

Maslowljeva teorija - hijerarhija potreba

Sušić, Nikolina

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:004347>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-21**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Nikolina Sušić

MASLOWLJEVA TEORIJA – HIJERARHIJA POTREBA

MASLOW'S THEORY - HIERARCHY OF NEEDS

Završni rad

Gospić, 2016.

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA „ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij ekonomika poduzetništva

MASLOWLJEVA TEORIJA – HIJERARHIJA POTREBA

MASLOW'S THEORY - HIERARCHY OF NEEDS

Završni rad

MENTOR

dr.sc.Vlatka Ružić, dipl.oec

STUDENT

Nikolina Sušić

MBS: 2962000617/13

Gospić, srpanj 2016.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Prilog 1.

POSLOVNI odjel

Gospić, 02.05. 2016.

ZADATAK

za završni rad

Pristupniku NIKOLINA SUŠIĆ MBS: 2962000617/13

Studentu stručnog studija EKONOMIJE PODUZETNIŠTVA izdaje se tema završnog rada pod nazivom

MASLOWEVA TEORIJA TIJEKARNIJE POTREBA

Sadržaj zadatka :

1. UVOD

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

3. MOTIVACIJA KAO ELEMENT UPRAVLJANJA

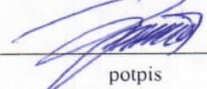
LJUDSKIM POTENCIJALIMA

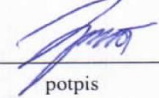
4. TEORIJE MOTIVACIJE

5. MOTIVACIJSKE TEHNIKE

6. ZAKLJUČAK

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: DR. SC. VLATKA RUŽIĆ zadano: 02.05.2016.,  potpis
(ime i prezime) (nadnevak)

Pročelnik odjela: VLATKA RUŽIĆ predati do: 30.09.2016.,  potpis
(ime i prezime) (nadnevak)

Student: NIKOLINA SUŠIĆ primio zadatak: 01.05.2016., Nikolina Sušić
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom MASLOWJEVA

TEORIJA - HIJERARHIJA POTREBA izradio/la samostalno pod

nadzorom i uz stručnu pomoć mentora DR. SC. VLATKE RUŽIĆ.

Ime i prezime

Natalija Ružić

(potpis studenta)

SAŽETAK

Ovim radom prikazuje se pojam upravljanja ljudskim potencijalima, značaj motivacije kao element upravljanja ljudskim potencijalima, pojam motivacije i motivatora, te važnost motivacije za menadžment. Prikazane su još i teorije motivacije koje se dijele na dvije glavne grupe koje se razlikuju po svom viđenju bitnih osnova i uzroka ponašanja, a to su sadržajne i procesne teorije. U sadržajne teorije spadaju: Maslowljeva teorija hijerarhije potreba - glavna tema ovoga rada, najjača i najsnažnija teorija opisana u širem smislu od samog osnivača Abrahama Maslowa, pojma teorije hijerarhije potreba do podjele na pet razina odnosno faza ljudskih potreba; nakon toga slijedi McGregorova teorija X i Y, teorija trostupanjske hijerarhije potreba - sastoji od 3 vrste potreba, a to su: egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti i potrebe rasta i razvoja; teorija motivacije postignuća odnosno potreba postizanja uspjeha i rezultata, Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije – intrinzični i ekstrinzični faktori, te teorija motivacije uloga ili potreba – 3 vrste uloga: menadžerska, profesionalna i poduzetnička motivacija (uloga), dok u procesne teorije spadaju: Vroomov kognitivan model motivacije, Porter - Lawlerov model očekivanja, Lawlerov model, Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni, teorija pravednosti i teorija pojačavanja. Nakon ovih navedenih teorija navela sam još i neke osnovne motivacije tehnike koje se koriste kako bih potaknule korisnika za uspjehom, za stvaranje dobrih međuljudskih odnosa, te izgradnju kvalitetnog motivacijskog sustava.

Ključne riječi : upravljanje ljudskim potencijalima, motivacija, Abraham Maslow, Maslowljeva teorija hijerarhije potreba, sadržajne teorije, procesne teorije, motivacije tehnike.

ABSTRACT

This paper shows the concept of human resource management, the importance of motivation as an element of human resource managing, the concept of motivation and motivator, and the importance of motivation for management. Displayed are also theories of motivation that are divided into two main groups, which differ in their view so important basics and causes of behavior, such as content and process theories. The content theories include: Maslow's hierarchy of needs – the main theme of this paper, the strongest and most powerful theory described in a broader sense of the founder Abraham Maslow, the notion of a hierarchy of needs theory to divide into five levels or stages of human needs; followed McGregor's Theory X and Y, three stage theory of hierarchy of needs – consists of 3 types of needs, such as: basic needs, the needs of integration and the needs of growth and development; theories of motivation and achievements or need to achieve success and results, Herzberg's two-factor theory of motivation – intrinsic and extrinsic factors, and the theory of role or need motivation - 3 types of roles: managerial, professional and entrepreneurial motivation (role), while the process theories include: Vrooms cognitive model of motivation, Porter-Lawlers model of expectations, Lawlers model, Adams theory of inequality in social sharing, justice theory and the theory of amplification. After these listed theories I noted even some basics of motivation techniques that are used in order to encourage users to succeed, to create good human relations and build quality motivational system.

Keywords: human resources management, motivation, Abraham Maslow, Maslow's hierarchy of needs, content theories, process theories, technique motivation.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA	2
3. MOTIVACIJA KAO FUNKCIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA	3
3.1. Motivacija	4
3.2. Važnost motivacije za menadžment.....	7
4. TEORIJE MOTIVACIJE	9
4.1. Sadržajne teorije motivacije.....	9
4.1.1. Teorija hijerarhije potreba	9
4.1.1.1. Abraham Maslow	11
4.1.1.2. Pet razina (faza) ljudskih potreba.....	11
4.1.2. Teorija X i Y – Douglas McGregor.....	17
4.1.3. Teorija trostupanjske hijerarhije – Alderfer	18
4.1.4. Teorija motivacije postignuća – David McClelland.....	21
4.1.5. Dvofaktorska teorija motivacije –FredrickHerzberg.....	24
4.1.5.1. Struktura motivacije	25
4.1.5.2. Motivacijski faktori.....	26
4.1.6. Teorija motivacije uloga – J. Miner.....	28
4.1.6.1. Menadžerska motivacija.....	28
4.1.6.2. Profesionalna motivacija (motivacija stručnjaka).....	28
4.1.6.3. Poduzetnička motivacija	29
4.2. Procesne teorije motivacije	31
4.2.1. Vroomov kognitivan model motivacije (model teorija očekivanja).....	32
4.2.2. Porter – Lawlerov model očekivanja (Integrativni procesni model radne motivacije).....	33
4.2.3. Lawlerov model očekivanja.....	35

4.2.4.	Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni	35
4.2.5.	Teorija pravednosti	37
4.2.6.	Teorija pojačavanja.....	38
5.	MOTIVACIJSKE TEHNIKE	40
6.	ZAKLJUČAK	41
	LITERATURA	43
	POPIS SLIKA	46
	POPIS TABLICA.....	47

1. UVOD

Temu „Maslowljeva teorija hijerarhije potreba“ iz predmeta „Osnove menadžmenta 1“ odabrala sam iz razloga što mi je interesantna s obzirom na to što opisuje pet bitnih faza ili razina ljudskih potreba - fiziološke i ove druge potrebe koje su naša svakodnevnica. Svaka osoba je različita odnosno drugačija od druge i svaka ima različite potrebe koje zadovoljava na neki svoj način, pa tako za početak poželjno je zadovoljiti najosnovnije, najvažnije fiziološke, biološke potrebe a to su: potreba za hranom, vodom, kisikom, spavanjem itd., i tek kada su nam zadovoljene potrebe za život moguće je krenuti na zadovoljavanje viših ostalih potreba. U ostale potrebe spadaju: potreba za sigurnošću, potreba za pripadanjem i ljubavlju, potreba poštovanja i potreba samoaktualizacije.

Iako ova Maslowljeva teorija hijerarhija potreba glavna tema rada nije ju moguće samostalno obuhvatiti i opisati, te sam ju proširila s tim da sam navela pojam upravljanja ljudskim potencijalima i kakav utjecaj ima motivacija na ljudske potencijale, te nakon toga sam pojam motivacije i motivatora, tko su oni i koja je njihova uloga, što je to motiviranje, njegovo značenje i važnost motivacije za menadžment, a nakon toga opisala sam i dvije najvažnije grupe teorije motivacija, sadržajne i procesne. Dok u sadržajne teorije motivacije spada već opisana Maslowljeva teorije hijerarhije potreba, iza nje slijedi ne manje važna McGregorova teorija X i Y, trostupanjska hijerarhija potreba, dvofaktorska teorija motivacije i teorije motivacije uloga. U drugu grupu teorija motivacije spadaju procesne teorije, a to su: Vroomov kognitivni model, Porter - Lawlerov model očekivanja, Lawlerov model, Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni, teorija pravednosti i na kraju teorija pojačavanja.

Osim uvoda i zaključka, ovaj rad sastoji se od nekoliko poglavlja. U prvom poglavlju opisan je pojam upravljanja ljudskim potencijalima, drugo poglavlje obuhvaća motivaciju kao element upravljanja ljudskim potencijalima, treće poglavlje sastoji se od pojma motivacije i motivatora te važnosti motivacije za menadžment. Četvrto poglavlje ali i najvažnije obuhvaća teorije motivacije, koji se dijeli na dva pod poglavlja a to su sadržajne i procesne teorije i njihove vrste i peto i zadnje poglavlje opisuje neke od posebnih motivacijskih tehnika kao što su novac, participacija i obogaćivanje posla.

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Upravljanje ljudskim potencijalom- znanstvena disciplina čije je područje istraživanja usmjereno na razvoj ljudskog ponašanja u socijalnim organizacijama. (<http://studentski.hr/system/materials/6/307667bb62e5558f6242000b5459f76d6c434405.zip?1439380407>, 12.05.2016.) Upravljanje ljudskim potencijalima kao poslovna funkcija objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguranja i razvoja zaposlenih.

Ova je poslovna funkcija prošla mnoge faze razvoja, od one kada u okviru svoje djelatnosti obuhvaća izbor prijavitelja, razmještaj na poslove i čuvanje personalnih podataka, preko stručnog osposobljavanja, pa sve do formuliranja politike koja maksimizira integraciju svih zaposlenih u poduzeću, razvija zainteresiranost ljudi, fleksibilnost i kvalitetu rada čime se kombinira interes poduzeća i njihovih zaposlenih. (<http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Komp.mngm.I.dio.doc>, 12.05.2016.)

Djelovanje menadžmenta ljudskih potencijala treba shvatiti kao proces u kojem svaka pojedina aktivnost i funkcija imaju svoju važnu ulogu u izgradnji uspješnog i zdravog poduzeća čiju osnovu čini zadovoljan i efikasan zaposlenik.

Cilj menadžmenta ljudskih potencijala je omogućavanje ostvarivanja ciljeva organizacija, ali i njihovih ljudi, te podizanje individualne i društvene uspješnosti. (<http://studentski.hr/system/materials/6/307667bb62e5558f6242000b5459f76d6c434405.zip?1439380407>, 12.05.2016.)

Posebno je važna funkcija menadžmenta jer se tiče najvažnijeg i jedinog živog elementa svake organizacije: čovjeka. Ljudi i njihove kompetencije, talenti, sposobnosti i predanost najvažniji su čimbenik uspješnih organizacija i zato organizacije koje prepoznaju važnost ljudskih potencijala shvaćaju da ulaganje u ljude, privlačenje i motiviranje najboljih čini ključnu razliku koja dijeli uspješne od neuspješnih organizacija. Niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacije usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i ostalih oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje strategijskih ciljeva organizacije. (<http://web.efzg.hr/dok/OIM//UPRAVLJANJE%20LJUDSKIM%20POTENCIJALIMA.pdf>, 12.05.2016.)

3. MOTIVACIJA KAO FUNKCIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

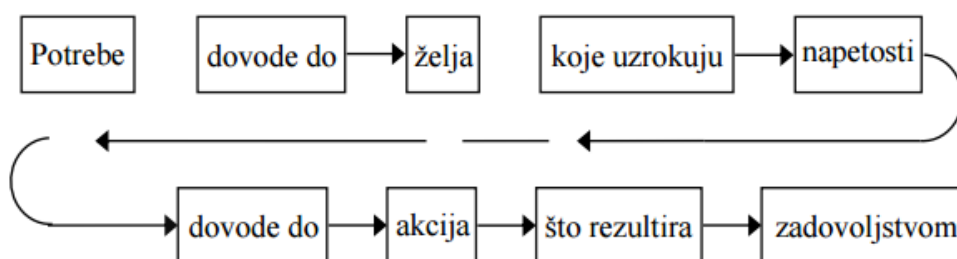
Ljudski motivi zasnivaju se na potrebama, bilo svjesnim, bilo nesvjesnim. Ove potrebe variraju kod različitih pojedinaca u vremenu i prostoru. Motivacija je općenit pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona zahtjeva, potreba, želja i sličnih osjećaja. (Dujanić M., 2006.)

Motivacija je stanje ili proces unutar pojedinca koji pokreće, održava i usmjerava njegovo ponašanje prema određenom cilju. Motivi su pobude koje čovjekovo djelovanje usmjeravaju prema nekom cilju, održavaju to djelovanje i određuju njegov intenzitet. Motivirano ponašanje može biti pobuđeno potrebama (hrana kad smo gladni) i vanjskim poticajima (kolač kad nismo gladni). (http://www.gimnazija-druga-zg.skole.hr/AKTIVNOSTI/psihologija/treci/PODJELA_MOTIVA_2810.doc., 12.05.2016.)

Motiviranje znači da menadžeri čine stvari za koje se nadaju da će zadovoljiti nagone i zahtjeve podređenih te ih potaknuti da se ponašaju na poželjan način. Motivacija se manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. (Dujanić M., 2006.)

Budući da je motivacija ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba moguće ju je promatrati kao lančanu reakciju - (<http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/motivacija.pdf>, 12.05.2016.) od osjećaja potrebe koji izazivaju želju da se potrebe ispune, a u protivnom dolazi do tenzija koje uzrokuju akcije, pa do satisfakcije kao rezultante procesa. (Dujanić M., 2006.)

Slika 1. Lančani slijed elemenata motivacije



Izvor: Dujanić M.: Osnove menadžmenta, Rijeka, 2006., str. 153.

Mnoge fiziološke potrebe potiču se čimbenicima okruženja (npr. miris hrane može uzrokovati veliku glad). Okruženje ima velik utjecaj na našu percepciju sekundarnih potreba. Nečije promaknuće može potaknuti želju za višim položajem. Potrebe uvjetuju ponašanje, ali se potrebe također rezultiraju iz ponašanja. Drugim riječima, ponašanje je često ono što ljudi čine, a ne zašto to čine.

Motivi pojedinaca mogu biti prilično složeni i često u međusobnom sukobu. Osoba može biti motivirana ekonomskim dobima i uslugama. Zadovoljenje jedne potrebe može voditi zadovoljenju drugih potreba. Istodobno, pojedinac može željeti samopoštovanje, status i dr. (Dujanić M., 2006.)

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. (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf, 12.05.2016.)

Stvaranjem sredine koja potiče određene nagone menadžeri mogu uvelike iskoristiti motive (npr. onaj koji je u poslu stekao dobar glas i reputaciju visoke kvalitete teži motivaciji koja je usmjerena na daljnji doprinos tom ugledu). Menadžeri moraju učiniti i upotrijebiti motivatore koji će navesti ljude da uspješno rade za poduzeće koje ih zapošljava.

Razlika između motivacije i zadovoljstva: motivacija se odnosi na žudnju i napor za zadovoljavanjem želja ili ciljeva; zadovoljstvo se odnosi na ispunjenje koje osjećamo zbog zadovoljenja želje. Motivacija implicira žudnju za rezultatom, dok je zadovoljstvo posljedica tog rezultata. (Dujanić M., 2006.)

3.1. Motivacija

Različite su teorije i definicije koje određuju motivaciju. Neke se kreću od onih koje su usmjerene ka zadovoljavanju osnovnih ljudskih potreba, a neke su okrenute ka radu ili ka samoj organizaciji. Motivacija predstavlja proces svjesnog pokretanja i usmjeravanja aktivnosti čovjeka za postizanje određenog cilja, što znači da predstavlja grupu nevidljivih sila koje zadržavaju osobu, njenu pažnju, koncentraciju i moći na fokusiranju određenog cilja sve dok se ne postigne rezultat. Jednostavnije rečeno, motivacija je traganje za onim što

čovjeku nedostaje ili jednostavno traženje podmirivanja potreba. (<http://motivacijateorije.blogspot.hr/>, 13.05.2016.)

U općem određenju povezanome s procesnim poimanjem motivacije, ona se odnosi na niz povezanosti neovisnih i ovisnih varijabli koje objašnjavaju smjer, veličinu i trajanje ponašanja pojedinca. Motivacija se može odrediti i kao psihološko stanje koji postoji onda kada unutarnji ili vanjski faktori potiču, usmjeravaju i održavaju ponašanje ili jednostavno kao poticanje, usmjeravanje ili održavanje ponašanja. (Sikavica P., i dr., 2008.)

Motivacija nije samo područje psiholoških i socioloških problema rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je zadovoljavanje potreba. Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji. (http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp, 13.05.2016.)

Motivacija je i proces koji uzrokuje spremnost osobe da uloži veliki trud i zalaganje da bi postigla organizacijske ciljeve, ovisno o tome koliko tim trudom i zalaganjem može zadovoljiti neke svoje individualne potrebe.

Motivacija se, kao ni druge psihološke varijable ne može neposredno mjeriti. O njoj se zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se postižu.

U kontekstu organizacije motivacija se može promatrati s dva aspekta, a to su (Sikavica P., i dr., 2008.):

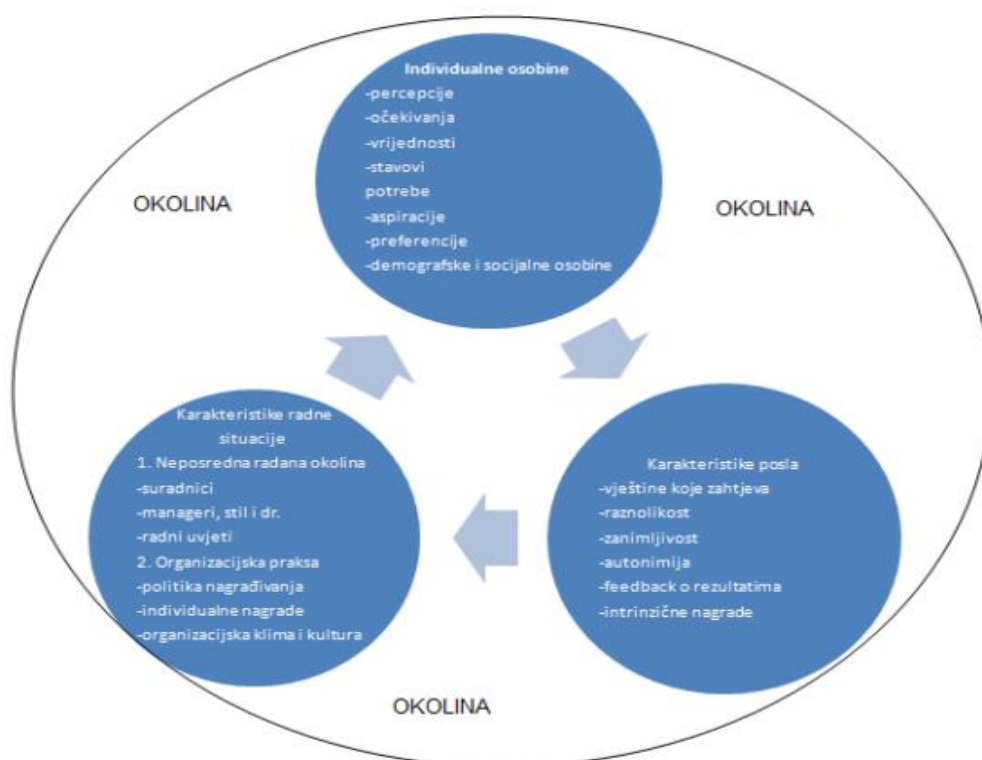
- S aspekta pojedinca kada je motivacija interno stanje koje vodi ostvarenju cilja
- S aspekta menadžera gdje je motivacija aktivnost koja osigurava da ljudi teže ka ostvarenju postavljenih ciljeva.

Zapravo se radi o motiviranju. Oba imaju važno zajedničko značenje: motivacija je ulaganje napora da se postignu rezultati.

Na individualnu motivaciju djeluje mnoštvo faktora. Mogu se svrstati u četiri kategorije (Sikavica P., i dr., 2008.):

- Individualne osobine ili karakteristike predstavljaju one potrebe, vrijednosti i stavove koji posjeduju pojedinci, one se razlikuju od osobe do osobe.
- Karakteristike posla koji pojedinac obavlja predstavljaju attribute posla kao što su kompleksnost, zahtjevnost i drugo.
- Karakteristike organizacije, odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi predstavljaju pravila, procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sistem nagrađivanja kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća.
- Šira društvena okolina.

Slika 2. Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima



Izvor: <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/motivacija.pdf>, (15.05.2016.)

Kako je i vidljivo, na i kroz motivaciju djeluje niz faktora, ali svi djeluju preko pojedinca utječući na njegove percepcije, vrijednosti, potrebe i druge karakteristike. Važan opći okvir je šira okolina, društveno-ekonomski razvoj, opći materijalni standard, sustav vrijednosti i

slično. Oni djeluju na materijalne aspiracije, individualne preferencije glede poželjnih nagrada i individualnog ponašanja i valoriziranja ostvarenog. (Sikavica P., i dr., 2008.)

3.2. Važnost motivacije za menadžment

Motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika postaju temeljem zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala jer se jedino izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može ostvariti željena konkurentska prednost i sveukupna vrijednost. Motivirani ljudi ulagat će više truda u svoj rad od onih koji nisu motivirani. Poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti te kvalitete radnog života ostvarit ćemo kroz motivaciju. Upravo stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate i odgovornost. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenika, što se odražava na ekonomičnost, racionalnost i efikasnost rada. (<http://motivacijazaposlenih.blogspot.hr/2011/04/vaznost-motivacije-za-radnu-uspjesnost.html>, 18.05.2016.)

Motiviranje zaposlenih važan je, a moglo bi se reći da u suvremenim poslovnim uvjetima postaje važniji dio menadžerskog posla. Menadžeri moraju stalno motivirati zaposlene za sve veće i izazovnije zadatke, intelektualne napore i sve veći angažman koji zahtijevaju moderni rad i razvoj. Oni moraju usmjeravati motivaciju zaposlenih prema postizanju organizacijskih ciljeva. (Sikavica P., i dr., 2008.)

Slobodno se može reći da su motivacija i menadžment dva nerazdvojna pojma, pri čemu pristup motivaciji, način motiviranja, tip motivacijskog sustava određuju i sam menadžment i njegov dominantni interes u postizanju organizacijskih ciljeva. (<http://motivacijazaposlenih.blogspot.hr/2011/04/vaznost-motivacije-za-radnu-uspjesnost.html>, 18.05.2016.)

Menadžeri si često postavljaju ova pitanja: Zašto neki ljudi rade mnogo i dobro, dok drugi rade što je manje moguće?; Kako kao menadžeri mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika?; Zašto se ljudi promjene, počinju kasniti na posao, izostajati, manje raditi i slično?. Odgovori na njih pripadaju domeni motivacije i njezinog razumijevanja. Razumijevanje motivacije može služiti kao važan instrument za razumijevanje ponašanja u organizacijama, za predviđanje efekata bilo koje menadžerske akcije i za usmjeravanje ponašanja tako da se postignu organizacijski i individualni ciljevi.

Ukratko, da bi menadžeri mogli utjecati na motivaciju zaposlenih, adekvatno ih motivirati i nagrađivati da bi postigli željene rezultate i ciljeve, moraju poznavati motivaciju i teorije motivacije koje daju odgovore na to što je motivacija, kako se razvija i jača, što na nju djeluje, odnosno što ona uvjetuje. (Sikavica P., i dr., 2008.).

4. TEORIJE MOTIVACIJE

Tijekom povijesti razvile su se brojne teorije motivacije, te se one zasnivaju na različitim pretpostavkama i stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja. (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=106238 18.05.2016.)

Postoje dvije glavne grupe tih teorija koje se razlikuju po svom viđenju bitnih osnova i uzroka ponašanja. To su sadržajne i procesne teorije motivacije. Uz njih specifičan pristup čine manje poznate i prihvaćene teorije potkrjepljenja. (Sikavica P., i dr., 2008.)

4.1. Sadržajne teorije motivacije

Ove teorije su usmjerene na određivanje varijabli na ponašanje, a manje na proces kroz koji to čine. Naglašavaju 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.

(http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf, 18.05.2016.) Ključni korak u objašnjenju ljudskog ponašanja je tzv. koncept potreba. Pojedini autori ove teorije nazivaju i individualne teorije motivacije. Sadržajne teorije objašnjavaju zašto ljudi neke faktore preferiraju (plaća, sigurnost posla, napredovanje), a neke izbjegavaju. U grupu sadržajnih teorija motivacije spadaju Maslowljeva teorija, Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije, Herzbergova dvofaktorska teorija, McClellandova teorija motivacije postignuća i Minerova teorija motivacije uloga.

Najjača i najsnažnija je **teorija hijerarhije potreba** Abrahama Maslowa. Maslow polazi od koncepcije čovjeka kao integrirane jedinice i organizacijske cjeline do modela proučavanja cilja, želja i potreba ljudi. Po njemu moraju da postoje određene strukture temeljnih potreba koje su univerzalne. (<http://motivacijateorije.blogspot.hr/>, 18.05.2016.)

4.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Ova teorija motivacije, koju je razvio Abraham Maslow, ima nesumnjivo najveći utjecaj na misao i istraživanje u ponašanju ljudi u organizaciji. Nije pretjerano reći da je vjerojatno još uvijek najpopularnija i najpoznatija teorija i da tu popularnost ne umanjuje činjenica o nedostatnosti jasnih i konzistentnih empirijskih potvrda njezinih osnovnih pretpostavki, kao i brojne dileme koje izaziva. Razloge toj popularnosti treba tražiti u njezinoj jednostavnosti i

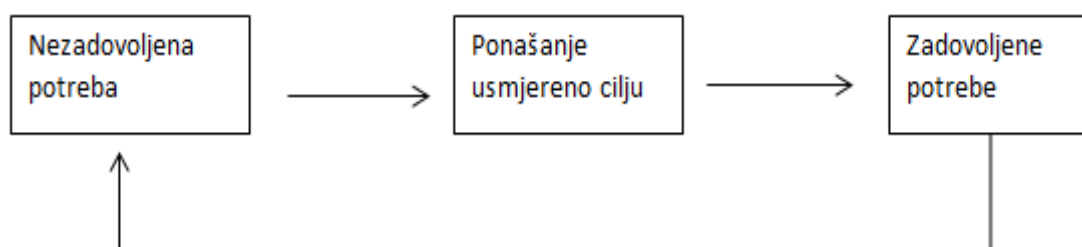
pionirskoj ulozi u razmatranju tog složenog fenomena, te u humanističkoj orijentaciji njezina tvorca. Smatra se da gotovo svaki moderni menadžer poznaje tu teoriju. Uobičajeno označavana kao hijerarhijska potreba, odnosno motivacije, može se prema Maslowljevu mišljenju nazvati holističko-dinamička teorija. (Sikavica P., i dr., 2008.)

Teorija hijerarhije potreba (Maslow, 1954., Alderfer, 1969.) polazi od specifičnih potreba i njihovih zadovoljavanja kao osnove za ravnotežu i opstanak ljudskih organizama. Ova teorija nam objašnjava zašto ljudi reagiraju, ali ne tumači način i vrstu akcije koje ljudi moraju primijeniti da bi zadovoljili te potrebe. Potrebe i ciljevi pojedinca stalno se razvijaju i mijenjaju. (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=149147, 18.05.2016.)

Temeljna pretpostavka te teorije je pretpostavka o relativnoj nadmoći potreba organiziranih u hijerarhijsku strukturu. U njezinoj osnovi nalazi se jednostavna teza o frustraciji i deprivaciji potreba kao osnovnoj poluzi njihovog aktiviteta i djelovanja na ponašanje. To znači sljedeće (Sikavica P., i dr., 2008.):

- Da je pojavljivanje neke potrebe obično uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge, važnije potrebe
- Da se nijedna potreba ili želja ne mogu promatrati izolirano, jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba.

Slika 3. Temeljna pretpostavka modela



Izvor: Sikavica P., Šiber F. B., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, ŠK, Zagreb 2008., str. 535.

4.1.1.1. Abraham Maslow

Začetnikom razvoja teorije motivacije smatra se Abraham Maslow i njegova poznata teorija hijerarhije potreba na temelju koje su kasnije brojni teoretičari „gradili“ doprinos razvoju pristupa motivaciji.

U svojoj knjizi "Motivacija i ličnost" razvio teoriju baziranu na teoriji potreba. Prema Maslowu, individualno ponašanje ovisi o želji da čovjek zadovolji jednu ili više od pet općih potreba.

Maslowljeva teorija hijerarhije potreba polazi od pretpostavke da ljudi zadovoljavaju svoje želje i potrebe određenim redosljedom, te da je iste moguće hijerarhijski definirati i postaviti. (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=106238, 19.05.2016.)

4.1.1.2. Pet razina (faza) ljudskih potreba

Maslow (1954) je, u danas klasičnom psihološkom djelu „Motivacija i ličnost“ opisao hijerarhiju potreba, za koje je smatrao da su urođene svakom čovjeku i da upravljaju njegovim ponašanjem. Često ih se prikazuje kao piramidu kojoj temelj čine fiziološke potrebe, nakon kojih slijede potrebe za sigurnošću, potrebe za pripadanjem i ljubavlju, potrebe za poštovanjem te, na samom vrhu, potreba za samoaktualizacijom. (<http://www.istrzime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/>, 19.05.2016.)

Maslowljeva hijerarhija ljudskih potreba je teorija iz psihologije koju je stvorio američki psiholog Abraham Maslow, koja ističe da se ljudske potrebe mogu razvrstati u grupe, i da postoji jasna hijerarhija između tih grupa potreba. Niži nivoi potreba se moraju zadovoljiti prije nego što se aktiviraju potrebe viših nivoa. (<https://www.scribd.com/doc/65684313/Maslowljeva-Hijerarhija-Ljudskih-Potreba> 19.05.2016.)

Model razrađuje kvalifikaciju pet razina ljudskih potreba organiziranih u hijerarhijsku strukturu koje pokazuje sljedeća slika. (Sikavica P., i dr., 2008.)

Slika 4. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/mkclindzic/Teorije%20motivacije.pdf> (19.05.2016.)

Što su neke potrebe na nižoj razini to su sličnije kod različitih ljudi. Najveće su razlike u potrebama između pojedinaca na najvišim razinama u hijerarhiji. Osim toga potrebe koje su na višim razinama u hijerarhiji su više ljudske potrebe, a manje životinjske, one su karakteristične za ljudsku vrstu. (https://www.fsb.unizg.hr/atlantis/upload/newsboard/30_09_2008_8039_MOTIVACIJA_ORG.KLIMA.DOC., 19.05.2016.)

Fiziološke potrebe(primarne biološke potrebe) - prvu skupinu potreba čine fiziološke potrebe . To su osnovne potrebe ljudske egzistencije,tj. to su njegove prirodne potrebe koje ukoliko nisu zadovoljene ugrožavaju čovjekovu biološku egzistenciju. To su: potreba za hranom, vodom, kisikom, spavanjem (sanjanjem), potreba za seksualnošću (opstanak vrste), zaštita od ekstremnih temperatura i potreba za izlučivanjem. (http://www.knowledge-banks.org/za_goste/lekcije/lekcija7.htm, 19.05.2016.) Te potrebe su najosnovnije , najjače i

najočiglednije od svih potreba čovjeka jer o njihovom zadovoljavanju ovisi preživljavanje pojedinca .

Potreba za sigurnošću (temeljna psihološka potreba) - to su npr. potrebe za stalnošću, redom, poretkom, strukturom, predviđenošću događaja u bližoj i daljnjoj budućnosti. Ove se potrebe najbolje primjećuju kod male djece, ali i kod odraslih postoje i očituju se u potrebi za radom i financijskom sigurnošću. Čovjek je uglavnom po tome pitanju i sređen osim kad se radi o ratu, bolesti, porastu kriminala, prirodnim nepogodama. Njihovo nezadovoljavanje može u najgorem slučaju rezultirati neurozom ili čak psihozom.

Potreba za pripadanjem i ljubavlju - čovjek dalje ima potrebu da sa drugim ljudima realizira odnos koji uključuje odanost, privrženost, intimnost i ljubav. Radi se zapravo o težnji za prevladavanjem osjećaja izolacije i usamljenosti. Maslow smatra da je ljubav osnovni uvjet za zdrav razvoj pojedinca. Ljubavni odnos ne temelji se seksualnom nagonu, već je to jedan zdrav odnos koji uključuje međusobno poštovanje, divljenje i međusobno povjerenje. Ljubav stvara kod pojedinca osjećaj vrijednosti i ispunjava ga osjećajima prijateljstva, punoće i korisnosti. McGregor smatra da nezadovoljenje ove potrebe dovodi do otpora prema radnoj organizaciji, antagonizma.
([https://www.fsb.unizg.hr/atlantis/upload/newsboard/30_09_2008_8039_MOTIVACIJA, O RG. KLIMA.DOC.](https://www.fsb.unizg.hr/atlantis/upload/newsboard/30_09_2008_8039_MOTIVACIJA,_ORG._KLIMA.DOC.), 19.05.2016.)

Dok egzistencijalne potrebe, koje Maslow inače naziva fiziološkima, potrebe za sigurnošću i socijalne potrebe, često označene kao afilijativne ili gregarne potrebe povezane sa socijalnom egzistencijom čovjeka i odnosa s drugim ljudima, ne treba posebno razmatrati, nužno je dati nekoliko napomena uz preostale dvije kategorije jer se one ponekad različito tumače. (Sikavica P., i dr., 2008.)

Potrebe poštovanja i socijalnog rada (potreba poštovanja i samopoštivanja) – potreba za visokom ocjenom sebe samih, za samopoštovanjem i poštovanjem od strane drugih. (Dujanić M., 2006.) Potreba osobe da joj drugi iskazuju poštovanje i da ju cijene. Poštovanje dobiveno od drugih se internalizira – samopoštovanje. Potreba je zadovoljena kad osoba doživi uspjeh i postignuće, osjećaj vlastite kompetentnosti, osjećaj samopouzdanja i osjećaj autonomije. (<http://web.studenti.math.pmf.unizg.hr/~lsvenda/faks/psihologija1/04-Humanisticki%20pristup%20licnosti.ppt.>, 19.05.2016.) Uključuju potrebu dostojanstva,

samopoštovanja, priznanja sposobnosti i stručnosti (kompetentnosti), poštovanja i uvažavanja socijalne sredine odnosno drugih osoba, autonomije, odgovornosti i postignuća, kao i sve one potrebe koje su usmjerene na osiguranje određenog poštovanja i socijalnog statusa u sredini u kojoj čovjek djeluje. (Sikavica P., i dr., 2008.)

Potrebe samoaktualizacije (samoostvarivanja) – osoba mora ostvariti, iskazati vlastite unutarnje potencijale. To je motivacija za osobni rast i razvoj. Ciljevi potrebe za samoostvarenjem univerzalne su vrijednosti kao što su istina, ljepota, pravda. Većina drugih teoretičara to ne doživljava kao potrebu. (<http://web.studenti.math.pmf.unizg.hr/~lsvenda/faks/psihologija1/04-Humanisticki%20pristup%20licnosti.ppt>, 21.05.2016) Potreba za osobnim razvojem i realizacijom punog osobnog potencijala. Maslow ih objašnjava konstatacijom da „čovjek mora biti ono što može biti“. Vrlo su individualne u manifestiranju i zadovoljavanju. One se odnose na potrebu realizacije vlastitih potencijala i razvoja čovjeka. Šire promatrano mogu se odnositi na potrebu realizacije i potvrđivanja svih sposobnosti i potencijala koje neki čovjek ima. Njihovo zadovoljavanje ima iznimnu važnost za motiviranje zaposlenih u suvremenim uvjetima. (Sikavica P., i dr., 2008.)

Maslow je razdvojio tih pet potreba na potrebe nižega i višega reda. Fiziološke i sigurnosne potrebe opisao je kao potrebe nižeg reda, a društvene potrebe, poštovanje i samoostvarivanje kao potrebe višeg reda. Razlika između potreba višeg i nižeg reda temelji se na pretpostavci da se potrebe višeg reda zadovoljavaju iznutra, dok se potrebe nižeg reda zadovoljavaju izvana. (<http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/B%20-%206%20-%20MOTIVACIJSKI%20POJMOVI.ppt>., 21.05.2016.)

Niže ili osnovne potrebe su inherentno važnije od viših potreba. Proces zadovoljavanja potreba je ujedno proces smanjenja aktualne važnosti, zadovoljenja i istovremeno povećanja važnosti i aktiviranja sljedeće više potrebe. Potreba koja je nezadovoljena postaje isključivi organizator ponašanja i što je niže u hijerarhiji, odnosno što je bazičnija, time je njezina uloga u organizaciji ponašanja isključivija i dominantnija.

Maslowljeva teorija predviđa dinamičan, postupan (korak po korak) kauzalan proces ljudske motivacije u kojem ponašanje usmjerava i uvjetuje konstantno promjenjiv (iako predvidiv) niz važnih potreba. Povećanje (promjena) u zadovoljavanju potrebe u jednoj

kategoriji uzrokuje da snaga potreba opada, što rezultira u povećanju važnosti potreba sljedeće hijerarhijske razine. Maslow ističe da hijerarhija potreba nije tako rigidno čvrst poredak da bi bila ista kod svih pojedinaca. Posebno u slučaju potreba u sredini hijerarhije poredak nešto varira od osobe do osobe.

Pod utjecajem brojnih kritika Maslow je kasnije relativizirao pojam zadovoljenosti potreba niže kategorije kao pretpostavke za aktiviranje viših potreba. S pravom ističe da u razumijevanju motivacije, individualnih i društvenih razlika u definiranju ciljeva koje žele postići treba imati na umu faktor objektivnih mogućnosti kao svojevrsni regulator. Isto tako mnogo osporavanju petokategorijsku hijerarhiju dijeli na potrebe **niže, srednje i više razine** ili metapotrebe.

Realizirajući ideju zadovoljavanja kao pretpostavke javljanja novih potreba, ističe da se važnost samoaktualizacije njezinim zadovoljavanjem povećava, a ne opada. Isto tako ističe da se više potrebe mogu pojaviti ne poslije zadovoljavanja, nego poslije duge deprivacije ili potiskivanja nižih potreba. (Sikavica P., i dr., 2008.)

Ispitivajući hijerarhiju potreba Maslowljev koncept bio je predmetom mnogobrojnih istraživanja. Uočeno je da postoje dvije razine potreba: fiziološke i ostale. Ostale se pojavljuju tek kada su zadovoljene fiziološke potrebe. Ustanovljeno je da na višim razinama snaga potreba varira: kod nekih pojedinaca prevladavaju društvene potrebe, dok kod drugih najjače potrebe za samopotvrđivanjem. Kako menadžeri napreduju u organizaciji, tako opada važnost fizioloških potreba i potreba za sigurnošću, a raste važnost potreba za povezanošću, poštovanjem i samopotvrđivanjem. Smatra se da uzlazno kretanje važnosti potreba rezultira iz uzlaznih promjena u karijerama pojedinca, a ne iz zadovoljavanja potreba nižeg reda. (Dujanić M., 2006.)

Maslowljeva teorija unatoč svim nedostacima daje menadžerima neke važne smjernice za razumijevanje radne motivacije i djelovanja na nju, a to su (Sikavica P., i dr., 2008.):

- Upućuje na važnost i raznolikost potreba koje ljudi žele zadovoljiti u radu. Zadovoljavanje potreba krajnji je cilj ponašanja. One objašnjavaju individualne preferencije glede nagrada koje žele.
- Upozorava menadžere da organizacije trebaju otvarati veće prostorije za kontinuirani razvoj čovjeka, a ne samo za zadovoljavanje egzistencijalnih potreba. Ovisno o

objektivnim uvjetima, čovjek u razvoju ože zastati na pola puta. Iako se jednosmjerno ili jednodimenzionalno usmjeren čovjek kojim dominiraju potrebe nižeg reda može lakše kontrolirati, što se menadžerima može činiti kao osjetna prednost, to može biti i puno skuplje. Čovjek se razvija i samoaktualizira ima potrebu za znanjem i iskustvom svih vrsta te potvrđivanjem i primjenom svojih potencijala u radu i izvan njega.

- Upozorava da specifična potreba može izgubiti svoj motivacijski potencijal. To znači da se ljude ne može uvijek motivirati na isti način i da treba pronalaziti stalno nove strategije motiviranja i pratiti potrebe i preferencije svojih zaposlenih.
- Upućuje na važnost samoaktualizacije, odnosno potrebe rasta i razvoja i korištenja individualnih potencijala i njihove individualne specifičnosti, što opet implicira da menadžeri moraju upoznavati i pratiti svoje suradnike i stvarati prostore njihova razvoja.
- Implicitno upozorava na različita sredstva i mogućnosti koje menadžerima stoje na raspolaganju u zadovoljavanju tih različitih potreba.

Načini djelovanja menadžera na zadovoljavanje različitih kategorija potreba (Sikavica P., i dr., 2008.):

1. Samoaktualizacija – jako zahtjevan posao, izazovni ciljevi, participacija u postavljanju ciljeva i odlučivanju, mogućnost kreativnosti i potvrđivanja sposobnosti, samokontrola rada, mogućnost profesionalnog razvoja i napredovanja, planiranje karijere, motiviranje izvrsnosti i postizanja uspjeha
2. Poštovanje i status – važnost posla, javno priznanje dobrog rada, davanje važnih projekata, participacije u postavljanju ciljeva i odlučivanju, simboli važnosti posla i statusa, autonomija i odgovornost u radu, programi pozitivnog potkrjepljenja, mentorski sustav
3. Ljubav i pripadanje (socijalne potrebe) – mogućnost socijalne interakcije, timski rad i suradnja, stabilnost grupe, kvalitetni i dobri menadžeri i suradnici, dobri međuljudski odnosi i klima, prigode poslovnih i socijalnih susreta i druženja, participacija u profesionalnim i društvenim udrugama, participativni i suradnički menadžment
4. Sigurnost – sigurnost posla, sigurni radni uvjeti, zaštita na radu, minimiziranje rizika, jasan opis posla i standarda radne uspješnosti, pružanje informacija o financijskoj

- situaciji poduzeća i planovima razvoja i promjena, dobre beneficije, dobra radna klima, međusobno povjerenje, vidljiva menadžerska i organizacijska potreba i pomoć
5. Egzistencijalne potrebe – adekvatna plaća i stimulacije, dobri i ugodni radni uvjeti i okolina, dovoljno slobodnog vremena, organizacijski standard, rekreacijske aktivnosti.

4.1.2. Teorija X i Y – Douglas McGregor

Začetnik te teorije je Douglas McGregor. On je ljude gledao sa dva dijametralno suprotna gledišta. Prvo je negativno i naziva se teorija X, dok je drugo pozitivno i naziva se teorija Y. Ovisno o tome kakvi su zaposlenici, menadžer im se treba prilagoditi, odnosno treba prilagoditi metode koje koristi pri njihovoj motivaciji. (<http://vaznostmotivacije.blogspot.hr/2012/05/rane-teorije-motivacije.html>, 22.05.2016.).

Prema Teoriji X menadžeri drže sljedeći četiri postavke (McGregor, 1960.), (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=74931, 22.05.2016.)

- Zaposlenici inherentno ne vole rad; kad god je moguće, pokušat će ga izbjeći.
- Budući da zaposlenici ne vole posao, treba ih prisiljavati, kontrolirati ili im prijetiti kaznom kako bi postigli ciljeve.
- Zaposlenici će izbjegavati odgovornosti i tražiti službeno usmjerenje kad god je moguće.
- Većina radnika stavljaju sigurnost iznad ostalih čimbenika povezanih s poslom i iskazivat će jako malu ambiciju.

Teorija Y za razliku od teorije X na radnike gleda u potpuno drugom svjetlu. Što znači da (<http://vaznostmotivacije.blogspot.hr/2012/05/rane-teorije-motivacije.html>, 22.05.2016.):

- Zaposlenicima je rad prirodan te na njega gledaju kao na igru ili odmor
- Menadžeri ne trebaju usmjeravati i kontrolirati radnike ukoliko su oni predani ciljevima
- Radnici vole preuzimati odgovornost i vole sami smišljati inovativna rješenja.

McGregor je pretpostavke Teorije Y smatrao vjerodostojnijima od pretpostavki Teorije X, to jest da potrebe nižega reda dominiraju u pojedincima. Tvrdi da se oni koji se priklanjaju Teoriji X koriste procedurama kao što su pažljivo bilježenje, strogo nadgledanje, provjere

kvalitete, precizne opise poslova, a sve radi veće kontrole nad svojim zaposlenicima. (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=74931, 22.05.2016.)

Kod teorije Y zadatak menadžmenta je da ljudima omogući da saznaju i razvijaju svoje pozitivne karakteristike. Izborom najprikladnijih metoda upravljanja rukovođenja treba da se uklanjaju prepreke i na taj način da se oslobodi ljudski potencijal i usmjeri ka postizanju ciljeva organizacije. (http://www.knowledge-banks.org/za_goste/lekcije/lekcija6.htm, 22.05.2016.)

McGregor vjeruje da većina organizacija ne iskorištava kreativnost svojih zaposlenika i da bi menadžeri trebali dati svojim zaposlenicima spektar zadataka kojim bi se aktivirali njihovi skriveni talenti. Menadžeri bi pri upravljanju i koordiniranju ljudima trebali manje postavljati pravila i direktive, te se više fokusirati na integraciju zajedničkih ciljeva.

I na kraju možemo zaključiti da ovaj model ljudskih resursa ili teorija X i Y podrazumijeva da zaposleni imaju urođenu odbojnost prema radu i da ga izbjegavaju kad god je moguće. Više vole da dobiju uputstva od drugih i da izbjegavaju odgovornost. Iz tog proizlazi da je sam rad od drugorazrednog značenja, pa menadžeri moraju da tjeraju zaposlene na rad. Nasuprot teoriji X je teorija Y u okviru koje menadžeri vide zaposlene kao osobe spremne da prihvate odgovornost i rad. Ovaj model zagovara povjerenje, a da bi se on u potpunosti primijenio, menadžeri moraju da prihvate pretpostavke o ljudskoj prirodi, to jest da radnici spoznaju svoj potencijal. (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=74931, 22.05.2016.)

4.1.3. Teorija trostupanjske hijerarhije – Alderfer

Mnogi autori modificirali su Maslowljevju teoriju motivacije ostajući u okviru ideje hijerarhijskoga djelovanja ljudskih potreba, ali pokušavajući prevladati strogu hijerarhijsku klasifikaciju pet razina. Kompleksniji i razrađeniji pogled i alternativu Maslowljevoj teoriji daje Alderfer koji razvija **trostupanjsku hijerarhiju potreba**. (Sikavica P., i dr., 2008.). Teoriju trostupanjske 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. (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf, 24.05.2016.)

Ljudi svoje potrebe i želje izražavaju u obliku složenih ciljeva koji uključuju sve te potrebe ili njihove kombinacije. Napredovanje u organizaciji kao individualna želja ili cilj, uključuje obično i veću plaću, šire mogućnosti međuodnosa i kontakta s drugim, pojedincu relevantnim ljudima, kao i mogućnost daljnjeg razvoja i primjene njegovih sposobnosti i potencijala. Za razumijevanje logike djelovanja navedenih potreba bitno je i njihovo određenje. (Sikavica P., i dr., 2008.)

Egzistencijalne potrebe – odnose se 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.

(http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf, 24.05.2016.) Individualno zadovoljstvo tih potreba iznad nekog minimuma ovisi o komparaciji i onome što dobivaju drugi u istoj situaciji. Kako egzistencijalne potrebe nisu beskonačne, pojedinac ima određenu percepciju njihova zadovoljstva koju smatra dovoljnom, a koja je uvjetovana individualno i društveno. Druga bitna dimenzija egzistencijalnih potreba s bitnim implikacijama za realne odnose je pretpostavljena mogućnost njihove zamjene ili faktora zadovoljenja, što ostavlja znatan manevarski prostor organizaciji u stimuliranju materijalnim faktorima. (Sikavica P., i dr., 2008.)

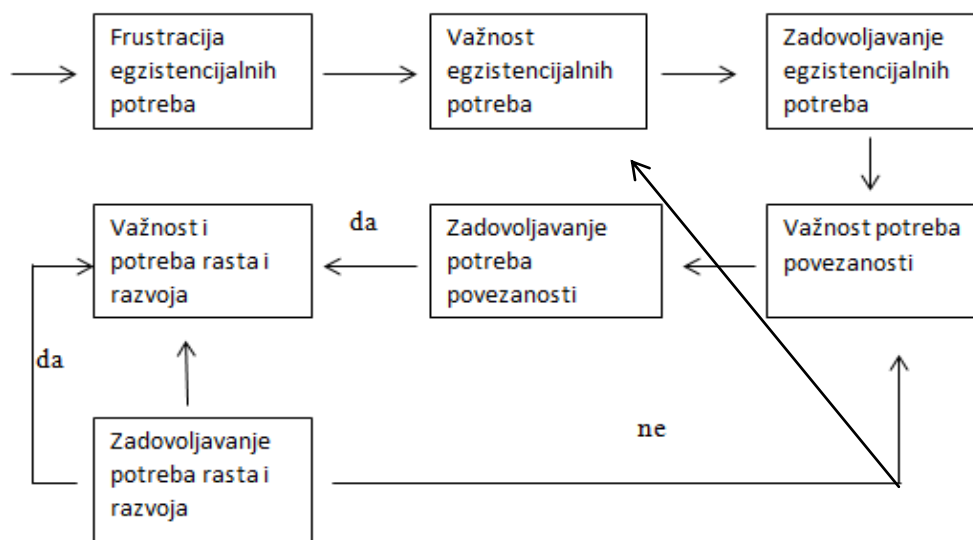
Potrebe povezanosti – obuhvaćaju one faktore koji su s aspekta pojedinca značajni, a odnose se na njegovu povezanost za obitelj, suradnike, prijatelje, menadžment i drugo. Riječ je o interpersonalnim odnosima koji mogu imati pozitivan i negativan predznak (povjerenje – nepovjerenje, itd.). (Dujanić M., 2006.)

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. (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf, 24.05.2016.). Zadovoljenje ovih potreba uključuje fundamentalnu promjenu u potencijalima pojedinca. Potrebe **rasta se razvijaju i intenziviraju njihovim zadovoljavanjem**. Što se osoba više razvija, to njezine potrebe razvoja postaju veće. Što se manje razvija, odnosno što

ima manje mogućnosti primjene sposobnosti i individualnih mogućnosti, ona to manje želi, preusmjeravajući svoje želje. Taj model motivacije i logiku njegova djelovanja prikazuje sljedeća slika. (Sikavica P., i dr., 2008.)

Za razliku od Maslowa, Aldefer smatra da ne postoji redoslijed zadovoljenja potreba nego o istodobnom zadovoljenju svih potreba te da motivacija leži baš u tome. (<http://web.efzg.hr/dok//OIM/mdarabos/menad%C5%BEment%204.pdf>, 24.05.2016.)

Slika 5. Teorija trostupanjske hijerarhije



Izvor: Sikavica P., Šiber F. B., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, ŠK, Zagreb 2008., str. 540.

Teorija trostupanjske hijerarhije temelji se na sljedećim pretpostavkama (Sikavica P., i dr., 2008.):

- Zadovoljena potreba je motivator ponašanja, a može i jačati potrebu: to je mehanizam **zadovoljenja – progresije**.
- Načelo djelovanja hijerarhije potreba u obratnom smjeru, odnosno mehanizam **frustracija – regresija**. Ako je frustracija izazvana potrebom višega reda, aktivira se i pojačava sljedeća potreba nižeg reda, što znači da frustracija izazvana potrebom razvoja može potencirati i intenzivirati socijalne pa i egzistencijalne potrebe.

- Svojstvo multiple determinacije svih kategorija potreba i uzajamno dvosmjerno djelovanje na intenzitet potreba i aktivnosti, što znači da svako zadovoljenje potreba djeluje na aktivaciju potreba u različitim kategorijama. Potrebe djeluju simultano, a ne sukcesivno.

Implikacije za menadžment teorije trostupanjske hijerarhije su sljedeće (Sikavica P., i dr., 2008.):

- Ta teorija upozorava menadžere na to da su želje i potrebe, pa time i ponašanje zaposlenih, funkcija i zadovoljenja i frustracije njihovih potreba. Nezadovoljstvo i frustracija u jednom području mogu tražiti kompenzaciju na drugom. To od menadžera zahtjeva detaljnu analizu stvarnih uzroka individualnog ponašanja.
- Važna spoznaja je da i potrebe mogu rasti njihovim zadovoljavanjem. To znači da menadžeri mogu kroz niz aktivnosti povećati individualne potrebe razvoja čineći objektivnu situaciju zahtjevnijom.
- Vrlo važna praktična implikacija koja se može izvesti iz ove teorije je da se kreativnijim zadacima, mogućnošću individualnog razvoja, uvažavanjem ljudi i njihova rada, boljim socijalnim odnosima itd. može donekle kompenzirati nezadovoljstvo i frustriranost egzistencijalnih potreba i uvjetovati da se više ljudi posvete usavršavanju i razvoju.

Ukratko, te teorija upozorava menadžere na njihovu izuzetno veliku odgovornost i šire mogućnosti djelovanja na ponašanje ljudi i razvoj, a ne samo na zadovoljavanje njihovih potreba. (Sikavica P., i dr., 2008.)

4.1.4. Teorija motivacije postignuća – David McClelland

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.

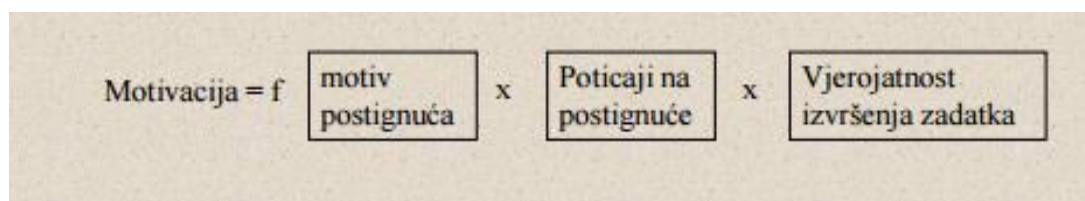
(http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf, 24.05.2016.)

U odnosu prema prethodno razmatranim teorijama taj pristup motivaciji razlikuje se u nekoliko bitnih dimenzija (Sikavica P., i dr., 2008.):

- Usmjeren je, (za razliku od ostalih teorija potreba) ponajprije na motivaciju za rad
- Radno ponašanje objašnjava važnost pojedinačnog motiva koji smatra osnovnim
- Potrebe i motivi koje uzima za osnovu ponašanja stečeni su i rezultat su učenja i socijalizirane u društvu: motivacija je koncipirana kao određena struktura stavova i vrijednosti koja pokazuje radnu, a može se reći i opću životnu orijentaciju ljudi
- U cijelosti je orijentiran na intrinzičnu motivaciju; u tome pristupu uspješno izvršenje aktivnosti i rješavanja problema znači motivacijski poticaj za ponašanje, a i cilj i nagradu postizanje uspjeha i osjećaj zadovoljstva i ponosa zbog toga.

Pojednostavljeni izraz teorije postignuća:

Slika 6. Formula za motivaciju



Izvor: <http://web.efzg.hr/dok//OIM/mdarabos/menad%C5%BEment%204.pdf> (24.05.2016)

Ova teorija je usmjerena pretežno na motivaciju menadžera iako je u određenim situacijama primjenjiva i na izvršitelje nestandardnih zadataka. (<http://web.efzg.hr/dok//OIM/mdarabos/menad%C5%BEment%204.pdf>, 24.05.2016.)

Polazište je da se ljudi razlikuju po svojoj težnji k postignuću i uspjehu i iz te činjenice proizlazi i različito ponašanje i rezultati. Tako motiv postignuća postaje ključni faktor ekonomske uspješnosti i vrlo bitna dimenzija tzv. poduzetničkog duha i logike koji se smatra nužnim faktorom ekonomskoga razvoja i poslovnog rizika bez kojega nema dobrih poslovnih rezultata i uspjeha. Postojanje i intenzitet motivacije postignuća objašnjava razlike u brzini i stupnju ekonomskog razvoja različitih zemalja.

Može se reći da teorija motivacije postignuća zapravo usmjerena ponajprije razumijevanju ponašanja onih pojedinaca i grupa, odnosno profesionalnih grupa koje se nalaze na višim položajima u organizacijskoj i društvenoj strukturi. Vrlo često se koristi za objašnjavanje menadžerske motivacije. (Sikavica P., i dr., 2008.):

Bitne karakteristike ljudi s razvojnom tendencijom postignuća (Sikavica P., i dr., 2008.):

- Postavljanje umjerenih ciljeva i rizika
- Povjerenje i pouzdanje u osobne sposobnosti
- Želja za izravnim feedbackom o rezultatima
- Stalna zaokupljenost zadatkom
- Preuzimanje osobne odgovornosti i inicijative.

Teorije motivacije postignuća (McClelland, 1973.) ne uzimaju u obzir ono što je potrebno za opstanak već ono što pojedinac želi. Tri su tipa motivirajućih potreba: potreba za moći, potreba za povezanošću i potreba za postignućem. (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=149147, 24.05.2016.).

Potreba za moći – ljudi s visokom potrebom za moći pridaju veliku pažnju utjecaju i kontroli. Ovakve osobe teže pozicijama vođe; skloni su raspravljanju; oni su žestoki, otvoreni i zahtjevni; uživaju u proučavanju i javnim nastupima. (Dujanić M., 2006.). Potreba za moći manifestira se željom i tendencijom za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih. Pretpostavka je da će osobe s tom potrebom željeti doći na više menadžerske položaje u organizaciji te da takvi položaji zapravo i zahtijevaju od izvršitelja sposobnost utjecaja i usmjeravanja drugih kao pretpostavku uspjeha. Istodobno se smatra da osoba bez tih obilježja nema nužne pretpostavke za menadžerski posao i uspješnost. Pri tome su važne pozitivne i socijalizirane forme utjecaja kroz grupno određivanje ciljeva, smisao za poticanje ljudi te omogućavanje inicijative i individualnih doprinosa. (Sikavica P., i dr., 2008.)

Potreba za povezivanjem – ljudi s velikom potrebom za povezivanjem, osjećaju se zadovoljni ako su voljeni, gdje nastoje izbjeći bol koji uzrokuje odbačenost iz skupine. Kao pojedinci, vjerojatno su zaokupljeni održavanjem ugodnih društvenih veza, uživaju u osjećaju intimnosti i razumijevanjem ugodnih društvenih veza.

Potreba za postignućem – ljudi s velikim potrebama za postignućem imaju intenzivnu želju za uspjehom i jednako intenzivan strah od neuspjeha. Žele biti izazvani, postavljaju teške, ali ne i neostvarive ciljeve. ([https://bib.irb.hr/datoteka/233549.Konf. upravljanje resursima Lazibat Dumicic.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/233549.Konf._upravljanje_resursima_Lazibat_Dumicic.pdf), 24.05.2016.) Imaju realan pristup riziku, preferiraju analize i procjene problema, vole trenutne i povratne informacije o svom radu. Nastoje minimizirati odmor, vole puno raditi, ne brinu pretjerano o neuspjehu ako se dogodi.

McClellandov pristup primjenjiv je za menadžere koji obuhvaća vrlo veliku potrebu za postignućem, prilično veliku potrebu za moći, ali vrlo malu potrebu za povezivanjem. Poduzetnici su ljudi koji počinju i razvijaju poslove ili neke druge poduhvate te time pokazuju vrlo veliku potrebu za postignućem, prilično veliku potrebu za moći, ali i malu potrebu za povezivanjem dok menadžeri prikazuju veliku potrebu za postignućem i moći, a malu za povezivanjem, ali ne toliko veliku ili malu kao poduzetnici. Ljudi koji visoko vrednuju motiviranje postignućem brže napreduju od onih koji to ne čine.

Sva tri nagona: moć, povezanost i postignuće od posebnog su značaja za upravu – mora ih prepoznati kako bi se poduzeće dobro vodilo. (Dujanić M., 2006.)

4.1.5. Dvofaktorska teorija motivacije –Fredrick Herzberg

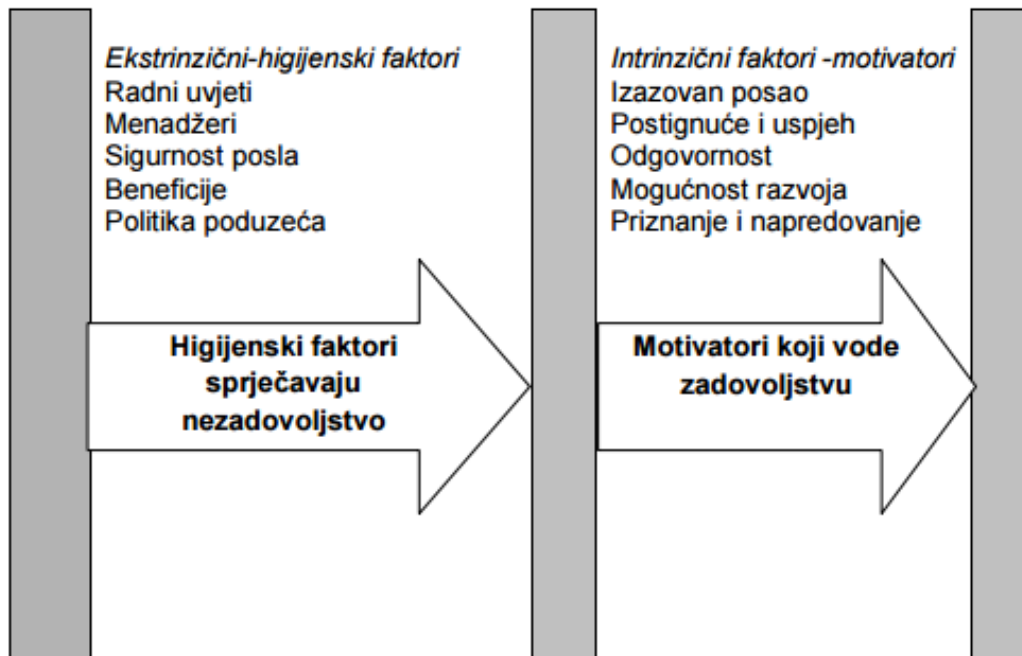
Fredrick Herzberg i njegovi suradnici modificirali su Maslowljev pristup potrebama. Njihova istraživanja usredotočena su na radnu situaciju i klasifikaciju faktora za rad, te je nazvana dvofaktorska teorija motivacije, označena kao motivacijsko-higijenski pristup motivaciji ili dvojna teorija motivacije. (Dujanić, M., 2006.)

4.1.5.1. Struktura motivacije

Ova teorija sadržava dvije različite dimenzije. Prvo, temeljni dio modela, je teorija radnog ponašanja konceptualizirana kao dvofaktorska teorija motivacije. Drugo, orijentirana je na obogaćivanje posla i programe preoblikovanja rada.

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije bazirana je na dvije temeljne pretpostavke. Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima. (Sikavica P., i dr., 2008.) 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. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf, 24.05.2016.) (Sikavica P., i dr., 2008.)

Slika 7. Herzbergova dvofaktorska teorija



Izvor: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=106238 (24.05.2016.)

4.1.5.2. Motivacijski faktori

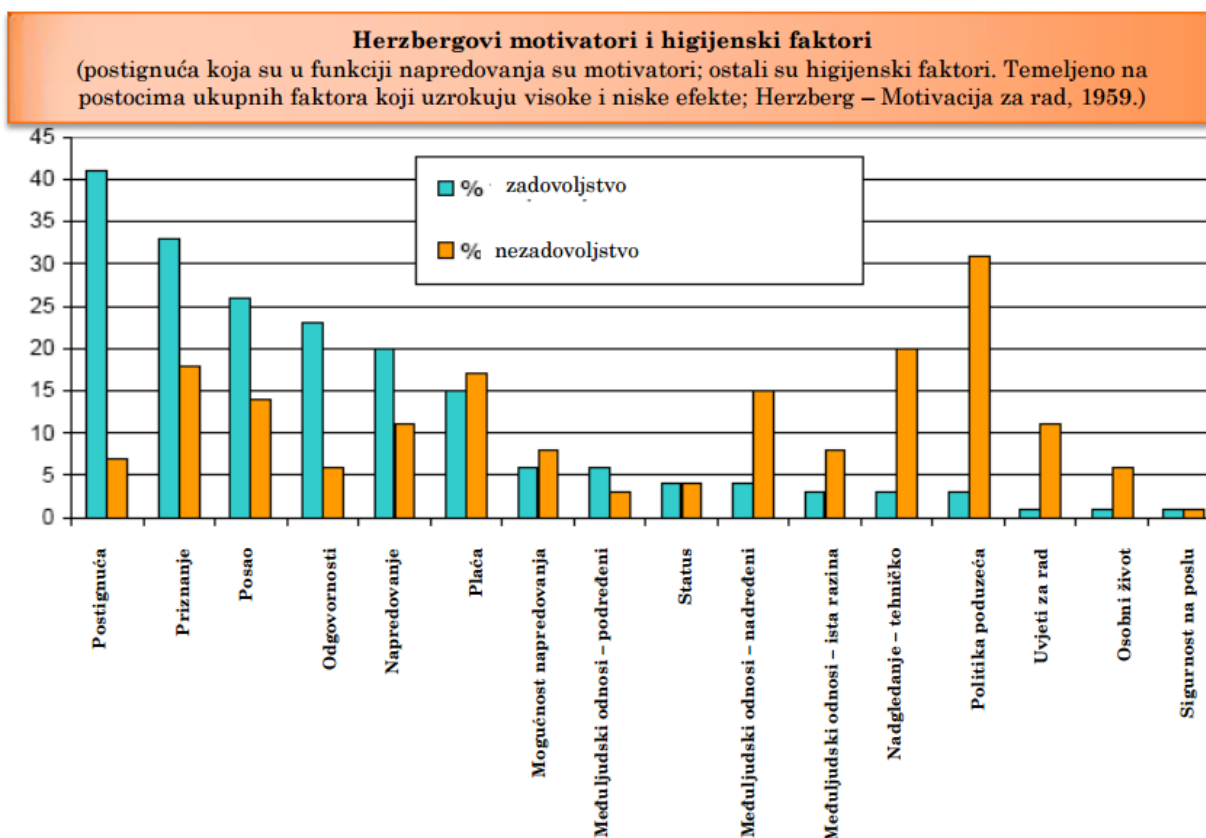
Motivatori - vode većem zadovoljstvu radom, a time i većem radnom angažmanu ⇒ izazovna posao, postignuće, odgovornost, priznanje i sl. neposredno utječu na zadovoljstvo u radu i radno ponašanje pa time i na proizvodnost rada. (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf, 24.05.2016.) Faktori su motivacije za rad i izvori zadovoljstva. U osnovi je hipoteza o uzročno-posljedičnoj vezi zadovoljstva radom i radnog ponašanja, odnosno radne uspješnosti. U kontekstu motivacije njihovo djelovanje je pozitivno, odnosno oni povećavaju motivaciju za rad. (Sikavica P., i dr., 2008.)

Higijenski faktori – 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. (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf, 24.05.2016.) Pr.: pranje ruku ne pridonosi većem zdravlju već ono sprječava bolest. Na njima treba nadograđivati čitav niz faktora koji će ljude motivirati za bolji rad i veću radnu uspješnost. To nisu faktori poticaja na veći radni angažman, nego samo sprečavaju nezadovoljstvo. Oni mogu privući čovjeka u organizaciju, zadržati ga u njoj, ali, prema Herzbergovu mišljenju, ne djeluju na motivaciju za rad. Stoga je njihovo djelovanje, s obzirom na stupanj nezadovoljstva koji izazivaju, isključivo negativno. (Sikavica P., i dr., 2008.)

Nezadovoljstvo na poslu se javlja kad zaposleniku ne odgovaraju vanjski uvjeti posla npr. plaća, status, sigurnost posla, radni uvjeti, politika organizacije, odnosi među suradnicima i način rukovođenja. Ove faktore Herzberg naziva higijenskim faktorima i oni čak mogu spriječiti pojavu motivacije. Kada su odgovarajući oni mogu smanjiti nezadovoljstvo zaposlenika, ali ne mogu potaknuti motivaciju.

Ljudi biraju svoja ponašanja i ulažu trud prema tome koliko vjeruju da će ih to dovesti do željenih ishoda, tj. zadovoljenja njihovih potreba. (<http://www.dugirat.com/novosti/76-gospodarstvo/6291->, 24.05.2016.)

Slika 8. Motivacijski faktori (%)



Izvor: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/mklindzic/Teorije%20motivacije.pdf> (25.05.2016.)

Iako neki autori smatraju da je riječ isključivo o teoriji zadovoljstva s poslom, a ne radnog ponašanja, implicirana polazna hipoteza o neposrednoj povezanosti zadovoljstva i radne uspješnosti uvjetuje da je u Herzbergovu modelu razgovor o faktorima zadovoljstva zapravo razgovor o faktorima motivacije za rad i radnog ponašanja. Drugi Herzbergov neposredni interes koji proizlazi iz modela motivacije za rad i neposredne pragmatične potrebe djelovanja na motivaciju za rad usmjeren je na preoblikovanje rada tako da omogućuje individualni razvoj. U skladu s osnovnom hipotezom da su posao i njegove karakteristike izvor motivacije za rad, jedini način djelovanja na motivaciju je kroz neposredno djelovanje na to da posao koji ljudi obavljaju budu kreativniji, da omogućuju više autonomije i odgovornosti u radu, da provocira sposobnosti i omogućuje njihovu primjenu, tj. potvrđivanje i samoaktualiziranje čovjeka. Kreativnost se može samo postići kreativnim radnim zadacima, a ne dobrim odnosima i potporom menadžera, većim materijalnim nagradama i sl.

Ukratko, Herzberg razvija ideju i filozofiju obogaćivanja posla kao najvažnije motivacijske strategije. (Sikavica P., i dr., 2008.)

4.1.6. Teorija motivacije uloga – J. Miner

Teorija motivacije uloga koju je razvio John Miner temelji se na specifičnom pristupu motivaciji temeljenoj na potrebama te pretpostavci specifične motivacijske strukture različitih tipova poslova, odnosno uloga. Sukladno tome Miner je razvio različite motivacijske strukture potreba sukladno poslovima koje se obavljaju te svaka odgovara specifičnom organizacijskom i profesionalnom kontekstu. (<http://documents.tips/documents/motiviranje-zaposlenih-559ac0e609836.html>, 25.05.2016.)

Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova sastoji se od: menadžerske motivacije, profesionalne motivacije i poduzetničke motivacije. (Sikavica P., i dr., 2008.)

4.1.6.1. Menadžerska motivacija

Menadžerska motivacija (hijerarhijskih uloga) dijeli se na (Dujanić M., 2006.):

- Pozitivan stav prema autoritetu
- Potreba za natjecanjem
- Potreba za moći
- Potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem (afirmacijom)
- Potreba za isticanjem (različitim, istaknutim statusom)
- Potreba za osjećajem odgovornosti

4.1.6.2. Profesionalna motivacija (motivacija stručnjaka)

Pojam *professionals* odnosi se obično na pravnike (odvjetnike), liječnike, konzultante u različitim područjima, ali i stručnjake i znanstvenike koji rade u razvoju i istraživanju u velikim hijerarhijskim organizacijama. Najjednostavnije bi ih mogli odrediti kao ljude koji prodaju svoje znanje ili jednostavnije stručnjake. (Sikavica P., i dr., 2008.)

Profesionalna motivacija dijeli se na (Dujanić M., 2006.):

- Potrebu za učenjem
- Potrebu neovisnog rada i djelovanja

- Potreba za stjecanjem statusa
- Potreba pomaganja drugima
- Identifikacija s profesijom (temeljena na vrijednostima)

4.1.6.3. Poduzetnička motivacija

Ovaj tip motivacije Miner naziva i motivacija zadatka jer se odnosi na organizacijske situacije gdje je definicija uspjeha i neuspjeha inherentna u zahtjevima samoga zadatka. Ona objašnjava ponašanje kojim su uspješni poduzetnici počeli svoj posao ili uživaju u poduzetništvu. Slična je McClellandovoj motivaciji postignuća. (Sikavica P., i dr., 2008.)

Motivacija poduzetnika sastoji se od (Dujanić M., 2006.):

- Potreba za postignućem
- Potreba izbjegavanja rizika
- Potreba *feedbacka*
- Potreba za uvođenjem inovativnih rješenja
- Potreba anticipiranja budućih mogućnosti.

Razlike u motivaciji između poduzetnika i ne poduzetnika odnosno menadžera (znanstvenika) u (%) prikazane su u sljedećoj tablici.

Tablica 1. Razlike u motivaciji poduzetnika i menadžera

Mjere poduzetničke motivacije	Menadžeri/ Znanstvenici	Poduzetnici		
		Cijela grupa	Vlasnici tvrtki	
			Mali rast	Veliki rast
Ukupna poduzetnička motivacija	57	70	53	87
Potreba za postignućem	56	67	52	81
Potreba izbjegavanja rizika	50	58	50	66
Potreba za indeksom performansi	34	45	35	54
Potreba za uvođenjem inovacija	74	79	68	90
Potreba da se misli o budućnosti i planira	56	62	54	69

Izvor: Sikavica P., Šiber F. B., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, ŠK, Zagreb 2008., str. 550.

Kao što je vidljivo iz tablice, poduzetnička motivacija mnogo je viša kod onih koji su osnovali vlastite organizacije, nego kod onih koji nisu. Osim toga, vidljivo je da je kod onih čije organizacije prikazuju veliki rast ta motivacija mnogo viša nego kod onih s malim rastom. (Sikavica P., i dr., 2008.)

Minerova teorija naročitu važnost imala je u ukazivanju na važnost motivacije za menadžersku karijeru i uspješnost. Istraživanja koja su rađena na temelju Minerove teorije na uzorku menadžera ukazuje da su veću motiviranost imali oni koji su osnovali svoje vlastite tvrtke u odnosu na one koji su zaposleni u tuđim tvrtkama, te oni čije je poslovanje bilježilo rast. Minerova teorija izvrsno ukazuje i na individualni pristup motivaciji pojedinih vrsta poslova odnosno uloga. (<http://documents.tips/documents/motiviranje-zaposlenih-559ac0e609836.html>, 25.05.2016.)

4.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije su usmjerene na proces odlučivanja i na glavne varijable koje taj proces određuju. Ove teorije motivacije polaze od toga da ljudi nisu dovoljan faktor objašnjenja radne motivacije, te uključuju u analize i druge faktore kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Također, uspješno eliminiraju glavni nedostatak sadržajnih teorija, a to je dane mogu odgovoriti na pitanje zašto ljudi često u životu rade stvari koje im nisu drage, odnosno koje nisu u skladu s njihovim interesima i motivima. (<http://documents.tips/documents/teorijemotivacije.html>, 25.05.2016.)

Od procesnih teorija najvažnije su (Dujanić M., 2006):

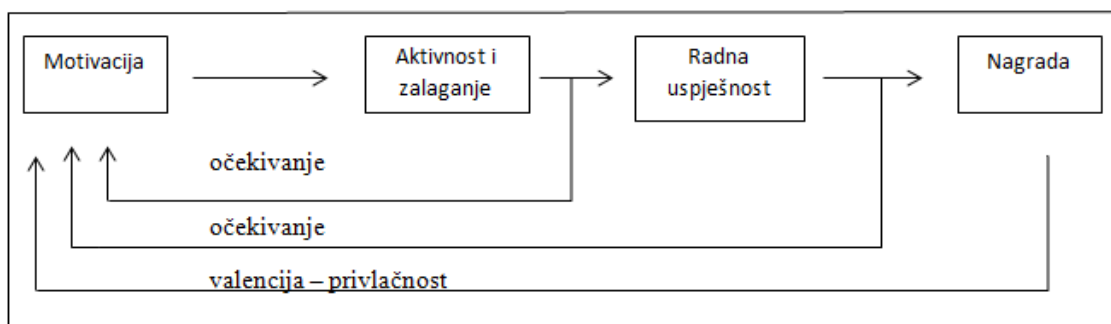
- Vroomov kognitivan model motivacije
- Porter – Lawlerov model očekivanja
- Lawlerov model očekivanja
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni
- Teorija pravednosti
- Teorija pojačavanja

U osnovi svih procesnih teorija motivacije četiri bitne pretpostavke su (Sikavica P., i dr., 2008.):

- ljudi imaju različite preferencije u odnosu na raznolike ciljeve, odnosno nagrade koje su potencijalno dostupne u određenoj situaciji; ljudi imaju različite potrebe, želje i ciljeve koje žele postići kroz svoj rad

- pri odlučivanju o ponašanju ljudi procjenjuju, odnosno imaju različita očekivanja o mogućnosti da uspješno obave određene aktivnosti ili zadatke ulažući veći napor (da se može ispuniti norma ili postići radne standarde i ciljeve, položiti ispit i sl.)
- pri izboru ponašanja ljudi također procjenjuju vjerojatnost, odnosno imaju određena očekivanja, da će se obavljanje neke aktivnosti ili zadatka rezultirati određenim željenim efektima ili nagradama (napredovanje, veća plaća i sl.)
- u svakoj pojedinoj situaciji motivacija za neku aktivnost, odnosno radno ponašanje, rezultanta je tih individualnih očekivanja i preferencije, tj. valencije ciljeva i nagrada.

Slika 9. Opći procesni model motivacije za rad



Izvor: Sikavica P., Šiber F. B., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, ŠK, Zagreb 2008., str. 551.

4.2.1. Vroomov kognitivan model motivacije (model teorija očekivanja)

Najveće značenje i utjecaj u razvoju suvremenih teorija motivacije ima Vroomov kognitivni model. Vroomov 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. (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_1_8.pdf, 25.05.2016.)

Vroom uvodi dva koncepta (Sikavica P., i dr., 2008.):

- Koncept valencije ili privlačnosti efekata (nagrada) radne aktivnosti za pojedinca - odnosi se 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 - odnosi se na trenutno vjerovanje da će određenu aktivnost slijediti određeni ishod, odnosno na očekivanja da se izborom alternative može ostvariti željene ciljeve.

Formula glasi : **Pritisak = valencija x očekivanje (f = V x O)** – (Pritisak – jačina motivacije, valencija – jačina preferencije pojedinca prema rezultatu, očekivanje – vjerojatnost da akcija vodi rezultatima (sustav upravljanja prema ciljevima)

Kada je osoba indiferentna prema ostvarenju cilja, valencija je nula. Kod negativne valencije osoba želi da se cilj ne ostvari. Rezultat toga je nepostojanje motivacije. Slično, osoba neće biti motivirana na ostvarenje cilja ako su očekivanja negativna ili nula. Primjerice, ljudi će biti voljni naporno raditi za valenciju u obliku plaće ili promaknuća. To se uklapa u koncept harmonije ciljeva: pojedinci imaju osobne ciljeve različite od organizacijskih ciljeva, ali se ti ciljevi mogu uskladiti. Vroomova teorija je u potpunosti u skladu sa sustavom upravljanja prema ciljevima. (Dujanić M., 2006.)

4.2.2. Porter - Lawlerov model očekivanja (Integrativni procesni model radne motivacije)

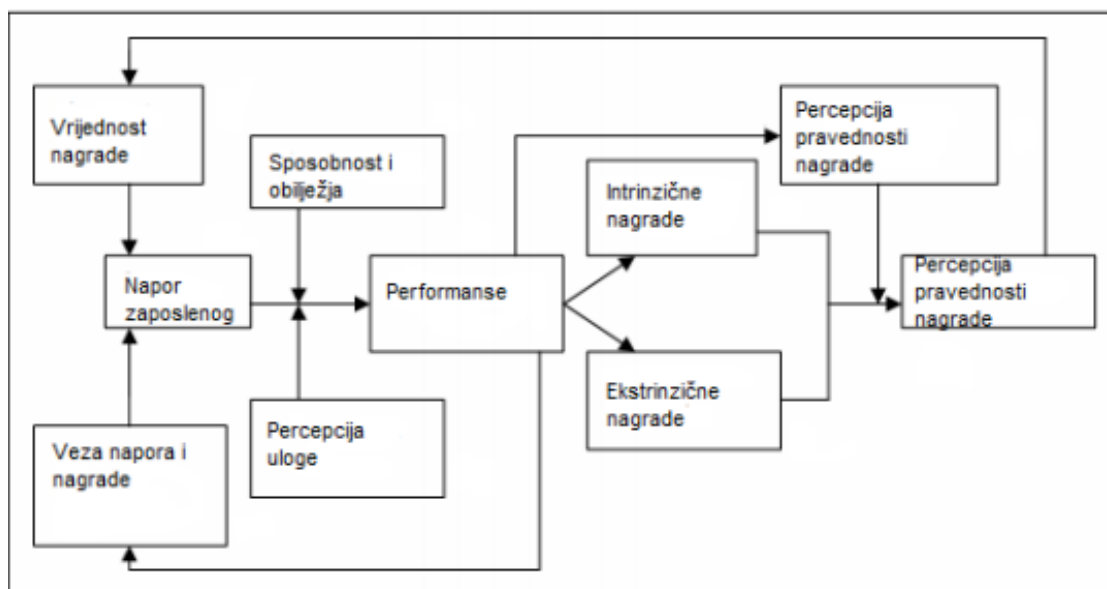
Prema Porter - Lawlerovom modelu očekivanja motivacija je samo jedan od faktora radnog ponašanja i uspješnosti, uključujući tu i sposobnosti i karakteristike pojedinaca, percepcije zadataka i zadovoljstvo, očekivanja i valenciju te percipiranu jednakost nagrade, odnosno pravične distribucije nagrada u organizaciji.

(http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf,

27.05.2016.) Ove nagrade, izmiješane s onim što pojedinci smatraju pravednim, vode do zadovoljstva. Ono što pojedinac vidi kao pravednu nagradu za uložene napore utjecat će na izvedeno zadovoljstvo. (Dujanić M., 2006.)

Ovaj model karakterizira devet varijabli, kao što se vidi na sljedećoj slici. (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf, 27.05.2016.)

Slika 10. Integrativni procesni model radne motivacije



Izvor:

<http://w3.ekof.bg.ac.rs/nastava/organizaciono%20ponasanje/2011/MOTIVACIJA%20I%2020ZADOVOLJSTVO%20POSLOM%201.pdf> (27.05.2016.)

Kao što se vidi na slici, model razlikuje intrinzične nagrade koje proizlaze iz individualnog odnosa prema poslu, samog posla i osjećaja uspjeha i postignuća i ekstrinzične nagrade (plaće, priznanja, itd.) za čije dobivanje je radna uspješnost samo instrument. (Sikavica P., i dr., 2008.)

Ovaj model razlikuje dvije vrste očekivanja važnih za motivaciju za rad. Prvo očekivanje odnosi se na mogućnost uspješnog izvršenja zadatka većim zalaganjem ($Z - U$). Drugo je vezano za vjerojatnost da će za uspješno izvršenje zadatka biti nagrađeno. Treći faktor je valencija ili privlačnost i važnost nagrade za pojedinca. Izostanak bilo kojeg faktora smanjuje ili otklanja motivaciju. (<http://documents.tips/documents/19-menadzment-ljudskih-potencijala-55ab57d872985.html>, 27.05.2016.)

Formula za motivaciju: $Motivacija = (Z - U) \times (U - N) \times (V)$, gdje je Z = zalaganje, U = radni učinak, odnosno uspješnost, N = nagrada, odnosno ishod koji slijedi izvršenje zadatka i postignutu radnu uspješnost.

Očekivanja u pravilu određuju dvije grupe faktora. Jedni su povezani s individualnim karakteristikama, dok su drugi određeni objektivnom situacijom i njezinim različitim aspektima.

Prednost ovoga modela je ta da inkorporira različite teorije i time i sve relevantne varijable i njihove odnose koji djeluju na radnu motivaciju prikazujući tri bitne stvari, a to su (Sikavica P., i dr., 2008.) :

- izuzetna kompleksnost motivacije za rad i mnoštvo povezanih faktora koji je uvjetuju
- promatra motivaciju kao dinamičan proces u kome ljudi uče iz stvarnoga iskustva u sličnim situacijama iz prošle i objektivne situacije u kojoj se nalaze
- model sadržava i složeniju koncepciju zadovoljstva i njegova odnosa s radnom uspješnošću. Ona je u ovome modelu rezultat, a ne pretpostavka radne uspješnosti.

4.2.3. Lawlerov model očekivanja

Lawler (1971.) usmjerava pozornost na utvrđivanje faktora koji određuju individualna očekivanja, a to su (Dujanić M., 2006.) :

- Objektivna situacija i individualna percepcija te situacije
- Percepcije i mišljenje drugih ljudi o situaciji
- Kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama
- Privlačnost (valencija) očekivanih efekata
- Unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada

Utvrđeni faktori utjecaja na individualna očekivanja predstavljaju osnovicu djelovanja menadžmenta u pogledu poboljšanja radnih učinaka posredstvom motivacije. Ovaj model nameće menadžmentu obvezu da analizira stanje zbog čega radni učinak nije zadovoljavajući.

4.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Adams-ova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni polazi od koncepta u kojem promatra odnos pojedinaca i organizacije kao specifični odnos razmjene. Na jednoj strani

pojedinaac 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. (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf, 27.05.2016.)

U nizu procesnih teorija motivacije specifičan pristup je Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni, češće jednostavno i kraće označavana kao teorija nejednakosti zbog bitne komparativne dimenzije i teorija socijalne komparacije. U svojoj biti ona je teorija pravičnosti. Suzila je interes na motivacijsko djelovanje materijalnih naknada za rad unutar složenoga fenomena radne motivacije, što uvjetuje da je katkad smatraju teorijom financijskog nagrađivanja. (Sikavica P., i dr., 2008.)

Generiranje percepcije nejednakosti ostvaruje se na dva načina (Dujanić M., 2006.):

- 1) Usporedbom onog što pojedinac dobiva od organizacije (output – O_0) i onog što daje (input – I_0):

$$\frac{O_0}{I_0} \begin{matrix} > \\ = \\ < \end{matrix} 1$$

Ako je koeficijent veći ili manji od jedan, ostvaruje se nejednakost razmjene. U prvom je slučaju ona u korist pojedinca, a na štetu organizacije, a u drugom je slučaju obrnuto.

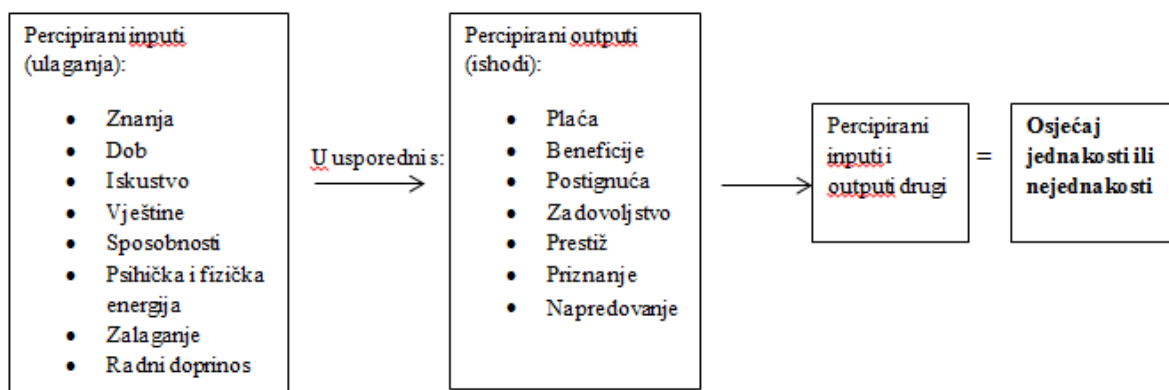
- 2) Usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije za ono što joj daje u odnosu na druge u radnoj sredini:

$$\frac{O_0}{I_0} \begin{matrix} > \\ = \\ < \end{matrix} \frac{O_1}{I_1}$$

Čim postoji nejednakost ovih odnosa, postoji nejednakost razmjene koju pojedinac osjeća na svoju štetu kada drugi dobivaju relativno više od njega.

Tu situaciju usporedbe i generiranja osjećaja jednakosti ili nejednakosti i pravednog tretmana prikazuje sljedeća slika.

Slika 11. Glavne komponente teorija pravičnosti



Izvor: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=106238 (27.05.2016.)

Nejednakost za osobu postoji uvijek kada opaža da je odnos njezinih outputa prema inputima i odnos outputa i inputa drugih jednak. Izvor osjećaja nejednakosti diskrepancija je inputa i outputa u odnosu na druge. (Sikavica P., i dr., 2008.)

Menadžment mora pratiti faktore utjecaja na nejednakost u socijalnoj razmjeni te oblikovati mehanizme koji će motivirati na veće inpute. Posebnu pozornost treba posvetiti varijablama kao što su apsentizam, fluktuacija, stavovi prema radu, koje su u visokoj korelaciji s nezadovoljstvom na radu, odnosno osjećajem nejednakosti. (Dujanić M., 2006.)

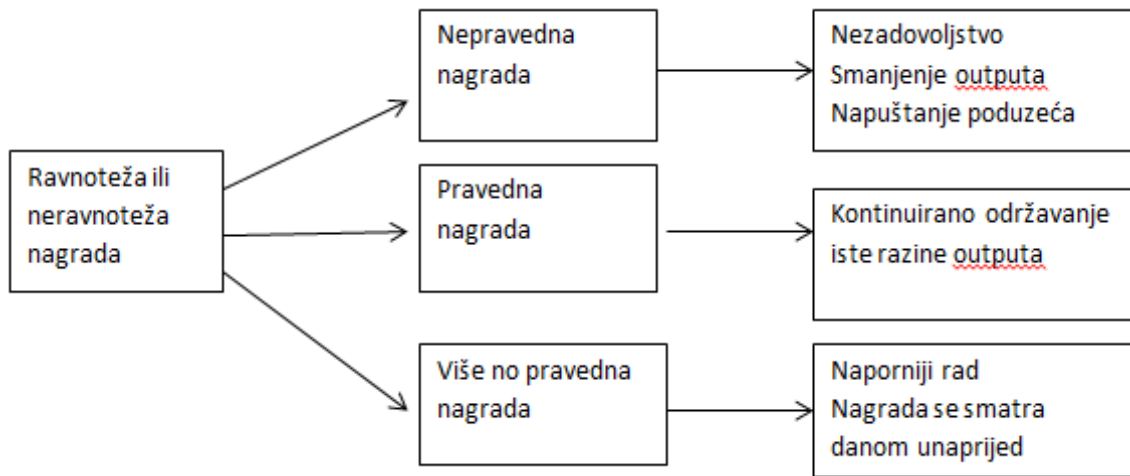
4.2.5. Teorija pravednosti

Doživljavaju li pojedinci strukturu nagrađivanja kao pravednu, važan je čimbenik motivacije. Teorija pravednosti odnosi se na subjektivan sud pojedinca o opravdanosti nagrade koju prima u odnosu na uloženi input, a u usporedbi s nagradama koje primaju drugi.

$$\frac{\text{rezultat pojedinca}}{\text{inputi koje ulaže pojedinac}} = \frac{\text{rezultati drugih osoba}}{\text{inputi koje ulažu druge osobe}}$$

Menadžer mora usporediti rezultat pojedinca i rezultat drugih osoba odnosno input koji pojedinac ulaže i input koje ulažu druge osobe. (Dujanić M., 2006.)

Slika 12. Teorija pravednosti



Izvor: Dujanić, M.: Osnove menadžmenta, Rijeka 2006., str. 164.

Ukoliko djelatnik osjeća nejednakost u razmjeni ili nepravednost nagrade on može djelovati na vlastite inpute ili outpute, češće izostajati, odugovlačiti s poslom, napustiti poduzeće i sl., racionalizirati razlike i nepravednost (traženjem krivice u drugima). Osnovni zadatak menadžmenta je pratiti faktore utjecaja na nejednakost u socijalnoj razmijeni, te oblikovati takve mehanizme koji će motivirati na veće inpute. (<http://free-os.t-com.hr/pavin/files/7.2.doc>., 28.05.2016.)

4.2.6. Teorija pojačavanja

Psiholog B. F. Skinner razvio je pristup nazvan pozitivno pojačanje ili modificiranje ponašanja. On drži da pojedinci mogu biti motivirani pravilnim oblikovanjem radnog okruženja i nagradama za ostvarenje te da kazne daju negativne rezultate.

Skinner i njegovi sljedbenici čine više od dobrog nagrađivanja. Oni analiziraju radnu situaciju da bi utvrdili što uzrokuje da se radnici ponašaju na određeni način:

- Iniciraju promjene kako bi uklonili problematična ostvarenja
- Uz pomoć i participaciju radnika postavljaju se specifični ciljevi
- Osigurava se trenutačna i kontinuirana povratna veza
- Poboljšanje ostvarenja se nagrađuje priznavanjem i nagradom.

Čak i kada ostvarenje nije jednako ciljevima pronalaze se načini da se ljudi nagrade za ono što su dobro učinili. Smatra se motivirajućim dati ljudima potpunu informaciju o problemima kompanije.

(https://bib.irb.hr/datoteka/233549.Konf._upravljanje_resursima_Lazibat_Dumicic.pdf,

28.05.2016.)

5. MOTIVACIJSKE TEHNIKE

Motivacija je toliko složena i osobna da nema jedinstvenog odgovora, međutim moguće je identificirati osnovne motivacijske tehnike:

- Novac - važan je bilo u obliku nadnica, rada po komadu ili kojeg drugog oblika poticajnog plaćanja, premija, dionica, osiguranja koje plaća kompanija ili bilo koje druge stvari koja se ljudima može dati za njihov obavljeni posao. (https://bib.irb.hr/datoteka/233549.Konf._upravljanje_resursima_Lazibat_Dumicic_.pdf, 28.05.2016.) Novac je sredstvo ostvarenja minimalnog standarda, premda taj minimum postaje sve veći i veći kako ljudi postaju bogatiji, kao motivator postignut je praksom osiguranja sličnosti plaće različitih menadžera u kompaniji. Ako je novac učinkovit motivator tada ljudima na različitim mjestima treba dati plaće i premije. Gotovo je sigurno da novac može motivirati samo onda kada su ta plaćanja velika u odnosu na dohodak osobe. (Dujanić M., 2006.)
- Participacija - jedna od tehnika kojoj je, kao rezultat istraživanja i teorija motivacije, dana jaka podrška je povećana prisutnost i korištenje participacije. Rijetki su ljudi koji ne osjećaju motiviranost ako ih se konzultira o zbivanjima koja na njih utječu. Participacija je također sredstvo priznanja. Ona utječe na potrebu za povezivanjem i prihvaćanjem. Iznad svega, daje ljudima osjećaj postignuća. (https://bib.irb.hr/datoteka/233549.Konf._upravljanje_resursima_Lazibat_Dumicic_.pdf, 28.05.2016.)
- Obogaćivanje posla - povezano je s Herzbergovom teorijom motivacije, koja pravim motivatorima smatra čimbenike kao što su, npr. izazov, postizanje priznanja i odgovornost. Obogaćivanje posla treba razlikovati od proširenja opsega posla. Proširivanje opsega posla nastoji posao učiniti varijabilnijim uklanjanjem dosade koja proizlazi iz obavljanja repetitivnih operacija. Obogaćivanjem posla nastoji se ugraditi u posao veći osjećaj izazovnosti i postignuća. Posao se može obogatiti povećanjem varijabilnosti. (Dujanić M., 2006.)

6. ZAKLJUČAK

Važno je znati da ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo postaju središtem pažnje menadžmenta ljudskih potencijala. Potrebe individua i čimbenici za koje se drži da ih motiviraju, objekt su intenzivnih istraživanja i analiza iz kojih su proizašle mnoge motivacijske teorije. Složenost individue isključuje prihvaćanje jedne od motivacijskih teorija kao univerzalne, putem koje bi se na jedinstven način motivirali ljudi u svim vrstama i oblicima organizacija bez obzira na sredinu u kojoj se ona nalazi. Čovjek je složen psihološki sustav koji zahtjeva mnoge instrumente podizanja motivacije. Nužno je poznavati, uz motivacijske teorije i složenost zaposlenika kao individua te i okolnosti koje ih okružuju.

Motivacijske teorije dijele se na dvije grupe: sadržajne teorije i procesne teorije. Sadržajne teorije motivacije ukazuju na različite motive i strategije za zaposlene u suvremenom društvu, koje imaju ključnu ulogu u poduzeću i predstavljaju pokretač ekonomskog razvoja. Koncept potreba je u ovim teorijama ključni koncept u objašnjavanju ljudskog ponašanja. Teorije u potpunosti ignoriraju karakteristike posla i radne okoline kao determinante motivacija za rad, a naglašavaju osobine pojedinca i usmjerene su na analizu značenja individualnih potreba za radno ponašanje. U sadržajne teorije spadaju: teorija hijerarhije potreba koja se smatra glavnom temom ovoga rada ali i najpoznatijom teorijom motivacije koja se sastoji od pet bitnih razina a to su: fiziološke ili biološke potrebe - najosnovnije, nakon toga slijede potrebe za sigurnošću, potrebe za ljubavlju i pripadanjem, potrebe za poštivanjem i na samom kraju potrebe samoaktualizacije; u ostale teorije spadaju i teorija X i Y, teorija trostupanjske hijerarhije, teorija motivacije postignuće, dvofaktorska teorija motivacije te teorija motivacije uloga. Drugu grupu čine procesne teorije motivacije koje polaze od toga da se čovjek u nekoj aktivnosti angažira ako očekuje neku korist. Čovjekova aktivnost je instrument za postizanje određenih ciljeva koji mu mogu donijeti očekivanu korist. Procesne teorije obuhvaćaju: Vroomov kognitivan model motivacije, Porter - Lawlerov model motivacije, Lawlerov model, Adamsovu teoriju nejednakosti u socijalnoj razmijeni, teoriju pojačavanja i teoriju pravednosti. One smatraju da čovjek sam bira određeno ponašanje razmišljajući o učincima svog ponašanja koje će djelovati na rezultate i ostvarenje ciljeva. Ljudi imaju različite preferencije prema različitim ciljevima, odnosno nagradama. Pri odlučivanju o ponašanju, ljudi vrše procjenu vjerojatnosti određenog ishoda. U svakoj pojedinoj situaciji motivacija je rezultat interakcije individualnih očekivanja i preferencije.

I na kraju, nakon što sam obuhvatila samo značenje motivacije i upravljanje ljudskim potencijalima, te opisala teorije motivacije potrebno je i reći da je važna i procjena uspješnosti zaposlenika, nepristrano ocjenjivanje, te omogućavanje njihovog daljnjeg razvoja i napredovanja kroz brojne motivacijske tehnike kao što su npr. plaća, beneficije, obogaćivanje posla, itd. Od neizrecive je važnosti i politika dobrih međuljudskih odnosa, uključivanje radnika u proces odlučivanja, davanje veće odgovornosti, no i potpuno točno prosuđivanje njihovih zasluga kako bi oni stekli potpuno povjerenje. Upravo sve te činjenice predstavljaju osnovu ka izgradnji kvalitetnog i dugoročnog motivacijskog sustava u kojem će i zaposlenici ostvariti svoje ciljeve, a koji se u osnovi prožimaju i čije ostvarenje nije pojedinačno moguće već zajedno čine cjelinu.

Natalija Šebić
(potpis studenta)

LITERATURA

1) KNJIGE

Dujanić M.: Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006., str. 153-166.

Sikavica P., Šiber F. B., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, ŠK, Zagreb, 2008., str. 531-559.

2) ČLANCI

Varga M., (2011), Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međunarodnog veleučilišta, Vol.2 No.1 Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=106238 (18./19.05.2016.)

Buntak K., Droždek I., Kovačić R., Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljud. potencijalima (2013). Tehnički glasnik, Vol7. No.1. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=149147 (18./24.05.2016.)

Dropulić M., Jesmo li prerasli teoriju X i teoriju Y (2010). Ekonomska misao i praksa, No.2. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=74931 (22.05.2016.)

3) WEB PREZENTACIJE

Mr.sc Ivana Marić, Upravljanje ljudskim potencijalima. Dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/OIM//UPRAVLJANJE%20LJUDSKIM%20POTENCIJALIMA.pdf> (12.05.2016.)

<http://web.studenti.math.pmf.unizg.hr/~lsvenda/faks/psihologija1/04-Humanisticki%20pristup%20licnosti.ppt> (19./21.05.2016.)

<http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/B%20-%206%20-%20MOTIVACIJSKI%20POJMOVI.ppt> (21.05.2016.)

4) OSTALI IZVORI

<http://studentski.hr/system/materials/6/307667bb62e5558f6242000b5459f76d6c434405.zip?1439380407> (12.05.2016.)

<http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Komp.mngm.I.dio.doc> (12.05.2016.)

<http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/motivacija.pdf> (12.05.2016.)

http://www.gimnazija-druga-zg.skole.hr/AKTIVNOSTI/psihologija/treci/PODJELA_MOTIVA_2810.doc. (12.05.2016.)

Čičin-Šain D., Motivacija kao poticaj za rad. Dostupno na:
http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf
(12./18./24./25./27.05.2016.)

http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp (13.05.2016.)

Kecman B., Motivacija i neke od sadržajnih teorija motivacije
<http://motivacijateorije.blogspot.hr/> (13./18.05.2016.)

<http://motivacijazaposlenih.blogspot.hr/2011/04/vaznost-motivacije-za-radnu-uspjesnost.html>
(18.05.2016.)

<http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/>
(19.05.2016.)

<https://www.scribd.com/doc/65684313/Maslovljeva-Hijerarhija-Ljudskih-Potreba>
(19.05.2016.)

https://www.fsb.unizg.hr/atlantis/upload/newsboard/30_09_2008_8039_MOTIVACIJA_ORG_KLIMA.DOC (19.05.2016.)

http://www.knowledge-banks.org/za_goste/lekcije/lekcija7.htm (19./22.05.2016.)

<http://vaznostmotivacije.blogspot.hr/2012/05/rane-teorije-motivacije.html> (22.05.2016.)

Prof. dr. sc. Belak V., Osnove menadžmenta. Dostupno na:
<http://web.efzg.hr/dok//OIM/mdarabos/menad%C5%BEment%204.pdf> (24.05.2016.)

Doc.dr.sc. Lazibat T., Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni
čimbenici kvalitete. Dostupno na:

[https://bib.irb.hr/datoteka/233549.Konf. upravljanje resursima Lazibat Dumicic.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/233549.Konf._upravljanje_resursima_Lazibat_Dumicic.pdf)

(24./28.05.2016.)

<http://www.dugirat.com/novosti/76-gospodarstvo/6291-> (24.05.2016.)

<http://documents.tips/documents/motiviranje-zaposlenih-559ac0e609836.html>.

(25./27.05.2016.)

<http://documents.tips/documents/teorijemotivacije.html%20> (25.05.2016.)

<http://free-os.t-com.hr/pavin/files/7.2.doc> (28.05.2016.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Lančani slijed elemenata motivacije.....	3
Slika 2. Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima...6	
Slika 3. Temeljna pretpostavka modela.....	10
Slika 4. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	12
Slika 5. Teorija trostupanjske hijerarhije.....	20
Slika 6. Formula za motivaciju.....	22
Slika 7. Herzbergovadvofaktorska teorija.....	25
Slika 8. Motivacijski faktori.....	27
Slika 9. Opći procesni model motivacije za rad.....	32
Slika 10. Integrativni procesni model radne motivacije.....	34
Slika 11. Glavne komponente teorije pravičnosti.....	37
Slika 12. Teorija pravednosti.....	38

POPIS TABLICA

Tablica 1. Razlike u motivaciji između poduzetnika i menadžera.....	30
---	----