

# Motivacija zaposlenika

---

Lalić, Mare

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:127507>

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

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

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

# **Motivacija zaposlenika**

**Mentorica:  
Prof.dr.sc. Dragana Grubišić**

**Studentica:  
Mare Lalić**

**Split, rujan 2016.**

## Sadržaj

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Sadržajne teorije motivacije.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Hijerarhija potreba.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Teorija X i teorija Y.....</b>	<b>5</b>
<b>2.3. Teorija Z.....</b>	<b>7</b>
<b>2.4. Herzbergova teorija motivacije.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Procesne teorije motivacije.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1. Teorija očekivanja.....</b>	<b>11</b>
<b>3.2. Teorija jednakosti / pravednosti.....</b>	<b>13</b>
<b>3.3. Teorija pojačanja.....</b>	<b>14</b>
<b>3.4. Teorija postavljanja ciljeva.....</b>	<b>16</b>
<b>4. Studije slučaja.....</b>	<b>18</b>
<b>4.1. Studija slučaja Singapur.....</b>	<b>18</b>
<b>4.2. Studija slučaja Valmart.....</b>	<b>21</b>
<b>5. Motivacija – podloga za redizajniranje radnog mjesta.....</b>	<b>26</b>
<b>6. Zaključak.....</b>	<b>28</b>

## 1. UVOD

Riječ motivacija dolazi od latinske riječi "movere" - pomicanje. Postoji mnogo različitih definicija riječi motivacija. Neke od njih su prema Lončarević R., Mašić B., Đorđević J., (2007., str. 329.):

- Motivacija je sposobnost poduzimanja akcija kojima se ispunjavaju nezadovoljene potrebe;
- Motivacija obuhvata niz snaga koje usmjeravaju i određuju ponašanje čovjeka. Ove snage pod utjecajem su mnogih internih i eksternih faktora, koji iniciraju, određuju, održavaju sadržaj, smjer, intenzitet i trajanje određenog obrasca ponašanja;
- Motiviranje kao menadžerska funkcija podrazumijeva sposobnost menadžmenta da probudi, usmjeri, pojačava i održava visoku razinu entuzijazma za organizacijske poslove i ciljeve, među zaposlenicima poduzeća. Pravilnim motiviranjem moguće je unaprijediti performanse i kvalitetu rada.

Često se postavlja pitanje što je to motivacija i na koji način se treba koristiti. To je i razlog da o motivaciji (o njenoj suštini, ulozi i značaju) postoje brojni, nerijetko različiti stavovi. Prema Lončarević R., Mašić B., Đorđević J., (2007., str. 329.) kao posebno karakteristični, odnosno interesantni, navode se sljedeći stavovi:

- motivacija je opći pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila;
- motivacija je skup unutrašnjih snaga pojedinca koje pojačavaju njegov napor u izvršavanju zadatka;
- motivacija je psihološka karakteristika ljudi koja utiče na stupanj predanosti pojedinca. Ona se sastoji od faktora koji izazivaju, kanaliziraju i podržavaju ljudsko ponašanje u određenom željenom pravcu. Motiviranje je upravljački proces kojim se utječe na ponašanje ljudi na osnovu saznanja o tome "što izaziva određeno ljudsko ponašanje";
- motivacija se odnosi na niz povezanosti nezavisnih i zavisnih varijabli koje objašnjavaju smjer, veličinu i trajanje ponašanja pojedinca, dok su efekti sposobnosti, vještina razumijevanja zadatka i ograničenja vezana uz okolinu konstantni;

- motivacija je skup stavova i vrijednosti koje utječu na osobu da se ponaša na specifičan i s ciljem određen način;
- motiviranje se definira kao skup procesa koji potiču i održavaju ljudsko ponašanje prema nekom cilju;
- motivacija je zajednički pojam za sve unutrašnje faktore koji dovode u stanje ravnoteže intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje i određuju mu intenzitet i trajanje;
- motivacija je traganje za onim što nedostaje ili onim što je potrebno osobi, odnosno ona je težnja da se zadovolje potrebe.

Interes za motivaciju radnika prilično je stara problematika, no sistematska razmišljanja o ovom problemu pojavljuju se tek od 1930. godine. Znanje koje radnik posjeduje nije više problem, koliko samo njegovo motiviranje za rad i primjenu tog znanja na radnom mjestu. Prema Lončarević R., Mašić B., Đorđević J., (2007., str. 330.) postoji nekoliko velikih razloga zbog čega je interes za motivaciju kao nezaobilazni dio poslovne kulture, tako snažno izražen, a to su:

- poboljšava kreativnost, efikasnost i produktivnost;
- jača kvalitet radnog života u organizacijama;
- konkurentne sposobnosti jednog poslovnog subjekta rastu.

Kako bi poduzeće bilo što uspješnije, treba osigurati zadovoljstvo radnika koji rade u njemu (Kecman B., 2012., str. 1. - 2.). Pravilno motiviranje je preduvjet da zaposleni svojom stručnošću i različitim sposobnostima unaprijede proizvodni ciklus. Učinak pojedinca, stoga ne zavisi samo od njegove sposobnosti već i od njegove motivacije da zaista i koristi te svoje sposobnosti na radnom mjestu. Motivacija i teorija sadržajne motivacije zasnivaju se na konceptu ljudske potrebe jer zadovoljavanje ljudskih potreba utječe na veći dio ljudskih aktivnosti. Menadžeri moraju biti posebno angažirani na poznavanju motivacije i teorija motivacije, kako se razvijaju i što na njih djeluje. Samo tako radnici imaju mogućnost da ulažu više napora u svoj posao dok posljedično i tvrtka ima koristi od njihovog dodatnog truda. Postoje dvije skupine teorija motivacije a to su: sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije te će se one detaljnije objasniti u nastavku teksta.

## 2. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE

Prema Bahtijarević - Šiber F., (1999., str. 40.) sadržajne teorije motivacije, u koje spadaju Maslovljeva teorija hijerarhije potreba, teorija X i teorija Y (McGregor), teorija Z (William Ouchi) te Herzbergova teorija motivacije, upućuju menadžere:

- na važnost i raznovrsnost potreba koje ljudi žele zadovoljavati u radu;
- da posvete dužnu pažnju kontinuiranom razvoju zaposlenih;
- da se zaposlene ne može motivirati uvijek na isti način, da treba pratiti potrebe i preferencije svojih zaposlenika i pronalaziti nove strategije motiviranja;
- da koriste raznovrsne načine djelovanja za zadovoljavanje različitih kategorija potreba;
- da što određena objektivna situacija traži više kreativnosti, to potrebe za razvojem i kreativnošću postaju veće;
- na različite motive i strategije motiviranja za zaposlenike koji imaju različite uloge u organizacije.

### 2.1. Hijerarhija potreba

"Među začetnicima teorije motivacije ističe se Abraham Maslow, koji je u svojoj knjizi "Motivacija i ličnost" razvio teoriju baziranu na teoriji potreba. Prema Maslowu, individualno ponašanje ovisi o želji da čovjek zadovolji jednu (ili više) od pet općih potreba, a to su: (a) fiziološke, (b) sigurnosne, (c) socijalne, (d) poštovanje samoga sebe, (e) realizaciju sposobnosti. Potrebe gradiraju po konceptu hijerarhije od nižih (fizioloških) prema najvišim (realizacija sposobnosti). Maslovljeva teorija hijerarhije potreba polazi od pretpostavke da ljudi zadovoljavaju svoje želje i potrebe određenim redoslijedom, te da je iste moguće hijerarhijski definirati i postaviti. (Varga M., 2011., str 13.) U svojem radu Lazibat T., Dumičić K., (2002., str. 3) iznose podatke da Maslow rangira osnovne ljudske potrebe, u nizu prema rastućoj važnosti:

1. Fiziološke potrebe - To su osnovne potrebe za održavanje samog ljudskog života kao što je na primjer hrana, voda, toplina, stanovanje i stan. Maslow je smatrao da sve dok

ove potrebe nisu zadovoljene do stupnja nužnog za održanje života, druge potrebe neće motivirati ljude.

2. Potrebe za sigurnošću - To su potrebe za sigurnošću od fizičke opasnosti i oslobađanjem od straha gubitka posla, imovine, hrane ili stana.

3. Potrebe za povezivanjem ili prihvaćanjem - S obzirom da su ljudi društvena bića imaju potrebu za povezivanjem, za prihvaćanjem od drugih ljudi.

4. Potreba za štovanjem - Prema Maslowu, jednom kad ljudi zadovolje svoju potrebu za povezivanjem, nastoje steći štovanje drugih ljudi, ali i samopoštovanje. Ova vrsta potreba stvara zadovoljstva kao što su moć, ugled, status i samouvjerenost.

5. Potreba za samopotvrđivanjem - Maslow ovo smatra najvišom potrebom u svojoj hijerarhiji potreba. To je žudnja da se postigne ono što je netko sposoban postati - da se maksimizira nečiji potencijal i postigne nešto.

Prema Despot Lučanin J., 2001., (str. 1. - 6.) zadovoljenje pojedinih potreba na radnom mjestu povezano je s raznim faktorima:

**1. Fiziološke potrebe.** Zadovoljenje fizioloških potreba u suvremenim uvjetima obično se povezuje s novcem i visinom plaće, jer se novcem može kupiti stvari koje će zadovoljiti te osnovne potrebe.

**2. Potreba za sigurnošću.** Ljudi žele izbjeći nepredvidive katastrofe kao što su nesreće, bolesti, ratovi ili ekonomska nestabilnost. Ugrožavanje ovih potreba na poslu čini ljude previše opreznima i konzervativnima, a to sprječava njihovu kreativnost i inicijativu.

**3. Socijalne potrebe.** Kad su fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću uglavnom zadovoljene javlja se potreba za društvom. Zaposlenici žele osjećati da negdje pripadaju i da ih ostali prihvaćaju. Zbog toga se na random mjestu često stvaraju neformalne grupe. Ova potreba je vrlo značajna kod novih zaposlenika stoga je vrlo važno da im se pomogne kako bi se osjećali dijelom organizacije.

**4. Potreba za poštovanjem.** Potreba za poštovanjem može se javiti u različitim oblicima dok će u ovom dijelu biti naglašeni status i moć. Status se odnosi na rang pojedinca u grupi, a određen je osobinama same grupe. Status pojedinca u organizaciji ovisi o njegovom formalnom položaju, ali i o stažu, profesiji i stručnosti. Ljudi kod kojih je potreba za statusom vrlo izražena osjetljivi su na statusne simbole. Ukidanje nekog od tih simbola može na njih djelovati demotivirajuće. Kod nekih ljudi posebno je izražena potreba za mogućnosti utjecaja na druge te se njih može motivirati uvažavajući njihove prijedloge. S druge strane, postoje ljudi koji izbjegavaju moć, ili

je se čak boje. Za njih je bilo kakva odgovornost i odlučivanje nešto što izbjegavaju kada god mogu.

**5. Potreba za samoostvarenjem.** Kod samoostvarenja značajno je spomenuti potrebu za postignućem i kompetencijom. Potreba za kompetencijom odnosi se na kontrolu fizičke i socijalne okoline. Na poslu se ova potreba očituje kao želja za savršenstvom i profesionalnim razvojem. Ljudi kod kojih je izražena potreba za postignućem pokazuju vrlo izraženu želju da ono što rade naprave bolje i učinkovitije nego prije.

## 2.2. Teorija X i teorija Y

Douglas McGregor svoju teoriju motivacije temelji na hipotezi da pretpostavke rukovoditelja određuju motivaciju zaposlenika te utječu na profit tvrtke. Pretpostavke teorije X su sljedeće (Varga M., 2011., str. 14.):

- prosječni zaposlenik je po prirodi lijen, i radi što je moguće manje;
- nema ambicije, izbjegava odgovornost, želi da ga netko vodi;
- prosječni zaposlenik je egocentričan, indiferentan za potrebe tvrtke;
- po prirodi pruža otpor svakoj promjeni;
- lakovjeran je, ne prepаметan, ima sklonost demagogiji.

Tvrđi pristup se oslanja na prisile, implicitne prijetnje, strogi nadzor i široke kontrole, stoga se stvara okruženje s puno zapovijedanja i kontrole. Mekani pristup za menadžera znači biti tolerantan i tražiti sklad s nadom da će u zamjenu zaposlenici surađivati kada ih se zapita. Međutim, niti jedna od tih krajnosti nije optimalna. Tvrđi pristup rezultira neprijateljstvom, namjernim niskim učincima na radnom mjestu te pojačanim sindikalnim zahtjevima. Mekani pristup rezultira sve većim zahtjevima za višim nagradama te također smanjuje radne učinke.

Polazeći od Maslovljeve hijerarhije, (Jay B. Barney, 2004., str. 106.) tvrdi da zadovoljena potreba više ne predstavlja motivaciju. Pod teorijom X tvrtka se oslanja na novac i koristi ga kako bi zadovoljili niže potrebe zaposlenika, a kada su te potrebe zadovoljile, izvor motivacije postaje izgubljen. Teorija X također govori o stvarima koje ometaju zadovoljenje potreba više razine. Prema tome, jedini način na koji zaposlenici mogu pokušati zadovoljiti svoje potrebe više razine u svom radu je kroz



traženje veće nagrade, pa je sasvim predvidljivo da će se usredotočiti na novčane nagrade. Dok novac ne može biti najučinkovitiji način za samoispunjenje, u okruženju teorije X, on ipak predstavlja jedini način. Pod teorijom X, ljudi koriste rad kako bi zadovoljili svoje niže potrebe, ali traže i načine da zadovolje svoje više potrebe u slobodno vrijeme. U procesu zadovoljavanja svojih viših potreba zaposlenici postaju vrlo produktivni. McGregor ističe da okruženje puno naređivanja i kontrole nije učinkovito jer se oslanja na niže potrebe kao polugu motivacije, ali u modernom društvu te potrebe su već zadovoljene, a time i više nisu motivatori. U takvoj situaciji, što se moglo i očekivati je da zaposlenici ne vole svoj posao, izbjegavaju odgovornost, nemaju interesa za ciljeve organizacije, opiru se promjeni, itd., samim time čineći teoriju X samo-ispunjujućim proročanstvom te je zbog tog razloga McGregor ponudio alternativu: teoriju Y.

Pretpostavke teorije Y potpuno suprotne u odnosu na gore navedene pretpostavke teorije X te predstavljaju pozitivnu teoriju prema kojoj su ljudi sposobne, kreativne i dinamične ličnosti, a za njihovu motivaciju su odgovorni menadžeri. Pretpostavke teorije Y prema Varga 2011., (str. 15.) su sljedeće:

- prosječan zaposlenik nije po prirodi ravnodušan na potrebe tvrtke, možda takav postaje zbog nemilih iskustava na radnom mjestu;
- motivacija, potencijal za razvoj, odgovornost, spremnost da radi za dobrobit tvrtke – prisutni su u svakom čovjeku;
- zadaća je menadžera organizirati okolinu tako da zaposlenik može iskoristiti te pozitivne osobine.

Više potrebe, poput samopoštovanja i samoostvarenja, su potrebe koje se konstantno razvijaju stoga ih je gotovo nemoguće u potpunosti zadovoljiti. Stoga se kroz te potrebe više razine najbolje može motivirati zaposlenike. Pod tim pretpostavkama, postoji mogućnost da se usklade osobni ciljevi s organizacijskim ciljevima pomoću zaposlenikove vlastite potrage za ispunjenjem kao motivatorom. McGregor je naglasio da teorija Y za menadžment ne znači mekani pristup. McGregor je priznao da neki ljudi možda nisu dosegli razinu zrelosti procijenjenu kod teorije Y i stoga može biti potrebno provoditi strože kontrole koje mogu slabiti kako se zaposlenik s vremenom razvija. Ako se teorija Y potvrdi, tvrtka može učiniti mnoge stvari da upregne motivacijsku energiju svojih zaposlenika. To su prema Jay B. Barney, (2004., str. 106.):

- **Decentralizacija i delegacija** - Ako društvo decentralizira kontrole i smanji broj razina menadžmenta, svaki menadžer će imati više podređenih, a time će biti prisiljeni delegirati neke odgovornosti i donošenje odluka na njih.
- **Proširenje posla** - Širenje opsega posla zaposlenika dodaju se raznolikosti i mogućnosti kako bi se zadovoljile potrebe ega.
- **Participativno upravljanje i donošenje odluka** - Savjetovanje zaposlenika u procesu donošenja odluka omogućuje radnicima da iskoriste svoje kreativne sposobnosti te im pruža neku kontrolu nad svojim radnim okruženjem.
- **Ocjenjivanje rada** – Potiče se zaposlenike da postavljaju ciljeve i sudjeluju u postupku ocjenjivanja koliko dobro su ispunjeni. Ako se pravilno provodi, takva okolina će rezultirati visokom razinom motivacije, jer će zaposlenici raditi da zadovolje svoje osobne potrebe više razine putem svojih radnih mjesta.

### 2.3. Teorija Z

Prema Abraham H. Maslow, (1973., str. 31. - 32.) teorija Z usmjerena je na povećanje lojalnosti zaposlenika u tvrtki pružajući posao za život s jakim naglaskom na dobrobit zaposlenika, kako na poslu i izvan njega. Teorija Z upravljanja nastoji promovirati stabilnu zaposlenost, visoku produktivnost i visoki moral zaposlenika i zadovoljstva. Ironično, "japanski management" i teorija Z nastale su na temelju Dr. W. Edwards Deming poznatih "14 točaka menadžmenta". Deming, američki znanstvenik čije su upravljačke i motivacijske teorije više popularne izvan SAD-a, otišao je pomoći postaviti temelje japanskog organizacijskog razvoja za vrijeme njihovog širenja u svjetskom gospodarstvu 1980-ih. Demingove teorije su sažete u njegove dvije knjige, "Izlazak iz krize" i "The New Economics", u kojima on navodi svoj "sustav dubokog znanja". On je bio čest savjetnik japanskih poslovnih i državnih vođa, a na kraju je postao cijenjen savjetnik te je u američke tvrtke pokušao implementirati svoj "japanski" pristup kako bi one poboljšale svoju konkurentsku poziciju.

Prema Pfeifer S., (2006., str. 107.) teorija Z pokušaj je objedinjavanja američkog menadžerskog stila (orijentacija na individualnu odgovornost) sa japanskim

menadžerskim stilom (orijentacija na kolektivno odlučivanje). Prema Pfeifer S., (2006., str. 107.) karakteristike stilova su sljedeće:

Tip A: Amerika

- Kratkoročno zapošljavanje;
- Individualno odlučivanje i odgovornost;
- Brza promocija;
- Eksplicitna kontrola;
- Specijalizacija karijere;
- Briga za djelatnika kao djelatnika.

Tip J: Japan

- Doživotno zaposlenje;
- Kolektivno odlučivanje i odgovornost;
- Postupno napredovanje;
- Implicitna kontrola;
- Nespecijalizirane karijere;
- Briga za djelatnika kao cjelovitu osobu.

Tip Z: Kombinacija

- Dugoročno zapošljavanje;
- Dogovorno odlučivanje;
- Individualna odgovornost;
- Sporo napredovanje;
- Implicitna, neformalna kontrola;
- Umjereni specijalizacija;
- Djelatnik je cjelovita osoba.

#### **2.4. Herzbergova teorija motivacije**

Prema Rahimić Z., (2010., str. 62.) polazište istraživanja Herzberga su bili opširni intervjui o stavovima prema poslu, provedeni krajem 50-tih godina sa radnicima i službenicima američkih kompanija. Obavljeno je oko 4000 intervjua, na temelju kojih su određene kategorije faktora povezanosti sa zadovoljstvom ili nezadovoljstvom na poslu. Herzberg je istraživao "što ljudi očekuju od svog posla". Ljudi su, tokom istraživanja trebali opisati detaljno situacije u kojima su se osjećali izuzetno dobro ili loše u pogledu svog posla. Odgovore je svrstao u 16 kategorija, pri čemu jednu grupu

odgovora dovodi u vezu sa zadovoljstvom na poslu, dok je druga grupa odgovora vezana za nezadovoljstvo poslom. Na temelju kategorizacije odgovora Herzberg je zaključio da su odgovori, koje su dali ljudi kad su osjećali zadovoljstvo na poslu bitno drugačiji od odgovora koje su dali ljudi kad nisu bili zadovoljni. Herzberg naglašava da se zadovoljstvo i nezadovoljstvo ne smiju promatrati kao ekstremne točke, nego kao dvije nezavisne dimenzije.

Prema Rahimić Z., (2010., str. 62.) Herzbergova podjela faktora motivacije je slijedeća:

- higijenski faktori motivacije, potrebe nižeg reda;
- faktori motivatori, potrebe višeg reda.

Faktore nižeg reda Herzberg je nazvao higijenskim faktorima. U ovu grupu faktora spadaju plaće, uvjeti rada, međuljudski odnosi (sa podređenim, nadređenim i kolegama), privatni život, status, sigurnost posla te nadgledanje i politika kompanije. Herzberg smatra da nepostojanje ovih faktora izaziva nezadovoljstvo, a njihovo prisustvo ne doprinosi motivaciji i zadovoljstvu radnika. Ova grupa faktora doprinosi otklanjanju nezadovoljstva i smanjenju problema na poslu, stoga se oni često nazivaju negativnim faktorima, faktorima održavanja ili faktorima konteksta posla.

U drugu grupu faktora spadaju oni koji izazivaju zadovoljstvo. Riječ je o pozitivnim faktorima koji obuhćataju postignuće, priznanje, izazovan posao, odgovornost, napredovanje i rast. Njihovo postojanje doprinosi zadovoljstvu i motivaciji radnika ili izostanku zadovoljstva, ali ne prouzrokuje nezadovoljstvo. Mnogobrojna istraživanja su imala za cilj provjeriti ispravnost i održivost Herzbergove teorije. Lepeza rezultata istraživanja se proteže od ne podržavanja pa do izvrsnih kritika dvofaktorske teorije motivacije. Osnovna kritika je bila upućena na metodologiju istraživanja, odnosno na njenu ograničenost. Ljudi su generalno skloni da sebi pripisu zasluge za pozitivne stvari, dok za propust često opterećuju vanjsko okruženje. Teorija nije konzistentna sa prethodnim istraživanjima i zanemaruje situacijske varijable. Daljnji argument je usmjeren na neprecizno razgraničenje faktora i na njihovo svrstavanje. Primjera radi, plaća doprinosi sigurnosti ali može služiti i kao statusni simbol i/ili kao priznanje za izuzetne rezultate i tako biti motivator. Herzberg pretpostavlja da postoji odnos između zadovoljstva i proizvodnosti, ali metodologija istraživanja, koju je koristio

razmatrala je samo zadovoljstvo a ne i proizvodnost. Da bi ovo istraživanje postalo relevantnim, treba pretpostaviti jaku vezu između zadovoljstva i proizvodnosti.

### 3. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

Prema Koonz H., Weihrich H., (1998., str. 4.) procesne teorije motivacije upozoravaju managere na važnost percepcija i stavova, a naročito percepcije pravednog odnosa i pravičnosti nagrađivanja rada kao bitni faktori koji utječu na radnu uspješnost i motivaciju za rad. Neke od uputa koje menadžerima sugeriraju procesne teorije motivacije prema Koonz H., Weihrich H., (1998., str. 4.) su:

- menadžeri trebaju jasno argumentirati svoje odluke;
- zaposlenima trebaju dati povratnu informaciju o njihovom radu;
- ističu potrebu istraživanja mišljenja, percepcija i zadovoljstva ljudi, da bi menadžeri kvalitetno sagledali i razumjeli stajališta "druge strane";
- upućuju menadžere da prate slabe signale nezadovoljstva kako bi otklanjali uzroke;
- upućuju na individualne razlike i individualizirani pristup;
- ukazuju na značaj određivanja i oblikovanja zadataka koji mogu na najbolji način iskoristiti i razviti potencijale zaposlenog;
- jasno postavljanje standarda – uspostavljanja jasne veze između uspješnosti obavljanja zadataka i željenih nagrada;
- analiziraju sustav nagrađivanja s aspekta pravednosti.

#### 3.1. Teorija očekivanja

Prema Koonz H., Weihrich H., (1998., str. 6.) 1964.godine u knjizi: "Work and Motivation" Vroom je integrirao i formalizirao postojeće postavke i uobličio teorijski model svoje teorije. No, iako je to prva teorija očekivanja, ona sadržava sve osnovne postavke moderne teorije očekivanja. Za razumijevanje ove teorije treba se započeti od ključnog koncepta, a to je: ISHOD (output). Svako ponašanje ili aktivnost vodi ishodom, to su posljedice ponašanja. Odnosi se na sve moguće za pojedinca značajne posljedice njegove aktivnosti npr. dobar rad => veća plaća, ali i veći umor i promjena u socijalnom stavu okoline (od zavisti do divljenja i mogućnost napretka). Teorija očekivanja se prema Koonz H., Weihrich H., (1998., str. 6.) sastoji od sljedećih ključnih dijelova:

- Prva ključna varijabla je "Valencija", a odnosi se na čovjekovu afektivnu orijentaciju prema ishodu : to je stupanj atraktivnosti, važnosti ishoda za pojedinca. Ona može varirati od negativno ("-") do neutralno ("0") te do pozitivno ("+"). Npr. visoka plaća ima pozitivnu valenciju za sve ljude, a umor ima negativnu valenciju, ali ne uvijek. Ona je subjektivna i ovisi o osobi kakvu će valenciju prema nekoj posljedici ( ishodu ) imati.
- Druga ključna varijabla je "Instrumentalnost", koja objašnjava zašto su neki ishodi važni za pojedinca i odakle im pozitivna i negativna valencija. Također, ishodi mogu valenciju imati i zbog očekivane povezanosti s nekim daljim ishodima (npr. unaprjeđenje u poslu može za nekoga imati pozitivnu valenciju, ne samo zbog samog promaknuća, već zato jer nam donosi veću plaću, veću samostalnost u radu, tj. promocija je instrument za postizanje veće plaće i veće samostalnosti u radu te većeg ugleda). Ta logika se može provesti unatrag sve do aktivnosti koja dovodi do promocije (zalaganje u radu dovodi do promocije, što dovodi do veće plaće).
- Očekivanje je, kao i instrumentalnost, određena vrsta percepcije vjerojatnosti da će napor dovesti do rezultata. Ona se može kretati u vrijednostima između 0 i 1. Ukoliko radnik u proizvodnji procjenjuje da, ako se potruži ima 80% šanse da prebaci normu, onda je njegovo očekivanje 0.8.

Prema Jančićević N., (2006., str. 45.) motivacija zaposlenih se objašnjava kao rezultat tri opisana faktora: očekivanja da će napor koji neko ulaže u ponašanje dovesti do rezultata prvog reda (performanse), instrumentalnosti rezultata prvog reda odnosno procjene vjerojatnosti da će oni voditi ka rezultatima drugog reda i valencije odnosno preferencije ka rezultatima drugog reda. Prema Jančićević N., (2006., str. 45.) motivacija zaposlenih zavisi od tri vrste odnosa:

- Napor – performanse (rezultat prvog reda). Ovaj odnos je određen očekivanjima radnika odnosno njegovom percepcijom da će, ako uloži dovoljno napora, ostvariti određene performanse (prebačaj norme).
- Performanse – nagrade (rezultat drugog reda). Ovaj odnos je određen instrumentalnošću rezultata odnosno percepcijom radnika da će rezultati prvog reda voditi ka rezultatima drugog reda (ako prebaci normu, da će dobiti bonus).

- Nagrade – osobni ciljevi zaposlenog. Ovaj odnos je reguliran valencijom nagrada odnosno visinom preferencije koju zaposleni ima prema određenoj nagradi. Ova valencija zavisi od stupnja slaganja osobnih ciljeva i interesa zaposlenog i samih nagrada. Tako će bonus imati visoku valenciju za radnika u proizvodnji ako on želi novčanu nagradu više od ostalih.

Pojednostavljeno rečeno, da bi zaposleni bio motiviran on mora prvo vjerovati da će ako radi, uspjeti ostvariti rezultat odnosno učinak koji vodi prema određenoj nagradi. Zatim mora vjerovati da će ako ostvari učinak zaista i dobiti nagradu. Također on mora dobiti nagradu koju osobno vrednuje na određeni način. Ova teorija objašnjava da radnik neće biti motiviran raditi ako jednostavno ne vjeruje da će, ako se i potruži, biti sposoban ostvariti učinak koji vodi ka nagradi. Drugi razlog za izostanak motivacije je u vjerovanju da će biti izmanipuliran i da, čak i ako ostvari potrebni učinak neće dobiti nagradu. Treći razlog za odsustvo motivacije može biti sama nagrada. Ukoliko se radniku kao nagrada za prebačaj učinka ponudi nešto što on osobno ne želi niti cijeni (npr. nagradno putovanje na sajam), on neće ni biti motiviran raditi da bi tu nagradu ostvario.

### **3.2. Teorija jednakosti / pravednosti**

Prema Koonz H., Weihrich H., (1998., str. 7.) ova se teorija naziva i teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni ili teorija socijalne usporedbe ili teorija jednakosti koju je postavio J. Stacy Adams (Adamsova teorija jednakosti). Njegove postavke imaju ishodište u teoriji kognitivne distance (Festinger) i u Komansovoj teoriji distributivne pravde. Polazi od teze da ljudi imaju potrebu da se prema njima postupi pravedno i fer, da budu pravedno nagrađeni, opažaju kako prolaze drugi pojedinci, te ako zaključe da drugi primaju premalo ili previše osjećaju nelagodu i poduzimaju aktivnosti koje će je otkloniti. Glavna primjena je u organizacijskoj teoriji u odnosu pojedinac - organizacija (poseban odnos socijalne razmjene).

Pojedinac nešto ulaže u razmjenu – znanja, kreativnost, vještine i iskustva, a dobiva od organizacije neke nagrade: plaću, status i priznanje, podršku... Pojedinac želi da ono što ulaže i ono što dobiva bude u ravnoteži. Tu jednakost određuje percepcija pojedinca, a ne realne vrijednosti, a ta percepcija je moderirana pojedinčevom



percepcijom dobivenog i uloženog kod "značajnih" drugih ljudi s kojima se uspoređuje. Adams smatra da nelagoda postoji kad osoba percipira da njegov ulog i dobitak nije jednak kao ulog i dobitak drugih. Dvije vrste nelagoda koje prema Koonz, H., Wehrich H., (1998., str. 8.) postoje su:

(a) Kad je osoba prenagrađena. Tada osoba nije sretna te nastoji smanjiti tenziju tako da:

- (1) poveća svoja ulaganja;
- (2) smanjuje ishode tj. prihvaća manju plaću;
- (3) promijeni interni standard.

(b) Kad je osoba premalo nagrađena, tad pogotovo nije sretna te osoba može napraviti neki od ovih poteza:

- (1) smanjenje ulaganja i zalaganja;
- (2) povećanje ishoda ili dobitaka;
- (3) promjena standarda.

Empirijske provjere su pokazale da učinak potplaćenosti ili preplaćenosti ovisi jesu li radnici plaćeni po satu ili po učinku. Postavke teorije jednakosti su drugačije od teorija očekivanja. Teorija jednakosti predviđa da ljudi ulažu onu količinu napora koja je usklađena s dobitcima, a teorija očekivanja pretpostavlja da ljudi nastoje maksimalizirati dobitke. Vjerojatno su obje teorije u pravu, ali u različitim situacijama.

### **3.3. Teorija pojačanja**

Prema G.R. Jones, George J., (2010., str. 13.) teorija pojačanja suprotna je teoriji postavljanja ciljeva jer zanemaruje unutarnje stanje pojedinca te se isključivo usmjerava na ono iz okružja što se osobi događa kad poduzima neku akciju. Temeljna pretpostavka ove teorije kaže da se ponašanje koje je pozitivno, ponavlja, a ono koje je negativno ne ponavlja.

Prema G.R. Jones, George J., (2010., str. 13.) četiri su alata pojačanja:

- pozitivno pojačanje;
- učenje uklaňanjem;

- kažnjavanje;
- utruće (gašenje).

Teoriju pojačanja je razvio psiholog B.F. Skinner, a poznatija je kao motivacijska teorija okruženja. Teorija pojačanja zanemaruje unutarnje stanje pojedinca i ponašanje vidi kao uzrok okruženja. Ona se temelji na pretpostavci da pojedinci mogu biti motivirani pravilnim oblikovanjem radnog okruženja i nagradama za ostvarenje te da kazne daju negativne rezultate. Skinner zapravo analizira radnu situaciju da bi utvrdio što uzrokuje da se radnici ponašaju na određeni način te iniciraju promjene kako bi uklonili problematična područja i prepreke u ostvarenju. Teorija pojačanja omogućuje četiri alata koja menadžeri mogu primijeniti pri motiviranju. To su:

- **Pozitivno pojačanje** – daje ljudima rezultate koje priželjkuju kada provode organizacijski funkcionalno ponašanje. Ti su rezultati pozitivni pojačivači i uključuju sve rezultate koje osoba priželjkuje. Povezivanjem pozitivnih pojačivača s funkcionalnim ponašanjem, menadžeri motiviraju osobe na to da provode željeno ponašanje.
- **Negativno pojačanje** - mogu se isto tako potaknuti članovi organizacije da provode željeno ponašanje. Primjenom negativnog pojačanja, menadžeri eliminiraju neželjene rezultate. Negativni pojačivači mogu biti rangirani od postojane kritike sa strane menadžera do neugodnih zadataka ili prijetnje od gubitka posla. Negativno pojačanje može kreirati neugodno radno okruženje i može uzrokovati neželjeno ponašanje podređenih.
- **Gašenje** - djelatnici su motivirani na to da provode ponašanje koje slabi organizacijsku efektivnost. Pored ove teorije sva ponašanja su kontrolirana ili određena od njihove posljedice.
- **Kažnjavanje** - Ponekad se menadžeri ne mogu osloniti na gašenje kako bi odstranili disfunkcionalna ponašanja. Kada zaposlenici provode opasna ponašanja ili ponašanja koja su nezakonita i neetična, nužno je takva ponašanja odmah eliminirati. U takvim slučajevima menadžeri najčešće primjenjuju kazne. Kazne mogu biti verbalni ukor i, smanjivanje plaće, privremeno suspendiranje, degradiranje i otkaz. Kako bi izbjegli neželjene posljedice, poželjno je da prema G.R. Jones, George J., (2010., str. 14.) menadžeri slijede sljedeće upute:

- menadžeri nikada ne smiju pokazati emocionalni element pri kažnjavanju;
- disfunkcionalna ponašanja je poželjno kazniti odmah nakon njihova nastanka;
- poželjno je da se nitko ne kažnjava pred drugima.

Skinerova teorija je karakteristična po tome što je bliska zahtjevima dobrog upravljanja. Ističe uklanjanje prepreke ostvarenju, pažljivom planiranju i organiziranju, kontrolu kroz povratnu vezu te ekspanziju komunikacije. Smatra se da je vrlo korisno i motivirajuće dati ljudima potpunu informaciju o problemima ustanove u koje su uključeni.

### **3.4. Teorija postavljanja ciljeva**

Prema Jančićević N., (2006., str. 47.) ova teorija ima polazište u tome da su motivatori ciljevi. Cilj motivira ako je jasan, ako je teži, ali i ako je poželjan i ostvariv. Ako su ciljevi preteški i nedostižni, to je kontraproduktivno, te je potrebno da i sami zaposleni sudjeluju u definiranju ciljeva. Ukoliko učestvuju u formiranju ciljeva, zaposleni će ih lakše prihvatiti i samim tim i provesti u djelo. Ciljevi bi trebali biti teški, ali ostvarivi. Cilj omogućuje da se unaprijed procijeni napor koji treba uložiti za njegovo ostvarivanje. Svaki zaposleni treba imati određen, jasan, specifičan i mjerljiv cilj, koji ne smije biti ni lako ostvariv, ali naravno ni neostvariv.

Cilj koji je neostvariv i onaj cilj koji je lako ostvariv u pravilu imaju destimulativni utjecaj na pojedinca – izvršioca cilja. U tom smislu, jako je bitno uključivati zaposlene u pripremu i definiranje ciljeva. Tri osnovne poruke za menadžere koje se mogu izvući iz teorije postavljanja ciljeva su prema Jančićević N., (2006., str. 48.):

- Svaki pojedinac ili grupa u organizaciji uvijek treba imati postavljen cilj svoje aktivnosti i to veoma jasan, specifičan cilj. Svatko će bolje raditi ako ima točno određen cilj, nego ako ga nema. Otkriveno je, također, da ljudi bolje rade ako je cilj specifičan i kvantificiran.
- Ciljevi trebaju biti postavljeni tako da budu teško ostvarivi, ali ipak dostižni. Neostvarivi kao i previše lako ostvarivi ciljevi demotiviraju ljude.
- Uvijek treba davati povratnu informaciju zaposlenima o ostvarivanju njihovih ciljeva. Ljudi su više motivirani ako znaju kako ostvaruju postavljene ciljeve.

Opći zaključci koji se mogu izvući prema Koonz, H., Wehrich, H. (1998., str. 9.) su:

- veliki broj laboratorijskih eksperimenata, terenskih istraživanja i korelacijskih istraživanja su u 90% suglasni u pretpostavljenom odnosu postavljanja ciljeva i učinka;
- ciljevi utječu na uradak tako što usmjeruju djelatnost, mobiliziraju energiju, produžuju napor i motiviraju pojedinca da razvije prikladne strategije ostvarenja ciljeva;
- specifični i teški ciljevi vode boljoj razini uratka nego laki ciljevi, situacije bez ciljeva ili upute “uradi bolje”;
- pretpostavka ostvarenja visoko postavljenih ciljeva je da izvršioi imaju te sposobnosti za postizanje razine učinka;
- osim jasnih ciljeva treba i uvid u rezultate koje postiže i povratna informacija da bi se imao veći radni učinak;
- novac i dr. nagrade mogu povećati vezanost uz zadani cilj;
- nema jednoznačnih dokaza koji bi potkrijepili uvjerenje da su participacijom usvojeni ciljevi djelotvorniji od dodijeljenih ciljeva.

Prema prema Koonz, H., Wehrich, H., (1998., str. 9.) ova teorija je temeljito istražena i dokazi su jednoznačni. Njenom primjenom se u svakoj radnoj grupi može ostvariti veći radni učinak.

## 4. STUDIJE SLUČAJA

### 4.1. Studija slučaja Singapur

U ovoj vrlo kratkoj studiji slučaja obraditi će se jedna vrlo specifična tema koja se u RH vrlo često spominje a to je motivacija radnika u državnim službama ili bolje reći demotivacija, ali ova studija neće obuhvaćati radnike državnih službi u RH već u Singapuru, državi koja je gotovo u potpunosti iskorijenila korupciju u svojim službama.

Singapurski model javne uprave se zasniva na meritokratskim načelima pri zapošljavanju i napredovanju, stroge birokratske hijerarhije i administrativne nepristranosti. Prema Robinson M., (2015., str., 1.) prije provođenja reforme postojala su četiri glavna problema u tamošnjoj državnoj službi:

- Državna služba nije bila opremljena znanjima i vještinama za provođenje i ubrzavanje ekonomsko - socijalnih programa;
- Zanemarivanje i odgađanje provođenja administrativne reforme;
- Problem ukorijenjene i vrlo snažne korupcije;
- "Kolonijalni mentalitet" - zaposlenici su završili engleske škole te lokalne probleme sagledavaju iz potpuno krivog kuta.

Korupcija je bila smatrana jednim od najvećih problema tadašnje državne uprave. Korupcija, čini se da ne ovisi o bilo kojem od tri faktora (broj prilika, visina plaće te učinkovitost policije), već o ravnoteži između njih. Prema jednoj krajnosti, uz nekoliko prilika, dobre plaće i učinkovitost policije, korupcija će biti minimalna, a prema drugoj, s mnogo mogućnosti, lošim plaćama i slabo učinkovitoj policiji, doći će do znatne razine korupcije u državi.

Prema Robinson M., (2015., str., 2.) uspjeh u postizanju visokih rang mjesta na ljestvicama prema međunarodnim pokazateljima upravljanja i održivog gospodarskog rasta kroz gotovo 50 godina, u velikoj mjeri proizlazi iz četiri reforme usvojene u ranom post-nezavisnom razdoblju: cjelovite reforme u državnoj službi, jake antikorupcijske reforme, decentralizacija javne službe te vezanje plaća u državnoj službi uz visinu plaće na tržištu. Tim reformama nastojalo se privući nove zaposlenike, zadržati postojeće te se istovremeno boriti protiv korupcije u državnim

službama. Prema Quah J., (1996., str. 5.) četiri su reforme provedene kako bi se "uvelo reda" u državne službe:

- "Dobrovoljno" sudjelovanje državnih službenika u masovnim civilnim projektima tijekom vikenda koji će im omogućiti da se bolje upoznaju s raznim političkim liderima i izložiti ih drugačijim pogledima na životne vrijednosti;
- Rekrutiranje kadrova koji su završili lokalna veleučilišta kako bi se smanjio broj zaposlenika koji je završio "kolonijalne" škole;
- Oštrije disciplinske mjere prema onima koji se na radnom mjestu ne ponašaju na prikladan način te prema onima koji krše zakone na radnom mjestu;
- Zadržavanje samo najboljih kadrova te otpuštanje lošijih zaposlenika.

Cilj tih mjera bio je "razbijanje" onoga što se smatralo izolacionističkom i zastarjelom percepcijom državne službe te borba protiv korupcije koja je bila duboko ukorijenjena u njihovu državnu upravu. Napredovanje koje je omogućeno i bazirano na temelju rezultata a ne na broju godina provedenih na poslu uvedeno je kako bi se kvalitetnom kadru omogućilo brzo napredovanje kako ih ne bi "ugušila" monotonija na radnom mjestu ali i kako ne bi otišli u privatni sektor zbog dugogodišnjeg čekanja na napredovanje.

Prema Robinson M., (2015., str. 3.) povećanjem plaća u javnim službama željelo se pokazati da se radniku ne isplati izgubiti jedno takvo radno mjesto te se smatralo da ukoliko je radnik dobro plaćen tada on neće imati potrebu za primanjem mita. Prema Mydans S., (2007., str.1.) singapurški sustav plaća je izrađen u 1994. godini od strane prvog premijera Lee Kuan Yew-a. On je vezao plaće ministara i visokih državnih službenika s novcem koji bi mogli zaraditi na vrhu privatnog sektora. Vodeći se njegovom formulom, ministrima se plaća dvije trećine medijana osam najboljih zarada u svakom od slijedećih šest zanimanja: računovodstvu, pravu, bankarstvu, građevinarstvu, plaćama u multinacionalnim kompanijama te onim u lokalnim kompanijama. Premijer Singapura shvatio je da treba jake i prosvijetljene vođe koji mogu potaknuti ljude koji rade pod njima raditi bolje, vođe koji daju ljudima prostor za eksperimentiranje i istraživanje te one vođe koji imaju povjerenje i razboritosti da znaju kada i kako dati priliku i neprovjerenim idejama. Lideri imaju ključnu ulogu u poticanju strasti i ponosa jer u javnoj službi svi služe višoj svrsi, tj. onome cilju koji je iznad i izvan pojedinca i organizacije. To je nešto što vodstvo mora komunicirati i

naglašavati redovito. Proslava uspjeha te prepoznavanje organizacijskih i individualnih postignuća i njihov utjecaj na Singapur su također važni. Vodstvo u državnim službama mora biti ponosno na to što njihovo osoblje radi i prenijeti to cjelokupnom društvu. Prema Shamim A., Weiyi L., (2011., str. 5.) ministri u Singapuru su među najbolje plaćenim ministrima u svijetu jer zarađuju milijune dolara godišnje i to iz razloga jer je država vezala plaće uz plaće glavnih izvršnih direktora i ostalih top menadžera koji najviše zarađuju u toj zemlji. Čak i pomoćnici ministara zarađuju više od milijun dolara dok za usporedbu predsjednik SAD-a zarađuje godišnje između 400 000 i 700 000 \$. Vlada kaže da su takva zarada pomaže sprječavanju korupcije, privlači i zadržava talente koje bi inače niska plaća odbila od poslova u državnim službama. S druge strane oporba negoduje zbog tih plaća jer prema njima nisu prilagođene plaći "običnog čovjeka" koji se sve teže nosi s rastućim troškovima života.

Unatoč očitom uspjehu u promicanju održivog razvoja, Singapurski model javnog upravljanja nije bez izazova: zapošljavanje, obuka i zadržavanje vođa javnih službi i službenika s pravim vještinama i stavovima (gubitak ključnog osoblja u korist privatnog sektora), potreba za kvalitetnim odgovorom na rastuće potrebama i težnje stanovništva, javna zabrinutost oko odgovornosti i visoke razine plaća u državnoj službi te nedostacima u transparentnosti i odgovornosti. Ipak, činjenica je da Singapur nakon provedenih reformi sada ima jednu od najučinkovitijih i najnekoruptivnijih vlada u svijetu. Transparency International, privatna nadzorna agencija, nedavno je uvrstila Singapur na popis kao petu najbolju državu na ljestvici korupcije od 163 ispitanih država dok se u Aziji nalazi odmah iza Japana što govori o koliko niskoj razini korupcije se radi u toj zemlji.

### ***Kritički osvrt na studiju slučaja Singapur:***

Može se primijetiti da je ulazak najboljih kadrova u državne službe Singapura uz snažnu kontrolu i kazne dovelo do toga da su se u tom sustavu isprofilirali vrlo kvalitetni kadrovi koji su u stanju boriti se za interese države te su zbog visokih plaća i strogog kažnjavanja nemotivirani primati mito. Kombinacija visokih plaća, kontrole te kažnjavanja dovelo je to toga da u sustav ulaze samo najbolji kadrovi te i zbog toga sustav funkcionira te može pravilno i pravodobno pomagati poduzetnicima a ne im biti kočnica razvoja. Smatram, da je uvođenje ovakvog sistema dobro zamišljeno ali

što je bitnije, dobro i provedeno jer rezultati o korupciji u Singapuru šalju vrlo jasnu i nedvosmislenu poruku.

Kod ove studije slučaja može se primjetiti da se motivacija zaposlenika ne vrši slijedeći jednu od teorija motivacije zaposlenika već se sastoji od nekoliko dijelova različitih sadržajnih teorija motivacije (Teorija Y i Herzbergova teorija motivacije) koji su međusobno isprepleteni kako bi u konačnici dali kvalitetan rezultat.

Prema Teoriji Y, vidi se da zaposlenik nije po prirodi ravnodušan na potrebe tvrtke, a samim time i države kao poslodavca te takav postaje zbog nemilih iskustava na radnom mjestu. U RH gdje su rijetkost otkazi u državnoj službi a korupcija visoka, radnik može vidjeti da se takvo ponašanje tolerira te se i on počinje ponašati na taj način dok u navedenoj studiji slučaja možemo vidjeti da se kontrole i kažnjavanje koristi kako bi se primjerom pokazalo koje načine ponašanja država kao poslodavac ne želi tolerirati. Niska razina korupcije također pokazuje kako spremnost za rad u ime dobrobiti tvrtke i odgovornost (u ovom slučaju - države) postoji u svakom čovjeku te je bitno da nadređene osobe redizajniraju radna mjesta i radnu okolinu kako bi se omogućilo korištenje tih pozitivnih ljudskih osobina.

Ova studija slučaja pokazuje korištenje i određenih Herzbergovih faktora motivacije. Higijenski faktori - visoke plaće, izvrsni uvjeti rada, sigurnost posla te politika države u kojoj dobar rad zaposlenika osjeća cjelokupno stanovništvo doveli su do toga da se kod radnika ne izaziva nezadovoljstvo na radnom mjestu. Faktori motivatori - izazovan posao, velika odgovornost te mogućnost napredovanja doprinosi zadovoljstvu i motivaciji radnika.

#### **4.2. Studija slučaja Walmart**

Prema G. G. Dess, G. Lumpkin, A. B. Eisner, (2007., str. 332.) menadžeri Walmarta se ponašaju kao da su proučili različite verzije teorija motivacije. Prenošenje odgovornosti na suradnike je odgovor na potrebu samoispunjenja (Hijerarhija potreba - Maslow). Neke od politika Walmarta usmjerene su na potencijalne negativne faktore koji izazivaju nezadovoljstvo poslom ali i na poslu (Faktori motivacije - Herzberg). Politika Walmarta je takva da omogućava da se zadovolje potrebe dokazivanja, druženja i moći. Potrebe nižeg reda, kao što su financijska sigurnost (Teorija X -



McGregor), također su dio motivacijske jednadžbe u Wal martu. Sam Walton je želio da svi njegovi menadžeri i radnici imaju neposredan praktičan pristup svom poslu i da budu potpuno posvećeni glavnom cilju kompanije, a to je po njegovim riječima, potpuno zadovoljstvo potrošača. Da bi motivirao svoje zaposlene, Walton je osmislio sistem strategijske kontrole koji je zaposlenima na svim nivoima davao povratne informacije o njihovom učinku, ali i o učinku kompanije (Teorija Y - McGregor).

Takvu kulturu podržava plan akcijskih opcija koji je dostupan svim zaposlenima da bi svaki od njih "razmišljao i ponašao se kao da je vlasnik kompanije", što se pokazalo kao dobra odluka. Kultura kompanije Walmart spustila je odlučivanje na nivo menadžera trgovine, menadžera odjela, ali i na zaposlene. Walmart je poznat po tome što svoje radnike veoma dobro tretira, ali i istovremeno od njih zahtjeva predanost i izuzetan učinak. Do koje mjere se ide kad se pazi na zadovoljstvo radnika svjedoči i primjer gdje radnici sami određuju visinu temperature na termostatu u trgovini za razliku od drugih velikih lanaca gdje se takve odluke donose u sjedištu i identične su za svako prodajno mjesto. Ne čudi stoga što Walmart ima veću produktivnost, manje krađe među zaposlenima i niže troškove od konkurenata na tržištu.

Prema internim podacima (walmartcompany.weebly) Walmart pokušava zaposlenicima dati poslove koji nisu jednostavni već vrlo izazovne poslove koji će poticati konkurenciju među njima kako bi ih uvijek poticali da naporno rade (Teorija postavljanja ciljeva). Ekstrinzične nagrade su nagrade kao što su novac, pokloni i priznanja. Ovaj tip nagrada koristi Walmart kao dodatan oblik motivacije svojih radnika te kao ekstrinzične motivatore koriste dodatne zdravstvene i financijske beneficije. Svi suradnici u Walmartu i njihove uže obitelji mogu dobiti zdravstveno osiguranje po vrlo niskoj cijeni koja uključuje primarnu liječničku skrb, lijekove, usluge kod zubara te oftalmologa. Kao financijsku korist, Walmart radnici također dobivaju popust na cijenu za kupnju dionica od Walmarta, a ponekad i radnici mogu dobiti dodatne novčane prihode, ovisno o uspješnosti tvrtke. Kao rezultat ekstrinzične i intrinzične motivacije, Walmart je stvorio uzbudljivo okruženje na radnom mjestu s izraženim poštovanjem te potencijalnim većim mogućnostima napretka i zarade. Prema internim podacima Walmarta (walmartcompany.weebly) poslovne politike koje su vezane uz vlastite zaposlenike podijeljene su na 6 najvažnijih dijelova. To su:

**Načini ponašanja u timu:** Fokus se stavlja na timsko obavljanje zadataka jer Walmart smatra da je svaki njihov zaposlenik prosječna osoba koja kroz suradnju u timu može ostvariti velike stvari te da svaki zaposlenik kroz tu suradnju raste kao osoba. Na ovaj način se motivira zaposlenika da kroz suradnju s drugim članovima tima ostvari veći rezultat nego što bi to sam bio u stanju učiniti.

**Vodstvo:** Zbog specifičnosti posla koja obuhvaća veliki broj trgovina na cijelom svijetu, menadžerima trgovina dane su "slobodne ruke" te veliki broj podataka koje druge tvrtke ne daju srednjem menadžmentu. Vrlo je važno naglasiti da uspješne vođe ne mogu voditi tim dok sjede u uredu za stolom već je potrebno da budu unutar same trgovine, na prvoj liniji služeći kupcima kako bi svojim primjerom motivirali ostatak tima. Kroz njihove trgovine po cijelom svijetu mogu se menadžeri trgovina vidjeti kako poslužuju kupce u trgovini, nešto što je nemoguće vidjeti u ostalim trgovačkim lancima. Ovoliki stupanj povjerenja u menadžere trgovina motivira ih da sami uređuju poslovanje trgovine te na taj način pokušaju ostvariti što bolji rezultat za tvrtku te samim time i sebe, što u duljem roku pruža veću mogućnost za napredovanje. Samom svojom pojavom unutar prodajnog prostora menadžer trgovine pokazuje da je jednak radniku te ih i on na taj način motivira da bolje obavljaju svoj posao.

**Rješavanje sukoba:** Walmart prepoznaje važnost komunikacije kako s kupcima tako i među svojim zaposlenicima neovisno o položaju u tvrtci. Politika "otvorenih vrata" omogućuje svakom zaposleniku da ušeta u ured menadžera trgovine te iznese svoje prijedloge ili kritike koje bi zatim menadžer trebao razmotriti te odluku priopćiti zaposleniku. Zaposlenike se na taj način motivira da u svakom trenutku mogu ponuditi svoje prijedloge, ali i pokude na poslovanje trgovine. Na ovaj način se pokušava spriječiti gomilanje nezadovoljstva na radnom mjestu koje nedvojbeno vodi u pad motivacije za radom, a samim time i na pogoršanje rezultata na radnom mjestu.

**Ljudski resursi:** Walmart ustraje u svojem nastojanju da se zaposlenici osjećaju kao da su dio kompanije. Jedna od činjenica koja pokazuje na koje se načine to provodi je korištenje pojma "suradnik" umjesto "zaposlenik". Još jedna činjenica je u tome da se zaposlenike na svim razinama naziva imenom te i identifikacijske pločice sadrže samo ime. Stoga se svi zaposlenici, menadžeri ili čak i osnivač tvrtke međusobno zovu samo njihovim imenima što dovodi do većeg osjećaja povezanosti te se ostvaruje osjećaj obiteljske povezanosti umjesto šefovskog okruženja i naredbi.

**Organizacijska kultura:** Tri najvažnije odrednice organizacijske kulture u Walmartu su: (1.) Poštivanje individualnosti osobe - odnosi se na individualnost kupca, zaposlenika te dobavljača s ciljem izgradnje odnosa te najvažnije, tretiranje individue s poštovanjem. Poštivanje individualnosti osobe pomaže zaposleniku da se osjeća cijenjeno i poštovano na svom radnom mjestu te ga se na taj način motivira za rad jer mu se želi pokazati da za ovu tvrtku nije samo broj već da je poseban i različit od drugih. (2.) Služenje kupcima Walmarta - odnosi se na vjerovanje da su kupci jedini razlog postojanja ove tvrtke te je vrlo važno odnositi se prema njima s najvećom mogućom razinom uslužnosti. Podupire se korištenje svake prilike kako bi se iznenadilo kupca visinom usluge koju se pruža, prekoračenje preko standardnog te pružanje izvanrednog. Uvjeravanjem da su kupci jedini razlog želi se motivirati zaposlenika da uvijek pokuša izvući iz sebe više kako bi usrećio kupca jer se nezadovoljan kupac neće vratiti u trgovinu a samim time će njegovo radno mjesto biti ugroženo. (3.) Uvijek može bolje - odnosi se na smjernice koje se daju zaposlenicima a one glase da tvrtka nikada neće biti potpuno zadovoljna njihovim dosadašnjim rezultatima te će ih podupirati da uvijek rade na povećanju svojih mogućnosti. Sama poruka na prvi pogled zvuči zastrašujuće ali kada se radniku objasni da će ga tvrtka podupirati da ostvari bolje rezultate tada se on osjeća motiviranijim jer zna da cijeli teret ostvarenja cilja ne pada isključivo na njegova leđa.

**Organizacijska diverzifikacija:** Walmart je također zagovarao pojam pod nazivom "cross - pollination" pri čemu se menadžeri iz različitih odjela prebacuju s odjela na odjel kako bi osigurali da im posao stalno pruža novi izazov. Ovaj način fluktuacije zaposlenika je vrlo koristan za tvrtku jer zaposlenici koji se šire upoznaju s načinom funkcioniranja raznih poslovnih procesa u tvrtci mogu na bolji način stečena znanja i iskoristiti u svakodnevnom obavljanju svojih dužnosti. Na taj način, zaposlenici će se osjećati poštovano jer tvrtka vjeruje da oni imaju potencijal za postizanje vrlo zahtjevnih zadataka i da su sposobni napraviti dobre rezultate. Seljenje menadžera s jednog odjela na drugi motivira ih da iskoriste tu promjenu na način da steknu veće kompetencije koje kasnije mogu koristiti za poboljšanje svojih performansi na radnom mjestu što vodi promociji i nagradi ali i razvoju karijere.

### ***Kritički osvrt na studiju slučaja Walmart:***

U ovoj studiji slučaja, kao i kod studije slučaja o Singapuru, može se primjetiti da se menadžeri ne vode isključivo jednom teorijom motivacije svojih zaposlenika već preuzimaju one dijelove raznih teorija koje mogu kvalitetno uklopiti u poslovanje ove tvrtke. Lako je uočiti dijelove teorije hijerarhija potreba (Maslow) koja se očituje kroz prenošenje odgovornosti na suradnike kao dio samoispunjenja na ljestvici potreba. Smanjivanje potencijalnih negativnih faktora koji izazivaju nezadovoljstvo poslom ali i na poslu pripada teoriji faktora motivacije (Herzberg). Zadovoljavanje potreba nižeg reda (financijska sigurnost) spada pod teoriju X (McGregor) dok pružanje povratnih informacija zaposlenicima o njihovom, ali i učinku tvrtke spada pod teoriju Y (McGregor). U ovom slučaju se vidi kako se ti dijelovi raznih teorija motivacije uklapaju u jednu smislenu cjelinu koja je prilagođena za ovu tvrtku i koja joj omogućava najbolje rezultate.

Kod Walmarta se može primijetiti kako već u samom početku zaposlenike nazivaju suradnicima kako se ne bi smatrali manje važnim u njihovoj suradnji s tvrtkom. Smatram da obavještanje "suradnika" o financijskom izvješću može pozitivno utjecati na suradnike ali ipak iskazivanje dobiti zaposlenicima vjerojatno ipak dovodi i do jedne razine zavisti i nezadovoljstva plaćom. Walmart često daje zahtjevne zadatke svojim zaposlenicima ali s obzirom na dobru plaću, zdravstvene i razne financijske beneficije ti zadatci ne predstavljaju veliki problem. Može se primjetiti da je 6 politika vezanih uz ljudske resurse vrlo dobro razrađeno kako bi se što šire pokrili svi međuljudski odnosi koji se mogu odvijati unutar tvrtke. Tvrtki je stalo do toga da zaposlenike ohrabre da iznose svoja mišljenja kako pozitivna tako i negativna, potiče se suradnja u timu koja bi trebala povećati zadovoljstvo na radnom mjestu te najvažnije od svega smatra se upijanje vrijednosti organizacijske kulture u međuljudskim odnosima. Sve beneficije su uvedene kako bi se zadovoljilo potrebe svojih radnika te kako bi ih se motiviralo na daljnje napredovanje jer se podrazumijeva da samo motiviran radnik može pružiti taj dodatni trud na svom radnom mjestu koji od njega Walmart i očekuje. Traženje povećanja truda bez dodatne nagrade za to dovelo bi do nezadovoljstva i manjka motivacije za radom što Walmart dobro razumije. Vrlo zanimljiv način održavanja visoke razine motivacije kod radnika su i preseljenja iz odjela u odjel kojim se istovremeno i sprječava zamor svakodnevnicom na radnom mjestu.

## 5. MOTIVACIJA – PODLOGA ZA REDIZAJNIRANJE RADNOG MJESTA

Prema Fowler S., (2015., str. 2.) motivacija je stanje kod kojeg se osjeća velika želja za radom te je ona u središtu svega što zaposlenik učini ili ne učini. Motivacija je jedan od najlošije shvaćenih instrumenata u upravljanju zaposlenicima kod velikog broja menadžera. Bez razumijevanja prave prirode ljudske motivacije, organizacije troše značajna novčana sredstva na razne inicijative koje služe za povećanje angažmana zaposlenika i nagrađivanja, programe zadržavanja zaposlenika, programe suradnje s kupcima i na sustave upravljanja učinkom. Što je još gore, organizacije gube mogućnost za generiranje kreativnosti, inovacija i izazovnog radnog okruženja no to ipak ne mora biti tako.

Uređenje odnosa sa zaposlenicima i nagrađivanje po modelu "mrkve i štapa" vrlo je loše i negativno se odražava na cjelokupnu radnu atmosferu i to iz više razloga. Kvaliteta energije koju ulažu radnici kada su optimalno motivirani kroz osjećaje svrhe, vrijednosti, sreće te kroz stanje mentalne svijesti i fokusiranja različita je od one energije koja se ulaže kroz očekivanje nagrada, moći, raznih koristi, ostvarivanja određenog statusa, krivnje, srama ili straha od razočaranja sebe ili drugih. Kažnjavanje radnika "štapom" zbog grešaka i podmićivanje "mrkvom" podriiva autonomiju, osjećaj povezanosti s poslom te mogućnost za postizanje optimalne motivacije. Ironično, čak i dobronamjerna "mrkva" postaje "štap" kada se zaposlenici osjećaju negativno pod pritiskom da ostvare rezultate koji će im donijeti nagradu (moram ostvariti određeni rezultat kako bih mogao ostvariti nagradu).

Pema Fowler S., (2015., str. 3.) ljudi imaju sposobnost doživjeti kvalitetnu motivaciju. Ljudi su uvijek motivirani, ali ne uvijek na optimalni način. Pitanje se pomiče s "**je li** osoba motivirana?", na "**zašto** je osoba motivirana?". Menadžeri moraju poznavati različite teorije motivacije te pokušati implementirati onu koja će dati najbolje rezultate. Tada oni mogu učiniti pozitivni pomak kod radnika k optimalnom tipu motivacije prilagođenom njemu. Optimalna motivacija potiče zaposlenikovu strast za poslom i obavljanjem poslovnih aktivnosti dok suboptimalna motivacija potiče povlačenje iz svega toga. Uz stručnost, strpljenje i hrabrost može se doći do situacije u kojoj će se žeti nagrade optimalno postavljene motivacije.

Prema Taylor B. M., (2015., str. 28.) motivacija za rad i vrste rada mogu se mijenjati tijekom vremena. Konkretno, kako se pojedinci bliže odlasku u mirovinu, motivi za njihov rad se mogu pomaknuti prema aktivnostima koje nisu u vezi s radom. Neki pojedinci žele nastaviti raditi, ali možda im je teže držati korak s tempom promjena i novih tehnologija. Međutim, tvrtke ne bi trebale generalizirati na temelju dobi te na taj način gubiti vrlo motivirane i dobro osposobljene radnike koje neće moći lagano zamijeniti drugima na tržištu rada. Mnogi koji nisu spremni za mirovinu mogu raditi manje sati ili raditi u nekom drugom svojstvu, tako da se njihove doprinose može i na taj način maksimalizirati.

## 6. ZAKLJUČAK

Kako motivirati radnika na bolji radni učinak, veću povezanost s tvrtkom te potaknuti njihov entuzijazam na radnom mjestu? Pravilno i optimalno motiviranje radnika je preduvjet da svaki radnik svojom stručnošću i različitim sposobnostima unaprijedi proizvodni ciklus tvrtke. Učinak pojedinca, stoga ne zavisi samo od njegovih radnih sposobnosti koje posjeduje već i od njegove motivacije da zaista i koristi te svoje sposobnosti na radnom mjestu jer sva znanja i vještine padaju u vodu ukoliko radnik nije motiviran da ih uopće koristi. Na ovako kompleksno pitanje nije jednostavno dati odgovor koji će zadovoljiti sve strane vezane uz ovaj problem. Za jednu grupu autora teorija motivacije, motivacija je striktno vezana za ljudske potrebe, dok je druga grupa autora ipak više usmjerena na kognitivne procese koji utječu na ljudsko ponašanje. Zbog toga postoji veliki broj teorija motivacije koje pokušavaju doći do odgovora na problem motivacije. One se dijele na: sadržajne teorije motivacije (hijerarhija potreba, teorija X i teorija Y, teorija Z, teorija motivacije) i procesne teorije motivacije (teorija očekivanja, teorija jednakosti / pravednosti, teorija postavljanja ciljeva). Glavna razlika između tih dviju vrsta teorija motivacije je u tome što ih zanimaju potpuno drugačija pitanja vezana uz motivaciju. Sadržajne teorije motivacije zanima ono što pokreće na aktivnost, dok procesne teorije motivacije zanima kako i na koji način se odvija taj motivacijski proces.

U obrađenim studijama slučajeva Walmarta i Singapura može se uočiti pozitivna poslovna praksa u motiviranju radnika na radnom mjestu. U oba primjera može se vidjeti opredijeljenje na kombinaciju raznih teorija motivacije umjesto na korištenje samo jedne. Kombinacija raznih teorija dovela je do mogućnosti uklapanja dijelova u jednu cjelinu koja se najbolje uklapa u onu politiku tvrtke/države kojom se žele osvariti željeni efekti na zaposlenike. Walmart kao primjer iz privatnog sektora pokazuje kako se kroz nazivanje radnika suradnicima te putem raznih beneficija vrlo zahtjevan posao može učiniti atraktivnim i zanimljivim. Za primijetiti je da i seljenje menadžera s jednog odjela na drugi vodi k smanjenju monotonosti ali i povećanju kompetencija. Osim beneficija zaposlenicima se "usađuju" korporativne vrijednosti Walmarta kako bi i sami vjerovali u ono što im se na radnom mjestu promiče. S druge strane, motivacija u državnim službama Singapura vrlo je zanimljivo osmišljena ali i izvrsno provedena, prvenstveno zbog funkcioniranja svih organa vlasti. Povećanje plaća i vezanje istih uz tržišne vrijednosti te strogo kažnjavanje dovelo je do pozitivne

selekcije najboljih kadrova koji su bili u stanju potpomoći cjelokupni razvoj ove države te je dovelo i do smanjenja motivacije za primanje mita. Singapur je uspio u onome o čemu mnogi samo sanjaju, a to je stvoriti motiviranu i kvalitetnu državnu upravu koja se odlikuje efikasnošću i snažnom averzijom prema korupciji a sve kroz sistem koji motivira radnika da se ponaša u skladu sa zakonima.



## **Literatura :**

### **Knjige i priručnici :**

1. Bahtijarević-Šiber, F., (1995.), Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
2. Barney, J. B., (2004.), Introduction: William Ouchi's Theory Z: How American business can meet the Japanese Challenge, Academy of Management Executive, 2004, Vol. 18, No. 4.
3. Dess, G. G., Lumpkin, G., Eisner, A. B., (2007.), Strategijski menadžment, McGraw-Hill Ryerson, Ontario
4. Jones, J. R., George, J., (2010.), Essentials of contemporary management, McGraw-Hill Ryerson, Ontario
5. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J., (2007.), Menadžment: principi, koncepti i procesi, UNIVERZITET SINGIDUNUM, Beograd
6. Maslow, A. H., (1973.), The Farther Reaches of Human Nature, McGraw Hill Book Company, New York
7. Pfeifer, S., (2006.), Menadžment, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
8. Rahimić, Z., (2010.), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo
9. Weihrich, H., Koontz, H., (1998.), Menedžment, 11. izdanje, Mate d.o.o, Zagreb

### **Članci :**

10. Lazibat, T., Dumičić, K., (2002.), Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 2, broj 1
11. Robinson, M., (2015.), From Old Public Administration to the New Public Service, Published online in Wiley Online Library, izdanje 36, broj 4.
12. Shamim, A., Weiyi, L., (2011.), Singapore after Lee Kuan Yew, Bloomberg, May 8, 2011.
13. Taylor, B. M., (2015.), The integrated dynamics of motivation and performance in the workplace, Performance improvement, izdanje 54, broj 5.
14. Quah, J., (1996.), Wielding the Bureaucracy for Results: An Analysis of Singapore's Experience in Administrative Reform, Asian Review of Public Administration, Vol. VIII, No. 1 (July-December 1996)

**Web :**

15. <http://walmartcompany.weebly.com/motivation.html>
16. Despot-Lučanin, J., (2001.), Motivacija u radu, Hrvatska znanstvena bibliografija
17. Fowler, S., (2015.), Motivation done right, TD magazine, <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2015/12/Motivation-Done-Right>
18. Jančijević, N., (2006.), Organizaciono ponašanje, Ekonomski fakultet u Beogradu, <https://www.scribd.com/doc/169994381/Uvod-u-organizaciono-pona%C5%A1anje-I-poglavlje>.
19. Kecman, B. (2012.), Motivacija i neke od sadržajnih teorija motivacije u savremenom društvu, <http://motivacijateorije.blogspot.hr/>
20. Mydans, S., (2007.), Singapore's Highly Paid Officials Get Richer, New York Times, [http://www.nytimes.com/2007/04/10/world/asia/10singapore.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2007/04/10/world/asia/10singapore.html?_r=0)
21. Varga, M., (2011.), Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, <http://hrcak.srce.hr/71338>