

Primljen: 11.3.2019.

Stručni rad

Prihvaćen: 14.5.2019.

UDK: 005.96

Motivacija kao komponenta upravljanja ljudskim resursima

Motivation as a human resource management component

Ivona Želježić

Hrvatski duhani d.d., Osječka 2, 33 000 Virovitica

E-mail: ivonaz1989@gmail.com

Sažetak: *Jedan od osnovnih izazova upravljanja ljudskim resursima je motivacija zaposlenika. Ujedno je i osnovni okidač koji usmjerava i izaziva zaposlenike u svrhu poželjenog ponašanja unutar poduzeća. Postojeće motivacijske tehnike nisu dovoljne te postoji potreba za konstantnim uvođenjem novih strategija, a sve sa ciljem postizanja visokog stupnja motiviranosti zaposlenika. Glavnu ulogu u svemu tome ima menadžment ljudskih resursa kojemu je motivacija ljudstva temeljna zadaća. Iako je menadžment ljudskih resursa najvažnija funkcija menadžmenta, ovim radom ističe se sve veća važnost pri čemu su upravo menadžeri ti koji imaju glavni utjecaj na zaposlenike. Tek ispravnim utvrđivanjem stupnja motiviranosti svakog pojedinog zaposlenika, a u svrhu maksimiziranja zadovoljstva zaposlenika i davanja doprinosa uspješnijem poslovanju postiže se bolje upravljanje radnom uspješnošću te ostvaruje konkurentska prednost.*

Ključne riječi: *konkurentska prednost, menadžeri, motivacija, upravljanje ljudskim resursima.*

Abstract: *One of the main challenges of human resource management is employee motivation. It is also a basic trigger that directs and raises employees for the desired behavior within the company. Existing motivational techniques are insufficient and there is a need for constant introduction of new strategies, all with aim to achieve a high degree of employee motivation. The main role in all of this is human resource management, whose motivation is a fundamental task. Although human resource management is the most important management function, this work is becoming increasingly important, with managers being the ones who have a major impact on employees. Just by determining the degree of motivation of each individual employee, in order to maximize employee satisfaction and contribute to a more successful business, better management of work performance is achieved and competitive advantage is achieved.*

Key words: *competitive advantage, Human Resource Management, managers, motivation*

1.Uvod

Kako bi se postigla dugoročna opstojnost poduzeća u ovim izrazito turbulentnim vremenima temeljna pretpostavka su obrazovani i visokomotivirani zaposlenici. Ljudski faktor sve više dobiva na važnosti, a samim time u istraživanju istoga uključuju se znanstvenici iz područja psihologije, ekonomije, prava, sociologije, komunikologije i brojnih drugih. Tako se motivacija zaposlenika ističe kao čimbenik upravljanja ljudskim resursima koji je ključan pokazatelj uspješnosti poslovanja nekog poduzeća. Sve više se o ljudima govori kao o kapitalu o kojem brigu vodi menadžment. Upravo je psihologija znanost koja je skrenula i usmjerila pažnju menadžera na područje tumačenja ponašanja zaposlenika. U fokusu proučavanja je ljudski faktor koji je daleko složniji resurs za proučavanje od svih ostalih.

2.Upravljanje ljudskim resursima

Ljudska radna snaga od „objekta iznajmljivanja“ – u obliku najamne radne snage, polako se pretvara u subjekt održivosti organizacije – humani resurs i sržnu odrednicu

intelektualnog kapitala. (Gutić i Rudelj, 2012., 33) Prema Gutiću i Rudelju¹ ovaj proces povećavanja važnosti ljudskih resursa iniciran je već s istraživanjima koja je započeo E. Mayo tridesetih godina prošloga stoljeća, nastavlja se s teorijama ljudskih resursa i modernim teorijama menadžmenta, a doprinos daje i Teorija izvrsnosti – promovirajući svojstva izvrsnih kompanija i uvodeći u igru lucidnost, inovativnost, kreativnost, emocije i iracionalnost. Upravljanje ljudskim potencijalima odnosi se na proces u kojem je glavni fokus postavljen na uspješnost poslovanja poduzeća u kojem glavnu ulogu imaju zadovoljni zaposlenici koje je s druge strane potrebno adekvatno motivirati. (Tafra, 2017, 50) Menadžment ljudskih resursa uključuje određivanje potreba za ljudskim potencijalima, privlačenje potencijalnih zaposlenika, izbor zaposlenika, obuku i njihovu pripremu za budućnost, nagrađivanje, ocjenu radnog učinka te stvaranje pozitivnog radnog okruženja. Tek odnedavno poduzeća promatraju politiku ljudskih potencijala kao sredstvo kojim mogu doprijeti profitabilnosti, kvaliteti i ostvarenju drugih poslovnih ciljeva te se odnose prema menadžmentu kao prema praksama koje imaju veze s ljudima. (Noe i sur, 2006) Ljudski potencijal ima u organizaciji i društvu šire i dublje značenje – to su sve sposobnosti, znanja, osobine ličnosti, motivacija, inventivnost, kreativnost itd. što ih ljudi posjeduju i koje u organizaciji samo djelomice aktualiziraju. Budući da se dio ne aktualizira, a dalje se razvija ili mijenja, osobito učenjem, ljudi uvijek posjeduju jedan dio neiskorištenog potencijala koji ih onda čini najvrednijim resursom organizacije. (Jurina, 2011) Upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću. (Bahtijarević-Šiber, 1999., 121) Menadžeri ljudskih potencijala u naprednijim američkim tvrtkama počeli su shvaćati funkciju ljudskih potencijala kao strategijsku jedinicu poslovanja i pokušali su definirati to poslovanje s obzirom na sastav svojih klijenata, potrebe svojih klijenata i tehnologije potrebne za zadovoljavanje njihovih potreba. (Noe i sur, 2006)

3. Pojmovno određenje motivacije

¹ Gutić, D.; Rudelj, S. (2012). „Menadžment ljudskih resursa“, Osijek, Grafika, str 33.

Motivi i motivacije se ubrajaju u osnovne elemente ponašanja. (Gutić i Rudelj, 2012., 82) Prema Gutiću i Rudelju², M. Zvonarević od pojmom motiva smatra psihološke procese koji ljude pokreću na određeno ponašanje, a B. Petz da je motiv sve ono što iznutra potiče čovjeka na aktivnost. Za razliku od motiva, motivacija predstavlja doživljaje i ponašanje koji su poticani nekim motivima. (Gutić i Rudelj, 2012., 82) Velik interes za motivaciju pokazuje sve više organizacija koje su svjesne da su ljudi ključni resurs u ostvarivanju ciljeva organizacije, a predstavljaju i konkurentsku prednost organizacije. Zapravo, velik broj istraživanja ističe da su motivirani i zadovoljni zaposlenici ključni preduvjet za postizanje željenih rezultata. (Brnad i sur, 2016., 109) 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 ponašanjem postižu. U radu je njezin pokazatelj radna uspješnost (Bahtijarević- Šiber, 1999). Uloga alata motivacije je da se: poboljša proizvodnost, efikasnost i kreativnost rada, poboljša kvaliteta randog života u organizacijama te ojačaju konkurentске sposobnosti i uspješnost poduzeća. (Furlan i sur., 2005.)

Motivacija zaposlenih 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. Zadatak (obaveza) menadžera je da shvate ljudsku složenost i osobnost, motivacijske teorije te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima poduzeće posluje izaberu i primjenjuju materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike. (Buntak i sur, 2013., 56)

4. Teorije motivacije

Teorija motiva i motivacije prolazila je različite nivoe razvoja i različite škole. *Magijska teorija motivacije* prva je pokušala objasniti zašto se ljudi ponašaju na određeni način te što ih pokreće na aktivnost. Kasnije se javlja teorija slobodne volje zasnovana na

² Gutić, D.; Rudelj, S. (2012). „Menadžment ljudskih resursa“, Osijek, Grafika, str 82

tvrdnjama da je psihološka težnja svakog čovjeka da samostalno donosi svoje slobodne odluke o ponašanju. (Gutić i Rudelj, 2012.)

Jedna od danas najviše i najčešće spominjanih teorija motiva i motivacije je Teorija ljudske motivacije (humanistička teorija osobnosti pojedinca) Abrahama Maslowa. Ova teorija polazi od pet baznih grupa motiva koje čovjek posjeduje i koji se međusobno nalaze u hijerarhijskom poretku i hijerarhijskim vrijednostima (Gutić i Rudelj, 2012., 83) Prema Maslowu, individualno ponašanje ovisi o želji da čovjek zadovolji jednu ili više iz pet općih skupina potreba, a to su: fiziološke, sigurnosne, socijalne, poštovanje samoga sebe i realizaciju sposobnosti. Potrebe gradiraju po konceptu hijerarhije od nižih (fizioloških) prema najvišim (realizacija sposobnosti), što je Maslow prikazao u obliku piramide (Marušić, 2006., 321)

McClelland, za razliku od Maslowa, u svojoj klasifikaciji ističe tri kategorije potreba: Potreba za samoaktualiziranjem (za uspjehom, tzv. *n* postignuće), Potreba za moći, Potreba za pripadanjem. Pojedinaac iskazuje neke potrebe više, a neke manje i po tome se pojedinci razlikuju (njihova osobnost). (Gutić i Rudelj, 2012.)

Kada govorimo o motivaciji prema Herzbergu razlikujemo dva izvora motivacije – ekstrinzični i intrinzični. Ekstrinzična motivacija usmjerena je na ostvarenje određenog rezultata – svojim akcijama vođe utječu na zaposlene izvršavajući svoje zadatke usmjerene na ostvarenje ciljeva poduzeća. Pritom motivacija nije isključivo posljedica dobrog vodstva s obzirom na to da zaposlenici mogu biti motivirani kako negativnim tako i pozitivnim pojačanjem. Negativno pojačanje javlja se kada se na zaposlene utječe kroz prijetnje ili strah, pa su oni spremni izvršiti zahtijevane zadatke kako bi izbjegli neželjene posljedice. Nasuprot tome, pozitivno pojačanje nastupa tada kada su zaposleni motivirani očekivanjem ekstrinzičnih nagrada, kao što su novac, priznanja (npr. pohvale) i druge nagrade i koristi. U svakom slučaju, ekstrinzična motivacija donosi osjećaj prisile u ostvarenju određenih rezultata koje zadovoljava obično niži red potreba kao što je novac za preživljavanje. S druge strane, ljudi mogu biti motivirani intrinzičnim potrebama – npr. potreba za zadovoljavanjem koja uključuje ostvarenje punog značenja, interesantnosti, veselja ili izazovnosti rada; želja za pripadanjem socijalnoj grupi; osjećaj odgovornosti, ostvarenja i samopoštovanja. U ovakvim slučajevima zaposleni mogu biti motivirani u odsutnosti vođe,

menadžera ili nekog drugog rukovoditelja: oni ostvaruju aktivnosti radi vlastitog zadovoljstva (Buble, 2011.).

Sve prethodno navedene teorije pripadaju skupini sadržajnih teorija motivacije jer se bave utvrđivanjem potreba dok su u nastavke navedene neke od procesnih teorija. Procesne teorije pokušavaju objasniti ključne procese i glavne razloge koji dovode do spoznaje kako se ljudi na određeni način ponašaju u radnim situacijama te koju količinu napora ulažu u određene aktivnosti. (Bahtijarević-Šiber, 1986., 57)

Vroomov kognitivni model motivacije ima najveće značenje i utjecaj u razvoju suvremenih teorija motivacije jer određuje radno ponašanje i faktore koji ga karakteriziraju. Pretpostavka koja izlazi iz ove teorije je ta da čovjek u svakoj situaciji izabire između različitih mogućih ponašanja s time da preferira jedne, a ignorira i odbacuje druge alternative. Iz ovog modela motivacija se definira kao proces koji usmjerava izbore pojedinaca između alternativnih aktivnosti koje su najracionalnije. (Škoda, 2016., 32)

5. Zaključak

Za bilo koje područje obavljanje ljudske djelatnosti uz znanja i sposobnosti potrebna je motivacija. Motivacija zaposlenika utoliko je značajnija što su zanimanja kompleksnija i složenija.

Motivacija je bitan okidač koji usmjerava, održava i izaziva zaposlenike u svrhu poželjnog i općeprihvatljivog ponašanja unutar poduzeća. Naime, pravilna selekcija i motivacija zaposlenika predstavlja konkurentsku prednost uspješnih poduzeća. (Tafra, 2017., 49) Stupanj motiviranosti zaposlenika razlikuje se kod svakog pojedinca i upravo se iz tog razloga stavlja naglasak na menadžere koji imaju zadatak prepoznavanja i razlikovanja stupnja motiviranosti. Upravljanje ljudskim potencijalima kao znanstvena disciplina objašnjava se u brojnim knjigama, studijama, člancima i publikacijama koje je ističu kao važan čimbenik uspješnosti poslovanja poduzeća. Jedan je od elemenata funkcije upravljanja kojom se bave menadžeri na najvišem nivou. Upravljanje ljudskim potencijalima karakterizira dugoročan i razvojni aspekt, izrazito dinamičan te zahtijeva stalno promišljanje i aktivnosti vezane uz promjene organizacijskih ciljeva.

Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1986). Motivacija i raspodjela. Zagreb, Informator.
2. Bahtijarević Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing.
3. Brnad, A.; Stilin, A.; Tomljenović, Lj. (2016). „Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj“, U Zbornik Veleučilišta u Rijeci, vol. 4, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, str 109-122.
4. Buble, M., (2011). Poslovno vođenje. Zagreb, M.E.P.
5. Buntak, K.; Drožđek I.; Kovačić R. (2013). “Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“. U Tehnički glasnik 7, Koprivnica, Sveučilište Sjever str. 56-63 .
6. Furlan, I. i dr. (2005). Psihologijski rječnik. Jastrebarsko, Naklada Slap.
7. Gutić, D.; Rudelj, S. (2012). Menadžment ljudskih resursa. Osijek, Grafika.
8. Jurina M., (2011). O upravljanju ljudskim potencijalima. Zaprešić, Veleučilište „Baltazar“ Zaprešić.
9. Marušić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb, Adeco.
10. Noe, R.A. i dr. (2006). Menadžment ljudskih potencijala – Postizanje konkurentske prednosti. 3.izd., Zagreb, MATE.
11. Tafra J.; Graovac, P.; Budimir Šoško, G. (2017). „Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika“. U Obrazovanje za poduzetništvo. vol 7, Zagreb, Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje Nikola Šubić Zrinski, str 49-61.
12. Škoda, I.; (2016). „Motivacija u radnoj organizaciji na primjeru DM – drogerie markt“(https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1979/datastream/PDF/view) (05.03.2019.)