nauštrb intrinzične motivacije. Naime, kada se pojedincima uruči dodatni novac kao nagrada za odrađeni posao, intrinzična motivacija pada. No ipak, kada su intrinzično motivirani pojedinci za odrađeni posao verbalno pohvaljeni, intrinzična motivacija raste. [9]

4.2. MOTIVACIJA ZA RAD

Motivirani ljudi imaju tendenciju da rade napornije od pojedinaca koji nemaju odgovarajuću motivaciju. Ponašanje pojedinca uvjetovano je unutarnjim psihološkim pokretačima koji djeluju na pojedinca tako što ga tjeraju da učini neku aktivnost, a ta aktivnost usmjerena je ka cilju čiji rezultat će biti zadovoljenje potreba. S obzirom na to da učinak zaposlenika nije uvjetovan samo njegovom sposobnosti, nego i motivacijom, zadatak rukovoditelja je da shvate složenost i osobnost pojedinca. Ovisno o specifičnim okolnostima, rukovoditelj treba primijeniti određene motivacijske tehnike kako bi poboljšao motiviranost zaposlenika. Motivacija zaposlenih ne bavi se samo psihološkim i sociološkim problemima rada i radnog ponašanja. Ponašanje je usmjereno ka nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u pojedincu, a cilj je zadovoljavanja potreba.

Motivacija je unutarnja varijabla koja se ne može vidjeti, već samo postoji pretpostavka da je pojedinac motiviran, ako svjesno odrađuje svoje radne zadatke. Rukovoditelj mora imati sposobnost da prepozna pojedinačne razlike između ljudi i njihove potrebe te da u skladu s njihovim potrebama poveže ljude s određenim poslovima. [7] Nakon pronalaska ljudi koji su adekvatni za određeni posao, bitna stavka je učiniti ih sposobnima da se uspješno nose sa situacijama i problemima koji su im postavljeni, da njihove slabosti postanu nevažne, a njihova snaga djelotvorna.

Rukovoditelji daju prednost visoko motiviranim zaposlenicima jer visoki stupanj motivacije kod zaposlenika znači izniman doprinos radnom učinku. Također, visoko motivirani zaposlenici uglavnom teže najboljem načinu obavljanja svog posla, raspoloženi su za timski rad, pomažu, ohrabruju i podržavaju kolege. Međutim, opći skup načela za

motivaciju zaposlenika i rukovoditelja još uvijek nije pronađen, jer još uvijek nema pristupa koji djeluje najbolje za sve. [15]

Motivacija je važna za rad, ona je slojevita i dinamična značajka uspješnog poslovanja, a rukovoditelji imaju širok izbor mogućnosti i pravaca djelovanja na nju. Osim motivacije i motivirajuće okoline na radnom mjestu, za koju su odgovorni rukovoditelji, važan aspekt je i samomotivacija koja polazi od pojedinca. Također je bitno, kako kod motiviranja zaposlenika, tako i kod samomotivacije, da postoji dvosmjerna komunikacija između rukovoditelja i zaposlenika. Zaposlenici trebaju objasniti rukovoditeljima svoje interese u karijeri, čime bi htjeli biti nagrađeni za uspješno odrađen posao i doprinos poslu. [8]

4.3. MOTIVACIJA PREMA NAČELIMA VODITELJSTVA I TEORIJE IZBORA

Demingov sustav dubinskog znanja, koji je razvio tijekom svog života, nastojao je učiniti sustav najpovoljnijim što može biti, putem poboljšavanja mentalnih sposobnosti ljudi unutar tog sustava. Tim putem, naveo bi ljude da pobude svoju prirodnu potrebu da ostvare svoj potencijal i tako nađu zadovoljstvo u poslu. [4] Deming smatra da nagrada u obliku novca za posao, koji je obavljen iz čina zadovoljstva, djeluje demotivirajuće i obeshrabrujuće te da nagrade motiviraju ljude da rade za nagrade. S obzirom na to da se svatko se razlikuje od svih ostalih, pojedinci su različitim intenzitetom motivirani kako ekstrinzično, tako i intrinzično. Zbog toga je vrlo važno da rukovoditelj odvoji vrijeme kako bi saslušao zaposlenike i razumio što je važno svakom od njih. Na taj način, rukovoditelj može omogućiti zaposlenicima da ostvare željene rezultate te ih čak potaknuti da ekstrinzičnu motivaciju zamijene intrinzičnom. Cijenjenje nečijeg truda može za tu osobu značiti više nego novčana nagrada.

Deming ističe da ljudi umjesto konkurencije i nadmetanja trebaju suradnju. Smatra da sustav nagrađivanja uništava ljude od početka života, do sveučilišta, posla i dalje. Na temelju toga objasnio je sile razaranja i njihove posljedice. Sile razaranja produkt su sadašnjeg sustava nagrađivanja. One tijekom života pojedincu usađuju strah, samoobranu i ekstrinzičnu motivaciju, a oduzimaju unutarnju intrinzičnu motivaciju, dostojanstvo, samopoštovanje. *Moramo očuvati moć intrinzične motivacije, dostojanstva, suradnje, znatiželje, radosti učenja, s kojima se ljudi rađaju.* [12]

Prema teoriji izbora, motivacija dolazi iznutra, suprotno uvriježenom mišljenju da su pojedinci uglavnom motivirani vanjskim podražajem. Pojedinac djeluje prema onome što u određenom trenutku želi, iako se čini da je uzrok vanjski podražaj.

Rukovoditelji koji se koriste šefovskim načinom upravljanja imaju drukčiji pristup u odnosu prema zaposlenicima. Smatraju da je najbolji način za zadovoljenje potreba zaposlenih da učine ono što se od njih traži. Šefovi govore zaposlenima što trebaju učiniti, kako to učiniti te da je za njih najbolje da to učine kada im se kaže. Šefovi smatraju da znaju što je najbolje za zaposlenika, upotrebljavaju moć kako bi ih prisilili da obave posao, bez obzira zadovoljava li to potrebe radnika ili ne. [16] Smatra se da su šefovi najmanje učinkoviti kada zaposlenici nisu zadovoljni svojim poslom, a da je šefovanje učinkovitije kada se koristi nagrađivanje umjesto kažnjavanja i kada zaposlenici i šefovi imaju slične interese. Dakle, ne znači da je šefovanje neučinkovito, već da ne može biti konstantno učinkovito, što je uvjet za kvalitetnu proizvodnju. [17] Karakteristike rukovođenja šefovanjem prikazane su u Tablici 2.

Tablica 2. Karakteristike rukovođenja šefovanjem [18]

RUKOVOĐENJE ŠEFOVANJEM	
Šef definira standarde i zadatke koje zaposlenici trebaju ostvariti, često bez konzultacije s njima. Kod njega nema kompromisa, ako ne ostvare ono što je šef odredio, snosit će također i posljedice koje je šef odredio.	✓
Šef rijetko traži mišljenje i savjete zaposlenika te obično govori kako obaviti neki posao, umjesto da pokaže.	✓
Šef ne uključuje radnike u procjenu i nadzor rada, već nadzire samo on ili netko koga on odredi. Rezultat je da zaposlenici ostvare onoliko rada koliko je dovoljno, ne razmišljajući o kvaliteti učinjenog rada.	✓
Kada zaposlenici pružaju otpor, to uglavnom štetno djeluje na kvalitetu. Da bi ih natjerao da učine ono što im je rečeno, šef koristi prisilu. Na taj način kreiraju se radni uvjeti u kojima je očigledno da su rukovoditelji i zaposlenici suprotne strane.	✓

Najvažnija razlika između rukovoditelja koji se koriste šefovanjem i rukovoditelja koji se koriste vođenjem je njihovo različito poimanje motivacije. Šefovi ne prihvaćaju činjenicu da zaposlenici ne mogu biti motivirani nečim za što su uvjereni da će im nanijeti

bol ili zadovoljstvo, osobito ako šef smatra da je ono što traži dobro za zaposlenike. Sukladno tomu, šefovi neprestano traže nove kazne ili nagrade kako bi prisilili zaposlenike da bolje rade. Voditelji znaju da neće moći prisiliti zaposlenike da rade više, ako zaposleni smatraju taj rad nezadovoljavajućim ili ako smatraju da rukovoditelj ne brine za njihove potrebe. [16]

Rukovođenje vođenjem ostvaruje se kada je rukovoditelj iskren i otvoren, kada nastoji osigurati dobru plaću za svakog zaposlenika. Rukovoditelj ne pokušava kratkoročno povećati profit smanjenjem plaće ili broja zaposlenika, jer zna da će to dovesti do smanjenja kvalitete rada zaposlenika, što će naposljetku dovesti do smanjenja profita. [17] Dobar rukovoditelj-voditelj zna da se podupiranjem i poticanjem suradnje između zaposlenika zapravo postavlja osnova za kvalitetan rad i prepoznaje da će zaposlenici raditi više, ako taj rad zadovoljava neposrednije određenu potrebu. [16] U Tablici 3. predočene su odlike rukovođenja vođenjem.

Tablica 3. Rukovođenje vođenjem [18]

RUKOVOĐENJE VOĐENJEM	
Rukovoditelj-voditelj uključuje zaposlenike u dijalog o troškovima i o kvaliteti, koja je neophodna za uspješnost kompanije. Osim što sluša svoje zaposlenike, rukovoditelj-voditelj ih također ohrabruje, kako bi što više doprinijeli kvaliteti i smanjenju troškova.	✓
Rukovoditelj-voditelj pokazuje kako obaviti neki posao, kako bi zaposlenik točno vidio što se od njega očekuje te naposljetku preuzeo kontrolu nad svojim poslom.	✓
Rukovoditelj-voditelj poučava zaposlenike da prosude i nadziru kvalitetu svoga rada, jer oni najbolje znaju što je visoka kvaliteta i kako je isplativo proizvesti. Rukovoditelj-voditelj stoga uklanja većinu inspekcija.	✓
Rukovoditelj-voditelj zaposlenicima jasno predočava da je njegov posao olakšavati, odnosno opskrbiti ih najboljim alatima i radnim uvjetima te radnim ozračjem suradnje, prijateljstva i zajedništva. On ih također poučava da je bit kvalitete upravo neprestano unapređivanje.	✓

Rukovoditelji koji se koriste šefovanjem skloni su okrivljavati zaposlenike, no ne shvaćaju kako je problem u sustavu, a ne u zaposlenicima. Glasser navodi kako se Deming

složio sa svojim kolegom Josephom Juranom koji objašnjava da je, ukoliko kompanija ne ostvari kvalitetu, 85% greške u sustavu koji kreiraju rukovoditelji, a samo 15% u radnicima. Deming je otišao korak dalje tvrdnjom da je čak 98% greške u sustavu te da su rukovoditelji oni koji mogu mijenjati sustav. Kako bi bili učinkoviti, rukovoditelji i oni koji se trude rukovoditi vođenjem, trebaju proširiti svoje znanje o kvaliteti i o tome kako potaknuti zaposlenike da ju postignu.

Deming je tijekom svog djelovanja naglašavao važnost kvalitete i koliko je bitno neprestano razmišljati o kvaliteti kada se rukovodi ljudima. Kvaliteta traje, a uvijek je korisna i može se održavati samo stalnim ulaganjem napora za poboljšanjima, iako će cjelokupne promjene biti polagane. Uzimajući u obzir da većina ljudi ne može pamtiti više od tri do četiri stvari, posebno ako rade zahtjevan posao kao što je rukovođenje, Glasser je osmislio pet uvjeta za kvalitetu (Slika 8.).



Slika 8. Pet uvjeta za kvalitetu [17]

Glasserovih pet uvjeta za kvalitetu temelji se na teoriji izbora, a sadržani su u većini Demingovih četrnaest točaka o menadžmentu. Uvjeti nisu zahtjevni za zapamtiti, no to ne znači da su lagani za primjenu u praksi.

1. Potrebno je ostvariti tople uvjete rada i povjerenje[4] između zaposlenika i rukovoditelja. Povjerenje je bitno za kvalitetan rad. Zaposlenici moraju vjerovati da je njihov posao siguran, da njihova kompanija i rukovoditelji brinu za njihovu dobrobit. Kažnjavanje je štetno za kvalitetan rad, stoga se umjesto kažnjavanja koristi ohrabrivanje suradnje između zaposlenika i rukovoditelja te zaposlenika međusobno. Zaposlenici također trebaju sudjelovati u rješavanju problema.
2. Kvaliteta je uvijek korisna, stoga zaposlenici trebaju raditi isključivo koristan rad te trebaju biti ohrabrivani za doprinos koristi. Rukovoditelji trebaju zahtijevati od zaposlenika isključivo rad koji je koristan, no ne znači da ta korisnost mora biti odmah vidljiva. Zadatak rukovoditelja je objasniti zaposleniku posao koji je potrebno obaviti, da bi zaposlenik nakon određenog vremena i sam uvidio korisnost tog rada. Beskoristan rad destruktivan je za kvalitetu.
3. Od zaposlenika se zahtijeva da rade najbolje što mogu. Najbolji rad zaposlenika i rukovoditelja rezultira kvalitetom. Ako su prethodna dva zahtjeva ostvarena, većina zaposlenika bit će spremna dati sve od sebe. Sljedeći uvjet omogućuje da zaposlenici daju sve od sebe.
4. Voditelj svakog zaposlenika uči procesu samoprosudbe. Kada zaposlenici usvoje taj proces kontinuiranog vrednovanja vlastitog rada, rukovoditelj će ih podržati u unapređenju kvalitete toga rada. Kvaliteta je potvrda standarda koji uspostavljaju zaposlenici. Oni moraju biti ohrabrivani da se odnose prema tim standardima kao privremenim, koji uvijek mogu biti povisivani, osim kada bi daljnje povisivanje standarda izazvalo nemogućnost smanjenja troška. Potrebno je ukinuti nadzor na poslu, s obzirom da će zaposlenici sami vrednovati i unapređivati svoj rad. Time će se uštedjeti novac i spriječiti razarajuće djelovanje nadzora na kvalitetu.
5. Kvalitetan rad uvijek donosi dobar osjećaj. Ovaj uvjet nije vezan ni uz jednu aktivnost, već je rezultat ostvarenja prva četiri uvjeta. Ako rukovoditelj ostvari prva četiri uvjeta i zaposlenici započnu raditi kvalitetno, tada će se i zaposlenici i rukovoditelji osjećati ugodno. Taj ugodan osjećaj zaposlenicima postaje moćan poticaj da nastave raditi kvalitetno kako bi ga iznova iskusili. Kada kvaliteta postane norma, rukovoditelj će se također osjećati ugodno i imat će tendenciju da ugradi uvjete za kvalitetu u svoje rukovođenje. [17]

[4] Glasser u knjizi *Rukovoditelj i Teorija izbora* definira povjerenje kao „*...uvjerenost da me osoba kojoj vjerujem neće povrijediti , te će cijelo vrijeme misliti na moju dobrobit.*“

Dr. William Edwards Deming je naglašavao važnost konstantnog poboljšavanja usluga i proizvoda, ali i cjelokupnog menadžmenta, s ciljem nižih troškova, veće učinkovitosti te poboljšanja kvalitete. Deming je kroz svoje savjetovanje isticao važnost kvalitete kao elementa koji poboljšava cjelokupan rad i u konačnici motivira zaposlene. Također je kao bitnu stavku naveo uspostavljanje voditeljstva, odnosno sustava upravljanja koji omogućuje zaposlenima da ostvare svoje potrebe i bolje odrađuju posao. [12]

Na temelju metoda i učenja dr. Deminga o kvaliteti, dr. William Glasser je razvio teoriju izbora kojom je objasnio ponašanje pojedinaca. Teorija izbora objašnjava kako i zašto Demingove metode dobro funkcioniraju u praksi kada se pravilno koriste. S obirom da prema teoriji izbora nitko nikog ne može natjerati da nešto učini, zadatak rukovoditelja je da uspije pokazati zaposlenicima da postoji jaka veza između onog što treba učiniti i onoga što zaposlenci smatraju kvalitetom. [16] Rukovoditelji koji se koriste vođenjem znaju da će zaposlenici raditi bolje ako smatraju da rukovoditelj brine o njihovim potrebama. Također potiču suradnju između zaposlenika, čime postavljaju temelj za kvalitetan rad.

U fokusu rukovođenja vođenjem je kvaliteta, koja se postiže ohrabrivanjem zaposlenika, poučavanjem, poboljšavanjem radnih uvjeta i radnog ozračja. Kada rukovoditelji i zaposlenici započnu raditi kvalitetno, stvara se osjećaj zadovoljstva i ugode. Taj osjećaj djeluje kao snažan motivator da se i dalje nastavi raditi kvalitetno, što bi iznova dovelo do osjećaja ugode. Kako bi motivirali svoje zaposlenike na što kvalitetniji i bolji rad, rukovoditelji moraju osigurati toplo i prijateljsko ozračje, suradnju između zaposlenika te zahtijevati isključivo koristan rad. [17]

5. ZAKLJUČAK

Cilj ovog završnog rada je prikazati pojam motivacije kroz postavke voditeljstva i Teorije izbora. Zadaća voditeljstva je povećati dobitak, poboljšati djelovanje zaposlenika i strojeva te istovremeno donijeti zaposlenicima osjećaj ponosa vlastitim umijećem.

Teorija izbora predstavlja novu psihologiju, suprotstavljenu trenutnoj psihologiji izvanjske kontrole koja je uzrok propadanja odnosa. Teorija izbora objašnjava da je sve što se dobije od okoline informacija i da su pojedinci motivirani na temelju osobnog doživljaja te informacije iz okoline. Prema teoriji izbora, motivacija uvijek dolazi iznutra, jer pojedinci djeluju u skladu s trenutnim željama i potrebama.

Motivacija se može promatrati kao jedinica koja može varirati po svom intenzitetu i trajanju. Motivacija označava usmjeravanje trenutnih životnih radnji, uključujući razne procese ponašanja i doživljavanja, koje djeluju na pojedinca tako što ga pokreću i vode ka pozitivnom cilju. Izvor motivacije može biti unutarnji ili vanjski. Vanjski izvori motivacije obuhvaćaju vanjske podražaje, kao što su plaća, nagrada, odobravanje i drugo. Vanjska (ekstrinzična) motivacija odnosi se na djelovanje koje je usmjereno ka ostvarenju nekog odvojivog ishoda. S druge strane, unutarnja (intrinzična) motivacija rezultat je ljudske prirode, koja uključuje znatiželju te želju za istraživanjem i igrom. Intrinzična motivacija, dostojanstvo, suradnja, znatiželja i radost učenja su blagodati koje su ljudima urođene, te sukladno tome, moraju biti sačuvane.

Motivacija je slojevita i dinamična značajka uspješnog poslovanja. Zadatak rukovoditelja je da otkrije i razumije koji su izvori motivacije kod pojedinih zaposlenika, te na taj način omogući zaposlenicima razvoj i ostvarenje osobnih ciljeva, što će rezultirati kvalitetnijim radom. Kvalitetan rad donosi osjećaj ugode koji će motivirati zaposlenike da nastave raditi kvalitetno kako bi ponovno iskusili taj osjećaj. Sadašnje funkcioniranje uspješnih tvrtki na zapadu obuhvaća, između ostalog, brigu o potrebama zaposlenika. Zadovoljni zaposlenici imaju tendenciju da ulože više truda u posao, što rezultira kvalitetnim radom, a kvalitetan rad znači i uspješno poslovanje.

LITERATURA

[1] Abbott, B.B.: *A synopsis of William T. Powers Perceptual Control*, URL: http://users.ipfw.edu/abbott/pct/pct.html

[2] Aguayo, R.: *Dr. Deming: The American Who Taught Japanese About Quality*, Fireside, New York, 1991.

[3] Beck, R.C.: *Motivacija: Teorija i načela*, Naklada slap, Jastrebarsko, 2003.

[4] Berry, B.: *There is a Relationship Between Systems Thinking and W. Edwards Deming's Theory of Profound Knowledge*, URL: http://www.berrywood.com/wp-content/uploads/2011/08/DemingPaper.pdf

[5] Brooks, C., Monda, M.: *Deming's Profound Knowledge for Leadership*, URL: http://asqhdandl.org/uploads/3/4/6/3/34636479/2013_profound.pdf

[6] Buble, M.: *Management*, Ekonomski Fakultet, Split, 2006.

[7] Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R.: *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, Tehnički glasnik, Zagreb, 2013., str. 56-63, URL: http://hrcak.srce.hr/101178

[8] Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R.: *Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, Tehnički glasnik, Zagreb, 2013., str. 213-219, URL: http://hrcak.srce.hr/file/155360

[9] Deci, E.L.: *The Effects of Contigent and Noncontigent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation*, Organizational and Human Performance, 8, 1972., str. 217-229, URL: https://www.researchgate.net/publication/31614733_Intrinsic_motivation_EL_Deci

[10] Deci, E.L., Ryan, R.M.: *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, Contemporary Educational Psychology, 25(1), 2000., str. 54-67, URL: https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf

[11] Deming, W.E.: *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge, 2000.

[12] Deming, W. E: *The New Economics*, MIT Press, Cambridge, 2000.

[13] Dumičić K., Lazibat T.: *Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – Temeljni čimbenici* kvalitete, URL: https://bib.irb.hr/datoteka/233549.Konf._upravljanje_resursima_Lazibat_Dumicic.pdf

[14] Ehrlich, B.H.: *Transactional Six Sigma and Lean Servicing Leveraging Manufacturing Contcepts to Achieve World-Class Service*, CRC Press LLC, Boca Raton, 2002.

[15] Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., jr., Konopaske, R.: *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, McGraw-Hill Companies, New York, 2012.

[16] Glasser, W.: *Kvalitetna škola: Škola bez prisile*, Educa, Zagreb, 1994.

[17] Glasser, W.: *Rukovoditelj i Teorija Izbora*, Allinea, Zagreb, 1999.

[18] Glasser, W.: *Teorija Izbora: Nova psihologija osobne slobode*, Allinea, Zagreb, 2003.

[19] Kondić, V., Mađerić, D., Piškor, M.: *Proces implementacije lean-a u malim organizacijama*, URL: http://hrcak.srce.hr/85804

[20] Kraljić, T.: *Horizontalna i vertikalna konzistentnost strateškog planiranja – odgovornost Quadruple Helix dionika u djelotvornom upravljanju razvojem u Republici Hrvatskoj*, Doktorska disertacija, Osijek, 2016.

[21] Lojk, L.: *Praćenje razvoja Glasserovih ideja*, Medulin, 2014., URL: http://www.eirt.si/wp-content/uploads/2015/02/LeonPracenjerazvojaGlasserovihIdeja.pdf

[22] Mrduljaš, Z., Šiško Kuliš, M.: *Gurui kvalitete*, Tehnički vjesnik, Split, 2009., URL: http://hrcak.srce.hr/40971

[23] Mudronja V.: *Što smo naučili od gurua kvalitete?*, 12. Hrvatska konferencija o kvaliteti, Brijuni, 2012., URL: https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/rad27

[24] Pavletić, D., Šuman, S.: *TQM – Put do diferencijacije*, Rijeka, 2008., URL: http://hrcak.srce.hr/30625

[25] Rheinberg, F., *Motivacija*, Naklada slap, Jastrebarsko, 2004.

[26] Sperry, L.: *Mental health and mental disorders: An encyclopedia of conditions, treatments, and well-being*, Greenwood, Santa Barbara, 2015.

[27] Šiško Kuliš, M.: *Utjecaj osposobljenosti tvrtki za primjenu TQM-a na efikasnost poslovanja u elektroenergetskom sektoru Republike Hrvatske*, Magistarski rad, Split, 2009.

[28] The W. Edwards Deming Institute, URL: https://deming.org/about-us/aim-vision (pristupljeno: 27.08.2017.)

[29] The W. Edwards Deming Institute, URL: https://deming.org/deming/deming-the-man (pristupljeno 27.08.2017.)

[30] The W. Edwards Deming Institute, URL: https://deming.org/deming/timeline

[31] Udruga za realitetnu terapiju Republike Hrvatske, URL - http://www.udruga-hurt.hr/teorija-izbora.html (pristupljeno: 08.09.2017.)

[32] Varga, M., *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*, Tehnička škola, Čakovec, 2011., URL: http://hrcak.srce.hr/71338/

[33] William Glasser Instiute - US, URL: http://wglasser.com/about-us/biography/, (pristupljeno: 02.09.2017)

[34] William Glasser Institute – US, URL: https://wglasser.com/about-us/development-of-ideas/ (pristupljeno: 02.09.2017.)

[35] William Glasser Institute – US, URL: https://wglasser.com/our-approach/choice-theory/ (pristupljeno: 08.09.2017)

[36] Zastrow, C.: *Social work with groups: A comprehensive workbook,* 2009., URL: https://books.google.hr/books/about/Social_Work_with_Groups_A_Comprehensive.html?id=kqY8SQigMnwC&redir_esc=y

POPIS SLIKA

Slika 1. Dr. Deming 1950-ih godina (Photo courtesy of The W. Edwards Deming Institute®) 2
Slika 2. Dr. Deming s medaljom Reda svetog blaga (Photo courtesy of The W. Edwards Deming Institute®) 7
Slika 3. PDCA ciklus [22] 12
Slika 4. Ponašanje pojedinca nakon primjene sustava dubinskog znanja [12] 13
Slika 5. Dr. William Glasser [33] 15
Slika 6. Tehnički napredak u usporedbi s društvenim napretkom [18] 21
Slika 7. Kategorije slika iz svijeta kvalitete [18] 22
Slika 8. Pet uvjeta za kvalitetu [17] 31

POPIS TABLICA

Tablica 1. Podjela navika prema Glasseru [35] 23
Tablica 2. Karakteristike rukovođenja šefovanjem [18] 29
Tablica 3. Rukovođenje vođenjem [18] 30

POPIS KRATICA

ASQC (eng. *American Society for Quality Control*)	Američko društvo za kontrolu kvalitete
JUSE (engl. *Union of Japanese Scientists and Engineers*)	Savez japanskih znanstvenika i inženjera
SPC (eng. *Statistical Process Control*)	statistička kontrola procesa
SQC (eng. *Statistical Quality Control*)	statistička kontrola kvalitete
UCLA (eng. *University of California, Los Angeles*)	Sveučilište u Kaliforniji, Los Angeles
USDA (eng. *United States Department of Agriculture*)	sektor za poljoprivredu Sjedinjenih Država