

Utjecaj motivacije na rad zaposlenika

Maržić, Antonia

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:187:750361>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**



Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet
University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies - FMSRI Repository](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI
POMORSKI FAKULTET

ANTONIA MARŽIĆ

UTJECAJ MOTIVACIJE NA RAD ZAPOSLENIKA

ZAVRŠNI RAD

Rijeka, 2023.

SVEUČILIŠTE U RIJECI

POMORSKI FAKULTET

UTJECAJ MOTIVACIJE NA RAD ZAPOSLENIKA

**THE INFLUENCE OF MOTIVATION ON THE WORK OF
EMPLOYEES**

ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Menadžment

Mentor: Borna Debelić

Studentica: Antonia Maržić

Studijski program: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0115079387

Rijeka, Srpanj 2023.

Student/studentica:

Studijski program:

JMBAG:

IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI ZAVRŠNOG RADA

Kojom izjavljujem da sam završni rad s naslovom
UTJECAJ MOTIVACIJE NA RAD ZAPOSLENIKA
(naslov završnog rada)

izradio/la samostalno pod mentorstvom
IZV. PROF. DR. SC. BORNA DEBELIĆ
(prof. dr. sc. / izv. prof. dr. sc. / doc dr. sc Ime i Prezime)

te komentorstvom _____

stručnjaka/stručjakinje iz tvrtke _____
(naziv tvrtke).

U radu sam primijenio/la metodologiju izrade stručnog/znanstvenog rada i koristio/la literaturu koja je navedena na kraju završnog rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući naveo/la u završnom radu na uobičajen, standardan način citirao/la sam i povezo/la s fusnotama i korištenim bibliografskim jedinicama, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Rad je pisan u duhu hrvatskoga jezika.

Student/studentica

(potpis)

Ime i prezime studenta/studentice

ANTONIA MARŽIĆ

Student/studentica: ANTONIA MARŽIĆ
Studijski program: LOGISTIKA I MENADŽMENT U POMORSTVU I PROMETU
JMBAG: 0115079387


IZJAVA STUDENTA – AUTORA
O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

Izjavljujem da kao student – autor završnog rada dozvoljavam Pomorskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Pomorskog fakulteta.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Pomorskog fakulteta, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog ograničenja mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>

Student/studentica - autor

(potpis)



SAŽETAK

Motivacija zaposlenika temelj je uspjeha svakog poduzeća. Zaposlenici igraju nezamjenjivu ulogu u poslovanju shodno tome što pod utjecajem motivacije rješavaju zadatke na vrijeme uz minimalne pogreške. Motivirani zaposlenici uspostavljaju veću produktivnost što poduzeću donosi profit. Odsustvo motivacije dovodi do smanjenje volje i želje za radom i to automatski utječe na poduzeće u smislu lošijih rezultata i mogućih financijskih gubitaka. Dužnost menadžera je da osiguraju odgovarajuću motivaciju svojim zaposlenicima, a to postižu prvenstveno poznavanjem njih samih i spoznaja što motivira svakog pojedinog zaposlenika. Time osiguravaju maksimalnu učinkovitost tima i napredak poduzeća.

Ključne riječi: motivacija, menadžer, poduzeće, produktivnost, zaposlenici

SUMMARY

Employee motivation is the key to the success of every company. Employees play an essential role in business operations as they complete tasks on time with minimal errors when motivated. Motivated employees achieve higher productivity, resulting in company profit. A lack of motivation leads to decreased work enthusiasm, poorer results, and potential financial losses. It is the manager's responsibility to ensure appropriate employee motivation by understanding their needs and what motivates them individually. This ensures maximum team efficiency and company progress.

Key words: company, employees, motivation, manager, productivity

SADRŽAJ

SAŽETAK	II
SUMMARY	II
1. UVOD	1
2. O MOTIVACIJI	2
3. VRSTE MOTIVACIJE	4
3.1 Intrinzična motivacija	5
3.2 Ekstrinzična motivacija	7
3.3 Kompetitivna motivacija	9
4. TEORIJE MOTIVACIJE	11
4.1 Maslowova hijerarhija potreba	12
4.2 Herzbergova teorija motivacije i higijene	15
4.3 Teorija X i Teorija Y	19
4.4 Teorija očekivanja	23
4.5 Teorija samodeterminacije	25
5. STRATEGIJE ZA POTICANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA	26
5.1 Primjeri	26
6. ZAKLJUČAK	29
LITERATURA	30

1. UVOD

Tema ovog rada je utjecaj motivacije na rad zaposlenika.

U seminarskom radu će se objasniti što je to motivacija, a što rad, te na koji način su ta dva veoma bitna pojma povezana. Motivacija je od velikog značaja za svakog zaposlenika jer mu upravo ona daje „vjetar u leđa“ za uspješno obavljanje radnih zadataka i želju za produktivnijim radom. Rad s jedne strane može biti izrazito psihički naporan, dok s druge ne mora biti psihički, već fizički. Bitno je prepoznati o kakvom je radu riječ kako bi menadžeri u skladu s tim mogli motivirati svoje zaposlenike, jer se ne može svakoj situaciji, radu i radniku pristupiti na jednak način. U procesu motivacije zaposlenika jako je bitno da menadžer poznaje osnove psihologije te da ima izraženu emocionalnu inteligenciju jer upravo je to temelj kvalitetnog pristupa. Cilj ovog seminarskog rada je prezentirati kako motivacija djeluje na sam rad zaposlenika, na njihovu volju i želju da budu što bolji u svome poslu, te na koji način menadžer ostvaruje uspješnu motivaciju na zaposlenike, a na koji pak način zaposlenici prihvaćaju motivaciju od svojih nadređenih.

2. O MOTIVACIJI

Riječ motivacija dolazi od latinske riječi „movere“ što znači kretati se. Kada se misli o motivaciji, pojam kretati se označuje nekakav pomak u osobnom stajalištu koji ima produktivan učinak na pojedinčevom poslovnom djelovanju. Motivacija igra značajnu ulogu u djelovanju i postignućima, ne samo u poslu, već i u životu. Pod utjecajem motivacije veća je vjerojatnost da će osoba biti još produktivnija te da će postići svoje ciljeve. Bez obzira na navedeno, motivacija može biti različita ovisno iz dana u dan i ponekad nije tako jednostavna kao što zvuči. Važno je razumjeti što osobu motivira i ta saznanja svakodnevno koristiti radi održavanja neprekidne motivacije.

Stanje ili proces unutar pojedinca koji potiče, usmjerava i održava prema željenom cilju može se definirati kao motivacija. Proces je točnije precizirati kao psihički proces koji pojedince potiče na mentalne i/ili tjelesne aktivnosti i „unutar“ ljudi djeluje na ljudsko ponašanje. Motivacijski procesi koji služe aktiviranju usmjerenog ponašanja uključuju biološki, emocionalni, socijalni i kognitivni poticaj. Motivacijsko ponašanje usporedivo je s kružnim ciklusom u kojem se gotova ista radnja uvijek iznova ponavlja. Na početku postoji želja za ostvarivanjem određenog cilja, nakon toga slijedi postupak kojim se ostvaruje željeni cilj, te na kraju kada se cilj ostvari, javlja se potreba za novim, najčešće višim ciljem te se na taj način postupak kontinuirano ponavlja. U ostvarivanju ranije spomenutih ciljeva mogu se javiti razne prepreke, one mogu biti osobne, društvene ili fizičke prirode. Ciljem se smatra sve ono čijim se dosezanjem upotpunjava neka potreba ili motiv. U tim situacijama pojedincima je potrebna motivacija kako bi savladali sve prepreke i ostvarili zacrtani cilj. Motiv je sve ono što pojedinca iznutra izaziva ili izvana privlači. To mogu biti fiziološke potrebe kao naprimjer stanje neravnoteže u organizmu, mogu biti stečene potrebe kao što su druženje, afirmacija i ambicija, mogu biti želje, interesi i stavovi pojedinca ili pak neki vanjski poticaji kao što su nagrade. Jedna od stavki koja motivira pojedince su motivatori, ciljevi su izrazito snažni motivatori te upravo oni pokreću ponašanje pojedinca. Motivatori ne moraju biti nužno samo ciljevi, već i sve one stvari koje pojedinca uspiju potaknuti na djelovanje te oni također utječu na ponašanje pojedinca. Motivatori čine razliku u onome što je osoba spremna učiniti. Osim ciljeva, motivatori mogu biti i nagrade, poticaji ili pak osobno zadovoljenje želja koje je

ponekad i najbolja motivacija. Jačina motivacije uglavnom ovisi o nekoliko stavki, najbitnija je snaga motiva tj. veličina potrebe, atraktivnost i blizina cilja. Postoji nekoliko čimbenika koji mogu imati utjecaja na motivaciju, individualne karakteristike zauzimaju prvo mjesto upravo radi različitih stavova, interesa i potreba pojedinaca. U poslovnom smislu vještine koje pojedinac posjeduje od bitnijih su čimbenika koji će utjecati na motivaciju, ovdje se također može svrstati i poslovna veza, autonomija i sposobnost u obavljanju različitih zadataka. Na treće mjesto dolaze organizacijske karakteristike te se one najčešće odnose na radno mjesto i mogućnost pojedinca da se uklopi u organizacijsku strukturu i način rada određene tvrtke.

Svijest o važnosti motivacije i razvoju njenih vještina čine neophodne faktore za ostvarenje poslovnih uspjeha, ali i osjećaj osobnog uspjeha. Prisutnost i energija osobe u određenoj sredini utječu na njihove odnose i doprinose kvaliteti njihovog života i rada. Produktivna motivacija omogućuje fokusiranost, produktivnost i postizanje ciljeva. Razumijevanje vlastitih unutarnjih pokretača te njihova pravilna primjena pomažu u održavanju kontinuirane motivacije. Razvoj vještina motivacijske komunikacije omogućuje jasnije izražavanje motivacije i inspiriranje drugih. U modernom svijetu rada, posjedovanje vještina motivacije postaje sve važnije. Ulaganje u razvoj tih vještina pruža alate za postizanje uspjeha i ispunjenja u radnom okruženju, ali i u osobnim odnosima i široj zajednici. Stalno usavršavanje svijesti, znanja i vještina motivacije ključno je za unaprjeđenje kapaciteta za konstruktivno djelovanje i doprinos u odnosima s drugima i samim sobom. Svijest o važnosti motivacije te njezin razvoj i primjena omogućuje ostvarenje ispunjenijeg i uspješnijeg života i rada. Kroz kontinuirano učenje i primjenu novih alata i tehnika, pojedinac može poboljšati svoje sposobnosti u motiviranju sebe i drugih, te doprinijeti izgradnji pozitivne radne i životne okoline. [1]

3. VRSTE MOTIVACIJE

Pod pojmom vrste motivacije misli se na različite oblike ili kategorije motivacije koje se mogu prepoznati kod ljudi. Navedene kategorije tumače različite izvore ili faktore koji potiču i pokreću ljude da funkcioniraju pravilno te da su sposobni postići određene ciljeve. Neke od najčešćih vrsta motivacija su : ekstrinzična motivacija, intrinzična motivacija, socijalna motivacija, motivacija postignućem i uspjehom, kompetitivna motivacija, motivacija moći i vlašću, motivacija sigurnošću. Svaka od prethodno navedenih motivacija može djelovati samostalno, ali vrlo često se nekoliko motivacija preklapa, ovisno od osobe do osobe i njihovom potrebom za određenom motivacijom. Za potrebe ovog rada koncentracija će biti usmjerena na tri vrste motivacije, a to su intrinzična, ekstrinzična te kompetitivna motivacija. [1]

3.1 Intrinzična motivacija

Intrinzična motivacija je ona motivacija koja dolazi iz nas samih, odnosno pojedinca. Na intrinzičnu motivaciju ne utječu nikakvi vanjski faktori već samo unutarnji osjećaji koji pojedincu pružaju osjećaj osobnog zadovoljstva ili ispunjenja interesa za određenim zadatkom. U poslovnom svijetu intrinzična motivacija je gotova i najvažnija jer upravo ona motivira zaposlenike da svoj posao obavljaju što kvalitetnije i efikasnije. Osjećaj osobnog zadovoljstva nije jedini motivator koji čini sastavni dio intrinzične motivacije, ali je dakako najvažniji. Pri obavljanju pojedinih zadataka u poslovnim procesima zaposlenike je potrebno kontinuirano motivirati, iako ako zaposlenici obavljaju zadatke samo zato što moraju a ne zato što to žele i jer uživaju u tome gubi se svaki smisao njihovog posla. Mnogo osoba na svom poslu zapadne u kolotečinu te posao odrađuje „reda radi“ bez istinskog ulaganja truda i zalaganja na svom radnom mjestu što dugoročno može imati ozbiljne probleme koji mogu uvelike utjecati i na firmu i na zaposlenika te njegov osobni život. Zadatak intrinzične motivacije je upravo taj da ona ne dopušta da se desi taj loš efekt naveden malo ranije.

Ona djeluje na različite načine, načini njezina djelovanja koji su najbitniji za svakog zaposlenika su sljedeći: [2]

- Orijentiranost u djelatnostima
- Želja za uključivanjem u aktivnosti
- Ustrajnost
- Volja
- Samoregulacija

Za početak je važno napomenuti da svaka stavka neće na svakog zaposlenika djelovati jednako, upravi radi vlastite individualnosti i osobnosti. Pod utjecajem intrinzične motiviranosti automatski dolazi do veće orijentiranosti i želje za uključivanjem u danu aktivnost. Zaposlenik osjeća potrebu da se skroz posveti zadatku te da uloži vlastiti napor kako bi postigao cilj koji mu je zadan na

poslu. Također se pojačava pojedinčeva ustrajnost i volja za svladavanjem izazova. S obzirom da svakog pojedinog zaposlenika pokreće njegova osobna želja za napredovanjem, lakše će se nositi s postavljenim izazovima na svom poslovnom putu, rastu i razvoju. Kreativnost vođena intrinzičnom motivacijom dopušta osobi da izađe iz svoje „comfort zone“, otklanjaju se problemi kod traženja novih ideja i rješenja jer se više ne razmišlja ograničeno, već suprotno, pojedinac razmišlja izvan ustaljenih okvira. Stječe se kreativnost u pristupu zadatku ili aktivnosti. Kada je zaposlenik intrinzično motiviran znači i da mu je fokus usmjeren na zadatke i detalje u zadacima koje obavlja te samim tim su pažnja i koncentracija bolje održavane i kontinuirano u upotrebi. Zadnja ali izrazito važna stavka je samoregulacija. Kao što je već ranije navedeno intrinzična motivacija je ona motivacija koja proizlazi od nas samih, stoga je nesumnjivo samoregulacija ta koja vodi glavnu riječ. Kada je osoba samoregulativna kaže se da je sposobna sama upravljati i kontrolirati vlastito ponašanje i imati utjecaj na svoje misli, te ukoliko je potrebno na mijenjanje istih u skladu sa zahtjevima određene poslovne situacije.

Intrinzična motivacija od neophodne je važnosti za svakog pojedinog zaposlenika jer ih doista potiče na aktivnost radi same unutarnje sreće, osjećaja ispunjenosti i vlastitog zadovoljstva. Vođeni tim emocijama zaposlenici se osjećaju ponosno, sposobno i autentično te su spremni za nove radne pobjede bez konstantnog straha od neuspjeha. [2]

3.2 Ekstrinzična motivacija

Ekstrinzična motivacija je ona na koju djeluju vanjski utjecaji. Vanjski utjecaji mogu biti nagrade, pohvale, priznanja ili pak kazne. Za razliku od prethodne intrinzične, ekstrinzična motivacija je izvan čovjekove kontrole te su za njeno održavanje potrebni redoviti vanjski poticaji. Specifičnost ekstrinzične ili vanjske motivacije je uključivanje u aktivnost radi dobitka nagrade. Nagrada može biti materijalna i nematerijalna te je upravo ona glavni motivator. Nagradom se može smatrati i usmena pohvala od nadređenih koja će motivirati djelatnike da i dalje budu ustrajni u svom poslu. S druge strane, pohvala ne djeluje jednako na sve djelatnike već neki žude za nagradom u novčanom obliku ili unaprjeđenje na neku novu i bolju radnu poziciju što u većini slučajeva sa sobom donosi i veća mjesečna primanja. Postoje primjeri u kojima djelatnici imaju „strah“ od svojih nadređenih te vođeni tim nimalo lijepim osjećajem se trude biti što bolji kako se ne bi doveli u situaciju da budu otpušteni, zamijenjeni ili kako ne bi dobili kaznu koja se može pojaviti u različitim oblicima, najčešće je to vika, omalovažavanje i ponižavanje. U ekstrinzičnoj motivaciji veliku ulogu snose upravo voditelji, menadžeri i direktori koji gotovo izravno imaju utjecaja na osobe zaposlene u njihovim poduzećima.

Neki od ključnih karakteristika ekstrinzične motivacije su: [3]

- vanjski poticaji,
- ciljno usmjerenje,
- ovisnost o vanjskim povratnim informacijama,
- izvanjska kontrola te
- nedostatak intrinzične vrijednosti.

Vanjski poticaji su oni koji dolaze iz izvana, oni mogu doći od različitih ljudi s kojima se osobe susreću u svom poslovnom životu, ali također poticaji mogu biti i u obliku raznoraznih organizacija, udruga ili naposljetku vlastite okoline pojedinaca. Također, radi ostvarivanja mogućih nagrada, zaposlenici si samostalno zadaju ciljeve. Zaposlenici koji si samostalno postavljaju ciljeve imaju svoje tzv. ciljno usmjerenje. Motivacija za ciljno usmjerenje dolazi iz potrebe za udovoljavanjem zahtjevima određenog poduzeća ili očekivanjima istog poduzeća, a sve u svrhu ostvarivanja materijalnih ili društvenih povlastica. Ovisnost o vanjskim povratnim informacijama

znači da zaposlenik koji je pod utjecajem ekstrinzične motivacije želi da njegove nagrade i pohvale budu javno vidljive, te da osoba bude javno pohvaljena tj. u što većem broju svojih kolega jer ga to motivira i pruža mu osjećaj zadovoljstva i uspješnosti. Kod izvanjske kontrole smatra se da su vanjski faktori ti koji određuju ponašanje i odluke zaposlenika te iz tog razloga ekstrinzično motivirane osobe ponekad mogu osjećati manju kontrolu nad vlastitim postupcima jer je njihovo djelovanje usmjereno ka vanjskim nagradama i očekivanjima. U ekstrinzičnoj motivaciji jednostavno nema intrinzične vrijednosti jer u ekstrinzičnoj motivaciji nema tog unutarnjeg zadovoljstva već je najveće zadovoljstvo ono vanjsko, a to su upravo nagrade. Vanjski poticaji i čimbenici snose ključnu ulogu u djelovanju ekstrinzične motivacije. Važni čimbenici koji su nositelji ekstrinzične motivacije su očekivanja drugih, društveno uspoređivanje, kontrola i okruženje pojedinca. Iako ovo nisu jedini čimbenici, u realnom svijetu i suočavanju sa različitim izazovima i preprekama na poslu su među važnijima. Očekivanja od drugih najčešće su viđana u usporedbi pozicije i odnosa između najniže rangiranog djelatnika i onog s više pozicije kao naprimjer voditelja poduzeća. Zaposlenici u takvim odnosima najčešće osjećaju ekstrinzičnu motivaciju kako bi se vlastitim trudom i dijelima dokazali i u tom slučaju napredovali do boljih pozicija s većim povlasticama i boljim mjesečnim primanjima. Društveno uspoređivanje je dosta značajno jer kada zaposlenici promatraju svoje kolege i njihove uspjehe na poslu budu motivirani da i oni sami napreduju kako bi bili još produktivniji od svojih kolega koji vrlo često postanu i njihova konkurencija. Ukoliko osoba nije društveno motivirana često dolazi do toga da s vremenom bude u nižem rangu od nekog tko je došao kasnije raditi u istom poduzeću.

U gotovo svakom poduzeću s vremena na vrijeme zaposlenik bude kontroliran od strane nadređenih i u tom slučaju je ekstrinzična motivacija veoma aktivna zato što se zaposlena osoba trudi ponašati u skladu s očekivanjima radi ostvarenja vanjskim ciljeva više no inače. Radno okruženje u kojem se pojedinac nalazi i u kojoj se odvijaju aktivnosti vezane za radne zadatke i obaveze mogu imati utjecaja na ekstrinzičnu motivaciju. Tu se mogu smjestiti raznorazni zahtjevi i rokovi za predaju projekta koji potiču navedenu motivaciju za ostvarivanjem ciljeva. Potrebno je istaknuti kako ekstrinzična motivacija ponekad varira ovisno o čimbenicima i razlikuje se od osobe do osobe. [3]

3.3 Kompetitivna motivacija

Kompetitivnost označuje želju za nadmetanjem, kalkulacijom i postizanjem boljih rezultata od drugih. Kompetitivna motivacija je upravo ona koja izlazi iz te želje za nadmetanjem sa drugima u svrhu postizanja boljeg uspjeha. Kompetitivnim osobama ponekad nije bitno da budu bolji samo od drugih, već i da obaraju vlastite rekorde. U poduzećima kompetitivne osobe vrlo često budu pri vrhu hijerarhije upravo radi njihovog natjecateljskog duha i ustrajnosti u što boljem, bržem i kvalitetnijem obavljanju zadanih radnih zadataka.

Kompetitivna motivacija ima svoja dva koncepta, tzv. „worrier“ i „warrior“, koriste se za opisivanje dvije različite perspektive prema natjecanju. „Worrier“ označuje osobu koja se previše brine, takva osoba je preokupirana strahovima i brigama i manje su sigurni sami u sebe što dovodi do sumnje u vlastiti uspjeh. Osobe s ovakvim pristupom se vrlo često usredotočuju samo na negativne aspekte, a pritom zanemaruju one pozitivne, s ovakvim stavom veće su šanse za gubitak, kritiku i/ili neuspjeh. Loša osobina „worriera“ je ta što je previše fokusiran na rezultate i mišljenje drugih osoba.

Suprotno od „worriera“ je „warrior“ odnosno ratnik. „Warrior“ je samouvjeren, hrabar, uporan i vjeruje u vlastite sposobnosti, glavni fokus usmjeren mu je ka ostvarivanju ciljeva i teži ostvarivanju uspjeha. Natjecanje posebno motivira „warriore“ jer ga smatraju prilikom gdje mogu pokazati svoju snagu, izdržljivost i sposobnost na djelu. U radnim odnosima zaposlenici ne moraju biti ili „worrier“ ili „warrior“, ponekad mogu kombinirati oba dvije osobine iako to ovisi o samom pojedincu, također navedeni pristupi se kroz iskustvo i s vremenom mogu mijenjati.

Kompetitivnost kao osobinu prati nekoliko ključnih obilježja, želja za usporedbom jedna je od njih. Kako bi bili boljih od drugih, kompetitivne osobe imaju potrebu za konstantnim uspoređivanjem s ostalim kolegama na poslu kako bi dobili dojam koliko su oni vlastitih postignuća postigli. Visoki standardni su neophodna stvar za kompetitivne osobe iz razloga što one teže ka postizanju izvrsnosti i imaju potrebu za savladavanjem očekivanja koju su im postavila ili si pak postave samostalno. Stalna želja za pobjedom prati kompetitivno nastrojene osobe, uz to dodatno ulaganje napora im ne stvara problem, naprotiv uvijek su spremni predano raditi i nemaju poteškoća s preuzimanjem rizika na sebe. Uz želju za pobjedom prirodno dolazi i strast prema

postizanju ciljeva. Želja i cilj im je povećati svoje šanse za uspjeh pa samim time ponekad dolazi i do mijenjanja strategije i prilagođavanja određenog načina ponašanja što im svakako ne stvara problem jer su disciplinirani, uporni, odvažni, i snalažljivi. U poslovnim procesima kompetitivna motivacija je izrazito izražena, ali ju je važno pravilno usmjeravati kako bi poslovni pristup teкао na zdravoj i stabilnoj razini koju prati „fair play“ i poštivanje kolega i timskog rada. [4]

4. TEORIJE MOTIVACIJE

Teorije motivacije su sveobuhvatni elementi koji služe za objašnjavanje i razumijevanje procesa motivacije kod ljudi. One nude dublji osvrt u motive koji potiču ljudsko ponašanje, utjecaj vanjskih i unutarnjih faktora na motivaciju te način na koji motivacija utječe na postupke, izbore i postignuća pojedinca bilo da se radi o poslu ili privatnom životu koji vrlo često utječe i na poslovni. Postoje razne teorije motivacije te svaka na svoj način prilaže objašnjenje o tome što motivira ljude te koje su ključne odrednice njihove motivacije. U teorijama motivacija dolazi do istraživanja različitih parametara motivacije, neki od tih parametara su : samoprocjena i samoregulacija, fokusiranje prema ciljevima, principi kod donošenja odluka te individualne razlike svake osobe u motivaciji. Teorije motivacije omogućavaju razumijevanje različitih motiva u načinu rada i poslovanja i sposobne su pružiti osnovu za razvoj strategija koje unapređuju motivaciju, te potiču postizanje uspjeha u različitim aspektima ljudskog djelovanja. [5]

4.1 Maslowova hijerarhija potreba

Abraham Harold Maslow je američki psiholog i teoretičar pokreta za ljudske potencijale. Osnovao je školu unutar suvremene psihologije čiji je temelj upravo njegova teorija ličnosti pa se njegova teorija još naziva i humanistička teorija ličnosti. U vrijeme Maslowove akademske karijere (sredina 1930-ih) psihologija je bila podijeljena na dva pravca. Postojala je psihoanaliza koja je ljudsku motivaciju objašnjavala kao isključeno vođenu nagonom i eksperimentalni biheviorizam koji ljudsko ponašanje pripisuje isključivo reakcijama na podražaje izvana. Maslowu se nije u potpunosti svidjelo kako su ta dva pravca objasnili ljudsku motivaciju. Odlučio je krenuti novih pravcem, humanističkim putem, te ga taj pravac dovodi do začetnika humanističke psihologije. Ljudsku je motivaciju promatrao kroz proces zadovoljenja potreba na taj način da je napravio teoriju hijerarhije potreba i oblikovao pojam samoaktualizacije kao krajnji motivator ljudskog ponašanja.

Hijerarhija potreba Abrahama Maslowa najpoznatija je teorija motivacije. Blisko je povezana s intrinzičnom motivacijom jer se Maslowova hijerarhija potreba fokusira na unutarnju motivaciju, pojedinci obavljaju zadatke radi osobnog zadovoljstva i osjećaja ispunjena. Naziva se hijerarhijom potreba jer je smatrao da pojedinac mora prvo ostvariti niže rangirane zadatke kako bi mogao ostaviti one pri vrhu i te potrebe moraju biti ispunjene točno po redu hijerarhije jer će u suprotnom doći do raspada sistema.

Slika 1. Hijerarhija potreba A. Maslowa



Izvor: <https://zdravozdravo.blogspot.com/2016/11/abraham-maslow-teorija-potreba-i-odlike.html>
(11.07.2023.)

Prva i najosnovnija potreba je fiziološka potreba. To uključuje vodu, hranu, zrak i sve one komponente bez kojih čovjek kao ljudsko biće ne može živjeti. Nakon fizioloških potreba pojedinac se susreće sa potrebom za sigurnošću koja mu omogućuje zaštitu od stresa i ugodno radno okruženje. Potreba za ljubavlju se nalazi na sredini ljestvice te se smatra da će osoba bolje djelovati u poslovnim zadacima ukoliko ima osjećaj pripadanja, bilo da se radi o osjećaju pripadanja u obitelji ili u timu svojih kolega. Predzadnja stavka je poštovanje koje osoba prima od kolega i nadređenih, ali i samopoštovanje koje potiče iz vlastitih unutarnjih osjeća osobe. Samoaktualizacija (samoostvarenje) je aspekt do kojeg se dolazi na samom kraju, nakon prolaska kroz sve prethodne faze, iako gledajući ona je na najvišem rangu ljestvice. Zaposlenici

samoaktualizacijom izvlače svoje najveće potencijale i sposobnosti koje su nakon prolaska svih stepenica sposobni obavljati.

Maslow je ljestvicu podijelio na dva dijela, potrebe nedostatka ili motivi rasta. Ljestvica potreba predstavlja hijerarhijski model koji opisuje različite razine potreba koji ljudi imaju. Potrebe nedostatka, odnosno D potrebe su fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću. Fiziološke potrebe označuju osnovne tjelesne potrebe kao što su zrak, voda, hrana, spavanja. Potrebe za sigurnošću referiraju se na potrebe za stabilnošću, zaštitu od opasnosti i osjećaj sigurnosti u okolini. Motivi rasta su tzv. B potrebe i one se odnose na potrebom za pripadanjem i ljubavlju, potrebe samopoštovanja, potreba samoaktualizacije i potreba nadilaženja sebe. Potreba za pripadanjem i ljubavlju odnosi se na želju za socijalnim vezama, ljubavlju, prijateljstvom i pripadanjem grupi. Potreba za samopoštovanjem uključuje potrebu za priznanjem, samopouzdanjem, uspjehom i poštovanjem drugih. Potreba za samoaktualizacijom odnosi se na potrebu za ostvarivanjem vlastitog potencijala, razvojem talenata i postizanjem osobnog rasta. Potreba za transcendencijom odnosno nadilaženje sebe odnosi se na potrebu za pronalaženjem smisla i svrhe u nečemu većem od sebe, kao što su vrijednosti i duhovnost. Sličnost je veća u potreba na nižim razinama hijerarhije među pojedincima, dok su razlike na višim razinama izraženije među pojedincima. Maslowova ljestvica služi za razumijevanje ljudskih potreba i motivacija te naglašava važnost zadovoljenja potreba na nižim razinama prije nego se može postići ispunjenje potreba na višim razinama. [6]

4.2 Herzbergova teorija motivacije i higijene

Frederick Herzberg bio je američki psiholog koji je poznat po tome što se nalazi među prvim filozofima koji su predstavljali i promovirali proučavanje motivacije na radnom mjestu. Herzbergova teorija dva faktora njegov je glavni doprinos na polju socijalne psihologije, te je i dan danas to jedna od najčešće korištenih teorija u kompanijama.

Iza te teorije stoji glavna ideja koja kaže da postoje dvije vrste faktora na radnom mjestu, prve su izravno povezane s nezadovoljstvom, a druge mogu povećati zadovoljstvo. Herzbergova teorija motivacije i higijene poznata je i kao dvofaktorska teorija jer je Frederick Herzberg utvrdio kako postoje motivacijski faktori koji ako su prisutni mogu utjecati na zadovoljstvo, ali ukoliko ih nema onda će uzrokovati nezadovoljstvo. Ova teorija se temelji na tome da treba istražiti, identificirati i precizno definirati faktore koji izravno ili neizravno utječu na zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo na radnom mjestu. Prema tome, faktori motivacije sprječavaju zaposlenike u osjećaju nezadovoljstva i neispunjenja onime što rade, ali ih ipak ne može natjerati da se osjećaju strastveno radi toga. Za razliku od faktora motivacije, faktori higijene mogu motivirati zaposlenike koji se već osjećaju relativno dobro, ali ti faktori nisu sposobni ukloniti nezadovoljstvo na radnom mjestu.

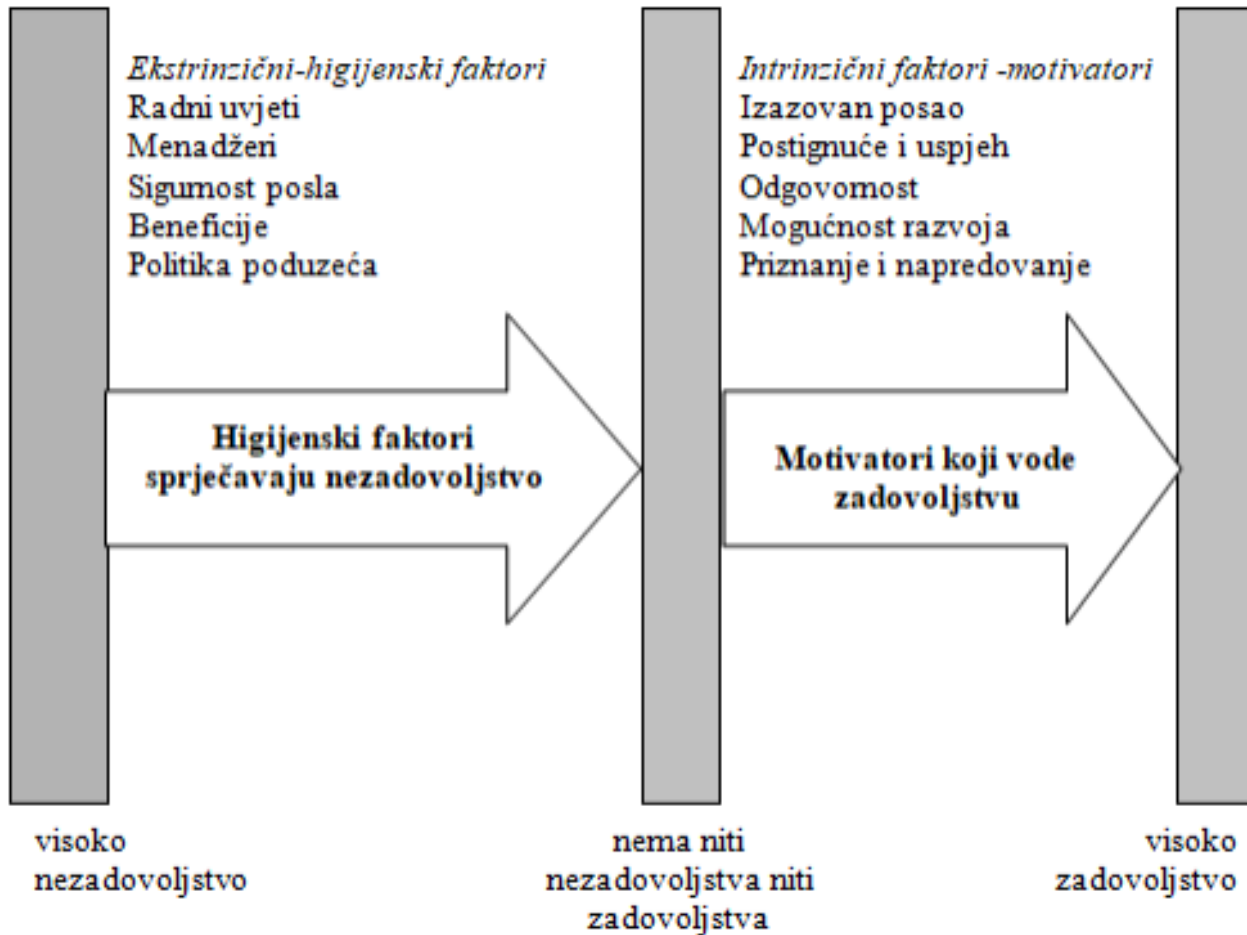
Dva ključna faktora na kojima se temelji Herzbergova teorija su faktori motivacije i faktori higijene. Faktori motivacije su povezani sa samim zaposlenikom, odnosi se na one stavke koje motiviraju zaposlenike i kako bi im razina zadovoljstva na poslu bila što veća.

Primjeri teorije motivacije su odgovornost zaposlenika u slučajevima kada samostalno obavljaju zadatke, njihovo napredovanje i profesionalni razvoj, postizanje uspješnih rezultata te priznanje za svoj rad, trud i zalaganje u kojima se ističe njihova individualnost i sposobnost.

Faktori higijene su potrebni za postojanje motivacije na radnom mjestu, oni uključuju radne uvjete, plaću, sigurnost na poslu, utjecaj nadređenih i međuljudski odnosi. Svakom zaposleniku važno je da se na poslu osjeća sigurno i da je kvaliteta radnog okruženja na što većoj razini. Prema Herzbergu, navedeni faktori higijene nisu motivatori, ali ukoliko oni ne postoje zaposlenici će

osjećati nezadovoljstvo i nastati će frustriranost i nepovjerenje djelatnika na radnom mjestu što dovodi do neodgovarajućeg poslanja poduzeća..

Slika 2. Herzbergovi faktori motivacije i higijene



Izvor: Bahtijarević - Šiber Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing

Herzbergovi faktori motivacije i higijene pojednostavljeno su prikazani u gore danoj slici. Higijenski faktori svrstani su među ekstrinzične faktore jer su to vanjski čimbenici koji imaju utjecaja na poslovanje pojedinca.

Higijenski faktori koji sprječavaju nezadovoljstvo su sljedeći: [7]

- Radni uvjeti
- Menadžeri
- Sigurnost posla
- Beneficije
- Politika poduzeća

Radni uvjeti se odnose na okolnosti i faktore koji utječu na radno okruženje zaposlenika. Paralelno s time, menadžeri su zaduženi za vođenje organizacije te osiguravanje sigurnosti posla svakom zaposleniku koji se istinski zalaže i trudi. Beneficije odnosno povlastice privlače zaposlenike jer su sigurni da će ih se nagraditi za njihov trud. Politika poduzeća ovisi o svakom poduzeću individualno, važno je da su svi zaposlenici upoznati s pravilima i propisima.

Faktori motivacije su intrinzični faktori jer zadovoljstvo kod obavljenog posla i volja za obavljanje novog dolazi iz samog zaposlenika .

Motivatori koji vode zadovoljstvu su: [7]

- Izazovan posao
- Postignuće i uspjeh
- Odgovornost
- Mogućnost razvoja
- Priznanje i napredovanje

Izazovan posao može biti odlična motivacija za sve zaposlenike koji ne vole biti u stagnaciji već ih pokreće uzbuđenje i natjecateljski duh. Postignuća i uspjesi motivatori su za daljnji rast, razvoj

i postavljanje novih ciljeva. Odgovornost je bitan motivator i vrlo je važna vrlina jer pomaže i zaposlenicima i menadžerima u održavanju povjerenja što dovodi do postizanja ciljeva i razvijanje osobnog rasta i doprinosa društvu. Mogućnost razvoja se odnosi na prilike koje pojedinac ima za stjecanje novih znanja te napredovanje u karijeri, prilike pojedinac može stvoriti sam ili mu ih pružaju menadžeri odnosno organizacije. Na kraju svega navedenoga dolazi do priznanja i napredovanja što je cilj svakoj zaposlenoj osobi, to je ujedno i jedan od najvećih motivatora kod faktora motivacije jer je potrebno puno truda i zalaganja da pojedinac napreduje tako visoko i da je sposoban održavati tu razinu i opstati na njoj uz pretpostavku da osoba ide samo na više.

Nedostatkom higijenskih faktora vrlo često će se pojaviti visoka razina nezadovoljstva među zaposlenicima, dok će se pod utjecajem faktora motivacije visoko zadovoljstvo pozitivno iskazivati među svim aspektima obavljanja određenog posla. Zaključno, faktori higijene služe za sprječavanje nezadovoljstva na poslu, dok su faktori motivacije prijeko potrebni za ostvarivanje visoke motivacije i zadovoljstva u radnom okruženju. Potrebno je kombinirati ta dva faktora kako bi se među zaposlenicima povećala produktivnost i njihova učinkovitost. [7]

4.3 Teorija X i Teorija Y

Douglas McGregor iznio je teoriju X i Y koja se temelji na percepciji ljudske prirode. Njegova teorija na suprotnim stranama pokušava objasniti što definira motivaciju kod radnika u okviru ciljeva zadanih od strane njihovih poslodavaca. Teorija X odnosi se na „loše“ radnike, a Y na „dobre“.

Pretpostavke teorije X jesu te da prosječna osoba ima automatsku odbojnost prema radu, te ukoliko je mogućnosti, nastojati će izbjeći bilo kakav rad. Radi osjećaja odbojnosti takve osobe je potrebno tjerati na rad uz neprekidnu i pojačanu kontrolu te zastrašivanjem sa mogućim negativnim posljedicama, kao što je kazna u obliku stegovne mjere, suspenzije ili u krajnjem slučaju novčanog gubitka. U pravilu, radnici vođeni teorijom X izbjegavaju odgovornost pod svaku cijenu, imaju vrlo malene ili nikakve ambicije i najvažnija im je sigurnost.

Teorija Y kontradiktorna je teoriji X. Teorija Y pojedince smatra prirodno motiviranim radnicima s unutarnjom željom i voljom za radom. Osobe koje su vođene teorijom Y obavljanje zadataka na poslu ne smatraju naporom već im je to odmor. Takvi radnici su samouvjereni i imaju tendenciju samokontrole u postizanju prihvaćenih ili zadanih ciljeva. Vođeni su motivacijom vanjskim nagradama i prvenstveno radi toga su posvećeni i angažirani radi ostvarenja ciljeva u organizaciji. Osim činjenice da radnici preuzimaju odgovornost, oni je naprosto i traže kako bi se naglasili njihovi intelektualni potencijali. Drugim riječima, sposobni su izraziti kreativnost, te su pronicljivi i vrlo snalažljivi u rješavanju organizacijskih problema koji im se nameću.

I teorija X i teorija Y nude individualna stajališta o tome kako radnici budu doživljavani u radnom okruženju. Teorija X zagovara strogo upravljanje i kontrolu, dok teorija Y naglašava važnost motivacije i povjerenja u radnom okruženju. U realnosti je teško radnike „podijeliti“ na X ili Y jer su te dvije teorije u teoriji idealizirane a realnost vrlo često donosi drugačiju sliku zadanih uvjeta. Svaki radnik je individualna osoba te u različitim poslovnim situacijama može biti podložan promjeni ovisno o njegovom vlastitom psihološkom stanju. Teorija Y češće je korištena u svrhu postizanja motiviranosti, kreativnosti i samostalnosti svojih zaposlenika.

Subjektivno gledano, u nastavku će se jednostavnije i detaljnije prikazati razlike u osobinama pojedinaca vođenim X ili Y teorijom.

Teorija X – osobine zaposlenika vođenih ovom teorijom: [8]

- Ne vole rad
- Nedostatak ambicija
- Izbjegavanje odgovornosti
- Nepostojanost kreativnosti i inovativnosti
- Suprotstavljanje promjeni
- Psihološke potrebe su oblik motivacije
- Visoka razina kontrole potrebna za ostvarenje ciljeva
- Centralizacija ovlasti i odlučivanja
- Nedostatak samomotivacije
- Autokratski oblik vodstva i upravljanja
- Stalna kontrola
- Nije u korak s vremenom

Osobine zaposlenika vođenih teorijom X nisu usmjerene prema radu, nemaju motivacije, najčešće takvi zaposlenici nemaju strast prema poslu kojeg obavljaju ili im jednostavno nedostaje zanimanje za njihove radne aktivnosti. Zaposlenici nemaju izraženu želju za daljnjim napredovanjem niti postizanjem visokih ciljeva. Vrlo često nemaju motivaciju, ili imaju jako malu motivaciju za preuzimanjem inicijative ili pokreta promjene unutar poduzeća. U skladu s time izbjegavaju preuzimanje odgovornosti i bilo što što je povezano s odgovornošću, a to može biti preuzimanje rizika ili suočavanje s vlastitim pogreškama u radu. Zaposlenici su sposobni razmišljati jedino „unutar okvira“ i imaju izraženu nesigurnost i osjećaj nelagode kada se radi o promjenama, naime, pokazuju značaj otpor zbog mogućih promjena u poslovanju, organizaciji. U teoriji X fokus organizacije je usmjeren ka zadovoljavanju psiholoških potreba zaposlenika kako bi oni ostali motivirani. To uključuje da menadžeri pružaju podršku, da iskažu razumijevanje te da su spremni u ispunjavanju emocionalnih potreba zaposlenika. Kako fokus zaposlenika teorije X

jednostavni nije usmjeren ka radu potreban je konstantan nadzor i kontrola. To uključuje hijerarhiju i pravila nad zaposlenicima kako bi se postigli određeni ciljevi u poduzeću. Kod donošenja odluka zaposlenici nemaju utjecaja, odluke donose menadžeri na vrhu hijerarhije. Manjak samopouzdanja vrlo je česta pojava kod zaposlenika vođenih X teorijom, osjećaju se bespomoćno i samim time nemaju povjerenja u vlastite sposobnosti i mogućnosti te ih je strah neuspjeha. Nadovezujući se na nedostatak samopouzdanja važno je naglasiti kako tu igra ulogu i autokratski oblik upravljanja koji zaposlenicima „brani“ uključivanje u donošenju odluka, te također zaposlenici imaju ograničenu slobodu u izvršavanju zadataka jer ih se neprestano kontrolira. Nasreću, ovakav pristup bio je populariziran u prošlom stoljeću, u današnje suvremeno doba javlja se velika potreba za promjenom i prilagodbom novim načinima vođenja i upravljanja.

Teorija Y – osobine zaposlenika vođenih ovom teorijom: [8]

- Visoki afinitet za rad
- Izuzetno ambiciozni
- Prihvata i traži odgovornost
- Visoki nivo kreativnosti i inovacije
- Voli promjenu
- Društvene potrebe su izvori motivacije
- Samokontrola
- Decentralizacija vlasti i donošenje odluka
- Samomotivacija kod djelatnika
- Blaga kontrola
- Moderni stil vođenja i upravljanja

Osobine zaposlenika vođene Y teorijom imaju prirodan interes za rad i imaju vrlo visoku motivaciju u radu, njima posao donosi radost i zadovoljstvo te ih to čini ispunjenima dok obavljaju svoje radne aktivnosti. Kod ovih zaposlenika ambicioznost nikada nije u manjku jer uvijek imaju visoke ciljeve radi kojih su motivirani. Vrlo rado preuzimaju izazove kako bi mogli ostvariti svoj puni potencijal. Ukoliko zaposlenici steknu njima prihvatljive uvjete oni su uvijek spremni i voljni

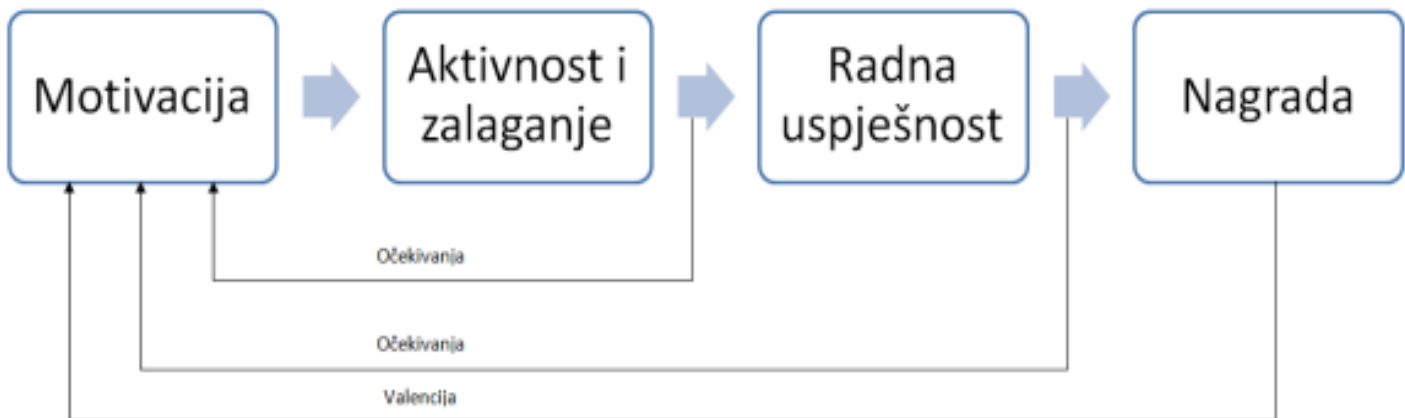
preuzeti odgovornost za zadatke i tražiti nove. Ako i pogriješe, preuzimaju odgovornost i za pogreške, a ne samo za nagrade. Zaposlenici imaju izraženu kreativnost, inovativnost i sposobnost razmišljanja izvan okvira, najčešće, baš njihove ideje pridonose unaprjeđenju poduzeća i stvaraju inovacije unutar njega. Oni su svjesni da su potrebne pozitivne promjene i da su neophodne u svakoj organizaciji i samim time ih prihvaćaju, ali i spoznaju njihovu važnost za sam napredak i uspjeh organizacije, vrlo su prilagodljivi kada im se pruže novi uvjeti. Zaposlenici zaista cijene mogućnost osobnog rasta i razvoja te razvijanja vještina u poslovanju, motivirani su činjenicom da oni ispunjavaju svoju društvenu potrebu. Zaposlenici imaju postavljene visoke ciljeve koji ih na neki način i discipliniraju jer moraju samostalno upravljati svojim radom kako bi ih izvršili. Na taj način se zaposlenici samostalno usmjeravaju prema postavljenim ciljevima i obavezno se drže visokih standarda kvalitete. Vanjska kontrola nije ni potrebna jer su oni samo po sebi motivirani za postizanje izvrsnosti i sposobni su to i postići. U teoriji Y zaposlenici imaju ulogu u odlučivanju i donošenju odluka i to je jedna od ključnih stavki koja ih motivira, uz naravno strast i ljubav prema poslu ili njihovog osobnog zadovoljstva koji pristiže nakon što nešto uspješno obave. Komunikacija je u teoriji Y izrazito važna i ključ je zdravog odnosa između zaposlenika i njihovih menadžera. Kontrola od strane menadžera prema svojim radnicima je vrlo niska, provodi se samo u slučajevima kada je to potrebno radi dobrobiti organizacije odnosno poduzeća, kompanije. Teorija Y nudi jedan vrlo suvremeni pristup koji je usredotočen ka timskom radu u kojem se promiče inovativnost i kreativnost temeljenu na samostalnosti i autonomiji.

McGregorova teorija motivacije analizira odnos između motivacije i stila vodstva. Teorija X povezuje zaposlenike s negativnim osobinama, dok teorija Y povezuje s pozitivnim karakteristikama. Menadžeri koji usvoje teoriju Y obično postižu bolje rezultate i potiču rast zaposlenika. Teorija X je često povezana s nekvalificiranim zaposlenicima, dok teorija Y s profesionalnima. Osobe većinom kombiniraju oba stila upravljanja, a prilagodljiv stil može biti koristan za postizanje ciljeva. [8]

4.4 Teorija očekivanja

Teorija očekivanja je takva psihološka teorija koja objašnjava motivaciju pojedinog zaposlenika na temelju njihovih očekivanja o rezultatima i vrijednostima koje pripadaju tim rezultatima. Prema teoriji očekivanja, motivacija ovisi o strukturi veze između ulaganja truda, postizanja ciljeva i željenih nagrada. Teoriju očekivanja iznio je psiholog Victor Vroom te ona objašnjava zašto ljudi odabiru određene aktivnosti na radnom mjestu. U navedenoj teoriji motivacija započinje s analizom koliko je vjerojatno da će njih trud kao zaposlenika dovesti do željenih rezultata. Kao što samo ime kaže, na motivaciju utječu očekivanja o korelaciji između ulaganja truda i postizanja konačnih zadanih ciljeva, kao i vrijednosti koje im pojedinac pridaje u smislu ostvarenja određenog cilja. Ukoliko zaposlenik ima povjerenja u svoje sposobnosti biti će motiviran da uloži još veći napor jer shvaća da će njegov trud dovesti do željenih rezultata koji su vrijedni i cijenjeni.

Slika3. Opći procesni model motivacije za rad



Izvor: Prema Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb

Opći procesni model motivacije za rad prikazuje put zaposlenika u njegovoj teoriji očekivanja. Motivacija označuje unutarnje ili vanjske pokretače koji potiču osobu na djelovanje i postizanje ciljeva. Ona zaposlenike usmjerava prema određenim ciljevima. Motivacija može biti potaknuta različitim faktorima, u teoriji očekivanja ona je najčešće potaknuta nagradama. Aktivnost i zalaganje se odnose na to koliko su se zaposlenici spremni angažirati i uložiti trud u obavljanju posla, odnosno u izvršavanju zadanih zadataka. Tu može biti uključen mentalni, ali i fizički napor kojeg zaposlenik ulaže u procesu ostvarenja željenih rezultata. Kada je zaposlenik u konstantnoj motivaciji i uz to je vrlo aktivan u poslu kojim se bavi prirodno dolazi do pojave radne uspješnosti. Radna uspješnost je postignuće koje zaposlenik postiže prilikom obavljanja zadatka, ona se također odnosi na postignuća i rezultate u tom procesu. Pod radnu uspješnost može se svrstati kvaliteta rada, produktivnost, efikasnost i na samom kraju postizanje ciljeva. U teoriji očekivanja na kraju „putovanja“ zaposlenik stiže do svog glavnog početnog motivatora, a to je upravo nagrada. Nagrada može biti materijalna i nematerijalna. Materijalna nagrada može biti u obliku bonusa, novčane nagrade ili dodatka na plaću za neko izvjesno vrijeme, pod nematerijalnom nagradom najčešće se misli na pohvale, priznanje za uloženi trud, ali i napredovanje koje se može javiti u obliku promaknuća na bolje rangiranu i bolje plaćenu poziciju. U teoriji očekivanja nagrada se između ostalog smatra motivacijom zato što se upravo nagrada odnosi na poticaj koji se daje zaposleniku kao rezultat uspješnosti u radu.

Postoje dvije glavne teorije očekivanja, teorija prilagodljivih očekivanja i teorija racionalnih očekivanja. Teorija prilagodljivih očekivanja ukazuje na to da zaposlenici koriste povijesne podatke kako bi predvidjeli buduće događaje., također, ona ističe da osobe uče iz svojih prethodnik pogrešaka i prilagođavaju svoja očekivanja na temelju prošlih iskustava. Prema teoriji racionalnih očekivanja osobe razrađuju svoje procjene koristeći sve dostupne informacije kao smjernice. Naglasak ove teorije je na donošenju racionalnih odluka na temelju informacija koje djelatnici imaju na raspolaganju jer ovdje oni ne koriste samo povijesne podatke, već uzimaju u obzir i druge vrijedne informacije i podatke koji se nalaze u realnom vremenu te mogu utjecati na određeno područje rada. Teorije očekivanja pružaju uvid u to kako ljudi formiraju svoja očekivanja za buduće događaje. Prilagodljiva očekivanja koriste se povijesnim podacima kao temeljem, dok racionalna očekivanja uzimaju u obzir sve relevantne informacije kako bi donijela najbolje moguće procjene. [9]

4.5 Teorija samodeterminacije

Teorija samodeterminacije nastoji sveobuhvatno objasniti intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju. Ona razlikuje tipove motivacija vodeći računa o razlozima koji potiču ljude na djelovanje i preispituje definicije intrinzične i ekstrinzične motivacije. Teorija samodeterminacije predstavlja širu teoriju motivacije koja istražuje kako se osobnost razvija i djeluje u socijalnom okruženju. Fokusira se na važnost unutarnjih faktora, kao što su autonomija, osjećaj kompetencije i povezanost s drugima, te njihov utjecaj na motivaciju i ponašanje pojedinaca u društvenom kontekstu. Teorija se bavi psihološkim rastom i razvojem i naglašava važnost triju ključnih potreba za samomotivaciju, to su: potreba za autonomijom, potreba za kompetencijom te potreba za povezanošću. Potreba za autonomijom kod pojedinca potiče da se on osjeća slobodno u svojim postupcima i donošenju odluka. Osjećaj kompetencije potiče pojedinca na razvijanje u svrhu poslovnog napretka radi postizanja što boljih rezultata. Potreba za povezanošću podržava međusobnu interakciju i pruža osjećaj emocionalne podrške što omogućuje izražavanje pažnje, ljubavi i brige. Sve tri komponente su u međusobnoj interakciji i neophodne su za postizanje unutarnje motivacije kod zaposlenika. Ispunjenjem ovih triju potreba dolazi do osjećaja sreće kod pojedinca što ih dodatno motivira za danji napredak i poslovni razvitak. [10]

5. STRATEGIJE ZA POTICANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

Motivacija zaposlenika ključna je za uspjeh svake organizacije. Strategije za poticanje motivacije su različiti pristupi i tehnike koje organizacije koriste kako bi potaknuli svoje zaposlenike da budu angažirani, produktivni i zadovoljni na radnom mjestu. Motivirana radna snaga pomaže u povećanju produktivnosti, zadovoljstva poslom i zadržavanju zaposlenika, ali motiviranje zaposlenika zahtijeva strateški pristup i primjenu odgovarajućih strategija.

5.1 Primjeri: [11]

1. Procjena potreba zaposlenika

U procesu stvaranja učinkovitih strategija motivacija zaposlenika, neophodno je prepoznati njihove potrebe. Zahtijeva se da su menadžeri upoznati s onim što motivira njihove zaposlenike te sa kojim se preprekama suočavaju na svom radnom mjestu. Vođenje sastanka od velike je pomoći u procesu upoznavanja menadžera sa potrebama svojih zaposlenika.

2. Kreiranje ciljeva

Jasni ciljevi i očekivanja pomažu zaposlenicima da razumiju za što se zalažu i kako njihov rad doprinosi misiji i ciljevima organizacije.

3. Osigurati prilike za rast i razvoj

Da bi potaknule motivaciju zaposlenika, organizacije su u većini slučajeva spremne pružiti različite programe obuke, edukacije i mentorstva. Programi omogućuju zaposlenicima da razvijaju nove vještine i stječu dodatna znanja, što je izrazito korisno za njih same, ali naposljetku i za organizaciju u kojoj se nalaze.

4. Nagrade

Ukoliko su zaposlenici nagrađivani od strane svojih nadređenih povećava se izvor njihove motivacije i angažiranosti.

5. Pozitivno radno okruženje

Ovakvo okruženje je korisno i smatra se poželjnim. Ono se može pojaviti kroz ugodnu međusobnu interakciju i u djelovanju timskog rada gdje se stvara povjerenje i poštovanje prema različitostima.

6. Balans između privatnog i poslovnog života.

Stvaranjem ravnoteže između poslovnog i privatnog života među svojim zaposlenicima, organizacije mogu stvoriti kvalitetnu radnu kulturu koja će dovesti do veće efikasnosti i produktivnosti rada zaposlenika.

7. Komunikacija

U svakom radu i poslovanju bitno je imati i održavati zdravu komunikaciju u kojoj vlada međusobno poštovanje i suosjećanje.

8. Neprekidno vrednovanje i usklađivanje

Organizacije mogu osigurati učinkovitost i usklađenost strategija motivacije zaposlenika kontinuiranom procjenom i prilagodbom. To će potaknuti posvećenost i produktivnost zaposlenika te poboljšati ostvarivanje uspjeha. [11]

6. ZAKLJUČAK

Svakom zaposleniku važna je motivacija u radu jer ga upravo ona potiče na izvrsnost i ustrajnost u svom poslovnom svijetu. S nedostatkom motivacije dolazi do pada sistema, odnosno neuspjeha koji zaposlenike vodi u ponor na njihovom poslovnom putu. Zadatak je voditelja da konstantno motivira svoje zaposlenike i bude u korak s realnošću. Svaka individualna osoba zahtjeva drugačiji pristup i različitu vrstu motivacije, ali svakodnevnim zalaganjem će uvijek s vremenom doći do boljitka u poslu. Kao i svaka druga stvar tako se i motivacija može susresti s različitim izazovima koji će se nametnuti tijekom vremena, ali upravo na njima zaposlenici grade svoje pouzdanje, sposobnost i spremnost na rizike. Prepreke ih na neki način i ohrabruju jer su svjesni kada uspješno pređu preko neke prepreke da su kompetentni u tome što rade i da s još većom motivacijom i voljom mogu slobodno nastaviti dalje. Motivacije zaposlenike vodi od najniže stepenice do one najveće ne dopuštajući im pritom da posustanu i padnu. Ona je temelj za ostvarivanje ciljeva jer potiče unutarnju strast pojedinca, ali zahtjeva redovito razvijanje, ustrajnost i autentičnost.

LITERATURA

- [1] Bahtijarević – Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb
- [2] Kenneth W. Thomas (2009). Intrinsic Motivation at Work, Berrett-Koehler Publishers
- [3] L. Deci, M. Ryan (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour, Plenum press, New York
- [4] Wasson – McConaughy (1968). Competition and Human Behavior, Appleton-Century-Crofts
- [5] Beck, Robert C. (2003). Motivacija : teorija i načela / Robert C. Beck- Jastrebarsko : Naklada Slap
- [6] Abraham H. Maslow (1982). Motivacija i ličnost, Psihološka biblioteka
- [7] V. Bulat (2001). Teorija organizacije, Informator
- [8] Stephen P. Robbins, M. Coulter (2007). Management, Upper Saddle River
- [9] Čupurdija - Balog (2019). Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi, Libertin naklada
- [10] I. Sorić (2014). Samoregulacija učenja. Možemo li naučiti učiti., Naklada Slap
- [11] Buble, Marin (2009). Menadžment. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

POPIS SLIKA

Slika1.	Hijerarhija potreba A. Maslowa	str. 13
Slika2.	Herzbergovi faktori motivacije i higijene	str. 16
Slika3.	Opći procesni model motivacije za rad	str. 23