

RAZUMIJEVANJE MOTIVACIJE

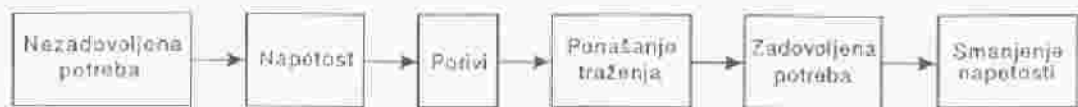
*Ideje koje se mogu
naći u ovom poglavlju*

- Motivacija
- Hijerarhija potreba
- Teorija X i teorija Y
- "Higijenski" faktori
- Potreba za postignućem
- Teorija postavljanja ciljeva
- Teorija pojačanja
- Teorija nepristranosti
- Teorija očekivanja

Aludirajući na svoju djecu, roditelji godinama ponavljaju: "moje dijete ima sposobnosti, samo ih ne želi koristiti" tako da je to već postalo frazom. Malo nas radi do ili čak blizu granica naših mogućnosti i većina će nas to i priznati. Einstein je iskazao svoje vjerovanje u značaj marljivoga rada za postizanje uspjeha rekavši da "se genijalnosti sastoji iz 10 posto inspiracije i 90 posto perspiracije" (znoja). Činjenica je da neki ljudi rade marljivije ili da se više zalažu od drugih. Posljedica toga je da manje sposobni pojedinci mogu, i često to rade, nadmašiti svoje nadarenije kolege. Zbog toga, učinak pojedinca na poslu ili drugdje ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti, već također i o motivaciji. Ovo poglavlje razmatra različita objašnjenja zašto neki ljudi ulažu više napora u svoj posao od drugih. Iz tih objašnjenja izdvajamo također skup općih smjernica kako bismo vam pomogli da motivirate druge na djelotvorniji način.

ŠTO JE MOTIVACIJA?

Motivaciju bismo mogli definirati kao svojevrsno vanjsko ponašanje. Ljudi koji su motivirani ulažu više napora u ono što rade od onih koji to nisu. Ipak, ova je definicija relativna i malo nam kazuje. Opširnija govori da je motivacija spremnost da se nešto učini i da je uvjetovana pogodnošću te radnje da zadovolji određenu potrebu pojedinca. Potreba, u našoj terminologiji, znači fiziološki ili



SLIKA 4—1 TEMELJNI MOTIVACIJSKI PROCESI

psihološki nedostatak koji stanovite rezultate čini privlačnima. Ovaj se proces motivacije može vidjeti na Slici 4—1.

Nezadovoljena potreba stvara napetost koja stimulira porive unutar pojedinca. Ti porivi stvaraju težnju za pronalaženjem određenih ciljeva, koji će, ako se postignu, zadovoljiti potrebu i dovesti do popuštanja napetosti.

Motivirani djelatnici su u stanju napetosti. Kako bi je smanjili, upuštaju se u aktivnosti. Što je napetost veća, to će za smanjenje biti potrebna veća aktivnost. Stoga, kad vidimo da zaposleni marljivo obavljaju neku aktivnost, možemo zaključiti da ih tjera želja za postizanjem cilja koji smatraju vrijednim.

RANE TEORIJE O MOTIVACIJI

Pedesete godine su bile plodonosno razdoblje za razvitak koncepata o motivaciji. Tijekom tog razdoblja formulirane su tri specifične teorije koje su, premda trenutačno izložene žestokim napadima i osporavanju njihove valjanosti, vjerojatno još uvijek najpoznatija objašnjenja motivacije zaposlenih. To su: teorija hijerarhije potreba, teorija X i teorija Y te teorija "motivacija—higijena". Kao što ćete vidjeti kasnije u ovom poglavlju, odonda su razvijena pravovaljanija objašnjenja motivacije, ali te rane teorije treba pogledati iz najmanje dva razloga: 1) one predstavljaju temelj na kojemu su izniknule suvremene teorije i 2) aktivni menadžeri redovito koriste te teorije i njihovu terminologiju u objašnjenju motivacije zaposlenih.

Teorija hijerarhije potreba

Gotovo se sa sigurnošću može reći da Abraham Maslowova teorija *hijerarhije potreba*¹ predstavlja vjerojatno najpoznatiju teoriju motivacije. Maslow je postavio hipotezu da unutar svakog ljudskog bića postoji hijerarhija od pet potreba, i to:

1. **Fiziološke potrebe** – koje uključuju glad, žeđ, zaklon, seks i druge tjelesne potrebe
2. **Potreba za sigurnošću** – koja uključuje sigurnost i zaštitu od fizičke i emocionalne povrede
3. **Društvena potreba** – koja uključuje sklonost te osjećaj pripadnosti, prihvaćenosti i prijateljstva

1. Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1956).

4. **Potreba za ugledom** – koja uključuje unutarnje čimbenike kao što su samošćivanje, samostalnost, postignuće i vanjske čimbenike poput statusa, priznanja i pozornosti
5. **Potreba za postignućem** – je nagon da se postane ono što smo sposobni postati; uključuje rast, postizanje vlastitih potencijala i samoispunjenje.

Nakon što je svaka od ovih potreba istinski zadovoljena, sljedeća postaje dominantnom. Kao što se vidi na Slici 4–2, pojedinac se penje od dna prema vrhu hijerarhije. Što se tiče motivacije, Maslowova teorija bi rekla da, premda nijedna potreba nikad nije u potpunosti zadovoljena, potreba koja je najvećim dijelom zadovoljena, više ne predstavlja motivaciju.

Maslow je razdvojio ovih pet potreba u potrebe višeg i nižeg reda. Fiziološke potrebe i potreba za sigurnošću opisane su kao potrebe nižeg reda; društvena potreba te potrebe za ugledom i postignućem svrstane su u potrebe višeg reda. Razlika između ova dva reda potreba napravljena je na pretpostavci da se potrebe višeg reda zadovoljavaju iznutra, a potrebe nižeg reda uglavnom izvana (stvarima kao što su plaće, ugovori sa sindikatima, pravo na stečeni status). U stvari, prirodni je zaključak koji se može izvući iz Maslowove klasifikacije da će u vrijeme gospodarskog obilja potrebe nižeg reda gotovo svih stalno zaposlenih djelatnika biti u osnovi zadovoljene.

Maslowova teorija potreba široko je prihvaćena, posebice među aktivnim menadžerima. To se može pripisati logici i lakoći pomoću kojih se ova teorija intuitivno razumije. Nažalost, istraživanja općenito ne potvrđuju ovu teoriju. Na primjer, predviđanje da su strukture potreba organizirane duž dimenzija koje je predložio Maslow nije dobilo veliku potporu, kao ni predviđanje da istinsko zadovoljenje dane potrebe vodi aktiviranju sljedeće više potrebe. Iako je hijerarhija potreba dobro poznata i mnogi je menadžeri nedvojbeno koriste kao vodič za motiviranje radnika, postoji mali broj istinskih dokaza koji ukazuju na to da uvažavanje teorije dovodi do jače motivirane radne snage.

SLIKA 4–2 MASLOWOVA HIJERARHIJA POTREBA



Teorija X i teorija Y

Douglas McGregor je predložio dva odvojena gledišta o ljudskom biću: jedno je u osnovi negativno, koje je označio kao *teoriju X* i drugo u osnovi pozitivno, koje je označio kao *teoriju Y*.² Nakon što je proučio način na koji menadžeri postupaju sa svojim djelatnicima, McGregor je zaključio da je gledište menadžera o naravi ljudskoga bića utemeljeno na stanovitom grupiranju pretpostavki te da svoje ponašanje prema podređenima nastoje modelirati prema tim pretpostavkama.

Prema teoriji X, četiri pretpostavke kojih se menadžer drži jesu:

1. Zaposlenima je svojstveno da ne vole rad te će ga nastojati izbjeći kad god je to moguće;
2. Kako zaposleni ne vole rad, morat će se prisiliti, kontrolirati i prijetiti kaznom kako bi se postigli željeni ciljevi;
3. Zaposleni će izbjegavati odgovornosti te će težiti formalnim uputama kad god je to moguće;
4. Većina radnika stavlja sigurnost ispred svih ostalih faktora povezanih s radom i ne pokazuje odviše veliku ambiciju.

Nasuprot tim negativnim gledištima o naravi ljudskih bića, McGregor je nabrojio četiri druge pretpostavke koje je nazvao teorijom Y:

1. Zaposleni mogu na posao gledati kao da je to naravna stvar, poput odmora i igre;
2. Osoba će se samousmjeravati i samokontrolirati ako je predana ciljevima;
3. Prosječna osoba može naučiti prihvatiti odgovornost pa, čak, tome i težiti;
4. Kreativnost – tj. sposobnost donošenja dobrih odluka – široko je rasprostranjena među stanovnicima i ne mora obvezatno biti isključivo područje djelovanja onih koji su na rukovodećim položajima.

Kakve su motivacijske implikacije ukoliko prihvatite McGregorovu analizu? Odgovor najbolje izražava okvir koji je prezentirao Maslow. Teorija X pretpostavlja da potrebe nižeg reda dominiraju pojedincima. Sam se McGregor držao vjerovanja da su pretpostavke teorije Y valjanije od pretpostavki teorije X. Stoga je predložio ideje kao što su sudjelovanje u donošenju odluka, odgovornost i izazovni poslovi i dobri odnosi u skupini kao pristupe koji bi mogli maksimirati radnu motivaciju djelatnika.

Nažalost, ne postoje dokazi koji bi mogli potvrditi da je bilo koji od ovih skupova pretpostavki punovaljan ili da će nas prihvaćanje pretpostavki teorije Y i promjena naših akcija s tim u svezi dovesti do radnika koji su jače motivirani. Kao što će to postati očigledno kasnije u ovom poglavlju, pretpostavke teorija X ili Y mogu biti relevantne u pojedinim situacijama.

² Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960).

Teorija "motivacija—higijena"

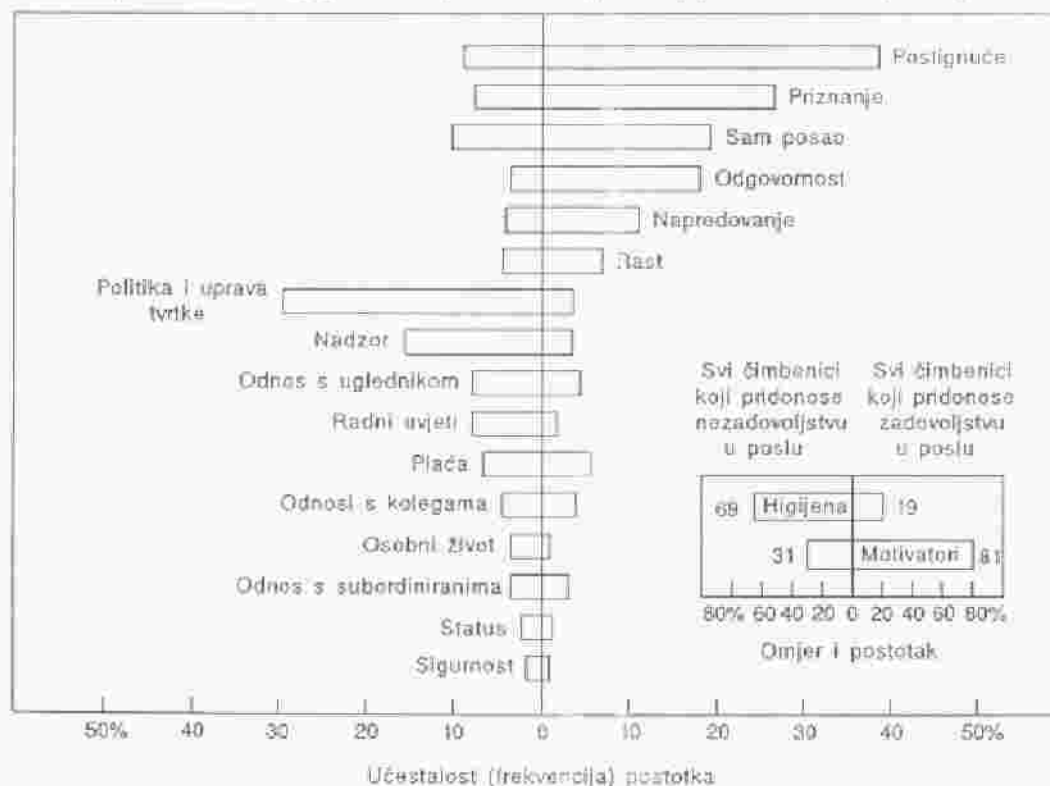
Teoriju "motivacija—higijena" predložio je psiholog Frederick Herzberg.³ U uvjerenju da je odnos pojedinca prema njegovu poslu temeljni odnos i da njegov stav prema poslu može lako odrediti njegov uspjeh ili propašaj, Herzberg je istraživao pitanje "što ljudi očekuju od svog posla?" Tražio je od ljudi da detaljno opišu situacije u kojima su se osjećali iznimno dobro ili loše u svezi svoga posla. Te je odgovore uvrstio u tablice i kategorizirao. Čimbenici koji utječu na stavove o poslu, kao što je to proizašlo iz dvanaest istraživanja koje je proveo Herzberg, ilustrirani su na Slici 4—3.

SLIKA 4—3 USPOREDBA STVARATELJA ZADOVOLJSTVA I NEZADOVOLJSTVA

Izvor: Frederick Herzberg, "One More Time, How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*, siječanj—veljača 1968., str. 57. S dopuštenjem. Autorsko pravo (1968) ima President and Fellows of Harvard College, sva prava pridržana.

Čimbenici koji karakteriziraju 1,844 događaja na poslu koji dovode do krajnjeg nezadovoljstva

Čimbenici koji karakteriziraju 1,753 događaja na poslu koji pridonose zadovoljstvu u poslu



3. Frederick Herzberg, B. Mausner i B. Snyderman, *Motivation to Work* (New York: John Wiley and Sons, 1959).

Iz kategoriziranih odgovora Herzberg je zaključio da su odgovori, koje su ljudi dali kad su osjećali zadovoljstvo na svom poslu, bitno drukčiji od odgovora koje su dali kad nisu bili zadovoljni. Kao što se to vidi iz Slike 4-3, određene su karakteristike u konzistentnom odnosu sa zadovoljstvom u poslu, a druge s nezadovoljstvom u poslu. Unutarnji faktori kao što su: postignuće, priznanje, narav samog posla, odgovornost i napredovanje doimaju se kao da su u odnosu sa zadovoljstvom u poslu. Kad su ispitanici bili zadovoljni poslom, bili su skloni pripisivati sebi sve pozitivne karakteristike. S druge strane, kad su bili nezadovoljni, bili su skloni navoditi vanjske faktore kao što je politika i uprava tvrtke, nadzor, međuljudski odnosi i radni uvjeti.

Herzberg smatra da podaci ukazuju da zadovoljstvo ne predstavlja suprotnost od nezadovoljstva, kao što se to tradicionalno vjeruje. Otklanjanje karakteristika nezadovoljstva iz posla ne znači nužno da ćete posao učiniti zadovoljavajućim. Herzberg smatra da njegovi rezultati ukazuju na postojanje dualnog kontinuuma: suprotnost od "zadovoljstva" je "nema zadovoljstva" i suprotnost od "nezadovoljstva" je "nema nezadovoljstva".

Prema Herbergu, čimbenici su koji vode zadovoljstvu u poslu razdvojeni te se razlikuju od čimbenika koji vode nezadovoljstvu na poslu. Stoga, menadžeri koji žele ukloniti faktore koji mogu stvoriti nezadovoljstvo u poslu mogu dovesti do mira, ali ne nužno i do motivacije. Tim će prije umiriti svoje radnike, nego ih motivirati. Iz toga je proizašlo da je čimbenike kao što su: politika i uprava tvrtke, nadzor, međuljudski odnosi, radni uvjeti i plaće Herzberg označio kao higijenske čimbenike. Kad im ti čimbenici odgovaraju, ljudi neće biti nezadovoljni; međutim, neće biti niti zadovoljni. Ako ljude želimo motivirati na njihovim poslovima, Herzberg nam predlaže da naglašavamo postignuće, priznanje, narav samog posla, odgovornost i rast. To su karakteristike koje ljudi smatraju istinski korisnima.

Teorija "motivacija – higijena" nije prošla bez osporavanja. Kritika navodi sljedeće argumente:

1. Postupak koji je Herzberg koristio ograničen je samom metodologijom. Kad stvari idu dobro, ljudi su skloni sebi pripisati zasluge za to. Nasuprot tome, za propust, krivicu prebacuju na vanjsko okruženje.
2. Postavlja se pitanje pouzdanosti Herzbergove metodologije. Budući da procjenitelji moraju davati tumačenja, postoji mogućnost kontaminacije rezultata time što određeni odgovor mogu tumačiti na jedan način, a sličan na drugi.
3. Nije korištena niti jedna opća mjera satisfakcije. Osoba može osjećati odbojnost prema dijelu svog posla, ali još uvijek smatrati svoj posao prihvatljivim.
4. Teorija nije konzistentna s prethodnim istraživanjima. Teorija "motivacija – higijena" zanemaruje situacijske varijable.
5. Herzberg pretpostavlja da postoji odnos između zadovoljstva i proizvodnosti, ali znanstvena metodologija koju je koristio razmatrala je samo zadovoljstvo, a ne i proizvodnost. Da bi ovo istraživanje postalo relevantnim, valja pretpostaviti jaku vezu između zadovoljstva i proizvodnosti.

Bez obzira na kritiku, Herzbergova je teorija postigla veliku popularnost. Samo mali broj menedžera nije upoznat s njezinim preporukama. Dobar je primjer to da se veliki dio entuzijazma kasnih šezdesetih i ranih sedamdesetih godina za poslove koji su se okomito širili kako bi radnicima omogućili veću odgovornost u planiranju i kontroli njihova rada (o čemu ćemo raspravljati u Poglavlju 5) može vjerojatno velikim dijelom pripisati Herzbergovim rezultatima i preporukama.

SUVREMENE TEORIJE MOTIVACIJE

Prethodne su teorije dobro poznate, ali se, nažalost, nisu dugo održale nakon podvrgavanja pomnom ispitivanju. Ipak, nije sve izgubljeno. Cijeli niz suvremenih teorija imaju jednu zajedničku stvar – danas je svaka od njih popraćena prihvatljivom količinom valjana dokaznoga materijala. Naravno, to ne znači da su teorije koje ćemo sada predstaviti nužno ispravne. Možda jedino do sada još nisu osporene. Sljedeće teorije predstavljaju pregled stanja u području objašnjenja motivacije zaposlenih.

Teorija triju potreba

David McClelland i drugi smatraju da postoje tri glavna relevantna motiva ili potrebe na radnom mjestu:⁴

1. Potreba za postignućem (*nAch*) (need for achievement) – poriv za isticanjem, za postignućem u odnosu na skup standarda, težnja prema uspjehu.
2. Potreba za moći (*nPow*) (need for power) – potreba da druge učinite da se ponašaju na način na koji se inače ne bi ponašali.
3. Potreba za pripadnošću (*nAff*) (need for affiliation) – želja za prijateljskim i bliskim međuljudskim odnosima.

Neki ljudi imaju snažan unutarnji poriv prema uspjehu, ali radije teže osobnom postignuću nego nagradama za postignuti uspjeh. Želja im je da nešto učine bolje ili učinkovitije nego što je to dosad napravljeno. Taj poriv je potreba za postignućem. Istražujući potrebe za postignućem McClelland je pronašao da se osobe sa snažnom potrebom za postignućem razlikuju od drugih ljudi zbog njihove želje da stvari obave bolje. Oni teže situacijama u kojima mogu preuzeti osobnu odgovornost za rješavanje problema, u kojima mogu dobiti brzu i nedvojbenu povratnu informaciju u vezi uloženog truda kako bi lako mogli sagledati poboljšavaju li se ili ne i u kojima mogu postavljati ciljeve koji su umjereno izazovni. Osobe koje imaju snažnu potrebu za postignućem nisu kockari; oni ne vole uspjeh zahvaljujući slučaju. Draži im je izazov rada na

4. David C. McClelland, *The Achieving Society* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1961); John W. Atkinson i Joel G. Raynor, *Motivation and Achievement* (Washington, DC: Winston, 1974); i David C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (New York: Irvington, 1975).

problemu i preuzimanje osobne odgovornosti za uspjeh ili propast, nego da ishod prepuste slučaju ili aktivnosti drugih. Izbjegavaju ono što smatraju odviše jednostavnim ili teškim zadacima.

Osobe koje imaju snažnu potrebu za postignućem postižu najbolji učinak kad ocijene da je vjerojatnost uspjeha 0,5; tj. kad procijene da su izgledi na uspjeh 50:50. Ne vole kockati s velikim rizikom zato što im slučajni uspjeh ne pruža zadovoljenje potrebe za postignućem. Slično tome, ne vole ni mali rizik (visoku vjerojatnost uspjeha) jer tada nema izazova njihovoj umijeću. Vole postavljati ciljeve koji od njih zahtijevaju da se malo "rastegnu". Kad su izgledi za uspjeh ili neuspjeh približno jednaki, to je optimalna prilika da se iskuse osjećaji ispunjenja i zadovoljstva na uloženom trudu.

Potreba za moći predstavlja želju da se djeluje, bude utjecajan i kontrolira druge. Pojedinci koji imaju visoku potrebu za moći *nPower* uživaju kad su odgovorni, teže utjecaju nad drugima, radije se nalaze u situacijama koje su usmjerene prema konkurenciji i statusu te su više naklonjeni postizavanju utjecaja nad drugima i autoritetu nego djelotvornom učinku.

Treća potreba koju je izdvojio McClelland jest pripadnost. Ova je potreba dobila najmanju pozornost istraživača. Pripadnost se može povezati s Dale Carnegieovim ciljevima, želji da budete voljeni i prihvaćeni od drugih. Pojedinci s visokim stupnjem *nAff* poriva za prijateljstvom, više vole situacije suradnje nego utakmice te žele odnose koji uključuju visoki stupanj uzajamnoga razumijevanja.

Kako ćete ustanoviti je li netko, primjerice, osoba sa snažnom potrebom za postignućem? Sva se tri motiva uobičajeno mjere pomoću projekcijskog testa u kojemu ispitanik reagira na skup slika. Svaka se slika kratko pokazuje ispitaniku koji onda na temelju nje piše priču. Na primjer, slika može prikazati zamišljenog muškarca koji sjedi za pisanim stolom i promatra sliku žene i dvoje djece koja stoji u kutu stola. Ispitanika će tada uputiti da napiše priču koja opisuje što se događa, što je prethodilo toj situaciji, što će se dogoditi u budućnosti i tome slično. Te priče postaju, zapravo, projekcijski testovi koji mjere podsvjesne motive. Svakoj se priči pripisuju bodovi te se time dolazi do rezultata koje je ispitanik postigao u pogledu sva tri motiva.

Na temelju opsežnih istraživanja moguće je načiniti predviđanja, koja su prilično dobro potkrijepljena dokazima, o odnosu između potrebe za postignućem i učinkovitošću na poslu. Iako nije napravljen veliki broj istraživanja o potrebama za moći i pripadnošću, i tu postoje značajni rezultati. Prvo, pojedinci s jakom potrebom za postignućem daju prednost radnim situacijama koje uključuju osobnu odgovornost, povratnu informaciju i srednji stupanj rizika. Kad prevladavaju ove karakteristike, osobe koje posjeduju jaku potrebu za postignućem bit će snažno motivirane. Dokazi sustavno pokazuju, primjerice, da su osobe s jakom potrebom za postignućem uspješne u poduzetničkim aktivnostima kao što su: vođenje vlastitog posla, rukovođenje posebnom jedinicom unutar veće tvrtke i mnoga radna mjesta prodavača. Drugo, jaka potreba za postignućem ne vodi neizostavno do dobrog menadžera, posebice u velikoj tvrtki. Prodavači s velikom potrebom za postignućem *nAch* nisu obvezatno dobri menadžeri prodaje, a dobar menadžer u velikoj tvrtki ne mora u pravilu

posjedovati jaku potrebu za postignućem. Treće, potrebe za pripadnošću i moći pokazuju tendenciju uske povezanosti s menedžerskim uspjehom. Najbolji menedžeri imaju jaku potrebu za moći i slabu potrebu za pripadnošću. Konačno, zaposleni su već uspješno uvježbavani da stimuliraju svoju potrebu za postignućem. Ako posao zahtijeva osobu s jakom potrebom za postignućem, menedžment može izabrati osobu s jakom potrebom za moći *načb* ili razviti vlastitog kandidata pomoću tečaja za stimuliranje potrebe za postignućem.

Teorija postavljanja cilja

Postoji mnogo pozitivnih istraživačkih dokaza za podupiranje teorije koja kaže da namjere, koje su izražene u obliku ciljeva, mogu biti veliki izvor radne motivacije. Možemo reći sa znatnim stupnjem pouzdanosti, da specifični ciljevi vode povećanom učinku i da teški ciljevi, kad su prihvaćeni, rezultiraju većim učinkom od lakih ciljeva.⁵

Specifični ciljevi koje je teško postići proizvode višu razinu outputa od općih ciljeva tipa "uradi najbolje što možeš". Specifičnost samog cilja djeluje kao unutarnji poticaj. Primjerice, kad vozač kamiona sebi odredi kao cilj da će svaki tjedan učiniti osamnaest povratnih vožnji između Baltimorea i Washingtona, D. C., ova mu namjera daje specifičan cilj koji valja doseći. Možemo reći, ako su sve stvari podjednake, da će vozač kamiona koji ima specifičan cilj nadmašiti svog kolegu koji radi ili bez ciljeva ili s općim ciljem tipa "uradi najbolje što možeš".

Ako su čimbenici kao što su sposobnost i prihvaćanje ciljeva postojani, možemo također tvrditi da će razina učinka rasti s težinom ciljeva. Ipak, logično je pretpostaviti da će djelatnici vjerojatno prije prihvatiti lakše ciljeve. Ali, kad djelatnik jednom prihvati težak cilj, ulagać će veliku količinu truda sve dok cilj ne bude postignut, smanjen ili napušten.

Ako djelatnici imaju priliku sudjelovati u postavljanju vlastitih ciljeva, hoće li se više zalagati? Što se tiče premoći participacije djelatnika u postavljanju ciljeva nad zadanim ciljevima, dokazi su mješoviti. U nekim su slučajevima ciljevi koji su postavljeni uz sudjelovanje zaposlenih doveli do većeg učinka, dok su u drugim slučajevima pojedinci ostvarili najbolji učinak kad im je šef zadao ciljeve. Glavna prednost participacije je možda u povećanom prihvaćanju samog cilja, kao poželjnog i u čijem smjeru valja raditi. Kao što smo ranije napomenuli, otpor je veći što su ciljevi teži. Ako ljudi sudjeluju u postavljanju ciljeva, postoji veća vjerojatnost da će prihvatiti čak i težak cilj nego ako im ciljeve proizvoljno zadaje njihov šef. Razlog je u tome što pojedinci pokazuju veću predanost izborima u kojima imaju svoj glas. Iako participativni ciljevi ne moraju biti bolji od zadanih ciljeva, ako se prihvaćanje uzme kao datost, participacija povećava vjerojatnost da će teži ciljevi biti dogovoreni i da će ih se slijediti.

⁵ Mark E. Tubbs, "Goal-Setting: A Meta-Analysis Examination of the Empirical Evidence", *Journal of Applied Psychology* (kolovoz 1985.), str. 474-85.

Istraživanja o postavljanju ciljeva su pokazala nadmoć specifičnih i izazovnih ciljeva kao motivacijskih snaga. Iako ne možemo zaključiti da je participacija zaposlenih u određivanju ciljeva *uvijek* poželjna, participacija je vjerojatno poželjnija od zadavanja ciljeva kad očekujete otpor prema težim izazovima. Opći zaključak, temeljen na obilju dokaznog materijala, je stoga, da namjere, izražene kao ciljevi, predstavljaju jaku motivacijsku snagu.

Pronicav čitatelj je vjerojatno uočio ono što je naizgled proturječno između nalaza o motivaciji za postignućem i postavljanja ciljeva. Je li proturječno to da motivaciju za postignućem stimuliraju umjereno izazovni ciljevi, dok teorija postavljanja ciljeva kaže da motivaciju maksimalno pojačavaju teški ciljevi? Odgovor je "ne"! Objašnjenje je dvostruko. Prvo, teorija postavljanja ciljeva odnosi se općenito na ljude. Zaključci o motivaciji za postignućem temelje se samo na onim ljudima koji imaju jaku potrebu za postignućem *načeb*. Uz vjerojatnost da samo 10 do 20 posto stanovnika Sjeverne Amerike ima jaku potrebu za postignućem po svojoj naravi, teški su ciljevi još uvijek preporučljivi za većinu djelatnika. Drugo, zaključci o postavljanju ciljeva odnose se na one koji prihvaćaju ciljeve i koji su im predani. Teški ciljevi će dovesti do većeg učinka samo ukoliko su prihvaćeni.

Teorija pojačanja

Kontrapunkt teorije postavljanja ciljeva jest teorija pojačanja. Prva se temelji na kognitivnom pristupu koji kaže da nakanе pojedinca upravljaju njegovim akcijama. U teoriji pojačanja imamo behavioristički pristup koji dokazuje da pojačanje uvjetuje ponašanje. Ove su dvije teorije filozofski očigledno u zavadu. Teoretičari pojačanja smatraju da okruženje uzrokuje ponašanje; unutarnji kognitivni događaji se ne razmatraju. Ono što kontrolira ponašanje jesu pojačivači — bilo koja posljedica trenutačno slijedi reakciju, a povećava vjerojatnost da će se to ponašanje ponoviti.

Teorija pojačanja zanemaruje unutarnje stanje pojedinca te se isključivo usredotočuje na ono što se osobi događa kad poduzima neku akciju. Budući da se ne usredotočuje na ono što inicira ponašanje, to nije, strogo govoreći, teorija motivacije. Međutim, osigurava moćno sredstvo analize onoga što kontrolira ponašanje i zbog toga se, u pravilu razmatra, u raspravama o motivaciji.

Posljednje poglavlje predstavilo je zakon posljedica u odnosu na proces učenja te je pokazalo da pojačivači uvjetuju ponašanje i pomažu u objašnjenju kako ljudi uče. Ali, zakon posljedica i pojam pojačanja, imaju također širok krug sljedbenika kao objašnjenje za motivaciju. Postoji veliki broj istraživanja koja pokazuju da će ljudi uložiti više napora u zadatke koji su pojačani.⁶ Pojačanje *ima* nedvojbeno značajan utjecaj na radno ponašanje. Ono što ljudi rade na

6. Fred Luthans i Robert Kreimer, *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach* (Glenside, IL, Scott, Foresman, 1984).

svojim radnim mjestima i zalaganje kod različitih zadataka uvjetovani su posljedicama koje prate njihovo ponašanje. Međutim, pojačanje nije jedino objašnjenje za razlike u motivaciji djelatnika. Primjerice, i ciljevi utječu na motivaciju; jednako tako utječu i razine motivacije za postignućem; pristranost u dodjeljivanju nagrada i očekivanja.

Teorija nepristranosti

Djelatnici ne rade u praznom prostoru. Oni čine usporedbe. Ako vam netko ponudi 40.000 dolara godišnje za prvi posao nakon stjecanja fakultetske diplome, vjerojatno ćete ugrabiti ovu ponudu i javiti se na posao oduševljeni i sigurno zadovoljni plaćom. Međutim, kako biste reagirali kad biste saznali, nakon mjesec dana ili više provedenih na poslu, da vaš kolega — također nedavni diplomac, vaše godište sa sličnim ocjenama stečenim na sličnom fakultetu — dobija 45.000 dolara godišnje? Vjerojatno bi vas to uzrujalo! Iako 40.000 dolara u apsolutnim brojkama znači velik iznos novca da ga zaraduje "novopečeni diplomac" (i vi to dobro znate), to najjednom više nije u pitanju. Pitanje se sada usredotočuje na relativne nagrade i na ono što vjerujete da je pravedno. Postoji dovoljno dokaznoga materijala za izvlačenje zaključka da zaposleni čine usporedbe svojih radnih inputa i rezultata u odnosu na druge i da pristranosti mogu utjecati na količinu napora koje zaposleni ulažu u svoj posao.⁷

Teorija nepristranosti kaže da zaposleni opažaju što dobivaju iz radne situacije (rezultat) u usporedbi s onim što ulažu (input) i da uspoređuju svoj "input—output" omjer s "input—output" omjerom relevantnih kolega. Ako opaze da je njihov omjer jednak relevantnim kolegama s kojima se uspoređuju, kaže se da postoji stanje nepristranosti. Osjećaju da je situacija fer, da prevladava pravda. Ako su omjeri nejednaki, postoji pristranost, tj. djelatnici postaju skloni sebe smatrati nedovoljno ili prekomjerno nagrađenima. Kad se dogode nejednakosti, zaposleni će pokušati da ih isprave. Referentna kategorija s kojom su djelatnici izabrali da se uspoređuju, važna je varijabla u teoriji nepristranosti. Klasificirane su tri referentne kategorije, i to "drugi", "sustav" i "ja osobno". Kategorija "drugi" uključuje pojedince na sličnim poslovima u istoj organizaciji, također i prijatelje, susjede i profesionalne kolege. Na temelju informacija koje zaposleni dobivaju putem razgovora, novina, časopisa o stvarima kao što su plaće radnika i najnoviji sindikalni ugovor, zaposleni mogu usporediti svoje plaće s plaćama drugih.

Kategorija "sustava" razmatra politiku i postupke određivanja plaća u organizaciji kao i administriranje tim sustavom. Razmatra politike plaća u organizaciji implicitno i eksplicitno. Presedani koje organizacija postavlja u pogledu dodjeljivanja plaća predstavljat će glavnu determinantu u ovoj kategoriji.

Kategorija "ja osobno" odnosi se na "input—output" omjere koji su jedinstveni za pojedinu osobu. Na tu kategoriju utječu kriteriji kao što su bivša radna mjesta ili obveze prema obitelji.

7 Robert P. Vecchio, *Models of Psychological Inequity* (*Organizational Behavior and Human Performance* (listopad 1983.) str. 266–82.

Izbor određene grupe referentnih kategorija povezan je s raspoloživim informacijama o tim referentnim kategorijama kao i s njihovim percipiranim značenjem. Prema teoriji nepristranosti, kad djelatnici opaze nepravdu, mogu učiniti jedan ili više od ovih pet izbora:

1. Iskriviti ili svoje ili tuđe inpute ili rezultate
2. Ponašati se na način kako bi naveli druge da promijene svoje inpute ili rezultate
3. Ponašati se na način kako bi promijenili vlastite inpute ili rezultate
4. Izabrali drugu referentnu kategoriju za usporedbu
5. Napustiti svoj posao

Teorija nepristranosti razlikuje to da su pojedinci zabrinuti ne samo za apsolutni iznos nagrada koje primaju za njihovo zalaganje, već također i za odnos između tog iznosa i iznosa koji primaju drugi. Oni prosuđuju na temelju odnosa između njihova inputa i rezultata i inputa i rezultata drugih. Inputi, kao što su zalaganje, iskustvo, naobrazba i sposobnost mogu se usporediti s ishodi-
ma kao što su razine plaća, povišice, priznanja i drugi čimbenici. Kad ljudi opaze neravnotežu u njihovu "input-output" omjeru u odnosu na druge, nastaje napetost koja osigurava temelj za motivaciju budući da ljudi teže onome što smatraju nepristranim i pravednim.

Posebice, teorija ustanovljuje četiri pretpostavke koje se odnose na pristranost u određivanju plaća:

1. Ako se plaće određuju prema vremenu, preplaćeni će djelatnici proizvesti više od djelatnika koji su nepristrano plaćeni. Zaposleni plaćeni po satu i sa stalnom mjesečnom plaćom proizvest će veliku količinu ili visoku kvalitetu proizvoda kako bi povećali lijevu stranu "input-output" omjera i doveli do nepristranosti.
2. Ako se plaće određuju prema količini proizvodnje, preplaćeni će djelatnici proizvesti manji broj, ali zato kvalitetnijih jedinica od radnika koji su nepristrano plaćeni. Pojedinci plaćeni po komadu, povećat će svoje zalaganje kako bi postigli nepristranost što može rezultirati većom kakvoćom ili količinom proizvoda. Međutim, povećanje količine proizvoda samo će povećati pristranost, budući da svaka proizvedena jedinica rezultira daljnjim preplaćivanjem. Stoga se naponi usmjeravaju prema povećanju kakvoće, a ne količine.
3. Ako se plaće određuju prema vremenu, premalo plaćeni djelatnici proizvodit će manju količinu ili kakvoću outputa. Smanjit će količinu uloženog truda, što će dovesti do niže proizvodnosti ili slabije kakvoće outputa u usporedbi s djelatnicima koji su nepristrano plaćeni.
4. Ako se plaće određuju prema količini proizvodnje, premalo plaćeni radnici proizvodit će veliki broj jedinica slabije kakvoće u usporedbi s djelatnicima koji su nepristrano plaćeni. Djelatnici na platnom spisku plaćanja prema komadu mogu dovesti do nepristranosti budući da će zamjena kakvoće za količinu proizvoda rezultirati povećanjem nagrada, uz malo ili nikakvo povećanje doprinosa.

Pregled nedavnih istraživanja konzistentno potvrđuje tezu nepristranosti: na motivaciju djelatnika bitno utječu kako relativne, tako i apsolutne nagrade. Kad zaposleni opaze pristranost, djelovat će u smjeru ispravljanja te situacije. Rezultat može biti veća ili manja proizvodnost, povećana ili smanjena kakvoća proizvoda, povećani apsentizam ili proizvoljno davanje otkaza.

Prethodni tekst ne znači da teorija nepristranosti nije bez problema. Teorija ostavlja nekoliko ključnih pitanja nerazjašnjenima. Na primjer, kako djelatnici biraju one koje će uključiti u referentnu kategoriju "drugi"? Kako djelatnici definiraju inpute i rezultate? Kako kombiniraju i odmičavaju svoje inpute i outpute da bi došli do rezultata? Kad i kako se ti faktori mijenjaju tijekom vremena? Međutim, bez obzira na probleme, teoriju nepristranosti podržava impresivna količina znanstvenih istraživanja, te nam ona nudi značajan uvid u motivaciju zaposlenih.

Teorija očekivanja

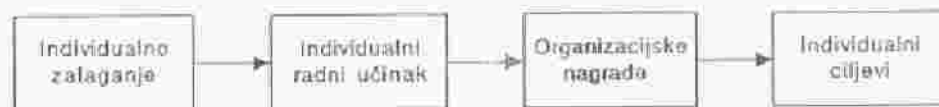
Najcjelovitije objašnjenje motivacije daje teorija očekivanja.⁸ Iako i ona ima svoje kritičare, veliki dio znanstvenog dokaznog materijala govori u prilog toj teoriji. U biti, *teorija očekivanja* dokazuje kako jačina nastojanja da se nešto uradi na stanovit način ovisi o snazi očekivanja da će rad donijeti rezultat i to rezultat zanimljiv sa stajališta pojedinca. S tim u svezi, ta teorija uključuje tri varijable:

1. **Privlačnost** – značenje kojega pojedinac pridaje mogućem ishodu ili nagradi što se može postići na poslu. Tu se uzimaju u obzir nezadovoljene potrebe pojedinca.
2. **Povezivanje učinka s nagradom** – stupanj do kojega pojedinac vjeruje da će ga određena razina učinka dovesti do postizanja željenog ishoda.
3. **Povezivanje zalaganja s učinkom** – vjerojatnosti kojom je pojedinac predvidio da će dana količina zalaganja dovesti do učinka.

Iako ovo može zvučati veoma složenim, to zapravo nije toliko teško za predočiti. Ima li netko u danom vremenu želju da proizvodi ili ne, ovisi o specifičnim ciljevima pojedinca i njegovoj percepciji relativne vrijednosti učinka kao načina za postizanje tih ciljeva.

Slika 4–4 predstavlja prilično pojednostavnjenje teorije očekivanja, ali ipak izražava njezine glavne tvrdnje. Snaga motivacije pojedinca da se zalaže ovisi o tome koliko jako vjeruje da će moći postići ono što pokušava. Ako osoba postigne cilj (učinak), da li će biti adekvatno nagrađena i, ako je nagrađuje tvrtka, da li će ta nagrada zadovoljiti njezine individualne ciljeve? Razmotrimo četiri koraka koji su svojstveni ovoj teoriji.

8 Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: John Wiley and Sons, 1964).



SLIKA 4-4 POJEDNOSTAVNJENI MODEL OČEKIVANJA

Prvo, kakve percipirane ishode nudi posao djelatniku? Ishodi mogu biti pozitivni: plaća, sigurnost, prijateljstvo, povjerenje, rubne koristi, prilika da se upotrijebi talent ili vještine, odnosi duševne srodnosti itd. S druge strane, zaposleni te ishode mogu smatrati negativnim: zamor, dosada, frustracija, tjeskoba, strogi nadzor, prijetnja otpuštanjem s posla. Važno je da ovdje stvarnost nije relevantna; ključno je pitanje što pojedini djelatnik *percipira* kao ishod, bez obzira je su li njegove percepcije točne ili ne.

Drugo, do koje mjere djelatnici te ishode smatraju privlačnima? Da li ih vrednuju kao pozitivne, negativne ili neutralne? To je očigledno unutarnje pitanje pojedinca i odnosi se na osobne stavove, osobnost i potrebe. Pojedinaac koji smatra da je određeni ishod privlačan, tj. pozitivan, prije će ga nastojati postići nego ne. Drugi taj ishod mogu smatrati negativnim, stoga će prije nastojati da ga ne postignu. Ima još i neutralnih osoba.

Treće, koju vrstu ponašanja mora djelatnik slijediti kako bi postigao te ishode? Mala je vjerojatnost da će ishodi imati bilo kakav utjecaj na pojedinačni radni učinak zaposlenog ukoliko mu nije jasno i nedvosmisleno poznato što mora učiniti da bi ih postigao. Na primjer, što znači "dobro raditi" s obzirom na vrednovanje učinka? Na temelju kojih će se kriterija prosuđivati učinak zaposlenog?

Četvrto i posljednje, kako zaposleni procjenjuje svoje izgleda da će izvršiti ono što se od njega traži? Nakon što je djelatnik razmotrio vlastite kompetencije i sposobnosti da kontrolira varijable što će odrediti njegov uspjeh, koju vjerojatnost pridaje mogućnosti uspješnog postignuća?

Zadržimo se na nekim od ovih pitanja koje nam je iznijela teorija očekivanja. Prvo, teorija naglašava ishode ili nagrade. S tim u svezi trebamo vjerovati da nagrade koje nudi organizacija prate nagrade koje želi sam djelatnik. To je teorija koja se temelji na samointeresu unutar kojega svaki pojedinac teži maksimalnoj količini očekivanoga zadovoljstva. Moramo imati na umu privlačnost snage nagrada; to zahtijeva razumijevanje i poznavanje vrijednosti koju pojedinac pridaje općenito nagrađivanju u poduzeću. Želimo nagraditi pojedince tako da oni nagradu pozitivno vrednuju. Drugo, teorija očekivanja ističe u prvi plan očekivana ponašanja. Zna li osoba što se od nje očekuje i kako će biti vrednovana? Konačno, teorija se bavi očekivanjima pojedinca. Nije važno ono što je stvarno. Djelatnikova vlastita očekivanja u svezi učinka, nagrade i ishoda koji zadovoljavaju ciljeve odredit će razinu uložena truda, a ne objektivni rezultati.

ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE U SVJETSKOM KONTEKSTU

MOTIVACIJSKE TEORIJE VEZANE SU ZA KULTURU

Većinu tekućih motivacijskih teorija razvili su u Sjedinjenim Američkim Državama Amerikanci o Americancima. Možda je najočitija karakteristika svojstvena ovim teorijama snažan naglasak na individualizmu i muževnosti. Primjerice, i teorija postavljanja cilja i teorija očekivanja naglašavaju ispunjenje ciljeva te racionalno i individualno razmišljanje. Pogleđajmo kako je ovaj otklon utjecao na pojedine motivacijske teorije koje su predstavljene u poglavlju.

Maslowova hijerarhija potreba dokazuje da ljudi počinju na fiziološkoj razini i da se onda postupno penju hijerarhijom i to ovim redom: fiziološke potrebe, sigurnost, društvene potrebe, ugled i postignuća. Ova hijerarhija, ako uopće ima ikakvu primjenu, ravna se prema američkoj kulturi. U zemljama poput Japana, Grčke ili Meksika, gdje postoji jaka karakteristika izbjegavanja neizvjesnosti, potreba za sigurnošću bit će na vrhu hijerarhije potreba. Zemlje koje su postigle visoko mjesto u karakteristici ženstvenosti poput Danske, Švedske, Norveške, Nizozemske i Finske, imale bi na vrhu hijerarhije društvene potrebe. Mogli bi, primjerice, pretkazati da će skupni rad jače motivirati djelatnike ako kultura zemlje zauzima visoko mjesto u karakteristici ženstvenosti.

Drugi motivacijski koncept koji ima očigledan otklon prema SAD-u je potreba za postignućem. Gledišta da jaka potreba za postignućem djeluje kao unutarnji motivator pretpostavlja dvije kulturne karakteristike: spremnost prihvatanja umjerenoga stupnja rizika (što isključuje zemlje s jakim karakterističkom izbjegavanjem neizvjesnosti) i briga za postizanjem učinka (ovo se odnosi gotovo isključivo na zemlje s jakim karakteristikama muževnosti). Ova se kombinacija može naći u angloameričkim zemljama poput Sjedinjenih Američkih Država, Kanade i Velike Britanije. S druge strane, ove su karakteristike relativno malo zastupljene u zemljama poput Čilea i Portugala.

Sigurno je da je postavljanje ciljeva također vezano uz kulturu. Prilagođeno je Sjedinjenim Američkim Državama zato što njegove ključne komponente prilično dobro slijede kulturu SAD-a. Postavljanje ciljeva pretpostavlja da će podređeni biti prilično neovisni (na previsoko mjesto u dimenziji udaljenosti od moći), da će menedžeri i podređeni težiti izazovnim ciljevima (nisko mjesto u dimenziji izbjegavanja neizvjesnosti) i da obje skupine smatraju radni učinak važnim (visoko mjesto u karakteristikama muževnosti). Preporuke u svezi postavljanja cilja, po svojoj prilici, neće povećati motivaciju u zemljama u kojima postoje suprotni uvjeti kao što su Portugal, Čile i zemlje na prostoru bivše Jugoslavije.

IMPLIKACIJE ZA MENEDŽERE

U ovom smo poglavlju predstavili niz teorija od kojih su mnoge pokazale prilično jake prognostičke vrijednosti. Ako ste menadžer što se brine o motivaciji djelatnika, kako ćete primijeniti ove teorije? Iako ne postoji jednostavan i sveobuhvatan skup smjernica, bit onoga što znamo o motiviranju zaposlenih u organizacijama sažeta je u sljedećim savjetima:

Prepoznajte pojedinačne razlike. Gotovo svaka suvremena motivacijska teorija priznaje da zaposleni nisu homogeni. Ljudi imaju različite potrebe. Oni se također razlikuju s obzirom na stavove, osobnosti i druge važne pojedinačne varijable. Primjerice, predviđanje očekivanja bit će točnije s pojedincima koji imaju unutarnje, a ne vanjsko mjesto kontrole. Zašto? Takvi pojedinci vjeruju da na događaje u njihovim životima utječu oni sami što je sukladno pretpostavkama teorije očekivanja da ljudi racionalno slijede svoje individualne ciljeve.

Povežite ljude s poslovima. Postoji obilje dokaza u prilog ideje da koristi od motivacije rastu s promišljenim povezivanjem ljudi s poslovima. Na primjer, ako posao traži vođenje malog biznisa ili samostalne jedinice unutar velike kompanije, valja tražiti djelatnike s jakom potrebom za postignućem. Međutim, ako je posao koji valja popuniti menadžersko mjesto u velikoj birokratskoj organizaciji, treba izabrati kandidata s jakom potrebom za moći *nPow* i malom potrebom za pripadanjem *nAff*. Isto tako, djelatniku s jakom potrebom za postignućem ne valja dati posao koji nije primjeren njegovim potrebama. Djelatnici s jakom potrebom za postignućem pokazat će najbolji rezultat kad im posao daje prilike za postavljanje participativnih ciljeva i gdje postoji samostalnost i povratna informacija. Ali, vodite računa o tome da neće svatko biti motiviran poslom koji traži povećanu samostalnost, raznolikost i odgovornost.

Koristite ciljeve. Na temelju literature o postavljanju ciljeva možemo s priličnim pouzdanjem menadžerima preporučiti da vode računa da zaposleni imaju čvrste i specifične ciljeve kao i povratnu informaciju o kakvoći njihova rada na ostvarenju tih ciljeva. Za djelatnike s jakim potrebama za postignućem, što je u pravilu manjina u ma kojoj organizaciji, postojanje vanjskih ciljeva manje je važno jer su ti ljudi već motivirani iznutra.

Treba li menadžer zadavati ciljeve ili ih treba postavljati participativno zajedno s djelatnikom? Odgovor na to pitanje ovisi o vašoj percepciji prihvaćanja cilja i organizacijske kulture. Ako očekujete otpor prema ciljevima, uporaba participacije trebala bi povećati prihvaćanje ciljeva. Ako participacija nije sukladna kulturi, tj. organizacija je formalna i strogo usmjerena prema autoritetu, koristite zadane ciljeve. Tamo gdje se participacija ne podudara s kulturom, zaposleni će vjerojatno smatrati proces participacije manipulacijom i neće mu vjerovati.

Potrudite se da se ciljevi smatraju dostižnima. Bez obzira je su li ciljevi stvarno dostiživi i unutar percepcije menadžmenta o sposobnosti djelatnika da ih ispune, ako ih zaposleni smatraju nedostižnima, ti će ciljevi umanjiti njihovo zalaganje. Stoga se menadžer mora uvjeriti da zaposleni imaju povjerenje da njihovo zalaganje može dovesti do radnih ciljeva. Za menadžere to znači da zaposleni moraju posjedovati sposobnosti za izvršenje posla, a da zaposleni moraju smatrati proces vrednovanja (kojim se procjenjuje njihov radni učinak), kako pouzdanim, tako i valjanim.

Individualizirajte nagrade. Budući da zaposleni imaju različite potrebe, ono što djeluje kao pojačivač za jednog, ne mora djelovati kod drugog. Menadžeri bi trebali koristiti znanje o individualnim razlikama za individualizaciju nagrada nad kojima imaju kontrolu. Neke od očiglednih nagrada koje dodjeljuju menadžeri jesu: plaće, promaknuće, samostalnost u radu i mogućnost participacije u postavljanju ciljeva i u odlučivanju.

Povezujte nagrade s radnim učinkom. U skladu s teorijom pojačanja i teorijom očekivanja menadžeri trebaju nagrade uvjetovati radnim učinkom. Faktori nagrađivanja izvan radnog učinka, samo će djelovati na uvršćivanje tih drugih faktora. Ključne nagrade kao što su povećanje plaće i promaknuće trebale bi se dodjeljivati za postignuće specifičnih ciljeva pojedinog djelatnika. Za maksimalno povećanje uvjetovanosti veličine nagrade, menadžeri bi trebali potražiti razne načine povećanja uočljivosti nagrada. Uklanjanje tajnovitosti koja okružuje plaće na način da se svakome otvoreno priopći svaki zarada te objavljivanjem 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.

Provjerite nepristranost sustava. Zaposleni moraju smatrati da su nagrade ili ishodi jednaki inputu koji ulažu. Na simpliciističkoj razini, to bi značilo da iskustvo, sposobnosti, zalaganje i drugi očigledni inputi trebaju objašnjavati razlike u plaćama, odgovornosti i drugim očiglednim rezultatima. Međutim, problem komplicira činjenica da postoje na deseci inputa i rezultata kojima skupine zaposlenih pridaju različite stupnjeve važnosti. To nam govori da ono što je pravedno za jednu osobu, predstavlja nepravdu za drugu. Idealni bi sustav nagrađivanja trebao, prema tome, različito odmjeravati inpute kako bi stigao do pravih nagrada za svaki posao.

Ne zanemarujte novac! Iako se možete zaplesti u postavljanje ciljeva i pružanje prilika za participaciju te pritom zaboraviti da je novac glavni razlog zbog kojega većina ljudi radi. Povišice utemeljene na radnom učinku, premije na proizvedene komade i druge inicijative u svezi plaća veoma su značajni čimbenici u određivanju djelatnikove motivacije. Možda je najbolji pokazatelj "novca kao motivator" nedavni pregled osamdeset studija koje su procjenjivale motivacijske

metode i njihov utjecaj na proizvodnost zaposlenih.⁹ Postavljanje ciljeva po sebi donosi u prosjeku 16 postotno povećanje proizvodnosti; naponi na preoblikovanju poslova, kako bi postali zanimljivijima i izazovnijima, donose 8 do 16 postotno povećanja; participacija zaposlenih u odlučivanju donosi medijan porasta od manje od jednog postotka, dok novčani poticaji dovode u prosjeku do povećanja od 30 posto.

IZABRANA LITERATURA

- EARLEY, P. CHRISTOPHER, GREGORY B. NORTHRAFT, C. LEE i T. R. LITUCHY, "Impact of Process and Outcome Feedback on the Relation of Goal Setting to Task Performance", *Academy of Management Journal* (ožujak 1990.), str. 87–105.
- EVANS, MARTIN G., "Organizational Behavior: The Central Role of Motivation", *Journal of Management* (ljetos 1986.), str. 203–22.
- GREENBERG, JERALD, "Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity", *Academy of Management Journal* (ožujak 1989.), str. 174–84.
- KATZELL, RAYMOND A., i DONNA E. THOMPSON, "Work Motivation: Theory and Practice", *American Psychologist* (veljača 1990.), str. 144–53.
- KENTON, SHERRON B., "The Role of Communication in Managing Perceived Inequity", *Management Communication Quarterly* (svibanj 1989.), str. 536–43.
- MEYER, JOHN P., B. SCHACHT-COLE i T. R. GELLATLY, "An Examination of the Cognitive Mechanisms by Which Assigned Goals Affect Task Performance and Reactions to Performance", *Journal of Applied Social Psychology*, 18, br. 5 (1988), str. 390–408.
- MILES, EDWARD W., J. D. HATFIELD i R. C. HISEMAN, "The Equity Sensitive Construct: Potential Implications for Worker Performance", *Journal of Management* (prosinac 1989.), str. 581–88.
- MILLER, LYNN E. i JOSEPH E. GRUSH, "Improving Predictions in Expectancy Theory Research: Effects of Personality, Expectancies, and Norms", *Academy of Management Journal* (ožujak 1988.), str. 107–22.
- ORGAN, DENNIS W., "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", u *Research in Organizational Behavior*, ur. B. M. Staw i L. L. Cummings, sv. 12, str. 43–72. Greenwich, CT: JAI Press, 1990.
- STAHL, MICHAEL J., *Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power, and Affiliation*. New York: Praeger, 1986.

9 Edwin A. Locke, D. V. Ferch, V. M. McGahey, K. N. Shaw i A. T. Denny, "The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance," u *Changes in Working Life*, ur. K. D. Duncan, M. M. Gruneberg i D. Wallis (London: John Wiley Ltd. 1980), str. 363–83.

OBLIKOVANJE POSLOVA KOJI MOTIVIRAJU

*Ideje koje se mogu
naći u ovom poglavlju*

- Oblikovanje posla
- Kakvoća radnog života
- Rotacija posla
- Radni moduli
- Proširenje posla
- Obogaćenje posla
- Integrirani radni timovi
- Samostalni radni timovi
- Krugovi kalupće
- Model karakteristika posla

Jedan od važnijih čimbenika koji utječu na razinu motivacije zaposlenog jest struktura njegova posla. Ima li raznolikost ili se posao ponavlja? Je li posao strogo nadziran? Dopušta li posao djelatniku diskreciju? Odgovori na pitanja poput ovih, imaju glavni utjecaj na motivacijska svojstva koja su inherentna danom poslu i time na razinu proizvodnosti koju djelatnik može očekivati da će postići. U ovom poglavlju pokazujemo kako sadržaj posla i njegova struktura utječu na razinu uložених napora. Osim toga, nudimo opcije za oblikovanje poslova kako bi se učinili privlačnijima i poticajnijima za zaposlene.

OBLIKOVANJE POSLOVA I MOTIVIRANJE DJELATNIKA

Prethodno je poglavlje pokazalo središnju ulogu koju imaju potrebe u procesu motivacije. Zaposleni imaju potrebe koje nastoje zadovoljiti. Očigledno, neke od tih potreba se mogu, i trebaju zadovoljiti *izvan* posla. Kako vrijeme koje osoba utroši na svoj posao pokriva oko 35 posto njezinih budnih sati, postoji bezbroj mogućnosti za ispunjenje i postizanje zadovoljstva preko aktivnosti koje nisu povezane s poslom. Može se obrazložiti, ukoliko su poslovi dosadni, da postoji

dovoljan broj prilika za pronalaženje uzbuđenja izvan radnog mjesta. S druge strane, također se može tvrditi da će poslovi koji donose istinsko zadovoljstvo — koji nude izazov i veću slobodu i koje djelatnici smatraju zanimljivima — osigurati motivaciju sami po sebi i da će tražiti bitno manje oslonca na vanjske motivatore.

Važnost koju oblikovanje posla ima u motivaciji može se vidjeti u rezultatima ispitivanja više od 56,000 ljudi od kojih se tražilo da rangiraju najznačajnije faktore u poslu.¹ Zanimljiv posao rangiran je kao *najznačajniji* čimbenik ispred sigurnosti, prilika za napredovanje, plaće, pravičnoga i uvidavnoga šefa ili ugodnih kolega na poslu. Ako menadžment može oblikovati poslove koje djelatnici smatraju zanimljivima, takvi poslovi mogu predstavljati glavni izvor motivacije.

POJAŠNJENJE TERMINOLOGIJE

Izraz *oblikovanje posla* tijesno je povezan s programima "kakoće radnoga života" i s izrazom "preoblikovanje posla". U ovom odjeljku želimo definirati svaki od ovih pojmova.

Oblikovanje posla

Izraz *oblikovanje posla* odnosi se na način kombiniranja zadatka da formiraju potpune poslove. Neki su poslovi rutinski zato što su zadaci standardizirani i repetitivni; drugi su nerutinski. Neki traže veliki broj raznolikih i drukčijih vještina; neki su uskog opsega. Neki poslovi ograničuju zaposlenoga tražeći od njega da slijedi precizne postupke; drugi pak djelatnicima dopuštaju znatnu slobodu kako će raditi. Neke poslove učinkovitije obavlja skupina djelatnika koja radi kao tim, dok druge najbolje obavljaju pojedinci koji uglavnom rade samostalno. Prema tome poslovi se razlikuju prema načinu na koji se zadaci kombiniraju i te različite kombinacije stvaraju raznolikost oblikovanja posla.

Kakoća radnog života

Sadržaj i oblikovanje poslova već stoljećima zanimaju inženjere i ekonomiste. Primjerice, Adam Smith je pred više od 200 godina pisao o ekonomijama specijalizacije (uštedama specijalizacije) — podjele poslova na sve manje i manje dijelove. Na prijelazu ovog stoljeća, Frederick Taylor je uveo znanstveni menadžment koji je snažno zagovarao sistematizaciju i proceduriranje poslova. Zapravo, sve do 50-ih godina ovog stoljeća oblikovanje posla bilo je uglavnom sinonim za specijalizaciju poslova.

1. Clifford E. Jerpensen, "Job Preferences (What Makes a Job Good or Bad?)" *Journal of Applied Psychology*, lipanj 1978, str. 267—70.

Međutim, tijekom posljednjih četrdesetak godina psiholozi, sociolozi i istraživači u drugim društvenim znanostima počeli su skretati pozornost na ljudske potrebe zaposlenih što je dovelo do razmatranja humanih pitanja u sadržaju posla i do alternativnih metoda, pored specijalizacije, u oblikovanju posla. Danas ove alternative opisujemo kao dio programa *kakvoće radnoga života* (QWL). Kakvoća radnoga života postala je oznakom za programe promjene unutar sustava koji poboljšavaju radno okruženje i zadovoljavaju potrebe pojedinih djelatnika. Promjene u području oblikovanja posla koje radno mjesto čine humanijim i zadovoljavaju osobne potrebe zaposlenog, središnji su elementi većine programa kakvoće radnoga života (QWL programa).

Preoblikovanje posla

Preoblikovanje posla bavi se promjenom. Programi *preoblikovanja posla* najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim.

Polazimo od pretpostavke da oblikovanje poslova temeljem visoke specijalizacije nudi menadžerima mnoge gospodarske prednosti. Velika popularnost specijalizacije svjedoči u prilog valjanosti te pretpostavke. Ipak, specijalizacija je stvorila poslove koji su mnogim radnicima odviše repetitivni, dosadni, puni stresa i općenito manjkavog značenja. Preoblikovanje posla odnosi se na promjenu određenih poslova ili neovisne grupe poslova u cilju povećanja kakvoće radnoga iskustva zaposlenog i proizvodnosti na samom poslu. Stranice koje slijede razmatraju glavne opcije preoblikovanja poslova koje su menadžerima na raspolaganju.

OPCIJE POJEDINAČNOGA PREOBLIKOVANJA POSLA

Prvi se skup opcija bavi preoblikovanjem pojedinačnih zadataka. Među pojedinačnim opcijama preoblikovanja koje bi menadžeri mogli razmatrati jesu rotacija posla, radni moduli, proširenje posla i obogaćenje posla.

Rotacija posla

Rotacija posla omogućuje djelatnicima raznolikost njihovih aktivnosti kako bi se ublažila dosada. Zasad su poznata dva tipa rotacije: okomita i vodoravna. Okomita se rotacija odnosi na napredovanje i nazadovanje na poslu. Kad govorimo o rotaciji posla, uglavnom mislimo na vodoravnu rotaciju ili ono što se može točnije nazvati lateralnim transferom (bočni premještaj).

Vodoravni transfer posla može se učiniti na temelju plana, tj. pomoću programa osposobljavanja pri čemu zaposleni provodi, recimo, dva ili tri mjeseca na jednoj aktivnosti, a onda ide dalje. Ovakav pristup, primjerice, uobičajen u velikim pravničkim tvrtkama na Wall Streetu gdje novi suradnici rade za mnoge različite partnere prije nego što izaberu određeno područje specijalizacije. Vodoravni se transferi mogu također činiti na temelju individualnih situacija –

premještanjem pojedine osobe na drugu aktivnost kad prva prestane biti izazovnom ili kad to uvjetuje radni raspored. Drugim riječima, djelatnike se može kontinuirano premještati (ljudi se mogu staviti na listu kontinuiranoga transferra). Mnoge velike organizacije koriste rotaciju u svojim programima razvitka menadžerskoga talenta. Ovaj pristup može uključivati premeštanje ljudi između tvorničkih i kancelarijskih položaja, često omogućujući zaposlenom da uči od iskusnijeg člana organizacije.

Prednosti su rotacije poslova očigledne. Rotacija širi vidike djelatnika i daje širi raspon iskustava. Dosada i monotonija, koje se razvijaju nakon što osoba postigne vještinu izvršenja svoga zadatka, smanjuju se ukoliko su premještanja češća. Konačno, budući da široko iskustvo omogućuje bolje razumijevanje drugih aktivnosti unutar organizacije, ljudi se tako brže pripremaju za preuzimanje veće odgovornosti, posebice na višim razinama. Drugim riječima, kako se krećemo prema vrhu organizacije, razumijevanje završenosti i međusobnih odnosa među aktivnostima postaje sve potrebnije, a te se vještine mogu brže steći prelazenjem s mjesta na mjesto unutar organizacije.

S druge strane, rotacija posla nije bez mana. Premještanjem djelatnika na novo radno mjesto, upravo u trenutku kad je njegova učinkovitost na prethodnom poslu počela donositi dobit, povećavaju se troškovi osposobljavanja i smanjuje proizvodnost. Ekstenzivni program rotacije može rezultirati time da se veliki broj zaposlenih nađe na položajima za koje nemaju dovoljno iskustva. Iako se iz programa mogu ostvariti značajne dugoročne koristi, organizacija mora biti osposobljena da rješava svakodnevne probleme koji nastaju, kad nedovoljno iskusno osoblje obavlja nove zadatke i kad rotirani menadžeri donose odluke na temelju malog iskustva u aktivnostima koje upravo obavljaju. Osim toga, rotacija poslova može negativno motivirati inteligentne i agresivne djelatnike koji teže specifičnoj odgovornosti u specijalnosti koju su sami izabrali. Konačno, rotacija koja je zaposlenima nametnuta, može dovesti do smanjenja zadovoljstva u poslu i povećanja stope izostanaka s posla.

Radni moduli

Ako ste u stanju zamisliti iznimno brzu rotaciju posla u kojoj radnik preuzima nove aktivnosti svakih nekoliko sati, tada možete razumjeti opciju *radnih modula*. Ovaj je pristup predložen kao rješenje problema usitnjenog, dosadnog i standardiziranog rada. Često ga je moguće izvršavati uz prihvatljivu cijenu te nesmanjenu kakvoću i količinu outputa.

Radni modul se definira kao vremenska radna jedinica koja je približno jednaka radu od dva sata na danom zadatku. Normalni posao od četrdeset sati na tjedan mogao bi se tada definirati pomoću četiri modula na dan, pet dana u tjednu za četrdesetosam do pedeset tjedana godišnje.

Moduli mogu povećati raznolikost rada i zaposlenima dati više prilika da odrede narav njihovih poslova. Zaposleni mogu tražiti skup modula koji bi

zajedno mogli činiti posao od jednoga dana. Nadalje, oni zadaci koji se uglavnom smatraju nepoželjnim mogli bi se "raširiti", tako da svatko, primjerice, preuzme jedan ili dva modula svaki dan. Na taj bi način ljudi mogli mijenjati aktivnosti izmjenjivanjem radnih modula. Ili, kao što smo prethodno naglasili, moduli se mogu promatrati kao veoma brz sustav rotacije posla.

Radni moduli donose sljedeće koristi: dopuštaju zaposlenima da sami izaberu svoje radne zadatke uzimajući tako u obzir pojedinačne radne preferencije, osiguravaju da se dosadniji i nepoželjniji zadaci brže završe bez da se ozbiljno demoralizira ljude koji ih moraju izvršavati, dopuštaju zaposlenima da kažu nešto o izboru modula, čime se izgrađuju poslovi što zadovoljavaju potrebe pojedinca, a ne da se ljude tjera da se prilagode poslu.

Međutim, radni bi moduli izazvali iste troškove i prekinde u radu kao i rotacija posla. Za planiranje i provedbu promjene potrebna je znatna količina vremena i novca. Povećavaju se troškovi knjigovodstva i izračunavanja plaća. Također se mogu pojaviti sukobi oko pitanja nepristranosti i alokacije modula.

Proširenje posla

Proširenje posla širi posao vodoravno. Povećava *raspon posla*, tj. broj različitih operacija koje su potrebne u poslu i učestalost ponavljanja ciklusa posla. Proširenje posla povećava raznolikost povećanjem broja zadataka koje pojedinac obavlja. Primjerice, umjesto da se ulazna pošta samo razvrstava prema odjelcima, posao raspoređivača pošte mogao bi se proširiti tako da uključi fizičku isporuku pošte različitim radnim jedinicama, ili pripremu pisma za otpremu.

Napori na proširenju posla nisu naišli na veliko oduševljenje. Kao što je djelatnik koji je iskusio ovakvo preoblikovanje na svom poslu primijetio: "Prije sam imao samo jedan dosadan posao, a sad, zahvaljujući proširenju, imam tri!" Iako proširenje posla napada problem nedostatka raznolikosti u odviše specijaliziranim poslovima, nije učinilo mnogo na iniciranju izazova ili osjećaja smisla u onome što djelatnik radi. Obogaćenje posla pokazalo se učinkovitim u otklanjanju nedostataka proširenja posla.

Obogaćenje posla

Obogaćenje posla širi posao okomito. Dok proširenje povećava raspon posla, obogaćenje povećava *dubinu posla*. To znači da obogaćenje zaposlenom omogućuje veću kontrolu nad njegovim radom. Djelatniku se dopušta da preuzme neki od zadataka koje obično obavlja poslovođa ili nadređeni – zaposleni dobiju veći utjecaj na planiranje, izvršenje ili vrednovanje posla. Zadaci u obogaćenom poslu trebaju dopustiti djelatnicima da dovrše aktivnosti uz povećanu slobodu, samostalnost i odgovornost. Ovaj bi tip posla trebao također omogućiti povratnu informaciju tako da pojedinci mogu procijeniti i ispraviti vlastiti radni učinak.

Način kako se poslovi mogu obogatiti ilustrira program Citibanke napravljen za njihovo administrativno osoblje koje obrađuje sve financijske transakcije tvrtke.² Ovi su poslovi bili razdijeljeni tako da je svaka osoba uvijek iznova obavljala samo jedan rutinski zadatak. Zaposleni su postali nezadovoljni ovim preobičajnim poslovima i to su pokazali u svom radu. Nastali su ozbiljni zaostaci, a stopa je pogrešaka postala neprihvatljivo visoka. Menedžment Citibanke preoblikovao je rad uzevši za okosnicu tipove klijenata. Zadaci su kombinirani te je pojedinim djelatnicima povjerena potpuna obrada i odgovornost za usluživanje male skupine klijenata u određenom području proizvoda. U novooblikovanim poslovima zaposleni su radili izravno s klijentima te su izvršavali cijele transakcije od trenutka kad su klijenti ušli u banku dok je nisu napustili. Citibanka je zaključila da je ovaj program obogaćenja poboljšao kakvoću rada kao i motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih.

Tamo gdje su poslovi obogaćeni, zadovoljstvo zaposlenih pokazuje tendenciju povećanja te obično susrećemo nižu stopu apsentizma i smanjenu fluktuaciju djelatnika. Ipak, utjecaj obogaćenja posla na proizvodnost rada nije u potpunosti jasan. U nekim je situacijama obogaćenje posla povećalo proizvodnost, dok se u drugima proizvodnost smanjila. Međutim, i kad se smanjuje, postoji konzistentnija i svjesnija uporaba proizvodnih resursa i veća kakvoća proizvoda ili usluga. Što se tiče učinkovitosti, za isti se input dobije veća kvaliteta outputa.

OPCIJE PREOBLIKOVANJA SKUPINE

Tijekom posljednjih petnaest godina glavno središte pozornosti unutar opcija preoblikovanja premjestilo se s pojedinca na skupinu. Sljedeći su pristupi svaki pojedinačno oblikovani oko skupnih zadataka: integrirani radni timovi, samostalni radni timovi i krugovi kakvoće.

Integrirani radni timovi

Ako se proširenje posla prakticira prije na razini skupine, nego na razini pojedinca, dobili ste *integrirane radne timove*. Kod poslova koji traže timski rad i suradnju ovaj pristup može povećati raznolikost rada za pripadnike tima.

Kako bi izgledao integrirani radni tim? U osnovi, umjesto izvršenja jednog zadatka, skupini se dodjeljuje izvršenje velikoga broja zadataka. Skupina će onda odlučiti o specifičnom zaduženju pojedinih pripadnika te će biti odgovorna za rotiranje poslova među pripadnicima u skladu sa zahtjevima zadataka. Tim bi i dalje imao vođitelja koji bi nadgledao aktivnosti skupine. Čestu uporabu integriranih radnih timova možete vidjeti kod aktivnosti poput održavanja zgrada i u graditeljstvu. Kod čišćenja prostrane uredske zgrade, nije neuobičajeno da predradnik odredi zadatke koji će se izvršiti i da onda ostavi radnicima kao skupini, da izaberu kako će ti zadaci biti podijeljeni. Slično tome, ekipa za gradnju cesta često odlučuje, kao skupina, kako će se izvršiti različiti zadaci.

2 R. W. Walters, "The Citibank Project: Improving Productivity Through Work Design", u *How to Manage Change Effectively*, ur. D. L. Kirkpatrick (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), str. 195–208.

Samostalni radni timovi

Samostalni radni timovi predstavljaju obogaćenje posla na razini skupine. Rad koji tim obavlja produbljuje se okomitom integracijom. Timu se daje cilj koji valja ispuniti, a nakon toga sloboda u određivanju radnoga rasporeda, prekida za odmor, postupaka kontrole i tome slično. Potpuno samostalni radni timovi čak odabiru pojedinca koji će učiti u skupinu, te uzajamno vrednuju svoje radne učinke. To rezultira smanjenjem važnosti nadzornih radnih mjesta te ih se čak može ukinuti. Koncept samostalnoga radnoga tima ostvaren je u tvornici Shaklee korporacije u saveznoj državi Oklahoma gdje se proizvode prehrambeni proizvodi, vitamini i druge tablete.

Oko 190 proizvodnih djelatnika zaposlenih u tvornici u Oklahomi organizirani su u timove od tri do petnaest zaposlenih. Članovi timova sami određuju svoje proizvodne rasporede, radne sate, odabiru nove članove tima sa spiska raspoloživih djelatnika koji je odobrio kadrovski odjel te čak mogu, ukoliko je potrebno, inicirati otpuštanje s posla. Rezultati su bili impresivni. Kompanija je izvijestila da je broj jedinica proizvedenih po radnom satu prešao za 200 posto razinu proizvodnje u sličnim tvornicama. Dvije trećine toga porasta pripisane su konceptu samostalnoga radnoga tima (ostatak je objašnjen uporabom bolje opreme). Menedžment je tvrdio da bi tvornica u Oklahomi mogla proizvesti isti opseg proizvodnje kao i tradicionalni pogoni uza samo 40 posto troškova za radnu snagu.

Poboljšanje u tvornici Shaklee nije usamljeno. Postoje i druga izvješća o prihvatljivim poboljšanjima stavova prema radu i radnom učinku nakon uspostavljanja samostalnih radnih timova. Primjerice, trogodišnje je istraživanje rudarskih ekipa koje kopaju ugljen pokazalo da stvaranje samostalnih timova rezultira pozitivnijim stavovima prema radu i blažim pozitivnim povećanjem radnoga učinka.

Krugovi kakvoće

Jedan od novijih dodataka skupnom preoblikovanju posla jest krug kakvoće. Izvorno započeo u Sjedinjenim Američkim Državama, pedesetih je godina izvezen u Japan, s tim da je nedavno uvezen natrag u Sjedinjene Američke Države.

Krug kakvoće je radna skupina od osam do deset djelatnika i poslovođa (rukovoditelja) koji imaju zajedničko područje odgovornosti. Redovito se sastaju, obično jednom tjedno, u radno vrijeme i u prostorijama kompanije kako bi raspravljali o svojim problemima kvalitete, ispitali uzroke, preporučili rješenja i poduzeli korektivne akcije. Članovi skupine preuzimaju odgovornost za rješavanje problema kakvoće te potiču i procjenjuju vlastite povratne informacije. Naravno da se ne pretpostavlja da su te sposobnosti urođene zaposlenima. Dio koncepta kruga kakvoće uključuje podučavanje djelatnika, koji u njemu sudjeluju, vještinama skupne komunikacije, različitih strategija za postizanje kvalitete i tehnikama mjerenja i analize problema.

Od 1980. godine naovamo zabilježen je brzi porast u uvođenju krugova kakvoće u Sjedinjenim Američkim Državama. Odviše je rano da se ustanovi radi li se tu o pomodarstvu ili istinski smišlenom konceptu preoblikovanja posla. Izgleda da zaposleni prihvaćaju ovu ideju participacije i iniciranja rješenja za probleme kakvoće proizvoda i njihove proizvodnje. Pragmatički gledano, ovaj zanos i kooperacija djelatnika ide dalje od čiste prilike za suradnjom s menadžmentom u odlučivanju o proizvodnji. To također može značiti povećanu sigurnost posla. Djelatnici shvaćaju da će poboljšanjem kakvoće i proizvodnosti, produkti njihove organizacije biti konkurentniji, da će se time povećati tržišni udio proizvoda i da će poslovi biti sigurniji.

MODEL KARAKTERISTIKA POSLA

Ako želite preoblikovati posao ili skup poslova, postoje li raspoložive smjernice koje bi vam mogle pomoći? Odgovor je "da". Najpotpuniji okvir koji stoji na raspolaganju za analizu oblikovanja poslova jest *model karakteristika posla (JCM)*. Model raspoznaje pet ključnih značajki posla, njihov međusobni odnos i njihov predvidivi utjecaj na proizvodnost, motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih. Pogledajmo model i pokažimo kako ga možete koristiti za analiziranje i oblikovanje poslova.

Ključne dimenzije

Prema modelu karakteristika posla (JCM), svaki se posao može opisati pomoću sljedećih pet ključnih dimenzija posla:

Raznolikost vještina – stupanj do kojega posao zahtijeva raznolikost aktivnosti tako da djelatnik može koristiti stanovit broj različitih vještina i talenata.

Identitet zadatka – stupanj do kojega posao zahtijeva dovršenje cijelog ili prepoznatljivog dijela rada.

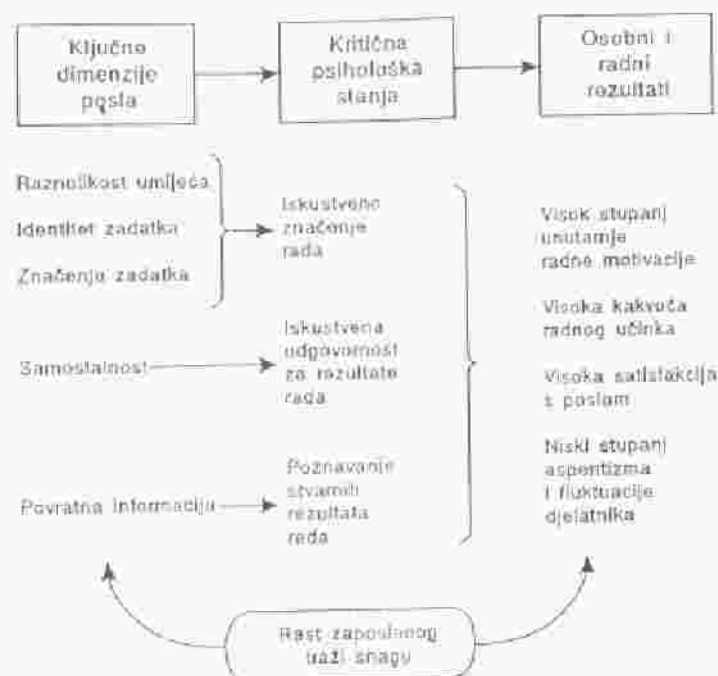
Značenje zadatka – stupanj do kojega posao bitno utječe na živote ili rad drugih ljudi.

Samostalnost – stupanj do kojega posao osigurava pojedincima značajnu slobodu, neovisnost i diskreciju u raspoređivanju njihova rada i određivanju postupaka koji će se koristiti u njegovu izvršavanju.

Povratna informacija – stupanj do kojega izvođenje radnih aktivnosti koje traži posao rezultira u individualnom stjecanju izravne i jasne informacije o djelotvornosti njegova radnoga učinka.

Međuovisnosti i predviđanja

Slika 5-1 prikazuje taj model. Pogledajte kako su prve tri dimenzije (raznolikost vještina, identitet zadatka i značenje zadatka) kombinirane kako bi stvorile osmišljen rad; drugim riječima, ako ove tri značajke postoje u poslu, možemo predvidjeti da će osoba smatrati svoj posao značajnim, vrijednim i korisnim.



SLIKA 5-1 MODEL KARAKTERISTIKA POSLA

Izvor: J. Richard Hackman, "Work Design", u *Improving Life at Work*, ur. J. Richard Hackman i J. Lloyd Suttle (Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Co., 1977), str. 129.

Obratite pozornost također na to da posao koji dopušta samostalnost, daje djelatniku osjećaj osobne odgovornosti za rezultate. Ako posao omogućuje povratnu informaciju, zaposleni će znati koliko učinkovito radi. S motivacijskoga stajališta, model kaže da zaposleni dobiva unutarnje nagrade kad ta osoba *sazna* (znanje o rezultatima) da je *osobno* (odgovornost temeljena na iskustvu) dobro izvršila zadatak do kojeg joj je *stalo* (značenje temeljeno na iskustvu). Što su ova tri psihološka stanja prisutnija, to će motivacija, učinak i zadovoljstvo zaposlenog biti veći, a njegova odsutnost i izgled za napuštanje posla manji. Kao što to model pokazuje, veze između dimenzija posla i rezultata ublažuje jačina pojedinačeve potreba za rastom, tj. želja zaposlenog za samopoštovanjem i postignućem. To znači da će, kad se poslovi obogaćuju, pojedinci s izraženom potrebom za rastom iskusiti ova tri psihološka stanja vjerojatno prije nego njihove kolege s malom potrebom za rastom. Oni će pozitivnije reagirati na psihološka stanja, kad su ona prisutna, od pojedinaca s malom potrebom za rastom.

Ključne dimenzije posla mogu se kombinirati u jedinstven indeks predviđanja nazvan omjer motivacijskoga potencijala (motivating potential score – MPS). Njegovo je izračunavanje prikazano na Slici 5-2.

$$\text{Potencijalni motivacijski rezultat (MPS)} = \left[\frac{\text{Raznolikost umjeća} + \text{Identitet zadatka} + \text{Značenje zadatka}}{3} \right] \times \text{Samostalnost} \times \text{Povratna informacija}$$

SLIKA 5-2 IZRACUNAVANJE POTENCIJALNOGA MOTIVACIJSKOGA REZULTATA

Izvor: J. Richard Hackman, "Work Design", u *Improving Life at Work*, ur J. Richard Hackman i J. Lloyd Suttle (Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Co., 1977), str. 130.

Poslovi koji imaju visok motivacijski potencijal moraju imati visok rang u barem jednom od tri čimbenika koji vode značenju temeljenom na iskustvu. Osim toga moraju zauzimati visoko mjesto u dimenzijama samostalnosti i povratne informacije. Ako posao ima visok motivacijski potencijal, model predviđa da će to pozitivno djelovati na motivaciju, radni učinak i zadovoljstvo, a smanjiti izgleda za odsutnost s posla i fluktuaciju djelatnika.

Testovi modela karakteristika posla dali su općenito ohrabrujuće rezultate. Trenutačno možemo s relativnom pouzdanošću zaključiti sljedeće:

1. Ljudi koji rade na poslovima što imaju visok stupanj ključnih dimenzija posla, više su motivirani, zadovoljni i produktivniji nego oni koji nemaju takve poslove.
2. Ljudi s jakim potrebama za rastom reaguju pozitivnije na poslove koji imaju visok motivacijski potencijal od onih s malim potrebama za rastom.
3. Dimenzije posla djeluju putem psiholoških stanja utječući prije na osobne i radne varijable rezultata, nego izravno na sama psihološka stanja.

IMPLIKACIJE ZA MENEDŽERE

Model karakteristika posla (JCM) nudi specifične savjete menadžerima u vezi preoblikovanja posla. Sljedeće sugestije navode tipove promjena u poslovima koje imaju najveće izgleda da dovedu do poboljšanja unutar svih pet ključnih dimenzija:

1. **Kombinirajte zadatke.** Menadžeri bi trebali nastojati da rastave postojeće, usitnjene zadatke i da ih ponovo sastave kako bi oblikovali novi, veći radni modul. To će povećati raznolikost vještina i identitet zadatka.
2. **Stvorite prirodne radne jedinice.** Stvaranje prirodnih radnih jedinica znači da zadaci koje djelatnik izvršava čine prepoznatljivu i sadržajnu cjelinu. To povećava djelatnikovo "vlasništvo" nad poslom i povećava izgleda da će zaposleni radje smatrati svoj posao značajnim i važnim, nego nevažnim i dosadnim.

3. **Uspostavite odnose s klijentima.** Klijent je korisnik proizvoda ili usluge na kojima djelatnik radi. Gdje god je to moguće, menadžer treba pokušati uspostaviti izravni odnos između djelatnika i njihovih klijenata. To će kod djelatnika povećati dimenzije raznolikosti vještina, samostalnosti i povratne veze.
4. **Širite posao okomito.** Okomito širenje posla daje zaposlenima odgovornosti i kontrolu koje su prethodno bile rezervirane za menadžment. To je pokušaj djelomičnog smanjenja raskoraka između aspekata "izvršenja" i "kontrola" posla što povećava samostalnost zaposlenog.
5. **Otvorite kanale povratne informacije.** Povećanjem povratne informacije zaposleni doznaju ne samo koliko su dobro izvršavali svoje poslove, već, također, da li se njihov radni učinak poboljšao, pogoršao, ili je ostao na istoj razini. Idealno bi bilo da zaposleni dobiva izravno povratnu informaciju o radnom učinku tijekom izvršavanja svoga posla, a ne povremeno od strane menadžmenta.

Tablica 5–1 sažima opcije preoblikovanja o kojima smo raspravljali s obzirom na njihovu sposobnost zadovoljenja kriterija navedenih u modelu karakteristika posla (JCM). Sve ove opcije povećavaju raznolikost vještina. Međutim, često je teško procijeniti, bez dubljeg poznavanja sadržaja rada koji je u pitanju, da li svaka od tih opcija povećava značenje zadatka ili ne. Izvan ova dva kriterija, različite se opcije počinju razlikovati.

Pregled Tablice 5–1 ukazuje da su tri opcije (obogaćenje posla, samostalni radni timovi i krugovi kakvoće) bolji od drugih opcija *što se tiče modela karakteristika posla*. Naravno, nismo ništa rekli o troškovima provedbe ovih promjena. Koristi koje svaka promjena nudi moraju se analizirati u odnosu na troškove svakog pristupa. Primjerice, zdrav razum kaže da bi složenije promjene (poput samostalnih radnih timova) morale donositi bitno veće koristi od jednostavne promjene (rotacije posla) kako bi opravdale dulje vrijeme i trud koji su

TABLICA 5–1 Opcije preoblikovanja posla s obzirom na karakteristike posla

KARAKTERISTIKE POSLA					
Opcije	Raznolikost vještine	Identitet zadatka	Značenje zadatka	Samostalnost	Povratna informacija
Rotacija posla	X		?		
Radni moduli	X		?	X	
Proširenje posla	X	X	?	X	X
Obogaćenje posla	X		?		
Integrirani radni timovi	X		?		
Samostalni radni timovi	X	X	?	X	X
Krugovi kakvoće	X	X	?	X	X

potrebni za njihovu provedbu od strane menedžmenta. Unatoč tome, model karakteristika posla kaže da će kod zaposlenih koji imaju veliku potrebu za rastom, njihova motivacija, radni učinak i zadovoljstvo biti veoma izraženi kad rade na obogaćenim poslovima, u samostalnim radnim timovima i kad sudjeluju u krugovima kakvoće.

IZABRANA LITERATURA

- CAMPION, MICHAEL A., "Interdisciplinary Approaches to Job Design: A Constructive-Replication With Extension", *Journal of Applied Psychology* (kolovoz 1988.), str. 467–81.
- DUMAINE, BRIAN, "Who Needs a Boss?" *Fortune*, 7. svibnja, 1990., str. 52–58.
- GLICK, WILLIAM H., G. DOUGLAS JENKINS, JR. i NIRA GUPTA, "Method vs. Substance: How Strong Are Underlying Relationships Between Job Characteristics and Attitudinal Outcomes?" *Academy of Management Journal* (rujan 1986.), str. 441–64.
- GRIFFIN, RICKY W., "Toward an Integrated Theory of Task Design", u *Research in Organizational Behavior*, ur. L. L. Cummings i B. M. Staw, sv. 9, str. 79–120. Greenwich, CT: JAI Press, 1987.
- HACKMAN, J. RICHARD, i GREG R. OLDHAM, *Work Redesign*. Reading, MA: Addison–Wesley, 1980.
- KAPSTEIN, J., "Volvo's Radical New Plant: The Death of the Assembly Line?", *Business Week*, 18. kolovoza 1989., str. 92–93.
- MEYER, GORDON W. i RUSSELL G. STOTT, "Quality Circles: Panacea or Pandora's Box?" *Organizational Dynamics* (proljeće 1985.), str. 34–50.
- SUNDSTROM, ERIC, KENNETH P. DE MEUSE i DAVID PUTRELL, "Work Teams", *American Psychologist* (veljača 1990.), str. 120–33.
- WALL, TOBY D., NIGEL J. KEMP, PAUL R. JACKSON i CHRIS W. CLEGG, "Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long–Term Field Experiment", *Academy of Management Journal* (lipanj 1986.), str. 280–304.
- ZACCARO, S. J. i E. F. STONE, "Incremental Validity of an Empirically Based Measure of Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology* (svibanj 1988.), str. 245–52.