

Motivacija kao poticaj za rad

Predavanje iz Osnova menadžmenta

- ▶ ponašanje ljudi i njihove karakteristike govore o različitostima ljudi i o važnosti primjene raznih motivacijskih čimbenika kojima bi se povećao interes ljudi za rad i njihovu uspješnost
- ▶ jasni ciljevi poduzeća, određena strategija, dobro oblikovana organizacijska struktura te odgovarajući ljudski resursi nisu menadžmentu dovoljna garancija da će zaposlenici izvršiti zadatak kako se od njih traži
- ▶ stoga je potrebno dodatno utjecati na ponašanje zaposlenih u organizaciji kako bi se zadatak izveo do tražene razine
- ▶ motivacija je jedna od aktivnosti vođenja, odnosno menadžerski utjecaj kojim se izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi
- ▶ motivacija za rad je često nerješiv zadatak menadžera jer često izvrstan menadžer (po svim obilježjima) ne daje izvrsne rezultate, a razlog je u lošoj motivaciji za rad podređenih

- ▶ veliki broj motivatora utječe na pokretanje velikog potencijala čovjeka, ali treba znati odrediti koji motivator, u kojem trenutku, pokreće ljudski potencijal
- ▶ različitost motivatora se ne može ograničiti brojem, a njihov intenzitet se stalno mijenja, što je uvjetovano raznim potrebama ljudi, a potrebe se stalno mijenjaju
- ▶ motivatori se mogu definirati kao sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti suprotstavljene želje i naglasiti jedna potreba na način da joj se odredi prioritet nad drugim potrebama
- ▶ menadžeri moraju voditi računa o motivatorima, biti inventivni i vješti u korištenju motivatora, odnosno upotrijebiti one motivatore kojima će navesti ljude da uspješno rade za poduzeće
- ▶ motivacija, kao sila ili moć koja utječe na ponašanje ljudi, uvijek je potaknuta cijelom skupinom čimbenika koji se grupiraju u tri osnovne:

- individualne karakteristike obuhvaćaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese (motivacija novcem, sigurnošću posla, izazovnošću zadataka i sl.)
- karakteristike posla obuhvaćaju kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i dr.
- organizacijske karakteristike obuhvaćaju pravila i procedure, kadrovsku politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća
- ▶ motivatori koje će menadžment koristiti kao instrument poticaja moraju biti odabrani tako da poštuju interakcije između navedenih čimbenika ⇒ odgovarajuća kombinacija nagrada i kazni kako bi se postiglo željeno ponašanje
- ▶ dvije su temeljne skupine teorija motivacije koje se razlikuju prema aspektu promatranja motivacije:

1. sadržajne teorije motivacije
 2. procesne teorije motivacije
- ▶ **sadržajne teorije motivacije** su orijentirane na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad
 - ▶ potrebe iniciraju želje čije zadovoljenje zahtijeva određene akcije da bi se postigao konačni cilj, a to je zadovoljenje potrebe
 - ▶ od sadržajnih teorija motivacije najznačajnije su ⇒
 1. teorija hijerarhije potreba
 2. teorija trostupanske hijerarhije
 3. teorija motivacije postignuća
 4. dvo-čimbenička teorija motivacije
 5. teorija motivacije uloga

- ▶ **Teorija hijerarhije potreba** je poznata i kao Maslow-eva hijerarhija potreba, a temelji se na kompleksnosti ljudske ličnosti i potreba koje su hijerarhijski strukturirane
- ▶ Maslow je potrebe grupirao u pet kategorija prema rastućoj važnosti, a to su ⇒
 - fiziološke potrebe (hrana, voda, toplina, stan, san)
 - potrebe za sigurnošću (od fizičke opasnosti i oslobađanjem od straha od gubitka posla, imovine, hrane ili stana, te odsutnost patnje, prijetnje ili bolesti)
 - potrebe za povezanošću i prihvaćanjem (za prijateljstvom, ljubavi i pripadanjem)
 - potrebe za štovanjem (samopoštovanjem i poštovanjem od drugih, odnosno za visokom ocjenom samog sebe)
 - potrebe za samopotvrđivanjem (za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punog osobnog potencijala)

18. Motivacija kao poticaj za rad

- ▶ najjače motivacijsko djelovanje imaju potrebe koje nisu zadovoljene
- ▶ čim se neka potreba zadovolji, prelazi se na sljedeću razinu potreba u hijerarhiji potreba koje nisu zadovoljene
- ▶ ova teorija je važna za menadžment jer za uspješno vodenje ljudi je potrebno poznavanje njihovih potreba i što potpunije zadovoljavanje tih potreba, a vidljivo je da zadovoljavanje samo fizioloških potreba nije dovoljno motivirajuće
- ▶ *Teoriju trostupanske hijerarhije* čine tri bazična elementa prema kojima je i nazvana teorija kao ERG teorija (Existence – Relatedness – Growth):
 - egzistencijalne potrebe
 - potrebe povezanosti
 - potrebe rasta i razvoja

- ▶ egzistencijalne potrebe se odnose na različite oblike materijalnih i fizioloških potreba koje se zadovoljavaju plaćom i drugim oblicima kompenzacija, uvjetima rada i dr.
- ▶ stupanj zadovoljavanja ovih potreba ovisi o percepciji pojedinca onoga što on dobiva u odnosu na ono što dobivaju drugi
- ▶ potrebe povezanosti se odnose na povezanost za obitelj, suradnike, prijatelje, menadžment i sl.
- ▶ radi se o međuljudskim odnosima koje karakterizira proces uzajamnosti i razmjene koji može imati pozitivni i negativni predznak
- ▶ potrebe rasta i razvoja su potrebe koje se nalaze u osnovi stvaralačkog djelovanja pojedinca
- ▶ njihovim zadovoljavanjem se potiče korištenje ljudskih potencijala te se stvara kod pojedinca osjećaj cjelovitosti i punoće
- ▶ zadovoljavanje ovih potreba ovisi o objektivnim mogućnostima i prilikama koje pojedincu omogućavaju ili ne da u potpunosti bude ono što jest i što može biti

- ▶ tvorca ove teorije smatra da na važnost zadovoljavanja neke potrebe ne utječe zadovoljavanje samo one potrebe ispod, već i zadovoljavanje onih potreba iznad zadovoljene potrebe
- ▶ *Teorija motivacije postignuća* je usmjerena prvenstveno na motivaciju za rad, pri čemu je motivacija shvaćena kao određena struktura stavova i vrijednosti koji ukazuju na radnu orijentaciju ljudi
- ▶ temelj ove teorije je u potrebi za postignućem, uspjehom koja je rezultat djelovanja dviju sila
- ▶ prva je želja za uspjehom, a druga je želja da se izbjegne neuspjeh
- ▶ motivacija je uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha ⇒ što je zadatak teži, vjerojatnost uspjeha je manja, ali to daje veću draž uspjehu i obrnuto

- ▶ ovaj je model proširen 1961. godine uvođenjem dvije nove varijable, a to su moć i afilijacija
- ▶ moć se manifestira u želji i tendenciji za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih
- ▶ potreba za afilijacijom predstavlja težnju za pripadanjem i povezivanjem s drugim ljudima, pri čemu takvi pojedinci teže zadacima koje karakterizira socijalna interakcija
- ▶ moć, povezanost i postignuće su od posebnog značenja za menadžment jer ih se treba prepoznati kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća
- ▶ ova je teorija više usmjerena na motivaciju menadžera
- ▶ *Dvo-čimbenička teorija motivacije* ili motivacijsko-higijenska teorija motivacije ili dvojna teorija motivacije se temelji na radnoj situaciji i klasifikaciji čimbenika za rad, a mjeri se zadovoljstvom rada

- ▶ temelji se na dvije ključne pretpostavke ⇒
- ▶ prva je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma, već je suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva odsutnost nezadovoljstva, dok je suprotni kraj na kontinuumu nezadovoljstva odsutnost zadovoljstva
- ▶ druga pretpostavka je da postoje dvije različite kategorije motivacijskih čimbenika i to ekstrinzični ili higijenski čimbenici koji su povezani uz situaciju u kojoj čovjek djeluje i smanjuju, odnosno sprečavaju nezadovoljstvo te intrinzični ili motivatori koji su povezani uz sam posao kojeg čovjek obavlja i oni povećavaju zadovoljstvo, odnosno motivaciju za rad
- ▶ motivatori vode većem zadovoljstvu radom, a time i većem radnom angažmanu ⇒ izazovna posao, postignuće, odgovornost, priznanje i sl. neposredno utječu na zadovoljstvo u radu i radno ponašanje pa time i na proizvodnost rada

- ▶ higijenci sprečavaju nezadovoljstvo, ali ne utječu na veći radni angažman ⇒ dobri međuljudski odnosi, visoka plaća, dobri uvjeti rada i sl. nisu čimbenici motivacije jer ne utječu na zadovoljstvo radom već samo otklanjaju i sprečavaju nezadovoljstvo
- ▶ povećanje posla prema tome može samo biti rezultat redizajniranja posla koji bi omogućio individualni razvoj, stoga se osnivač ove teorije zalaže za obogaćivanje posla i daje osnovne principe i savjete kako to učiniti što se vidi u sljedećoj tabeli

18. Motivacija kao poticaj za rad

Principi obogaćivanja posla	Motivatori
1. Odstranjivanje nekih oblika kontrole uz osiguranje objektivnih pokazatelja rezultata rada	1. Odgovornost i osobno postignuće
2. Povećanje osobne odgovornosti posljedica za vlastiti rad	2. Odgovornost i priznanje
3. Davanje cjelovite prirodne jedinice rada (cjelovitog radnog zadatka)	3. Odgovornost, postignuće i priznanje
4. Osiguranje slobode i autonomije u radu	4. Odgovornost, postignuće i priznanje
5. Davanje periodičnih izvještaja zaposlenima	5. Interno priznanje
6. Uvođenje novih i težih zadataka	6. Razvoj i učenje
7. Davanje pojedincima specifičnih zadataka koji im omogućavaju da postanu eksperti	7. Odgovornost, rast i napredovanje

► *Teorija motivacije uloga* se temelji na proučavanju motivacije na konceptu u kojem se potrebe promatraju s aspekta različitih tipova poslova, odnosno uloga

► istražuje motivacijsku strukturu poduzetnika, menadžera i stručnjaka ⇒

Uloge	Potrebe
• Poduzetnik	Potreba za postignućem Potreba izbjegavanja rizika Potreba "feedback-a" Potreba za inovacijama Potreba predviđanja
• Menadžer	Positivan stav prema autoritetu Potreba za natjecanjem Potreba za moći Potreba za afirmacijom Potreba za statusom Potreba za odgovarajućim obavljanjem menadžerske dužnosti
• Stručnjak	Potreba za učenjem Potreba za autonomijom Potreba za statusom Potreba pomaganja drugima Potreba identifikacije s profesijom

- uloga određuje motivaciju ⇒
- poduzetnička motivacija je određena njegovom ulogom jer ulaže rizik, znanje, vještine
- menadžerska motivacija je određena ugovorom s poduzetnikom
- stručnjakova motivacija je vezana uz razvoj svojih znanja, odnosno učenje, status među kolegama i sl.
- veličina i mogućnost pojačanja motivacije između poduzetnika, menadžera i stručnjaka ne može se izjednačavati niti mjeriti već se svaka od tih motivacija određena ulogom koju svaki od njih ima
- *procesne teorije motivacije* polaze od toga da ljudi nisu dovoljan čimbenik objašnjenja radne motivacije, te uključuju u analize i druge čimbenike, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije

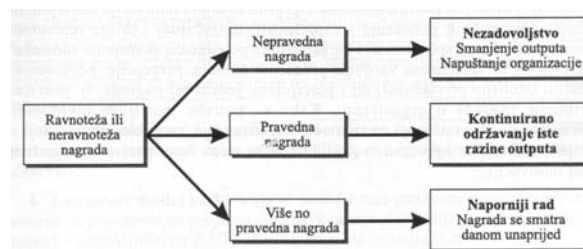
- najznačajnije procesne teorije motivacije su:
 1. Vroom-ov kognitivni model motivacije
 2. Adams-ova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni
 3. Porter - Lawer-ov model očekivanja
 4. Lawer-ov model očekivanja
- zajedničko im je naglašavanje očekivanja ljudi da će njihovo ostvarivanje zadanih ciljeva rezultirati određenim željenim efektima pa se često nazivaju i teorijama očekivanja
- *Vroom-ov kognitivni model očekivanja* polazi od pretpostavke voljnog, svjesnog izbora alternativa ponašanja, pri čemu se pojedinci vode određenim očekivanjima o rezultatima i efektima ponašanja, vjerojatnosti da će postići ciljeve, te preferencijama između njih

- ova teorija je usmjerena na traženje odgovora zašto pojedinac u konkretnoj situaciji izabire neke alternative ponašanja (npr. veće zalaganje i bolji rad) dok druge odbacuje
- Vroom uvodi dva koncepta:
 - koncept valencije ili privlačnosti efekata (nagrada) radne aktivnosti za pojedinca
 - koncept očekivanja
- koncept valencije se odnosi na privlačnost i važnost koju različiti ishodi (nagrade) ili motivacijski čimbenici imaju za pojedinca
- valencija ili privlačnost može biti pozitivna i negativna, uključujući i indiferentnost prema onom što će biti ishod, odnosno nagrada za neku aktivnost
- njezina vrijednost se kreće od -1 do +1, a osnovni princip je da čovjek teži prema onom ishodu koji pozitivno vrednuje i nastoji izbjeći one s negativnim predznakom

- koncept očekivanja se odnosi na trenutno vjerovanje da će određenu aktivnost slijediti određeni ishod, odnosno na očekivanja da se izborom alternative može ostvariti željene ciljeve
- prema Vroomu ljudi su motivirani na akcije ako vjeruju u vrijednost cilja i ako mogu vidjeti da ono što čine pomaže u njegovu ostvarenju
- *Adams-ova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni* polazi od koncepta u kojem promatra odnos pojedinaca i organizacije kao specifični odnos razmjene
- na jednoj strani pojedinac ulaže svoja znanja, iskustvo, energiju, a na drugoj strani za to od organizacije dobiva različite kompenzacije
- u toj razmjeni je stalno prisutna mogućnost nejednakosti koju može osjećati samo jedna ili obje strane te taj osjećaj nejednakosti Adams smatra osnovnim pokretačem u socijalnim situacijama

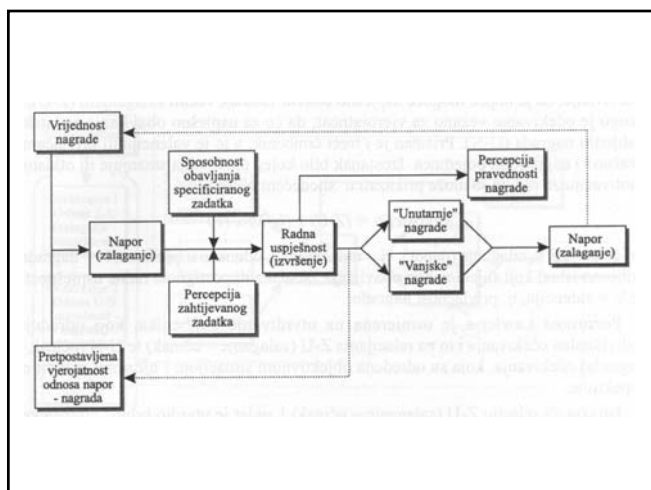
18. Motivacija kao poticaj za rad

- ▶ potrebno je utvrditi uvjete i mehanizme generiranja percepcije nejednakosti i metode rješavanja tih nejednakosti
- ▶ generiranje percepcije nejednakosti se ostvaruje:
 - usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije i onoga što daje pri čemu se, ako je koeficijent razmjene veći ili manji od jedan, ostvaruje nejednakost razmjene koja može biti u korist pojedinca ili obrnuto
 - usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije za ono što joj daje u odnosu na druge u radnoj sredini
- ▶ ako ljudi osjećaju da su nepravedno nagrađeni mogu biti nezadovoljni, smanjiti kvalitetu ili kvantitetu outputa ili napustiti organizaciju
- ▶ ako smatraju da su nagrade veće od onoga što smatraju pravednim mogu jače raditi, a moguće je i da takve nagrade smatraju nagrađivanjem unaprijed



- ▶ ljudi mogu precijeniti svoj vlastiti doprinos i nagrade koje primaju drugi, što je jedan od problema primjene ove teorije
- ▶ razlike u razmjeni motiviraju pojedince da ih uklone ili smanje ⇒ veći osjećaj nejednakosti generira veću želju za njezinom eliminacijom
- ▶ metode rješavanja nejednakosti ⇒
 - djelovanjem na vlastite inpute i outpute tako da u slučaju negativne razlike se smanjuju inputi, a nastoje povećati outputi, dok se u slučaju pozitivne razlike nastoje povećati inputi
 - rezistencijom prema radu u vidu izostanaka s posla, odugovlačenja s izvršenjem, prelaska na drugi posao ili napuštanja organizacije
 - racionalizacijom nastalih razlika (pronalaženjem opravdanja za te razlike) ili promjenom referentne grupe (pronalaženjem neke druge osobe na nižoj razini outputa s kojom će se uspoređivati)

- ▶ pojedinac bira onaj način redukcije nejednakosti kojim maksimalizira outpute i minimalizira inpute, a pri tome ne dovodi u pitanje vlastito samopoštovanje i sliku o sebi
- ▶ prema Porter – Lawler-ovom modelu očekivanja motivacija je samo jedan od čimbenika radnog ponašanja i uspješnosti, uključujući tu i sposobnosti i karakteristike pojedinaca, percepcije zadataka i zadovoljstvo, očekivanja i valenciju te percipiranu jednakost nagrade, odnosno pravične distribucije nagrada u organizaciji
- ▶ ovaj model karakterizira devet varijabli, kao što se vidi na sljedećoj slici

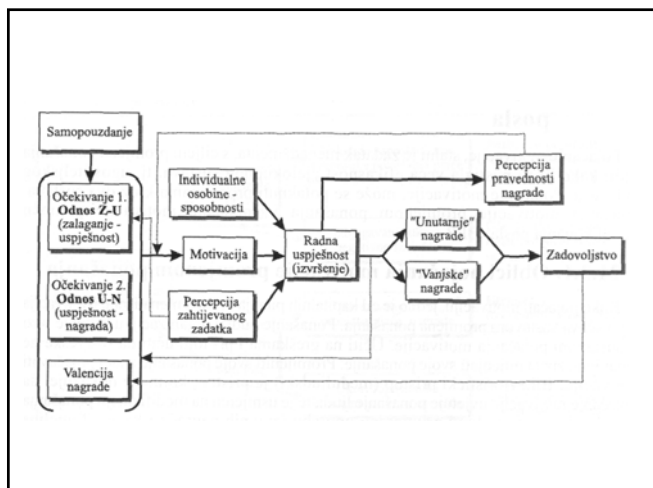


- ▶ Lawler-ov model očekivanja je modificiran prethodni model jer je Lawler smatrao da je nedovoljno precizno obrađen koncept očekivanja u odnosima zalaganje – učinak i učinak – nagrada
- ▶ u modelu su bitna tri čimbenika:
 1. očekivanje da je moguće uspješno obaviti zadatak većim zalaganjem
 2. vjerojatnost da će za uspješno obavljanje zadataka uslijediti nagrada
 3. valencija ili privlačnost nagrade za pojedinca

$$\text{motivacija} = (\text{zalaganje} - \text{učinak}) \times (\text{učinak} - \text{nagrada}) \times \text{valencija}$$

- ▶ ovaj model je, u odnosu na prethodni, proširen očekivanjima, valencijom i motivacijom te su i povratne veze izmijenjene što je vidljivo na sljedećoj slici

18. Motivacija kao poticaj za rad



Jačanje motivacije promjenama ponašanja i preoblikovanjem posla

- ▶ ponašanje ljudi u organizaciji je usko vezano uz sustav pojačanja motivacije
- ▶ biheviorističkim pristupom se dokazuje da povećanje motivacije uvjetuje ponašanje ljudi te je usmjeren na modifikaciju ponašanja zaposlenih kroz primjerenu uporabu izravnih nagrada i kazni
- ▶ temeljna pretpostavka promjene ponašanja je zakon efekta, prema kojem se pozitivno ponašanje ponavlja, a negativno ponašanje se ne ponavlja
- ▶ teorija pojačanja traži odnose između ponašanja i posljedica tog ponašanja, a svaki tip pojačanja je odgovor na neki ugodni ili neugodni događaj
- ▶ pri tome se koriste više tehnika i alata ⇒
 1. pozitivno pojačanje je menadžerska tehnika gdje se zaposlenike pohvaljuje i nagraduje, zaposlenik radi nešto dobro i treba ga nagraditi jer će nagrada utjecati na porast boljeg ponašanja što čini pojačanje motivacije

2. učenje uklanjanjem je menadžerska tehnika gdje se zaposlenik zbog saznanja da će biti kažnjen ne dovodi u neugodnu situaciju, to je uklanjanje neugodnih posljedica, a naziva se i negativno pojačanje
 3. kažnjavanje je menadžerska tehnika gdje se zaposleniku uvijek nameće kazna za negativni rezultat, to je kazna što slijedi zaposleniku kada ne izvrši zadatak ili ga ne izvrši korektno
 4. utrućuje je menadžerska tehnika gdje se zaposleniku smanjuje mogućnost da ponovi loše ponašanje, to je opoziv pozitivnih nagrada kada se ponašanje duže vrijeme nije promijenilo i najvjerojatnije se u budućnosti neće promijeniti
- ▶ promjena pojačanja motivacije znači učenje kako se ne bi ponavljalo loše ponašanje, a potaknulo se dobro ponašanje

- ▶ moguće je i preoblikovati posao s ciljem povećanja motivacije
- ▶ preoblikovanje posla može se pojaviti kao posljedica želje za povećanjem produktivnosti rada, zahtjeva samih izvršitelja, promjene tehnologije i humanizacije uvjeta rada
- ▶ svi ti zahtjevi vode do preoblikovanja posla s posljedicom pojačanja motivacije
- ▶ preoblikovanje posla je proces stvaranja uvjeta života i rada ljudi gdje je u središtu zanimanja humanizacija radnog mjesta, zadovoljavanje osobnih potreba zaposlenika čime se postavlja preduvjet za pojačanje motivacije zaposlenika
- ▶ mogućnosti preoblikovanja posla se grupiraju u dvije osnovne skupine:
 1. preoblikovanje pojedinačnog posla
 2. preoblikovanje grupnog posla

- ▶ preoblikovanje pojedinačnog posla se provodi unutar određene grupe čime se stvara novi posao za pojedinca
- ▶ zaposlenik stječe osjećaj promjene i nove motivacije, a to je moguće provesti na tri načina:
 1. rotacijom posla
 2. proširivanjem posla
 3. obogaćivanjem posla
- ▶ preoblikovanjem grupnog posla se preoblikuje skupina pojedinačnih poslova, a naglasak je na potrebi međusobnog povezivanja više pojedinačnih poslova u timski rad
- ▶ to je moguće provesti na dva načina:
 1. integriranim radnim timovima
 2. autonomnim radnim timovima

- ▶ rotacija posla dozvoljava zaposlenicima diversifikaciju njihovih aktivnosti kako bi se ublažila dosada koja je posljedica specijalizacije posla
- ▶ razlikuju se vertikalna rotacija, koja se odnosi na unapređenje i nazadovanje, te horizontalna rotacija koja se odnosi na bočni premještanje
- ▶ proširivanje posla podrazumijeva povećanje djelokruga posla, odnosno povećanje raznolikosti povećanjem broja zadataka koje pojedinac obavlja kako bi se smanjila frekvencija ciklusa ponavljanja posla
- ▶ obogaćivanje posla podrazumijeva porast dubine posla jer omogućuje zaposlenicima veći stupanj kontrole njihovog rada
- ▶ zaposleniku se omogućuje preuzimanje nekih zadataka koje je ranije obavljao nadređeni

18. Motivacija kao poticaj za rad

- ▶ integrirani radni timovi veliki broj zadataka dodjeljuju timu, a tim sam odlučuje koje će zadatke dodijeliti svojim članovima i odgovoran je za rotaciju poslova između članova
- ▶ tim ima voditelja koji nadgleda aktivnosti grupe
- ▶ autonomni radni timovi produbljuju poslove vertikalnom integracijom
- ▶ timu se zadaje cilj te mu se ostavlja sloboda u određivanju nositelja pojedinih zadataka, rasporedu odmora tijekom rada i sl.
- ▶ autonomni timovi sami odabiru zaposlenike koje će uključiti u tim te uzajamno procjenjuju individualne rezultate rada pri čemu se uloga nadzornika može eliminirati
- ▶ model karakteristika posla definira pet primarnih karakteristika posla, njihove međudnose i njihov utjecaj na proizvodnost, motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih

- ▶ svaki se posao može opisati pomoću pet temeljnih dimenzija:
 1. raznolikost vještina je traženi stupanj u kojem posao zahtjeva raznolike aktivnosti tako da se može koristiti određeni broj različitih vještina i talenata
 2. identitet zadatka je traženi stupanj u kojem posao zahtjeva kompletiranje cjeline i u kojem se može prepoznati dio rada
 3. značenje zadatka je stupanj u kojem posao bitno utječe na život i rad drugih ljudi
 4. autonomija je stupanj u kojem posao osigurava slobodu, nezavisnost i diskreciju za pojedince u rasporedu rada i određivanju procedura koje će se koristiti u njegovom izvršavanju
 5. povratna veza je stupanj u kojem izvršavanje zadatka rezultira individualnim dobivanjem direktnih i jasnih informacija o efektivnosti

- ▶ motivacijski potencijal posla je moguće izračunati na sljedeći način:

motivacijski potencijal posla = (raznolikost vještina + identitet zadatka + značenje zadatka) / 3 x autonomija x povratna veza

- ▶ poslovi koji imaju visoki motivacijski potencijal moraju biti visoko rangirani na ljestvici jednog od tri čimbenika unutar zgrade, a moraju biti i visoko autonomni i imati jaku povratnu vezu
- ▶ ako je posao visoko motivirajućeg potencijala, trebao bi pozitivno utjecati na motivaciju, rezultate i zadovoljstvo te na smanjivanje absentizma i fluktuacije
- ▶ problem preoblikovanja poslova uključuje i raspored rada, odnosno pitanja vremena početka rada, trajanja rada, trajanje odmora tijekom rada, dnevne i tjedne odmore, slobodno vrijeme i sl.

- ▶ u tom se smislu posebno ističu nove opcije rasporeda rada kao što su:
 - sažeti radni tjedan kao npr. četverodnevni radni tjedan koji je efikasan neko vrijeme, ali nakon dužeg vremena dolazi do problema
 - fleksibilno radno vrijeme je planski sistem u kojem se od zaposlenih zahtjeva da rade određeni broj sati tjedno, ali imaju slobodu variranja sati rada unutar zadanih limita pri čemu je definirano zajedničko radno vrijeme za sve i fleksibilno radno vrijeme na početku i na kraju radnog dana ⇒ mnogi poslovi se ne mogu tako organizirati jer su povezani s drugim poslovima kojima prethode ili na koje se nastavljaju ⇒ čini planiranje i kontrolu skupljom i kompliciranijom
 - podjela rada omogućuje da dva ili više zaposlenika dijele tjedni posao, a prednost je u mogućnosti angažiranja sposobnih pojedinaca čiji angažman nije potreban cijelo radno vrijeme

- sezonski rad
- povremeni rad radnika na daljinu (telecommuting) podrazumijeva mogućnost da radnici rade kod kuće, a povezani su računalom sa suradnicima i menadžerima u poduzeću ⇒ smanjuje troškove rada

- ▶ u novije vrijeme se razvijaju novi programi motivacije kojima se nastoji unaprijediti performanse i zadovoljstvo zaposlenih
- ▶ prije desetak godina se u literaturi pojavio pojam Empowerment pod čime se podrazumijevaju neki novi poticaji koji svoje temelje imaju u ranijim teorijama
- ▶ Empowerment se definira kao opredjeljenje za delegiranje moći, odnosno ovlaštenja na podređene u organizaciji
- ▶ kako raste ovlaštenje zaposlenicima, raste i razina motivacije za izvršenjem zadatka

- ▶ šest je novih motivacijskih programa koji se temelje na empowerment-u ⇒
 1. plaćanje za postignuti rezultat po zaslugi
 2. podjela dobiti
 3. sudjelovanje zaposlenika u vlasništvu
 4. bonusi
 5. plaćanje znanja
 6. fleksibilni raspored rada
- ▶ empowerment treba razlikovati od delegiranja ⇒ empowerment je pravo sudjelovanja u odlučivanju zasnovano na procesnim i mrežnim strukturama koje se temelje na timovima i timskom radu gdje se hijerarhije bitno smanjuju
- ▶ delegiranje je vezano za višeslojne formalne organizacijske strukture gdje se empowerment i ne može razviti

18. Motivacija kao poticaj za rad

Naziv programa	Svrha programa
Plaćanje za postignuti rezultat	Nagrade individualnim zaposlenicima u proporciji s njihovim doprinosima rezultatima (učincima), zove se i plaćanje po zaslugi.
Podjela dobiti	Nagrade svim zaposlenicima i menadžerima u poslovnim jedinicama kada se dostignu predeterminirani ciljni rezultati (učinci), ohrabruje timski rad.
ESOP	Zaposleni dobivaju dio vlasništva poduzeća koje im omogućava da sudjeluju u poboljšanim profitnim rezultatima (učincima).
Bonusi	Nagrade zaposlenima s istovremenim gotovinskim plaćanjem zasnovanim na rezultatima (učincima).
Plaćanje znanja	Vezivanje plaće zaposlenika s brojem priskrbljenih ciljnih vještina. Radnici se motiviraju da uče vještine za više poslova, tako da poduzeću poraste fleksibilnost i efikasnost.
Fleksibilni raspored rada	Fleksibilno vrijeme dopušta radnicima da postavе svoje sate. Podjela posla dopušta rad dva ili više radnika s dijelom radnog vremena na jednom poslu.

Mjerenje motivacije i zadovoljstva

- ▶ svaka efikasnost rada zaposlenika i menadžera je uzrokovana motivacijom za rad iz koje proizlazi zadovoljstvo radom
- ▶ mjerenje motivacije je izrazito složeno zbog kompleksnosti ljudskog ponašanja te su razvijena određena pravila koja su rezultirala različitim tehnikama, instrumentima i indikatorima koje je moguće klasificirati na sljedeći način:
 1. dubinske psihološke tehnike
 2. indirektnе tehnike
 3. psihološke tehnike zasnovane na samoopisu
- ▶ *dubinske psihološke tehnike* se temelje na projektivnim tehnikama u kojima ispitanik strukturira ili interpretira određeni materijal koji je nedovoljno strukturiran
- ▶ ističe se:

1. dubinski intervju kao čvrsto usmjeren razgovor o poslu kojeg obavlja intervjuirani sa ciljem da se otkriju neke osobine pozitivnog ili negativnog usmjerenja prema obavljanju određenog posla
2. test tematske apercepcije koji se temelji na seriji crno-bijelih slika s ljudskim figurama u nejasnim aktivnostima i položajima koje ispitanik razgleda i o svakoj mora napisati ili ispričati jednu priču
3. test nedovršenih rečenica se temelji na nedovršenim rečenicama koje samo polovično određuju misao koju opisuju, a na temelju nastavka rečenice se utvrđuje stav ili osjećaj ispitanika prema predmetu ispitivanja
4. test asocijacije riječi koji se temelji na što bržem odgovaranju ispitanika asocijativnom riječju na riječ koju izgovori ispitivač
5. Rorschachov test mrlja koji se sastoji od 10 mrlja tintom, a koje ispitanik mora opisati

6. ček-lista svojstava koja se sastoji od popisa poslova i popisa osobina ličnosti gdje ispitanik mora, među ponuđenim osobinama, odabrati one koje najbolje odgovaraju određenom poslu
7. testovi vizualizacije koji se temelje na opisivanju ponašanja neke druge osobe u određenoj radnoj situaciji jer ispitanik tako projicira i svoje motive i ponašanje
8. Rosenzweigov test frustracije koji se sastoji od 24 slike na kojima je jedna osoba frustrirana, ugrožena ili joj je nanijeta nepravda pa ispitanik u ulozi frustrirane osobe odgovara na riječi osobe koja je uzrokovala frustraciju
9. semantički diferencijal koji se temelji na činjenici da većina riječi ima dvojakо značenje te se pokušava utvrditi konotativno značenje jer to vodi utvrđivanju nekih opterećenja i usmjerenja ličnosti ispitanika

- ▶ *indirektnе tehnike* mjerenja motivacije se temelje na pretpostavci da veća motivacija za rad ima za posljedicu veće radne rezultate te se mjeri upravo mjerenjem radnog učinka
- ▶ norma rada je jedno od mjerila radnog učinka i ima individualni karakter
- ▶ za iskazivanje grupnog i kolektivnog učinka koriste se i neki drugi indikatori koji uzimaju u obzir kvalitetu proizvoda i usluga, uštede na materijalima, energiji, stupnju iskorištenja kapaciteta i dr.
- ▶ *psihološke tehnike* se provode usmenom ili pismenom komunikacijom između ispitivača i ispitanika kojom se prikupljaju podaci bitni za mjerenje motivacije za rad
- ▶ razlikuju se tehnike intervjua, tehnike upitnika ili ankete i tehnike skaliranja

- ▶ potrebno je razlikovati motivaciju od zadovoljstva
- ▶ motivacija se odnosi na težnju i napor za zadovoljenjem želja ili ciljeva, dok se zadovoljstvo odnosi na ispunjenje koje osjećamo zbog zadovoljenja želje
- ▶ zaposlenik ili menadžer može biti zadovoljan poslom, ali imati nisku razinu motivacije za posao ili obrnutо
- ▶ sa stajališta menadžmenta moguće su četiri kombinacije motivacije i zadovoljstva ⇒

		ZADOVOLJSTVO	
		Visoko	Nisko
MOTIVACIJA	Visoko	$M_v Z_v$	$M_v Z_n$
	Nisko	$M_n Z_v$	$M_n Z_n$

18. Motivacija kao poticaj za rad

- ▶ zadovoljstvo ima svoju suprotnu stranu, odnosno nezadovoljstvo
- ▶ kada ljudi imaju viziju i model kako promijeniti postojeće stanje, u njima se javlja nezadovoljstvo jer žele promjenu
- ▶ nezadovoljstvo zato ne mora biti negativna strana zadovoljstva, već je suprotna strana kao rezultat želje za promjenom

želja za promjenom = $(\text{nezadovoljstvo} \times \text{vizija} \times \text{proces}) > \text{trošak promjena}$

- ▶ preveliko nezadovoljstvo dovodi do blokade, a premalo nezadovoljstvo je preslabi motivator
- ▶ umnožak nezadovoljstva, vizije i procesa mora biti veći od ukupnog troška promjena