

Strateško vodstvo i motivacija: Istraživanje kognitivnih teorija i GRIT osobina

Irena Bilić

Sveučilište Algebra, Zagreb, Hrvatska

Sažetak

Tijekom 20. stoljeća značajno se ulagalo u razvoj pojedinaca koji će dobro upravljati promjenama, planirati i rješavati probleme. Razvoj korporativnih vođa postaje jedan od prioriteta, nadalje kreiranje pojedinaca koji će znati stvoriti i prenijeti viziju i strategiju poduzeća. U tom procesu je ključno odabrati one pojedince na kojima će se moći primijeniti motivacijski modeli i locirati GRIT osobine ličnosti. Brojni su se teoretičari tijekom povijesti bavili istraživanjem pojma motivacije, njegovim definiranjem i otkrivanjem faktora koji motiviraju pojedince. Proučavanje motivacije obuhvaća opširan raspon pretpostavki, hipoteza, teorija, nalaza i područja primjene. Upravo poznavanje istih pomaže kompaniji i menadžerima da bolje razumiju sebe i druge na radnom mjestu, a sve s ciljem većih mogućnosti za uspjeh u karijeri pojedinca kao i podizanja razine uspješnosti poduzeća. Različite teorije pokušavaju objasniti cjelokupnu motivaciju, teorijska pitanja ili motivacijske probleme te tendencije koje se tiču određene skupine ljudi. Živimo u vremenima kada su organizacije pod velikim pritiskom za smanjivanjem troškova, poboljšanjem kvalitete proizvoda i usluga i pronalaženjem novih prilika za rast i povećanjem radne učinkovitosti. U ovom radu se razmatraju kognitivne teorije motivacije i njihove činitelje koji bi mogli biti pozitivni i relevantni za uspješnost kompanija i menadžera. Ujedno se diskutiraju teorije motivacije poput Weinerova Atribucijska teorija, Lockeova Teorija cilja i Vroomov VIE model. Prije prikaza navedenih teorija razmatra se teorijski okvir istraživanja motivacijskih dimenzija. Navodi se i GRIT model osobina za koji vjerujemo da je primjenjiv u razvoju karijere pojedinca kao i podizanju uspješnosti na individualnoj i korporativnoj razini.

Ključne riječi: motivacija; GRIT osobine; poslovna uspješnost; karijera; uspješnost kompanije

Vrsta članka: Izvorni znanstveni rad

Primljeno: 27.05.2024.

Prihvaćeno: 29.07.2024.

DOI: 10.2478/crdj-2024-0004

Uvod

Motivacija je ključni pokretač ljudskog ponašanja i temeljna komponenta uspješnosti u poslovnom okruženju. Motivacijska stanja aktiviraju i usmjeravaju ponašanje, proizašla iz unutarnjih čimbenika poput potreba i želja, te vanjskih poticaja. Petz (2005) definira motivaciju kao stanje unutarnje pobuđenosti koje vodi prema cilju. Motivacija ne samo da određuje cilj i intenzitet našeg ponašanja, već i njegovu trajnost. U poslovnom svijetu, motivacija omogućava prilagodbu u situacijama kada postoji nesklad između zahtjeva poslodavca i osobne dobrobiti zaposlenika (Peterson, Maier i Seligman, 1993). Kada je motivacija jaka, pojedinci su spremniji suočiti se s izazovima i napredovati unutar organizacije. Beck (2003) ističe da motivacija objašnjava zašto pojedinci biraju određeno ponašanje u specifičnim okolnostima, dok Kraljević i Perković (2014) naglašavaju važnost samoregulacije ponašanja u postizanju poslovnih ciljeva. Motivacija za postignućem, prema Bratku (2001), ključna je za uspjeh pojedinca i organizacije, jer motivirani zaposlenici pokazuju veću učinkovitost i odanost.

Ovaj rad istražuje različite teorije motivacije, uključujući GRIT osobine koje kombiniraju strast i ustrajnost, te njihovu primjenu u prepoznavanju i poticanju motiviranih pojedinaca unutar organizacija. Cilj je bolje razumjeti motivacijske procese i njihove učinke na poslovnu uspješnost, posebno u menadžerskim profesijama gdje je intrinzična motivacija ključna za postizanje visokih performansi.

Razumijevanje motivacije kao preduvjeta poslovne uspješnosti

Motivacijska stanja usmjeravaju i aktiviraju ponašanje, a nastaju iz dva izvora: unutarnjih nagonskih čimbenika i vanjskih poticajnih faktora. Motivaciju također možemo definirati i kao stanje u kojem smo "iznutra" pobuđeni nekim potrebama, porivima, težnjama, željama ili motivima, a usmjereni prema postizanju nekog cilja koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje (Petz, 2005). Motivacija je osnova našeg djelovanja, ona pobuđuje, usmjerava i održava ponašanje koje vodi prema nekom cilju, odnosno određuje cilj, intenzitet i trajanje našeg ponašanja. Pojam motivacije uključuje nekoliko važnih dijelova, a to su: određeni subjektivni doživljaj i stanje organizma, potrebe, porive, težnje, želje i motive koji dovode do određenog stanja organizma te cilj koji želimo postići kako bi se ostvarile te želje (Peterson, Maier i Seligman, 1993).

U poslovnom svijetu posljednjih godina dolazi do velikih promjena. Motivacijska stanja omogućavaju pojedincima da budu mentalno posloženi i prilagodljivi u onim životnim situacijama kada nastupi nesklad između situacijskih zahtjeva poslodavca i naše osobne dobrobiti. Upravo motivacija priprema pojedince na poduzimanje korektivnih aktivnosti, a kada motivacija oslabi, dolazi do teže prilagodbe. Ljudi koji se osjećaju bespomoćni u postizanju kontrole nad svojom životom češće odustaju od novih privatnih i poslovnih izazova (Peterson, Maier i Seligman, 1993). Nadalje, osjećaj bespomoćnosti slabi sposobnost osobe tj. zaposlenika da se nosi sa životnim izazovima. Kontrola od strane "drugih" također slabi samomotiviranje pojedinaca. Suprotno tome, kada je motivacija neke osobe jaka i svrhovita, takva osoba napreduje

unutar korporacije. Beck (2003) definira motivaciju kao teorijski pojam koji objašnjava zašto pojedinci izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima. Naše poslovno okruženje neprestano zahtijeva našu pažnju, i to na različite načine. Motivi imaju svoj način zadobivanja, a ponekad i energičnijeg privlačenja naše pažnje, na način da nas usmjere na jedan aspekt naše okoline umjesto na neki drugi (Kraljević i Perkov, 2014). To je u nekim profesijama izuzetno važno (npr. u marketingu i poduzetništvu) i omogućuje samoregulaciju ponašanja i motivacije te, iako se možda u ponekim teorijama samoregulacija ne spominje eksplicitno kao pojam, teoriju se može smatrati samoregulacijskom ukoliko u svojoj osnovi koristi pretpostavku o proaktivnim osobinama ljudskog bića, odnosno, o čovjeku koji percipira svoju okolinu, procjenjuje svoj odnos s njom i reagira u skladu sa svojom kognitivnom procjenom. To je u menadžerskoj profesiji izuzetno važno jer omogućuje samoregulaciju ponašanja i motivacije, premda se u određenim teorijama samoregulacija ne spominje eksplicitno kao pojam, teoriju se može smatrati samoregulacijskom ukoliko u svojoj osnovi koristi pretpostavku o proaktivnim osobinama ljudskog bića, odnosno, o čovjeku koji percipira svoju okolinu, procjenjuje svoj odnos s njom i reagira u skladu sa svojom kognitivnom procjenom.

Sve teorije ljudske motivacije imaju dva zajednička obilježja (Larsen i Buss, 2008). Prvo, teorije ljudske motivacije pretpostavljaju da se ličnost sastoji od nekoliko generalnih motiva (engl. general motives) koje imaju svi ljudi ili su ih sposobni imati. Drugo, zajedničko obilježje teorije ljudske motivacije je da motivi mogu djelovati kroz mentalne procese (engl. mental processes) unutar ili izvan svijesti (engl. awareness) stvarajući intrapsihički utjecaj (engl. intrapsychic influence) na ponašanje osobe (prema Larsen i Buss, 2014). Larsen i Buss (2008) ističu kako je svaka potreba u interakciji s raznim drugim potrebama unutar svake osobe te da to djelovanje čini koncept dinamičkog motiva što ukazuje na međudjelovanje raznih motiva unutar pojedinca. Upravo je to saznanje važno kad upravljamo motivacijom zaposlenika jer ako lociramo individualne motive možemo lakše utjecati i na ostvarenje pojedinih razvojnih ciklusa zaposlenika, a u konačnici sve s ciljem da poboljšamo poslovnu učinkovitost. Što se tiče "motivacije postignuća" ona se odnosi na napor svakog zaposlenika tj. pojedinca da ovlada zadatkom, postigne izvrsnost, prekorači prepreke, izvodi aktivnosti bolje od drugih i osjeti ponos pri ostvarivanju zadataka. U izazovnim vremenima u kojima živimo izuzetno je važno locirati pojedince unutar kompanije koji stavljaju naglasak na izvrsnost. Upravo teorije motivacije postignuća sugeriraju da se pojedinci koji ostvaruju visoka ili niska postignuća mogu razlikovati na temelju njihovih motiva, zadataka koje biraju da bi bili na temelju njih vrednovani, napora koji ulažu, njihove ustrajnosti i izvedbe. Pokazalo se da pojedinci koji ostvaruju visoka postignuća s aspekta motivacijske usmjerenosti pokazuju visoku motivaciju za postizanjem uspjeha i nisku motivaciju za izbjegavanjem neuspjeha, te se fokusiraju na ponos prilikom uspjeha. Suprotno tome, pojedinci koji ostvaruju niska postignuća pokazuju nisku motivaciju za postizanjem uspjeha i visoku motivaciju za izbjegavanjem neuspjeha te zabrinutost i zaokupljenost mislima o neuspjehu. Bratko (2001) navodi kako motiv za postignućem podrazumijeva želju da se postigne visoki uspjeh u onome što se radi u poslu. Autor smatra kako su pojedinci s visokim motivom za postignućem za uspjeh

spremni uložiti više napora i kod njih samo postignuće izaziva zadovoljstvo. Također, Bratko (2001) tvrdi kako empirijska istraživanja motiva za postignućem pokazuju da su osobe koje imaju snažno izražen taj motiv u većoj mjeri intrinzično motivirane. Znanstvena istraživanja pokazuju kako postoji snažna korelacija između motivacije i izvršenja nekog zadatka. Tako, motivirani zaposlenici postaju efikasniji u izvedbi i odaniji svojim organizacijama (Colquitt i sur., 2010). U literaturi se navode dvije pojave koje su u visokoj korelaciji s manjkom motivacije, a to su apsentizam i fluktuacija. Stoga se može smatrati razumljivim da je u kontekstu etičkih i humanih pristupa potrebno još bolje razumijevanje motivacijskog procesa naročito u područjima gdje intrinzična motivacija jedino može dovesti do učinka, a jedna od profesija u kojoj je tome tako je i menadžerska (Colquitt i sur., 2010). U nastavku ćemo detaljnije predstaviti značenje primjene različitih motivacijski modela i prepoznavanja GRIT osobina ličnosti a sve u svrhu lociranja motiviranih pojedinaca.

Važnost GRIT osobina

Ljudski faktor postaje važan segment svakog globalno orijentiranog menadžmenta jer izazovi u realnom sektoru, uslijed gospodarskih, tehnoloških i drugih promjena, ne daju prostora za olako shvaćanje ljudskih resursa. No, da bi se cjelokupni ciklus motivacije mogao ispravno odvijati ne smije se zaboraviti i na važnu ulogu menadžera. U nekim slučajevima menadžeri mogu krivo dijagnosticirati probleme radne učinkovitosti i motivacije zaposlenika. Ako je procjena menadžera pogrešna, i ako je loša uspješnost povezana sa sposobnošću, a ne motivacijom, reakcija povećanog pritiska će pogoršati problem. Zaposlenici koji imaju slabije rezultate neminovno će osjećati da rukovodstvo nije neosjetljivo na njihove probleme, da im nedostaju resursi, adekvatno školovanje ili realni vremenski raspored. Posljedica takvog ponašanja je njihova kontraproduktivna reakcija na bilo koje taktike usmjerene na povećanje njihovog učinka (Duckworth i sur., 2007).

GRIT osobine definiramo kao posjedovanje snagu karaktera koju primarno određuju dvije osobine: strast i upornost. Pojedinci izraženih GRIT osobina imaju hrabrost i ustrajnost pokazati svoj karakter i odlikuje ih strast i upornost u njihovom djelovanju. Osobina GRIT pokazuje da je ljudski potencija, uz dovoljnu količinu truda, gotovo beskonačan. GRIT je osmišljen od strane autorice i psihologice Angele Duckworth koja je ustrajala u mišljenju da je ustrajnost kombinacija strasti i ustrajnosti za izuzetno važan cilj i upravo je to obilježje onih koji postižu visok uspjeh u svakom području. Organizacije mogu iskoristiti taj potencijal korištenjem različitih mogućnosti poticanja strasti i ustrajnosti. Ljudi koji pokazuju odlučnost smatraju se visoko motiviranima i sposobnima održati svoj trud i zanimanje za svoje ciljeve tijekom vremena, čak i usprkos neuspjesima i izazovima. Odvažnost se može okarakterizirati kao upornost i želja za dugoročnim ciljevima (Duckworth i sur., 2007).

GRIT je predložen kao snažan koncept povezan s akademskim postignućima i uspjeh. Upornost je jedna od osobina kojoj se u prošlosti pridavala značajna pozornost nekoliko godina (Soutter & Seider, 2013). Upornost je možda jednako ključna za uspjeh kao IQ, što ga čini ključnim metrikom u obrazovnom polju. Otkriveno je da je hrabrost

povezana s akademskim uspjehom (Kelly i sur., 2014); i svim akademskim postignućima (Pate i sur., 2017). Čvrsti pojedinac ne samo da završava zadatke koji su pred njim, već i godinama slijedi zadani cilj. Odvažnost se također razlikuje od aspekata pouzdanosti savjesnosti, uključujući samokontrolu, po svojoj specifikaciji dosljednih ciljeva i interesa. Individualna visoka u samokontroli, ali umjereno u odlučnosti može, na primjer, učinkovito kontrolirati njegovu ili njezinu narav, Galton (1892.) je sugerirao da trajna predanost određenom pozivu (ili pozivu) ne proizlazi iz prevladavanja "satnice iskušenja". Ustrajnost se također razlikuje od potrebe za postignućem, koju je McClelland (1961.) opisao kao težnju za postizanjem upravljivih ciljeva koji omogućuju za trenutnu povratnu informaciju o izvedbi. Dok su pojedinci visoki u potrebi za postignućem slijedili ciljeve koji nisu ni previše laki ni preteški, pojedinci s visokom upornošću namjerno postavljaju za sebe krajnje dugoročne ciljeve i ne odstupajte od njih čak i u nedostatku pozitivne povratne informacije. Drugo važno, odvažnost podrazumijeva naporan rad prema izazovima, održavanje. trud i interes tijekom godina unatoč neuspjehu, nedaćama i nizinama u tijeku. Čvrst pojedinac pristupa postignuću kao maraton; njegova ili njezina prednost je izdržljivost. Dok razočarenje ili dosada signaliziraju drugima da je vrijeme za promjenu putanju i smanjenje gubitaka, tvrdoglavi pojedinac ostaje na kursu. Naša hipoteza da je odlučnost ključna za visoka postignuća se razvila tijekom intervjua s profesionalcima iz investicijskog bankarstva, slikarstva, novinarstva, akademske zajednice, medicine i prava. Na pitanje koje kvalitete razlikuje zvjezdane izvođače u njihovim područjima, ti su pojedinci navodili hrabrost ili bliski sinonim jednako često kao i talent. Zapravo, mnogi su bili zadivljeni postignućima vršnjaka koji isprva nisu čine se jednako darovitim kao i drugi, ali čija je stalna predanost svojim ambicije bile izuzetne. Isto tako, mnogi su s iznenađenjem primijetili da nevjerojatno nadareni vršnjaci nisu završili u višim ešalonima njihovog polja. Više od 100 godina prije našeg rada na gritu, Galton (1892.) prikupljeni biografski podaci o uglednim sucima, državicima, znanstvenici, pjesnici, glazbenici, slikari, hrvači i drugi. Sposobnost sam po sebi, zaključio je, nije donio uspjeh ni na jednom polju. Umjesto toga, vjerovao je da su osobe s visokim uspjehom trostruko blagoslovljene "sposobnošću u kombinaciji sa žarom i sposobnošću za težak rad" (str. 33).

Kognitivne teorije motivacije i atribucijska teorija

Kognitivistički teoretičari ističu da ljudi mentalno predstavljaju svoje svjetove i nastoje razumjeti svijet kako bi mogli predviđati kontrolirati događaje. Prema socijalno-kognitivističkim teoretičarima očekivanja motiviraju ljude. Na temelju iskustva i rasuđivanja ljudi očekuju da će određeno ponašanje dovesti do određenog ishoda. Stoga rade ono što će im omogućiti da postignu (ili izbjegnu) određene ishode. Kritičari ovog pristupa smatraju da se previše oslanja na pojmove i ponašanja koja nije moguće direktno opažati, poput očekivanja. Isto tako ostaje otvoreno pitanje procesa putem kojih ljudi shvaćaju i procjenjuju pojedine utjecaja. Leon Festinger (1957) je smatrao da su ljudi motiviran opravdati svoje ponašanje i harmonično uskladiti svoja vjerovanja. Zbog tog je razloga vjerojatnije da ćemo cijeniti ono za što moramo uložiti trud i napor.

Nadalje, atribucijske teorije bave se načinom na koji pojedinci interpretiraju događaje i u kakvim je to odnosima s njihovim razmišljanjem i ponašanjem. Pojam atribucija odnosi se na zaključke koje izvodimo o vlastitim i tuđim dispozicijama, o uzrocima vlastitog ili tuđeg ponašanja, ili o uzrocima različitih događaja. Teorije atribucije pretpostavljaju kako će ljudi nastojati odrediti zašto rade to što rade. Osoba koja nastoji shvatiti zašto je neka druga osoba nešto učinila može pripisati jedan ili više uzroka određenom ponašanju.

Nadalje, atribucijske teorije u kontekstu psihologije motivacije prvenstveno razmatraju tumačenje uzroka događaja ili situacije koji proizlaze iz vlastitog ponašanja pojedinca. Heider (1958) je razmatrao ono što on naziva "*naivnom*" ili "*zdravorazumskom*" psihologijom. Prema njegovom viđenju, ljudi su kao naivni znanstvenici, oni nastoje razumjeti ponašanje. Larsen i Buss (2008) navode kako brojni istraživači danas primjenjuju koncept lokus kontrole u određenim životnim domenama, a također navode i da su se organizacijski psiholozi i ljudski resursi usredotočili na specifične aspekte objašnjenja koja ljudi pridodaju nekim pojavama, ovisno o tome je li uzrok interni ili eksterni, stabilan ili nestabilan, globalan ili specifičan (Peterson et al, 1992) Prema Heideru (1958) uspjeh ili neuspjeh pojedinca na zadatku može pripisati sposobnosti, trudu, sreći i težini zadatka. Bernard Weiner (1972; 1974; 1986) razvio je teoretski okvir koji je postao jedna od glavnih istraživačkih paradigmi socijalne psihologije. Weiner je od Heidera preuzeo osnovnu atribucijsku dimenziju, onu vezanu uz lokus uzroka. Sukladno tome osoba tako može izvesti dvije vrste atribucija: (a) internu atribuciju, odnosno zaključak kako se osoba ponaša na određeni način poradi njezinih stavova, karaktera ili osobnosti; ili (b) eksternu atribuciju, odnosno zaključak kako se osoba ponaša na određeni način radi situacije u kojoj se nalazi.

Weiner je proširio tumačenje dimenzija dodavši još dimenziju globalnost i stabilnost atribucije. Iako većina empirijskih istraživanja podupire Weinerovu atribucijsku teoriju, Wimer i Kelley (1982) pokazali su u svojem istraživanju kako pojedinci mogu koristiti, i dodatne atribucijske dimenzije, pronašavši pet relevantnih faktora; prvi faktor je internalnost, slijedi stabilnost, potom dobro-loše, jednostavno-složeno i zaključno motivaciju. Atribucijska teorija također se koristi kako bi se objasnile razlike u motivaciji između pojedinaca s niskim i s visokim postignućem. Prema Weineru (1972; 1974), *osobe s visokim postignućem radije će pristupiti zadatku koji je povezan s uspjehom nego ga izbjegavati*, budući da vjeruju u uspjeh jer se pouzdaju u svoje visoke sposobnosti i trud. U slučaju neuspjeha ishod će se pripisati lošoj sreći, a ne osobnoj neuspješnosti. Na taj način neuspjeh ne utječe na njihovo samopoštovanje, no uspjeh gradi ponos i samopouzdanje. S druge strane, *pojedinci niskog postignuća izbjegavaju zadatke vezane uz uspjeh* budući da sumnjaju u svoje mogućnosti i/ili pretpostavljaju kako je uspjeh vezan uz sreću, neku drugu osobu ili uz neke činitelje izvan njihove kontrole. Na taj način, čak i ukoliko dožive uspjeh, on pojedincu s niskim postignućem ne predstavlja toliku nagradu budući da se ne osjeća odgovorna za njega i poradi toga joj ne raste ponos i samopouzdanje. Atribucije koje uspjeh pripisuju dobrim sposobnostima, a neuspjeh nedovoljnom ulaganju napora, nazivamo atribucije usmjerene na savladavanje. Takve atribucije dovode do visokog samopoštovanja i spremnosti da se pristupa izazovnim zadacima. Atribucijski pristup primjenjuje se u niz područja.

Ispitivanja su pokazala da različiti ispitanici kod atributiranja pokazuju preferenciju jednih uzroka nad drugima, čime ulazimo u područje individualnih razlika. Izraženost motiva za postignućem jedna je od vrlo važnih individualnih razlika i ima specifičan utjecaj na kauzalno atributiranje postignuća. Naime, Weiner smatra da osobe s visokim motivom za postignućem uspjeh atribuiraju sposobnostima i vlastitoj aktivnosti, a neuspjeh objašnjavaju nedostatkom aktivnosti. Posljedica toga je da oni duže ustraju u aktivnostima i ulažu relativno veći trud. Za razliku od osoba sa niskim motivom za postignućem, nemaju izražene atribucijske preferencije za uspjeh, međutim neuspjeh tumače nedostatkom sposobnosti. Posljedica toga je da brzo odustaju od aktivnosti i relativno se malo zalažu u radu. Sljedeća vrlo važna nezavisna varijabla je spol. Iako rezultati istraživanja ovog problema nisu konzistentni autori se slažu da se uspjeh muškaraca češće atribuiraju sposobnosti, a uspjeh žena sreći ili aktivnosti. U skladu s tim neuspjeh muškaraca češće se atribuiraju nedovoljnoj aktivnosti, a neuspjeh žena nedostatku sposobnosti (Weiner, 1979). Kauzalno atributiranje postignuća utječe na naše emocionalno doživljavanje i na očekivanje buduće uspješnosti, a putem njih i na naše buduće ponašanje usmjereno postignuću (Krapić i sur., 2011). Pretpostavlja se da očekivanje i afektivna reakcija determiniraju naknadno ponašanje u smislu spremnosti da se pristupi slijedećem zadatku, ustrajnosti, intenzitetu izvođenja i sl.

Danas se ova teorija primjenjuje u velikom broju područja i pomaže u razumijevanju socijalnih odnosa i odrednica ponašanja neke osobe u zadanom kontekstu. drugih ljudi sklapajući informacije dok ne dođu do razumnog objašnjenja ili uzroka ponašanja. Heider (1958) je, stoga, prvi predložio psihološku teoriju atribucije iznijevši koncept percipiranog lokusa kauzalnosti koji se odnosi na percepciju o tome je li određeno ponašanje dispozicijski (interno) ili situacijski (eksterno) determinirano. Njegova su četiri klasična atribucijska objašnjenja uspješne ili neuspješne izvedbe zadatka još uvijek najčešće prisutna u empirijskim istraživanjima (Rathaus, 2000).

U daljnjem tekstu ćemo nastaviti sa povezivanjem motivacijskih teorija koje mogu utjecati na motiviranje zaposlenika.

Poveznica motivacijski teorija Edwina A. Lockeja i Victora H. Vrooma i motiviranje zaposlenika

Edwin Locke postavio je pretpostavku da je namjera za ostvarenje nekog cilja glavni izvor radne motivacije (Moorhead i Griffin, 2004). Osnovna pretpostavka teorije cilja (Goal Setting Theory), koju je postavio Edwin A. Locke (1968) i proširio s Gary Lathamom (Locke i Latham, 1990), jeste kako postavljanje jasnih, dobro razrađenih i dostižnih ciljeva djeluje motivirajuće te se njima ostvaruje i povećana učinkovitost. Pojedinaac sam sebi postavlja neki cilj te se ponaša ustrajno kako bi isti i postigao. Rezultat ponašanja pojedinac procjenjuje prema postavljenom kriteriju i svojim vrijednostima. Ako pojedinac nije zadovoljan diskrepancijom između postavljenog i postignutog, on će postaviti novi cilj. U okviru istraživanja vezanih uz teoriju cilja, većina je posvećena upravo utvrđivanju karakteristika ciljeva koji vode povećanoj motivaciji i boljoj izvedbi u akademskom, poslovnom i sportskom kontekstu.

Locke, i cijeli niz drugih istraživača, utvrdili su tako neke značajne karakteristike ciljeva koje ćemo ovdje nastojati ukratko sažeti. *Specifični ali teški standardi ciljeva* rezultiraju u boljoj izvedbi (Locke i Bryan, 1966). Ipak, težina mora biti relativna uz prikladnu individualnu razinu. Cilj mora biti specifičan kako bi aspiracije bile jasne i razumljive, opažljive i procjenjive. Ako se izvedba fokusira na specifičan cilj u bihevioralnim terminima, više se ulaže u zadatak (Harackiewicz i sur., 1985). Ciljevi moraju biti zahtjevni i izazovni, no ne smije ih se smatrati nemogućima (Locke, 1966). Pojedinci također teže većem naporu kako bi poboljšali zadatak kada u grupi postoji norma visokog postignuća (Locke, 1968). Postavljanje ciljeva usmjerava pažnju. Što su ciljevi više specifični i konkretni, veći je stupanj kontrole koju pojedinac ima nad njima (Locke i sur., 1981). Ovo posebice dolazi do izražaja u natjecateljskom kontekstu kada je pobjeda postavljena kao cilj nasuprot konkretnom zadatku kojeg je potrebno obaviti. Ciljeve je nužno upariti s povratnom informacijom. Samo poznavanje rezultata uspješnosti postignuća cilja nije toliko učinkovito kao što je istovremena primjena konkretnih, specifičnih ciljeva i povratne informacije.

Locke (1991) je, na temelju pregleda postojeće literature o teoriji ciljeva, zaključio kako je činjenica da postavljanje ciljeva poboljšava izvedbu zadatka jedan je od najbolje utvrđenih nalaza u menadžmentu. Ipak, kako bi postavljanje ciljeva bilo učinkovito, potrebno je zadovoljiti sljedeće uvjete: Kao prvo, potrebno je mjeriti *osobne i stvarne ciljeve*. Teorija cilja pretpostavlja kako dodijeljeni ciljevi utječu na izvedbu preko utjecaja na osobne ciljeve. Potrebno je, stoga, poznavati intrinzične ciljeve pojedinca. Nadalje, *specifični ciljevi moraju biti teški*. Specifični ciljevi koji su lagani vode ustvari do nižih razina izvedbe. Potrebno je osigurati pojedince *uistinu predane postizanju cilja*. I u konačnici *potrebno je mjeriti samoefikasnost*, ne subjektivnu težinu ili trud. Samoefikasnost predstavlja pouzdanje kako će pojedinac moći izvršiti zadani slijed događaja. Ukratko rečeno, cilj mora biti jasan, mjerljiv, izazovan, realističan, vrijedan truda i mora imati krajnji rok izvedbe (Locke, 1991).

Istraživanja u organizacijskom kontekstu pokazuju da postavljanje ciljeva povećava radnu uspješnost zaposlenika (Locke i sur., 1981). U prvotnoj teoriji naglašene su bile dvije glavne karakteristike ciljeva – težina i specifičnost. Ako sve navedeno sažmemo, možemo zaključiti da rukovoditelji mogu motivirati svoje zaposlene time da zadovoljavaju njihove potrebe, da im postavljaju ciljeve, da omoguće jednakost u organizaciji, povećaju očekivanja od zaposlenih te da učine posao zanimljivijim i izazovnijim. Poznati akronim koji proizlazi iz ove teorije je SMART: što znači da ciljevi trebaju biti specifični, mjerljivi, dostižni, realistični i vremenski određeni (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time related*). Ova teorija uglavnom je testirana na kratkoročnim ciljevima, tako da ostaje nejasno u kojoj mjeri je primjenjivana i na dugoročne ciljeve. Međutim, malo toga osporava činjenicu da jasni i teški ciljevi dovode do veće razine proizvodnosti zaposlenika, što je ujedno jedno od važnih objašnjenja za tu zavisnu varijablu.

Teorija očekivanja Victora H. Vrooma (1964) nastala je u okviru istraživanja motivacije u *managementu*. Jedna od najšire prihvaćenih teorija motivacije je teorija očekivanja Victora Vrooma (1964). Vroomova teorija pretpostavlja kako ponašanje *rezultira iz svjesnih izbora između alternativa čiji je cilj maksimalizirati užitak, a minimalizirati*

neugodu. Vroom je sugerirao kako odnos između ciljeva nije toliko jednostavan kao što ga je zamišljao Locke (1967). Teorija očekivanja tvrdi kako pojedinci imaju različit set ciljeva i mogu biti motivirani ako vjeruju: (a) da postoji *pozitivna korelacija između truda i izvedbe*; (b) kako će *zahtijevana izvedba dovesti do željenog cilja*; (c) *nagrada će zadovoljiti važnu potrebu*; a (d) *potreba je dovoljno jaka* da učini trud smislenim. Vroomov (1964) VIE model motivacije počiva na tri uvjerenja koje pojedinac može stvoriti o *Vrijednosti (Valence)*, odnosno emotivnom značaju cilja, *Očekivanju (Expectancy)* o mogućnosti izvođenja potrebnog zadatka, odnosno subjektivno procijenjenoj vjerojatnosti kako će određeni trud ili ponašanje dovesti do željenog ishoda, *Instrumentalnosti (Instrumentality)*, koja se odnosi na percepciju povezanosti izvedbe i cilja, tj. hoće li izvedba uistinu dovesti do cilja. Vroom (1964) je sugerirao kako su ova tri uvjerenja u psihološkoj interakciji tvoreći motivacijsku silu koja u konačnici potiče ponašanje.

Sumarno, potrebno je najprije utvrditi globalni cilj koji se teži postići. Nakon toga, potrebno je utvrditi niz specifičnih ciljeva koji su nužni kako bi se postigao globalni cilj (Locke et al, 1990). Zatim se za svaki od pod ciljeva utvrđuje vrijednost i instrumentalnost. Vrijednost cilja izražava se na skali od -1 (izrazito nepoželjan cilj) preko 0 (cilj uopće ne zanima pojedinca) do 1 (izrazito poželjan cilj), a instrumentalnost poprima vrijednosti od 0 (ne postoji povezanost između cilja i izvedbe) do 1 (postoji apsolutna povezanost između cilja i izvedbe). Ipak, brojna istraživanja, posebice ona sažeta u meta-analizi koju je provela Van Eerde (1996), ukazuju na to kako ne postoji dosljedna potpora primjeni ove matematičke formule ili jednostruka interpretacija oko uključivanja pojedinih motivacijskih elemenata u jednadžbu. U najmanju ruku, ovakva formula daje vrlo kratkoročna i specifična motivacijska predviđanja. Iako se Vroomov model može primijeniti na različite oblike ponašanja u organizacija, on je najviše empirijski provjeravan na radno ponašanje i izvršenje radnih zadataka. Pokazalo se da ako osoba ne očekuje da će visoko zalaganje dovesti do visoke razine uratka, ili da visoka razina uratka neće dovesti do ostvarenja željenog cilja, opažena instrumentalnost bit će niska i osoba se neće posebno truditi na poslu. Sijelom navedenog, Watanabe i sur. (2024) pokazali su ipak da emocionalna inteligencija može dugoročno utjecati na uspješnost projekta, dok Pejić Bach i sur. (2023) ukazuju kako se treningom kroz simulacijske igre mogu razvijati menadžerske vještine.

Zaključno, možemo reći da ovaj model pokazuje da za pozitivno motivirano djelovanje u smislu većeg radnog angažmana i aktivnosti na poslu, važno je da osoba radom može osigurati ostvarenje ciljeva koje želi i koji su njoj vrijedi (Ahmić & Čizmić, 2021; Debelak i sur., 2024). Upravo menadžeri budućnosti će se morat nositi sa složenim ciljevima kao posljedice kompleksnosti organizacija budućnosti (Kotter, 2001).

Zaključak

Razumijevanje motivacijskog procesa naročito je važno u područjima gdje intrinzična motivacija jedino može dovesti do učinka, a jedna od profesija u kojoj je tome tako je i menadžerska. Kad upravljamo motivacijom zaposlenika nužno je locirati individualne motive i možemo lakše utjecati i na ostvarenje pojedinih razvojnih ciklusa zaposlenika, a u konačnici sve s ciljem da poboljšamo poslovnu učinkovitost. Zajedničko obilježje

svih teorija koje smo prikazali je pretpostavka kako pojedinac ima kapacitete za kontrolu nad osobnim i okolinskim varijablama. Upravo je kontrola ta koja omogućuje samoregulaciju ponašanja i motivacije te, iako se možda u ponekim teorijama samoregulacija ne spominje eksplicitno kao pojam, teoriju se može smatrati samoregulacijom ukoliko u svojoj osnovi koristi pretpostavku o proaktivnim osobinama ljudskog bića, odnosno, o čovjeku koji percipira svoju okolinu, procjenjuje svoj odnos s njom i reagira u skladu sa svojom kognitivnom procjenom. Motivacija zauzima značajno mjesto u profesionalnome životu svakoga pojedinca, te zasigurno ima važnu ulogu i za profesionalno djelovanje u području menadžmenta.

Cilj ovog rada je bio predstaviti one teorije motivacije koje polaze od pretpostavke kako pojedinac ima kapacitete za kontrolu nad osobnim i okolinskim varijablama. Rad je stavio naglasak i na GRIT osobine koje jasno pokazuju da ljudski potencijal uz dovoljnu količinu truda postaje beskrajan. GRIT je osmišljen s ciljem prepoznavanja pojedinaca kod kojih je ustrajnost kombinacija strasti i ustrajnosti za izuzetno važan cilj i upravo je to obilježje onih koji postižu visok uspjeh u svakom području. Organizacije mogu iskoristiti taj potencijal korištenjem različitih mogućnosti poticanja strasti i ustrajnosti. Ljudi koji pokazuju odlučnost smatraju se visoko motiviranima i sposobnima održati svoj trud i zanimanje za svoje ciljeve tijekom vremena, čak i usprkos neuspjesima i izazovima.

Odvajnost se može okarakterizirati kao upornost i želja za dugoročnim ciljevima U daljnjim istraživanjima svakako bi bilo od interesa kombinirati GRIT osobine sa nekim od motivacijskim modelima kao i modelima ličnosti jer upravo interdisciplinarni pristup ekonomije i psihologije je korak prema boljem razumijevanju potreba zaposlenika.

Literatura

1. Ahmić, A., & Čizmić, E. (2021). Motivational factors and retention of talented managers. *Business Systems Research: International Journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 12(2), 200-220. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2021-0028>
2. Beck, R. C. (2003). *Motivacija – Teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
3. Bratko, D. (2001). *Psihologija. Udžbenik za gimnazije*. Profil International, Zagreb.
4. Buss, D. M. (2008). Human nature and individual differences: Evolution of human personality. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (3rd ed., pp. 29–60). The Guilford Press.
5. Colquitt, J.A., LePine, J.A., & Wesson, M.J.(2010). *Organizational behaviour*. McGraw-Hill: New York.
6. Debelak, K., Grah, B., & Penger, S. (2024). Ageing Workforce's Impact on Modern Organizations: How to Extend Working Lives?. *ENTRENOVA - ENTERprise REsearch INNOVATION*, 9(1), 157–171. <https://doi.org/10.54820/entrenova-2023-0016>

7. Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087–1101. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>
8. Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Row Peterston: Evanston.
9. Galton, F. (1892) Finger Prints (London: Macmillan).
10. Harackiewicz, J. M., Sansone, C., & Manderlink, G. (1985). Competence, achievement orientation, and intrinsic motivation: A process analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 493-508. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.48.2.493>
11. Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Wiley: New York.
12. Kelly, D.R., Matthews, M.D., & Bartone, P.T. (2014). Grit and hardiness as predictors of performance among West Point cadets. *Military Psychology*, 26(4), 327-342. <https://doi.org/10.1037/mil000050>
13. Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. Harvard Business School Publishing Corporation.
14. Kraljević, R., & Perkov, D (2014). Menadžment tržišnih komunikacija, Zagreb: Visoka poslovna škola Libertas i Plejada d.o.o.
15. Krapić, N., Pletikosić, S. i Grabar, N. (2011). Odnos crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji s odgovornim organizacijskim ponašanjem. *Psihologijske teme*, 20(2), 319-336.
16. Larsen, R. J., & Buss, D. M. (2014). *Personality psychology: Domains of knowledge about human nature*. New York, McGraw Hill.
17. Larsen, R. J., Buss D. (2008). Psihologija ličnosti : područja znanja o ljudskoj prirodi. Jastrebarsko: Naklada Slap.
18. Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
19. Locke, E.A., & Bryan, J.F., (1967) Performance goals as determinants of level of performance and boredom. *Journal of Applied Psychology*, 51, 120-130
20. Locke, E.A., Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
21. Locke, E.A., Shaw, K.N. i Latham, G.P. (1981). Goal setting and task performance. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
22. McClelland, D.C., (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
23. Moorhead, G., & Griffin, R.W. (2004.). *Organizational behavior. Managing People and Organizations*. Boston: Houghton Mifflin Company.
24. Pate, Adam & Payakachat, Nalin & Harrell, Kristopher & Pate, Kristen & Pate, Kristen & Caldwell, David & Franks, Amy. (2017). Measurement of Grit and Correlation to Student Pharmacist Academic Performance. *American journal of pharmaceutical education*. 81. 105. [10.5688/ajpe816105](https://doi.org/10.5688/ajpe816105).
25. Pejić Bach, M., Ćurlin, T., Stjepić, A. M., & Meško, M. (2023). Quo Vadis Business Simulation Games in the 21st Century?. *Information*, 14(3), 178. <https://doi.org/10.3390/info14030178>
26. Peterson, C., & Stunkard, A. J. (1992). Cognates of personal control: Locus of control, self-efficacy, and explanatory style. *Applied and Preventive Psychology*, 1(2), 111-117. [https://doi.org/10.1016/s0962-1849\(05\)80151-9](https://doi.org/10.1016/s0962-1849(05)80151-9)

27. Peterson, C., Maier, S. F., & Seligman, M. E. P. (1993). *Learned helplessness: A theory for the age of personal control*. Oxford University Press.
28. Petz, B. (2005). *Psihologijski rječnik*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
29. Rathaus, S. A. (2000). *Temelji psihologije*. Naklada Slap: Jastrebarsko.
30. Soutter, M., & Seider, S. (2013). College Access, Student Success, and the New Character Education. *Journal of College and Character*, 14(4). <https://doi.org/10.1515/jcc-2013-0044>
31. Thomas, W. H. Kelly, L.S., Lilian, T. (2006.). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of organizational behaviour*, 27, 1057-1087. <https://doi.org/10.1002/job.416>
32. Van Eerde, W., &Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal OF Applied Psychology*, 81, 575-586. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.575>
33. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
34. Watanabe, W. C., Shafiq, M., Nawaz, M. J., Saleem, I., & Nazeer, S. (2024). The impact of emotional intelligence on project success: Mediating role of team cohesiveness and moderating role of organizational culture. *International Journal of Engineering Business Management*, 16, 18479790241232508. <https://doi.org/10.1177/18479790241232508>
35. Weiner, B. (1972). *Theories of motivation: From mechanism to cognition*. Chicago: Rand McNally.
36. Weiner, B. (1974). *Achievement motivation and attribution theory*. Morristown, New Jersey: General Learning Press.
37. Weiner, B. (1979). A theory of motivation for some classroom experiences. *Journal of Educational Psychology*, 71(1), 3-25. <https://doi.org/10.1037//0022-0663.71.1.3>
38. Weiner, Bernard. (1986). An Attribution Theory of Motivation and Emotion. 10.1007/978-1-4612-4948-1.
39. Wimer, S., & Kelley, H. H. (1982). An investigation of the dimensions of causal attribution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1142–1162. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.6.1142>

O autorici

Irena Bilić, doktorirala je na temu Osobine ličnosti i diplomatska profesija - Percepcije relevantnih osobina ličnosti u području diplomatske profesije. Autorica je znanstvenih i stručnih radova iz područja ekonomije i psihologije. Kontinuirano se usavršavala u Hrvatskoj i inozemstvu. Radno iskustvo je započela u međunarodnim institucijama i turizmu. Magistrirala je na temu Ispitivanja organizacijske kulture kod studenata poslovnih škola u Hrvatskoj koristeći Denisonovog modela organizacijske kulture po prvi puta prevedenog na hrvatski jezik. Izabrana je u naslovno nastavno zvanje predavača za područje društvenih znanosti, polje ekonomija u području motivacije zaposlenika, selekcije, mjerenja učinkovitosti i organizacijske kulture. Kontinuirano surađuje u razvojnim programima za hrvatska poduzeća i ima dugogodišnje rukovodeće iskustvo u ljudskim resursima. Uz objavljene znanstvene i stručne radove, redoviti je govornik na domaćim i međunarodnim znanstvenim i stručnim konferencijama. Autoricu je moguće kontaktirati na irena.bilic@algebra.hr