

# TEORIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

---

**Vidović, Antonija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:693316>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij Trgovina

Antonija Vidović

**TEORIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA**

**ZAVRŠNI RAD**

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij Trgovina

Antonija Vidović

## **TEORIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje ljudskim resurs**

JMBAG: 0010227621

e-mail: antonija.vidovic99@gmail.com

Mentor: Prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate professional Study of Trade

Antonija Vidović

**EMPLOYEE MOTIVATION THEORIES**

Final paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je TEORIJE MOTIVACIJE ZAPOSLNIKA završni rad isključivo rezultat osobnog rada koji s temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnog vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje-Nekomercijalno- Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskog fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Antonija Vidović

**JMBAG:** 0010227621

**OIB:** 71506615426

**e-mail za kontakt:** antonija.vidovic99@gmail.com

**Naziv studija:** Stručni studij, smjer Trgovina

**Naslov rada:** Teorije motivacije zaposlenika

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

U Osijeku, 2021.godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Teorije motivacije zaposlenika**

### **SAŽETAK**

Zaposlenici su ključ svakog poduzeća i cijelog poslovanja. Bez njih ne može funkcionirati niti jedna tvrtka, jer su upravo oni zaduženi da se svaki posao obavi na vrijeme i s minimalnim greškama. Kako bi zaposlenici bili što produktivniji potrebno ih je motivirati, jer na takav način oni bolje rješavaju svoje zadatke, a samim time to rezultira bolji uspjeh cjelokupnog poduzeća. Ukoliko zaposlenici nisu dovoljno motivirani, njihova volja za radom opada i sam produkt neće biti dovoljno dobar da rezultira profitom, već gubitkom i velikim troškovima.

Kod motivacije zaposlenika postoje određene teorije, a njih određuje menadžer koji je zadužen za njih i koji treba imati sve pod kontrolom. S vremenom menadžer može uvidjeti koja metoda najučinkovitija za njegove zaposlenike. Prije svega, menadžer se treba potruditi da svoje zaposlenike upozna kako bi sam mogao predvidjeti koja bi metoda bila najbolja za njega i njegov cjelokupni tim.

**Ključne riječi: teorije, motivacija, menadžer, zaposlenici, uspjeh**

## **Employee motivation theories**

### **ABSTRACT**

Employees are the key to every business and the whole business. No company can function without them, because they are the ones in charge of getting every job done on time and with minimal mistakes. In order for employees to be as productive as possible, it is necessary to motivate them, because in this way they better solve their tasks, and thus it results in better success of the entire company. If employees are not motivated enough, their willingness to work declines and the product itself will not be good enough to result in profit, but loss and high costs.

There are certain theories about employee motivation, and they are determined by the manager who is in charge of them and who should have everything under control. Over time, a manager can see which method is most effective for his employees. First of all, the manager should make an effort to get to know his employees so that he can predict which method would be best for him and his entire team.

**Keywords: theories, motivation, manager, employees, success**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Metodologija rada</b> .....	2
<b>2. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA</b> .....	3
<b>3. OPIS ISTRAŽIVANJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA</b> .....	8
<b>3.1. Sadržajne teorije motivacije</b> .....	8
3.1.1. Teorija hijerarhije potreba.....	9
3.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije .....	10
3.1.3. Teorija motivacije postignuća.....	12
<b>3.2. Procesne teorije motivacije</b> .....	16
3.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije.....	17
3.2.2. Porter – Lawlerov model očekivanja .....	18
3.2.3. Lawlerov model očekivanja .....	20
3.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni .....	20
<b>3.3. Suvremene teorije motivacije</b> .....	22
3.3.1. Teorija triju potreba .....	23
3.3.2. Teorija postavljanja ciljeva .....	23
3.3.3. Teorija pojačanja .....	24
3.3.4. Teorija nepristranosti .....	25
<b>4. ZAKLJUČAK</b> .....	27
<b>LITERATURA</b> .....	28
<b>POPIS SLIKA</b> .....	30



## 1. UVOD

Motivacija zaposlenika ključna je za uspjeh organizacije. To su razina posvećenosti, zalaganja i energije koju radnici tvrtke svakodnevno dovode u ulogu. Bez toga, tvrtke imaju smanjenu produktivnost, niže razine proizvodnje i vjerojatno je da i tvrtka neće postići važne ciljeve.

Ali motivacija zaposlenika ne dolazi uvijek lako - to je nešto što vođe na radnom mjestu trebaju njegovati i nadzirati. Održavanje i poboljšanje motivacije zaposlenika može predstavljati problem tvrtkama jer neće svaki zadatak zanimati i uzbuđivati one koji ga moraju izvršiti. Stoga tvrtke moraju raditi na pronalaženju načina da zadrže razinu motivacije svog osoblja

Motivacija zaposlenika definira se kao razina energije, predanosti, ustrajnosti i kreativnosti koju radnici tvrtke unose na svoja radna mjesta. Podrazumijeva se da veća motivacija zaposlenika dovodi do boljeg angažmana i produktivnosti. Ne iznenađuje što je motivacija zaposlenika postala jedan od glavnih prioriteta većine poduzeća.

Motivirani zaposlenici mogu dovesti do povećane produktivnosti i omogućiti organizaciji da postigne višu razinu proizvodnje.

Rad je strukturiran od 5 poglavlja. Prvo poglavlje je uvod gdje se komentira sama tema rada kao i metodologija rada. Drugo poglavlje odnosi se na teorijsku podlogu i prethodna istraživanja. Treće poglavlje odnosi se na opis istraživanja i rezultate istraživanja. Njegovo prvo potpoglavlje su sadržajne teorije motivacije od kojih će se detaljnije objasniti teorija hijerarhije potreba, teorija trostupanjske hijerarhije i teorija motivacije postignuća. Drugo potpoglavlje odnosi se na procesne teorije motivacije, od kojih će se definirati i pobliže objasniti Vroomov kognitivni model motivacije, Porter-Lawlerov model očekivanja, Lawlerov model očekivanja i Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni. Treće potpoglavlje su suvermene teorije motivacije, od kojih se izdvajaju teorije triju potreba, teorija postavljanja ciljeve, teorije pojačanja i teorija nepristranosti. Četvrto poglavlje je rasprava, dok je zadnje poglavlje zaključak.

## **1.1. Metodologija rada**

Završni rad „Teorije motivacije zaposlenika“ bazira se na teorijskim saznanjima koja su prikupljena na temelju sekundarnih izvora iz različite domaće i inozemne literature (knjige, Internet, znanstveni radovi).

Metoda općenito označava planski postupak ispitivanja i istraživanja neke pojave, odnosno način rada za ostvarivanje nekog cilja na filozofskom, znanstvenom, političkom ili praktičnom području (Zelenika, 1998).

Koristit će se metoda deskripcije pomoću koje će se detaljno opisati teorijske podatke koji su vezani za predmet istraživanja. Osim metode deskripcije koristit će se i induktivna metoda po kojoj se prema Zelenici (1998) na temelju individualnih ili posebnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu. Povijesna metoda korištena je zbog prikupljanja općih činjenica i podataka o metodi linearnog programiranja. A na samome kraju rada nalazi se zaključak gdje će se cijeli rad sumirati i dati vlastito mišljenje.

## 2. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

Pod ljudskim potencijalima podrazumijevaju se ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo (Bahtijarević Šiber, 1999). Zapravo se radi o ukupnoj intelektualnoj, psihičkoj i fizičkoj energiji koju organizacija može angažirati za ostvarenje svojih ciljeva i razvoja poslovanja.

Ljudski resursi koriste se za opisivanje ljudi koji rade za tvrtku ili organizaciju i odjela odgovornog za upravljanje svim pitanjima koja se odnose na zaposlenike, a koji zajedno predstavljaju jedan od najcjenjenijih resursa u bilo kojem poduzeću ili organizaciji. Pojam ljudski resursi prvi je put nastao 1960-ih kada je vrijednost radnih odnosa počela privlačiti pažnju i kad su se pojmovi poput motivacije, organizacijskog ponašanja i procjene odabira počeli oblikovati u svim vrstama radnih okruženja.

Čamilović (2007.) koristi pojam menadžment ljudskih resursa te navodi kako on obuhvaća izbor ciljeva, utvrđivanje politike, planiranja, organiziranja, koordinacije i kontrole djelatnosti u okviru područja ljudskih resursa, poduzimanjem upravljačkih akcija, radi postizanja izabranih ciljeva i ostvarivanja same svrhe postojanja upravljačke funkcije, kao podsustava funkcioniranja organizacije.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999.) menadžment ljudskih potencijala može se promatrati kao:

- Znanstvena disciplina,
- Menadžerska funkcija,
- Poslovna funkcija,
- Specifična filozofija menadžmenta.

Upravljanje ljudskim resursima suvremeni je krovni termin koji se koristi za opisivanje upravljanja i razvoja zaposlenika u organizaciji. Naziva se i upravljanje osobljem ili talentima (iako su ti pojmovi pomalo zastarjeli), upravljanje ljudskim resursima uključuje nadgledanje svih stvari povezanih s upravljanjem ljudskim kapitalom organizacije.

Stoga je upravljanje ljudskim resursima usredotočeno na niz glavnih područja, uključujući (Human Resources Edu, 2021):

- Rekrutiranje i popunjavanje osoblja
- Naknada i beneficije
- Obuka i učenje

- Radni odnosi i odnosi s zaposlenicima
- Razvoj organizacije

Upravljanje ljudskim resursima uključuje razvoj i upravljanje programima koji su dizajnirani da povećaju učinkovitost organizacije ili poduzeća. Obuhvaća čitav spektar stvaranja, upravljanja i njegovanja odnosa između poslodavca i zaposlenika.

Upravljanje ljudskim resursima ima za cilj (Human Resources Edu, 2021):

- **Rješavanje trenutnih zabrinutosti zaposlenika.** Za razliku od menadžera tvrtke koji nadgledaju njihov svakodnevni rad, odjeli za ljudske resurse bave se zabrinutostima zaposlenika poput naknada, plaća, ulaganja zaposlenika, mirovinskih planova i obuke. Njihov posao može uključivati i rješavanje sukoba između zaposlenika ili između zaposlenika i njihovih menadžera.
- **Stjecanje novih zaposlenika.** Tim za upravljanje ljudskim potencijalima zapošljava potencijalne zaposlenike, nadgleda postupak zapošljavanja (provjere pozadine, ispitivanje droga, itd.) I pruža novu orijentaciju zaposlenika.
- **Upravljanje postupkom razdvajanja zaposlenika.** Tim za upravljanje ljudskim resursima mora dovršiti određeni skup zadataka ako zaposlenik da otkaz, otkaz ili otkaz. Papirologija mora biti dovršena kako bi se osiguralo da je postupak dovršen legalno. Otpremnine se mogu ponuditi ili pregovarati, naknade se moraju podmiriti, a pristup resursima tvrtke mora se prekinuti prikupljanjem ključeva, znački, računala ili osjetljivih materijala od zaposlenika.
- **Poboljšanje morala.** Učinkoviti HR timovi potiču zaposlenike tvrtke da daju sve od sebe, što pridonosi ukupnom uspjehu tvrtke. Njihov posao često uključuje nagrađivanje zaposlenika za dobre rezultate i stvaranje pozitivnog radnog okruženja.

Menadžment ljudskih potencijala može se okarakterizirati kao:

1. **Društvena znanost** jer je predmet njezine spoznaje čovjek i njegov odnos prema organizaciji, a kroz taj odnos prelamaju se mnogo širi društveni odnosi.
2. **Humanistička znanost** jer se njezini ciljevi i načela temelje na usuglašavanju individualnih i organizacijskih ciljeva.
3. **Eklektička znanost** jer se temelji na spoznajama, znanjima, načelima, metodama i modelima drugih znanstvenih disciplina (psihologije, sociologije, ekonomije, prava, medicine, demografije i dr.).

4. **Primijenjena znanost** jer se njezine spoznaje, načela, metode i modeli mogu koristiti u rješavanju konkretnih problema te povećanju kako individualne tako i ukupne organizacijske uspješnosti.
5. **Interdisciplinarnost** menadžmenta ljudskih potencijala ogleda se u tome što traži suradnju stručnjaka različitih profila i to prvenstveno: psihologa, sociologa, ekonomista, pravnika i dr.

Menadžment ljudskih potencijala je jedna od temeljnih funkcija menadžmenta. Tu su još: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola. Za menadžment ljudskih potencijala može se zasigurno reći da se radi o ključnoj, središnjoj, najtežoj i najzahtjevnijoj funkciji modernoga menadžmenta. Znanja, vještine i sposobnosti zaposlenika, njihova motiviranost i opredjeljenje za izvršenje postavljenih radnih zadataka izravno utječu na uspješnost poslovanja organizacije. Bez kvalitetnih zaposlenika nemoguće je definirati viziju poduzeća, odrediti misiju, postaviti ciljeve, izabrati odgovarajuću strategiju, definirati poslovnu politiku, realizirati postavljene ciljeve (Gutošić i Drašković, 2009).

Poduzeće odnosno svaka organizacija prolazi ili pada na ljudima. Potrebno je zaposliti ljude koji će raditi uz vlasnika, a ne za vlasnika. Najbolje je utrošeno vrijeme ono investirano u ljude. To su samo neke od teza koje se propagiraju u okviru te filozofije.

Filozofija suvremenoga menadžmenta ljudskih resursa podrazumijeva poduzimanje svih potrebnih aktivnosti na usklađivanju interesa i sposobnosti ljudskih resursa s interesima organizacije koja te resurse koristi, kako u pogledu uspostavljanja pojedinačnih i zajedničkih ciljeva, tako i u pogledu realiziranja dogovorenoga i međusobnih odnosa menadžmenta i ljudskih resursa, s kojima menadžment realizira uspostavljene ciljeve (Gutošić i Drašković, 2009).

Specifična filozofija menadžmenta ljudskih potencijala polazi od stava da će organizacija ispuniti svoje ciljeve samo ukoliko prethodno zadovolji potrebe pojedinaca koji u njoj rade, i suprotno, zaposleni u organizaciji bit će zadovoljni samo ukoliko svoje radne napore usmjere u ostvarenje ciljeva svoje organizacije (Bošnjak i Klepić, 2013).

Temeljne zadaće menadžmenta ljudskih resursa (Požega, 2012):

- Analiza i oblikovanje posla,
- Planiranje ljudskih resursa,
- Pribavljanje ljudskih resursa,
- Selekcija zaposlenika,
- Timski rad djelatnika,
- Upravljanje radnom uspješnošću,
- Materijalno i nematerijalno stimuliranje i nagrađivanje zaposlenika,
- Upravljanje karijerom,
- Upravljanje fluktuacijom i apsentizmom,
- Upravljanje stresom,
- Razvijanje liderskih sposobnosti,
- Razvoj menadžmenta,
- Obrazovanje djelatnika,
- Upravljanje znanjem,
- Upravljanje učećom organizacijom.

Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala trebaju, kao i svi ostali ciljevi, biti usklađeni s ciljevima organizacije jer će samo na taj način doprinosti ukupnoj uspješnosti poslovanja.

Specifični su ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala (Jambrek i Penić, 2008):

- Poslovni ciljevi,
- Ekonomski ciljevi,
- Socijalni ciljevi,
- Ciljevi fleksibilnosti i promjena.

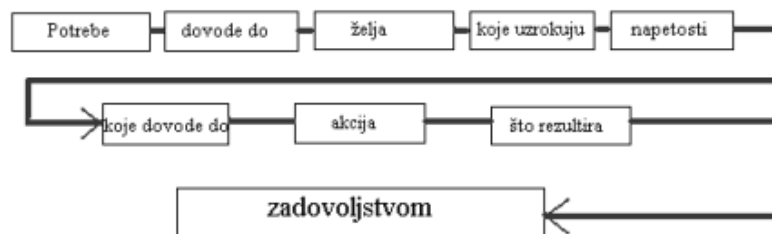
Uloga menadžmenta ljudskih resursa u praksi je upravljati ljudima na radnom mjestu kako bi se postigla misija organizacije i ojačala kultura. Kad se to učinkovito učini, menadžeri mogu pomoći u zapošljavanju novih stručnjaka koji imaju vještine potrebne za unapređenje ciljeva tvrtke, kao i pomoć u obuci i razvoju sadašnjih zaposlenika kako bi se postigli ciljevi.

Tvrtka je dobra onoliko koliko su dobri njezini zaposlenici, što menadžmenta ljudskih resursa čini presudnim dijelom održavanja ili poboljšanja zdravstvenog stanja poduzeća. Uz to, menadžeri mogu pratiti stanje na tržištu rada kako bi pomogli organizaciji da ostane

konkurentna. To bi moglo uključivati osiguravanje poštenih naknada i naknada, planiraju se događaji koji sprječavaju izgaranje zaposlenika i prilagođavanje uloga na temelju tržišta.

Sva motivacija dolazi iznutra, bilo da je potaknuta nagradama ili pothvatima koji poboljšavaju nečiju sliku o sebi ili jednostavno dolazi iz intrinzično motivirajućih aktivnosti kojima se bavimo bez ikakve nagrade osim uživanja koje nam te aktivnosti donose. Shvativši to, tema motivacije zaposlenika podjednako je zastrašujuća za ljude, menadžere, vođe i stručnjake za ljudske resurse.

No, organizacije koje svojim članovima pružaju smislen, angažiran posao ne samo da doprinose rastu njihovog dna, već i stvaraju osjećaj vitalnosti i ispunjenosti koji odjekuje kroz njihove organizacijske kulture i osobni život njihovih zaposlenika.



Slika 1.: Motivacijski lanac

Izvor: Buble, M. (2006), Menadžment, Split

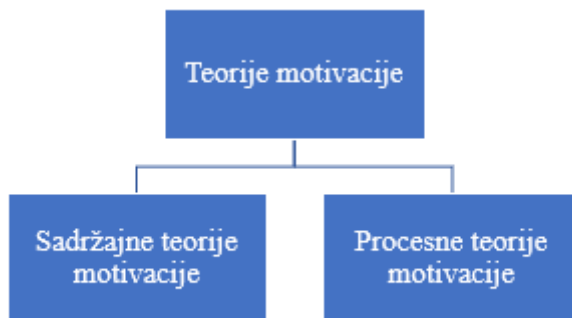
Razumijevanje motivacije može se primijeniti na poboljšanje produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika, pomoć u postavljanju individualnih i organizacijskih ciljeva, stavljanje stresa u perspektivu i strukturiranje poslova tako da nude optimalne razine izazova, kontrole, raznolikosti, i suradnja.

Motivacija na radnom mjestu tradicionalno se podrazumijeva u smislu vanjskih nagrada, u obliku naknade, naknada, povlastica, nagrada ili napredovanja u karijeri. Uz današnju ekonomiju znanja koja se brzo razvija, motivacija zahtijeva više od toga. Istraživanja pokazuju da se inovacije i kreativnost, ključne za generiranje novih ideja i veću produktivnost, često guše kad se uvode vanjske nagrade (Sounders, 2021).

Motiviranje je zaposlenih jedna od najvažnijih i najkompleksnijih zadaća menadžmenta ljudskih potencijala.

### 3. OPIS ISTRAŽIVANJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Razumijevanje je motivacije predmet brojnih teorija, a svaka od njih pokušava objasniti izbore koje ljudi čine između različitih mogućnosti ponašanja. Razlikuju se sadržajne i procesne teorije motivacije, te suvremene teorije motivacije.



Slika 2.: Teorije motivacije

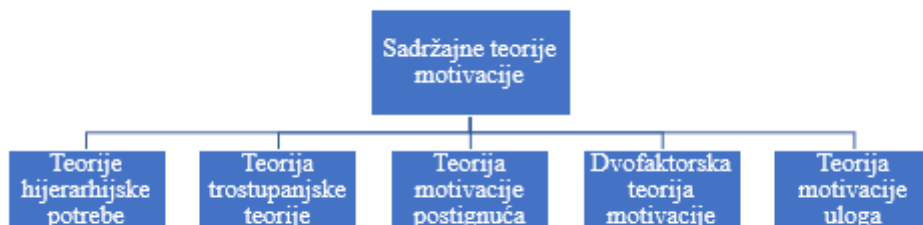
Izvor: Tankonyvtar, R. Dostupno na:

[https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0023\\_Psychology/030300.scorml](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0023_Psychology/030300.scorml)

#### 3.1. Sadržajne teorije motivacije

Ove teorije usredotočuju se na različite stvari koje ljudi mogu osjećati da im trebaju u životu. Teorija kaže da će se motivacije ljudi temeljiti na stjecanju stvari za koje misle da im trebaju. Dakle, razumijevanjem njihovih želja i potreba može se shvatiti zašto i kako su ljudi motivirani.

Podjela sadržajne teorije motivacije prikazana je na slici 3.



Slika 3.: Sadržajne teorije motivacije

Izvor: Izrada autora prema Lesko-Bošnjak, L., Klepić, Z. (2013). *Osnove menadžmenta ljudskih potencijala*. Ekonomski fakultet, Mostar.

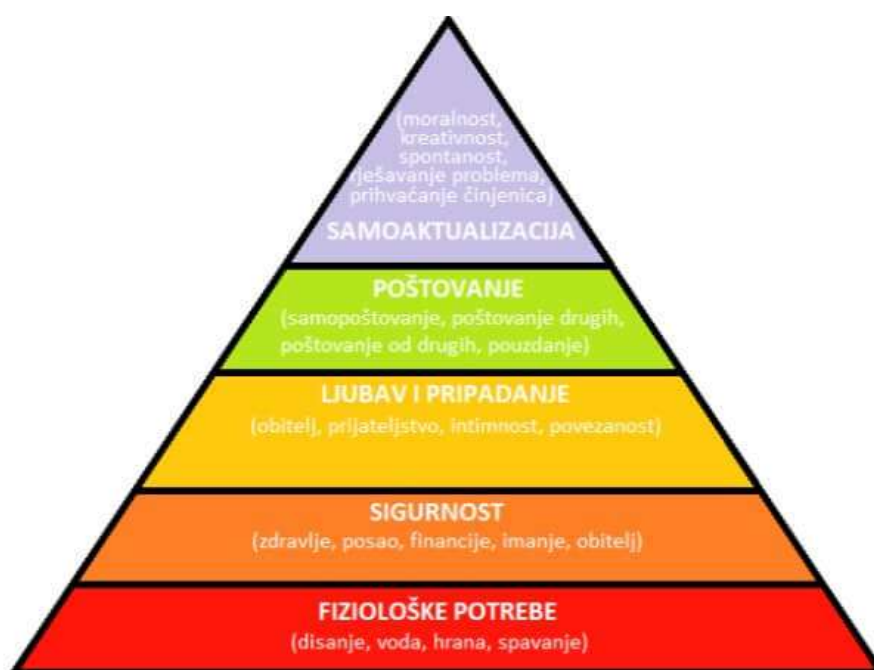


### 3.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Ovo je najranija i najpoznatija teorija motivacije, koju je razvio Abraham Maslow (1943.) četrdesetih i pedesetih godina prošlog stoljeća.

Ova teorija sažima potrebe u pet osnovnih kategorija. Maslow je te potrebe naredio u svojoj hijerarhiji, počevši od osnovnih psiholoških potreba, nastavljajući kroz sigurnost, pripadnost i ljubav, uvažavanje i samoaktualizaciju (slika 4). U njegovoj teoriji najniža nezadovoljena potreba postaje dominantna ili najmoćnija i najznačajnija potreba. Najdominantnija potreba aktivira pojedinca da djeluje kako bi je ispunio. Zadovoljne potrebe ne motiviraju. Pojedinač teži traženju veće potrebe kada se ispune niže potrebe.

Maslowova hijerarhija potreba često je prikazana u obliku piramide: osnovne potrebe na dnu i najsloženije potrebe (potreba za samoaktualizacijom) na vrhu. Maslow sam nikada nije nacrtao piramidu da bi opisao te razine potreba; ali piramida je postala najpoznatiji način predstavljanja njegove hijerarhije.



Slika 4. Maslowljeva hijerarhija potreba

Granić, M. (2020). Samoaktualizacija – što je i kako je postići? Dostupno na:

<https://www.krenizdravo.hr/zivotni-stil/put-ka-sreci/samoaktualizacija-sto-je-i-kako-je-postici>

**Fiziološke potrebe** - To su osnovne potrebe za zrakom, vodom, hranom, odjećom i skloništem. Drugim riječima, fiziološke potrebe su potrebe za osnovnim životnim pogodnostima.

**Sigurnosne potrebe** - Sigurnosne potrebe uključuju fizičku, okolišnu i emocionalnu sigurnost i zaštitu. Na primjer - sigurnost posla, financijska sigurnost, zaštita od životinja, obiteljska sigurnost, zdravstvena sigurnost itd.

**Socijalne potrebe** - Socijalne potrebe uključuju potrebu za ljubavlju, naklonošću, brigom, pripadnošću i prijateljstvom.

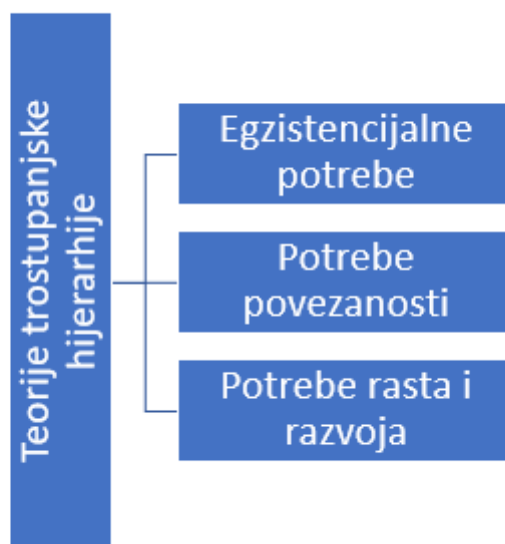
**Potrebe za poštovanjem** - Potrebe za poštovanjem postoje dvije vrste: potrebe za unutarnjim poštovanjem (samopoštovanje, samopouzdanje, kompetentnost, postignuća i sloboda) i potrebe za vanjskim uvažavanjem (prepoznavanje, moć, status, pažnja i divljenje).

**Potreba za samoaktualizacijom** - uključuje poriv da postanete ono što ste sposobni postati / ono što imate potencijal postati. Uključuje potrebu za rastom i samozadovoljstvom. Također uključuje želju za stjecanjem više znanja, socijalnu uslugu, kreativnost i estetiku. Potrebe za samoaktualizacijom nikada nisu u potpunosti zadovoljive. Kako pojedinac psihološki raste, prilike se neprestano povećavaju i nastavljaju rasti.

Prema Maslowu, pojedince motiviraju nezadovoljne potrebe. Kako je svaka od ovih potreba značajno zadovoljena, ona pokreće i prisiljava da se pojavi sljedeća potreba. Maslow je pet potreba grupirao u dvije kategorije - potrebe višeg i nižeg reda. Fiziološke i sigurnosne potrebe činile su potrebe nižeg reda. Te se potrebe nižeg reda uglavnom zadovoljavaju izvana. Društvene potrebe, poštovanje i potrebe za samoaktualizacijom činile su potrebe višeg reda. Te potrebe višeg reda općenito se zadovoljavaju interno, tj. Unutar pojedinca. Stoga možemo zaključiti da su tijekom razdoblja procvata potrebe nižeg reda zaposlenika značajno zadovoljene.

### 3.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Pet ljudskih potreba opisanih u Maslowovoj hijerarhiji potreba, Clayton Alderfer (1976.) sveo je na tri razine koje će biti prikazane u nastavku rada na slici 5.



Slika 5.: Teorija trostupanjske hijerarhije

Izvor: izrada autora prema Toolshero (2018). Dostupno na:

<https://www.toolshero.com/psychology/erg-theory/>

**Egzistencijalne potrebe.** Prema Claytonu Alderferu, potrebe za postojanjem potrebe su za preživljavanjem koje odgovaraju fiziološkim i sigurnosnim potrebama Abrahama Maslowa. Da bi postojao, svaki pojedinac treba vanjske vrijednosti kao što su hrana, piće, toplina i ljubav. Clayton Alderfer misli da su ove potrebe za postojanjem očite i da čine osnovu ljudskog postojanja.

**Potrebe povezanosti.** Usredotočuju se na potrebe srodnosti. Ljudi su društvene životinje i trebaju zahvalnost ljudi koji su izravno uključeni u njihov život, poput obitelji, prijatelja, kolega i poslodavaca.

**Potrebe u srodstvu.** Povezane su s društvenim potrebama Abrahama Maslowa i vanjskim potrebama za samopoštovanjem. Međuljudski odnosi važni su za čovjekov socijalni status i interakciju s drugim ljudima.

**Potrebe rasta i razvoja.** Uz potrebe za rastom, Clayton Alderfer usredotočuje se na potrebu ljudi da se sami uzgajaju i razvijaju. Potrebe za rastom odgovaraju petoj razini Maslow-ove Hijerarhije potreba koja odgovara potrebama samoaktualizacije. Za unutarne samopoštovanje važno je da ljudi rastu kao osoba.

Suprotno Maslowovoj teoriji, prema teoriji Claytona Alderfera, različite kategorije potreba mogu se istovremeno zadovoljiti. Stoga se potreban poredak koji je predložio Abraham Maslow više ne primjenjuje. Kad menadžeri motiviraju svoje zaposlenike, oni uzimaju u obzir različite potrebe svojih zaposlenika i trebali bi ih istovremeno zadovoljiti.

### 3.1.3. Teorija motivacije postignuća

Teorija motivacije postignuća jedno je od poznatih djela američkog psihologa Davida Clarencea McClellanda. Ova je teorija također široko priznata kao teorija postignuća, teorija potrebe i teorija tri potrebe. McClelland pod utjecajem inicijativa Henryja Murraya razvio je ovu teoriju početkom 60-ih.

Teorija motivacije postignuća odnosi se na to kako se potrebe pojedinca mijenjaju tijekom određenog vremenskog razdoblja s promjenama u njegovom iskustvu. Teorija također objašnjava kakve učinke imaju potrebe pojedinca za postignućima, moći i pripadnošću na njihovo ponašanje. McClelland je izjavio da je motivacija svakog pojedinca pokrenuta potrebom ovih čimbenika, bez obzira na dob, spol, rasu ili kulturu kojoj pripada.

Tako koncipirani model motivacije McClelland (1961.) proširuje uvodeći dvije nove potrebe:

- Potreba za moći,
- Potreba za povezivanjem (afilijativna potreba).

Različite ljude motiviraju različiti čimbenici. Ti čimbenici ovise o prirodi ili tipu osobe koja je. Na temelju činjenice razvijena je teorija postignuća motivacije uzimajući u obzir tri glavna čimbenika. Oni su (Maharjan, 2018):

#### **1. Potreba za postignućem**

Postoje ljudi koji su motivirani postignućima ili postignućima na radnom mjestu. Takvi ljudi imaju dobre rezultate i uvijek se raduju postizanju izvrsnosti na svom dotičnom polju. Ljudi čija motivacija potiče postignuća, radije rade na projektima čiji se rezultati u potpunosti temelje na naporima i ničemu drugom. Osim toga, oni preferiraju umjereno teške ili izazovne zadatke i nastoje izbjegavati rizike kao i situacije s malim rizikom. To je zato što situacije s visokim rizikom mogu rezultirati neuspjehom, dok situacije s niskim rizikom nisu dovoljno uvjerljive. Govoreći o nagradama, bilo materijalnim ili nematerijalnim, ima zanemariv utjecaj na ljude koji su usmjereni potrebom za postignućem. Međutim, oni zahtijevaju kontinuirane povratne

informacije od nadređenih / nadređenih, jer im to pomaže u usporedbi njihovih očekivanih postignuća sa stvarnim postignućima.

## **2. Potreba za moći**

Prema McClellandu, potreba za moći je želja ljudi da mogu kontrolirati svoje, kao i tuđe postupke. Motivacija takvih ljudi nije pokrenuta ni priznanjem ni nagradama, već samo dogovorom i poštivanjem drugih. Navodno se utvrđuje da su ljudi ove osobnosti argumentiraniji, konkurentniji, utjecajniji i asertivniji od onih koji više cijene postignuća i pripadnost. Poznati su i po svom stavu (pozitivnom) prema disciplini. Međutim, vjerojatnije je da će ljudi u ovoj kategoriji doživjeti frustraciju u slučajevima kada su situacije izvan kontrole jer se osjećaju nemoćnima.

## **3. Potreba za pripadnošću**

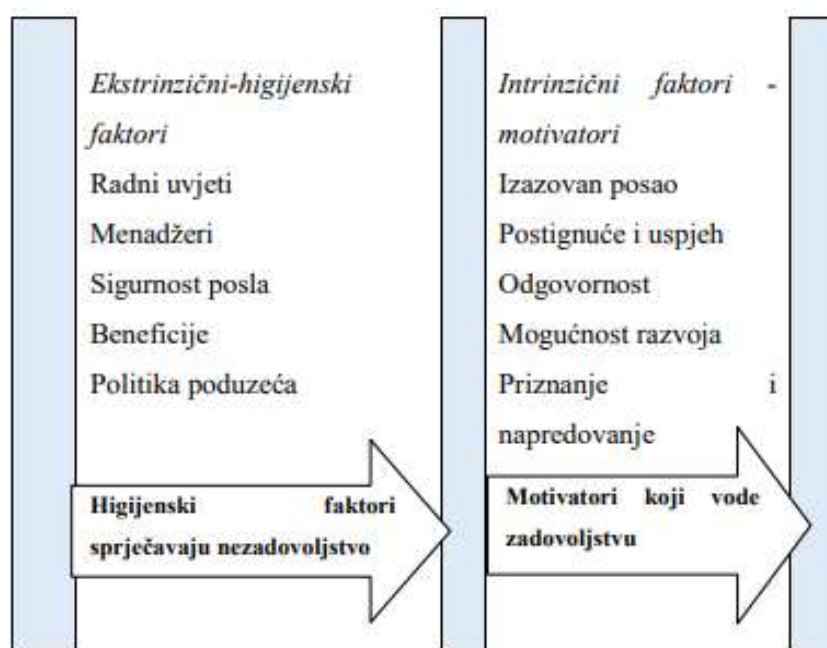
Pripadnost se može definirati kao pozitivan odgovor koji pojedinac dobije u zamjenu za pokušaj održavanja učinkovite veze s ljudima koji su većinu vremena prisutni oko njega. Ljudi koji pripadnost cijene iznad postignuća i moći uvijek se raduju održavanju toplih međuljudskih odnosa s ljudima s kojima imaju stalni kontakt. Dobra povezanost s drugima stvara osjećaj pripadnosti i povezanosti što automatski rezultira potpornom i suradničkom reakcijom od njih. Međutim, vjerojatnije je da će ovi ljudi izbjeći visoko konkurentne, neizvjesne i rizične situacije jer žele primiti ljubav i prihvaćanje te se boje odbijanja. Stoga se također pridržavaju etike i normi na radnom mjestu.

Iako se potreba za postignućem i potreba za povezivanjem međusobno ne isključuju, između njih postoji negativna povezanost. Obično osobe s jakom potrebom za postignućem nisu pretjerano zaokupljene željom da ih drugi vole. Tako menadžeri, općenito, pokazuju veliku potrebu za postignućem, ali malu za povezivanjem. Međutim, treba naglasiti kako je potreba za povezivanjem važna u radu s ljudima i pri koordiniranju napora pojedinaca koji rade u grupama.

Iako je oblikovana s pretenzijom globalnoga koncipiranja radne motivacije, teorija je motivacije postignuća više usmjerena na motivaciju menadžmenta, a proširenje modela potrebom za moći i potrebom za povezivanjem još više naglašava menadžerski aspekt motivacije za rad.

### 3.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije

Godine 1959. Frederick Herzberg, bihevioralni znanstvenik, predložio je teoriju s dva faktora ili motivacijsko-higijensku teoriju. Prema Herzbergu, postoje neki faktori posla koji rezultiraju zadovoljstvom, dok postoje drugi faktori posla koji sprečavaju nezadovoljstvo. Prema Herzbergu, suprotno od "Zadovoljstva" je "Nema zadovoljstva", a suprotno od "Nezadovoljstva" je "Nema nezadovoljstva".



Slika 6.: Herzbergova dvofaktorska teorija

Izvor: Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2, 1, str. 157.

Dvofaktorska teorija motivacije, koju je razvio američki psiholog Frederic Herzberg, bazirana je na dvije temeljne pretpostavke. Prva je pretpostavka da su zadovoljstvo i nezadovoljstvo dva odvojena kontinuumu povezana s različitim faktorima, pa suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuumu odsutnost nezadovoljstva (Požega, 2012).

Druga su pretpostavka dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični, odnosno motivatori. Ekstrinzični čimbenici sprječavaju da radnik bude

nezadovoljan, ali ne utječu na povećanje razine motivacije, dok intrinzični čimbenici utječu na zadovoljstvo zaposlenika te na 19 povećanje razine njihove motivacije (Požega, 2012).

Herzberg je ove čimbenike posla razvrstao u dvije kategorije (MSG, 2021):

### 1. Higijenski faktori

Higijenski faktori su oni faktori posla koji su neophodni za postojanje motivacije na radnom mjestu. To dugoročno ne dovodi do pozitivnog zadovoljstva. Ali ako su ti čimbenici odsutni / ako tih čimbenika nema na radnom mjestu, oni vode do nezadovoljstva. Drugim riječima, higijenski čimbenici su oni čimbenici koji kad su primjereni / razumni na poslu umiruju zaposlenike i ne čine ih nezadovoljnima. Ti su čimbenici izvanjski za rad. Higijenski čimbenici također se nazivaju nezadovoljnicima ili čimbenicima održavanja jer su potrebni da bi se izbjeglo nezadovoljstvo. Ovi čimbenici opisuju radno okruženje / scenarij. Higijenski faktori simbolizirali su fiziološke potrebe koje su pojedinci željeli i očekivali da će biti ispunjene.

Higijenski čimbenici uključuju:

- Plaće - Struktura plaće ili plaće trebala bi biti primjerena i razumna. Ona mora biti jednaka i konkurentna onima u istoj industriji u istoj domeni.
- Politike tvrtke i administrativne politike - Politike tvrtke ne bi trebale biti previše krute. Trebali bi biti poštene i jasne. To bi trebalo uključivati fleksibilno radno vrijeme, pravila odijevanja, pauze, odmora itd.
- Pogodnosti - zaposlenicima treba ponuditi zdravstvene planove (mediclain), pogodnosti za članove obitelji, programe pomoći zaposlenicima itd.
- Fizički radni uvjeti - Uvjeti rada trebaju biti sigurni, čisti i higijenski. Radna oprema treba biti ažurirana i dobro održavana.
- Status - Status zaposlenika u organizaciji trebao bi biti poznat i zadržati ga.
- Međuljudski odnosi - Odnos zaposlenika s vršnjacima, nadređenima i podređenima trebao bi biti primjeren i prihvatljiv. Ne bi trebao biti prisutan element sukoba ili poniženja.
- Sigurnost posla - Organizacija mora zaposlenicima osigurati sigurnost posla.

## 2. Motivacijski čimbenici

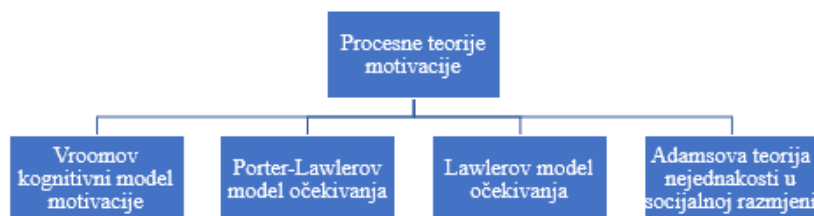
Prema Herzbergu, higijenski čimbenici ne mogu se smatrati motivatorima. Motivacijski čimbenici donose pozitivno zadovoljstvo. Ti su faktori svojstveni radu. Ovi čimbenici motiviraju zaposlenike na vrhunski učinak. Ti se čimbenici nazivaju zadovoljavajući. To su čimbenici koji sudjeluju u obavljanju posla. Zaposlenima su ovi čimbenici suštinski korisni. Motivatori su simbolizirali psihološke potrebe koje su doživljavane kao dodatna korist.

Motivacijski čimbenici uključuju:

- Priznanje - Menadžeri bi trebali pohvaliti i priznati zaposlenike za postignuća.
- Osjećaj postignuća - Zaposlenici moraju imati osjećaj postignuća. To ovisi o poslu. U poslu mora biti neka vrsta ploda.
- Mogućnosti za rast i promociju - U organizaciji moraju postojati mogućnosti za rast i napredovanje kako bi motivirali zaposlenike da rade dobro.
- Odgovornost - Zaposlenici se moraju smatrati odgovornima za posao. Menadžeri bi im trebali dati vlasništvo nad radom. Trebali bi smanjiti kontrolu, ali zadržati odgovornost.
- Smisao rada - Sam posao trebao bi biti značajan, zanimljiv i izazovan za zaposlenika za obavljanje i za motiviranje.

## 3.2. Procesne teorije motivacije

Umjesto da se usredotoče na ono što ljudi trebaju, ovi se modeli usredotočuju na psihološke procese i procese ponašanja koje ljudi slijede. Razumijevanjem ovih procesa moguće je razumjeti radnje, interakcije i kontekst koji motiviraju ponašanja pojedinaca.



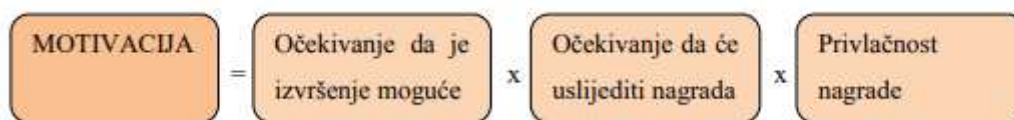
Slika 7.: Procesne teorije motivacije

Izvor: izrada autora



### 3.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Victor H. Vroom (1964.) polazi od toga da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor između različitih alternativa ponašanja, cjenjujući efekte i značenje koje imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge.



Slika 8.: Koncept Vroomova modela motivacije

Izvor: Buble M., (2000). *Management*. Ekonomski fakultet Split

Vroomova teorija očekivanja pretpostavlja da ponašanje proizlazi iz svjesnih izbora među alternativama čija je svrha maksimizirati zadovoljstvo i minimalizirati bol. Vroom je shvatio da se učinak zaposlenika temelji na individualnim čimbenicima kao što su osobnost, vještine, znanje, iskustvo i sposobnosti. Izjavio je da su trud, izvedba i motivacija povezani u motivaciji osobe. Da bi to objasnio, koristi varijable očekivanje, instrumentarnost i valentnost.

Očekivanje je uvjerenje da će povećani napor dovesti do povećanih performansi. Na to utječu stvari kao što su (Your Coach, 2021):

- Imati dostupne prave resurse (npr. sirovine, vrijeme),
- Imati prave vještine za obavljanje posla,
- Imati potrebnu podršku za obavljanje posla (npr. podrška supervizora ili ispravne informacije o poslu).

Instrumentalnost je uvjerenje da će se, ako se dobro uspije, primiti vrijedan ishod. Stupanj do kojeg će ishod prve razine dovesti do ishoda druge razine. Na to utječu stvari kao što su (Your Coach, 2021):

- Jasno razumijevanje odnosa između izvedbe i ishoda - na pr. pravila nagradne igre,
- Vjervanje ljudima koji će donositi odluke o tome tko će kakav ishod postići,
- Transparentnost postupka koji odlučuje tko će kakav ishod postići.

Valentnost je važnost koju pojedinac pridaje očekivanom ishodu. Da bi valencija bila pozitivna, osoba mora radije postići ishod nego što ga nije postigla. Na primjer, ako je nekoga motivirao novac, možda neće cijeliti ponude dodatnog slobodnog vremena.

Tri su elementa važna za odabir jednog elementa nad drugim, jer su jasno definirani: očekivano trajanje napora i učinka ( $E > P$  očekivanje) i očekivanje rezultata ishoda ( $P > O$ ).

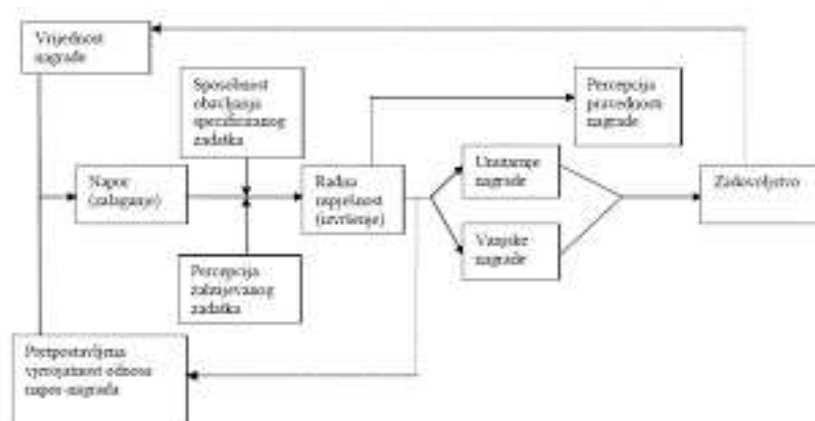
$E > P$  očekivanje: naša procjena vjerojatnosti da će naši napori dovesti do potrebne razine izvedbe.

$P > O$  očekivanje: naša procjena vjerojatnosti da će naša uspješna izvedba dovesti do određenih ishoda.

### 3.2.2. Porter – Lawlerov model očekivanja

Porter i Lawler (1968.) smatraju da je motivacija samo jedan od faktora radnoga ponašanja i izvršenja radnih zadataka, pa u Vroomov model uključuju i druge relevantne faktore. Ti su faktori, osim onih standardnih u procesnim modelima (nagrade, njihova vrijednost i pravednost), sposobnost i karakteristike pojedinaca, percepcija zadatka i zadovoljstvo.

Lyman Porter i Edward Lawler iznijeli su sveobuhvatnu teoriju motivacije, kombinirajući različite aspekte o kojima smo do sada razgovarali i koristeći dvije dodatne varijable u svom modelu. Iako izgrađen velikim dijelom na modelu očekivanja Vroom. Porter i Lawlerov model cjelovitiji je model motivacije. Ovaj je model praktično primijenjen i u njihovom istraživanju menadžera. Ovo je multi varijativni model koji objašnjava odnos koji postoji između stavova o poslu i radnog učinka.



Slika 9.: Porter-Lawlerov model očekivanja

Izvor: Wehrich, H. i Koontz, H. (1998). Menedžment. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 472.

**1. Napor.** Napor se odnosi na količinu energije koju osoba ulaže na posao.

**2. Vrijednost nagrade:** Prije svega ljudi pokušavaju shvatiti hoće li im nagrade koje će vjerojatno dobiti od obavljanja posla biti privlačne. To se u Vroomovoj teoriji naziva valencijom. Osoba koja traži više novca, na primjer, dodatno vrijeme odmora možda neće biti privlačna nagrada. Ako je nagrada koju treba dobiti privlačna ili valentna, tada će pojedinac uložiti dodatne napore u obavljanje posla. Inače će smanjiti svoj napor.

**3. Vjerojatna nagrada za uočeni napor.** Osim toga, prije nego što ljudi ulože bilo kakav napor, oni će također pokušati procijeniti vjerojatnost da će određena razina napora dovesti do željene razine izvedbe i mogućnost da ta izvedba dovede do određenih vrsta nagrada. Na temelju valencije nagrade i vjerojatnosti nagrade za trud, ljudi mogu odlučiti uložiti određenu razinu radnog napora.

**4. Izvedba.** Napor vodi ka izvedbi. Očekivana razina izvedbe ovisit će o količini napora, sposobnostima i osobinama pojedinca i percepciji njegove uloge. Sposobnosti uključuju znanje, vještine i intelektualni kapacitet za obavljanje posla. Osobine koje su važne za mnoge poslove su izdržljivost, predusretljivost i usmjerenost ka cilju. Dakle, sposobnosti i osobine ublažit će odnos napora i učinka. Pored toga, ljudi koji obavljaju poslove trebaju imati točnu percepciju uloga koja se odnosi na val u kojem se ljudi definiraju za posao. Ljudi mogu drugačije doživljavati svoje uloge. Samo oni koji percipiraju svoje uloge onako kako ih definira organizacija, moći će se dobro ponašati kada ulože potreban napor.

**5. Nagrade.** Izvedba dovodi do određenih ishoda u obliku dvije vrste nagrada, a to su vanjske i unutarnje nagrade. Ekstrinzične nagrade su vanjske nagrade koje drugi daju u organizaciji u obliku novca, priznanja ili pohvale. Unutarnje nagrade su unutarnji osjećaji posla, prodaju poštovanja i osjećaja kompetentnosti koji pojedinci osjećaju kad rade dobar posao.

**6. Zadovoljstvo.** Zadovoljstvo će biti rezultat i vanjskih i unutarnjih nagrada. Međutim, kako bi bio zadovoljan, pojedinac će usporediti svoje stvarne nagrade s opaženim nagradama ako stvarne nagrade ispunjavaju ili premašuju zamijećene pravedne nagrade, pojedinac će se osjećati zadovoljno, a ako su one manje od pravednih nagrada, pojedinac će se osjećati nezadovoljno.

### 3.2.3. Lawlerov model očekivanja

Lawler (1971.) je smatrao da u prethodnome modelu nije dovoljno razrađen koncept očekivanja u odnosima napor - učinak (N - U) i učinak - efekti (U - E). Stoga, posebnu pozornost posvećuje određenju faktora koji određuju individualna očekivanja, kako za relaciju N - U, tako i za relaciju U - E.

$$\text{Motivacija} = (N - U) \times (U - E) \times (V)$$

N - napor

U - radni učinak ili izvršenje zadatka

E - efekti izvršenja, odnosno nagrada koja slijedi izvršenje zadatka ili postignuti učinak

V - valencija nagrade

Istražujući relaciju N - U očekivanja Lawler (1971.) je utvrdio brojne faktore, a najvažniji su:

- Objektivna situacija i individualna percepcija te situacije,
- Percepcija i mišljenje drugih ljudi o situaciji,
- Prijašnje iskustvo u sličnim situacijama,
- Individualne osobine, posebno samopouzdanje.

Što se tiče relacije U - E očekivanja Lawler (1971.) je također identificirao određene faktore, među kojima su najvažniji:

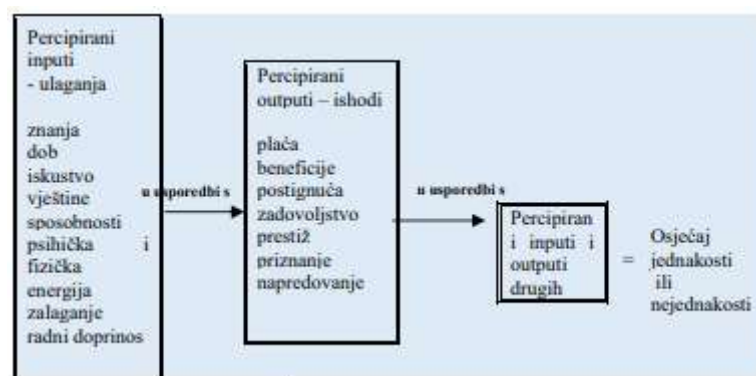
- Objektivna situacija i individualna percepcija te situacije,
- Percepcija i mišljenje drugih ljudi o situaciji,
- Prijašnje iskustvo u sličnim situacijama,
- Valencija nagrada,
- Unutarnja ili vanjska kontrola nagrada,
- Točnost n - u očekivanja.

### 3.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni predstavlja specifičan pristup u nizu procesnih teorija motivacije. Kao i ostale kognitivne teorije usmjerena je na razumijevanje procesa koji potiču i održavaju ljudsko ponašanje, no znatno je suzila, barem glede

argumentacije i empirijske orijentacije, žarište svoga interesa na motivacijsko djelovanje materijalnih nagrada za rad unutar kompleksnoga fenomena radne motivacije, pa to uvjetuje da je ponekad smatraju teorijom financijskoga nagrađivanja (Buntak i ostali, 2013).

Teorija se temelji na uvjerenju da zaposlenici postaju nemotivirani, kako u odnosu na posao, tako i na poslodavca, ako smatraju da su njihovi unosi veći od rezultata. Od zaposlenika se može očekivati da na to reaguju na različite načine, uključujući nemotiviranost (općenito u onoj mjeri u kojoj zaposlenik opaža nesklad između ulaza i izlaza), smanjeni napor, nezadovoljstvo ili, u ekstremnijim slučajevima, možda čak remetilački.



Slika 10.: Glavne komponente teorije nejednakosti

Izvor: izradio Babić, M. prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing, str. 586.

Tri su načina djelovanja pojedinca u rješavanju nejednakosti (Buble, 2011):

1. Djelovanjem na vlastite inpute i outpute, tj. na zalaganje, radni učinak ili nagrade koje dobiva. Kada čovjek procjeni da više i kvalitetnije radi, da ulaže više znanja i stručnosti u posao, a ima manju plaću u usporedbi s drugima, on će smanjiti svoje inpute ili će pokušati djelovati na povećanje plaće. S druge strane, kada osoba procjeni daje nejednakost pozitivna, ona će, prema toj teoriji, nastojati povećati svoje inpute kako bi postigla jednakost.
2. Rezistencijom prema radu koja se očituje u izostancima s posla, odugovlačenjem s izvršenjem, prelaskom na drugi posao ili u drugu organizacijsku jedinicu, napuštanjem organizacije.

3. Racionalizacijom razlika (iznalazenjem opravdanja za te razlike) ili promjenom referentne grupe (npr. pojedinac se počinje uspoređivati s onima koji imaju manja primanja ili ako se radi o „preplaćenosti”, nalazi one koji imaju jednaka ili veća primanja izvan svoje organizacije).

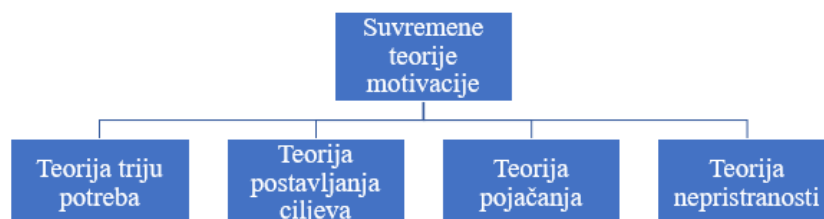
Kako ističe Adams svi ti načini djelovanja na nejednakost nisu svima jednako dostupni, pa pojedinac bira onaj koji maksimizira outpute i minimizira inpute, a koji ne dovodi u pitanje vlastito samopoštovanje i sliku o sebi (Buble, 2006).

Iako se očito mnoge od ovih točaka ne mogu kvantificirati i savršeno usporediti, teorija tvrdi da bi menadžeri trebali težiti pronalaženju poštene ravnoteže između ulaznih podataka koje zaposlenik daje i dobivenih rezultata. A prema teoriji, zaposlenici bi trebali biti zadovoljni tamo gdje smatraju da su u ravnoteži.

Ako ravnoteža leži predaleko u korist poslodavca, neki zaposlenici mogu raditi na postizanju ravnoteže između ulaznih i izlaznih rezultata sami, tražeći dodatnu naknadu ili priznanje. Drugi će biti demotivirani, a treći će tražiti alternativno zaposlenje.

### 3.3. Suvremene teorije motivacije

Suvremene teorije nisu nužno nedavno predstavljene teorije, već je riječ o teorijama koje predstavljaju trenutnu razinu misli u objašnjavanju motivacije zaposlenika (Robbins i Judge, 2006)



Slika 11.: Suvremene teorije motivacije

Izvor: izrada autora

### 3.3.1. Teorija triju potreba

McClellandova teorija potreba jedna je takva teorija koja objašnjava ovaj proces motivacije raščlanjivanjem onoga što i kako su potrebe i kako im se mora pristupiti. David McClelland bio je američki psiholog koji je razvio svoju teoriju potreba ili teoriju postignuća motivacije koja se vrti oko tri važna aspekta. Ova teorija razvijena je šezdesetih godina prošlog stoljeća, a McClelland ističe da bez obzira na dob, spol, rasu ili kulturu, svi posjeduju jednu od tih potreba i potaknuti su njome. Ova je teorija poznata i pod nazivom stečene potrebe jer je McClelland iznio da se specifične potrebe pojedinca stječu i oblikuju tijekom vremena kroz iskustva koja je imao u životu.

McClelland i suradnici (1961.) smatraju da postoje tri glavna motiva ili tri potrebe koje utječu na ponašanje ljudi općenito. To su:

- *potreba za postignućem* – poriv i želja za isticanjem, za postizanje dobrih rezultata u odnosu na skup standarda, težnja za uspjehom
- *potreba za moći* – potreba da se druge navede na oblik ponašanja kojem inače nisu skloni
- *potreba za pripadnošću* – želja za prijateljstvom i bliskim međuljudskim odnosima

### 3.3.2. Teorija postavljanja ciljeva

Edwin Locke iznio je 1960-ih teoriju motivacije koja postavlja ciljeve. Ova teorija kaže da je postavljanje ciljeva u osnovi povezano s izvedbom zadatka. Navodi se da specifični i izazovni ciljevi zajedno s odgovarajućim povratnim informacijama doprinose većoj i boljoj izvedbi zadatka. Jednostavnim riječima, ciljevi zaposleniku ukazuju i daju smjernice o tome što treba učiniti i koliko je napora potrebno uložiti.

Važne značajke teorije postavljanja ciljeva su sljedeće (MSG, 2021):

- Spremnost za rad na postizanju cilja glavni je izvor motivacije za posao. Jasni, posebni i teški ciljevi veći su motivacijski čimbenici od lakih, općih i nejasnih ciljeva.
- Specifični i jasni ciljevi dovode do većih rezultata i boljih performansi. Jednoznačni, mjerljivi i jasni ciljevi popraćeni rokom za završetak izbjegavaju nesporazum.
- Ciljevi bi trebali biti realni i izazovni. To pojedincu daje osjećaj ponosa i trijumfa kad ih postigne i postavlja mu za postizanje sljedećeg cilja. Što je cilj izazovniji, to je nagrada općenito veća i strast za njezinim postizanjem je veća.

- Bolje i prikladnije povratne informacije o rezultatima usmjeravaju ponašanje zaposlenika i pridonose većim učincima od odsustva povratnih informacija. Povratne informacije su način stjecanja reputacije, pojašnjavanja i reguliranja poteškoća s ciljem. Pomaže zaposlenicima da rade s većim angažmanom i dovodi do većeg zadovoljstva poslom.
- Sudjelovanje zaposlenika u cilju nije uvijek poželjno.
- Sudjelovanje u postavljanju cilja, međutim, čini cilj prihvatljivijim i dovodi do veće uključenosti.

Teorija postavljanja ciljeva ima određene mogućnosti kao što su (MSG, 2021):

- Samoefikasnost - Samoefikasnost je samopouzdanje i vjera pojedinca da ima potencijala za izvršavanje zadatka. Što je viša razina samoefikasnosti, to će veći napor uložiti pojedinac kad se suoči sa izazovnim zadacima. Iako će niža razina samoefikasnosti biti manja od napora koje pojedinac ulaže ili će možda i odustati dok se suočava s izazovima.
- Predanost cilju - Teorija postavljanja ciljeva pretpostavlja da je pojedinac predan cilju i da neće napustiti cilj. Predanost cilju ovisi o sljedećim čimbenicima:
  - Ciljevi su otvoreni, poznati i emitirani.
  - Ciljeve treba postaviti sam pojedinac, a ne odrediti ih.
  - Postavljeni ciljevi pojedinca trebali bi biti u skladu s organizacijskim ciljevima i vizijom.

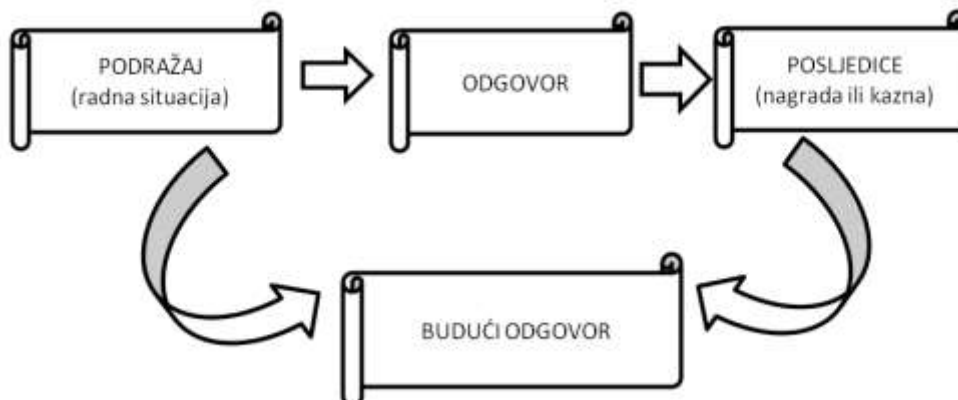
### 3.3.3. Teorija pojačanja

Teoriju pojačanja motivacije predložili su B.F. Skinner i njegovi suradnici. U njemu se navodi da je ponašanje pojedinca funkcija njegovih posljedica. Temelji se na „zakonu učinka“, tj. ponašanje pojedinca s pozitivnim posljedicama nastoji se ponoviti, ali ponašanje pojedinca s negativnim posljedicama ne ponavlja se.

Teorija motivacije za ojačanje previđa unutarnje stanje pojedinca, tj. Skinner ignorira unutarnje osjećaje i nagone pojedinaca. Ova se teorija potpuno usredotočuje na ono što se događa pojedincu kada nešto poduzme. Prema tome, prema Skinneru, vanjsko okruženje organizacije mora biti dizajnirano učinkovito i pozitivno tako da motivira zaposlenika. Ova je teorija snažan



alat za analizu kontrolnog mehanizma za ponašanje pojedinca. Međutim, nije usredotočen na uzroke ponašanja pojedinca.



Slika 12.: Proces modifikacije ponašanja

Izvor: Pupavac, D., Zelenika R. (2004). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Veleučilište u Rijeci.

Menadžeri koriste sljedeće metode za kontrolu ponašanja zaposlenika (MSG, 2021):

- **Pozitivno pojačanje** - to podrazumijeva davanje pozitivnog odgovora kada pojedinac pokaže pozitivno i potrebno ponašanje.
- **Negativno pojačanje** - To podrazumijeva nagrađivanje zaposlenika uklanjanjem negativnih / neželjenih posljedica. I pozitivno i negativno pojačanje mogu se koristiti za povećanje poželjnog / potrebnog ponašanja.
- **Kazna** - Podrazumijeva uklanjanje pozitivnih posljedica kako bi se smanjila vjerojatnost ponavljanja neželjenog ponašanja u budućnosti. Drugim riječima, kazna znači primjenu neželjenih posljedica zbog pokazivanja nepoželjnog ponašanja.
- **Izumiranje** - Podrazumijeva odsutnost pojačanja. Drugim riječima, izumiranje podrazumijeva smanjenje vjerojatnosti neželjenog ponašanja uklanjanjem nagrade za takvo ponašanje.

#### 3.3.4. Teorija nepristranosti

Važna varijabla u teoriji nepristranosti je tzv. referentna kategorija zaposlenih s kojom se svaki zaposlenik uspoređuje.

Razlikuju se dvije referentne kategorije zaposlenika:

1. kategorija *drugi* - uključuje zaposlenike istih ili sličnih radnih sposobnosti, navika, potreba, iskustva i sl. To podrazumijeva i uključuje najčešće: prijatelje, susjede, članove obitelji, profesionalne kolege i sl. Informacije koje su im potrebne prilikom donošenja odluka oni dobivaju putem razgovora, novina i časopisa, uspoređujući se s drugima.
2. kategorija *ja osobno* - odnosi se na input-output omjere koji su jedinstveni za svaku osobu. Na ovu kategoriju utječu kriteriji, kao što su bivše iskustvo u radu ili utjecaj članova obitelji na njihovo ponašanje u organizaciji.

Izbor neke od navedenih referentnih kategorija ovisi o raspoloživim informacijama o tim kategorijama, kao i o njihovom percipiranom značenju.

U slučaju nezadovoljstva radom, zaposlenici mogu izvršiti jedan ili više od navedenih pet izbora (Robbins, 1995):

1. Iskriviti ili svoje ili tuđe inpute ili rezultate,
2. Ponašati se na način kako bi naveli druge da promjene svoje inpute ili rezultate,
3. Ponašati se na način kako bi promijenili vlastite inpute ili rezultate,
4. Izabrati drugu referentnu kategoriju za usporedbu,
5. Napustiti svoju dosadašnju organizaciju.

## 4. ZAKLJUČAK

Motivacija je unutarnji entuzijizam zaposlenika i napor za postizanje aktivnosti povezanih s poslom. Motivacija je unutarnji nagon zbog kojeg se pojedinac odlučuje za akciju. Na motivaciju pojedinca utječu biološki, intelektualni, socijalni i emocionalni čimbenici. Kao takva, motivacija je složena sila na koju mogu utjecati i vanjski čimbenici.

Svaka osoba u svom životu ima aktivnosti, događaje, ljude i ciljeve koje smatra motivirajućima. Trik za poslodavce je shvatiti kako potaknuti motivaciju zaposlenika na poslu. Stvaranje radnog okruženja u kojem je zaposlenik motiviran za posao uključuje čimbenike koji u biti zadovoljavaju i vanjski ohrabruju. To je zato što organizacije prečesto ne obraćaju pažnju na odnose s zaposlenicima, komunikaciju, prepoznavanje i probleme koji su najvažniji ljudima.

Ekonomska kriza dovela je do povećane konkurencije među poduzećima. Zbog toga je većina menadžera počela tražiti način za povećanje poslovne produktivnosti. Produktivnost rada jedan je od vodećih pokazatelja ekonomske uspješnosti tvrtke. Analiza produktivnosti tako određuje učinkovitost korporativne radne snage i radnog vremena.

Najvažniji zadatak pri analizi i planiranju produktivnosti je utvrđivanje i iskorištavanje rezervi za rast. Da bi se to učinilo potrebno je utvrditi mogućnosti za poboljšanje produktivnosti rada. Jedan od načina za to je povećanje motivacije zaposlenika.

Pojam motivacija odnosi se na proces poticanja sebe i drugih na akciju, postizanje osobnih ili poslovnih ciljeva. Primarna svrha motivacijskih metoda je postizanje maksimalne koristi od upotrebe postojeće radne snage, što poboljšava ukupnu uspješnost i profitabilnost tvrtke.

Povećavanje motivacije zaposlenika složen je i dosljedan proces. Pri stvaranju motivacijskog sustava moramo uzeti u obzir ove čimbenike: tehničke, organizacijske, socijalne i ekonomske. Motivacija ima veliku moć. Upravo je energija ta koja pokreće poduzeće da postigne svoje ciljeve.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. M.E.P. d.o.o., Zagreb
2. Gutić, D., Devčić, A. (2017). *Psihologija u upravljanju ljudskim resursima*
3. Lesko-Bošnjak, L., Klepić, Z. (2013). *Osnove menadžmenta ljudskih potencijala*. Ekonomski fakultet, Mostar.
4. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa : upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima*. Nakladnik: Grafika. Ekonomski fakultet, Osijek.
5. Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2006). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa
6. Šverko, B. (2012). *Ljudski potencijali : usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb.

### Internetski izvori:

7. Human Resources Edu (2021). What is Human Resource? Dostupno na: <https://www.humanresourcesedu.org/what-is-human-resources/> (pristupljeno: 13.7.2021.)
8. Jambrek, I., Penić, I., I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanje poduzeća. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/40704> (Pristupljeno: 5.7.2021.)
9. Learn Management (2018). *Expectancy Theory*. Dostupno na: <https://www.learnmanagement2.com/porterandlawlerexpectancytheory.htm> (pristupljeno: 9.7.2021.)
10. Maharjan, P. (2018). Achievement Theory of Motivation. Dostupno na: <https://www.businessstopia.net/human-resource/achievement-theory-motivation> (Pristupljeno: 13.7.2021.)
11. Selekcija.hr (2019.) Motivacija zaposlenika. Dostupno na: <https://selekcija.hr/2019/06/tajna-motivacije-zaposlenika/> (Pristupljeno: 7.7.2021.)
12. Sounders, B. (2021). The Science of Improving Motivation at Work. Dostupno na: <https://positivepsychology.com/improving-motivation-at-work/> (Pristupljeno: 7.7.2021.)

13. Vidović, I. (2011). Mjerenje motivacije i zadovoljstva. Dostupno na: <http://inesvidovic.blogspot.com/2011/04/> (Pristupljeno: 9.7.2021.)

14. Your Coach (2021). Employee Motivation Theories. Dostupno na: <https://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/vroom-expectancy-motivation-theory/> (Pristupljeno: 13.7.2021.)

#### **Znanstveni radovi:**

15. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/101178> (Pristupljeno: 7.7.2021.)

#### **Nastavni materijali:**

16. Čičin-Šain, D. (2021). Motivacija kao poticaj za rad. Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_18.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf) (Pristupljeno: 12.7.2021.)

## POPIS SLIKA

Slika 1.: Motivacijski lanac.....	7
Slika 2.: Teorije motivacije.....	8
Slika 3.: Sadržajne teorije motivacije .....	8
Slika 4. Maslowljeva hijerarhija potreba .....	9
Slika 5.: Teorija trostupanske hijerarhije .....	11
Slika 6.: Herzbergova dvofaktorska teorija .....	14
Slika 7.: Procesne teorije motivacije.....	16
Slika 8.: Koncept Vroomova modela motivacije .....	17
Slika 9.: Porter-Lawlerov model očekivanja .....	18
Slika 10.: Glavne komponente teorije nejednakosti .....	21
Slika 11.: Suvremene teorije motivacije .....	22
Slika 12.: Proces modifikacije ponašanja .....	25