

# Uloga čimbenika individualne motivacije u ostvarivanju socio-ekonomskih performansi organizacija

---

**Karamatić, Petra**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:109704>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-03**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**PETRA KARAMATIĆ**

**ULOGA ČIMBENIKA INDIVIDUALNE  
MOTIVACIJE U OSTVARIVANJU SOCIO-  
EKONOMSKIH PERFORMANSI**

Diplomski rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**Petra Karamatić**

**ULOGA ČIMBENIKA INDIVIDUALNE  
MOTIVACIJE U OSTVARIVANJU SOCIO-  
EKONOMSKIH PERFORMANSI**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303049925, redoviti student**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Socio-ekonomski menadžment**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: izv.prof. dr. sc. Sabina Lacmanović**

Pula, svibanj 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljeni način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student  
\_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_



## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

\_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

1. UVOD .....	1
2. MOTIVACIJA I MOTIVATORI .....	3
2.1 Intrinzična i ekstrinzična motivacija .....	4
2.2 Povijest znanstvene misli o motivaciji.....	5
2.2.1 Sigmund Freud .....	6
2.2.2 William McDougal .....	6
2.2.3 Abraham Maslow.....	7
2.2.4 Kurt Lewin .....	7
2.2.5 Henry Murray .....	8
3. TEORIJE MOTIVACIJE .....	9
3.1 Sadržajne teorije motivacije .....	10
3.1.1 Maslowljeva hijerarhija potreba .....	10
3.1.2 Teorija trostupanjske hijerarhije .....	12
3.1.3 Teorija postignuća.....	14
3.1.3 Dvofaktorska teorija motivacije .....	15
3.2 Procesne teorije motivacije .....	17
3.2.1 Vroomov kognitivni model motivacije .....	18
3.2.2 Adamsova teorija o nejednakosti u socijalnoj razmjeni .....	19
3.2.3 Porter-Lawlerov model .....	21
3.2.4 McGregorova teorija X i teorija Y.....	24
4. ODREĐENJE RADNE MOTIVACIJE I STRATEGIJE MOTIVIRANJA.....	25
4.1 Strategije motiviranja .....	27
4.1.1 Materijalno nagrađivanje .....	28
4.1.2 Nematerijalno nagrađivanje.....	31
4.2 Koncept mrkve i batine .....	36
4.3 Uloga novca.....	38
4.4 Kreativnost.....	39
5. SOCIO-EKONOMSKI PRISTUP MENADŽMENTU I ULOGA VODSTVA U MOTIVIRANJU ZAPOSLENIKA.....	40
5.1 SEAM.....	40
5.2 Važnost vodstva.....	46
5.1 Koncept zanosa.....	50

6. UTJECAJ ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA NA SOCIO-EKONOMSKE PERFORMANSE ORGANIZACIJE .....	52
7. PRIMJERI MOTIVACIJSKE PRAKSE I IMPLIKACIJE ZA MENADŽMENT.....	55
7.1 Primjeri motivacijske prakse.....	55
7.1.1 Tesco .....	55
7.1.2 Dm-Drogerie markt .....	58
7.1.3 Google .....	62
7.2 Implikacije za menadžment.....	67
8. ZAKLJUČAK.....	70
9. POPIS LITERATURE.....	72
10. Popis slika i tablica.....	76

## 1. Uvod

Obilježja ljudske naravi oduvijek su bila pod povećalom istraživanja zbog svoje nepredvidivosti. Mnoge znanstvene discipline nastoje što bolje razumjeti čovjekove potrebe i njegove mentalne procese. U današnjem turbulentnom i konkurentskom okruženju, menadžerima više ne polazi za rukom kontrolirati svoje zaposlenike starim "oružjem" poput kazni i nagrada.

U motivacijskom sustavu postoji daleko više čimbenika, a vođe i menadžeri, ako žele stvoriti okolinu u kojoj će ljudi raditi s interesom, moraju riješiti problem motiviranja pojedinca i odmaknuti se od fokusa na kontrolu zaposlenika. Postavlja se pitanje zašto je motivacija uopće važna za poslovanje organizacije.

Motivacija zaposlenika ima veliki udio u radnoj uspješnosti koja izravno utječe na rezultate organizacije i zato se motivaciji posvećuje posebna pažnja te su se kroz vrijeme razvili brojni načini motiviranja.

Predmet istraživanja ovog rada je uloga čimbenika individualne motivacije i njihov izravni i neizravni utjecaj na socioekonomske performanse organizacije. Naglasak je na individualnim potrebama radnog zaposlenika zbog pretpostavke da ljudi s različitim potrebama različito doživljavaju i reagiraju na radne situacije i poticaje.

Rad sadrži empirijsku i teorijsku obradu teme. U svrhu pisanja rada korištene su induktivna metoda, metoda analize, metoda kvalitativne analize, metoda sinteze i metoda deskripcije.

Nakon uvoda u drugom poglavlju govori se o motivaciji i motivatorima. Poglavlje je usredotočeno na definiranje pojmova intrinzične i ekstrinzične motivacije te nastoji prikazati kako se motivacijska znanost razvijala do dan danas.

Treće poglavlje navodi teorije motivacije.

Kako su u fokusu rada pojedinci kao pripadnici organizacija, četvrto poglavlje obrađuje koncept radne motivacije i strategije motiviranja. Menadžeri se služe raznim strategijama motiviranja kako bi zadovoljili potrebe zaposlenih i time održavali njihovu produktivnost na visokoj razini. U ovom su poglavlju također analizirani uloga novca i uloga kreativnosti kao motivatori na radnom mjestu.



Peto poglavlje navodi specifičnosti socio-ekonomskog pristupa menadžmentu te pokazuje koliki utjecaj ima vodstvo na individualnu motivaciju i kakve rezultate to nosi što se tiče organizacijskih ciljeva. Dobro vodstvo je okidač motiviranosti. Ljudi nastoje slijediti one koji osiguravaju sredstva za ostvarenje njihovih vlastitih želja i potreba.

Šesto poglavlje navodi niz provedenih istraživanja koja dokazuju i opisuju na koji način individualna motivacija i zadovoljstvo utječu na socio-ekonomske performanse organizacije.

Sedmo poglavlje analizira primjere organizacija kod kojih se učinkovito motiviranje pokazalo kao temelj socio-ekonomske uspješnosti. Njihova dobra praksa rezultira ne samo zadovoljstvom zaposlenika i zavidnim poslovnim rezultatima, već i prepoznatljivošću na tržištu rada. Unutar ovog poglavlja, također su navedene implikacije za menadžment kako bi potencijalno pospješili svoju praksu vođenja i motiviranja ljudi.

## 2. Motivacija i motivatori

U svakodnevnom životu, bilo da je riječ o usvajanju novih vještina, predanom radu na poslu, suzbijanju loših životnih navika ili početku onih dobrih, potrebna je sila koja će pokrenuti proces realizacije, a da ista ne nosi samo negativan predznak.

"Biti jako motiviran za nešto" može značiti da osoba mobilizira sve snage kako bi postigla neki određeni cilj. U vlastitom doživljavanju time se može misliti na stanja u kojima nas nešto privlači, veže za sebe, stanje u kojem nečemu težimo, stanja napetosti, aktivnosti i nemira.

Motivacija i motivi su najodgovornije unutarnje sile koje pokreću čovjekovo ponašanje. Motivacija se kao sila ne može objasniti bez definiranja motiva. Put do postizanja ciljeva koji je prvobitno pokrenut određenim motivom, pun je zapreka. Motivi su češće ciljevi koji vuku, nego nagoni koji guraju. Motivi utječu na to kako netko opaža i vrednuje klasu situacija u kojima treba djelovati.<sup>1</sup>

Zanimljivo je kako u bilo kojem trenutku motivi pojedinca mogu biti poprilično složeni i često u međusobnom sukobu. Dobar primjer složenosti naših motiva je situacija u kojoj je osoba motivirana željom za ekonomskim dobrima i uslugama (novi automobil, veća kuća, putovanje, novi uređaji), ali i dalje doživljava međusobnu suprotavljenost motiva (kupiti novi mobitel ili uplatiti putovanje?).

Važno je istaknuti da kada se cilj uspješno ostvari, motiv gubi ulogu motivatora. Motivator je ono što pojedinca potiče na djelovanje. Iako motivatori odražavaju želje, oni su, također, sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene potrebe ili naglasiti jedna potreba na način da joj se pridijeli prioritet nad drugim potrebama.<sup>2</sup>

Motivaciju je pak moguće promatrati kao lančanu reakciju: potrebe koje osjećamo dovode do želja ili ciljeva kojima težimo što uzrokuje napetost koja vodi radnjama za ostvarenje ciljeva, što konačno rezultira zadovoljstvom. Možemo je definirati kao zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Rheinberg, F., *Motivacija*, Zagreb, Naklada Slap, 2004., str 16.

<sup>2</sup>Weichrich, H., i Koontz, H., *Menedžment*, Zagreb, Mate d.o.o., 1994., str 464.

<sup>3</sup> Bahtijarević-Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, 1999., str 557.

Psihologija motivacije bavi se upravo objašnjavanjem smjera, ustrajnosti i intenziteta ponašanja. Pri tome pristup psihologije motivacije karakterizira činjenica da ciljevi kojima se teži i ono što ih čini atraktivnima jesu veličine koje je potrebno objasniti radi boljeg razumjevanja ljudskog ponašanja i utjecaja na isto.<sup>4</sup>

## 2.1 Intrinzična i ekstrinzična motivacija

Psiholozi su predložili različite načine razmišljanja o motivaciji, uključujući i pristup koji postavlja pitanje pojavljuje li se motivacija izvana (ekstrinzična) ili unutar (intrinzična) pojedinca. Iako su obje vrste motivacije važne, istraživači su otkrili da intrinzična motivacija i ekstrinzična motivacija mogu imati različite učinke na ponašanje i kako ljudi ostvaruju ciljeve.<sup>5</sup>

Ekstrinzična motivacija je ponašanje vođeno nagrađivanjem odnosno predstavlja vrstu operantnog (instrumentalnog) uvjetovanja. Operantno uvjetovanje je oblik promjene ponašanja koji koristi nagrade ili kazne kako bi povećao ili smanjio vjerojatnost ponavljanja istog.<sup>6</sup> Jednostavnije rečeno, ljudi se odlučuju na određena ponašanja ne zato što uživaju u njima ili jer ih smatraju zadovoljavajućima, već da bi dobili nešto zauzvrat ili izbjegli neugodni ishod. Možda ćete uživati provoditi dan baveći se hobijima ili naprosto raditi bilo što drugo osim posla, ali motivirani ste naći ili otići na posao jer vam je za plaćanje računa i svakodnevnog života potrebna plaća.

Jednostavni primjeri ponašanja koji su rezultat vanjske motivacije uključuju:

- učenje zbog dobre ocjene
- sudjelovanje u sportskim natjecanjima zbog trofeja
- čišćenje sobe kako bi se izbjegle primjedbe roditelja
- veći radni angažman zbog potencijalnog promaknuća ili veće plaće

No, ekstrinzična motivacija nema uvijek opipljivu nagradu. Nagrada može biti apstraktna i psihološka, recimo u obliku pohvale, priznanja ili statusa.

Nasuprot ekstrinzičnoj motivaciji, intrinzična motivacija ne ovisi o nagradi nakon obavljene aktivnosti, već sama aktivnost predstavlja nagradu i zadovoljstvo.

---

<sup>4</sup> Rheinberg, F., op.cit., str 13.

<sup>5</sup> Cherry, K., „Ekstrinzična vs. intrinzična motivacija,“. Dostupno na: <https://hr.reoveme.com/extrinsic-vs-intrinzična-motivacija-koja-je-razlika/> (pristupljeno 02.04.2021)

<sup>6</sup> Rochau-Meadows-Fernandez, A., „What is extrinsic motivation and is it effective?, 2017., dostupno na: <https://www.healthline.com/health/extrinsic-motivation> (pristupljeno 02.04.2021)

Intrinzično su motivirane samo one aktivnosti koje se izvode samo zbog užitka provođenja same radnje. Najpriznatija teorija unutarnje motivacije, Deci i Ryanova teorija samoodređenja prvo se temeljila na potrebama i nagonima ljudi, a potom i na psihološkim potrebama poput autonomije, izvrsnosti i svrhe.<sup>7</sup> Deci tvrdi da ljudska bića imaju urođenu sklonost prema svemu što im je novo i izazovno. U stanju visoke kauzalne autonomije čovjek samog sebe doživljava izvorom vlastitog djelovanja.<sup>8</sup>

Kroz cijeli život proživljavamo niz primjera unutarnje motivacije, a da pritom nismo ni svjesni tog unutarnjeg procesa. Primjerice:

- sudjelovanje u sportu jer su prisutni užitak i strast prema istom
- rješavanje zagonetke jer je izazovno i zabavno
- preuzimanje veće odgovornosti na radnom mjestu zbog osjećaja uspješnosti i vlastitog razvoja, a ne zbog napredovanja
- zdrava ishrana zbog zdravlja, a ne gubitka tjelesne mase.

Dok većina stručnjaka sugerira da je intrinzična motivacija najbolja, to nije uvijek slučaj u svakoj situaciji. Neki pojedinci nemaju unutarnju želju da se uključe u neku aktivnost, pa kod takvih aktivnosti nagrade mogu biti poželjne. Prekomjerne nagrade mogu biti problematične, ali kada ih se koristi na odgovarajući način, vanjski motivatori mogu biti koristan alat.

## 2.2 Povijest znanstvene misli o motivaciji

Istraživanje koncepta motivacije počelo je još u 18.st. kada je dominirala teorija hedonizma koja je trajala sve do 19.st.. Hedonizam se usredotočuje na utilitarni motiv za stjecanje vlastitog zadovoljstva i sreće. Hedonisti obično definiraju užitak i bol široko, što uključuje i fizičke i mentalne fenomene. U znanstvenoj psihologiji hedonizam je imao mnogo sljedbenika – Freuda, McDougalla, Maslowa i Murraya.

---

<sup>7</sup> Matešić, H., *Utjecaj intrinzične motivacije i vrste poduzetnika-menadžera na financijsku uspješnost poduzeća*, Doktorski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2021., str. 89. Dostupno na: <https://repositorij.efzg.unizg.hr> (pristupljeno: 03.03.2021)

<sup>8</sup> Shah, Y.J., i Gardner, L.W., *Handbook of Motivation Science*, New York, Guilford Press, 2008., str 4. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?id=iCxpZkZtDG8C&pg=PA3&hl=hr&source=gbs\\_toc\\_r&cad=4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=iCxpZkZtDG8C&pg=PA3&hl=hr&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false) (pristupljeno 13.03.2021.)

### 2.2.1 Sigmund Freud

Freud je imao tendenciju hedonizam odvesti do ekstrema. Prihvatio ga je kao princip zadovoljstva u funkciji ispunjenja želja svojih snova kao i u psihopatologiji svakodnevnog života. U prijevodu, ujedinio je normalno i abnormalno ponašanje kao simptome urođenog narcizma s međusobno suprotstavljenim motivima i primarnim instiktima.

Civiliziranija verzija hedonizma podrazumijeva odgađanje užitka u svrhu opće dobrobiti koja će naposljetku dovesti do zadovoljstva veće razine.<sup>9</sup> Najbolji primjer iz svakodnevnog života je odnos prema hrani i cilju gubitka tjelesne težine. Ukoliko odgodimo užitak koji određena hrana nosi, te ponavljamo taj obrazac ponašanja u određenom vremenskom intervalu, tjelesna težina će pasti, a osjećaj zadovoljstva bit će puno intenzivniji.

U konačnici, hedonizam je doveo do prihvaćanja teorijskih principa i zakona učinka (zadovoljstvo dovodi do ponavljanja radnji koje su mu prethodile).

Freudov pristup se znatno razvio tokom njegova života. Iako je bio sklon psihopatološkom kategoriziranju obrazaca ponašanja i proučavanju onog nesvjesnog, u svom je nasljeđu ostavio vlastito viđenje psihičke energije. Inspiriran tada modernim parnim strojem, na psihičku energiju je gledao kao na zatvoreni hidraulički sustav. Metaforički, supresija psihičke energije na jednom mjestu uzrokuje njezino pojavljivanje negdje drugdje. To je u osnovi postavilo temelje teorije prema kojoj u kojima potreba ostaje aktivna, stvarajući pritisak, ne bi li bila ispunjena.<sup>10</sup>

### 2.2.2 William McDougall

Utjecaj Freuda na socijalnu psihologiju očituje se u McDougallovom (1908) Uvodu u socijalnu psihologiju. McDougall je vjerovao kako svo ljudsko ponašanje (uključujući socijalnu interakciju) proizlazi iz naslijeđenih instinkta koji su modificirani iskustvom kroz vrijeme. Iako su obojica bili pod utjecajem Darwina, McDougall je ideju instinkta doveo do krajnosti. Izdvojio je svaki instinkt koji se može navesti; odbojnost, uspon,

---

<sup>9</sup> Shah, Y.J., i Gardner, L.W., „*Handbook of Motivation Science*, New York, Guilford Press, 2008., str 4.

Dostupno na:

[https://books.google.hr/books?id=iCxpZkZtDG8C&pg=PA3&hl=hr&source=gbs\\_toc\\_r&cad=4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=iCxpZkZtDG8C&pg=PA3&hl=hr&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false) (pristupljeno 13.03.2021.)

<sup>10</sup> Ibidem, str 5.

znatiželja, pronicljivost i dr. No, davati prednost jednom ili nizu instikata ovisi o perspektivi i ne objašnjava motivacijski sustav u konačnici.

Najrelevantnije u njegovom pristupu je to da je upario svaki instinkt sa emocijom. Kao i Freud, njegovao je osjećaj samopoštovanja. Za njega je samopoštovanje služilo funkciji objedinjavanja jastva. Uglavnom je zagovarao svjesne napore, volju i slobodu, stoga nije bio zaintrigiran nesvjesnim motivima poput Freuda. Iako ih je svjesno i nesvjesno uvelike razlikovalo, na psihičku energiju su gledali isto; ona ne nestaje već čeka da se isprazni. Zato je McDougall vjerovao kako organizmi uvijek teže ka nekom cilju (načelo psihologije svrhe).<sup>11</sup>

### 2.2.3 Abraham Maslow

Utjecaj Freuda na psihologiju ličnosti ilustrira Maslow, iako je na njega uvelike utjecao gestalt pristup<sup>12</sup>. Njegova najpoznatija hijerarhija potreba čini ga jednom od Freudovih nasljednika, a smještajući samoaktualizaciju na vrh piramide potreba, odgovara teorijama ostalih suvremenika.

Za današnju psihologiju motivacije karakteristično je da ponašanje ne pokušava razumjeti samo na temelju značajki osobe (nagoni, instinkti itd) niti samo na temelju značajki situacije. Umjesto toga, ponašanje se shvaća kao rezultat suodnosa između određenih osoba i određene situacije. Stoga je prirodno da takva perspektiva zahtjeva drugačiji postupak, a najvažniji predstavnici takve strategije analize ponašanja su Lewin i Murray.

### 2.2.4. Kurt Lewin

Lewin je vjerovao kako svaka potreba tvori unutar osobe sustav napetosti koji traži opuštanje. Napetost može dolaziti od toga da situacijske danosti aktiviraju pravu potrebu ili kvazi-potrebu koje je povezana s onom pravom. U cjelokupnom sustavu prevladava opća tendencija da se napetost otkloni. To se, s jedne strane, može događati prema unutra, jer su u Lewinovu modelu granice između područja zamišljene kao parcijalno propusne. Time se velika napetost u nekom području može

---

<sup>11</sup> Shah, Y.J., i Gardner, L.W., op.cit., str 5.

<sup>12</sup> Psihoterapijski pravac u kojem je ključan pojam svjesnost koja omogućava osobni rast i razvoj svih potencijala, usmjeren prema cjelovitosti i usklađenosti sa životnim poljem.

lagano proširiti na susjedno područje i na taj se način raspodijeliti. U tom slučaju napetost, dakle, ostaje u cjelokupnom sustavu osobe.<sup>13</sup>

Da se Lewin ograničio samo na opisivanje stanja napetosti unutar osobe i načina na koji dolazi do stanja napetosti, njegov doprinos psihologiji motivacije bio bi načelno sličan Freudovu. Pravi dobitak za današnje istraživanje motivacije ležao je u tome što je Lewin istodobno razvio model psihološkog opisa situacije.

Njegov najvažniji teorijski doprinos sastojao se u općenitom zahtjevu da za objašnjenje ponašanja treba uzeti u obzir činjenice koje se odnose na osobu i situaciju.

U psihologiji motivacije najpoznatija jednadžba za ponašanje glasi:<sup>14</sup>

$$P = f(O, S)$$

Ponašanje (P) je funkcija osobe (O) i situacije (S). Ni nagoni, ni navike, ni napetost među potrebama niti podražaji koji proizlaze iz situacije ne mogu na zadovoljavajući način objasniti ponašanje. Uvijek se u obzir moraju uzeti obje grupe činitelja istodobno. Ovakav stav temeljno je odredio istraživanje motivacije. Takvu perspektivu preuzeli su u "klasičnoj" psihologiji motivacije McClelland, Atkinson i Heckhausen. Lewinova strategija odredila je i smjer da se napuste fizikalni opisi situacije i da se pri analizi krene od toga kako osoba vidi situaciju. Ako se njegov rad pomno promotri, možemo reći kako je ostao na razini opisa. Nije odredio za motivaciju važne značajke osoba, one nisu teorijski povezane s generalizirajućim značajkama situacije te konačno nisu provjerena teorijski izvedena predviđanja ponašanja – sve to je preostalo za buduće istraživanje motivacije.<sup>15</sup>

#### 2.2.5. Henry Murray

Veliki doprinos analizi značajki osoba i situacije dao je Murray.

Murray je prvo razlikovao primarne potrebe kao što su glad, žeđ itd. od "viših" sekundarnih potreba kao što su potreba za postignućem (*Achievement need*), potreba da nekome pripadamo (*Affirmation need*), potreba za nezavisnošću (*Autonomy need*) itd. Ove posljednje se stječu tijekom individualnog razvoja

---

<sup>13</sup>Shah, Y.J., i Gardner, L.W., op.cit., str 5.

<sup>14</sup> Rheinberg, F., op.cit., str 43.

<sup>15</sup> Shah, Y.J., i Gardner, L.W., op.cit., str 11.

iskustvom i učenjem u svijetu u kojem postoje određene fizičke, socijalne i kulturne strukture. Murray je svrstao potrebe prema vrsti, odnosno prema temi odnosa koji postoji između osobe i okoline. Najvažniji element pri određenju teme odnosa osobe i okoline jest cilj prema kojem je usmjereno ponašanje osobe, a ne površne značajke samog ponašanja.<sup>16</sup> One su značajne samo ako se iz njih može donijeti zaključak o cilju.

Ako se uspije sastaviti općenite klase ciljeva koje se pod određenim životnim uvjetima tijekom razvoja pojavljuju gotovo kod svake osobe i bivaju važnima, tada se unatoč svim individualnim razlikama i posebnostima situacija promatranog ponašanja mogu izreći opći iskazi o motivaciji određenog ponašanja.<sup>17</sup>

Murray i suradnici intenzivno su istraživali ispitanike u različitim situacijama uz pomoć različitih metoda. Na temelju promatranja i podataka iz testova sve više i više su bili u stanju razgraničiti i detaljno definirati klase tema u odnosima između osobe i okoline. U skladu s potrebama (*needs*) koje su identificirali na taj način postuliran je u okviru situacije tematski odgovarajuć pritisak. Pritisak je ono što nastaje na temelju strukture situacije kao privlačna ili odbojna sila, a povezan je s potrebama. Stajalište da opažanje i interpretacija jedne situacije sustavno ovise o snazi potreba osobe koju se opaža dovela je do postupka mjerenja koji se za psihologiju motivacije pokazao vrlo učinkovitim – Test tematske apercepcije (TAT). U tom postupku ispitanicima se pokazuju višeznačne slike uz koje trebaju izmisliti priče. Polazi se od toga da trenutno stanje potreba znatno utječe na interpretaciju i maštu ispitanika, tzv. projekcijski postupak mjerenja. Ako se za zamišljenu priču nađe prikladan način vrednovanja i odgovarajuća interpretacija, moguće je zaključiti o stanju potreba osobe. Po ovom je pitanju napravljen značajan napredak iz čega su se razvile brojne teorije motivacije koncentrirane na nekoliko različitih potreba.<sup>18</sup>

### **3. Teorije motivacije**

Mnogobrojne teorije motivacije rezultat su raznih istraživanja tog područja. Dakako, ne postoji univerzalni i jednoznačni odgovor na pitanje što motivira ljude. U ovom radu, u fokusu analize pitanja su ljudi u ulozi zaposlenika određenih organizacija.

---

<sup>16</sup> Shah, Y.J., i Gardner, L.W., op.cit., str.6

<sup>17</sup>Rheinberg, F., „*Motivacija*, Zagreb, Naklada Slap, 2004., str 51.

<sup>18</sup> Ibidem, str 52.



Rad se bavi načinima na koje organizacija kroz niz situacija utječe i može utjecati na motivacijski sustav pojedinca, odnosno zaposlenika.

Teorije motivacije dijele se na procesne i sadržajne teorije. Njihova razlika ogleda se u čimbenicima motivacijskog sustava, neke zanemeraju, dok druge posebno ističu.

### **3.1 Sadržajne teorije**

Sadržajne teorije zanemaruju karakteristike posla i radne okoline. Kao faktore motivacije za rad ističu karakteristike i potrebe ljudi, te njihove motive i motivatore. Naglasak je na individualnim potrebama radnog ponašanja, odnosno pretpostavci kako ljudi s različitim potrebama drugačije reaguju na određene radne situacije.

#### *3.1.1. Maslowljeva hijerarhija potreba*

Jedna od najpoznatijih i opće prihvaćenih teorija koja je poslužila kao okvir brojnih istraživanja u području motivacije rada je Maslowljeva teorija hijerarhije potreba. Prema ovom modelu ljudske potrebe su hijerarhijski poredane od jednostavnijih koje su povezane s osnovnim životnim funkcijama do složenijih koje uključuju socijalni položaj pojedinca, njegovo samoostvarenje i samoaktualizaciju. U njezinoj je osnovi teza o frustraciji i deprivaciji potreba. To znači da kod svakog pojedinca postoji pet razina potreba koje su hijerarhijski organizirane što znači da potreba višeg reda ne može biti zadovoljena ukoliko prethodno nije zadovoljena potreba nižeg reda.<sup>19</sup>

Koje su potrebe nižeg, a koje višeg reda, prikazuje slika u nastavku:

---

<sup>19</sup> Wehrich H. & Koontz H., op cit., str 469.

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Weichrich, H., i Koontz, H., *Menedžment*, Zagreb, MATE d.o.o., 1994. str. 469.

Fiziološke potrebe predstavljaju prvu razinu potreba te se odnose na osnovne životne uvjete bez kojih čovjek ne bi mogao opstati. Uključuju potrebe za hranom, vodom te ostale tjelesne potrebe. S aspekta radnog mjesta odnose se na adekvatne uvjete rada i novčanu naknadu za radne sate.

Potrebe sigurnosti obuhvaćaju sve potencijalne prijetnje od kojih se pojedinci žele zaštititi u svakodnevnom životu pa tako i na radnom mjestu: nesreće, bolesti, ekonomske nestabilnosti te ostale psihičke i fizičke neugodnosti koje mogu biti rezultat situacijskih čimbenika.

Pripadanje je potreba koja opisuje čovjeka kao socijalno biće. Pripadanje u konačnici sumira potrebe za ljubavlju, prijateljstvom, empatijom i razumijevanjem.

Potom slijedi potreba koja predstavlja feedback okoline, poštovanje. Pojedinaac teži osjećaju prepoznavanja, validacije i priznanja od strane drugih. U radnom okruženju ova se potreba manifestira kroz status i moć pojedinca.

Potreba najvišeg reda, samoostvarenje može biti zadovoljena samo onda kada su zadovoljene sve prethodne. Samoaktualizacija sa sobom nosi osjećaj ispunjenja i

samoostvaranje. Pojedinaac teži ostvarivanju i razvoju vlastitih potencijala stoga su najveće individualne razlike vidljive su upravo u okviru ove potrebe.

To znači da, iako su zadovoljeni i prisutni svi elementi s prve dvije hijerarhije, motivacija ljudi ne mora biti visoka, jer oni tada traže i žele aktivno sudjelovati u radu tima, biti prepoznati, nagrađeni, sudjelovati u kreiranju posla i odgovornosti.

### 3.1.2 Teorija trostupanjske hijerarhije

Kompleksniji i razrađeniji pogled i alternativu Maslowljevoj teoriji daje Clayton P. Alderfer 1969., koji razvija trostupanjsku hijerarhiju potreba. Teorija je u suštini ekstenzija hijerarhije potreba iako je Alderfer Maslowljevih 5 potreba objedinio u 3, no baš kao i Maslow, potrebe je stupnjevao prema prioritetu. U toj koncepciji temeljne elemente u motiviranju čine tri kategorije potreba:<sup>20</sup>

1. potrebe egzistencije
2. potrebe povezanosti
3. potrebe rasta i razvoja

Iz toga slijedi i skraćeni naziv teorija EPR (odnosno u originalu *ERG- existence-relatedness-growth*). Ljudi svoje potrebe i želje izražavaju u obliku kompleksnih ciljeva koji uključuju sve te potrebe i njihove kombinacije.

*Egzistencijalne potrebe* uključuju različite oblike materijalnih i fizioloških potreba. Ove su potrebe najkonkretnije, tu spadaju osnovne potrebe poput hrane, vode, plaće, osnovni uvjeti rada, beneficije i sl. Smatraju se nižim potrebama koje je nužno zadovoljiti kako bi čovjek mogao funkcionirati. Ova Alderferova kategorija potreba sumira prva dva stupnja Maslowljeve hijerarhije.

Kako egzistencijalne potrebe nisu beskonačne, pojedinac ima određenu percepciju njihova zadovoljenja koju smatra dovoljnom, a koja je uvjetovana individualno i društveno. U raspodjeli materijalnih dobara u funkciji zadovoljavanja egzistencijalnih potreba polazi se od pretpostavke da je kod ograničenih resursa dobit jedne osobe istodobno gubitak za druge, odnosno, individualno zadovoljstvo iznad nekog minimuma ovisi o usporedbi s onime što dobivaju drugi u istoj situaciji.<sup>21</sup>

*Potrebe za povezivanjem* koje se šire mogu označiti kao socijalne potrebe, uključuju sve faktore vezane uz međuljudske odnose koji su relevantni pojedincu (obitelj,

---

<sup>20</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str 565.

<sup>21</sup> Ibidem, str 565.

suradnici, menadžeri, prijatelji itd.) Temeljna karakteristika te kategorije potreba je proces međuovisnosti i razmjene. Interpersonalni odnosi također uključuju negativnu dimenziju, odnosno negativne emocije (ljutnju, bijes, razočarenje i sl.)<sup>22</sup>

*Potrebe rasta i razvoja* su najmanje konkretna skupina potreba jer ljudske aspiracije variraju od osobe do osobe. Zadovoljenje ovih potreba rezultat je interakcije pojedinca i okoline, te uključuje sve potrebe koje su u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja. Ovakve potrebe podrazumijevaju htijenje pojedinca da koristi svoje potencijale ili da iste razvija. Njihovo zadovoljenje rezultira osjećajem sreće, samodopadnosti i cjelovitosti, poput kakve pobjede u čijoj je igri pojedinac pobjedio samog sebe.

Ono što je ovdje zanimljivo za istaknuti je pomak u percepciji viđenja situacije/problema. Kada pojedinac ima slobodu djelovati na problem na svoj jedinstven način koji obuhvaća njegove sposobnosti i/ili kreativne predispozicije, problem gubi negativnu konotaciju te postaje izazov, a tada uočavamo kako se motivacija kao unutarnja sila ponaša. Bilo bi idealno kada bi se ta euforija držala na konstanti, međutim što se osoba više razvija, to njezine potrebe razvoja postaju veće. Što se manje razvija, odnosno što ima manje mogućnosti primjene sposobnosti, ona to manje želi, preusmjeravajući svoje želje u drugom smjeru.

Teorija trostupanjske hijerarhije temelji se na mehanizmima satisfakcije – progresije i frustracije – regresije. Zadovoljenje više razine potreba nije uvjetovano zadovoljenjem onih nižih. Treća pretpostavka je svojstvo multiple determinacije svih kategorija potreba i međuovisno dvosmjerno djelovanje na njihov intezitet. To bi značilo kako svako zadovoljenje potreba djeluje na aktivaciju potreba u različitim kategorijama, potrebe djeluju simultano, a ne sukcesivno.<sup>23</sup>

Primjerice, uzmimo situaciju u kojoj je zaposlenik kroz vrijeme dobio promaknuće u organizaciji. Znajući da postoji prilika za daljnjim napredovanjem unutar poduzeća, uložiti će dodatne napore ne bi li napredovao dalje. Suprotno od progresije, nezadovoljenje jedne grupe potreba izazivati će frustraciju koja će se potom kompenzirati zadovoljavanjem potreba unutar drugih kategorija.

---

<sup>22</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić N., *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str 539.

<sup>23</sup> Ibidem, str 540.

Time uviđamo kako kod mehanizma frustracije – regresije, hijerarhija potreba djeluje i u obrnutom smjeru. Ako je frustrirana potreba višeg reda aktivira se i pojačava sljedeća potreba nižeg reda što znači da frustracija potreba razvoja može potencirati i intenzivirati socijalne pa i egzistencijalne potrebe.<sup>24</sup> Primjerice, ukoliko organizacija zaposleniku ne može osigurati napredovanje, frustraciju na tom polju kompenzirat će zadovoljavanjem potrebe za povezanošću gdje će pojedinac ostvariti bolji odnos sa zaposlenicima.

Osim navedenih pretpostavki koje čine temeljnu razliku, Alderferova teorija također dopušta da se redoslijed njegovih faza razlikuje od osobe do osobe, dok je Maslowljev pristup statičan za sve.

### *3.1.3 Teorija motivacije postignuća*

Neki je autori nazivaju teorijom postizanja rezultata, no češće je nazivana „teorija motivacije postignuća”. Iako vezana za mnoge autore ovaj specifični teorijski pogled na motivaciju poznat je po dva autora koji su teoriju podrobnije analizirali, McClellandu i Atkinsu.

Ono što je uvelike razlikuje od prethodnih teorija je da je u cijelosti orijentirana na intrinzičnu i radnu motivaciju. U tom pristupu uspješno savladavanje zadatka ili rješavanje problema, motivacijski je poticaj za ponašanje. Nagrada se manifestira kroz osjećaj ponosa i zadovoljstva.<sup>25</sup>

Ljudi se razlikuju po svojoj težnji ka postignuću. Motivacija kao unutarnja sila koncipirana je kao struktura stavova i vrijednosti, a potrebe i motivi koji se uzimaju za osnovu ponašanja rezultat su učenja i socijalizacije u društvu.<sup>26</sup>

Iako se motivacija postignuća veže uz određene poslove koji pružaju mogućnost rješavanja problema, samostalnog donošenja odluka i preuzimanja rizika, taj se koncept motivacije može itekako proširiti na sve zaposlene kojima uspješno obavljanje nekog posla ili zadatka pruža zadovoljstvo.

Potreba za postignućem definirana je kao individualna predispozicija da se teži ka uspjehu. To je trajna karakteristika i svojstvo ličnosti.<sup>27</sup> Osobe s visokom potrebom

---

<sup>24</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić N., op.cit., str 540.

<sup>25</sup> Rheinberg, F., op.cit., str 54.

<sup>26</sup> Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str 569.

<sup>27</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić N., op.cit., str 541.

za postignućem fokusirane su na izvršavanje zadatka, ne boje se preuzeti odgovornost i inicijativu.

Motivacija za aktivnost rezultanta je dviju sila, tj. oprečnih motiva: želja za uspjehom i nastojanja da se izbjegne neuspjeh. Za motivaciju je važna individualna procjena vjerojatnosti postizanja jednog ili drugog. Motiv izbjegavanja kako ga možemo grubo nazvati određen je kao predispozicija za minimiziranje pogrešaka i bola što je u osnovi koncept hedonizma od kojeg je sve krenulo.<sup>28</sup>

Intenzitet motiva djeluje i na niz drugih zajedničkih karakteristika koje su bitne za razumijevanje radnog ponašanja. U istraživanjima je potvrđeno kako je motiv uspjeha najizraženiji kod menadžerske i poduzetničke grupe u usporedbi s drugim profesionalnostima.<sup>29</sup> Međutim, aktiviranje motivacije postignuća uvjetovano je i objektivnom situacijom: ukoliko radna situacija ne pruža osjećaj autonomije, svrsishodnosti, kreativnosti i prostor za razvoj potencijala, potreba za uspjehom ne može postati osnova motivacije za rad.

#### 3.1.4 Dvofaktorska teorija motivacije

Poznata i kao motivacijsko-higijenska teorija, Herzbergova dvofaktorska teorija pristupa motivaciji na način da je u središtu izučavanja radna situacija i faktori rada, dok su potrebe stavljene u drugi plan.

Dvofaktorska teorija sadrži dvije različite dimenzije, odnosno aspekte. Prvi, temeljni dio modela, jest *teorija radnog ponašanja* konceptualizirana kao dvofaktorska teorija motivacije dok je drugi aspekt orijentiran na bihevioralne konzekvencije *obogaćenja posla* i programe preoblikovanja rada.<sup>30</sup>

Uz Maslowljevu teoriju, dvofaktorska teorija je nesumnjivo najpopularnija teorija motivacije upravo iz razloga jer ima značajan utjecaj na poimanje organizacije i mehanizme ponašanja ljudi unutar nje.

Ono bitno što je Herzberg u suštini istraživao su faktori rada te njihova međuovisnost sa zadovoljstvom i nezadovoljstvom na radnom mjestu. Pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma, nego dva

---

<sup>28</sup> Rheinberg, F., op.cit., str 55.

<sup>29</sup> Bahtijarević-Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, 1999., str 571

<sup>30</sup> Ibidem, str 574.

odvojena pojma povezana s različitim faktorima. Stoga, suprotni kraj kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, već odsutnost zadovoljstva.<sup>31</sup>

Ova teorija zastupa podjelu faktora na dva tipa; jedni proizlaze iz poslovnog okruženja, a drugi neposredno iz posla.

Higijenski faktori, često nazvani preventivnim i ekstrinzičnim faktorima, nemaju ulogu poticati veći radni angažman nego samo spriječiti nezadovoljstvo. Higijenici su elementi/svojstva/ agensi čija prisutnost sama po sebi neće ljude dovesti u poziciju da su spremni uložiti dodatan trud, ali će njihova odsutnost dovesti do demotiviranosti i još manje spremnosti za ikakav trud i angažman.<sup>32</sup> Njihovu prisutnost uzima se zdravo za gotovo, a zaposlenici ju u pravilu ne doživljavaju kao dodatnu motivaciju.

Za razliku od higijenika, motivatori su oni elementi koji potiču na proaktivnost i produktivnost. Primjeri higijenika i motivatora prema Herzbergu navedeni su u tablici:

Tablica 1. Herzbergova podjela faktora

HIGIJENICI	MOTIVATORI
<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Politike i procedure</li><li>✚ Nadgledanje</li><li>✚ Radni uvjeti</li><li>✚ Međusobni odnosi</li><li>✚ Fiksna plaća</li><li>✚ Sigurnost posla</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Prepoznavanje i odobravanje</li><li>✚ Rast i razvoj</li><li>✚ Izazovan posao</li><li>✚ Ostvarenje</li><li>✚ Povećana odgovornost</li><li>✚ Uspjeh</li></ul>

Izvor: Vrančić, I., , *A ljudi?*, Zagreb, Naklada Jesenski i Turk d.o.o., 2015., str 29.

Kao što je ranije već spomenuto, Herzberg je nastavno na ovu dvofaktorsku teoriju razvio i metodu obogaćivanja posla ili kako ju još vole zvati metoda preoblikovanja

<sup>31</sup> Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str 574.

<sup>32</sup> Vrančić, I., , *A ljudi?*, Zagreb, Naklada Jesenski i Turk d.o.o., 2015., str 29.

rada. Metoda se svodi na poboljšavanje i unapređenje radnog mjesta kako bi se poticao individualan razvoj, inspiracija i kreativnost.<sup>33</sup>

Obogaćivanje radnog mjesta predstavlja proširenje postavljenih zadataka i vještina, kako bi posao bio poticajni i zanimljiviji uz veću raznolikost u svakodnevnoj rutini. Prednosti te metode su učenje novih vještina, više slobode i motivacije, priznanje, bolja radna atmosfera i stalno zanimljiv posao. Neke od negativnosti bile bi nedostatak pripreme za rad, veća količina posla, a time posljedično i lošija produktivnost.

Prije svega, svim ljudima u poslovnom okruženju prva pretpostavka motiviranosti jesu, kroz prizmu Hertzbergova modela, poslovi koji osiguravaju motivatore, a kroz Maslowljev to su zadovoljene potrebe nižeg reda i radna sredina koja omogućava zadovoljenje potreba višeg reda.

### **3.2 Procesne teorije motivacije**

Drugu veliku skupinu teorija motivacije ili teorijskog razmatranja ljudskog ponašanja, osobito u radnim situacijama, čine procesne teorije. U njihovoj osnovi je pretpostavka da koncept potreba nije dovoljan kako bi se radna motivacija posve objasnila. Stoga, procesne teorije u analizu uključuju i druge faktore poput: percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove sinergije.

One se kategoriziraju kao kognitivne teorije motivacije te su među njima najpoznatije:<sup>34</sup>

1. Vroomov kognitivni model
2. Porter-Lawlerov model
3. Lawlerov model
4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Zbog svoje usredotočenosti na očekivanja i ciljeve kojima pojedinac teži, često se nazivaju teorijama očekivanja. Koncept očekivanja odnosi se na vjerovanje kako će određena aktivnost rezultirati određenim ishodom.

---

<sup>33</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić N., op.cit., str 546.

<sup>34</sup> Buble, M., „Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija, 2006., str 345.



### 3.2.1 Vroomov kognitivni model motivacije

Vroom zastupa mišljenje kako čovjek u svakoj situaciji obavlja racionalni izbor između različitih alternativa ponašanja, razmatrajući moguće ishode i značenje koje imaju za njega. Dok jedne potpuno izbjegava, drugima teži. Sukladno tome, njegova kognitivna teorija motivacije usmjerena je na traženje odgovora zašto pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji naginje određenom ponašanju.

Vroom uvodi koncept valencije, očekivanja i instrumentalnosti. Koncept valencije objašnjava izbor neke alternative i privlačnosti efekta te alternative za pojedinca. Naposljetku dolazi do promišljanja, te pojedinac odlučuje što je njemu relevantnije. Koncept očekivanja objašnjava izbor neke alternative očekivanjem ili pretpostavkom pojedinca da tim izborom može ostvariti željene ciljeve, dok koncept instrumentalnosti objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata (npr. visokog radnog učinka i plaće). Radi se zapravo o percepciji instrumentalnosti dobrog rada za ostvarivanje osobnih ciljeva.<sup>35</sup> To znači da za pojedinca nije samo važno značenje efekta odabrane alternative, niti pak vjerojatnost da će time ostvariti željeni cilj, već je za njega važna i veza između tog učinka i cilja.

Na temelju navedenog Vroom zaključuje kako je motivacija proporcionalna očekivanju da će se određenom aktivnošću postići očekivani ishod i važnosti koju pojedinac pridaje tom ishodu, a to možemo iskazati putem sljedećeg :<sup>36</sup>

$$\text{MOTIVACIJA} = \text{F ( OČEKIVANJA x VALENCIJA )}$$

Navedeni prikaz označava situaciju izbora u kojoj se osoba nalazi, a odluka o ostvarivanju visokog učinka ovisi o:<sup>37</sup>

- a) subjektivnoj procjeni da se većim radom i dodatnim ulaganjem napora može ostvariti visoka radna uspješnost

<sup>35</sup> Buble, M., op.cit., str 492.

<sup>36</sup> Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str 583.

<sup>37</sup> Buble, M., op.cit., str 493.

- b) ocjeni instrumentalnosti visoke radne uspješnosti za postizanje određenih ciljeva (visoke plaće, napredovanja, ugleda, moći, itd)
- c) privlačnosti i važnosti ciljeva za pojedinca

Zaključno, ljudi uvijek između solucija ponašanja izabiru onu najprivlačniju i za koju smatraju da će doprinijeti ostvarivanju ciljeva.

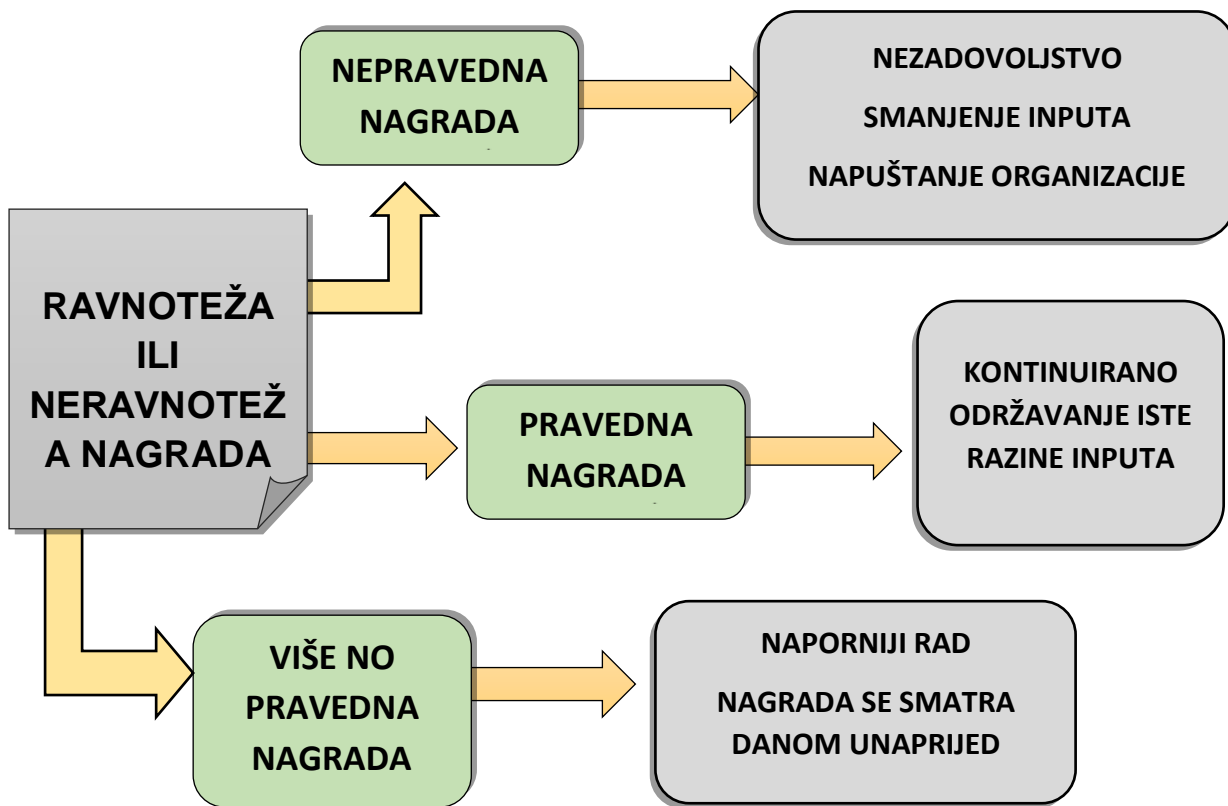
### *3.2.2. Adamsova teorija o nejednakosti u socijalnoj razmjeni*

Adamsova teorija o nejednakosti, kraće označavana kao teorija pravednosti, kao i ostale procesne kognitivne teorije usmjerena je na razumijevanje procesa koji potiču i održavaju ljudsko ponašanje. No, Adams ističe ono što je do sada u teorijama motivacije bilo ignorirano: koncept pravednosti i fer tretmana.

Ono što je u fokusu istraživanja ove teorije jesu nepravda i nejednakost u radnom okruženju. To možemo zamisliti kao specifičan odnos razmjene u kojem pojedinac s jedne strane ulaže svoje vrijeme i znanja, dok mu organizacija s druge strane to kompenzira u obliku različitih davanja.

Važan faktor motivacije je doživljavaju li pojedinci strukturu nagrađivanja pravednom s obzirom na uložene inpute. Odnos pojedinca i sustava nagrađivanja kroz tri situacije najbolje objašnjava slijedeća slika:

Slika 2. Odnos pojedinca i sustava nagrađivanja



Izvor: Weichrich, H., i Koontz, H., *Menedžment*, Zagreb, Mate d.o.o., 1994, str 474.

Ako zaposlenik osjeća da je nepravedno nagrađen tada njegovo nezadovoljstvo rezultira smanjenom kvalitetom i kvantitetom inputa ili u najgorem slučaju, napuštanjem organizacije. Ukoliko su nagrade pravedne, razina uložениh inputa u skladu je s očekivanim, te ne opada, ravnoteža je postignuta, a više no pravedna nagrada stimulira ljude da rade više jer percipiraju kako je nagrada dana unaprijed.

Generiranje percepcije nejednakosti ostvaruje se na dva načina:

- 1) Usporedbom onog što pojedinac dobiva od organizacije (O-Outputa) i onoga što daje (I-inputa)

$$\frac{O}{I} \gtrless = 1$$

Čim je koeficijent razmjene veći ili manji od 1, ostvaruje se nejednakost razmjene. U prvom je slučaju ona u korist pojedinca, a šteti organizaciji, a u drugome slučaju obrnuto.<sup>38</sup>

- 2) Subjektivnom usporedbom nagrade pojedinca o pravednosti nagrade koju prima on s nagradama koje primaju drugi s obzirom na uložene inpute.

$$\frac{\textit{Nagrade pojedinca}}{\textit{Inputi koje pojedinac ulaže}} = \frac{\textit{Nagrade drugih osoba}}{\textit{Inputi koje ulažu druge osobe}}$$

Čim ne postoji jednakost ovih odnosa, postoji nejednakost razmjene koju pojedinac osjeća na svoju štetu jer drugi dobivaju više od njega. Jedan od problema je da ljudi mogu precijeniti svoj vlastiti doprinos i nagrade koje primaju drugi. Razlike u razmjeni koje pojedinac doživljava motiviraju ga da ih ukloni ili da ih barem smanji. Snaga je te motivacije proporcionalna veličini doživljene nejednakosti, tj. veći osjećaj nejednakosti generira veću želju za njezinom eliminacijom.<sup>39</sup>

### 3.2.3 Porter-Lawlerov model

Porterov i Lawlerov model motivacije, premda značajno složeniji od drugih teorija, gotovo je sigurno mnogo adekvatniji i sveobuhvatniji prikaz sustava motivacije. U svojoj modifikaciji procesnog modela ovi autori integriraju elemente Vroomove i Adamsove teorije i neke druge elemente koji utječu na radnu uspješnost.

Dodavši Vroomovoj teoriji dodatne faktore, Porter i Lawler u svojim su proučavanjima ovaj model primjenili u prvom redu na menadžere.

Za menadžera koji radi u praksi ovaj model potvrđuje kako motivacija nije jednostavno pitanje uzročno-posljedičnih odnosa.

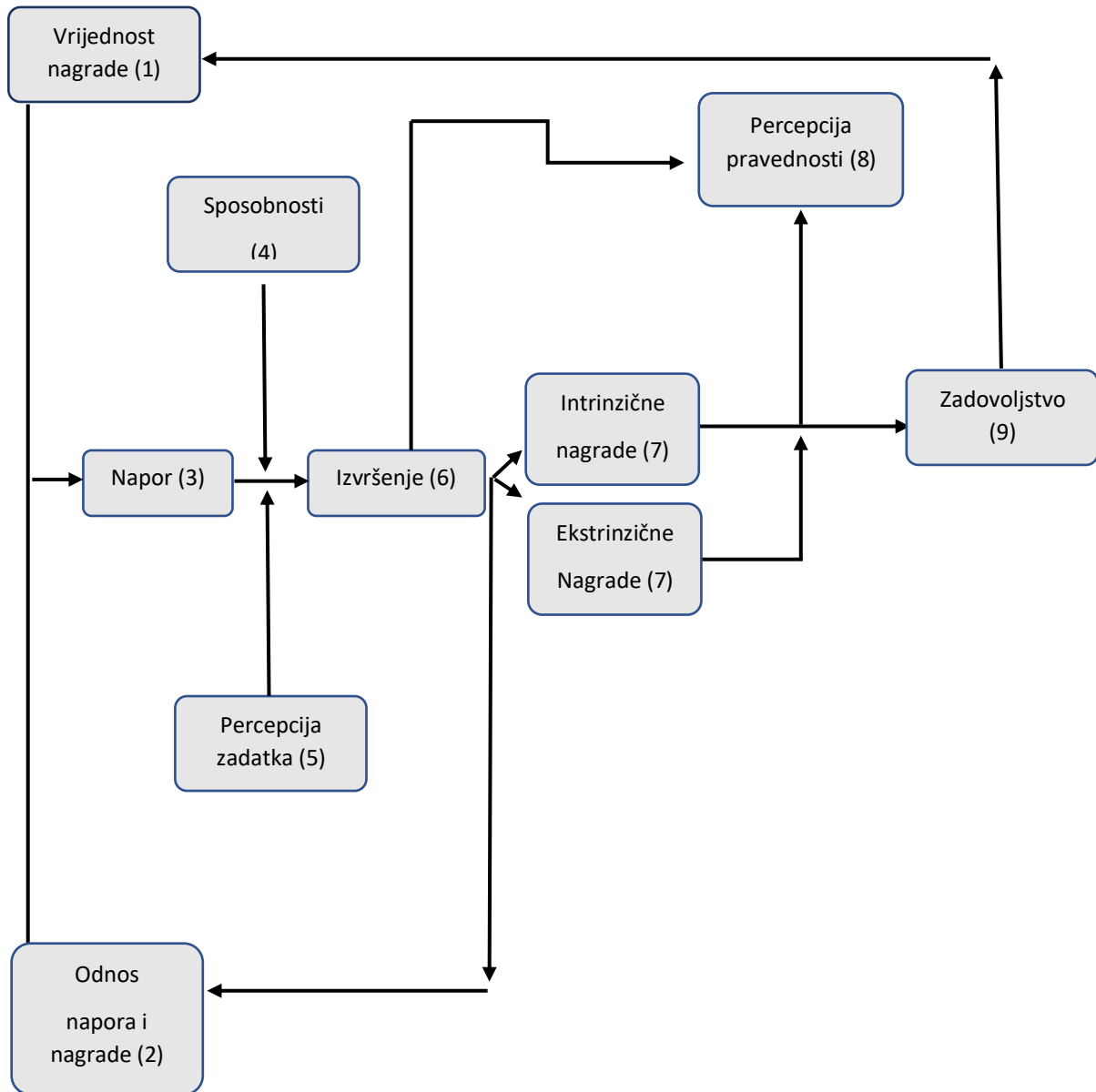
Model s 9 varijabli je sažeto prikazan u nastavku:

---

<sup>38</sup> Buble, M., op.cit., str 345.

<sup>39</sup> Weichrich, H., i Koontz, H., op.cit., str 474.

Slika 3. Porter-Lawlerov model očekivanja



Izvor: Porter, L.W., i Lawler, E.E., *Managerial attitudes and performance*, Irwin-Dorsey, Homewood, Illinois, 1968., str. 165. Prema: Weichrich, H., i Koontz, H., *Menedžment*, Zagreb, MATE d.o.o., 1994., str 472.

Iz modela vidimo da veličina napora (snaga motivacije i energije) ovisi o vrijednosti nagrade uvećanoj za iznos energije i vjerojatnosti primanja nagrade. Stvarno izvršenje zadatka uvelike ovisi o sposobnostima pojedinca i njegovoj percepciji samog zadatka (stupanj do kojeg osoba razumije važnost ostvarenja ciljeva).

Model također razlikuje intrinzične nagrade, one koje rezultiraju iz individualnog odnosa prema poslu, samog posla i osjećaja postignuća, te ekstrinzične nagrade

(plaće, priznanja itd.) za čije dobivanje je radna uspješnost samo instrument. Nagrade bilo unutarnje (osjećaj ispunjenja ili samopotvrđivanja) ili vanjske (status, bonusi ili beneficije), percipirane kao pravedne vode zadovoljstvu.

Kako bi sustav napor-ostvarenje-nagrada-zadovoljstvo mogao nesmeteno funkcionirati, menadžeri trebaju pažljivo rasporediti strukturu nagrada te definirati dužnosti i odgovornosti u organizacijskoj strukturi.

Lawler je smatrao kako u prethodnom modelu koncept očekivanja u odnosu napor-učink (N-I) i učinak-efekti (I-E) nije dovoljno razrađen, stoga daje značajan doprinos raščlanjivanjem i objašnjavanjem različitih vrsta očekivanja, koja utječu na individualnu motivaciju i faktora koji ih određuju.

U relaciji N-I kao najznačajnije čimbenike Lawler navodi:<sup>40</sup>

1. objektivnu situaciju i individualnu percepciju
2. percepciju i mišljenje ostalih o toj situaciji
3. individualno iskustvo u sličnim ili istim situacijama
4. individualne karakteristike, a posebno samopouzdanje,

dok kod I-E relacije ističe:

1. objektivnu situaciju i individualnu percepciju
2. percepciju i mišljenje drugih ljudi o toj situaciji
3. individualno iskustvo u sličnim ili istim situacijama
4. intrinzična ili ekstrinzična kontrola nagrada
5. privlačnost očekivanih efekata
6. točnost N-I očekivanja

Utvrđeni faktori utjecaja na individualna očekivanja čine osnovicu djelovanja menadžmenta u pogledu poboljšanja radnih učinaka putem sustava motivacije.

Model očekivanja kako ga je koncipirao Lawler, nameće menadžmentu obvezu da analizira stanje u poduzeću kako bi utvrdio zbog čega radni učinak nije zadovoljavajući.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Lawler, E.E., „Pay and organizational effectiveness: a psychological view, McGraw-Hill book Company, New York, 1973, str 58. Prema: Weichrich, H., i Koontz, H., „*Menadžment*, Zagreb, Mate d.o.o., 1994., str 473.

<sup>41</sup> Buble, M., op.cit., str 348.

### 3.2.4 McGregorova teorija X i teorija Y

Jedno od viđenja ljudske prirode i rani model ponašanja ljudi u organizaciji, opisao je predavač menadžmenta na MIT-u, Douglas McGregor. Oslanjajući se na svoje shvaćanje ljudske psihe, kao i na svoje iskustvo voditelja, McGregor je počeo iz novog kuta razmatrati praksu modernog menadžmenta. Svoje dvije teorije opisao je sa dva skupa pretpostavki koje se tiču percepcije ljudske prirode: teorija X i teorija Y.

Teorija X obuhvaća slijedeće ne tako suvremene pretpostavke: <sup>42</sup>

1. Čovjek ima urođenu odbojnost prema radu i izbjegavat će ga ako je u mogućnosti.
2. Zbog odbojnosti prema radu, većinu ljudi treba prisiljavati, kontrolirati, usmjeravati i prijetiti im kaznom kako bi ih se navelo da ulože adekvatan napor u ostvarenje organizacijskih ciljeva.
3. Prosječna osoba preferira usmjeravanje, želi izbjeci odgovornost, nije ambiciozna i teži sigurnosti prije svega.

Smatrao je kako su se 1950-ih radnici odmaknuli od zadovoljavanja osnovnih potreba (prema Maslowljevoj ljestvici) i da teže potrebama društvenog priznanja, statusa, samoaktualizacije pa je upravo na tim pretpostavkama razvio Teoriju Y:<sup>43</sup>

1. Trošenje fizičkih i mentalnih napora na poslu prirodno je poput igre ili odmora.
2. Eksterna kontrola i prijetnja kaznom nisu jedina sredstva za poticanje napora koji su potrebni za ostvarenje organizacijskih ciljeva.
3. Stupanj predanosti ciljevima proporcionalan je veličini nagrade povezane s njihovim ostvarenjem.
4. Prosječno ljudsko biće, u odgovarajućim uvjetima, neće nevoljko prihvaćati odgovornost, već će je i tražiti.
5. Sposobnost iskazivanja relativno visokog stupnja dosjetljivosti i kreativnosti na radnom mjestu je prilično proširena među ljudima.
6. U uvjetima suvremenog života, intelektualni potencijali samo su djelomično iskorišteni.

---

<sup>42</sup> Buble, M., „*Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija, 2006., str 466.

<sup>43</sup> Ibidem, str 467.

Ova dva skupa pretpostavki su očito potpuno različita. Teorija X je pesimistična, statična i rigidna, dok je teorija Y optimistična, dinamična i fleksibilna s naglaskom na samousmjeravanje i integraciju individualnih potreba s organizacijskim zahtjevima.

McGregor je uveo i neke od Maslowljevih zamisli u poslovni svijet. Poricao je pretpostavku da su ljudska bića inertna i da bez kazne, ne bismo puno postizali. Zahvaljujući djelomično i McGregoru, kompanije su u tom smislu učinile korak naprijed. Kodeks odijevanja na poslu više nije bio toliko strog, a radno vrijeme postalo je fleksibilnije. Mnoge su organizacije tražile načine kako da svojim zaposlenicima omoguće veću samostalnost i pomognu im u napredovanju.

Ovim su preinakama ispravljene određene slabosti, ali one se svode više na skromna poboljšanja nego na temeljitu nadogradnju.<sup>44</sup> Poslovanje organizacije može se poboljšati tako da menadžment napravi pomak u razmišljanju s teorije X na teoriju Y.

Navedene se teorije međusobno ne isključuju nego dopunjuju i sve zajedno naglašavaju različite aspekte i dimenzije motivacije i procesa motiviranja, omogućujući njegovo bolje razumjevanje

#### **4. Određenje radne motivacije i strategije motiviranja**

Radna motivacija je pojam vezan uz rad i kontekst organizacije koji ističe da je motivacija kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji. Radi se o vrlo zamršenoj i dinamičnoj koncepciji koja se temelji na raznolikim ljudskim potrebama, aspiracijama i vrijednostima.<sup>45</sup>

Prethodno poglavlje teorijama motivacije potvrđuje složenost fenomena motivacije i važnost njegova upoznavanja kako bi se moglo djelovati na ponašanje ljudi u radnim situacijama

U kontekstu organizacije motivaciju možemo promatrati s dva aspekta: s aspekta pojedinca, kao interno stanje koje vodi ostvarenju cilja i s aspekta menadžera čiji je zadatak osigurati da ljudi teže postavljenim ciljevima. Motiviranje ljudi je vrlo složen i kompleksan zadatak za menadžera, a važnost proučavanja radne motivacije leži u

---

<sup>44</sup> Pink, D.H., „Poriv, Zagreb, profil knjiga, 2013., str 25.

<sup>45</sup> Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str 599.



činjenici da ona utječe ne samo na zadovoljstvo zaposlenika i kolektiva generalno, već i na profitabilnost, produktivnost i konkurentnost same organizacije.

Radna uspješnost svake osobe može se iskazati kombinacijom motivacije i sposobnosti, a to najbolje sumira slijedeća formula:<sup>46</sup>

$$RU = M \times Sp$$

Motivacija (M) je predstavljena kroz nečiju želju, volju, samopouzdanje, dok su sposobnosti (Sp) individualna znanja, vještine, iskustva i razumijevanje šire slike aktivnosti koju je potrebno izvršiti. Ova jednostavna formula pokazuje važnost motivacije u ostvarenju rezultata, a funkcija množenja govori da osoba može imati sva potrebna znanja, vještine itd, ali ako nedostaje motivacija (M=0), konačna radna uspješnost te osobe jednaka je 0. Naravno, vrijedi i obrnuto, tj. motivacija sama po sebi nije dovoljna za uspješno rješavanje zadatka.

Među individualnim čimbenicima koji određuju ponašanje i uspješnost pojedinaca motivacija je onaj segment individualnog ponašanja koji je najosjetljiviji, najfluidniji i najpodložniji djelovanju mnoštva raznolikih faktora unutarne i vanjske okoline. To je razlog da je najneposrednije odgovorna za varijacije u entuzijazmu, zalaganjima, intezitetu radnog ponašanja i ukupne uspješnosti.

Na individualnu motivaciju djeluje mnoštvo faktora koji se mogu se svrstati u 4 kategorije:<sup>47</sup>

1. individualne osobine
2. karakteristike posla koje pojedinac obavlja
3. karakteristike organizacije, odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi
4. šira društvena okolina

Prisutan je niz faktora koji djeluju kroz pojedinca i preko njega, utječući na njegove percepcije, vrijednosti, potrebe i druga obilježja. Važan opći okvir je šira okolina, društveno-ekonomski razvoj, opći materijalni standard, sustav vrijednosti i slično. Ovi

---

<sup>46</sup> Vrančić, I., op.cit., str 27.

<sup>47</sup> Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str 559.

faktori djeluju na materijalne aspiracije, individualne preferencije glede poželjnih nagrada i individualnog ponašanja i vrednovanja ostvarenog.

Ljudsko ponašanje nije jednostavno i mora ga se promatrati kao sustav varijabli i interakcija gdje su određeni motivirajući čimbenici važan element. Interakcija između motivacije i organizacijske klime naglašava kako motivacija ovisi o i utječe na upravljačku praksu. Vođe i menadžeri, ako žele stvoriti okruženje u kojem će ljudi raditi sa interesom, moraju riješiti problem motiviranja pojedinca.<sup>48</sup>

Upravo je menadžment taj koji određuje načine motiviranja i tip motivacijskog sustava, sve kako bi se naposljetku ostvarili interesi i ciljevi organizacije.

#### **4.1 Strategije motiviranja**

Svrha motivacijskog sustava jest podići individualnu radnu uspješnost potičući i nagrađujući poželjne oblike ponašanja. Njegovo oblikovanje i primjena najvažniji je zadatak menadžera i funkcije ljudskih potencijala.

Motiviranje zaposlenika presudan je faktor u uporabi i razvoju ljudskih potencijala i njihovu usmjeravanju na ostvarivanje organizacijskih ciljeva, povećanju zadovoljstva, zadržavanju kvalitetnih ljudi, poticanju kreativnosti te otklanjanju svih oblika kontraproduktivnog ponašanja.

Brojne strategije motiviranja koje primjenjuju suvremene organizacije temelje se na tri bitne spoznaje s područja psihologije:<sup>49</sup>

1. Većina je ljudskih potreba nematerijalne prirode. To ukazuje na činjenicu da organizacija, uz materijalno nagrađivanje, treba zadovoljavati i druge potrebe i aspiracije ljudi (potrebe statusa, poštovanja, priznanja, potrebe autonomije, samoaktualizacije i razvoja).
2. Motivacijski sustav treba temeljiti na što raznolikijim načinima i strategijama motiviranja.
3. Sustav mora biti usmjeren na ono što se želi postići – treba nagrađivati ono ponašanje za koje se želi da postane repetitivno.

Određeni stupanj motivacije ostvaruje se putem sustava nagrađivanja, a koji pri tome obuhvaća nefinancijsku ili financijsku kompenzaciju. Nagrada za zaposlenika

---

<sup>48</sup> Weichrich, H., i Koontz, H., op.cit., str 482.

<sup>49</sup> Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str 605.

predstavlja motivaciju za nastavak dobrog i kvalitetnog rada, ali i zahvalnost za dobro obavljene posao.

Potrebno je naglasiti kako sustavi nagrađivanja moraju biti dobro organizirani, ali i pravedni kako bi se adekvatno mogli nagraditi radni rezultati i uspjesi zaposlenika koji ih ostvaruju. Danas menadžeri i organizacije imaju na raspolaganju velik broj teorijski utemeljenih, istraživanjima i praksom provjerenih strategija visokoga motivacijskog potencijala koje se upotrebljavaju u modernim organizacijama.

#### *4.1.1. Materijalno nagrađivanje*

Materijalne nagrade izražene općim pojmom plaće nesumnjivo su najopćenitiji, najkonkretniji i vrlo važan poticajni oblik priznanja nečijeg rada i uspješnosti. Bilo koja rasprava o motivaciji na radnome mjestu počinje s jednom jednostavnom životnom činjenicom, a to je da ljudi trebaju zarađivati za život.

Pod materijalnim strategijama nagrađivanja podrazumijevaju se financijske kompenzacije za rad koje zaposlenici dobivaju „u novcu“ (izravne materijalne kompenzacije) i one koje dobivaju u obliku beneficija, dakle ne izravno u novcu (neizravne materijalne kompenzacije). Zaposleni i nezaposleni ne razlikuju se samo po činjenici primanja ili neprimanja plaće nego i po nizu drugih beneficija koje proizlaze iz rada i radnog odnosa.

Još jedan aspekt promatranja materijalnih kompenzacija jest razina. Jedan je dio materijalnih nagrada vezan uz individualnu razinu i temeljen na individualnom učinku, dok je drugi vezan za organizacijsku razinu i distribuira se na temelju organizacijskih programa ili politike uspješnosti u postizanju ciljeva.

Primjer klasifikacije ukupnih materijalnih kompenzacija zaposlenih prikazuje tablica 2.

Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenicima

Razina	Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
Pojedinac	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaća</li> <li>• Bonusi i poticaji</li> <li>• Naknade za rad na projektima</li> <li>• Naknade za poboljšanja</li> <li>• Naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stipendije i školarine</li> <li>• Plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>• Službeni automobil</li> <li>• Menadžerske beneficije</li> </ul>
Poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udio u dobitima (sudjelovanje zaposlenih u dobitima koji su posljedica ušteta u proizvodnji, smanjenih troškova rada itd.)</li> <li>• Udio u dobiti (sudjelovanje u dobiti koju je ostvarila organizacija)</li> <li>• Udio u vlasništvu (stjecanje vlasništva nad organizacijom, najčešće dionica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirovinsko osiguranje</li> <li>• Zdravstvena zaštita</li> <li>• Životno osiguranje</li> <li>• Plaćeni godišnji odmor</li> <li>• Neplaćeni dopusti za potrebe školovanja, zbog obiteljskih razloga i sl.</li> <li>• Naknade u slučaju bolovanja, profesionalnih oboljenja i nesreća na radu</li> <li>• Usluge prehrane</li> <li>• Socijalne aktivnosti</li> <li>• Diskontna kupovina</li> </ul>

---

proizvoda poduzeća

- Programi rekreacije i zdravlja

---

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić N., *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str 711.

Kako bi bio posve stimulativan, sustav nagrađivanja treba obuhvaćati sve četiri navedene grupe materijalnih kompenzacija. Na takav se način kompenziraju različite vrste doprinosa pojedinca organizaciji, zadovoljavaju raznolike ljudske potrebe i ono najvažnije, raznolik sustav nagrađivanja šalje jasnu poruku zaposlenicima o važnosti njihova doprinosa.

S obzirom da se temelje na principu „koliko radimo toliko i dobijemo“, posebno se stimulativnima smatraju one materijalne kompenzacije koje su najuže vezane uz radnu uspješnost pojedinca (varijabilni dio plaće, kratkoročni bonusi itd.) i uspješnost organizacije (npr. udio u profitu). Polazište cijelog sustava je osnovna plaća na koju se poput lego kockica nadograđuju različite stimulacije. Za svaki dio koji se dodaje na plaću u svrhu poticanja uspješnosti i određenih oblika ponašanja pojedinaca, mora biti jasna osnova i kriteriji da bi se motiviralo željeno ponašanje.

Poticajno djelovanje sustava nagrađivanja povezano je i s postojanjem jasnih standarda radnog izvršenja i uspješnosti, s razumjevanjem i općim prihvaćanjem načina utvrđivanja radne uspješnosti te načina vrednovanja. Kako bi sustav postizao željene efekte, mora udovoljavati temeljnim pravilima i biti: <sup>50</sup>

1. specifičan – zaposleni moraju točno znati što se od njih očekuje
2. ostvarljiv – svaki zaposleni mora imati mogućnost i realnu šansu da dobije nagradu ako se angažira
3. mjerljiv – mjerljivi ciljevi moraju biti temelj planova svih stimulacija
4. pravičan – jednak ili fer tretman svakog pojedinca bitna je pretpostavka pozitivnog motivacijskog djelovanja.

---

<sup>50</sup> Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str 618.

U suvremenoj teoriji i praksi nagrađivanja i materijalnog motiviranja prisutna je i dilema individualnog nasuprot grupnog ili timskog nagrađivanja. Moderna tehnologija i uvjeti poslovanja sve više zahtijevaju timski rad i čine individualne učinke u nizu područja apstraktnom kategorijom. S druge strane, praksa nagrađivanja upućuje na potrebu individualiziranja i razvijanja različitih poticaja koji na individualnoj razini motiviraju različite oblike ponašanja svrsishodnog za organizacijsku uspješnost. Kakav će sustav stimuliranja i nagrađivanja odabrati, što će poticati i nagrađivati organizacije, ovisi o nizu faktora od kojih su poslovna strategija i politika nesumnjivo najvažniji.

Iznimna važnost plaće za individualnu motivaciju ni u kojem slučaju ne pretpostavlja često očekivani automatizam njezina djelovanja na motivaciju za rad izražen u pojednostavljenoj pretpostavci „veća plaća – veća motivacija za rad – veći učinak“. Taj odnos je puno složeniji i sofisticiraniji i na njega osim visine plaće ili uopće materijalnih nagrada, utječe čitav niz individualnih, subjektivnih i objektivnih činitelja koji se prelamaju kroz subjektivnu strukturu pojedinca.<sup>51</sup>

#### *4.1.2 Nematerijalno nagrađivanje*

Dobar sustav materijalnog motiviranja i stimuliranja kvalitetnog rada i visoke radne uspješnosti ne isključuje, nego baš naprotiv, zahtijeva primjenu čitavog niza drugih strategija motiviranja.

Posao koji pojedinac obavlja ključna je odrednica individualne motivacije. Rad postaje središnja karakteristika moderne civilizacije jer odrasla osoba provodi pola svojih budnih sati na poslu. Činjenica je da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu ne samo na radnu motivaciju nego i na cjelokupni život. Ljudi žele zadovoljiti raznolike potrebe na poslu, a ne samo one egzistencijalne ili one materijalnog standarda.

Stoga su nematerijalne strategije one koje zadovoljavaju potrebe višeg reda, među kojima se ističu: oblikovanje posla, obogaćivanje posla, participacija zaposlenih i fleksibilno radno vrijeme.

---

<sup>51</sup> Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str 615.

*Oblikovanje posla* je proces kojim se određuje koliko se i kojih zadataka obavlja na određenom radnom mjestu, koje vještine su za to potrebne i kakvi se odnosi uspostavljaju.<sup>52</sup> Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim. Važan individualni pristup oblikovanja radnog mjesta je rotacija poslova kod koje se periodično pomiču zaposlenici s jednoga specijaliziranog posla na drugi, a čime se sprječava monotonija i dosada koji su jedni od najznačajnijih prepreka većoj motiviranosti za rad. Kod rotacije je bitna fleksibilnost radnika koji mogu obavljati sve poslove u jednoj grupi poslova. Rotacija se može odvijati tako da tijekom cijelog radnog dana pojedinac radi nekoliko sati na jednom poslu, zatim prelazi na drugi pa na treći. Na takav način se rotiranje može odvijati kroz duže vremensko razdoblje.

Danas se mogu diferencirati dva pristupa oblikovanju posla: *specijalistički* pristup koji operacionalizira i nastavlja Taylorovu filozofiju efikasnosti rada i *motivacijski* pristup.<sup>53</sup> U osnovi imaju različita polazišta i posljedice vezane uz motivaciju i ponašanje onih koji takve poslove obavljaju, stoga zahtjevaju i različit pristup ljudskim potencijalima i njihovoj uporabi.

Taylorov koncept radne efikasnosti sadrži ideju visoke podjele rada i vrlo uske specijalizacije u kojoj svaki pojedinac treba obavljati jednu operaciju ili zadatak jer to vodi većoj proizvodnosti i kontroli zaposlenih.

Polazište motivacijskog pristupa kao i njegovi efekti sasvim su drukčiji. Takav pristup polazi od intenzivne motivacije koja je po pravilu oprečna intenzivnoj specijalizaciji, što bi u prijevodu značilo da je usmjeren na povećanje raznolikosti posla koje sa sobom nosi određenu kompleksnost i težinu zadatka, a time i veću odgovornost.

Svaki od njih ima u organizacijskom smislu različit učinak i prednosti koje prikazuje tablica 3:<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str 668.

<sup>53</sup> Ibidem, str 670.

<sup>54</sup> Ibidem, str 670.

Tablica 3. Pristupi oblikovanja posla

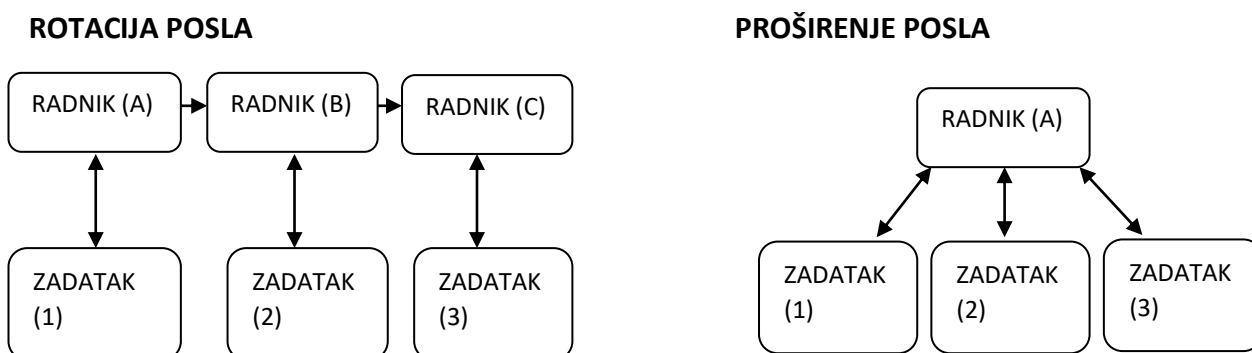
SPECIJALISTIČKI PRISTUP	MOTIVACIJSKI PRISTUP
<p>Visoka proizvodnost nekvalificiranih</p> <p>Potrebno manje obuke</p> <p>Zamjena radnika je jednostavnija</p> <p>Manja ovisnost o drugima</p> <p>Manje pogrešaka</p> <p>Sniženje troškova rada po jedinici</p> <p>Veća managerska kontrola operacija</p>	<p>Visoka proizvodnost stručnih radnika</p> <p>Manje izostajanje radnika</p> <p>Manje fluktuacije</p> <p>Viša kvaliteta proizvoda i usluga</p> <p>Više ideja i sugestija</p> <p>Veća fleksibilnost</p> <p>Veće zadovoljstvo poslom</p>

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, 1999., str 670.

Mnogi često izjednačuju strategije rotacije i proširivanja posla. Proširivanje posla je proces kombiniranja i slaganja više sličnih specijaliziranih zadataka u jedan posao koji se dodjeljuje jednom izvršitelju.<sup>55</sup> Npr. radnik na određenom stroju naknadno dobiva poslove održavanja strojeva i kontrole kvalitete proizvoda. Takvo proširenje posla je horizontalno kojemu je svrha suzbiti monotoniju repetitivnih poslova.

Razlike između rotacije i proširenja posla slika 4.

Slika 4. Razlika rotacije i proširenja posla



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, 1999, str. 673.

<sup>55</sup> Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str 672.



*Obogaćivanje posla* smatra se najboljim odgovorom na suvremene zahtjeve zaposlenika. Riječ je o procesu koji vertikalno širi posao uključujući u njega više raznolikih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja na način koji povećava mogućnost primjene i realizacije različitih osobnih sposobnosti i znanja i omogućava individualni rast i razvoj.<sup>56</sup> Na ovakav motivacijski pristup neposredno je, tj. vrlo vjerojatno, utjecala Hertzbergova dvofaktorska teorija motivacije koja upućuje na veliko značenje samog posla i intrinzičnih faktora za radnu motivaciju.

Hackman-Oldhamov model motivacijskog potencijala posla ističe ključne dimenzije posla, a to su:<sup>57</sup>

1. raznolikost vještina
2. identitet i cjelovitost zadatka
3. važnost zadatka
4. autonomija
5. feedback

U osnovi je obogaćivanje posla vertikalno usmjereno jer mu je uz povećanje zahtjeva za raznolikim vještinama i znanjima, temeljna odrednica vraćanje niza aktivnosti zaposlenima, kao što su planiranje, odlučivanje i kontrola, koje su efikasnosti radi bile izdvojene i dane menadžmentu.

Do sad su sve ove strategije nematerijalnog motiviranja bile vezane za isključivo za radne aktivnosti, no slijedeća koja će biti razrađena je najpoznatija i najčešće primjenjivana, odnosi se na radno vrijeme.

Strategija fleksibilnog radnog vremena primjenjuje se u mnogim organizacijama već desetljećima. Radi se o mogućnosti da zaposleni samostalno utvrđuju najpogodnije radno vrijeme za obavljanje posla, odnosno mogu sami odrediti početak i završetak radnog dana, s time da su za vrijeme osnovnog radnog vremena prisutni na radnom mjestu. Radno vrijeme od 8 do 16 sati nije nužnost.

Fleksibilni programi radnog vremena povećavaju zadovoljstvo zaposlenih, smanjuju odsutnost s posla i otklanjaju probleme kašnjenja. Primjeri organizacija koje su uvele fleksibilno radno vrijeme pokazuju da se na taj način može podignuti moral i produktivnost.

---

<sup>56</sup> Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. *Nematerijalna motivacija u funkciji i upravljanja ljudskim potencijalima*, Tehnički glasnik, 2013., str. 213-219. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/155360> (pristupljeno: 17.01.2022)

<sup>57</sup> Ibidem, str 675.

Mnoge organizacije uz fleksibilno radno vrijeme, svojim zaposlenicima omogućuju i fleksibilnost radnog mjesta. Fleksibilno radno vrijeme primjenjuje se i kod rada na izdvojenim mjestima rada. Pod pojmom izdvojenog mjesta rada prvenstveno se misli na rad zaposlenika kod njegove kuće, a tek potom i na rad u ostalim prostorima koji nisu prostori poslodavca.<sup>58</sup>

Prema istraživanju koje već dugi niz godina provodi International Working Group, početkom 2018. godine na uzorku od 18.000 stručnjaka i poslovnih lidera iz niza različitih djelatnosti, iz 96 zemalja su pokazali slijedeće: 91% ispitanika je reklo da fleksibilno mjesto rada omogućava veću produktivnost zaposlenika, 89% vjeruje da im fleksibilno radno mjesto omogućava rast poslovanja, 87% vjeruje da će im fleksibilnosti vremena i mjesta rada omogućiti konkurentnost, 83% kaže da će im povećati profit, a 80% ih je izjavilo da omogućavanje zaposlenicima da obavljaju posao gdje žele privlači i zadržava vrhunske talente.<sup>59</sup>

Takva praksa omogućava direktorima, vlasnicima organizacija i zaposlenicima lakše prilagođavanje promjenama na tržištu rada, što podrazumijeva smanjenje troškova poslovanja te veću produktivnost i zadovoljstvo, dok istovremeno zaposlenicima pruža mogućnost kreiranja ravnoteže između privatnog i poslovnog života.

Dinamika kojoj su izloženi ljudi u poslovnom okruženju i svakodnevno opterećenje dulje od 10 sati, ali i tjedno često dulje od 6 dana, obično ugrožava privatni život premorom, nervozom, stresom i bolešću.

Nepostojanje ravnoteže privatnog i poslovnog života značajno utječe na motiviranost ili bolje rečeno na demotiviranost zaposlenika. Čovjek je kompleksno biće koje nema samo ulogu da spava, jede i radi, već svoje potpuno ostvarenje doživljava i kroz interakciju s drugima, individualnim neposlovnim aktivnostima kojima zadovoljava svoje individualne potrebe i potrebe za samoaktualizacijom.

Nagrade, kako bi bile djelotvorne, trebale bi biti individualizirane koliko god je moguće. Iste nagrade nemaju istu vrijednost za sve. Tako su neke organizacije uvele

---

<sup>58</sup> Sever, D., *Ugovor o radu na izdvojenom mjestu rada za zaposlenike udruga, sindikata, sportskih ili kulturnih organizacija i sličnih pravnih subjekata*, 2017. Dostupno na: <https://www.edusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/32380> (pristupljeno: 16.04.2022)

<sup>59</sup> Špiljak, L., „Fleksibilno radno vrijeme omogućava rast poslovanja i stvara veći profit, 2019. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/fleksibilno-radno-vrijeme-omogucava-rast-poslovanja-i-stvara-veci-profit-no-nas-zakon-slabo-vodi-racuna-o-aktualnim-potrebama-radnika-i-poslodavaca-359211> (pristupljeno: 28.06.2021).

sustav nagrađivanja popularno nazvan "kafeterija". Svaki njihov zaposlenik na temelju rezultata svog rada dobije određeni broj bodova koji može zamjeniti za neku nagradu. Tako se bodovi mogu zamjeniti za novac, slobodne dane, tečajeve, rekreacijske aktivnosti i slično. Netko je možda u financijskim problemima pa bi mu najbolje došao novac. Drugi možda ima malo dijete pa bi mu fleksibilno radno vrijeme bila najbolja nagrada. Tako će svatko dobiti onu nagradu koja će za njega to doista i biti.<sup>60</sup>

## 4.2 Koncept mrkve i batine

Različite teorije motivacije i motivatora rijetko se kada pozivaju na odnos nagrade i kazne. "Mrkva i batina" je motivacijska tehnika čiji naziv potječe iz priče o magarcu kojeg je gospodar navodio da povuče teret tako što mu je pred njuškom mahao mrkvom ili ga udarao štapom/batinom po zadnjici. U svakom slučaju, da li pojačanom prisilom ili privlačnijim mamcem, magarac bi krenuo naprijed.

Mrkva je sinonim za nagradu koja služi kao poticaj radniku. Često je ta mrkva novac u obliku plaće ili bonusa, iako se ne isključuje da "mrkva" može poprimiti nematerijalni oblik. Problem s ovim pristupom leži u samoj praksi, nerijetko svatko dobiva "mrkvu" bez obzira na rezultat i doprinos, na primjer kroz praksu promaknuća prema senioritetu, kroz automatska povećanja plaća prema nezasnovanim zaslugama, itd. Naravno da je nagrada poželjnija ukoliko je pravedna ali i ona je dvosijekli mač.

Ruski ekonomist Anton Suvorov izradio je složeni ekonometrijski model kako bi demonstrirao učinak koji se stvara oko onoga što se naziva „teorijom o odnosu principala i agenta". Principal je motivator – poslodavac, učitelj, roditelj, a agent onaj kojeg se motivira – zaposlenik, učenik, dijete. Principal u osnovi pokušava pridobiti agenta da učini ono što on hoće dok agent usklađuje vlastite interese s onime što principal nudi. Čim ponudi nagradu, principal šalje agentu poruku da je zadatak nepoželjan, da je poželjan ne bi trebao poticaj. Međutim, taj početni signal i popratna nagrada natjerat će principala na stazu s koje je teško sići. Ponudite li premalu

---

<sup>60</sup> Oakland, J.S., „Total Quality Management:Text with cases, Routledge, 2003., str 269. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?id=eo2y8mgEFHAC&pg=PA269&lpg=PA269&dq=reward+and+recognition+kafeteria&source=bl&ots=MfIbRuXJsT&sig=ACfU3U1FzsCy9kaDWqwjY-AiGtRdXukwsA&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwiV\\_pK71rf3AhXKg\\_0HHQzkAP0Q6AF6BAgnEAM#v=onepage&q=reward%20and%20recognition%20kafeteria&f=false](https://books.google.hr/books?id=eo2y8mgEFHAC&pg=PA269&lpg=PA269&dq=reward+and+recognition+kafeteria&source=bl&ots=MfIbRuXJsT&sig=ACfU3U1FzsCy9kaDWqwjY-AiGtRdXukwsA&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwiV_pK71rf3AhXKg_0HHQzkAP0Q6AF6BAgnEAM#v=onepage&q=reward%20and%20recognition%20kafeteria&f=false) (pristupljeno:11.11.2021)

nagradu, agent neće pristati. No, ponudite li nagradu koja je dovoljno privlačna da navede agenta da djeluje prvi put, principal je osuđen da je i drugi put ponovno daje. Neće mnogo proći, a postojeća nagrada neće više biti dovoljna. Uskoro ona neće više biti bonus nego status quo koji prisiljava principala da nudi sve više nagrade kako bi postigao isti učinak.<sup>61</sup>

"Batina" predstavlja strah koji može biti djelotvoran poticaj na akciju ukoliko ga se primjenjuje umjereno i pravovremeno. To su strahovi od gubitka posla, gubitka dohotka, smanjenja premije, degradacije ili neke druge kazne. Kazna se ne mora nužno manifestirati samo u financijskom ili fizičkom obliku, ona može biti verbalna, neverbalna, socijalna i pokazana na mnoge druge načine. Kada je jasna i zaslužena, morala bi biti iskomunicirana individualno.<sup>62</sup> Kao i kod nagrade, kazna mora biti argumentirana, objašnjena kroz primjere ponašanja i uzročno-posljedične veze.

S obzirom da neki ljudi bolje reagiraju na obećanje nagrade, a drugi na prijetnju kaznom, najbolje bi rezultate glede motivacije dao individualni pristup, međutim, u velikim organizacijama rukovoditelji su neskloni prilagođavati poticaje svakom pojedinom radniku. Posljedično, svi zaposleni su izloženi jednakom tretmanu, a odnos mrkve i batine u pojedinoj organizaciji ovisit će o sklonostima i uvjerenjima nadležnih. Bez obzira jesu li menadžeri nadglednici prve razine ili glavni izvršni menadžeri moć njihove pozicije da dodjeljuju i ustežu nagrade ili određuju kazne različitih vrsta, daje im, u velikoj mjeri, sposobnost kontrole i ekonomske i socijalne dobrobiti podređenih.<sup>63</sup>

I najbolji ljudi ponekad ne isporuče očekivano, podbace, ali i u takav loš rezultat je uloženi trud i vrijeme. Kazniti ih samo zbog rezultata, a zaboraviti na uloženo, motivacijski ima vrlo negativan učinak na osobu koja će najvjerojatnije morati ponoviti aktivnost koja je rezultirala prethodnim neuspjehom. Uvažavanje truda će imati znatno veći i pozitivan motivacijski efekt na ponovljenu aktivnost odnosno zadatak

Istraživanja su otkrila da razni oblici materijalnih i nematerijalnih nagrada imaju boljih učinaka na radnikovu produktivnost i moral radnika od prijetnja i kazni. Među poznatim organizacijama koje su sklone "mrkvama" našle su se Disney, dostavljačka kompanija DHL i Pepsi Bottling Group, kod kojih je zabilježena viša produktivnost,

---

<sup>61</sup> Pink, D., ,Poriv, Zagreb, profil knjiga, 2013, str 36.

<sup>62</sup> Weichrich, H., i Koontz, H., ,*Menedžment*, Zagreb, MATE d.o.o., 1994., str 465.

<sup>63</sup> Ibidem, str 466.

radni angažman i niža stopa odljeva radne snage u odnosu na prosječne fluktuacije.<sup>64</sup>

### 4.3 Uloga novca

Čak i da su resursi neograničeni, bilo bi teško odrediti idealnu plaću. Intuitivno bi se pomislilo kako bi veće plaće trebale dati bolje rezultate, ali znanstveni dokazi ukazuju na to da je veza između naknade, motivacije i učinka mnogo složenija. Većina ekonomista i menadžera smješta novac visoko na skali motivatora, dok ga bihevioristi smještaju niže. Menadžeri svih hijerarhijskih razina precjenjuju značaj novca u motivaciji ljudi. Novac je zasigurno važan motivator, međutim, kontroverzno je reći da je primarni.

Ljudi ne rade samo zbog novca, radom očekuju riješiti vlastite egzistencijalne, ali i druge potrebe. Novac je, gledajući kroz Hertzbergovu prizmu higijenik, a prema Maslowu osigurava osnovne potrebe. U postojećem sustavu vrijednosti on je neophodan. U mnogobrojnim organizacijama novac se koristi kao sredstvo održavanja određenog stupnja kvalitete zaposlenih u organizaciji ili kako bi se privukli i zadržali ljudi.

Stvarni utjecaj novca i veličine plaće mogao bi se sažeti na slijedeći način: novac ima izuzetnu važnost u motivaciji ljudi u slučajevima u kojima ukupan iznos novca kojeg zarađuju svi koji žive u zajednici nije dovoljan za pokrivanje osnovnih životnih potreba. Minimalni iznos tj. količina novca potrebna za zadovoljavanje osnovnih životnih potreba u visokoj je korelaciji s onim što je u mnogim zemljama definirano kao sindikalna košarica. Kada iznos plaće ili ukupnih primanja prijeđe granicu novca potrebnu za zadovoljenje osnovnih životnih potreba, važnost plaće značajno opada.<sup>65</sup>

Kada je riječ o motivaciji i njezinoj povezanosti s novcem, neizostavni dio je varijabilna plaća koja prepoznaje i nagrađuje ostvareni rezultat. Ona u svojoj motivacijskoj strukturi nije ništa drugo nego kroz materijalni oblik prepoznat rezultat i davanje osobi na znanje da je njen rezultat prepoznat. Novac, pogotovo onaj koji je isplaćen kroz bazičnu plaću i ostaje isti iz mjeseca u mjesec bez obzira koliko osoba

---

<sup>64</sup> Batnožić, T., „Uloga motivacije u menadžmentu, Osijek, 2012. Dostupno na: <https://pdfslide.net/documents/menadzment-uloga-motivacije.html> (pristupljeno 01.08.2021.)

<sup>65</sup> Vrančić, I., op.cit., str 38.

radila i trudila se, ne potiče zadovoljenje motivatora višeg reda i ne može osigurati osjećaj prepoznavanja ili samoostvarenja.

Novac kao motivator nije svemoćan organizacijski čimbenik, u mnogo većoj mjeri utječe na nezadovoljstvo (kada ga nema dovoljno), nego što je izvor zadovoljstva. Tako je Leigh Branham, poznati suvremeni organizacijski istraživač i teoretičar, u istraživanju provedenom 2005. godine dokazao da kvalitetni ljudi najčešće napuštaju organizaciju usljed: nisko ograničene mogućnosti za rast i napredovanje u karijeri (16%), nedostatka poštovanja i potpore od neposrednog nadređenog (11%), nedostatka liderskih kompetencija neposredno nadređenog (9%). Svi ostali fluktuacijski činitelji nisu prelazili 5% utjecaja na odlazak organizacije ispitanika u istraživanju, stoga nisu spomenuti.<sup>66</sup>

Naravno da radnici moraju biti zadovoljni svojom plaćom jer nezadovoljstvo prihodom i uvjetima rada skreće fokus zaposlenika na frustracije, a ne na rad. Upravljanje radnicima treba se temeljiti na pretpostavci da su oni potrebni korporaciji više nego što je korporacija potrebna njima.

#### **4.4 Kreativnost**

Kreativnost je pojam koji već dugi niz godina fascinira sva polja, od umjetnika preko filozofa do psihologa. Zašto ljudi osjećaju potrebu za kreativnošću i uživanjem u kreativnom izražavanju. Kreativnost se često promatra kao subjektivni pojam koji se temelji na osobnim mišljenjima, preferencijama, gledištima, emocijama i prosudbi. Svi različito komuniciramo, obrađujemo, doživljavamo i izražavamo kreativnost, što stvaranje univerzalne definicije kreativnosti čini vrlo izazovnim. Iako postoje mnoge komponente kreativnosti, uključujući originalnost, zadovoljstvo, vrijednost, proces i maštu, definicija koju znanstvenici koriste za proučavanje kreativnosti spaja te komponente ističući da je kreativnost sposobnost stvaranja nečega što je i novo (ili originalno) i ima korisnost (nekome je dragocjeno).<sup>67</sup>

Bihevioristi često ono što radimo na poslu ili u školi dijele na dvije kategorije: „algoritamske“ i „heurističke“ zadatke. Algoritamski je zadatak onaj u kojemu se do rješenja dolazi držeći se niza unaprijed utvrđenih uputa i pri tome postoji samo jedan

---

<sup>66</sup> Tudor, G., ,op.cit., str 297-298.

<sup>67</sup> Cardabasha, D. i Kurczek, J., , Connecting the dots: your brain and creativity, 2017. Dostupno na: <https://kids.frontiersin.org/articles/10.3389/frym.2017.00019> (pristupljeno: 14.07.2021.)

mogući put, odnosno postoji algoritam s pomoću kojeg se dolazi do rješenja. Kod heurističkog zadatka je obrnuto. Upravo zato što nema algoritma, osoba je prisiljena iskušavati različite mogućnosti ili čak osmisлити novo rješenje.<sup>68</sup> Rad u dućanu na blagajni algoritamski je posao. Radite stalno isti posao na isti način. Osmišljavanje promotivne kampanje uglavnom je heuristički posao. Ukratko, kod algoritamskog zadatka nema prostora za kreativan izražaj.<sup>69</sup> Kod algoritamskih zadataka, uvjetovane nagrade su poželjne, no ne i kod heurističkih zadataka. Kakav efekt ima nagrada na kreativnost opisano je dalje u poglavlju.

Danas, skoro da ne postoji poslovni subjekt koji ne pokušava pronaći adekvatna rješenja za podsticanje kreativne i inovativne poslovne atmosfere. Kreativnost je posebno važno i aktualno područje ljudskih sposobnosti i individualnih razlika relevantnih za selekciju i radnu uspješnost.

Za razliku od ostalih područja ljudskog djelovanja, u poslovanju se misli na konkretnije značenje kreativnosti, pri čemu uvijek u pozadini postoji rješenje problema. Kreativnost je ta koja pomaže kada već postojeća rješenja zakažu. U terminima ljudskih sposobnosti kreativnost bi se mogla definirati kao sposobnost uočavanja problema i nalaženja novih rješenja; ona uključuje primjenu intelektualnih sposobnosti (divergentno mišljenje, imaginacija i sl.), radoznalosti i drugih karakteristika na rješavanje problema u nekom području s kreacijom nečega novog kao rezultatom.<sup>70</sup>

Generalno, kreativnost omogućava postizanje razlike između „prosječnosti“ i „izvrsnosti“, povezivanje naizgled nepovezivih fenomena, te stvaranje novih obrazaca ponašanja i rada. Trebamo ju bilo da se radi o običnom postavljanju pitanja, razvoju proizvoda, planiranju godišnjih odmora, podršci kupcima ili brojnim drugim aktivnostima koje se obavljaju od proizvodnog pogona pa do upravljanja ljudskim potencijalima.<sup>71</sup>

Između mnoštva pristupa kreativnosti čini se da se sve više uobličuje spoznaja da individualna kreativnost ovisi o trima činiteljima koji su prikazani na slici 5.

---

<sup>68</sup> Pink, D.H., *Poriv*, Zagreb, Profil knjiga, 2013., str 36.

<sup>69</sup> Ibidem, str 36.

<sup>70</sup> Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str 339.

<sup>71</sup> Marković, M., Kreativnost u poslovanju., Dostupno na:  
[http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost\\_u\\_poslovanju.pdf](http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost_u_poslovanju.pdf) (pristupljeno: 13.07.2021)

Slika 5. Faktori individualne kreativnosti



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, 1999., str 340.

Razlikujemo dva pristupa i njihove definicije kreativnosti, individualistički i sociokulturni. Individualistički pristup proučava jednu osobu uključenu u kreativnu misao ili ponašanje, a kreativnošću se smatra nova mentalna kombinacija koja se izražava u svijetu.

Sociokulturni pristup proučava kreativne ljude koji rade zajedno u socijalnim i kulturalnim sustavima. Kreativnost je generacija produkata koji su procijenjeni novinom/novitetom te su prikladni, korisni i procijenjeni vrijednima u prepoznatljivoj društvenoj skupini. Sociokulturalna definicija kreativnosti uključuje činjenicu da je proizvod procijenjen kao društveno vrijedan prije nego se nazove „kreativnim“. Samo rješenja ekstremno teških problema ili značajan rad genija prepoznaju se kao kreativni, (kreativnost s „velikim K“), a kreativnost s malim k" zadovoljava definiciju na individualnoj razini.<sup>72</sup>

<sup>72</sup> Degmečić, D., *Kreativni um*, 2017, Medicinska naklada, 2017., str 13.



Taylor (1959) je opisao pet tipova kreativnosti:<sup>73</sup>

- Ekspresivnu – nezavisna ekspresija, gdje kvalitet i originalnost proizvoda nisu važni kao što su npr. crteži djece
- Produktivnu – umjetnički ili znanstveni proizvodi koji ograničavaju i kontroliraju slobodnu igru i razvoj tehnika za stvaranje gotovog proizvoda
- Inventivnu – istraživači koji pokazuju novosti u kombiniranju materijala, metoda i tehnika
- Inovativnost – poboljšanje kroz modificiranje sposobnosti
- Emergentnost – u potpunosti novi pristup ili pretpostavka na kojoj funkcioniraju nove škole

Istraživači kreativnosti svoja istraživanja umnogome temelje na četiri područja istraživanja kreativnosti koja je postavio Mel Rhodes 1961. godine, mrežu 4P:<sup>74</sup>

Proizvod (*product*) – procjena je li proizvod nov i prikladan za primjenu u određenoj socijalnoj grupi, primjenjuje se sociokulturalna definicija

Osoba (*Person*) – istraživanja o stanjima ili tipovima osobnosti ljudi koji su povezani s kreativnošću, to je individualistička definicija;

Proces – istraživanja koja se bave procesom uključenim tijekom kreativnog rada ili kreativnog procesa

Pritisak (*Press*) – istraživanja koja se fokusiraju na vanjsku snagu ili „pritisak“ koji djeluje na kreativnu osobu ili kreativni proces kao što su socijalni ili kulturalni kontekst.

Prvi korak u poticanju kreativnosti jeste osnažiti ljudske potencijale u organizaciji, a to podrazumijeva:<sup>75</sup>

- primjenu osobnih smjernica.
- provoditi treninge koji potiču kreativnost
- stimulirati profesionalna usavršavanja
- jačati osobnu inicijativu
- delegiranje zadataka.

---

<sup>73</sup> Degmečić, D., „Kreativni um, 2017, Medicinska naklada, 2017., str 23.

<sup>74</sup> Ibidem, str. 14.

<sup>75</sup> Marković, M., op.cit. str. 3.

Kreativnost još uvijek spada u područje onih kompleksnih individualnih karakteristika koje je teško definirati i konceptualno precizirati, ali se prepoznaju kada se vide. Naime, čini se jednostavnijim utvrditi da se netko kreativno ponaša i daje nova i kreativna rješenja, ideje i slično, nego precizno utvrditi iz kojih to pojedinačnih sposobnosti i individualnih karakteristika proizlazi.

Kreativci imaju više novih ideja o tome kako unaprijediti proizvod ili uslugu ili ostvariti neki važan cilj koji je organizacija postavila. Ljudi koji nisu pod pritiskom bilo koje vrste, također su kreativniji, jednako kao i zaposlenici koji imaju jak osjećaj pripadnosti i privlačnosti prema radnoj sredini. U stanju smirenosti, zadovoljstva, sreće, ljudski mozak kao da se oslobađa i proizvodi više novih misli ideja, rješenja.<sup>76</sup>

Sastavni dio kreativnosti je intrinzična motivacija. Često se ističe da intrinzična motivacija vodi kreativnosti, dok ekstrinzična škodi. Veoma zanimljiv odnos imaju novac i kreativnost. Teresa Amabile, profesorica s Poslovne škole na Harvardu i jedna od vodećih istraživačica kreativnosti, često je ispitivala učinak uvjetovanih nagrada na kreativni proces. U jednoj su studiji ona i još dvoje kolega angažirali 23 profesionalna umjetnika iz Sjedinjenih Država koji su izrađivali umjetnička djela i po narudžbi i samostalno. Zatražili su umjetnike da nasumce izaberu 10 naručenih radova i 10 samostalnih. Amabile i njezin tim predali su radove komisiji umjetnika i kustosa koji nisu bili informirani o procesu istraživanja, te ih zatražili da ocijene radove prema njihovoj kreativnosti i tehničkoj vještini. Rezultati su bili iznenađujući. Naručeni radovi su bili u velikoj mjeri manje kreativni od onih samostalnih. Komentari umjetnika bili su kako su se osjećali ograničenijim kada bi radili po narudžbi.<sup>77</sup>

Sposobnost ostvarivanja kreativne karijere nije u potpunosti genski predisponirana. Talenti i inteligencija mogu dijelom biti genski određeni, ali roditelji ekstremno kreativnih ljudi najčešće nisu imali zanimanja i karijere označene kreativnošću, Stoga je razvoj kreativnog mozga vjerojatno ovisan i o nasljeđu (prirodi), ali i o odgoju (utjecaju okoline).<sup>78</sup>

Neke organizacije su i bez znanstvenih istraživanja shvatile da su sretni radnici – kreativni radnici. Tako primjerice Google i neke slične organizacije svojim zaposlenicima omogućuju da dio vremena eksperimentiraju i rade ono što ih zanima i

---

<sup>76</sup> Srića, V., „Sve tajne kreativnosti, Zagreb, Algoritam, 2017., str 295.

<sup>77</sup> Pink, D., op.cit., str 56.

<sup>78</sup> Degmečić, D., op.cit. str. 23.

u čemu uživaju, iako to za organizaciju trenutačno nije prioritet. Nadaju se da će zaposlenici tako biti kreativniji i otkriti nešto što bi organizaciji moglo postati prioritet.<sup>79</sup>

Današnjim svijetom dominiraju usluge, a u njima glavnu ulogu još uvijek igraju ljudi i njihova kreativnost. Naše gospodarsko okruženje kombinira tradicionalne izvore vrijednosti, rad, kapital i prirodne resurse, s novim vrijednostima poput brenda, imidža, estetike, kulture i umjetnosti. Način na koji se to miješa nazvan je kreativnom ekonomijom.<sup>80</sup>

Pojam kreativne ekonomije prvi put se pojavio u knjizi Johna Hawkinsa<sup>81</sup> te opisuje gospodarstvo u kojem novu vrijednost stvara upravo kreativnost u svim granama ljudskog djelovanja. Odnosi se na djelatnosti koje najviše transformiraju svjetsko gospodarstvo, stvarajući nova radna mjesta i povećavajući robnu razmjenu.

Kreativna ekonomija individualnu kreativnost vidi kao glavni izvor nove vrijednosti. Ona obuhvaća najkreativnije ljudske djelatnosti, a to su razvoj i primjena informacijske i komunikacijske tehnologije, svijet audiovizualnih proizvoda, dizajn, glazbena umjetnost, ples, gluma i izdavačka djelatnost. Radi se o najbrže rastućem sektoru svjetske ekonomije čiji su proizvodi i usluge u 2014. godini ostvarili vrijednost od 826 milijarde dolara, dva i pol puta više nego 2002. godine<sup>82</sup>, a trend rasta nastavlja se i dalje.

## **5. Socioekonomski pristup menadžmentu i uloga vodstva u motiviranju zaposlenika**

### **5.1 SEAM**

Socio-ekonomski pristup menadžment (SEAM) u prvi plan stavlja ljude i održivo poslovanje, a ne isključivo kapital. Ovaj pristup polazi od uvjerenja kako organizacije ne postoje samo da bi stvarale novac, već da bi služile društvu u cjelini, a posebno zaposlenicima. Predstavlja sustavni pristup organizacijskim promjenama koji

---

<sup>79</sup> Tudor, G., op. cit., str. 30.

<sup>80</sup> Srića, V., op.cit., str. 294

<sup>81</sup> The Creative Economy: How People Make Money From Ideas, Penguin Global, 2014.

<sup>82</sup> Srića, V., op.cit., str. 296

zahtijeva uključenost svih zaposlenika na svim razinama organizacije. Socio-ekonomski pristup integrira ekonomsku analizu sa sociološkim, psihološkim, etičkim i drugim neekonomskim dimenzijama ponašanja poduzeća.<sup>83</sup>

Organizacije pomažu ljudima da ostvare svoje potencijale, ali ih često i ograničavaju u tome. Iako na organizacijski odgovorno ponašanje pojedinca utječu ekonomski i organizacijski poticaji unutar poduzeća, ključna determinanta ponašanja pojedinaca je organizacijski kapital koji vezuje pojedinca uz organizaciju. Pojedinaac koji je kvalitetnim organizacijskim kapitalom solidno vezan za organizaciju vrlo će vjerojatno izabrati ponašanje koje će biti u dugoročnom interesu organizacije i njega samoga.

Ovaj pristup smatra kako uzroke slabe produktivnosti zaposlenika treba ponajprije tražiti u načinu upravljanja zaposlenicima. U praksi je prisutna stalna interakcija između organizacijske strukture i ponašanja zaposlenika što je ključna pokretačka snaga u proizvodnji dobara i usluga, ali je ujedno i uzrok više vrsta disfunkcionalnosti u organizaciji, koje su najčešće vezane uz slijedeća područja:<sup>84</sup>

- radni uvjeti
- organizacija rada
- komunikacija-koordinacija-kooperacija
- upravljanje vremenom
- izobrazba na radnom mjestu
- implementacija strategije

Navedene disfunkcionalnosti rezultiraju u neiskorištenim resursima što dovodi do pojavljivanja skrivenih troškova. Nazivaju se "skriveni" jer se u većini organizacija njihov utjecaj na ekonomske performanse ne mjeri u novčanim jedinicama, a oni značajno utječu na kratkoročne i dugoročne rezultate poslovanja.

Ovaj pristup jasno ističe odgovornost menadžmenta za stvaranje preuvjeta motiviranosti zaposlenika, a u nastavku se pojašnjava uloga vodstva u motiviranju zaposlenih

## **5.2 Važnost vodstva**

Priča o vodstvu stara je valjda koliko i čovječanstvo. To je jedno od najviše proučavanih i analiziranih područja unutar organizacijskog ponašanja, sociologije i

---

<sup>83</sup> Lacmanović, S., „Socio-ekonomski pristup managementu, prezentacija s predavanja, str 2-4. (18.11.2020.).

<sup>84</sup> Ibidem, str 5-6.

psihologije. Različiti sustavi i stilovi menadžmenta (autokratski, paternalistički, demokratski ili participativni) kao svoje polazište imaju različite koncepcije čovjeka i njegove motivacije, pa upotrebljavaju različite mehanizme motiviranja i uopće ostvarivanja aktivnosti i ciljeva organizacije. Međutim, treba imati na umu kako menadžment i vodstvo nisu sinonimi. Iako dva različita pojma vodstvo i menadžment imaju zajedničke elemente.

Tablica 4.. Elementi vodstva i menadžmenta

Menadžment	Zajednički elementi	Vodstvo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegiranje</li> <li>• Rezultat</li> <li>• Planiranje</li> <li>• Odgovornost</li> <li>• Financije</li> <li>• Timski rad</li> <li>• Provjera i ocjenjivanje</li> <li>• Formalna supervizija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Komunikacija</li> <li>○ Razvoj</li> <li>○ Donošenje odluke</li> <li>○ Integritet</li> <li>○ Znanje</li> <li>○ Stručnost</li> <li>○ Postavljanje standarda</li> <li>○ Fleksibilnost i usredotočenost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadahnuće</li> <li>• Transformacija</li> <li>• Smjer</li> <li>• Povjerenje</li> <li>• Ojačavanje</li> <li>• Kreativnost</li> <li>• Inovativnost</li> <li>• Motivacija</li> </ul>

Izvor: Vrančić, I., , *A ljudi?*, Zagreb, Naklada Jesenski i Turk d.o.o., 2015. str 22

Menadžer je formalna pozicija, definirana organizacijskom strukturom i opisana kao dio procesa i/ili odgovornosti povezanih s obavljanjem poslovnih procesa. Menadžera je najjednostavnije definirati kao svaku osobu koja u organiziranom okruženju upravlja barem jednim poslovnim procesom i/ili jednom sobom.<sup>85</sup> Empirija je pokazala kako se menadžerska praksa često mijenjala upravo pod pritiskom spoznaja bihevioralnih znanosti o ponašanju ljudi i faktorima koji ga određuju, posebice spoznaja o motivaciji i motivacijskim faktorima radnog i uopće poslovnog ponašanja.<sup>86</sup>

Vrhunski menadžeri su oni koji osim zanatskih imaju sposobnost utjecati na ljude tj. voditi ih-vodstvo/leadership. Bit vodstva je u slijeđenju. Ljudi nastoje slijediti one koji osiguravaju sredstva za ostvarenje njihovih vlastitih želja i potreba. U konkurentskom

<sup>85</sup> Vrančić, I., op.cit. str. 23.

<sup>86</sup> Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str 556.

okruženju, koje obilježava današnje poslovanje, menadžeri koji žele biti uspješni vođe prisiljeni su stalno iznalaziti nove načine podizanja zadovoljstva i morala zaposlenika, maksimiziranja njihove produktivnosti, kreativnosti i lojalnosti organizaciji, odnosno stalno iznalaziti nove načine motiviranja.

Vještina vodstva sastoji se od 4 bitna i osnovna elementa:<sup>87</sup>

1. sposobnost uspješnog i odgovornog korištenja moći
2. sposobnost razumijevanja da ljudska bića, u različitom vremenu i različitim situacijama imaju različite motive
3. sposobnost inspiriranja
4. sposobnost da djeluju na način koji će razviti pogodnu klimu za poticanje motivacije.

Iz ovog vidimo kako je za vodstvo nužno razumijevanje druge strane, ne samo u jednostavnom emocionalno-psihološkom smislu, već razumijevanje onoga što će drugu stranu dovesti u poziciju da najučinkovitije napravi ono što vođa smatra potrebnim. Emocionalna inteligencija je kod dobrog i uspješnog vođenja imperativ. Sljedbenici ili podređeni naposljetku, očekuju empatiju od svojih vođa, te računaju na razumijevanje njihovih situacija i prioriteta.

Neophodno je ne samo nalazima nego i zdravim razumom zaključiti da uspješno vodstvo zasigurno znači i uspješan i kvalitetan utjecaj na motivaciju osobe na koju se pokušava utjecati.

Kako bi individualni ciljevi svakog pojedinca bili usklađeni s ciljevima drugih, kao i s ciljevima organizacije u cjelini, o njima trebaju raspravljati i dogovarati se voditelji i suradnici. Suradnik, kako bi "odigrao" svoju ulogu, mora raspolagati potrebnim resursima, znati svrhu svoga rada, znati što se točno od njega očekuje i što će se dogoditi u slučaju (ne)ostvarenja očekivanja, dok je obveza voditelja odabrati odgovarajući stil vođenja u skladu sa situacijom.

Odnos između menadžera/vođe i suradnika mora dosegnuti određeni "partnerski" sporazum. To možemo zamisliti kao ugovor kojim se uglavljaju obveze jedne i druge strane. Neke organizacije takve ugovore imaju i u pisanom obliku, ali to nije

---

<sup>87</sup>Weichrich, H., i Koontz, H., op.cit., str 491.

imperativ. Bitno je da se obje strane osjećaju sigurno; da su se sporazumjele o međusobnim očekivanjima i načinima ostvarenja.

Takvim sporazumom postiže se snažan motivacijski učinak na djelatnike jer menadžer/vođa:<sup>88</sup>

- pokazuje da ima povjerenja u suradnika, ali i u samog sebe, jer ne izbjegava preuzeti obvezu prema suradniku,
- zna što organizaciji treba i to jasno ukazuje suradniku,
- pokazuje da su ciljevi ostvarivi,
- demonstrira međuzavisnost suradnika i sebe kao i pripadnost obojice istom timu
- osigurava da na kraju godine za suradnika nema iznenađenja, a ni razočarenja,
- osigurava da suradnik ima pred očima jasan cilj prema kojemu usmjerava svoju energiju i kreativnost te da ima odlične uvjete da nadzire, vrednuje i, prema potrebi, poduzima korektivne mjere.

Postoje situacije kada zaposleni trebaju podmetnuti leđa, iskazati spremnost za dodatne napore i žrtvu, tj. podržati organizaciju u njezinim naporima. Sezonske oscilacije i narasle potrebe, odjednom povećan broj narudžbi, završetak značajnog projekta, samo su neki od takvih slučajeva. Organizacija s pravom očekuje da ju se podrži u takvim situacijama, a njezine potrebe tumače i zastupaju ponajprije menadžeri. Dobar vođa-motivator posjeduje moć dodatnog angažiranja svojih podređenih kada je to potrebno. Takve vrijednosti i timski duh kod zaposlenih je nešto što se gradi kroz godine poslovanja i utjecaja.

Menadžerska pozicija, posebice u jako izraženim hijerarhijskim organizacijama daje moć. Međutim, menadžerska moć je formalna i polazi od pozicije, pozicije koja daje mogućnost da se nekog može nagraditi ili kazniti samo zato što je hijerarhijski niže. Prava moć ne dolazi iz pozicije već dolazi iz tzv. osobne moći, a nju čine znanja, autoritet, razumijevanje, vrijednosti, iskustva i ponašanja, dakle oni elementi koji pridonose uspješnom utjecaju na ljude.

---

<sup>88</sup> Tudor, G., op,cit., str. 43.

U svom globalnom istraživanju iz 2009. u kojem je sudjelovalo 1.047 izvršnih direktora, menadžera i zaposlenika iz različitih sektora, McKinsey je utvrdio da su nematerijalni motivatori, a prije svega ponašanje neposrednog rukovoditelja, od veće važnosti za motivaciju ljudi od financijskih motivatora.<sup>89</sup>

Brojna istraživanja su zaključila kako su za ljude sa zadovoljavajućim primanjima neki nefinancijski motivatori bitniji od dodatnog novca za stvaranje dugoročnog angažmana ljudi u većini sektora, na većini radnih mjesta, i u većini poslovnih okružja.<sup>90</sup>

Upravo istraživanje McKinsey Quarterly potvrđuje navedeno. Ispitanici smatraju tri nenovčana motivatora – pohvala neposrednih rukovoditelja, pozornost vođe, mogućnost za vođenje projekata ili timova – ništa manje ili čak i učinkovitijim od tri najbolje ocijenjena financijska poticaja: gotovinskih bonusa, povećane osnovne plaće, te dionica i opcija. Tri najvažnija nefinancijska motivatora u istraživanju igraju ključne uloge u ostvarivanju osjećaja kod ljudi da ih njihove organizacije cijene, da ozbiljno shvaćaju njihovu dobrobit, te teže stvaranju mogućnosti za razvoj njihove karijere<sup>91</sup>. Navedeno prikazuje tablica u nastavku.

Tablica 5. Istraživanje McKinsey Quarterly

<b>Financijski poticaji</b>	<b>Učinkovitost, %ispitanika koji su odgovorili 'iznimno učinkovit' ili 'vrlo učinkovit'</b>	<b>Učestalo korištenje, %ispitanika koji su odgovorili 'uvijek' ili 'većinu vremena'</b>
<b>Gotovinski bonusi na temelju radnog učinka</b>	<b>60</b>	<b>68</b>
<b>Povećanje osnovne plaće</b>	<b>52</b>	<b>71</b>

<sup>89</sup> Gibbons, J., *Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications*, Conference Board, 2006. Prema: Vrančić, I., op.cit., str 46.

<sup>90</sup> Ibidem, str. 46.

<sup>91</sup> McKinsey Quarterly je proveo istraživanje u lipnju 2009 i primio odgovore od 1047 direktora, menadžera, te zaposlenika iz cijelog svijeta. Više od četvrtine ispitanika bili su korporativni direktori ili izvršni direktori. Uzorak je reprezentativan za sve regije i većinu sektora.



<b>Dionice ili opcije</b>	<b>37</b>	<b>24</b>
<b>Nefinancijski poticaji</b>		
<b>Pohvala od neposrednog rukovoditelja</b>	<b>67</b>	<b>63</b>
<b>Pažnja vođe</b>	<b>63</b>	<b>41</b>
<b>Mogućnosti da vode projekte ili projektne timove</b>	<b>62</b>	<b>54</b>

Izvor: McKinsey Quarterly, „*Motivating people: Getting Beyond money*, McKinsey & Company, 2009. Prema Vrančić, I., , *A ljudi?*, Zagreb, Naklada Jesenski i Turk d.o.o., 2015., str 22.

#### 5.4 Koncept zanosa

Ovu manje poznatu podteoriju motivacije razvio je psiholog Mihaly Csikszentmihalyi 1970-ih godina koji *flow*-doživljaj (zanos) opisuje kao stanje potpunog predavanja djelatnosti koja glatko protječe i tijekom koje se ne razmišlja<sup>92</sup>. Primjer je programer koji u noći tek po bolovima u leđima zamijeti koliko je vremena prošlo i da je pitanje kad je uopće imao posljednji obrok.

Polazište istraživanja bili su upiti o aktivnostima koje ne donose neku jasnu korist kao što su novac i prestiž. Primjerice, penjanje uz stijene, vožnja motora ne donose dobit, već naprotiv, zahtijevaju troškove u obliku vremena i opreme. Takve aktivnosti koje su same sebi cilj moraju ponuditi poticaje koji su u nama samima, a ne u nagradi koja će uslijediti. Ključni element zanosa je intrinzična motivacija (sve ono što nas iznutra navodi na aktivnost kako bismo zadovoljili unutrašnje potrebe) i zbog toga jer smo izabrali takvu aktivnost dolazi do očaravajuće zanesenosti.

Studija koja je uključila 11.000 ekonomista i inženjera zaposlenih u američkim kompanijama pokazala je da je želja za intelektualnim izazovom, odnosno potreba za svladavanjem nečega novog i izazovnog, najbolji pretkazatelj produktivnosti.

<sup>92</sup> Rheinberg, F., op.cit., 132.

Znanstvenici koje je motivirala intrinzična želja prijavili su mnogo veći broj патената od onih čija je glavna motivacija bio novac.<sup>93</sup>

Ako se sažeto prikažu Csikszentmihalyeve karakteristike tog stanja, možemo izdvojiti sljedeće komponente zanosa:<sup>94</sup>

1. Zahtjevi djelovanja i povratne informacije doživljavaju se kao jasne i nije ih potrebno interpretirati
2. Pojedinaц osjeća da se od njega traži optimum i unatoč visokim zahtjevima ima siguran osjećaj da je događanje pod njegovom kontrolom
3. Tijek radnje se doživljava bez prepreka. Jedan korak se pretаče u drugi kao da se događanje odvija na temelju neke unutarnje logike (iz ove komponente potječe naziv flow)
4. Pojedinaц se ne mora koncentrirati voljno, koncentracija dolazi gotovo automatski, poput disanja.
5. Doživljaj vremena je jako poremećen, poјedinaц zaboravlja na vrijeme kada se bavi tom aktivnošću.
6. Dolazi do potpunog stapanja osobe i aktivnosti.

Doživljavanje tih stanja posve je ispunjeno radošću, kako za posao tako i za slobodno vrijeme. Koncept zanosa prvobitno nije doveo do naglog preokreta i implementacije u konkretnu praksu. Bilo je nekih reakcija 1990. godine kada je Csikszentmihaly napisao svoju prvu knjigu o toј temi za široke mase, nakon čega se stvorio mali krug sljedbenika u poslovnom svijetu. Iako vrlo sporo, stajališta su se počela mijenjati. Mnoge kompanije kao što su Microsoft, Patagonia, Toyota i Ericsson, uvidjele su da stvaranje okruženja koje potiče zanos, a koji pak pomaže ljudima na putu prema izvrsnosti – može povećati produktivnost i zadovoljstvo na radu.<sup>95</sup>

Primjerice, potpredsjednik Ericssona, Stefan Falk, koristio se načelom zanosa kako bi spojio poslovne jedinice kompanije. Nagovorio je menadžere da postave radne zadatke na takav način da zaposlenici točno znaju što se od njih traži te da odmah nakon obavljenog zadatka dobiju povratnu informaciju. Osim toga, umjesto da se sa svojim podređenima viđaju jednom godišnje kada se ocjenjuje njihov rad, menadžeri

---

<sup>93</sup> Pink, D.H., op.cit., str 137.

<sup>94</sup> Rheinberg, F., op.cit., str 133.

<sup>95</sup> Pink, D.H., op.cit., str 136.

su s njima razgovarali u četiri oka šest puta godišnje, raspravljajući o njihovu poslu i o tome kako postići izvrsnost.<sup>96</sup>

## **6.Utjecaj zadovoljstva zaposlenih na socio-ekonomske performanse organizacije**

Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na socio-ekonomske performanse najbolje iskazuju uslužno-profitni lanac (*service profit chain*) i lanac vrijednosti organizacije.

Model uslužno profitnog lanca pruža integrativni okvir za analizu povezanosti zadovoljstva zaposlenika sa zadovoljstvom kupaca koje u konačnici rezultiraju u dobiti organizacije.<sup>97</sup> Zadovoljstvo zaposlenih promatra se, osobito kod uslužnih organizacija, kao kritični čimbenik sposobnosti organizacije da efektivno odgovori na zahtjeve i potrebe kupaca, smanjenje troškova (manji troškovi pribavljanja, odabira i treninga novih zaposlenika, te efikasniji rad već obučenih zaposlenika koji rade brže i koji su upoznati sa svojim zadacima i kupcima), te na taj način, povećavaju rast i profitabilnost.<sup>98</sup>

Temeljna koncepcija lanca vrijednosti polazi od pretpostavke kako su sve vrste organizacija, bez obzira na to jesu li profitno orijentirane ili ne, sastavljene od skupa aktivnosti orijentiranih istom zajedničkom cilju. Aktivnosti čine povezani sustav koji zatvara cjelinu od nabavke sirovina i materijala do isporuke gotovih roba potrošačima na tržištu.<sup>99</sup>

Lanac vrijednosti razvrstava strategijski važne aktivnosti organizacije na način kako bi se razumjelo ponašanje troškovne komponente poslovanja kao i izvore potencijalne diferencijacije.<sup>100</sup>

---

<sup>96</sup> Pink, D.H., op.cit., str 137.

<sup>97</sup> Ishfaq A., Razzaque, R., i Ramzan, M., *Examining the Links between Employee and Customer Variables of Service Profit Chain*, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 2011., str 1635. Dostupno na: <http://www.ajbasweb.com/old/ajbas/2011/November-2011/1634-1645.pdf> (pristupljeno 20.04.2022)

<sup>98</sup> Maškarin, H., *Mjerenje utjecaja zadovoljstva zaposlenika poslom na rezultate poslovanja hotela*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/267319> (pristupljeno: 21.04.2022)

<sup>99</sup> : Lozić, J., *Lanac vrijednosti u medijskoj industriji: prilagođavanje lanca vrijednosti u postindustrijskom razdoblju*, Tehničko veleučilište, Zagreb, 2016. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/281373> (pristupljeno:19.04.2022)

<sup>100</sup> Barnes, D., *Understanding Business Process*, Routledge, New York. Prema: Lozić, J., *Lanac vrijednosti u medijskoj industriji: prilagođavanje lanca vrijednosti u postindustrijskom razdoblju*, Tehničko veleučilište, Zagreb, 2016. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/281373> (pristupljeno:19.04.2022)

Profit i rast organizacije su potaknuti prvenstveno lojalnošću kupaca, a lojalnost kupaca je izravan rezultat njihovog zadovoljstva. Na to isto zadovoljstvo uvelike utječe vrijednost proizvoda ili usluga koje se kreiraju od strane zadovoljnih i produktivnih zaposlenika.<sup>101</sup>

Navedeno najbolje dokazuju istraživanja koje je proveo *Harvard Business Review (HBR)*. Analizom organizacija iz različitih industrija utvrđeno je na koji način nezadovoljstvo na radnom mjestu utječe na cijeli lanac vrijednosti. Nezadovoljstvo rezultira niskom razinom produktivnosti i čestim fluktuacijama zaposlenika koje uzrokuju gubitke koje znatno utječu na profitabilnost organizacije.<sup>102</sup>

Southwest Airlines koja je proglašena jednim od 10 najboljih mjesta za rad u SAD-u, bilježi najveću stopu zadržavanja zaposlenika u zrakoplovnoj industriji. Razine zadovoljstva su toliko visoke da su na nekim od poslovnih lokacija stope fluktuacije zaposlenika manje od 5% godišnje.<sup>103</sup>

Herbert Kelleher, izvršni direktor Southwest Airlinesa svojim stilom vođenja nastoji stvoriti osjećaj obiteljske bliskosti pamteći imena zaposlenika i osobno im šaljući rođendanske čestitke, a osim toga često ga se može naći u zrakoplovima, na pistama i terminalima, u interakciji sa zaposlenicima i kupcima.<sup>104</sup>

U istraživanju s utvrđenom ljestvicom bodova i odgovarajućim kriterijima, istaknuto je da Southwest Airlines koji je visoko ocijenjen s 38 bodova za motivaciju zaposlenika (od -100 do 100) također ima visoku ocjenu od 78 bodova za zadovoljstvo kupaca (od 0 do 100), dok organizacija Delta Airlines, koja je postigla nisku ocjenu za motivaciju zaposlenika od 22 boda, također ima nižu ocjenu zadovoljstva kupaca od 60 bodova.<sup>105</sup>

Analiza trgovačkih lanaca, također, je potvrdila korelaciju između zadovoljstva kupaca i motivacije zaposlenih. Trader Joe's, trgovački lanac koji je poznat po zabavnoj kulturi organizacije i pogodnostima za zaposlenike, imao je visoko ocijenjen faktor motivacije zaposlenika (27) i najvišu ocjenu zadovoljstva kupaca (85), dok je

---

<sup>101</sup> Heskett, J.L., et al., *Putting the Service-Profit chain to Work*, Harvard Business Review, 2008. Dostupno na: <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work> (pristupljeno: 16.04.2022)

<sup>102</sup> Ibidem.

<sup>103</sup> Ibidem.

<sup>104</sup> Weichrich, H., i Koontz, H., op.cit., str 491.

<sup>105</sup> Kerr, B., *Motivated Employees can Increase Profits by almost 50%*, 2015. Dostupno na: <https://thehustle.co/motivated-employees-can-increase-profits-by-almost-50-percent/> (pristupljeno: 14.04.2022)

Albertsons, koji ima slabije izraženu organizacijsku kulturu, imao najnižu ocjenu motivacije zaposlenika (4) i zadovoljstvo kupaca (74).<sup>106</sup>

Niska fluktuacija zaposlenika povezana je s visokim zadovoljstvom kupaca i profitabilnošću organizacije. Troškovi nastali uslijed fluktuacije radnika koncentriraju se samo na troškove regrutiranja, selekcije i zapošljavanja, međutim, u većini uslužnih djelatnosti stvarni trošak je smanjenje produktivnosti i smanjenje zadovoljstva kupaca koji izravno utječu na prihode.<sup>107</sup> Snažna baza lojalnih kupaca utječe na financijske povrate organizacije jer je time zajamčena stabilnost budućih novčanih tokova.<sup>108</sup>

Navedeno potvrđuje istraživanje koje je proveo Abt Associates, fokusirajući se na odjel prodaje u automobilskoj industriji. Analizom je zaključeno da prosječni mjesečni trošak zamjene prodajnog predstavnika koji je imao pet do osam godina iskustva sa zaposlenikom koji ima manje od jedne godine iskustva, iznosi 36 000 dolara gubitka u budućoj prodaji.<sup>109</sup>

Uslužne industrije poput softvera i bankarstva potvrđuju da je lojalnost kupaca važna odrednica profita. Kao primjer dobre prakse *HBR* navodi Bank One koja je svoje menadžere poslala na edukaciju o vodstvu, te je nakon obuke uočen porast prodaje kreditnih kartica za 20%, a prodaja osobnih zajmova porasla je za 47%.<sup>110</sup>

Istraživanja i analize potvrđuju da su zadovoljni zaposlenici, ukoliko pravilno vođeni, više motivirani za rad, a samim time produktivniji i predaniji ciljevima organizacije. Tretirajući zaposlenike kao ključan resurs, organizacije će dugoročno postići odlične rezultate.

---

<sup>106</sup> Kerr, B., op.cit.

<sup>107</sup> Heskett, J.L., et al., *Putting the Service-Profit chain to Work*, Harvard Business Review, 2008. Dostupno na: <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work> (pristupljeno: 16.04.2022)

<sup>108</sup> Ishfaq A., Razzaque, R., i Ramzan, M., op.cit., str 1635.

<sup>109</sup> Ibidem.

<sup>110</sup> Ibidem.

## 7. Primjeri motivacijske prakse i implikacije za menadžment

### 7.1 Primjeri motivacijske prakse

#### 7.1.1 Tesco

Tesco je sa svojim radom započeo još davne 1919. godine kada je Jack Cohen počeo prodavati namirnice na štandu u Londonu. Jack je vjerovao u dostupnost pristupačne hrane svima, te je nakon rata sav novac od demobilizacije iskoristio za štand i nabavu koja je pokrivala samo jedan radni dan. Na kraju prvog dana Jack Cohen ostvario je profit od 1£ na prodaji od 4£.<sup>111</sup>

Prvi proizvod vlastite robne marke bio je Tesco čaj, a sam naziv Tesco dolazi od inicijala tadašnjeg dobavljača čaja, T.E. Stockwell i CO od Jackovog prezimena. Prva trgovina otvorena je 1929. godine, a do sada se Tesco proširio diljem svijeta. Trenutno ima više od 2200 trgovina, uključujući hipermarkete i prodajna mjesta Tesco *Express*, kako bi udovoljili različitim potrebama kupaca. Kao konglomerat Tesco također nudi alternativne proizvode i usluge poput osiguranja, bankarstva i internetske kupnje. S neto dobiti od oko 3,4 milijarde funti Tesco je postao najveći britanski trgovac i jedno od vodećih svjetskih prodajnih mjesta na tri kontinenta. Tescov rast rezultirao je radnom snagom od preko 468 000 zaposlenika.<sup>112</sup>

Tesco prepoznaje da je motivacija zaposlenika važna za daljnji rast organizacije, stoga da bi podržao svoj rast, treba osoblje koje je motivirano, fleksibilno i prepoznaje potrebe kupaca. Zauzvrat, Tesco svoje zaposlene podržava i podupire u različitim ulogama i na različitim razinama – od pomoćnika u trgovinama, upravitelja odjela pa sve do uredskog i logističkog osoblja.

Uprava uviđa kako motivirana radna snaga radi više te postiže veće učinke u kraćem vremenu čime se smanjuju troškovi rada. Motivirani zaposlenici imaju veću koncentraciju, a time je smanjena mogućnost pogreške i potreba za nadzorom.

Tesco njeguje povjerenje i poštovanje. Uviđeno je da je procjenjujući zaposlenike, pružajući im realne ciljeve i zanimljivo okruženje za rad, povećava se njihova motivacija. Organizacija cijeni što je osoblje jedinstveno i ima raznolik način života izvan posla.

---

<sup>111</sup> Tesco, *Our history*, Welwyn Garden City. Dostupno na: <https://www.tescopl.com/about/our-history/> (pristupljeno 15.04.2022)

<sup>112</sup> Business Case Studies, *Motivational theory in practice at Tesco*, 2019. Dostupno na: <https://toaz.info/doc-viewer> (pristupljeno 10.08.2021.)

U tu svrhu podržava interese svojih zaposlenih u ravnoteži privatnog i poslovnog života te nudi nagrade kroz:<sup>113</sup>

- a) fleksibilno mjesto rada
- b) besplatne ili snižene zdravstvene beneficije
- c) popust na članstvo u teretani
- d) konkurentne plaće
- e) popust na proizvode za osoblje
- f) opcije kupnje dionica organizacije

Tesco na svojim internetskim stranicama, ali i na druge načine, pojašnjava svim ljudima u organizaciji na koje su načine Maslowljeva i Hertzbergova teorija pretočene u svakodnevnu praksu unutar organizacije.

Slijedom Hertzbergove teorije, Tesco poklanja pozornost i higijenskim čimbenicima i motivatorima. Tesco osnažuje svoje zaposlenike putem prikladne i pravovremene komunikacije, delegiranjem i uključivanjem osoblja u donošenje odluka, dok su higijenci koje njeguje: plaća, prijateljsko radno okruženje i podrška kolega.<sup>114</sup>

Prema Maslowljevoj teoriji Tescov motivacijski sustav prikazuje tablica 6:<sup>115</sup>

Tablica 6. Tescov motivacijski sustav prema Maslowu

POTREBE	Što pruža TESCO
SAMO-ISPUNJENJE	Tesco nudi Planove osobnog razvoja, prepoznavanjem vještina i talenata, mogućnost promaknuća i program za napredovanje u karijeri. O razgovorima o karijeri se raspravlja na Tesco-vim sastancima o planiranju talenata.

<sup>113</sup> „Motivational theory in practice at Tesco – Case Study, str 1-2. Dostupno na: <https://www.potentialunearthed.co.uk/wp-content/uploads/2017/09/Motivational-theory-in-practice-at-Tesco.pdf> (pristupljeno: 07.08.2021.)

<sup>114</sup> Shadequr, R., „Employees Motivation of Tesco,“. Dostupno na: <https://circlebizz.com/hrm/employees-motivation-of-tesco/> (pristupljeno: 14.01.2022)

<sup>115</sup> Vrančić, I., op.cit., str. 50.

<b>SAMOPOUZDANOST</b>	Tesco-ve vrijednosti naglašavaju samopoštovanje i poštivanje drugih te nagrađuju rad. Sustav samoprocjene, povratnih informacija i ocjenjivanja pomažu u prepoznavanju doprinosa pojedinca i njegove važnosti.
<b>SOCIJALNE POTREBE</b>	Tesco promiče timski i grupni rad na različitim razinama.
<b>POTREBE ZA SIGURNOST</b>	Tesco pruža sigurnost formalnih radnih ugovora kao i mirovinske planove i planove za bolovanje te zaštitu na radu.
<b>FIZIOLOŠKE POTREBE</b>	Ovo bi uključivalo radno mjesto, redovitu mjesečnu plaću i osnovne prostore kao što je restoran ili ormarići pod ključem za osobne predmete.

Izvor: Vrančić, I., , *A ljudi?*, Zagreb, Naklada Jesenski i Turk d.o.o., 2015 str. 50.

Svake godine Tesco poziva svoje osoblje da sudjeluje u anketi o zadovoljstvu osoblja pod nazivom *Viewpoint* koja im daje priliku da izraze svoje stavove o gotovo svim aspektima svog posla. Rezultati ankete pomažu Tescu da se pobrine da svojim zaposlenicima nudi prave stvari kako bi bili motivirani.<sup>116</sup>

Tvrtka također naglašava individualni razvoj stoga je primjenila sustav povratnih informacija 360 stupnjeva, alat koji pruža povratne informacije ljudi s kojima zaposlenik surađuje. To daje zaposlenicima uvid u svoje ponašanje, snage i slabosti na radnom mjestu iz perspektive drugih.<sup>117</sup>

Svi zaposlenici Tesca imaju osobni razvojni program koji grade putem tih povratnih informacija i ostalih alata. Ovakav osobni pristup pomaže zaposlenicima da ostvare svoj puni potencijal potičući samoprocjenu i pružajući napredak kroz trajnu obuku. Ovakav dvosmjerni odnos između zaposlenika i organizacije osigurava da je

<sup>116</sup> Shadequr, R., op.cit.

<sup>117</sup> *Motivational theory in practice at Tesco – Case Study*, str 1-2. Dostupno na: <https://www.potentialunearthed.co.uk/wp-content/uploads/2017/09/Motivational-theory-in-practice-at-Tesco.pdf> (pristupljeno: 07.08.2021.)



zaposlenik predan vrijednostima organizacije, da radi u partnerstvu s drugima i pomaže poboljšati poslovanje za kupce.<sup>118</sup>

Kako bi se osigurao učinkovit timski rad, važno je uskladiti njihove individualne ciljeve s organizacijskim ciljevima. Tesco razvija i motivira timove na takav način da se lako mogu usredotočiti na svoje radne uloge i postići željeni uspjeh. Tesco motivira svoje zaposlenike da razvijaju dobre odnose sa svojim kolegama kako bi napravili bolji tim. Svoje zaposlenike potiču na komunikaciju, uzajmno povjerenje i međusobno dijeljenje svojih vrijednosti i mišljenja radi poboljšanja organizacije.<sup>119</sup>

### **7.1.2 Dm-drogerie markt**

Götz Werner je prije više od 40 godina iz ničega izgradio svoj trgovački imperij. On je u ljeto 1973. u Karlsruheu otvorio svoju prvu drogeriju: Drogeriemarkt dm. Za razliku od dotadašnjih drogerija, u ovoj je vladao sustav samoposluživanja, imala je tri puta veću površinu i manji izbor robe, ali i manje cijene. Dm je brzo ekspandirao te se proširio na tržišta Austrije, Češke, Mađarske, Slovenije, Srbije, Bosne i Hercegovine, Rumunjske, Bugarske i Hrvatske. Vlasnik je uvijek bio otvoren za nove ideje: vrlo rano je počeo prodavati ekološke proizvode, sklapao je posebne ugovore s pojedinim proizvođačima, a imao je i drugačiji odnos prema zaposlenima. U središtu je bio kupac, zaposleni su mogli imati udjele u dobiti, poduzeće je djelovalo kao socijalni organizam.<sup>120</sup>

Dm – drogerie markt osnovan je u Hrvatskoj 1994. godine, da bi prva hrvatska prodavaonica bila otvorena 09.05.1996. godine u Zagrebu, na tržnici u Dubravi, a sljedećih godina slijedile su još mnoge druge. Danas je dm zastupljen u više od 160 prodavaonica u Hrvatskoj, a ukupno u 13 europskih zemalja. S više od 3.765 prodavaonica i preko 62.606 zaposlenih najuspješnija je drogerija u srednjoj i jugoistočnoj Europi.<sup>121</sup>

Asortiman dm-a obuhvaća više od 16.800 drogerijskih proizvoda iz područja zdravlja i ljepote, dječje hrane i njege, domaćinstva, fotousluga i dodatnog asortimana poput hrane za kućne ljubimce, tekstila i sezonskih proizvoda. Od toga je oko 1000 hrvatskih proizvoda. Širok izbor drogerijskih artikala upotpunjen je s 30 dm marki,

---

<sup>118</sup> Vrančić, I., op.cit., str. 50.

<sup>119</sup> Shadequr, R., op.cit.

<sup>120</sup> Tudor, G., op.cit., str 26.

<sup>121</sup> Dm Hrvatska: *Kratki portret*. Dostupno na: <https://www.dm.hr/tvrtka/o-nama/kratki-portret> (pristupljeno: 21.08.2021.)

koje pokrivaju gotovo sve kategorije asortimana. Značajnu razliku u ponudi čine prvenstveno prirodna kozmetika i osviještena hrana. Zbog ove raznolike ponude i svoje posebne filozofije, dm je također jedan od najpopularnijih brendova u Hrvatskoj.

Glavna konkurentna prednost koja privlači jednako kupce kao i zaposlene je poslovnost i profesionalnost u svim segmentima te pridavanje najviše važnosti ljudskom potencijalu, što se ostvaruje na mnoge načine – kontinuiranim ulaganjem u školovanje zaposlenika, korektnim odnosom, ravnotežom privatnog i poslovnog, te neto osobnim dohotkom koji, za razliku od ostalih maloprodajnih trgovina, iznosi 7.326,00 kn.<sup>122</sup>

Kontinuirano ulaganje u zadovoljstvo djelatnika među najvažnijim je odrednicama poslovanja dm-a, te nastoje razvijati različite strategije motiviranja kako materijalnih tako i nematerijalnih.

Mimo osnovne plaće, materijalni oblici motiviranja su brojni:<sup>123</sup>

- Prijenosno računalo,
- Službeno vozilo i mobitel za sve menadžere
- Besplatno konzumiranje voća, sokova i toplih napitaka
- Novčana pomoć prilikom smrtnog slučaja u obitelji
- Subvencioniranje prijevoza i dnevne prehrane zaposlenika
- Dm poklon-paketi za sve zaposlenike i njihove obitelji četiri puta godišnje
- Dodatak na plaću za radni staž
- Jubilarne nagrade
- Poklon-bonovi za svu novorođenu i posvojenu djecu djelatnika
- Poklon-bon za svu djecu zaposlenika do 15 godina starosti (u vrijeme blagdanskih darivanja.)

Veliku važnost organizacija pridaje i nematerijalnim oblicima motiviranja od kojih su veliki broj i istaknuti u ovom radu:<sup>124</sup>

- mogućnost kliznog radnog vremena,
- mogućnost napredovanja

---

<sup>122</sup> Tudor, G., *Vodjenje i motiviranje ljudi*, Zagreb, M.E.P. d.o.o., 2010., str 26.

<sup>123</sup> Ibidem, str 27.

<sup>124</sup> Ibidem, str 27.

- mogućnost daljnjeg školovanja i usavršavanja na svim razinama,
- upućivanje na usavršavanje i obrazovanje u različite poslovne škole i na magisterij
- treninzi za menadžere i poslovođe
- tečajevi stranih jezika
- seminar o ekološkoj poljoprivredi
- interna edukacija
- osobne čestitke za rođendane i blagdane
- organizacija Obiteljskog dana jednom na godinu za sve djelatnike i njihove obitelji
- održavanje radionice o povredama i poremećajima kraljeznice s ciljem prevencije povreda na radu i pravilnog obavljanja posla,
- profi kviz – interna stručna edukacija s nagradama za najuspješnije sudionike
- pohvale za najbolje rezultate u *Mystery shoppingu* (interno glasilo, mail),
- osiguravanje radne odjeće (uz sudjelovanje djelatnika u odabiru i kreiranju).

Kako bi se visoka razina motiviranosti konstantno održavala i uspješno koordinirala, potrebna je kvalitetna interna komunikacija. Interno komuniciranje je utkano u filozofiju Dm-a stoga su u internu komunikaciju izravno uključeni svi voditelji i odjel ljudskih resursa čija je zadaća podržavati i tražiti puteve unaprijeđenja komunikacije.

Formalni način komuniciranja je postavljen sustavom pravila i smjernica koje definiraju – tko, što, zbog čega i kada treba napraviti. Uz formalnu postoji i neformalna komunikacija koja, iako se odvija većim dijelom van poslovne sfere, nije ništa manje vrijedan čimbenik. Jedan od alata u internoj komunikaciji koji Dm koristi jest interno glasilo PoDmornica, časopis za djelatnike koji dvomjesečno izlazi još od 2004. godine. Pomoću ovakvog kanala razmjenjuju se mnoge informacije i vijesti o svim važnijim događanjima iz svih odjela i prodavaonica.<sup>125</sup>

Važnost internog komuniciranja zrcali se u praksi na mnoge načine. Primjerice, vodeći zaposlenici najmanje jednom godišnje imaju razgovor sa svim djelatnicima na temu međusobnih odnosa i potencijala rasta, pri čemu djelatnici daju ocjenu

---

<sup>125</sup> Tudor, G., op.cit., str 28.

ponašanja voditelja. Na široj organizacijskoj razini i uz pomoć moderatora, svi predstavnici odjela održavaju slične razgovore o suradnji među odjelima.<sup>126</sup>

Osim klasičnih formalnih mjerenja uspješnosti interne komunikacije, kao što su službene ankete i razni razgovori sa zaposlenicima, postoje i neizravne potvrde da je ono što se radi – nešto dobro. Motivirani zaposlenici, ugodno radno ozračje, zainteresiranost za rad su rezultat uspješne komunikacije što je u direktnom odnosu s konačnom uspješnošću organizacije.

Konkretna potvrda uspješnosti Dm-a kao organizacije je istraživanje o poslodavcima prvog izbora, koje provodi MojPosao. U istraživanju provedenom tijekom 2020. i 2021. godine sudjelovalo je gotovo 20.000 ispitanika te je dvanaesti put najpoželjniji poslodavac u Hrvatskoj upravo dm-drogerie markt d.o.o. s 16,56% bodova. Na drugom mjestu nalazi se LIDL d.o.o. s 5,67% bodova, a na trećem MÜLLER TRGOVINA ZAGREB d.o.o. s 4,55% boda. Cilj istraživanja bio je saznati koji su, i zbog čega, poslodavci na hrvatskom tržištu rada najatraktivniji općoj javnosti te istaknuti one koji su najviše napredovali.<sup>127</sup> Od ispitanika se tražilo da imenuju (redom) tri poslodavca prvog izbora (tj. poslodavca 'prvog', 'drugog' i 'trećeg' izbora). Bodovalo se tako da su poslodavci 'prvog' izbora dobili 3 boda, 'drugog' izbora 2 boda i 'trećeg' izbora 1 bod te se na temelju toga izračunavao ukupan poredak poslodavaca.

S ponuđenih osam razloga atraktivnosti i ocjenama: 0 – nemam mišljenje o tome, 1 – nevažan razlog, 2 – malo važan razlog, 3 – važan razlog, 4 – vrlo važan razlog, 5 – presudan faktor ispitanici su ocjenjivali svaki od razloga atraktivnosti poslodavca kojeg su naveli kao poslodavca svog prvog izbora.

Presudni faktor prilikom vrednovanja stupnja atraktivnosti poslodavca i s najviše glasova je sigurnost radnog mjesta (40%), a potom ju slijede harmonični odnosi na radnom mjestu (39%) i socijalna odgovornost poslodavca (36%). Unatoč pretpostavci da će iznos plaće dominirati kao faktor pri samom vrhu, ovog puta to nije slučaj.

---

<sup>126</sup> Tudor, G., op.cit., str 28.

<sup>127</sup> N1 info Zagreb, „Svi bi radili za njih: ovo je 20 najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj, Zagreb, 2021. Dostupno na <https://hr.n1info.com/biznis/svi-bi-radili-kod-njih-ovo-je-20-najpozelnijih-poslodavaca-u-hrvatskoj/> (pristupljeno: 23.08.2022)

Visina plaće i ostale materijalne beneficije presudan su faktor atraktivnosti za samo 29% ispitanika, što je dovoljno za tek sedmo mjesto.<sup>128</sup>

Ovo provedeno istraživanje potvrdilo je ne samo izvrsnost Dm-ove prakse, već i premisu kako novac u današnje vrijeme nije najbitniji čimbenik radne motivacije (u organizacijama u kojima je osnovna plaća zadovoljavajuća).

Dm-u kao organizacije je uvijek ključan čimbenik poslovanja čovjek, bio on kupac ili zaposlenik. Svoj uspjeh ne mjere isključivo rastom prihoda, već prvenstveno kvalitetom međuljudskih odnosa. Svatko od zaposlenika dobiva priliku da pokaže svoje mogućnosti, doprinese poslovanju kroz osobni angažman te da putem svog smislenog doprinosa ukupnom cilju realizira dio sebe i aktivno participira u konačnom rezultatu.

### 7.1.3 Google

Google se kao organizacija gotovo uvijek spominje kada je riječ o izvrsnom radnom okruženju. Često je to jedan od glavnih razloga zašto ljudi žele raditi u Googleu, a i činjenica da je to jedna od najvećih, najutjecajnijih organizacija na svijetu.

Priča o Googleu počinje 1995. godine na Sveučilištu Stanford kada su Larry Page i Sergey Brin započeli sa svojim doktorskim studijem. Sve je počelo sa šalom kako će Larry skinuti čitavu internetsku mrežu na svoje računalo. Ideja se realizirala, Larry je počeo skidati mrežu, a Sergey se brzo priključio jer su ga zanimali rudarenje podataka i organizacija informacija. Radeći iz svojih studentskih soba, izgradili su tražilicu koja je koristila veze kako bi odredila važnost pojedinih stranica na World Wide Webu.<sup>129</sup>

Kako se riječ brzo proširila po Sveučilištu, sve više i više ljudi počelo je koristiti pretraživač koji se prvobitno zvao *Backrub*. Ubrzo je u Stanfordu došlo do 10.000 pretraživanja dnevno što je zahtijevalo više računala, te su, kako bi zadovoljili kapacitete, Larry i Sergey osnovali organizaciju, današnji Google.<sup>130</sup>

Organizacijska kultura Googlea svjetski je poznata već godinama, te je ključni dio prepoznatljivosti Googlea kao cijenjenog poslodavca. To potvrđuje činjenica kako je

<sup>128</sup> MojPosao, *Poslodavac Prvog izbora 2021*. Dostupno na: <https://grabancijas.com/najpozelniji-poslodavci-u-hrvatskoj-2021-mojposao/> (pristupljeno 17.08.2021).

<sup>129</sup> Statt, N., „The rise, disappearance and retirement of Google Co-founders, Larry Page and Sergey Brin, 2019. Dostupno na: <https://www.theverge.com/2019/12/4/20994361/google-alphabet-larry-page-sergey-brin-sundar-pichai-co-founders-ceo-timeline> (pristupljeno: 23.01.2022)

<sup>130</sup> Bock, L., „*Poslovna pravila*, Zagreb, MATE d.o.o., 2015., str 64.

Google osvojio 15 nagrada od strane Comparablya<sup>131</sup>, uključujući nagrade za najbolju organizaciju, najboljeg izvršnog direktora i najbolju organizaciju za žene.<sup>132</sup>

Google ima sposobnost privlačenja i zadržavanja talenata izvanrednih tehnologa i poslovnih ljudi, a kultura organizacije nije nastala preko noći. Bile su potrebne godine usavršavanja i napora, kako organizacije tako i njenih zaposlenika. Biti organizacija koja je na prvom mjestu zbog svoje kulture ne ovisi samo o skupim pogodnostima, već i artikuliranju jasno izražene misije koja je u skladu s vlastitim težnjama zaposlenika i potiče njihov najbolji učinak.

Payscale izvještava da 73% Googleovih zaposlenika smatra da je njihov posao smislen.<sup>133</sup> S obzirom na misiju organizacije: „organizirati informacije i učiniti ih univerzalno dostupnim i korisnim“, visok postotak ni najmanje ne iznenađuje. Ovakva misija daje smisao radu svakog pojedinca jer je više moralni nego poslovni cilj.

Google čvrsto vjeruje u ideju da su sretniji zaposlenici produktivniji i kreativniji. Stoga organizacija nastoji stvoriti okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju ugodno, ne bi li time potaknuli njihovu kreativnost i inspiraciju. Cilj je bio svakoga dana stvoriti iluziju kao da niste na poslu, nego na nekakvom krstarenju, ili u odmaralištu, kuhinjom, dekorom, zabavom i svim dodatnim sitnicama poput živih boja, lava svjetiljki, ljudi koji se po hodnicima voze romobilima.<sup>134</sup>

Uz osnovne pogodnosti poput besplatnih obroka, liječnika i prijevoza Google svojim zaposlenicima nudi pregršt raznih beneficija koje olakšavaju njihov život van posla:<sup>135</sup>

- bankomate
- popravak bicikla
- pranje auta i promjenu ulja
- kemijsko čišćenje
- organske proizvode s farmi i dostavu mesa

---

<sup>131</sup> Platforma koja pruža podatke o kulturi i naknadama za javna i privatna poduzeća

<sup>132</sup> Li, L., „10 reasons why Google’s company culture works, 2020. Dostupno

na: <https://www.tinypulse.com/blog/10-great-examples-of-googles-company-culture#character>

(pristupljeno: 15.01.2022)

<sup>133</sup> Gillet, R., *5 reasons Google is the best place to work in America and no other company can touch It.*

Dostupno na: <https://www.businessinsider.com/google-is-the-best-company-to-work-for-in-america-2016-4>

(pristupljeno: 15.01.2022.)

<sup>134</sup> Vise, D., i Malseed, M., , *Priča o Googleu*, Zagreb, VBZ d.o.o, 2011., str 189.

<sup>135</sup> Bock, L., op.cit. str 262.

- mobilne frizere i salone za uljepšavanje koji se organiziraju u enormnim autobusima opremljenim frizerskim stolicama
- mobilne knjižnice.

Ovakve usluge Google ne koštaju ništa, jer to organizacija niti ne plaća. Poduzetnici žele osigurati ove usluge i potrebno im je samo dopuštenje, a u nekim slučajevima zaposlenici organiziraju usluge. Sve što je Google trebao osigurati jest kultura u kojoj zaposlenici mogu predložiti nove programe i oblikovati vlastita radna mjesta.<sup>136</sup>

Svaka organizacija želi vođe. Google traži određenu vrstu vodstva, tzv. „pojavno"/neformalno vodstvo. U Googleu rijetko postoji formalni vođa bilo koje aktivnosti. Takav pristup se njeguje jer se očekuje da će tijekom „života tima" biti potrebne različite vještine u različito vrijeme, tako da će različiti ljudi trebati istupiti na poziciju vođe te doprinijeti i, jednako važno, ostati kao redovni član tima kada prestane potreba za njihovim specifičnim vještinama.

Kao i u svim ostalim organizacijama, postoje uspjesi i neuspjesi, no zadani stil vodstva u Google-u takav je da se menadžer ne usredotočuje na kazne ili nagrade, nego na uklanjanje prepreka i inspiriranje tima. Idealni menadžer se ne oslanja na tipična menadžerska oruđa. Google je namjerno oduzeo moć i autoritet menadžera nad zaposlenicima. Slijedi nekoliko primjera odluka koje menadžeri u Googleu ne mogu donositi samostalno:<sup>137</sup>

- koga zaposliti
- koga otpustiti
- kako ocijeniti nečiji rad
- u kojoj mjeri nekome povećati plaću, dati bonus ili potporu
- tko treba dobiti nagradu
- koga promaknuti
- konačni izgled proizvoda te vrijeme njegova lansiranja

Svaku od ovih odluka donosi grupa ljudi s iste razine, odbor ili namjenski nezavisni tim. Ljudi imaju različite načine definiranja „najboljih ljudi". Kako bi prevladavala potpuna pravednost u organizaciji, što istovremeno zaposlenicima ulijeva dodatno povjerenje u organizaciju te daje nagradama veći smisao, menadžeri trebaju pustiti

---

<sup>136</sup> Bock, L., *Poslovna pravila*, Zagreb, MATE d.o.o., 2015., str 262.

<sup>137</sup> Ibidem, str 12.

da se rezultati kalibriraju između grupa. Prepoznajući činjenicu kako kolege imaju puno bolju predodžbu o tome tko zaista pridonosi uspjehu, Google je stvorio platformu na kojoj potiče zaposlene da nagrađuju jedni druge. Ovaj interni alat *gThanks* olakšava ljudima prepoznavanje odličnoga rada. U Googlu bilo koji zaposlenik može dati bilo kojem drugom zaposleniku nagradu u gotovini u vrijednosti od 175\$ bez nadzora menadžmenta ili traženja potpisa.<sup>138</sup>

Mnoge od značajnih i učinkovitih praksi upravljanja ljudima u Googlu utemeljene su još na samom početku dok je u organizaciji radila šačica ljudi. Larry i Sergey uvijek su inzistirali da odluke o zapošljavanju i nagradama donosi više ljudi, a ne samo jedan menadžer.

Nagrađivanje prije svega mora biti pravedno i smisleno. Google je promijenio programe nagrađivanja tako da ne predviđaju samo novčane, već i iskustvene nagrade poput putovanja, zabava za tim, individualnih vaučera itd. Kada su pitali zaposlenike što žele, velika je većina nedvosmisleno preferirala gotovinu u odnosu na iskustvene nagrade, međutim u eksperimentu koji je sama organizacija provela, pokazalo se da je kontrolna skupina koja je dobivala iskustvene nagrade daleko sretnija.<sup>139</sup>

Osim ukidanja tradicionalne moći hijerarhije, Googleri dobivaju uobičajenu slobodu u oblikovanju svog posla i same organizacije. U Googlu je implementiran koncept 20 posto vremena, što znači da inženjeri imaju 20 posto svog tjedna da se usredotoče na projekte koji ih zanimaju izvan njihova svakodnevnog posla, ali su vjerojatno još uvijek vezani uz rad Googla. Googleri se ne ograničavaju kako bi stvorili proizvode i doprinijeli novim idejama, na taj su način uključeni u vođenje organizacije. Nitko ne dobije paket „20 posto vremena“ odmah prilikom zaposlenja niti je podržan u tome da si sam odvuče pažnju projektom sa strane. Dvadeset posto vremena djeluje na ad hoc osnovi, pružajući odušak najsajnijim, najnemirnijim i najupornijim zaposlenicima. Na primjer, inženjer Paul Buchheit radio je na ideji Gmail dvije i pol godine prije nego što je upravu kompanije, koja se brinula za pomicanja poslovanja Googla izvan granica pretraživanja, uvjerio da pokrene projekt.<sup>140</sup>

---

<sup>138</sup> Bock, L., *Poslovna pravila*, Zagreb, MATE d.o.o., 2015., str 252.

<sup>139</sup> Ibidem, str 249.

<sup>140</sup> Ibidem, str 136.



Upravo zbog talenta svojih zaposlenika, Google radi zanimljive i uzbudljive projekte u svakom segmentu informatike. Talentiranim ljudima Google je privlačan jer je tvrtka usredotočena na stvaranje i održavanje okruženja u kojem su vrijedni ljudi nagrađeni za svoj doprinos.

Tesco i Dm-drogerie markt dolaze iz iste industrije stoga je zanimljivo uočiti sličnosti i razlike njihovim motivacijskim sustavima. Obje organizacije koriste alate povratnih informacija kako bi prepoznali doprinose i važnosti svakog pojedinca potičući time mogućnost osobnog razvoja svojim dodatnim programima.

Dm-market kao dobitnik višestrukih nagrada za najboljeg poslodavca svoj uspjeh ne mjeri isključivo rastom prihoda, već prvenstveno kvalitetom odnosa prema ljudima bilo da su zaposlenici ili kupci. Ponosno ističe velik broj svih oblika motiviranja svojih zaposlenika te ističe važnost obuke svojih menadžera kako bi se razina motivacije održavala kroz vrijeme.

Internetska revolucija je iz temelja mijenala prirodu pretraživanja i oglašavanja, a Google je bio odlučan da to iskoristi u najvećoj mogućoj mjeri. Googleov model motivacije i vodstva zaposlenika ruši tradicionalnu teoriju vodstva koja se više usredotočuje na rezultate nego na ljude koji te rezultate daju. Jedno od Googleovih čvrstih uvjerenja je da ljudi mogu ostvariti nevjerojatne rezultate kada im je omogućena sloboda.. Kultura rada organizacije vjerna je njezinoj filozofiji, te su zanos i kreativnost sjeme uspješnih Googleovih proizvoda ili njihovih nadogradnji.

Kada bi izdvojili po jednu grupu zaposlenika iz svake organizacije i njihove menadžere uvidjeli bi kako se stajališta o nagradama, prioritetima i potrebama znatno razlikuju. Jedan razvojni i operativni inženjer ima drugačije potrebe i aspiracije u usporedbi s radnikom u maloprodaji. Organizacije Tesco i Dm fokusirane su na edukacije i razvoj svojih zaposlenika kako bi se postigla bolja što bolja usluga pri izravnom odnosu s kupcima, dok je kod Googlea drugačije. Google svoj uspjeh na IT tržištu temelji na inovacijama koje kako bi imale prostor za nastanak i promišljanje, zahtijevaju autonomiju i okruženje koje potiče kreativnost.

Koju strategiju motiviranja će vođa upotrijebiti nebi li izazvao željeno ponašanje, ovisi o radnom mjestu, karakteristikama zaposlenika, tipu zadatka i u konačnici, krajnjem cilju organizacije, a primjeri prakse upravo to dokazuju.

## 7.2 Implikacije za menadžment

U ovom smo radu predstavili niz teorija i načina motiviranja od kojih su mnoge pokazale prilično jake rezultate i prognostičke vrijednosti.

Gotovo svaka suvremena motivacijska teorija govori kako zaposlenici nisu homogena skupina. Ljudi imaju različite potrebe te se razlikuju s obzirom na stavove, osobnosti i druge važne pojedinačne varijable. Zadovoljavanje potreba je i krajnji cilj ponašanja. One objašnjavaju individualne preferencije glede nagrada koje ljudi žele, a zadaća je menadžmenta prepoznati pojedinačne razlike svojih zaposlenih kako bi znali koje pristupe motiviranja u budućnosti primjenjivati.

Kako bi dobio više, svaki menadžer mora osigurati i stvarne motivatore, tj. motivatore višeg reda, i to čineći sljedeće:<sup>141</sup>

- prepoznati ono što je bilo dobro, mnogo češće nego ono što nije bilo dobro
- voditi računa o tome KAKO komunicira, a ne ŠTO komunicira
- i u slučaju loših rezultata prepoznati uloženi trud
- postavljati ciljeve koji su zahtjevni, ali i dohvatljivi
- uključivati zaposlene u proces kreiranja zadatka, a ne samo zahtijevati izvršenje zadatka
- objasniti kontekst i svrhu zadataka
- biti spreman donijeti i teške i nepopularne odluke pa i kazniti one koji su to nedvojbeno zaslužili
- aktivno raditi sa svojim ljudima na njihovom razvoju
- prepoznati važne i bitne privatne potrebe i situacije ljudi i omogućiti im da ih žive

Organizacije trebaju dati veći prostor kontinuiranom razvoju čovjeka, a ne samo zadovoljavanju egzistencijalnih potreba. Čovjek koji se razvija i samoaktualizira ima potrebu za znanjem i iskustvom svih vrsta, te potvrđivanjem i primjenom svojih potencijala u radu i izvan njega. Menadžeri mogu kroz niz aktivnosti povećavati individualne potrebe razvoja čineći objektivnu situaciju zahtjevnijom. Što objektivna situacija traži više kreativnosti, postavlja složenije i odgovornije zadatke, to potrebe za razvojem i većom kreativnošću postaju veće.

---

<sup>141</sup> Vrančić, I., op.cit., str 35.

Upravo važnost samoaktualizacije, korištenje individualnih potencijala i individualnih specifičnosti implicira da menadžeri moraju upoznavati i pratiti svoje suradnike te stvarati prostor i klimu za njihov razvoj.

Ljudi se drugačije osjećaju i bitno drugačije motivacijski reagiraju u situacijama u kojima im je zadatak nametnut i zapovjeden, i nitko ih nije ništa pitao, u odnosu na situacije i zadatke u čijem su kreiranju sudjelovali. Djelatnici s jakim potrebom za postignućem pokazat će najbolji rezultat kad im posao daje priliku za participacijom. Osjećaj sudjelovanja u kreiranju zadatka pozitivno utječe na motivaciju i spremnost za izvršenje samog zadatka. Ako participacija nije sukladna kulturi, tj. organizacija je formalna i strogo usmjerena prema autoritetu, zadavanje ciljeva i zadataka dobra je alternativa. Međutim, ljudi ne vole zadatke i ciljeve čije je ostvarenje prejednostavno i prelagano, kao ni one koje je nemoguće ostvariti.

Najjači motivacijski učinak imaju zadaci koji su zahtjevni i traže ulaganje dodatne energije i truda, ali su istovremeno i ostvarivi. Zbog toga je proces postavljanja zadataka i ciljeva umjetnost koja nema samo reperkusije na financijski i vrijednosni dio organizacije već prije svega na motivaciju ljudi i ostvarenje konačnog rezultata. Kod Maslowljevog modela je ovaj element povezan sa samopouzdanjem i prepoznavanjem, a može biti vezan i za socijalni motiv ako se radi o timskom/organizacijskom cilju.<sup>142</sup>

Kao što je već ranije u više navrata spomenuto, kako bi motivacijski sustav organizacije bio svrsishodan, nagrade je nužno individualizirati i direktno povezati s radnim učinkom/rezultatima. To je menadžmentu i više od savjeta, već svojevrsni imperativ.

Nagrade kao što su povećanje plaće i promaknuće trebale bi se dodjeljivati za postignuće specifičnih ciljeva pojedinog djelatnika. Za maksimalno povećanje učina ovakve nagrade, menadžeri bi trebali potražiti razne načine povećanja uočljivosti nagrada. Uklanjanje tajnovitosti o visini prihoda drugih zaposlenika, te objavljivanje premija za radni učinak i dodjeljivanjem godišnjih povećanja plaće u jednom iznosu, a ne tijekom cijele godine, primjeri su akcija koje će nagrade učiniti uočljivijima i dati im veću potencijalnu motivacijsku snagu.

---

<sup>142</sup> Vrančić, I., op.cit., str 36.

Oснаживање карактеристика вође тежи побољшању смислености рада помажући запосленицима у разумјевању важности њиховог доприноса циљевима организације. Такав процес назива се позитивна манипулација јер укључује мотивирање запосленика према остварењу организацијских циљева кориштењем сталног препознавања потреба запосленика и креирања одговора на њих кроз повезивање с организацијским циљевима. Персонализација мотивацијских напора је креативан процес и захтијева разумјевање ситуације унутар организације, околности запосленика и разумјевање ванјског окружења између осталог.<sup>143</sup>

Организације би требале настојати едучирати менаџере о мотивацијским техникама, с посебним нагласком на промицање, искориштавање и стварање окружења за иновације и кориштење иницијативе. Менаџери не могу створити мотивiranу и креативну радну снагу једноставним препознавањем унутарњих и ванјских мотиватора у радном окружењу без обраћања пазности на врсту интринзичних и екстринзичних мотиватора који покрећу појединца и контекст у којем су представљени.

---

<sup>143</sup> Živaljević, A., , Positive Manipulation as a Base for Constant Motivation at the Workplace, 2011. Dostupno na: <https://www.managementexchange.com/hack/positive-manipulation-base-constant-motivation-workplace> (pristupljeno: 23.09.2021.)

## 8. ZAKLJUČAK

Ne postoji nešto jedinstveno poput mišića motivacije za koji u organizmu postoji posebna skupina stanica. Motiviranje zaposlenika kontinuiran je i presudan proces u uporabi i razvoju ljudskih potencijala. Dužnost organizacije je usmjeravati ih, povećavati njihovo zadovoljstvo, poticati kreativnost i otklanjati sve oblike kontraproduktivnog ponašanja.

Još od Maslowljevih uvida u strukturu ljudskih potreba možemo zaključiti kako novac kao motivator nije svemoguć motivacijski čimbenik. Ljudi žele zadovoljiti raznolike potrebe, a ne samo one egzistencijalne i materijalnog standarda.

Većina navedenih strategija financijski ne košta ništa, a provjereno je da koristi motivaciji većine ljude. Materijalne i nematerijalne oblike motiviranja potrebno je promišljeno i uravnoteženo primjenjivati kako ne bi došlo do suprotnog učinka na koji upozorava koncept mrkve i batine. Upotreba kazni i nagrada je svrsishodna samo ako su one pravedne, učinkovite i individualnog pristupa. Prepoznati trud imati će znatno pozitivniji efekt nego kazna radi loših rezultata.

Sustav nagrađivanja koji nije usklađen sa preferencijama zaposlenika dugoročno gledano, predstavlja visok trošak za organizaciju. Zato je važno uvažavati individualne razlike ugrađivanjem fleksibilnosti u program motiviranja i nagrađivanja. Mogućnost izbora već je sama motivirajući činitelj koji potkrijepljuje i spoznaja da se u organizaciji vodi računa o osobi i njezinim interesima.

Socio-ekonomske performanse organizacije mogu se poboljšati putem kontinuiranih edukacija i treninga koji će osposobiti kompaniju da djeluje proaktivno što se tiče njezinih zaposlenika. Motivacija ovisi i utječe na stilove vodstva i upravljačku praksu, a menadžeri kako bi potaknuli intrinzičnu motivaciju moraju stvoriti poticajno okruženje koje osigurava samokontrolu i protok povratnih informacija. Na raspolaganju je niz motivacijskih alata. Učinkovito vodstvo je poput katalizatora koji stvara motivaciju i inicira aktivnost.

Poticanje iskre kreativnosti i motivacije zahtjeva razne uvide u psihologiju zaposlenika, te isto predstavlja izazovan zadatak koji nikada ne prestaje. Od iznimne je važnosti da organizacija pruži sve u svojoj moći kako bi susrela potrebe svojih ljudi, nebi li oni uzvratili istom mjerom, ali i iznad očekivanja.

Kreativnost ne mora nužno predstavljati kao nešto što se veže uz razvoj novih proizvoda. Kreativnost može biti prisutna kroz sve radne aktivnosti, od organiziranja arhive pa do uspostavljanja novog načina poslovanja. Kreativni i motivirani zaposlenici služe organizaciji svojim idejama, svoj posao obavljaju maštovito i strastveno te potpuno koriste svoj intelektualni potencijal.

Analiza prakse pokazuje da je većina primjenjivanih strategija nematerijalne prirode, međutim, materijalne strategije su ipak neophodne, ali nedostatan uvjet za razvijanje široke motivacijske osnove raznolikog ponašanja unutar organizacije. Provedena istraživanja koja su obuhvatila organizacije iz različitih industrija dokazuju snažan utjecaj motiviranih pojedinaca na socioekonomske performanse organizacije i važnost preciznog odabira motivacijskih strategija s obzirom na organizacijsku djelatnost i ciljeve. Zadovoljstvo kupaca rezultat je zadovoljstva radnika čija motivacija može biti potaknuta ili narušena od strane organizacije.

## 9. LITERATURA

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, 1999.
2. Bock, L., *Poslovna pravila*, Zagreb, MATE d.o.o., 2015.
3. Buble, M., *Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija, 2006.
4. Degmečić, D., *Kreativni um*, 2017, Medicinska naklada, 2017.
5. Pink, D., *Poriv*, Zagreb, Profil knjiga, 2013.
6. Rheinberg, F., *Motivacija*, Zagreb, Naklada Slap, 2004.
7. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić N., *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008
8. Srića, V., *Sve tajne kreativnosti*, Zagreb, Algoritam, 2017.
9. Tudor, G., *Vođenje i motiviranje ljudi*, Zagreb, M.E.P. d.o.o., 2010.
10. Vise, D., i Malseed, M., *Priča o Googlu*, Zagreb, VBZ d.o.o, 2011.
11. Vrančić, I., *A ljudi?*, Zagreb, Naklada Jesenski i Turk d.o.o., 2015.
12. Weichrich, H., i Koontz, H., *Menedžment*, Zageb, MATE d.o.o., 1994.

### E-knjige:

1. Oakland, J.S., *Total Quality Management: Text with cases*, Routledge, 2003.  
Dostupno na:  
[https://books.google.hr/books?id=eo2y8mgEFHAC&pg=PA269&lpg=PA269&dq=reward+and+recognition+kafeteria&source=bl&ots=MflbRuXJsT&sig=ACfU3U1FzsCy9kaDWqwjY-AiGtRdXukwsA&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwiV\\_pK71rf3AhXKg\\_0HHQzkAP0Q6AF6BAgnEAM#v=onepage&q=reward%20and%20recognition%20kafeteria&f=false](https://books.google.hr/books?id=eo2y8mgEFHAC&pg=PA269&lpg=PA269&dq=reward+and+recognition+kafeteria&source=bl&ots=MflbRuXJsT&sig=ACfU3U1FzsCy9kaDWqwjY-AiGtRdXukwsA&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwiV_pK71rf3AhXKg_0HHQzkAP0Q6AF6BAgnEAM#v=onepage&q=reward%20and%20recognition%20kafeteria&f=false) (pristupljeno:11.11.2021)
2. Shah, Y.J., i Gardner, L.W., *Handbook of Motivation Science*, New York, Guilford Press, 2008. Dostupno na:  
[https://books.google.hr/books?id=iCxpZkZtDG8C&pg=PA3&hl=hr&source=gbs\\_toc\\_r&cad=4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=iCxpZkZtDG8C&pg=PA3&hl=hr&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false) (pristupljeno 13.03.2021.)

## Internet izvori:

1. Batnožić, T., , *Uloga motivacije u menadžmentu*, Osijek, 2012. Dostupno na: <https://pdfslide.net/documents/menadzment-uloga-motivacije.html> (pristupljeno 01.08.2021.)
2. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. , *Nematerijalna motivacija u funkciji i upravljanja ljudskim potencijalima*, Tehnički glasnik, 2013., str. 213-219. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/155360> (pristupljeno: 17.01.2022)
3. Business Case Studies, , *Motivational theory in practice at Tesco*, 2019. Dostupno na: <https://toaz.info/doc-viewer> (pristupljeno 10.08.2021.)
4. Cardabasha, D. i Kurczek, J., , *Connecting the dots: your brain and creativity*, 2017. Dostupno na: <https://kids.frontiersin.org/articles/10.3389/frym.2017.00019> (pristupljeno: 14.07.2021.)
5. Cherry, K., , *Ekstrinzična vs. intrinzična motivacija*,. Dostupno na: <https://hr.reoveme.com/extrinsic-vs-intrinzična-motivacija-koja-je-razlika/> (pristupljeno 02.04.2021)
6. Dm Hrvatska, , *Kratki portret*, Dostupno na: <https://www.dm.hr/tvrtka/ona/kratki-portret> (pristupljeno: 21.08.2021.)
7. Gillet, R., , *5 reasons Google is the best place to work in America and no other company can touch It*,. Dostupno na: <https://www.businessinsider.com/google-is-the-best-company-to-work-for-in-america-2016-4> (pristupljeno: 15.01.2022.)
8. Heskett, J.L., et al., , *Putting the Service-Profit chain to Work*, Harvard Business Review, 2008. Dostupno na: <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work> (pristupljeno: 16.04.2022)
9. Ishfaq A., Razzaque, R., i Ramzan, M., , *Examining the Links between Employee and Customer Variables of Service Profit Chain*, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 2011. Dostupno na: <http://www.ajbasweb.com/old/ajbas/2011/November-2011/1634-1645.pdf> (pristupljeno 20.04.2022)
10. Kerr, B., , *Motivated Employees can Increase Profits by almost 50%*, 2015. Dostupno na: <https://thehustle.co/motivated-employees-can-increase-profits-by-almost-50-percent/>



11. Li, L., , *10 reasons why Google's company culture works*, 2020. Dostupno na: <https://www.tinypulse.com/blog/10-great-examples-of-googles-company-culture#character> (pristupljeno: 15.01.2022)
12. Lozić, J., , *Lanac vrijednosti u medijskoj industriji: prilagođavanje lanca vrijednosti u postindustrijskom razdoblju*, Tehničko veleučilište, Zagreb, 2016. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/281373> (pristupljeno:19.04.2022)
13. Marković, M., , *Kreativnost u poslovanju*,. Dostupno na: [http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost\\_u\\_poslovanju.pdf](http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost_u_poslovanju.pdf) (pristupljeno: 13.07.2021)
14. Maškarin, H., , *Mjerenje utjecaja zadovoljstva zaposlenika poslom na rezultate poslovanja hotela*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/267319> (pristupljeno: 21.04.2022)
15. Matešić, H., , *Utjecaj intrinzične motivacije i vrste poduzetnika-menadžera na financijsku uspješnost poduzeća*, Doktorski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2021., str. 89. Dostupno na: <https://repositorij.efzg.unizg.hr> (pristupljeno: 03.03.2021)
16. MojPosao, *Poslodavac Prvog izbora*, 2021. Dostupno na: <https://grabancijas.com/najpozeljniji-poslodavci-u-hrvatskoj-2021-mojposao/> (pristupljeno 17.08.2021).
17. Motivational theory in practice at Tesco – Case Study, str 1-2. Dostupno na: <https://www.potentialunearthed.co.uk/wp-content/uploads/2017/09/Motivational-theory-in-practice-at-Tesco.pdf> (pristupljeno: 07.08.2021.).
18. N1 info Zagreb, , *Svi bi radili za njih: ovo je 20 najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj*, Zagreb, 2021. Dostupno na <https://hr.n1info.com/biznis/svi-bi-radili-kod-njih-ovo-je-20-najpozeljnijih-poslodavaca-u-hrvatskoj/> (pristupljeno: 23.08.2022)
19. Rochaun-Meadows-Fernandez, A., , *What is extrinsic motivation and is it effective?*, 2017., dostupno na: <https://www.healthline.com/health/extrinsic-motivation> (pristupljeno 02.04.2021)
20. Sever, D., *Ugovor o radu na izdvojenom mjestu rada za zaposlenike udruga, sindikata, sportskih ili kulturnih organizacija i sličnih pravnih subjekata*, 2017. Dostupno na: <https://www.edusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/32380> (pristupljeno: 16.04.2022)

21. Shadequr, R., ,*Employees Motivation of Tesco*,. Dostupno na:  
<https://circlebizz.com/hrm/employees-motivation-of-tesco/> (pristupljeno:  
14.01.2022)
22. Statt, N., ,The rise,disappearance and retirement of Google Co-founders,  
Larry Page and Sergey Brin, 2019. Dostupno na:  
<https://www.theverge.com/2019/12/4/20994361/google-alphabet-larry-page-sergey-brin-sundar-pichai-co-founders-ceo-timeline> (pristupljeno:  
23.01.2022)
23. Špiljak, L., ,Fleksibilno *radno vrijeme omogućava rast poslovanja i stvara veći profit*, 2019. Dostupno na: <https://www.poslovnih.hr/hrvatska/fleksibilno-radno-vrijeme-omogucava-rast-poslovanja-i-stvara-veci-profit-no-nas-zakon-slabo-vodi-racuna-o-aktualnim-potrebama-radnika-i-poslodavaca-359211>  
(pristupljeno: 28.06.2021)
24. Živaljević, A., ,*Positive Manipulation as a Base for Constant Motivation at the Workplace*, 2011. Dostupno na:  
<https://www.managementexchange.com/hack/positive-manipulation-base-constant-motivation-workplace> (pristupljeno: 23.09.2021.)

#### **Ostali izvori:**

1. Lacmanović, S., *Socio-ekonomski pristup managementu*, prezentacija s predavanja, 2020.

## 10. Popis slika i tablica

### Slike:

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	11
Slika 2. Odnos pojedinca i sustava nagrađivanja.....	20
Slika 3. Porter-Lawlerov model očekivanja.....	22
Slika 4. Razlika rotacije i proširenja posla.....	33
Slika 5. Faktori individualne kreativnosti.....	41

### Tablice:

Tablica 1. Hertzbergova podijela faktora.....	16
Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenicima.....	29
Tablica 3. Pristupi oblikovanja posla.....	32
Tablica 4. Elementi vodstva i menadžmenta.....	46
Tablica 5. Istraživanje McKinsey Quarterly.....	50
Tablica 6. Tescoov motivacijski sustav prema Maslowu.....	56

## SAŽETAK

Još od doba Sigmund Freuda, čovjekov motivacijski sustav je pod povećalom biheviorističkih znanstvenika. Znanstvena misao o motivaciji počela se razvijati još u 19.st, a njezino izučavanje traje i dan danas.

Motivacija i motivatori su najodgovornije unutarnje sile koje pokreću čovjekovo ponašanje. Pojam vezan uz rad i kontekst organizacije, ističe da je motivacija kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji. Možemo je promatrati s aspekta pojedinca i s aspekta menadžera/vođe.

Menadžerska praksa često se mijenjala upravo pod pritiskom spoznaja bihevioralnih znanosti o ponašanju ljudi i faktorima koji ga određuju, posebice spoznaja o motivaciji i motivacijskim faktorima radnog i poslovnog ponašanja.

Zahvaljujući velikim doprinosima motivacijske znanosti razvijene su razne teorije i strategije motiviranja. Klasični alati motiviranja su nagrada i kazna, međutim, istraživanja dokazuju kako i jedno i drugo mogu biti kontraproduktivni za organizaciju ne primjenjuju li se pravedno i pravilno, a novac koji je visoko pozicioniran na skali motivatora, može izazvati neželjeno ponašanje.

Sve se više naglašava važnost individualne motivacije zaposlenika jer organizacije uviđaju kakav utjecaj ima na socioekonomske performanse organizacije, nebitno o kojoj je industriji riječ.

*Ključne riječi: individualna motivacija, strategije motiviranja, teorije motivacije, menadžment, socio-ekonomske performanse.*

## SUMMARY

Ever since the time of Sigmund Freud, man's motivational system was under the magnifying glass of behaviorist scientists. The science of motivation began to develop in the 19th century, and its study continues to this day.

Motivation and motivators are the most responsible internal forces that drive human behavior. The term related to the work and context of the organization, emphasizes that motivation is a complex of forces that initiate and retain a person at work in the organization.

Motivation can be observed from the individual perspective and perspective of manager/leader. Managerial practice was often changed due to new findings about people's behavior and factors that determine it, specially when it comes to motivation and motivational factors of work and business behavior.

Thanks to great contribution of motivational studys, various theories and strategies of motivation have been developed. Classic motivational tools are reward and punishment, however, theory proves that both can be counterproductive to an organization if not applied fairly and properly, and money that is highly positioned on the motivator scale can cause unwanted behavior.

The importance of employee motivation is increasingly emphasized because organizations are realizing how big impact it has on the socio-economic performance of the organization, no matter what industry is about.

*Key words: individual motivation, motivation strategies, motivation theories, management, socio-economic performance.*