Motivacija u menadžmentu

Mudrovčić, Katarina

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:522777

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Katarina Mudrovčić

MOTIVACIJA U MENADŽMENTU

MOTIVATION IN MANAGEMENT

Završni rad

Gospić, 2016.

VELEUČILIŠTE NIKOLA TESLA U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij ekonomika poduzetništva

MOTIVACIJA U MENADŽMENTU

MOTIVATION IN MANAGEMENT

Završni rad

MENTOR:

dr. sc. Vlatka Ružić

STUDENT:

Katarina Mudrovčić

MBS: 2962000609/13

Gospić, rujan 2016.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Prilog 1.

POSLOVNI odjel

Gospić, 30.05. 2016..

ZADATAK

za završni rad

Pristupniku KATARINA MUDROVČIĆ MBS: 2962000609/13

Studentu stručnog studija EKONOMIKE PODUZETNIŠTVA izdaje se tema završnog rada pod nazivom

MOTIVACIJA U HRVATSKOJ

Sadržaj zadatka :

1. UVOD
2. MOTIVACIJA ZA RAD I MOTIVIRANJE
3. TEORIJE MOTIVACIJE
4. STRATEGIJE MOTIVIRANJA
5. POSEBNE MOTIVACIJSKE TEHNIKE
6. ZADOVOLJSTVO NA RADU
7. ZAKLJUČAK

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: DR.SC. VLATKA RUŽIĆ (ime i prezime) zadano: 30.05.2016 (nadnevak), (potpis)

Pročelnik odjela: DR.SC. VLATKA RUŽIĆ (ime i prezime) predati do: 30.09.2016 (nadnevak), (potpis)

Student: KATARINA MUDROVČIĆ (ime i prezime) primio zadatak: 30.05.2016 (nadnevak), Katarina Mudrovčić (potpis)

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom Motivacija u menadžmentu izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora Vlatke Ružić.

Ime i prezime

Katarina Mudrovčić

(potpis studenta)

SAŽETAK

Motivacija je proces u živom biću koji to živo biće pokreće prema određenom cilju. Svaka pobuda koja usmjerava to ponašanje prema određenom cilju, odražava to ponašanje i određuje mu intenzitet jest MOTIV.

Teorija o motivaciji je mnogo, s obzirom da je motivaciju teško definirati, objasniti, predviđati i modelirati, ali i zbog njezine prevelike važnosti u poslovnom svijetu. Jedna od najčešće korištenih podjela motivacije jest na intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju. Intrinzična motivacija je sve ono što nas iznutra navodi na aktivnost; zbog potrebe organizma da zadovolji unutarnje događaje, a ekstrinzična motivacija je sve ono što nas izvana navodi na aktivnosti. Teorije motivacije dijele se u dvije grupe a to su: rane (teorije sadržaja) teorije i suvremene (procesne) teorije motivacije. U rane teorije motivacije spadaju : teorija hijerarhije potreba, teorija X i teorija Y i teorija „motivacija – higijena“ . U suvremene teorije spadaju: teorija triju potreba, teorija postavljanja cilja, teorija pojačavanja te teorija očekivanja.

Ključne riječi: motivacija, rane teorije motivacije, suvremene teorije motivacije

ABSTRACT

Motivation is a process in the living being who is living being driven towards a certain goal. Any initiative that directs the behavior towards a specific goal, it reflects the behavior and define its intensity is the motive. The theory of motivation is a lot, considering that the motivation difficult to define, explain, predict and model, but also because of its excessive importance in the business world. One of the most commonly used division of motivation is the intrinsic and extrinsic motivation. Intrinsic motivation is all that we are on the inside leads to the activity; because of the needs of the organism to meet internal events and extrinsic motivation is all that we said on the outside activities. Theories of motivation are divided into two groups namely: early (theory content) theory and contemporary (Process) theory of motivation. In early theories of motivation include: hierarchy of needs theory, theory X and theory Y and theory "motivation - hygiene". In modern theories of motivation include: three needs theory, goal-setting theory, the theory of amplification and theory expectations.

Keywords: motivation, early theories of motivation, modern theories of motivation

SADRŽAJ

1. UVOD 1

2. MOTIVACIJA ZA RAD I MOTIVIRANJE 2

2.1. Proizvodnost i motivacija 2

2.2. Važnost za menadžment 4

2.3. Određenje motivacije 5

3. TEORIJE MOTIVACIJE 8

3.1. Rane teorije motivacije (teorije sadržaja) 8

3.1.1. Teorija hijerarhije potreba (Maslow) 8

3.1.2 Teorija X i Teoriija Y 13

3.1.2.1. Značajke teorije X i teorije Y 13

3.1.2.2. Pretpostavke teorije X i teorije Y 13

3.1.2.3. Povijesni pregled teorije X i teorije Y 15

3.1.2.4. Prednosti i nedostatci teorije X i teorije Y 17

3.1.2.5. Kritike na teoriju X i teoriju Y 19

3.1.3. Teorija „motivacija – higijena“ (Herzberg) 21

3.2. Suvremene teorije motivacije (teorije procesa) 23

3.2.1. Teorija triju potreba (McClleland) 23

3.2.2. Teorija postavljanja cilja 24

3.2.3 Teorija pojačavanja 25

3.2.4. Teorija očekivanja 26

4. STRATEGIJE MOTIVIRANJA 28

5. POSEBNE MOTIVACIJSKE TEHNIKE 31

5.1.Novac 31

5.2. Participacija 32

5.3. Kvaliteta radne sredine (QWL) 32

6. ZADOVOLJSTVO NA RADU 34

7. ZAKLJUČAK 36

LITERATURA 37

POPIS TABLICA 38

POPIS SLIKA 38

1. UVOD

Tema završnog rada je „Motivacija – pojam i temeljne pretpostavke“ iz kolegija Osnove menažmenta I. U radu ću objasniti sam pojam motivacije, njezinu važnost za menadžment, koja su to pitanja koja si menadžeri često postavljaju, navest ću i sa koja se dva aspekta može promatrati motivacija.

U radu ću također objasniti koje su to teorije motivacije koje spadaju u rane teorije i teorije koje spadaju u suvremene teorije motivacije. Objasniti ću koja je temeljna pretpostavka najpopularnije i najpozantije teorije motivacije odnosno Maslowljeve hijerarhije potreba. Nadalje, navest ću neke važne smjernice za razumijevanje radne motivacije i djelovanje na nju.

Pojasniti ću koje su to potrebe koje je razvio Alderfer. Na kojim se pretpostavkama temelji njegova trostupanjska hijerarhija potreba, koje su implikacije za menadžment teorije trostupanjske hijerarhije. Objasniti ću pojam teorije X i teorije Y, njezine značajke, povijesni razvoj, prednosti i nedostatke, pretpostavke. Također ću objasniti Herzbergovu teoriju „motivacija – higijena“, teoriju triju potreba, teoriju postavljanja cilja, koji su to uvjeti koje treba zadovoljiti da postavljanje cilja bilo učinkovito, teoriju pojačavanja, teoriju očekivanja.

Pojam motivacijskog sustava objasniti ću u poglavlju strategije motiviranja, navesti ću ciljeve i funkcije samog sustava, koji su ciljevi koje organizacija želi postići, koje su tri bitne spoznaje bihevioristićkih znanosti. U petom poglavlju navesti ću koje su to posebne motivacijske tehnike, a šesto poglavlje govori o zadovoljstvu zaposlenika na radu, te na kraju u sedmom poglavlju zaključak.

2. MOTIVACIJA ZA RAD

Motivacija[1] se definira na više načina. Tako primjerice u Leksikonu psihologije nalazimo da motivacija označava ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba. Mathis i Jackson smatraju da se radi o derivatu riječi „motiv“, što znači emociju ili potrebu čovjeka koje ga potiču na akciju. Za Mondya i Noe – a koji prvenstveno misle na poduzeće to je spremnost da se sudjeluje u postizanju ciljeva poduzeća.

Prihvatit ćemo sve tri definicije, ali ćemo ipak krenuti malo drukčijim putom. Naime, kada smo postavili tezu o ciljevima modernog poduzeća mi smo podrazumijevali kako je motivacijom saturiran svaki od ova tri dijela ove definicije. A to znači da posebno moramo obrazložiti motivaciju kao sastavnicu zadovoljstva korisnika, pa proizvodnosti, pa motivaciju koja pomaže zadovoljstvo na rad (Marušić, 2006.).

2.1. Proizvodnost i motivacija

Za ekonomiste je proizvodnost samo ono što dobije formulom input kroz output. Za djelatnike malo više usredotočene na čovjeku u poduzeću, formula je nepotpuna. Kroz nju ne vidi se dostatno što se zapravo zbiva. Nema to ni kulturne sredine, organizacije, tehnologije, nema gospodarske situacije, nema motivacije itd. Stoga bi definiciju proizvodnosti malo proširili, tako da postane dovoljno prozirna i tako omogući da se kroz nju „pročita“ mjesto motivacije.

Umjesto klasične definicije nudimo grafičku ilustraciju po krugovima utjecaja na proizvodnost, s nekoliko formula. Rezultat je to istraživanja za pripremu knjige o motivaciji, a odnosi se na razdoblje neposredno prije rata u Hrvatskoj. Slika tvori niz koncentričnih krugova, s time da se u pregledu mora uzeti u obzir da nije bilo moguće fizičkom veličinom segmenata označiti njihovu relativnu važnost. U središnjem krugu je proizvodnost. Činioci broj 3 iz slijedećeg kruga zajedno sa vanjskim činiocima izravno određuju ili utječu na samu proizvodnost, što bi se formulom moglo izraziti kao

$P = E + VF$

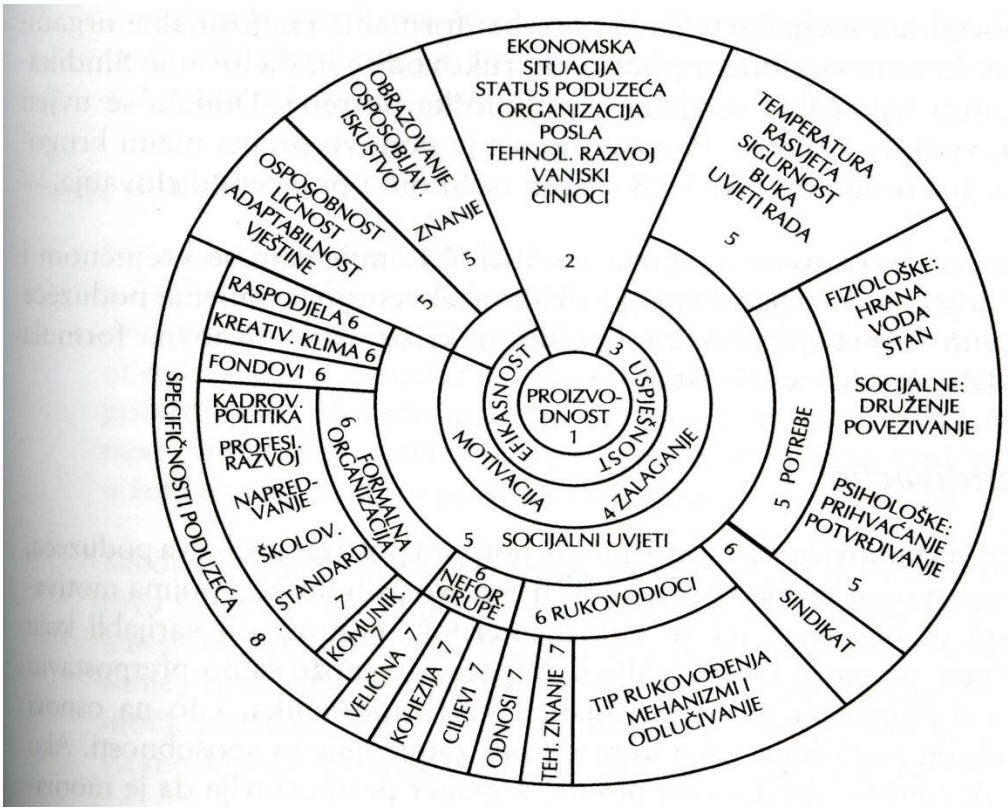
tj. proizvodnost jednaka učinkovitosti rada plus vanjski činioci. Međutim, matematički gledano ovo ne može biti točno, jer bi u slučaju izostanka bilo kakve učinkovitosti još uvijek

[1] Marušić S., Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO Zagreb, 2006.

proizvodnost rada bila prisutna. Stoga bi točnije bilo činioce povezati znakom za množenje (umnoškom), jer je tada izostanak jednoga od činitelja daje vrijednost 0. Formula glasi:

P = ExVF

Slika 1. Činitelji proizvodnosti i učinkovitosti



Izvor: Marušić S., Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO Zagreb, 2006.

Slijedeći krug označen sa brojem 4, a činioci koji u krugu nose taj broj izravno utječu na one sa nižim brojevima, te se tako indicira stalan pravac djelovanja izvana prema unutra, od većih brojeva prema manjima, od širih krugova prema užima. Naravno, iznimaka ima, pa činioci znaju preskočiti pojedini krug u oba pravca (Marušić, 2006.).

Krug učinkovitosti (broj 3) također je moguće izraziti formulom, koja je sada preciznija. Umjesto E uvodimo Z, S i M (znanje, sposobnost i motivaciju), pa formula proizvodnosti glasi:

P = (ZxSxM)xVF

Ponovno imamo umnoške, što znači da izostanak bilo kojega činioca na kraju daje prilično nizak rezultat. Do takve formule došao je 1981. i Mladen Zvonarević.

Idući dalje u šire krugove, mi upravo tumačimo odnosno definiramo pojedine elemente gornje formule, što se posebice odnosi na motivaciju kao najkomleksniju. Motivaciju obilježava prije svega krug 5 (socijalni uvjeti) ljudske potrebe i uvjeti rada, te opet vanjski činioci što poput klina ulaze u središnju kružnicu proivodnosti.

Još dalje prema obodu kruga nabrajaju se činioci označeni brojem 6, što formiraju socijalne uvjete i potrebe: formalna i neformalna organizacija, kreativna klima u poduzeću, rukovoditelji, djelovanje Sindikata, zatim fiziološke, socijalne i psihološke potrebe. Dodaju se uvjeti rada, vještine i znanja. Pravac utjecaja je ponovno prema nižim krugovima. Još ostaju brojevi 7 i 8 s istim načinom i pravcem djelovanja (Marušić, 2006.).

Činioci iz svih osam krugova na slici 1. mijenjaju se s vremenom i okolnostima. U gospodarskoj krizi konzekventno se mijenja poduzeće s novim formacijama nakon izlaska iz krize. Ipak, osnovna formula P = (ZxSxM)xVF ostaje ista.

2.2. Važnost motivacije za menadžment

Motiviranje zaposlenih[2] važan je, a moglo bi se reći da u suvremenim poslovnim uvjetima postaje najvažniji, dio menadžerskog posla. Menadžeri moraju stalno motivirati zaposlene za sve veće i izazovnije zadatke, intelektualne napore i sve veći angažman koji zahtijevaju moderni rad i razvoj. Osim toga, oni moraju usmjeravati motivaciju zaposlenih prema postizanju organizacijskih ciljeva (Sikavica; Bahtijarević – Šiber; Pološki Vokić, 2008.).

Može se reći da su motivacija i menadžment dva neodvojiva pojma pri čemu pristup motivaciji, način motiviranja, tip motivacijskog sustava određuju i sam menadžment i njegov dominantni interes u postizanju organizacijskih ciljeva. Za to stajalište postoji u povijesti i aktualnoj teoriji i praksi menadžmenta niz argumenata:

- različiti sustavi i stilovi menadžmenta (autokratski, paternalistički, demokratski ili participativni) kao svoje polazište imaju različite koncepcije čovjeka i njegove motivacije, te primjenjuju različite mehanizme motiviranja i uopće ostvarivanja aktivnosti i ciljeva organizacije

[2] Sikavica P., Bahtijarević – Šiber F., Pološki Vokić N., Školska knjiga Zagreb, 2008.

- empirija pokazuje da se menadžerska praksa često mijenjala upravo pod pritiskom spoznaja biheviorističkih znanosti o ponašanju ljudi i faktorima koji ga određuju, posebice spoznaja o motivaciji i motivacijskim faktorima radnog i uopće poslovnog ponašanja
- indirektno to indicira i činjenica da se različite teorije i modeli motivacije razvijaju i analiziraju upravo u okviru teorije menadžmenta
- sami menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihova posla naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način. Temeljna zadaća menadžmenta, prema Druckeru, postaje učiniti ljude sposobnima za zajednički život i uspješan rad, postići da njihova snaga bude djelotvorna, a njihove slabosti nevažne, što je zapravo bit organizacije, i to je razlog zašto je menadžment odlučujući činitelj.

Pitanja koja si često postavljaju menadžeri su: (Sikavica; Bahtijarević – Šiber; Pološki Vokić, 2008.)

- Zašto neki ljudi rade mnogo i dobro, dok drugi rade što je manje moguće?
- Kako menadžeri mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika?
- Zašto se ljudi promjene, počinju kasniti na posao, izostajati, manje raditi i slično?

Odgovori na njih pripadaju domeni motivacije i njezinog razumijevanja. Razumijevanje motivacije može služiti kao važan instrument za razumijevanje ponašanja u organizacijama, za predviđanje efekata bilo koje menadžerske akcije i za usmjeravanje ponašanja tako da se postignu organizacijski i individualni ciljevi.

Ukratko da bi menadžeri mogli utjecati na motivaciju zaposlenih, adekvatno ih motivirati i nagrađivati da bi postigli željene rezultate i ciljeve, moraju poznavati motivaciju i teorije motivacije koje daju odgovore na to što je motivacija, kako se razvija i jača, što na nju djeluje, odnosno što je uvjetuje (Sikavica; Bahtijarević – Šiber; Pološki Vokić, 2008.).

2.3. Određenje motivacije

Motivacija se odnosi na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje. Ona odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže li ili ne postiže radnu uspješnost (ili uspješnost obavljanja bilo koje aktivnosti) određene razine. Motivacija je kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji. Općenitije, motivacija počinje i održava aktivnost u zacrtanome smjeru.

U općem određenju povezanome s procesnim poimanjem motivacije, ona se odnosi na niz povezanosti neovisnih i ovisnih varijabli koje objašnjavaju smjer, veličinu i trajanje ponašanja pojedinaca, dok su efekti sposobnosti, vještina, radzumijevanja zadataka i ograničenja vezanih uz okolinu, konstantni.

To je proces koji uzrokuje spremnost osobe da uloži veliki trud i zalaganje da bi postigla organizacijske ciljeve, ovisno o tome koliko trudom i zalaganjem može zadovoljiti neke svoje individualne potrebe. Motivacija se može odrediti i kao psihološko stanje koje postoji onda kada unutarnji ili vanjski faktori potiču, usmjeravaju ili održavaju ponašanje, ili jednostavno kao poticanje, usmjeravanje i održavanje ponašanja. Treba naglasiti da se motivacija odnosi na ponašanje usmjereno cilju, odnosno sve oblike obuhvaća i podsvjesno usmjerene aktivnosti.

Motivacija se, kao ni druge psihološke varijable, ne može neposredno mjeriti. O njoj se zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se postižu. Kada je riječ o ponašanju na radu, pokazatelj je radna uspješnost.

Motivacija se u kontekstu organizacije može promatrati sa dva aspekta: (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.)

- sa aspekta pojedinca – motivacija je interno stanje koje vodi ostvarenju cilju
- sa aspekta menadžera – motivacija je aktivnost koja osigurava da ljudi teže ka ostvarenju postavljenih ciljeva

Zapravo ovdje se radi o motiviranju. Oba imaju važno zajedničko značenje: motivacija je ulaganje napora da se postignu rezultati.

Na motivaciju utječu brojni faktori, od kojih Porter i Miles naglašavaju ove tri grupe: (Buble, 2009.)

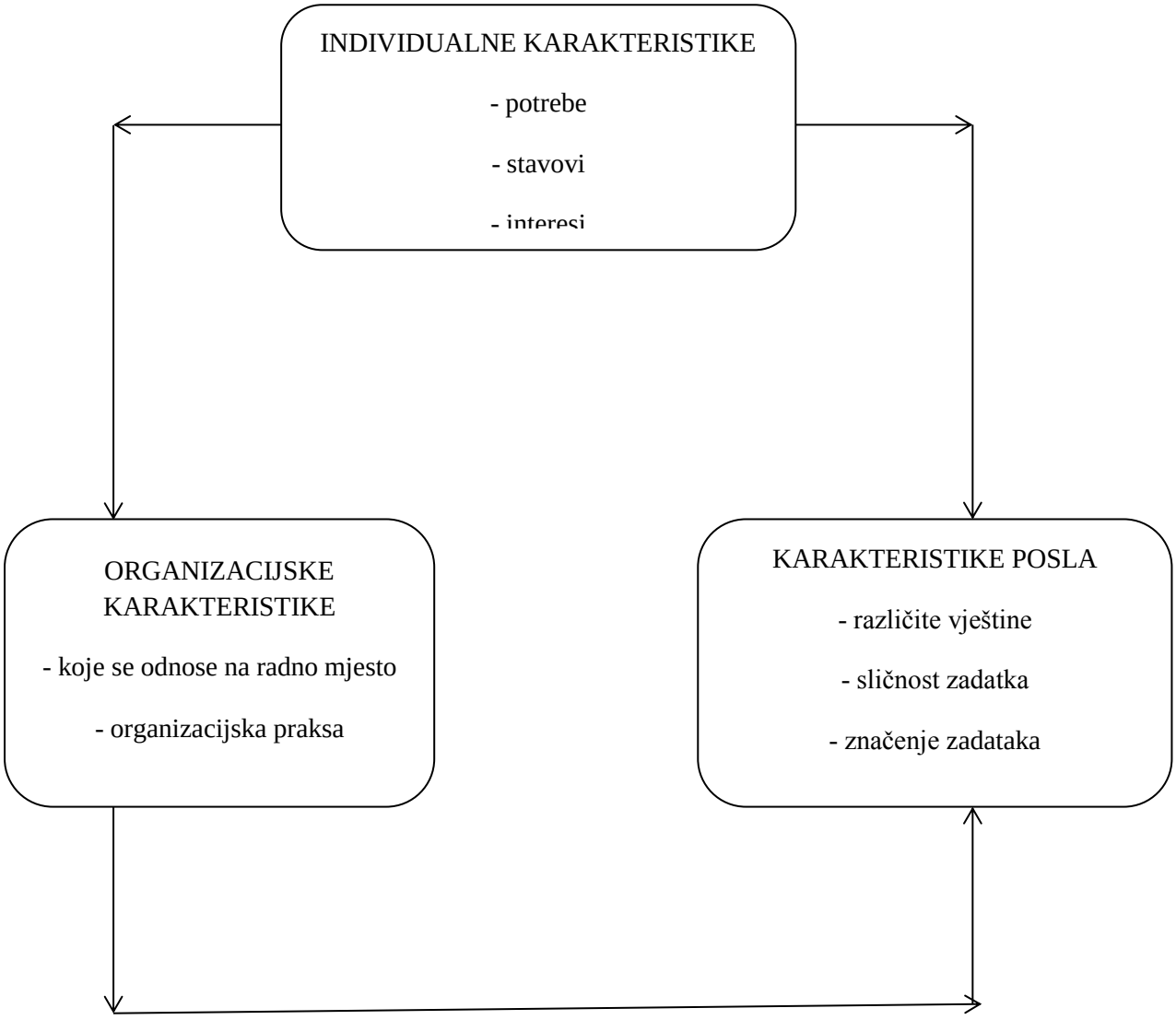
- individualne karakteristike
- karakteristike posla
- organizacijske karakteristike

Individualne karakteristike označavaju one potrebe, stavove, vrijednosti i interese koje imaju pojedinci. Te karakteristike se razlikuju od osobe do osobe, što ujedno i utječe na razlikovanje njihovih motiva za provedbu radnih zadataka. Neke osobe su motivirane novcem, neke sa sigurnošću posla, a neke i sa izazovnošću zadatka koji obavlja.

Karaktersitike posla su određeni atributi posla kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i mnogi drugi. Svaki posao može biti različito karakteriziran sa obzirom na različita obilježja, stoga menadžment mora voditi računa da prilikom dodjele poslova uspostavi sklad između invidualnih karakteristika i karakteristika posla.

Organizacijske karakteristike čine pravila i procedure, personalna politika, praksa menadžmenta. Svi ti instrumenti koji su navedeni moraju biti koncipirani da privlače nove a zadržavaju postojeće zaposlene. Interakciju individualnih karakteristika, karakteristika posla te organizacijskih karakteristika moguće je grafički predočiti kao na slici 2.

Slika 2. Interakcija motivacijskih faktora



Izvor: Buble Marin, Međunarodni menadžment, Lares plus d.o.o. 2009.

3. TEORIJE MOTIVACIJE

3.1. Rane teorije motivacije

Rane teorije motivacije ili teorije sadržaja svoju logiku zasnivaju na teoriji potreba. Predstavlja teoriju motivacije koja se bazira na zadovoljenju pojedinih ljudskih teorija.
Rane teorije odnosno teorije sadržaja su teorija hijerarhije potreba ili Maslowljeva teorija potreba, teorija X i teorija Y te teorija „motivacija – higijena“ ili Herzbergova teorija.

3.1.1. Teorija hijerarhije potreba (Maslow)

Teorija hijerarhije potreba[3] zasniva se na radu Abrahama Maslowa, poznatoga američkog psihologa. Njegova teorija hijerarhije potreba privukla je veliku pozornost istraživača međunarodnog menadžmenta, koji su pokušali prepoznati njezinu vrijednost u primjeni na radnu motivaciju diljem svijeta. Ta teorija temelji se na postavci o kompleksnosti ljudske ličnosti i ljudskih potreba koje su hijerarhijski strukturirane. Maslow je potrebe grupirao u pet kategorija kako je i prikazano na slici 3.

Slika 3. Maslowljeva hijerahija potreba



Izvor:
https://www.google.hr/search?q=maslow&biw=1366&bih=643&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiUkpDV6MjNAhUFEJoKHTTFA0gQ_AUIBigB#tbm=isch&q=maslowljeva+piramida&imgrc=YnBi0_vW8IcK8M%3A

[3] Buble Marin, Međunarodni menadžment, Lares plus d.o.o. Zagreb, 2009.

Fiziološke potrebe su početna točka motivacije. To su egzistencijalne potrebe za hranom, vodom, zrakom i krovom nad glavom. Svaka osoba teži da zadovolji najprije te potrebe, a tek kada su zadovoljene, teže zadovoljenju drugih potreba. Gledano sa aspekta radne motivacije, te potrebe su zadovoljene putem plaća i naknada koje poduzeće daje.

Potrebe za sigurnošću uključuju potrebe za sigurnošću i stabilnošću, te te odsutnost patnje, prijetnje ili bolesti. Obično poduzeće pomaže zaposlenicima da zadovolje te potrebe i to programima poput zaposlenja, zdravstvene zaštite, mirovinskog i drugim programima koji čine bitne preduvjete ljudske sigurnosti. (Buble, 2009.)

Društvene potrebe ili potrebe za ljubavlju su potrebe za prijateljstvom, ljubavi ili pripadanjem. To znači da zaposleni sa visokim stupnjem tih potreba mogu raditi na zadatcima sa minimumom socijalnih interakcija. Te potrebe se često zadovoljavaju na poslu putem društvene interakcije unutar radne grupe u kojoj ljudi pružaju i primaju prijateljstvo kroz formalne i neformalne grupe.

Potrebe za poštovanjem su potrebe za visokom ocjenom sebe samih, za samopoštovanjem i poštovanjem od strane drugih. U tome ljudi vide mogućnost promocije, prestiža i statusa a sve to vodi k osjećajima samopouzdanja, vrijednosti i sposobnosti. Neispunjavanje tih potreba razvija osjećaj slabosti i bespomoćnosti što negativno utječe na motivaciju ljudi.

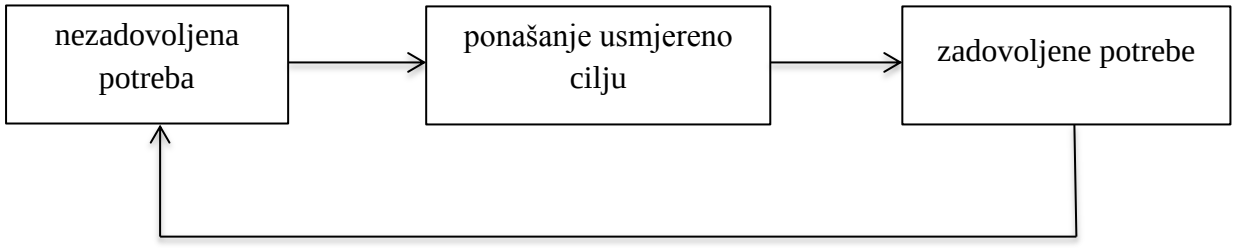
Potrebe za samoaktualizacijom ili potrebe za samopotvrđivanjem su potrebe za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punog osobnog potencijala. Maslow ih objašnjava konstatacijom da „čovjek mora biti ono što može biti“. Vrlo su individualne u manifestiranju i zadovoljavanju. One se odnose na potrebu realizacije vlastith potencijala i razvoja čovjeka. (Buble, 2009.)

Uobičajeno označavana kao hijerarhijska teorija potreba, odnosno motivacije, može se prema Maslowljevu mišljenju nazvati holističko – dinamička teorija. Temeljna pretpostavka te teorije je pretpostavka o relativnoj nadmoći potreba organiziranih u hijerarhijsku strukturu. U njezinoj osnovi nalazi se jednostavna teza o frustraciji i deprivaciji potreba kao osnovnoj poluzi njihovog aktiviteta i djelovanja na ponašanje. To znači sljedeće: (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.)

- da je pojavljivanje neke potrebe obično uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge, važnije potrebe

- da se nijedna potreba ili želja ne mogu promatrati izolirano, jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba

Slika 4. Temeljna pretpostavka modela



Izvor: Sikavica P., Bahtijarević – Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb 2008.

Maslowljeva teorija predviđa dinamičan, postupan (korak po korak) kazualan proces ljudske motivacije u kojem ponašanje usmjerava i uvjetuje konstatno promjenjiv niz važnih potreba. Povećanje u zadovoljenju potrebe u jednoj kategoriji uzrokuje da snaga potreba opada, što rezultira u povećanju važnosti potreba sljedeće hijerarhijske razine. Maslow ističe da hijerarhija potreba nije tako rigidno čvrst poredak da bi bila ista kod svih pojedinaca.

Pod utjecajem brojnih kritika Maslow je kasnije relativizirao pojam zadovoljenosti potreba niže kategorije kao pretpostavke za aktiviranje viših potreba. Povećanje u zadovoljenju potreba. S pravom ističe da u razumijevanju motivacije, individualnih i društvenih razlika u definiranju ciljeva koje žele postići treba imati na umu faktor objektivnih mogućnosti kao svojevrsni regulator. Relativizirajući ideju zadovoljenja kao pretpostavke javljanja novih potreba, on ističe da se važnost samoaktualizacije njezinim zadovoljenjem povećava, a ne opada. Isto tako ističe da se sve više potrebe mogu pojaviti ne poslije zadovoljenja, nego poslije duge deprivacije ili potiskivanja nižih potreba (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Maslowljeva teorija, unatoč svim nedostatcima, daje meandžerima neke važne smjernice za razumijevanje radne motivacije i djelovanje na nju. Njezine su implikacije za menadžment sljedeće: (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.)

- upućuje na važnost i raznolikost potreba koje ljudi žele zadovoljavati u radu
- upozorava menadžere da organizacije trebaju otvarati veće prostore za kontinuirani razvoj čovjeka, a ne samo za zadovoljavanje egzistencijalnih potreba

- upozorava da specifična potreba može izgubiti svoj motivacijski potencijal, to znači da se ljude ne može uvijek motivirati na isti način i da treba pronalaziti stalno nove strategije motiviranja i pratiti potrebe i preferncije svojih zaposlenih
- upućuje na važnost samoaktualizacije, odnosno potrebe rasta i razvoja i korištenja indvidualnih potencijala i njihove indvidualne specifičnosti, što opet implicira da menadžeri moraju upoznavati i pratiti svoje suradnike i stavarati prostore njihova razvoja
- implicitno upozorava na različita sredstva i mogućnost koje menadžerima stoje na raspolaganju u zadovoljavanju tih različitih potreba

Mnogi autori modificirali su Maslowljevu teoriju motivacije ostajući u okviru ideje hijerarhijskog djelovanja ljudskih potreba, ali pokušavajući prevladati strogu hijerarhijsku klasifikaciju pet razina.

Kompleksniji i razrađeniji pogled i alternativu Maslowljevoj teoriji daje Alderfer, koji razvija trostupanjsku hijerarhiju potreba. U toj koncepciji osnovne motivacijske elemente čine tri kategorije potreba: potrebe egzistencije, potrebe povezanosti i potrebe rasta i razvoja (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

- egzistencijalne potrebe – uključuju različite oblike materijalni i fizioloških želja. To su fiziološke potrebe i faktori koji su u funkciji njihova zadovoljavanja kao što su plaća, ostali materijalni dobici i beneficije, fizički uvjeti rada i sl.
- potrebe povezanosti – šire se mogu odrediti kao socijalne potrebe, uključuju sve one faktore vezane uz odnose s relevantnim osobama za pojedinca. Temeljna karakteristika ove kategorije potreba je proces uzajamnosti i razmjene.
- potrebe rasta i razvoja – uključuju sve one potrebe koje su u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja pojedinaca na sebe i okolinu. One se zadovoljavaju u rješavanju problema koji potiču pojedinca da u potpunosti korsiti svoje potencijale i koji ga potiču da te potencijale dalje razvija. Potrebe rasta se razvijaju i intenziviraju njihovim zadovoljavanjem. Što se osoba više razvija, to njezine potrebe razvoja postaju veće. Što se manje razvija, odnosno što ima manje mogućnosti primjene sposobnosti i individualnih mogućnosti, ona to manje želi, preusmjeravajući svoje želje.

Teorija trostupanjske hijerarhije temelji se na sljedećim pretpostavkama: (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.)

- zadovoljena potreba je motivator ponašanja, a može i jačati potrebu: to je mehanizam zadovoljenja – progresije
- načelo djelovanja hijerarhije potreba u obratnom smjeru, odnosno mehanizam frustracija – regresija. Ako je frustracija izazvana potrebom višeg reda, aktivira se i pojačava sljedeća potreba nižeg reda, što znači da frustracija izazvana potrebom razvoja može potencirati i intenzivirati socijalne pa čak i egzistencijalne potrebe
- svojstvo multiple determinacije svih kategorija potreba i uzajamno dvosmjerno djelovanje na intenzitet potreba i aktvinosti, što znači da svako zadovoljenje potreba djeluje na aktivaciju potreba u različitim kategorijama. Potrebe djeluju simultano, a ne sukcesivno.

Implikacije za menadžment teorije trostupanjske hijerarhije su sljedeće: (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.)

- ta teorija upozorava menadžere na to da su želje pa time i ponašanje zaposlenih, funkcija i zadovoljavanja i frustracije njihovih potreba. Nezadovoljstvo i frustracija u jednom području mogu tražiti kompenzaciju na drugom.
- važna spoznaja je i da potrebe mogu rasti njihovim zadovoljavanjem. To znači da menadžeri mogu kroz niz aktivnosti povećati individualne potrebe razvoja čineći objektivnu situaciju zahtjevnijom.
- vrlo važna praktična implikacija koja se može izvesti iz ove teorije je da se kreativnijim zadacima, mogućnošću individualnog razvoja, uvažavanjem ljudi i njihova rada, boljim socijalnim odnosima, timskim radom i suradnjom može donekle kompenzirati nezadovoljstvo i frustriranost egzistencijalnih potreba i uvjetovati da se ljudi sve više posvete usavršavanju i razvoju.

Ukratko, ta teorija upozorava menadžere na njihovu izuzetno veliku odgovornost i široke mogućnosti djelovanja na ponašanje ljudi i razvoj, a ne samo na zadovoljavanje njihovih potreba (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

3.1.2. Teorija X i Teorija Y

Jedno od viđenja ljudske prirode opisano je sa dva skupa pretpostavki, poznatih kao „Teorija X“ i „Teorija Y“ koje je razvio Douglas McGregor. Upravljanje, McGregor je smatrao da treba početi sa osnovnim pitanjem o tome kako menadžeri vide sebe u odnosu na druge osobe. Teorija X i Teorija Y su dva skupa pretpostavki o ljudskoj prirodi.

3.1.2.1. Značajke Teorije X i Teorije Y

Proučavajući menadžerski rad sa zaposlenicima, McGregor je zaključio da je menadžerov pogled i stav na prirodu ljudskih bića utemeljen na određenom grupiranju pretpostavka, na kojima on formira svoje ponašanje prema zaposlenicima. Njegove teorije i spoznaje imaju karakteristike **„**Pygmalion Efekta“ jer se baziraju na menadžerovim stavovima i uvjerenjima koja određuju i kreiraju ponašanje prema zaposlenicima. McGregor (1960.) u svojoj je knjizi *Ljudska strana poduzeća* ta dva pogleda na ljudska bića definirao kao Teoriju X (tradicionalni pogled na upravljanje i kontrolu), koja ima negativan kontekst, i Teoriju Y (sredstvo integracije pojedinca i organizacije), koja je u svojoj osnovi pozitivna. „Polazna osnova Teorije X i Teorije Y je u tome da se stil vođenja mora podrediti karakteristikama podređenih, odnosno da on ovisi o tome kako se ljudi ponašaju (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=74931, 27.06.2016.).

3.1.2.2. Pretpostavke Teorije X i pretpostavke Teorije Y

Prema McGregorovu mišljenju „tradicionalne“ pretpostavke o ljudskoj prirodi uključene su u Teoriju X:

- prosječno ljudsko biće ima ugrađenu odbojnost prema radu i izbjegavat će ga ako može
- zbog ove ljudske karakteristike, tj. zbog odbojnosti prema radu, većinu ljudi treba prisiljavati, kontrolirati, usmjeravati i plašiti kaznom kako bi ih se navelo da ulože adekvatan napor u ostvarenje organizacijskih ciljeva
- prosječna osoba preferira usmjeravanje, želi izbjeći odgovornost, ima relativno malo ambicija i želi sigurnost iznad svega (Weihrich, Koontz, 1998.)

Smatrao je kako su se 1950-ih radnici odmaknuli od zadovoljavanja osnovnih potreba (prema Maslowljevoj ljestvici) i da teže potrebama društvenog priznanja, statusa, samoaktualizacije pa je upravo na tim pretpostavkama razvio Teoriju Y:

- trošenje fizičkih i mentalnih napora na poslu prirodno je isto kao igra ili odmor
- eksterna kontrola i prijetnja za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Ljudi će iskazivati samouvjeravanje i samokontrolu u služenju ciljevima kojima su se posvetili
- stupanj predanosti ciljevima proporcionalan je veličini nagrade povezane s njihovim ostvarenjem
- prosječno ljudsko biće u odgovarajućim uvjetima, ne samo da uči prihvatiti odgovornost već je i traži
- sposobnost iskazivanja relativno visokog stupnja mašte, dosjetljivosti i kreativnosti u rješavanju organizacijskih problema je prilično, a ne malo proširena među ljudima
- u uvjetima suvremenog industrijskog života, intelektualni potencijali prosječnog ljudskog bića samo su djelomično iskorišteni (Weihrich, Koontz, 1998.)

McGregor je pretpostavke Teorije Y smatrao vjerodostojnijima od pretpostavki Teorije X, to jest da potrebe nižega reda dominiraju u pojedincima. Tvrdi da se oni koji se priklanjaju Teoriji X koriste procedurama kao što su pažljivo bilježenje, strogo nadgledanje, provjere kvalitete, precizne opise poslova, a sve radi veće kontrole nad svojim zaposlenicima.
Teorija Y predlaže participativno donošenje odluka, odgovorne i izazovne poslove i dobre grupne odnose kao pristupe koji će maksimizirati motivaciju zaposlenika; zasniva se na stvaranju uvjeta koji bi zaposlenicima omogućili postizanje vlastitih ciljeva usmjeravajući svoje napore prema uspjehu cjelokupne organizacije (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=74931, 27.06.2016.).

McGregor vjeruje da većina organizacija ne iskorištava kreativnost svojih zaposlenika i da bi menadžeri trebali dati svojim zaposlenicima spektar zadataka kojim bi se aktivirali njihovi skriveni talenti. Menadžeri bi pri upravljanju i koordiniranju ljudima trebali manje postavljati pravila i direktive, te se više fokusirati na integraciju zajedničkih ciljeva. Na temelju pretpostavka menadžera o svojim zaposlenicima, formiraju se dva stila vođenja koje razlikuju Teorija X i Teorija Y. Teorija X predstavlja autorativni stil vođenja a menadžeri skloni tom stilu okarakterizirani su kao: Netolerantni, naglašavaju važnost rokova i ultimatuma, distancirani su i: odvojeni, hladni i arogantni, viču, naređuju, prijetnjom traže da se slijede njihova pravila, zahtijevaju, ne pitaju, ne rade timski, nemaju morala, primjenjuju jednostranu komunikaciju, antisocijalni su, ističu samo nedostatke i pogrješke, ne traže sugestije, loše prihvaćaju kritiku, davanje naredbi smatraju delegiranjem.

McGregor (1960.) smatra da je „autoritet neprikladan način kontrole“, i on ga ne želi u potpunosti ukloniti, ali želi ispitati svrhu i okolnosti za njegovo stvaranje. Nadalje objašnjava: „ako je autoritet jedini menadžerski alat, ne može se očekivati postizanje njegove prave svrhe“. Smatra kako „uspješan menadžment značajno ovisi o sposobnosti predviđanja i kontrole ljudskog ponašanja“. Obrasci kontrole Teorije X dizajnirani su tako da kontroliraju zaposlenikovo ponašanje, a ne stavove i uvjerenja. Kontrola oblikovana karakteristikama Teorije Y obuhvaća zaposlenikove i stavove, ponašanje i intrizinzičnu ispunjenost poslom. Schermerhorn (2000.) smatra da Teorija Y nalaže dobro ponašanje prema zaposlenicima, te kad im se podijele odgovornosti, da je i povratna veza (od djelatnika) pozitivna, za razliku od ponašanja koje karakterizira Teoriju X (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=74931, 27.06.2016.).

3.1.2.3. Povijesni pregled Teorije X i Teorije Y

Začetnik ideje o Teoriji X/Y je Douglas McGregor; on nije objavljivao puno radova i knjiga, ali ono što je objavio, imalo je snažan utjecaj na druge. Proglašen je najboljim autorom menadžmenta 1993. godine a na njega je znatno utjecao rad u Institutu za sezonske radnike i povećanje produktivnosti u kompaniji P&G, postavljajući pritom Teoriju Y i oslanjajući se samo na motivirane timove.

Nakon tridesetogodišnjeg istraživanja radnih uvjeta i stavova zaposlenika prema poslu, teoretske osnove Teorije X/Y predstavio je 1960. u svojoj knjizi *Ljudska strana poduzeća (Human Side of Enterprise).* Zanimalo ga je što motivira zaposlenike i kako menadžeri i nadređeni mogu utjecati na motivaciju, te zašto su djelatnici nezadovoljni svojim poslom. Knjiga je i danas vrlo popularna jer je dala svoj doprinos u organizacijskom menadžmentu i motivacijskoj psihologiji (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=74931, 27.06.2016.).

Kopelman, Prottas i Davis (2008.) ističu kako je ta knjiga promijenila razmišljanje i smjer menadžmenta. U knjizi su menadžerski stilovi upravljanja podijeljeni na Teoriju X i Teoriju Y. Prema Teoriji X zaposlenici ne vole rad, izbjegavaju rad i potreban im je stalni nadzor, dok se Teorija Y zalaže za potpuno suprotno shvaćanje zaposlenika. „McGregor zapravo nije pokrenuo ove ideje; on ih je samo približio (objasnio) kako bi se lakše implementirale u radne

sredine“. Najjasniji osvrt povijesnog pregleda Teorije Y dao je upravo Carson (2005.) u svojem radu *A historical view of Douglas McGregor's Theory Y,* u kojemu je naglasio utjecaj McGregorovih prethodnika pri formiranju njegovih teorija. Smatra da su Teorija X/Y kao *benchmarking* kretanja ljudskih odnosa, i spominje Druckera i Webera, čije su teorije zapravo temelji za McGregorovu Teoriju X, koja sadržava elemente krute, autorativne i strogo kontrolirane organizacije (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=74931, 27.06.2016.).

Carson drži kako najranije postavke Teorije Y počinju s Lockeom (1690.) i Smithom (1776.), koji su naglašavali važnost raspodjele odgovornosti i samoodlučivanja. Nadalje ističe paralelu dvaju autora i kako je McGregor od Owena (1857.) preuzeo i uobličio postavku Teorije Y, koja kaže da će organizacija trpjeti ako se zanemare ljudske potrebe i ciljevi (individualno). Henry Varnum Poor identificirao je sposobnost upravljanja ljudima i stvaranje sklada u organizacijskim procesima, što Carson smatra fundamentalnom idejom poslije oblikovane McGregorove Teorije Y.

Teorija Y svoje osnove pronalazi još od Frederika Taylora (1911.), koji se zalagao za dobivanje (povrat) «što više» od svojih zaposlenika, ali na pošten, prirodan, human način, uzimajući u obzir njihove interese. Poslije je McGregor tu postavku preuzeo u Teoriju Y kao: “Trošenje fizičke i mentalne snage na poslu je prirodno (normalno) poput odmora ili igre“.

Poveznica Munsterberga (1913.) i McGregora vidljiva je iz šeste postavke Teorije Y te potrebe za istraživanjem mentalnih faktora koji utječu na zaposlenike. Carlson dalje ističe kako je Williams 1920. godine dao zanimljiv prijedlog na koji bi se mogli ugledati i današnji menadžeri u tvrtkama. Predložio je da se menadžeri zamijene s zaposlenicima (djelatnicima) kako bi shvatili kako, zašto i na koji način se percipira rad i menadžment promatran iz uvjeta i aspekta zaposlenika. (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=74931, 27.06.2016.).

Teorija Y ima tri dodirne točke s postavkama Mary Parker Follet iz 1924. godine. Prva se odnosi na integraciju, zatim je razvijanje suradnje umjesto prisile i treća ističe da kontrola i upravljanje trebaju biti u odnosu s ciljevima. Carson smatra da je navedene postavke McGregor 1960. godine prilagodio u svojoj knjizi i definirao ih pod načela Teorije Y.

Velik utjecaj na McGregorov rad imala je i *Hawthorne studija*, iza koje stoje značajna autori (Hibarger, Rosthlisberger, Dickson i Mayo), s osnovnim ciljem utvrditi razloge povećanja produktivnosti. McGregor je sumirao rezultate istraživanja i formirao ih kao drugu postavku svoje Teorije Y.

Carson kaže kako je Marray 1938. godine postavio 20 ljudskih potreba za postizanje zadovoljstva, a 1943. godine ih je Maslow „pročistio" i skratio na pet osnovnih, na koje se poslije McGregor oslanjao u svojoj knjizi. Naglasak na potrebe pojedinca poveznica je s humanizmom i Maslowom. Iako im se krajnji rezultati uklapaju u mozaik zadovoljavanja potreba pojedinca, uspoređujući ta dva autora dolazi se do važnih razlika: Maslow je usmjeren na osobni *razvoj i samoaktualizaciju*, a McGregor na *predanost organizacijskim ciljevima.*
McGregor je držao da većina teorija o motivaciji nije usmjerena na postizanje zadovoljstva i ispunjenja viših razina Maslowljeve ljestvice. Smatrao je da se radnici dostatno ne potiču na inovativnost.

Nadalje, Carson spominje Gandera i Moora (1955.), koji su naglašavali važnost integracije ciljeva poslodavca i zaposlenika te povratnoj vezi menadžmenta i zaposlenika.
McGregor se oslanjao na rad svojih suvremenika, kao: Argyrisa (1957.), Herzberga (1959.) i Likerta (1967.), koji su također utjecali na formiranje Teorije Y. I danas, kada je konstantna jedino promjena i kad se menadžment kao pojam znatno komercijalizirao, brojni menadžmentski gurui, poput Kantera, Bennisa i Tom Petersa, još uvijek su pod utjecajem McGregorova rada (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=74931, 27.06.2016.).

3.1.2.4. Prednosti i nedostatci Teorije X i Teorije Y

Rezultati istraživanja skupine autora upućuju na spoznaju kako ne postoji „čisti" primjer Teorije X ili TeorijeY. Teorija X predstavlja „čvrsti" (*hard*) model upravljanja, dok je Teorija Y predstavnik „mekšeg" (*soft*) modela upravljanja. Iako su u biti suprotne, teorije se isprepleću u praksi.
McGregor je teorije uobličio u već spomenutu knjigu *Human Side of Enterprise* i ona je postala klasik za menadžment i dala je novu smjernicu za upravljanje ljudima. Kao *suma sumarum* svih njegovih spoznaja ona daje smjernice za menadžment, i brojni autori vide **prednosti** u korištenju njome. Komentari na knjigu su pozitivni:

- *Kanter*: „mudre i vječne istine“.
- *Waterman*: “klasični tekst koji je fundamentalni kriterij za svakoga u menadžmentu i organizacijskom razvoju“.
- *Bennis:* „Ova knjiga je više nego ijedna druga promijenila cijeli koncept organizacije, postavila je novu paradigmu koja naglašava ljudske potencijale i njihov rast te uzvisuje ljudsku ulogu u industrijskom okruženju suvremene McGegorove teorije postavile su put nove društvene arhitekture“

McGregorove teorije donijele su promjenu u shvaćanju ljudskih potencijala i postavile su u fokus pojedinca i njegove ciljeve, koje dobar menadžment treba znati ukomponirati u ciljeve cijele organizacije. Teorija Y je novi pristup u potpunosti drukčiji od klasičnih organizacijskih teorija. Njegova knjiga donijela je promjene i za znanstvena istraživanja, kojih fokus do tada nije bio na razvijanju *individualnih* potreba u radnom okruženju. McGregorov znanstveni doprinos je nova teorija, kojoj su pretpostavke fokusirane na potencijalima individualnog zaposlenika, a ne na njegova ograničenja i mane (Meek, 1982.). Tannanbaum i Davis (navedeno u: Nord, 1978.) su McGregorove pretpostavke opisali kao oblik zamjene:

- od shvaćanja da je čovjek loš do gledanja na njega kao temeljno dobro,
- od izbjegavanja ili negativne evaluacije pojedinca do potvrđivanja njegove ljudske prirode,
- od shvaćanja pojedinca kao fiksne stavke do gledanja na njega kao proces,
- od odbijanja teorija o individualnim razlikama do njihova prihvaćanja i primjene,
- od uporabe pojedinca prema potrebi radnog mjesta do gledanja na njega kao cjelovitu osobu,
- od naglašavanja natjecanja do naglašavanja suradnje.

Nedostak vezan za Teoriju X/Y koji ističe Minner (2002.) je nemogućnost mjerenja McGregorovih teorija i postojanje tek nekoliko izravnih testova McGregorove formulacije u literaturi. Kritike na koje nailazi McGregorov rad svoje početke pronalaze u povijesnom pregledu stvaranja teorija, gdje se naglašava kako su velik utjecaj imali njegovi prethodnici i da je McGregor njihove spoznaje transformirao u dvije oprečne teorije. Meek (1982.) ističe pitanje uklapanja vanjske kontrole u pretpostavke Teorije Y, i to smatra McGregorovim propustom koji, prema njegovu mišljenju, nije gledao kontrolne aspekte autoriteta u odnosu prema individualnom razvoju jer autoritet je prikladan dok je i menadžer pod kontrolom.

Smatra kako kontrola treba služiti organizaciji i da je prilikom njezine implementacije McGregor nije pronašao ravnotežu jer je fokusiran na organizacijske ciljeve.

Obrasci su kontrole slični u obje teorije pa Meek ističe kako im je objema zajedničko da organizacija zadovoljava potrebe pojedinca. Teorija X sadržava niže rangirane potrebe pojedinca i potrebe za sigurnošću, dok se Teorija Y temelji na zadovoljavanju više rangiranih potreba i ega i samoaktualizacije osobnosti. Morse i Lorch (2000.) zapitali su se u svojemu radu zašto je Teorija X u nekim situacijama učinkovita, a u drugima nije, te kako Teorija Yu nekim situacijama osigurava dobre rezultate, dok u drugima to nije tako. Rezultati njihova istraživanja upućuju na nepostojanje najboljega organizacijskog pristupa (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=74931, 27.06.2016.).

3.1.2.5. Kritike na Teoriju X i Teoriju Y

Kritike koje su se pojavljivale na McGregorov rad pridonijele su dubljem analiziranju postavljenih teorija i dovele su do preispitivanja pretpostavka na kojima su one građene.

Walter Nord (1980.) je dao posebnu kritiku Teorije Y ističući težinu stvaranja uvjeta za tu Teoriju u svijetu (okruženju) koji joj je suprotan. Smatra da ju je iznimno teško provoditi u okruženju u kojemu vlada Teorija X, što je poslije i dokazano na eksperimentu s „projektnim zadatkom“, gdje je trebalo provesti upravljanje prema Teoriji Y iako su članovi tima bili naviknuti na sustav Teorije X.

Rezultati zanimljivog eksperimenta doveli su do zaključka kako ljudi ne rade cijelo vrijeme istim tempom - na početku slabije i sporije te na kraju projekta daju svoj maksimum. Upravitelj je projekta na postavkama Teorije Y sa svojim timom trebao u 100 dana završiti projekt. Nadzor projekta vodio je pripadnik Teorije X, koji je dao smijeniti voditelja projekta jer nisu bila ispunjena njegova očekivanja o tempu i dinamici rada na projektu. Nadzor je nastavio provoditi kontrolu i prijetnje a ishod situacije nije išao u prilog Teoriji Y. Eksperiment je završio komentarom koji je i danas čest u hrvatskim poduzećima:

„*Teoriju Y drži teoretski, a Teoriju X provodi u praksi*.“ Tu se nameće dilema o vjerodostojnosti Teorije Y u uvjetima Teorije X. Nord kaže kako se Teorija Y više pojavljuje kao odraz što menadžeri osjećaju ili govore da rade nego odraz onoga što stvarno naprave. Nadalje ističe kako koncept Teorije Y nije u potpunosti primjenjiv i kao razlog tomu navodi neadekvatnu analizu prirode okruženjâ u kojima ljudi i organizacija funkcioniraju. Smatra da su upitne pretpostavke o ljudskoj prirodi pa je predviđao kako će vrlo malo organizacija

funkcionirati u „svijetu“ Teorije Y; pretpostavke o pojedincu bez uključivanja prirode okruženja, ne mogu dati temelj za efektivne akcije.

Morse i Lorch (1970.) u svojem radu *Beyond Theory Y* ističu težinu razgraničavanja McCgregorovih teorija i potrebu odgovara na dva pitanja:
1. Kako će formalizirane i kontrolirane organizacije utjecati na motivaciju svojih zaposlenika?
2. Pružaju li manje formalne organizacije uvijek višu razinu motivacije zaposlenicima?
Kritike povezane s ovim teorijama odnose na to kako nije preporučljivo svrstavati i kategorizirati prema navedenim teorijama. Potrebno je izbjegavati *fallacia accidentis,* i fokus treba biti na razlikama i potrebama svakoga pojedinca. McGregorove teorije treba shvatiti kao smjernice, putokaze pri upravljanju ljudima; one nisu menadžerske strategije same po sebi, one odražavaju skup pretpostavka o stilu vođenja koji menadžer može primijeniti (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=74931, 27.06.2016.).

Kada se kaže da je Teorija Y imala velik utjecaj na menadžment, to ne znači da je ona i odgovorna za velike promjene u načinu vođenja organizacije i načinu vođenja ljudi.
Kako su pretpostavke nestabilne i subjektivne, potvrdila je i studija provedena na populaciji profesora, čije su se pretpostavke o studentskom menadžmentu mijenjale s njihovim godinama staža - od početnih pretpostavka Teorije Y s vremenom su se mijenjale u manje idealistične, s karakterom Teorije X. Iako se u literaturi menadžmenta preferira Teorija Y i stavlja se u superiorniji položaj, u praksi su i dalje ustrajne pretpostavke Teorije X. Uzroke tome Bobic i Davis (2003.) pronalaze u nepotpunosti Teorije Y.

Priroda posla i radno okruženje znatno su se promijenili od 1960 godine, posebno u segmentima razvoja karijere, sigurnosti posla, zadovoljstva poslom i zaposlenikovih preferencija sigurnosti i kreativnosti. Istraživanja pokazuju kako danas prosječan zaposlenik planira promijeniti od 4 do 7 poslova u svojoj karijeri, dok 60-ih godina to nije bio tako.
Uz naznačene negativne kritike ima i onih pozitivnih, kojih je najveći predstavnik Schein (1974.). On kritizira prethodne autore i „brani“ Teoriju Y s četiri argumenta: (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=74931, 27.06.2016.)

1. Teorija Y je teorija o ljudskoj motivaciji, a ne o tome kako treba upravljati ljudima ili voditi organizaciju.

2. Teorija Y ne govori kako ljudske potrebe i organizacijski ciljevi uvijek trebaju biti kongruentni, ali njihova je integracija moguća ako menadžment to tako postavi.
3. Teorija Y ne implicira participativni menadžment, niti ijedan drugi – riječ je o onome što ljudi vole.
4. Većina istraživanja o grupnom ponašanju podupire pretpostavke Teorije Y o ljudskom ponašanju.

Drži da je potrebno sve više menadžera s osobinama Teorije Y. To se odnosi na sve razine u organizaciji, posebno na vrhu i u dinamičnom i turbulentnom okruženju, u kojemu je potrebno primjenjivati pretpostavke Teorije Y o ljudskom ponašanju. Teoriju Y objašnjava kao skup pretpostavka o ljudskom ponašanju, a ne kao menadžersku filozofiju, stil, vlasništvo organizacije, menadžerski sustav, niti kao skup strategija. Posebno ističe studiju Melvina Daltonsa, koja naglašava važnost neformalnih odnosa za rješavanje zadataka i postizanje rezultata.
Teorija Y odnosi se na razlike pojedinaca odražene pretpostavkama o ljudima na poslu iako se pogrješno shvaća kao specifičan set preporuka za menadžersku praksu. Upravo iz naznačenoga proizlaze dileme o primjenljivosti Teorije X i Teorije Y u današnjem poslovnim organizacijama. Kritike spomenutih autora podloga su za ispitivanje jesmo li prerasli McGregorove teorije ili ih pronalazimo u našim organizacijama. Dosadašnja istraživanja o stilu vođenja u hrvatskim poduzećima upućuju na potrebu poboljšavanja stila vođenja na temelju teorijskih načela (fleksibilnost, ulaganje u obrazovanje, promjene ponašanja prema situaciji i dr.). Istraživanja o stilu vođenja uglavnom provodila su se u industrijskim poduzećima i pokazala su da je dominantni stil vođenja autokratski s dijelovima paternalističkoga, a u nekim segmentima vodstva postoji i konzultativni stil (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=74931, 27.06.2016.).

3.1.3. Teorija „motivacija – higijena“ (Herzberg)

Teorija „motivacija – higijena“ ili dvofaktorska teorija temelji se na radnooj situaciji i klasifikaciji faktora za rad. Klasifikacija faktora za rad temelji se na mjerenju zadovoljstva radom. Postoje dvije ključne pretpostavke na kojima se temelji model motivacije.
Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednoga kontinuuma; suprotni kraj na kontinuumu predstavlja odsutnost zadovoljstva a suprotan kraj predstavlja odsutnost nezadovoljstva.

Druga pretpostavka je u postojanju dvije različite kategorije motivacijskih faktora – ekstrinzičnih ili higijenskih i intrinzičnih ili motivatora. Ekstrinzični faktori su povezani sa situacijom u kojoj čovjek djeluje, dok su intrinzični povezani sa poslom koji čovjek obavlja (Buble, 2009.).

Intrinzični faktori imaju karakter motivatora, to znači da vode većem zadovoljstvu radom a time i većem radnom angažmanu. Stoga se može reći da su izazovan posao, postignuće i uspjeh te odgovornost faktori koji neposredno utječu na zadovoljstvo u radu a samim time i radnom ponašanju te i na proizvodnost rada.
Ekstrinzični faktori imaju karakter higijenika – oni sprječavaju nezadovoljstvo radom, ali ne utječu sami na radni angažman. To znači da dobri međuljudski odnosi, visoka plaća nisu faktori motivacije, odnosno ne utječu na zadovoljstvo radom već otklanjaju i sprječavaju nezadovoljstvo. Iz navedenoga se vidi da povećanje motivacije za rad može uslijediti redizajniranjem posla kako bi se omogućio individualan razvoj. Stoga se Herzberg zalaže za obogaćivanje posla i daje osnovna načela i praktične savjete kako to učiniti (Buble, 2009.).

Komparacijom Herzbergove i Maslowljeve teorije može se uočiti da su motivatori isključivo psihološki faktori koji korespondiraju Maslowljevim tzv. višim potrebama, dok se higijenski odnose na okolinu i više se povezuju sa Maslowljevim nižim potrebama. Tu povezanost moguće je vidjeti u tablici 1.

Tablica 1. Veza između Maslowljeve hijerarhije potreba i Herzbergove dvofaktorske teorije

Maslowljeva hijerarhija potreba	Herzbergova dvofaktorska teorija
	Motivatori
potrebe za samoostvarivanjem	postignuće
	priznanje
	odgovornost
potrebe za poštovanjem	napredovanje
	posao sam po sebi
	Higijenici
socijalne potrebe	plaća
	tehnički nadzor
potrebe za sigurnošću	kompanijine politike i administracija
	međuljudski odnosi
fiziološke potrebe	radni uvjeti

Izvor: Buble Marin, Međunarodni menadžment, Lares plus d.o.o. Zagreb, 2009.

3.2. Suvremene teorije motivacije

Suvremene ili procesne teorije motivacije polaze od toga da potrebe ljudi nisu dovoljan faktor objašnjavanja radne motivacije, pa stoga u analizu uključuju i druge faktore. kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Te teorije nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama, pa im odatle i naziv. U suvremene teorije spadaju: McCllelandova teorija, teorija postavljanja cilja, teorija pojačavanja, teorija nepristranosti te Vroomova teorija očekivanja.

3.2.1. Teorija triju potreba (McClelland)

David C. McClelland pridonio je razumijevanju motivacije identifirajući tri tipa osnovnih motivirajućih potreba. Klasificirao ih je kao potrebu za moći, potrebu za povezanošću, i potrebu za postignućem. Obavljena su opsežna istraživanja sva tri tipa potreba, a McClleland i njegovi suradnici obavili su značajan posao istraživanjem potrebe za postignućem.

Sva tri nagona – moć, povezanost, i postignuće – su od posebnog značaja za upravu s obzirom na to da ih se mora prepoznati kako bi organizirano poduzeće dobro radilo (Weihrich, Koontz, 1998.).

- potreba za moći – McClelland i drugi istraživači ustanovili su da ljudi s visokom potrebom za moći pridaju veliku pažnju utjecanju i kontroli. Ovakve osobe, općenito, teže pozicijama vođe; često su dobri govornici, često skloni raspravljanju; oni su žestoki, otovoreni, tvrdoglavi i zahtjevni; uživaju u poučavanju i javnim nastupima
- potreba za povezivanjem – ljudi s velikom potrebom za povezivanjem osjećaju se zadovoljni ako su voljeni, te nastoje izbjeći bol koji uzrokuje odbačenost iz skupine. Kao pojedinci, vjerojatno su zaokupljeni održavanjem ugodnih društevnih veza, uživaju u osjećaju intimnosti i razumijevanja, spremni su utješiti i pomoći drugima u nevolji te imaju prijateljske odnose s drugim ljudima
- potreba za postignućem – ljudi s velikom potrebom za postignućem imaju intenzivnu želju za uspjehom i jednako intenzivan strah od neuspjeha. Žele biti izazvani, i poprilično teške ciljeve. Imaju realan pristup riziku, vjerojatno nisu kockari već radije preferiraju analizu i procjenu problema, pretpostavljaju osobnu odgovornost za izvršenje posla te vole preciznu i trenutačnu povratnu informaciju o svom radu. Nastoje minimizirati odmor, vole puno raditi, ne brinu pretjerano o neuspjehu ako se dogodi, te nastoje biti u svom „vlastitom filmu“ (Weihrich, Koontz, 1998.).

3.2.2. Teorija postavljanja cilja

Osnovna pretpostavka teorije cilja, koju je postavio Edwin A. Locke (1968) i proširio s Gary Lathamom, jeste kako postavljanje jasnih, dobro razrađenih i dostižnih ciljeva djeluje motivativno te se njima ostvaruje i povećana učinkovitost. Pojedinac sam sebi postavlja neki cilj te se ponaša kongruentno kako bi ga i postigao. Rezultat ponašanja pojedinac procijenjuje prema postavljenom kriteriju i svojim vrijednostima. Ako pojedinac nije zadovoljan diskrepancom između postavljenog i postignutog, on će postaviti novi cilj (https://bib.irb.hr/datoteka/214925.Juric_D_Prokrastinacija.pdf, 28.06.2016.).

Pojedinci također teže većem naporu kako bi poboljšali zadatak kada u grupi postoji norma visokog postignuća. Postavljanje ciljeva usmjerava pažnju. Što su ciljevi više specifični i konkretni, veći je stupanj kontrole koju pojedinac ima nad njima. Ovo posebice dolazi do

izražaja u natjecateljskom kontekstu kada je pobjeda postavljena kao cilj nasuprot konkretnom zadatku kojeg je potrebno obaviti. Ciljeve je nužno upariti s povratnom informacijom. Samo poznavanje rezultata uspješnosti postignuća cilja nije toliko učinkovito kao što je istovremena primjena konkretnih, specifičnih ciljeva i povratne informacije. Locke (1991) je, na temelju pregleda postojeće literature o teoriji ciljeva, zaključio kako je činjenica da postavljanje ciljeva poboljšava izvedbu zadatka jedan je od najbolje utvrđenih nalaza u menadžmentu i psihologiji.

Ipak, kako bi postavljanje ciljeva bilo učinkovito, potrebno je zadovoljiti sljedeće uvjete:

(1) potrebno je mjeriti osobne i stvarne ciljeve. Teorija cilja pretpostavlja kako dodijeljeni ciljevi utječu na izvedbu preko utjecaja na osobne ciljeve. Potrebno je, stoga, poznavati intrinzične ciljeve pojedinca.

(2) Specifični ciljevi moraju biti teški. Specifični ciljevi koji su lagani vode ustvari do nižih razina izvedbe.

(3) Potrebno je osigurati se kako su pojedinici uistinu predani postizanju cilja.

(4) Potrebno je mjeriti samoefikasnost, ne subjektivnu težinu ili trud.

Samoefikasnost predstavlja pouzdanje kako će pojedinac moći izvršiti zadani slijed događaja. Ukratko rečeno, cilj mora biti jasan, mjerljiv, izazovan, realističan, vrijedan truda i mora imati krajnji rok izvedbe (https://bib.irb.hr/datoteka/214925.Juric_D_Prokrastinacija.pdf, 28.06.2016.).

3.2.3 Teorija pojačavanja

Psiholog B. F. Skinner s Harvarda razvio je zanimljivu ali kontroverznu tehniku motivacije. Ovaj pristup nazvan pozitivno pojačanje ili modificiranje ponašanja drži da pojedinci mogu biti motivirani pravilnim oblikovanjem radnog okruženja i nagradama za ostvarenje te da kazne daju negativne rezulatate.

Skinner i njegovi sljedbenici čine mnogo više od nagrađivanja dobrog ostvarenja. Oni analiziraju radnu situaciju da bi utvrdili što uzrokuje da se radnici ponašaju na način kako se ponašaju te iniciraju promjene kako bi uklonili problematična područja i prepreke ostvarenju. Zatim se, uz pomoć i participaciju radnika, postavljaju specifični ciljevi, osigurava trenutačna i kontinuirana povratna veza te se poboljšanje ostvarenja nagrađuje priznanjem i nagradom. Čak i kada ostvarenje nije jednako ciljevima pronalaze se načini da se pomogne ljudima i da ih se nagradi za ono što su dobro učinili. Smatra se također vrlo korsinim i motivirajućim dati

ljudima potpunu informaciju o problemima kompanije, osobito o onim problemima u koje su uključeni ti ljudi.

Ova tehnika izgleda gotovo suviše jednostavna da bi bila djelotvorna i zato su mnogi znanstvenici koji se bave ponašanjem i menadžeri sumnjičavi prema njezinoj uspješnosti. Ipak mnoge poznate kompanije smatraju ovaj pristup korisnim.
Snaga je Skinnerove teorije vjerojatno u tome što je vrlo bliska zahtjevima dobrog upravljanja. Naglašava uklanjanje prepreka ostvarenju, pažljivom planiranju i organiziranju, kontroli kroz povratnu vezu, te ekaspaniziji komunikacije (Weihrich, Koontz, 1998.).

3.2.4. Teorija očekivanja

Pristup za koji mnogi vjeruju da ide najdalje u objašnjenju kako su ljudi motivirani, je teorija očekivanja. Jedna od vodećih osoba u razvitku i objašnjenju ove teorije je psiholog Victor H. Vroom. On smatra da će ljudi biti motivirani na akcije za ostvarenje cilja ako vjeruju u vrijednost cilja i ako ga mogu vidjeti da ono što čine pomaže u njegovu ostvarenju.
Precizinije rečeno, Vroomova teorija kaže da je motivacija ljudi određena vrijednošću koju pridaju rezultatu svojih napora pomnoženoj s pouzdanošću s kojom smatraju da će njihovi napori, pomoći u ostvarenju ciljeva. Drugim riječima, Vroom naglašava da je motivacija produkt anticipirane vrijednosti cilja i vjerojatnosti s kojom on ili ona procjenjuju ostvarenje cilja. Vroomova teorija se njegovim vlastitim terminima može izraziti na sljedeći način:

Pritisak = valencija x očekivanje

pri čemu je pritisak jačina motivacije nekog pojedinca, valencija jačina preferncije pojedinca prema rezultatu i očekivanje vjerojatnost da će dana akcija voditi do željenog rezultata. Kada je osoba indiferentna prema ostvarenju određenog cilja valencija je nula; negativna valencija postoji kada osoba želi da se cilj ne ostvari. Rezultat će naravno, biti nepostojanje motivacije. Slično, osoba neće biti motivirana na ostvarenje cilja ako su očekivanja negativna ili nula. Pritisak da se nešto učini ovisi i o valenciji i o očekivanju (Weihrich, Koontz, 1998.).

Teorija očekivanja tvrdi kako pojedinci imaju različit set ciljeva i mogu biti motivirani ako vjeruju: https://bib.irb.hr/datoteka/214925.Juric_D_Prokrastinacija.pdf, (28.06.2016.)

- da postoji pozitivna korelacija između truda i izvedbe;

- kako će zahtjevana izvedba dovesti do željenog cilja;
- nagrada će zadovoljiti važnu potrebu; a
- potreba je dovoljno jaka da učini trud smislenim.

Jedna od velikih prednosti Vroomove teorije je to što ona prepoznaje važnost različitih individualnih potreba i motivacija. Stoga, ona ne upada u zamku nekih simplificiranih karakteristika Maslowljeva i Herzbergova pristupa. Vroomova teorija izgleda mnogo realističnija. Ona se uklapa u koncept harmonije ciljeva: pojedinci imaju osobne ciljeve različite od organizacijskih ciljeva, ali se ti ciljevi mogu uskladiti. Nadalje, Vroomova teorija je u potpunosti sukladna sa sustavom upravljanja prema ciljevima.

Pretpostavka da percepcije vrijednosti variraju među pojedincima u različitom vremenu i na različitim mjestima čini se da točnije odgovara stvarnom životu. Konzistentna je sa zamisli da je posao menadžera stvaranje okruženja pogodnog za ostvarenja uzimanjem u obzir različitosti situacija. S druge strane, Vroomovu teoriju je teško primijeniti u praksi. Unatoč teškoćama u primjeni logička točnost Vroomove teorije pokazuje da je motivacija mnogo složenija nego što to izgleda pretpostavljaju Maslowljev i Herzbergov pristup (Weihrich, Koontz, 1998.).

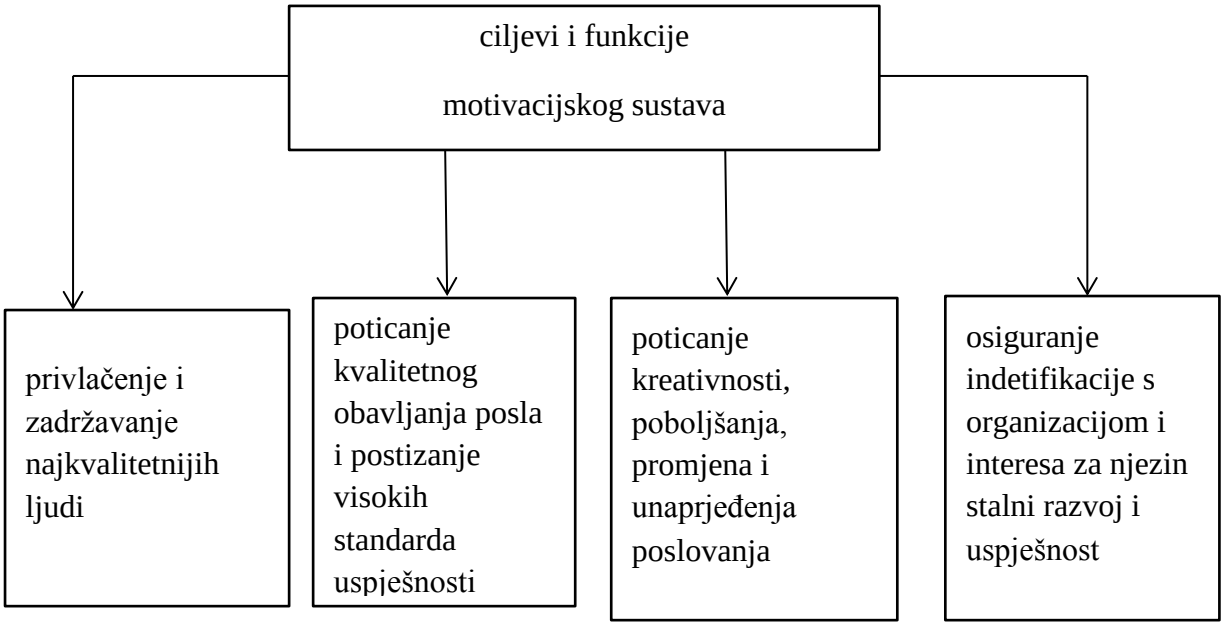
4. STRATEGIJE MOTIVIRANJA

Pomna analiza prakse motiviranja u suvremenim organizacijama pokazuje da su u nju ugrađene spoznaje svih tih pristupa i teorija motivacije i da su njihovi menadžeri shvatili da im je motiviranje zaposlenih ključni zadatak i put ka većoj organizacijskoj uspješnosti. Međutim, shvatili su i da bez dobrog poznavanja teorija ne mogu miijenjati praksu i ostvarivati bit svojega posla – utjecanje na ljude i njihovo ponašanje. Bez njihova poznavanja nemoguća je izgradnja cjelovitog organizacijskog sustava motiviranja i nagrađivanja koji će proizvoditi poželjne oblike ponašanja zaposlenih (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Motiviranje i nagrađivanje jedan je od najvažnijih zadataka menadžera koji su u motiviranju zaposlenih presudan faktor. Ono ima presudnu ulogu u korištenju i razvoju ljudskih potencijala i njihovu usmjeravanju na ostvarivanje organizacijskih ciljeva, zadržavanju kvalitetnih ljudi u organizaciji povećanju zadovoljstva i kvalitete radnoga života, te otklanjanju svih oblika kontraproduktivnog ponašanja koje umanjuje organizacisjku uspješnost.
Najvažniji zadatak menadžera u motiviranju je razvoj i dosljedna primjena sveobuhvatnog i poticajnog motivacijskog sustava.

Motivacijski sustav je sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku situaciju radi motiviranja ljudi.
On ima nekoliko važnih zahtjeva i funkcija koje prikazuje slika 5.

Slika 5. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava



Izvor: Sikavica P., Bahtijarević – Šiber F. Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb, 2008.

Te različite oblike ponašanja potiču i motiviraju različiti motivacijski faktori, odnosno strategije. Neki instrumenti i svojstva organizacije čine faktore koji ljude privlače i zadržavaju u organizaciji. Obično su to koristi koje se stječu samim pripadanjem organizaciji, a nisu alocirani na temelju individualnog radnog doprinosa. Neke organizacije imaju bolje uvjete rada, ugled, veće polazne plaće, viši organizacijski standard i različite materijalne pogodnosti i potpore koje se dobivaju samim pripadanjem što te organizacije na tržištu rada čine privlačnijima od drugih (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Drugi instrumenti i faktori su funkcionalni glede individualnog ponašanja i izvršenja radnih zadataka i poslova kao što su primjerice, sam posao ili radno mjesto, plaća, mogućnosti individualnog razvoja i napredovanja i slično.

Kreativno ponašanje i doprinosi zahtijevaju posebnu poticajnu osnovu, primjerice, izazovne i kreativne zadatke, autonomiju, participaciju, suradnju, kreativnu klimu i kulturu, demokratski, participativni menadžement.

Indetifikaciju i emocionalnu povezanost s organizacijom određivati će, uz prethodne faktore, i opći odnos organizacije i menadžera prema zaposlenom, stil menadžementa, participacija u odlučivanju, postavljanju ciljeva i slično.

Tu dolazi do izražaja opće pravilo da se organizacija i menadžment trebaju prema pojedincu odnosno zaposlenom ponašati onako kako žele i očekuju da se on ponaša prema njima. To znači da u svrhu njihova osiguravanja i poticanja treba razviti širok i sveobuhvatan sustav motiviranja koji uvažava različite individualne potrebe i aspiracije, te uključuju raznolike mehanizme njihova zadovoljenja i poticanja različitih oblika ponašanja o kojima ovisi uspješnost organizacije.

Ciljevi koje organizacija želi postići mogu biti raznoliki a to su: (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.)

- povećanje proizvodnosti i kvalitete rada, odnsno proizvoda i usluga
- dugoročno zadržavanje stručnih i sposobnih djelatnika
- stalni razvoj znanja i sposobnosti zaposlenih
- stalno inoviranje, razvoj i ugradnja novih ideja i znanja u proizvode i usluge, odnosno razvoj novih proizvoda i usluga
- promjena odnosa i potpuna orijentacija na potrošače te povećanje njihova zadovoljstva
- snižavanje troškova

Osnovno pravilo je da se sustav nagrađivanja i motiviranja mora temeljiti na onom što se želi postići, odnosno treba nagrađivati ono čega menadžment želi da bude više (visoka proizvodnost, niži troškovi, usmjerenost na potrošače i slično) odnsno treba poticati one oblike ponašanja koji vode ostvarivanju organizacijske poslovne strategije i ciljeva.

U razvoju sveobuhvatnog motivacijskog sustava menadžeri moraju uzeti u obzir tri bitne spoznaje biheviorističkih znanosti: (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.)

- potrebe nematerijalne prirode – većina ljudskih potreba je nematerijalne prirode. To znači da organizacija, uz materijalno nagrađivanje i zadovoljavanje materijalnih potreba i aspiracija treba zadovoljiti i druge potrebe ljudi (statusa, poštovanja, priznanja)
- motivacijski sustav – treba ga temeljiti na što raznolikijim, paralelnim načinima i strategijama motiviranja. Temeljno pravilo od kojega treba polaziti je: što više

individualnih potreba, ciljeva i aspiracija može organizacija zadovoljiti to je vjerojatnost visoke motivacije i indetifikacije veća.

- nagrađivanje – sustav mora biti usmjeren na ono što želi postići – treba nagrađivati ono čega želite da bude više (ionovacije, suradnju, visoku proizvodnost).

Da bi organizacije opstale i razvijale se u izrazito konkurentskim uvjetima moraju postizati istodobno više raznolikih ciljeva. Temeljna pretpostavka za to su visoko motivirani i zainteresirani ljudi što dalje znači da moraju razvijati i primjenjivati raznolike motivacijske faktore i strategije (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Sve to govori da sveobuhvatan motivacijski sustav koji proizvodi velik motivacijski potencijal kroz cjelu organizaciju na svim njezinim razinama i točkama te potiče raznolike oblike ponašanja i visoku zainteresiranost zaposlenih, mora uključivati raznolike faktore i strategije motiviranja.

Danas menadžerima i organizacijama na raspolaganju stoji veliki broj teorijski utemeljnih strategija visokog motivacijskog potencijala koje se primjenjuju u modernim organizacijama:

- materijalna stimulacija
- redizajniranje i obogaćivanje posla
- stil menadžmenta
- upravljanje pomoću ciljeva
- savjetovanje i obučavanje
- fleksibilno radno vrijeme
- organizacijska kultura
- priznanja i pohvale

Nematerijalne strategije motivacije (engl. nonfinancial motivation strategies, njem immaterielle Motivationsstrategien) su sustavni pristup povećanju motivacije zaposlenih zadovoljavanjem njihovih raznolikihpotreba za uvažavanjem i poštovanjem, autonomijom, potvrđivanjem i razvojem osobnih sposobnosti i potencijala i dr. Suvremene organizacije koriste niz takvih strategija kao što su oblikovanje posla, stil vođenja, participacija zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, različite vrste priznanja, sažet radni tjedan i dr. http://limun.hr/main.aspx?id=13628&Page= (04.09.2016.)

Mnoge nematerijalne strategije motiviranja mogu se svrstati u širok okvir ovlašćivanja zaposlenih koje postaje izraziti trend i dominantna preokupacija suvremenih menadžera usmjerena povećanju organizacijske fleksibilnosti i uspješnosti. Svrha mu je povećati kvalitetu i brzinu odlučivanja i reagiranja na zahtjeve potrošača i prilike u okolini.

Kada je riječ o materijalnome nagrađivanju, menadžeri moraju imati u vidu svu složenost i raznolikost materijalnog nagrađivanja koje čine ne samo poticajne plaće, nego i niz drugih mehanizama izravnog i neizravnog materijalnog nagrađivanja. Dakle, ne smiju zaboraviti da nova ekonomija traži nove strategije nagrađivanja i plaćanja zaposelnih (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Neke od metoda koje spadaju u materijalno nagrađivanje su i besplatan javni prijevoz, obrok u kantini, poslovni mobitel, službeno auto, računalo.

Važan faktor o kojem menadžeri trebaju voditi računa su individualne razlike koje u konačnici određuju motivacijske efekte pojedinih strategija na individualnoj razini.

5. POSEBNE MOTIVACIJSKE TEHNIKE

Motivacija zaposlenih nije samo psihološki i sociološki problem rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe koje su izazvane u čovjeku a cilj ponašanja je zadovoljenje potreba

https://www.academia.edu/5965146/MOTIVACIJA_ZAPOSLENIH_2 (06.09.2016.).

5.1. Novac

Novac je važan bilo u obliku nadnica, rada po komadu (dobivanje plaće prema broju proizvedenih jedinica određene razine kvalitete) ili kojeg drugog oblika poticajnog plaćanja, premija, dionica, osiguranja koje plaća kompanija ili bilo koje druge stvari koja se ljudima može dati za njihov obavljeni posao.

Novac je kao što ističu neki autori, često mnogo veći od monetarne vrijednosti. On, također može značiti status ili moć. Ekonomisti i većina menadžera smješta novac visoko na skali motivatora dok ga bihevioristi smještaju nisko. Novac, kao novac vjerojatno je mnogo važniji na primjer, ljudima koji podižu obitelj nego ljudima u poznijim godinama, u smislu da njihove novčane potrebe nisu toliko hitne. Novac je urgentno sredstvo ostvarenja minimalnog životnog standarda, iako taj minimum postaje sve veći i veći kako ljudi postaju bogatiji. Za neke će ljude novac uvijek biti od najveće važnosti, dok za druge to neće biti nikad (Weihrich, Koontz, 1998.).

Drugo, vjerojatno je točno da se u većini poslova i drugih poduhvata novac koristi kao sredstvo održavanja određenog stupnja kvalitete zaposlenih u organizaciji, a ne primarno kao motivator.

Treće, novac je kao motivator ponešto potisnut praksom osiguranja sličnosti plaća različitih menadžera u kompaniji. Drugim riječima organizacije često vode veliku brigu oko toga da se ljudima na sličnim razinama daju iste ili približno iste naknade.

Četvrto, ako je novac učinkovit motivator, tada se ljudima na različitim mjestima, treba dati plaća i premija koja održava razlike u njihovu pojedinačnom postignuću. Gotovo je sigurno da novac može motivirati samo onda kada su ta plaćanja velika u odnosu na dohodak dane osobe.

5.2. Participacija

Jedna od tehnika kojoj je, kao rezultat istraživanja i teorija motivacije, dana jaka podrška je povećana prisutnost i korištenje participacije. Većina ljudi koja se nalazi u središtu zbivanja ima znanje i o problemu i o njegovom rješenju. Participacija je također sredstvo priznanja. Ona utječe na potrebu za povezivanjem i prihvaćanjem. Iznad svega, daje ljudima osjećaj postignuća. Ohrabrenje participacije ne znači da menadžeri trebaju slabiti svoju poziciju. Iako menadžeri ohrabruju participaciju podređenih u problemima u kojima podređeni mogu pomoći i premda pažljivo slušaju o problemima koji zahtijevaju njihovu odluku moraju odlučiti sami (Weihrich, Koontz, 1998.).

Participacija u donošenju odluka (odlučivanju) značajan je motivator jer predstavlja ujedno i sredstvo priznanja. Konzultiranje suradnika o događajima, koji se tiču njih i koji utječu na njih, izazivaju povećanu motiviranost. Suradnici u pravilu žele znati što se događa u njihovom okruženju i žele znati pozadinu problema. Ovdje je bitno naglasiti pojam emocionalne inteligencije jer menadžer u pravilu radi sa puno radnika koji imaju različite aspiracije, osobnosti i mogućnosti http://ekonomskiportal.com/motivacija-zaposlenika-u-suvremenoj-ekonomiji/ (06.09.2016.).

5.3. Kvaliteta radne sredine (Quality Work Environment)

Kvaliteta radne sredine obuhvaća sustavan pristup dizajnu posla i obećavajući napredak u širokom području obogaćivanja posla, a sve u svrhu sustavnog podizanja razine motivacije. Obogaćivanjem posla nastoji se radno mjesto učiniti izazovnijim i odgovornijim, a radniku se omogućuje postizanje priznanja za svoj rad i napor http://ekonomskiportal.com/motivacija-zaposlenika-u-suvremenoj-ekonomiji/ (06.09.2016.).

Jedan od najzanimljivijih pristupa motivaciji je program kvalitete radne sredine koji predstavlja sustavni pristup dizajnu posla i obećavajući napredak u širokom području obogaćivanja posla u kombinaciji s pristupom upravljanja utemeljnom na sociotehničkim sustavima.

QWL nije samo opsežan pristup obogaćivanja posla već i interdisciplinarno područje istraživanja i akcije povezano s industrijskom i organizacijskom psihologijom i sociologijom,

industrijskim inženjerstvom, organizacijskom teorijom i razvitkom, teorijom motivacije i vodstva te industrijskim odnosima.

QWL je iz brojnih izvora primao podršku prepunu entuzijazama. Menadžeri su ga, posebno u SAD – u i Europi, smatrali obećavajućim sredstvom za rješenje problema stagnirajuće proizvodnosti. Radnici i predstavnici sindikata smatrali su ga sredstvom poboljšanja radnih uvjeta i proizvodnosti te sredstvom opravdanja viših plaća. QWL je sredstvo pvećanja proizvodnosti i smanjenja inflacije te kao način osiguranja industrijske demokracije i minimiziranja radničkoga nezadovoljstva privukao i državne agencije (Weihrich, Koontz, 1998.).

6. ZADOVOLJSTVO NA RADU

Riječ zadovoljstvo potječe od latinske riječi iucunditas, što u prijevodu znači užitak. Već se u samom podrijetlu riječi zadovoljstvo uočava da zadovoljstvo na radu podrazumijeva uživanje u poslu koji radnik obavlja. Zadovoljstvo na radu je kompleksan pojam koji je nemoguće jednoznačno definirati. Postoje brojne definicije zadovoljstva na radu kao što su: Zadovoljstvo na radu je skup pozitivnih ili negativnih osjećaja koje zaposlenici gaje prema svom poslu, zadovoljstvo na radu je mentalni sklop pojedinca u odnosu na radnu okolinu, zadovoljstvo na radu je skup osjećaja i uvjerenja koje radnici imaju u odnosu na posao koji obavljaju, zadovoljstvo na radu je stav koji radnici imaju kad se poklapaju njihove potrebe i interesi, kad su radni uvjeti i nagrade zadovoljavajuće, i kad vole raditi sa svojim kolegama http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=156304 (04.09.2016.).

Uz motivaciju veoma često povezujemo zadovoljstvo na radu. Kako je to još jedan od ciljeva postojanja poduzeća zadržat ćemo se pri njegovu teorijskom pojašnjenju. Ono se najčešće definira kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu. Glavni elementi okoline su poduzeće, rukovoditelj, suradnici, organizacija rada i niz drugih. Međutim zadovoljstvo može uključiti slaganje u obitelji i zdravlje. (Marušić, 2006.)

Najjdenostavnije rečeno, zadovoljstvo na radu pokazuje koliko radnik voli svoj posao. Definirano na ovaj način mi ne znamo da li se zadovoljstvo odnosi na posao sam po sebi, rukovoditelje, plaću, uvjete rada ili na sve zajedno. Zato u literaturi imamo dvije definicije zadovoljstva na radu.

Prva definicija ima opći pristup, i zadovoljstvo kao centralni osjećaj što se ne dijeli na bilo kakve komponente. Pozitivna iskustva kao što su to dobri suradnici, visoka plaća, kreiraju opći pozitivan stav (Marušić, 2006.).

Druga definicija polazi od pojedinačnog aspekta koji pretpostavlja stavove prema različitim komponentama posla, s time da se stavovi kod većeg broja zaposlenih poklapaju. Zadovoljstvo je tada zbroj pojedinih činitelja pa se ovaj pristup ponekad naziva i faktorskim.

U skladu sa ta dva pristupa nalazimo dva osnovna načina mjerenja zadovoljstva na radu:

- pitanja u anketi, koja traže da se zabilježi opće zadovoljstvo na skali od 1 – 5
- upiti zaposlenome za stavove o privlačnosti komponenata posla, da bi se zatim izračunao prosjek

Uz zadovoljstvo na radu često se spominje i pojam zalaganja, kao kompleks motiva koji vodi prema boljoj uspješnosti i višoj proizvodnosti. Zalaganje uključuje pogled na poduzeće, povjerenje u rukovoditelje i sl. Može se definirati i kao stupanj do kojeg su zadovoljene potrebe zaposlenog radnika ili službenika, odnosno do kojeg zaposlenika smatra da na zadovoljstvo utječe okruženje u kojem radi.

7. ZAKLJUČAK

Na temelju svega navedenoga možemo zaključiti da je motivacija ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba. Motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva.

Da se ljudski motivi zasnivaju na potrebama, bilo svjesnim ili podsvjesnim. Neke potrebe su primarne kao što su fiziološki zahtjevi za vodom, zrakom, hranom, snom i stanom. Ostale se potrebe kao što su potreba za samopoštovanjem, statusom, povezanosti s drugima, ljubavi, davanjem, postignućem i samodokazivanjem, mogu smatrati sekundarnima.

Čovjek je biće koje teži zadovoljenju različitih potreba, a one su postavljene hijerarhijski, od fizioloških do potreba za samoostvarivanjem. Ta potreba se naziva motiv. Motiva ima ograničen broj, ali su zato načini zadovoljenja veoma različiti jer postoje velike individualne razlike među ljudima.

Možemo također zaključiti da se motivacija odnosi na žudnju i napor za zadovoljavanjem želja ili ciljeva, a zadovoljstvo se odnosi na ispunjenje koje osjećamo zbog zadovoljenja želja. Drugim riječima motivacija implicira žudnju za rezultatom dok je zadovoljstvo, posljedica tog rezultata.

Katarina Mudrovčić

Katarina Mudrovčić

LITERATURA

1. Buble M., Međunarodni menadžment, Lares plus d.o.o. Zagreb, 2009.

2. Marušić S., Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2006.

3. Sikavica P., Bahtijarević – Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb, 2008.

4. Weihrich H., Koontz H., MATE Zagreb, 1988.

5. https://bib.irb.hr/datoteka/214925.Juric_D_Prokrastinacija.pdf, (28.06.2016.)

6. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=74931, (27.06.2016.)

7. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=156304 (04.09.2016)

8. http://limun.hr/main.aspx?id=13628&Page= (04.09.2016.)

9. https://www.academia.edu/5965146/MOTIVACIJA_ZAPOSLENIH_2 (06.09.2016.)

10.http://ekonomskiportal.com/motivacija-zaposlenika-u-suvremenoj-ekonomiji/ (06.09.2016.)

11 https://www.google.hr/search?q=maslow&biw=1366&bih=643&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiUkpDV6MjNAhUFEJoKHTTFA0gQ_AUIBigB#tbm=isch&q=maslowljeva+piramida&imgrc=YnBi0_vW8IcK8M%3A (24.06.2016.)

POPIS TABLICA

NAZIV TABLICE	STRANICA
Tablica 1. Veza između Maslowljeve hijerarhije potreba i Herzbergove dvofaktorske teorije	23

POPIS SLIKA

NAZIV SLIKE	STRANICA
Slika 1. Činitelji proizvodnosti i učinkovitosti	3
Slika 2. Interakcija motivacijskih faktora	7
Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba	8
Slika 4. Temeljna pretpostavka modela	10
Slika 5. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava	29