

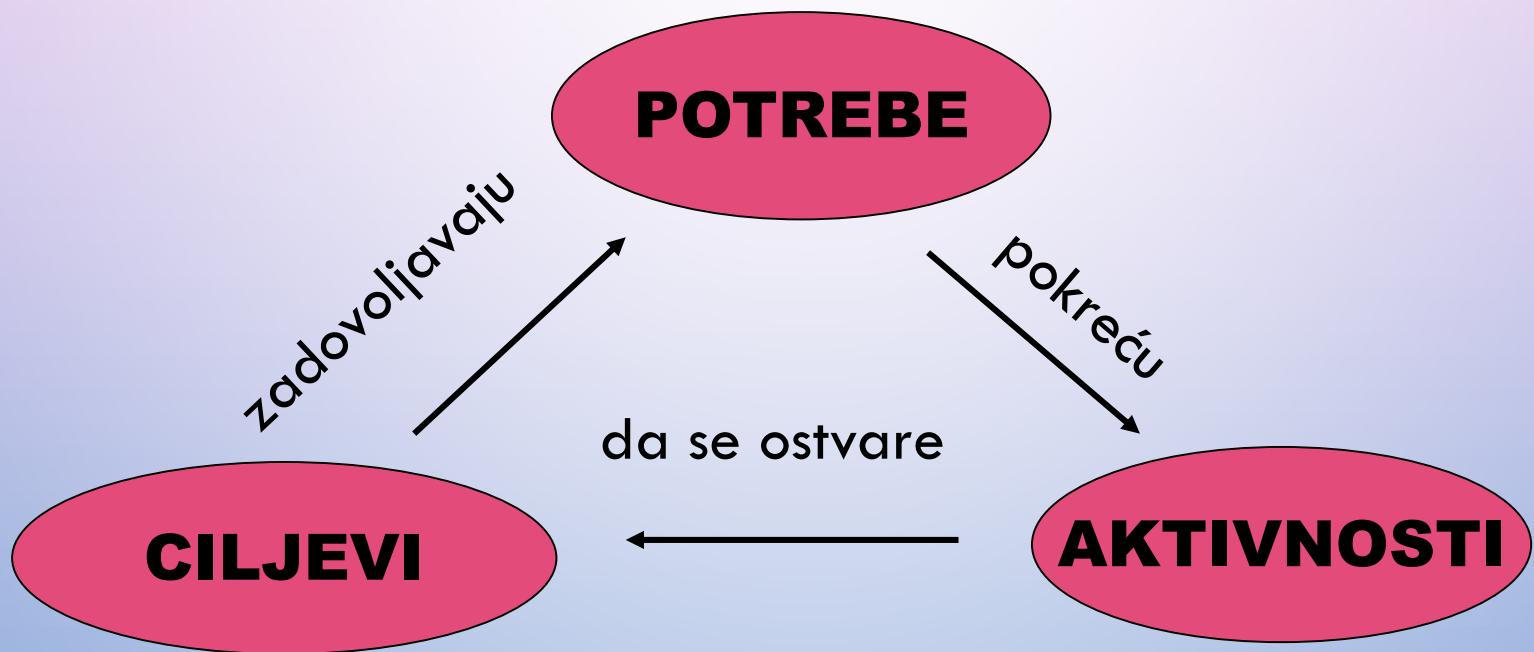
MOTIVACIJSKE TEORIJE

POJAM MOTIVACIJE

- MENADŽERI MOTIVIRAJU ZAPOSLENE NADAJUĆI SE DA ĆE ONI ZADOVOLJITI NAGONE U ZAHTJEVE PODREĐENIH TE IH POTAKNUTI DA SE PONAŠAJU NA POŽELJAN NAČIN



LANAC POTREBA



MOTIVATORI SU STVARI KOJE POJEDINCA POTIČU NA DJELOVANJE



NAJZNAČAJNIJE TEORIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH:

- TEORIJA MRKVE I ŠTAPA
- TEORIJA X I TEORIJA Y
- TEORIJA HIJERARHIJE POTREBA
- HERZBERGOVA TEORIJA
MOTIVACIJE
- TEORIJA OČEKIVANJA
- TEORIJA PRAVEDNOSTI
- TEORIJA POJAČAVANJA
- McCLELLANDOVA TEORIJA MOTIVA



• TEORIJA MRKVA I ŠTAP



- NAZIV OVE TEORIJE ODNOŠI SE NA UPOTREBU NAGRADA I KAZNI U CILJU POSTIZANJA ŽELJENOOG PONAŠANJA.
- U SVIM TEORIJAMA MOTIVACIJE PREPOZNAJE SE NEKA VRSTA "MRKVE". ČESTO JE TA "MRKVA" NOVAC U VIDU PLATA ILI BONUSA JER SE NOVAC ZADRŽAO KAO NAJVAŽNIJI I NAJJAČI MOTIVATOR DO DANAS.
- ŠTAP SIMBOLIZUJE KAZNU, STRAH, GUBITAK POSLA, DOHOTKA, DEGRADACIJU.
- STRAH SE NE SMATRA DOBRIM MOTIVATOROM JER IZAZIVA DEFANZIVNO PONAŠANJE, SLAB KVALitet RADA, INDIFERENTNOST, IZBJEGAVANJE RIZIKA. POD UTICAJEM OVIH FAKTORA PODREĐENI ČESTO GOVORE "DA" SLAŽUĆI SE SA NADREĐENIM RADIJE NEGOTIJE DA UPOTRIJEBE SVOJ UTEMELJENI SUD.

MCGREGOROVA TEORIJA- TEORIJA X I TEORIJA Y

- Zasniva se na percepciji ljudske prirode a termine x i y je upotrijebio jer je htio izbjegći termine "dobri" i "loši"

Pretopostavke teorije X

- PROSJEČNO LJUDSKO BIĆE IMA UGRAĐENU ODBOJNOST PREMA RADU I IZBJEGAVAT ĆE GA AKO MOŽE
- ZBOG ODBOJNOSTI PREMA RADU VEĆINU LJUDI TREBA PRISILJAVATI, KONTROLISATI, USMJERAVATI I PLAŠITI KAZNOM KAKO BI SE NAGOVORIO DA ULOŽE ADEKVATAN NAPOR U OSTVARENJE CILJEVA.
- PROSJEČNA OSOBA PREFERIRA USMJERAVANJE, ŽELI IZBJEĆI ODGOVORNOST, IMA MALO AMBICIJA I ŽELI SIGURNOST IZNAD SVEGA

Pretopostavke teorije Y

- TROŠENJE FIZIČKIH I MENTALNIH NAPORA NA POSLU JE PRIRODNO KAO I IGRA ILI ODMOR
- LJUDI ĆE ISKAZIVATI SAMOUSMJERAVANJE I SAMOKONTROLU U SLUŽENJU CILJEVIMA KOJIMA SU SE POSVETILI
- NIVO PREDANOSTI CILJEVIMA JEDNAK JE VISINI NAGRADA
- LJUDI ČESTO NE DA NE ŽELE PRIHVATITI ODGOVORNOST NEGO JE I TRAŽE
- U USLOVIMA SAVREMENOG INDUSTRIJSKOG ŽIVOTA INTELEKTUALNI POTENCIJALI PROSJEČNOG ČOVJEKA SU SAMO DJELIMIČNO ISKORIŠTENI.

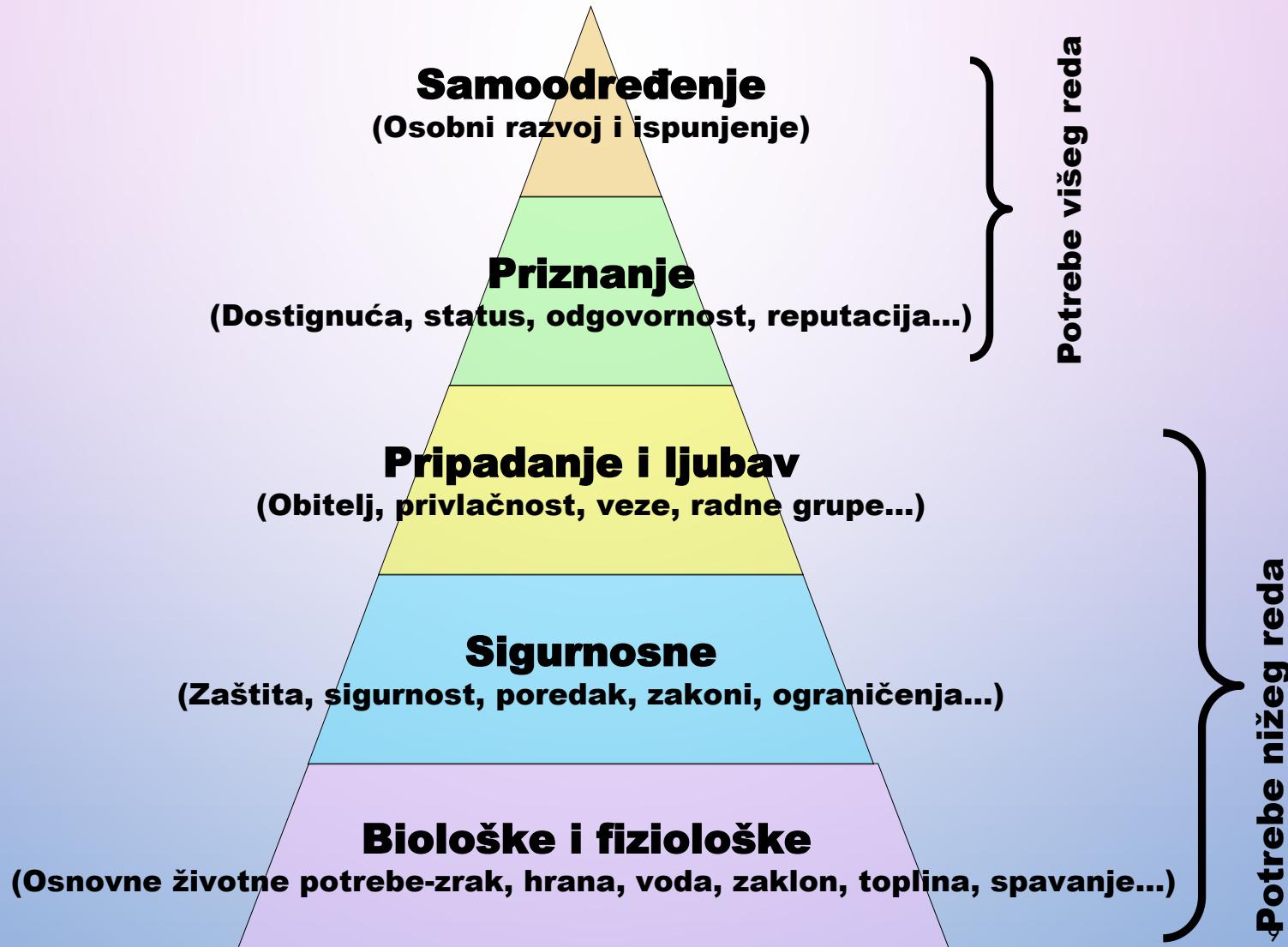
TEORIJA HIJERARHIJE POTREBA

Utemeljivač teorije je A.

Maslow.

On je posmatrao ljudske potrebe u obliku hijerarhije, koja se penje od najniže ka najvišoj potrebi. Zaključio je da kada se jedan skup potreba zadovolji, ta vrsta potreba prestaje biti motivator.

- **Fiziološke potrebe** su potrebe za hranom, vodom, zrakom, odjecom i stanovanjem.
- **Potreba za sigurnošću** su potrebe za fizickom i psihološkom sigurnošću, za zaštitom od vanjske opasnosti. Stalnost zaposlenja, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje, zaštita integriteta i slično
- **Potrebe za pripadanjem** su potrebe za pripadanjem obitelji, organizaciji, društvu, naciji, religiji, ljubavi i prijateljstvu koje se u društvu.
- **Potreba za poštovanjem** su potrebe za postovanjem od strane drugih i za samopostovanjem što proizlazi jedno iz drugog. Ostale potrebe ove vrste su potrebe za reputacijom, prestizom, statusom, moći i priznanjem.
- **Potrebe za samopotvrđivanjem** su potrebe za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom osobnih potencijala.



HERZBERGOVA TEORIJA MOTIVACIJE

Frederik Herzberg modificirao je Maslowljevu teoriju motivacije.
Njegova istraživanja ukazala su na dvo-činjeničnu teoriju motivacije.

Izostanak prve grupe faktora izaziva nezadovoljstvo i oni nisu motivatori. Njihova prisutnost ne motiviše zaposlene

Druga grupa faktora su motivirajući i njihovo prisustvo izaziva zadovoljstvo na poslu.

- U PRVOJ GRUPI POTREBA SU:
POLITIKA FIRME,
ADMINISTRACIJA,
NADGLEDANJE, USLOVI RADA,
MEĐULJUDSKI ODNOSI,
PLATE, STATUS, SIGURNOST
POSLA I PRIVATNI ŽIVOT
- DRUGA GRUPA FAKTORA SU:
POSTIGNUĆE, PRIZNANJE,
IZAZOVAN POSAO,
NAPREDOVANJE I RAZVITAK
NA POSLU

TEORIJA OČEKIVANJA- VICTOR VROOM

- LJUDI ĆE BITI MOTIVIRANI NA AKCIJE ZA OSTVARENJE CILJA AKO VJERUJU U VRIJEDNOST CILJA I AKO MOGU VIDJETI DA ONO ŠTO ČINE POMAŽE U NJIHOVU OSTVARENJU.
- SMATRA SE DA KADA JE RADNIK INDIFERENTAN PREMA REZULTATU CILJ NEĆE BITI OSTVAREN. OVA TEORIJA PRIZNAJE VAŽNOST INDIVIDUALNIH POTREBA I MOTIVACIJU.

TEORIJA PRAVEDNOSTI-STACY ADAMS

- VAŽAN FAKTOR MOTIVACIJE JE DA LI POJEDNICI STRUKTURU NAGRAĐIVANJA KAO PRAVEDNU. TEORIJA SE TEMELJI NA SUBJEKTIVNOM SUDU POJEDNICA KOJU ON ILI ONA PRIMA U ODNOSU NA ULOŽENJE INPUTE (ISKUSTVO, OBRAZOVANJE) A U USPOREDBI S NAGRADAMA KOJE PRIMAJU DRUGI.

Rezultati pojedinca = Rezultati drugih osoba

Inputi koje ulaže pojedinac

Inputi koje ulažu druge osobe

Problem teorije je što ljudi precjenjuju svoj vlastiti doprinos i nagrade koje primaju drugi.

TEORIJA POJAČAVANJA-

B. F. SKINNER

- POJEDINCI MOGU BITI MOTIVISANI PRAVILNIM OBLIKOVANJEM RADNOG OKRUŽENJA I NAGRADAMA TE DA KAZNE DAJU NEGATIVNE REZULTATE.
- ČAK I AKO REZULTATI NISU POSTIGNUTI PRONALAZI SE NAČIN DA SE POMOGNE LJUDIMA I DA IH SE NAGRADI ZA ONO DOBRO ŠTO SU POSTIGLI.
- OVA TEHNIKA JE SUVIŠE JEDNAKA I MENADŽERI SU SUMNJIČAVI PREMA NJENOJ UČINKOVITOSTI.

MCLELLANDOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA POTREBA

ON JE IDENTIFIKOVAO TRI OSNOVNA TIPOA MOTIVIRAJUĆIH POTREBA

- POTREBA ZA MOĆI
- POTREBA ZA POVEZIVANJEM
- POTREBA ZA POSTIGNUĆEM
- SMATRA SE DA MENADŽERI I PODUZETNICI IMAJU VISOKO RAZVIJENE POTREBE ZA POSTIGNUĆEM I MOĆI A VEOMA MALO IZRAŽENU POTREBU ZA POVEZIVANJEM

Motivacijska analiza američkih predsjednika - što im je veći motiv za moći veća je vjerojatnost da će SAD zaratiti tijekom mandata tog predsjednika i manja je vjerojatnost da će smanjiti budžet vojske.





MENADŽER, KOJI SE UPRAVO VRATIO SA SEMINARA O MOTIVACIJI, POZOVE JEDNOG RADNIKA U SVOJU KANCELARIJU I REČE MU:

"OD SADA ĆE TI BITI DOPUŠTENO DA PLANIRAŠ I KONTROLIŠEŠ SVOJ POSAO. TO ĆE JAKO POVISITI PROIZVODNJU, UVJEREN SAM U TO."

"HOĆU LI DOBITI VEĆU PLAĆU?" UPITA RADNIK.



"NE, NE. NOVAC NE MOTIVIRA ČOVJEKA, A TI NEĆEŠ DOBITI NIKAKVO ZADOVOLJSTVO OD POVIŠENE PLAĆE."



"A AKO SE PROIZVODNJA POVEĆA, HOĆU LI BITI BOLJE
PLAĆEN?"



"GLEDAJ", REČE MENADŽER.
"TI OČITO NE RAZUMIJEŠ TEORIJU O MOTIVACIJI.
PONESI OVU KNJIGU KUĆI I PROČITAJ JE;
ONA ĆE TI RASTUMAČITI ŠTO TE UISTINU MOTIVIRA."

KAKO JE ČOVJEK ODLAZIO, ZAUSTAVI SE I UPITA:
"AKO BUDEM ČITAO OVU KNJIGU, HOĆU LI DOBITI VEĆU
PLAĆU?"



MOTIVATORI

- Najjači motivator je novac
- Fleksibilno radno vrijeme
- Pohvala za dobro obavljen posao
- Osjećanje da znaju šta se dešava u kompaniji
- Pomoć pri rješavanju privatnih problema
- Siguran posao
- Dobra plata
- Interesantan posao
- Posao koji im omogućava da napreduju u karijeri.

PREKOVREMENI RAD

- NAJVEĆU GREŠKU KOJU KOMPANIJE MOGU DA NAPRAVE NA DUGOROČNIJEM PLANU JE DA SE POSTAVE PREMA PREKOVREMENOM RADU KAO NEČEMU ŠTO JE SVAKODNEVNO I PODRAZUMEVAJUĆE, I INSISTIRANJU DA SE TA FORMA ISPOŠTUJE BEZ OBZIRA NA REZULTATE ZAPOSLENOG.
- USPEŠJNE KOMPANIJE IMAJU STAV DA JE RADNO VRIJEME FLEKSIBILNO.
- U JAPANU ČAK POSTOJI I RIJEČ ZA UMIRANJE ZBOG PREZAPOSLENOSTI I STRESA NA POSLU – KAROŠI. VLADA JAPANA POKRENULA JE SERIJU PROGRAMA ZA POMOĆ ZAPOSLENIMA JER STOPA SMRTNOSTI ZBOG POSLA RASTE. BILO BI ZANIMLJIVO DA JAPANAC DOĐE U BIH

NEMOTIVACIJA-NEPRODUKTIVNOST

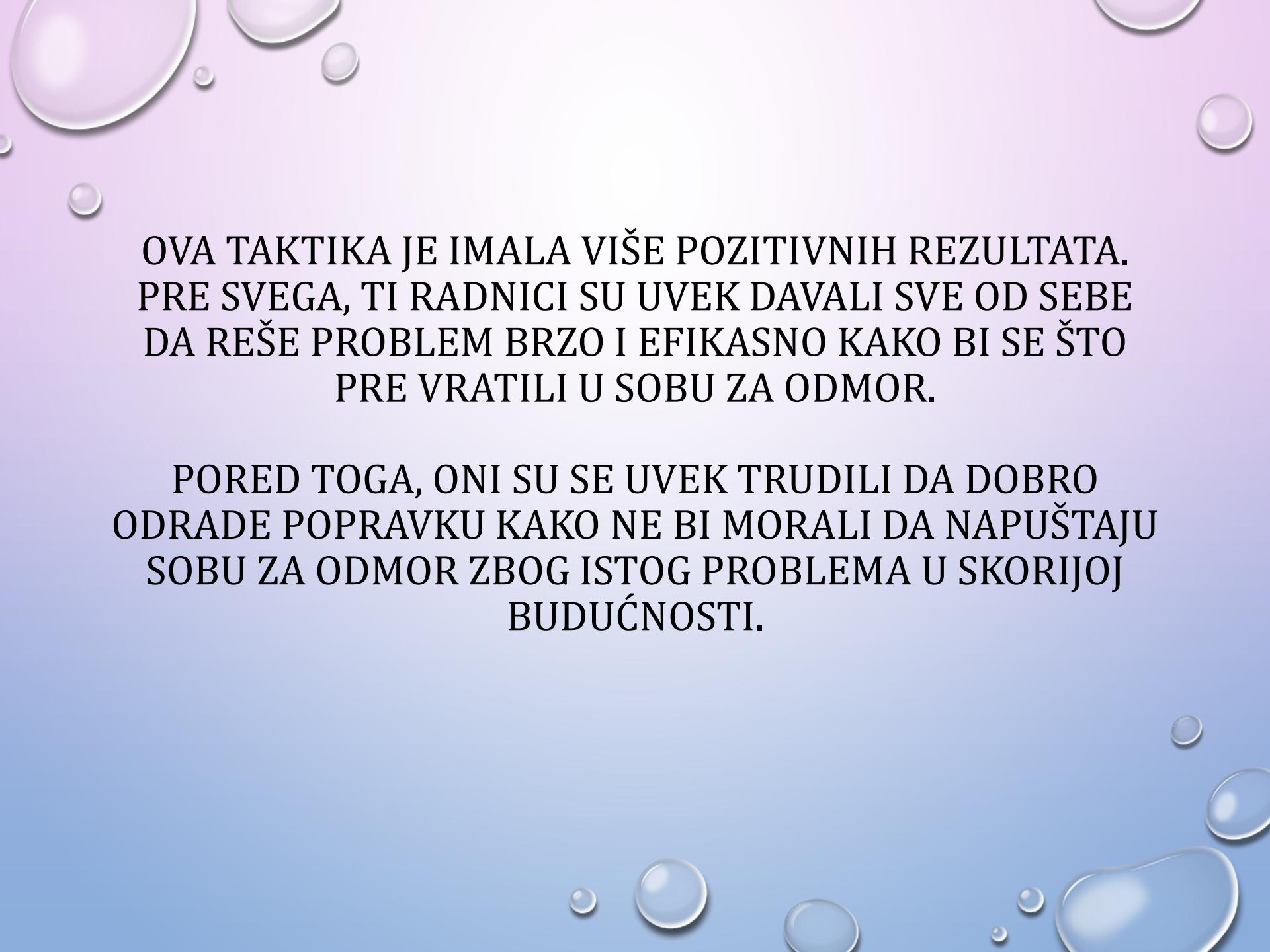
ANALIZA PRODUKTIVNOSTI PO SEKTORIMA POKAZUJE DA PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA U FBIH IMA ČETIRI DO PET PUTA NIŽU PRODUKTIVNOST RADA U ODNOSU NA PROSJEK EU-A.

TO ZNAČI DA PROSJEČAN RADNIK U PRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI U EU ZA JEDAN DAN PROIZVEDE VIŠE NEGO RADNIK U FBIH ZA ČETIRI DANA.

STRUČNJACI SMATRAJU DA JE POTREBNO ULAGATI U ZNANJE I VJEŠTINE, A DA SU PRESUDNI FAKTORI ZALAGANJE NA POSLU, TE DISCIPLINA KAKO BI SE PODIGAO NIVO PRODUKTIVNOSTI.

HENRI FORD PLAĆAO SVOJE RADNIKE DA NE RADE

- U JEDNOJ OD FABRIKA HENRIJA FORDA, RADNICI SU BILI PLAĆENI ZA TO ŠTO SU ODMARALI UMESTO RADILI. TO SU BILI RADNICI NA POSLOVIMA ODRŽAVANJA, DAKLE ONI KOJI SU BILI ZADUŽENI ZA TO DA MONTAŽA AUTOMOBILA TEČE GLATKO I BEZ PROBLEMA. NJIMA JE BILO PLAĆENO SAMO VREME KOJE SU PROVODILI U SOBI ZA ODMOR. ČIM BI SE U TOJ SOBI UPALILO CRVENO SVETLO KOJE JE SIGNALIZIRALO DA JE DOŠLO DO KVARA NA MONTAŽNOJ TRACI, MAŠINA KOJA JE ODBROJAVAVALA NOVAC BI STALA.



OVA TAKTIKA JE IMALA VIŠE POZITIVNIH REZULTATA.
PRE SVEGA, TI RADNICI SU UVEK DAVALI SVE OD SEBE
DA REŠE PROBLEM BRZO I EFIKASNO KAKO BI SE ŠTO
PRE VRATILI U SOBU ZA ODMOR.

PORED TOGA, ONI SU SE UVEK TRUDILI DA DOBRO
ODRADE POPRAVKU KAKO NE BI MORALI DA NAPUŠTAJU
SOBU ZA ODMOR ZBOG ISTOG PROBLEMA U SKORIJOJ
BUDUĆNOSTI.

GOOGLE MOTIVACIJA

- JEDAN OD CILJEVA MODERNIH KOMPANIJA JESTE PRIVLAČENJE I ZADRŽAVANJE TALENTOVANIH ZAPOSLENIH IZ KOJIH JE MOGUĆE IZVUĆI MAKSIMUM. TO SE OBIČNO POSTIŽE SISTEMOM NAGRAĐIVANJA, A GOOGLE PREDNJAČI PO TOM PITANJU. PO LISTAMA MAGAZINA „FORTJUN”, OVA KOMPANIJA JE GODINAMA JEDNO OD NAJBOLJIH MJESTA ZA RAD. UZ TO, NAJPOPULARNIJA WEB STRANICA JE ČAK DOBILA I MEJSTO U RJEČNIKU.
- NEKE OD TIH USPJEHA GOOGLE POSTIŽE UPRAVO ZAHVALJUJUĆI DOBROJ ORGANIZACIJI I KULTURI POSLOVANJA. OSNIVAČI LARI PEJDŽ I SERGEJ BRIN JOŠ OD SAMIH POČETAKA OVE KOMPANIJE NISU ŽELJELI DA SE VODE MANTROM KORPORACIJA IZ OSAMDESETIH: „POHLEPA JE DOBRA“. ONI NISU ŽELJELI DA STVORE KOMPANIJU U KOJOJ ĆE VLADATI DRAMA, PODMETANJA I OPŠTA NESLOGA MEĐU ZAPOSLENIMA. NAPROTIV, ŽELJELI SU NEŠTO POSEBNO I TO JE ONO ŠTO SU I STVORILI: MEKA POD NAZIVOM GUGLPLEKS, U KOJOJ SE OKUPLJAJU NAJBOLJI I NAJPAMETNIJI I ZAJEDNO SARAĐUJU NA IDEJAMA KOJE ĆE PROMIJENITI SVIJET.

NEKE OD BENEFICIJA U GOOGLE-A SU I: TERETANA, MASAŽA, FRIZERSKE USLUGE, PRANJE AUTOMOBILA, HEMIJSKO ČIŠĆENJE – ZAPRAVO SVE ŠTO BI ZAPOSLENOM KOJI NAPORNO RADI OLAKŠALO SVAKODNEVICU.

PROGRAMERI ŽELE DA PROGRAMIRAJU, A NE DA MISLE O PRANJU VEŠA.

IAKO KAO MENADŽER MALE KOMPANIJE NE MOŽETE DA MU OMOGUĆITE SVE ŠTO I GOOGLE, DOVOLJNO JE DA MU MAKAR JEDNOM MJESEČNO PONUDITE NEKU OLAKŠICU, KOJU ĆE ZAPOSLENIZNATI DA CIJENI.

IPAK, VAŽNO JE ISTAĆI DA ZAPOSLENI NE RADE U GOOGLE-U SAMO ZBOG POVLASTICA, VEĆ PRVENSTVENO ZBOG SLOBODE: NEMA PRAVE HIJERARHIJE, RADNIH TIMOVA I CILJEVA.

KREATIVNOST SE PODSTIČE DO MAKSIMUMA, A ZAPOSLENI SU NEZAVISNI.

MALI RADNI TIMOVI FUNKCIONIŠU POPUT INDIVIDUALNIH STARTAP KOMPANIJA.

SVAKI ZAPOSLENI U BILO KOM TRENUTKU MOŽE DA PREĐE U DRUGI TIM I ZA TO NE MORA DA TRAŽI POSEBNO DOPUŠTENJE.

OSIM TOGA, ZAPOSLENI 20 % RADNOG VREMENA IMAJU PRAVO DA POSVETE VLASTITIM PROJEKTIMA, NEZAVISNO OD SVOG RADNOG TIMA.

GOOGLE VJERUJE DA SE U MALIM GRUPAMA RAĐAJU FANTASTIČNE IDEJE, JER SVAKI TIM MAŠTA O TOME DA UPRAVO NJEGOVA IDEJA NAĐE SVOJE MESTO U OGROMNOM SAJBER PROSTORU.

ODMAK OD STROGE HIJERARHIJE PODSTIČE KREATIVNOST I INOVATIVNOST.

NEKADA JE NAJVEĆA MOTIVACIJA REĆI SAMO “HVALA”
S.SIEGLAR



HVALA NA PAŽNJI!

