



Dr. sc. Ema Burić*, dr. sc. Admir Čavalić**

Radna motivacija: od teorijskih okvira do menadžerskih rješenja

Sažetak

Motivacija se može definirati kao unutarnji proces koji usmjerava, održava i regulira ponašanje pojedinca u pravcu ostvarivanja ciljeva. U kontekstu radnog okruženja, motivacija igra ključnu ulogu u postizanju organizacijskih ciljeva, povećanju efikasnosti zaposlenika te jačanju njihovog zadovoljstva poslom. S obzirom na to da motivacija može biti intrinzična, kada dolazi iz unutarnjih potreba i interesa, ili ekstrinzična, kada je potaknuta vanjskim nagradama i poticajima, od presudne je važnosti razumjeti kako kombinirati ove faktore kako bi se postigli optimalni rezultati. Ovaj pregledni rad bavi se objašnjenjem pojma radne motivacije te sintezom relevantnih teorijskih saznanja o ovoj temi. Analiziraju se ključne teorije motivacije, vrste motivacije, načini na koje se motivacija izražava, kao i motivacijske tehnike koje menadžeri koriste kako bi povećali angažiranost i produktivnost zaposlenika. Cilj rada je pružiti sveobuhvatan uvid u mehanizme koji pokreću zaposlenike i objasniti kako različiti pristupi motivaciji mogu doprinijeti uspješnosti organizacije. Menadžeri imaju ključnu ulogu u prepoznavanju potreba svojih zaposlenika i prilagođavanju motivacijskih tehnika specifičnim karakteristikama tima. Efikasno motiviranje zaposlenika zahtijeva fleksibilnost, kontinuirano praćenje učinka i prilagodbu strategija u skladu s individualnim i organizacijskim ciljevima. Pravilno postavljena motivacijska strategija ne samo da poboljšava radne performanse, već i doprinosi stvaranju pozitivne organizacijske kulture, smanjenju fluktuacije zaposlenika i jačanju konkurentne sposobnosti kompanije.

Ključne riječi: Radna motivacija, teorije motivacije, motivacijske tehnike

* Ekonomski fakultet, Univerzitet u Zenici, ema.mustajbasic@gmail.com

** Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli, admir.cavalic@yahoo.com

Uvod

Motivacija je pojam kojim su se brojni teoretičari i psiholozi bavili tokom historije. Oni su pokušavali definirati ovaj pojam, istražiti ga i pronaći faktore koji motivišu ljude. Težili su otkrivanju razlika u reakcijama na različite motivacijske poticaje i pronalasku onih najboljih, univerzalnih motivacijskih tehnika. Zbog toga su se razvile mnoge teorije motivacije koje posmatraju ovu pojavu s različitih tačaka gledišta i daju različita uputstva za povećanje nivoa motivacije ljudi. Prema istraživanju „Instituta za istraživanje radne snage“ motivacija spada u šest najčešće upotrebljivanih riječi u dokumentaciji kompanija (Denny, 2000). Razlog tome je vrlo jednostavan: organizacije ostvaruju ciljeve tako što zaposleni i menadžeri u njima ostvaruju svoje radne učinke. Ostvarivanje učinaka zaposlenih i menadžera je rezultat tri ključna faktora: sposobnosti zaposlenih da ostvare učinak, šanse zaposlenih da ostvare učinak i volje ili motivacije zaposlenih da ostvare učinak (Reeve, 2010).

Motivacija se može definirati kao skup procesa koji je odgovoran za intenzitet, smjer i upornost u nastojanjima da se postigne neki cilj. Intenzitet se odnosi na to koliko se osoba trudi da postigne određeni cilj i ovaj element je najuočljiviji. Jako je bitno da se trud usmjeri tako da je koristan za organizaciju, jer u protivnom bez obzira koliko je jak intenzitet, neće biti poželjan ishod. Upornost, kao treći element, je mjera koliko dugo neka osoba može održati svoja nastojanja. Motivirana osoba ostaje pri zadatku toliko dugo koliko je potrebno da postigne cilj. Tek kada se spoje sva tri elementa, može se reći da je osoba motivirana (Robbins i Judge, 2009, str. 236).

Posebna vrsta motivacije je radna motivacija koja predstavlja skup faktora koji organiziraju, usmjeravaju i određuju intenzitet i trajanje radne aktivnosti čovjeka, a može se definirati i kao proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja ličnih i organizacijskih ciljeva (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 557). Motivacija višestruko utiče na organizaciju. Prema Bahtijarević-Šiber (1999., str. 555-556) postoje tri glavna utjecaja motivacije na stanje u organizaciji:

- poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada,
- poboljšanje kvaliteta radnog života u organizaciji,
- jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća.

Teorije motivacije

Sve teorije motivacije se mogu podijeliti i predstaviti na više načine. U ovom radu, one će biti podijeljene na rane i savremene. Tri najpoznatije rane teorije motivacije su teorija hijerarhije potreba, teorija X i Y i dvofaktorska teorija. Teorija hijerarhije

potreba naziva se još i Maslowljeva hijerarhija potreba prema njenom tvorcu Abrahamu Maslowu. Prema Robbins i Judge (2009, str. 237), ova teorija pretpostavlja da u svakom ljudskom biću postoji hijerarhija od pet potreba i to:

- Fiziološke potrebe: glad, žeđ, zaklon, seks i druge tjelesne potrebe
- Sigurnosne potrebe: sigurnost i zaštita od fizičkih i emocionalnih povreda
- Društvene potrebe: naklonost, ljubav, pripadanje, prihvatanje i prijateljstvo
- Poštovanje: samopoštovanja, autonomija i postignuća (unutarnji faktori poštovanja); status, priznanja i pažnja (vanjski faktori poštovanja)
- Samoostvarivanje (želja osobe da postane ono što je spremna postati): rast, postizanje vlastitog potencijala i samoispunjenje.

Douglas McGregor, tvorac teorije X i Y, predložio je dva različita gledanja na ljudska bića: jedno je negativno i označeno kao teorija X, a drugo je pozitivno i naznačeno kao teorija Y. Teorija X pretpostavlja da zaposlenici ne vole raditi, da su lijeni, da ne vole odgovornosti i da ih se mora prisiljavati na performansu. Teorija Y pretpostavlja da zaposlenici vole raditi, da su kreativni, da traže odgovornosti i da mogu sami sebe usmjeravati (Robbins i Judge, 2009, str. 239).

Dvofaktorsku teoriju, koja se katkad naziva i teorija motivacije–higijene, predložio je psiholog Frederick Herzberg. Putem istraživanja Herzberg je zaključio da su intrinzični faktori, poput promaknuća, priznanja, odgovornosti i postignuća, u vezi s poslovnim zadovoljstvom. Ispitanici koji su se osjećali dobro, obično su opisivali te faktore. Međutim, nezadovoljni ispitanici obično su spominjali ekstrinzične faktore poput načina nadziranja, plate, politike kompanije i uslova rada. Ono što Herzberg još ističe jeste da suprotnost od zadovoljstva nije nezadovoljstvo. Uklanjanje karakteristika posla koje izazivaju nezadovoljstvo neće nužno dovesti do toga da posao pruža zadovoljstvo. On ukazuje na postojanje dvostrukog kontinuuma gdje je suprotnost od zadovoljstva – odsutnost zadovoljstva, a suprotnost od nezadovoljstva – odsutnost nezadovoljstva. Tako za postizanje oba navedena stanja, postoje skroz različiti faktori. Herzberg stoga iznosi postojanje higijenskih faktora poput politike i uprave kompanije, nadzora i plate. Ukoliko su ti faktori odgovarajući, ljudi neće biti nezadovoljni, no neće biti ni zadovoljni (Robbins i Judge, 2009).

Poslije ovih teorija, razvile su se i savremene teorije, a najupečatljivije su McClellandova teorija potreba, teorija kognitivne evaluacije, teorija postavljanja ciljeva, teorija samoeфикаsnosti, teorija potpore, teorija jednakosti i teorija očekivanja. McClellandovu teoriju potreba razvio je David McClelland sa svojim saradnicima. Prema Robbins i Judge (2009, str. 241), ova teorija u fokus stavlja tri potrebe: za

moći, za postignućem i za povezivanjem. Potreba za postignućem podrazumijeva nagon prema izvrsnosti, za ostvarivanjem postignuća u odnosu na neki skup standarda i stremljenje prema uspjehu. Potreba za moći podrazumijeva potrebu da se druge navede na način ponašanja na koji se inače ne bi ponašali. Potreba za povezivanjem (afilijacijom) je želja za bliskim i prijateljskim međuljudskim odnosima.

Tradicionalno, teoretičari motivacije uglavnom su pretpostavljali da su intrinzični motivatori poput postignuća, odgovornosti i sposobnosti, neovisni o ekstrinzičnim motivatorima, poput visoke plate, promaknuća, dobrih odnosa s kolegama i dobrih radnih uslova. No, teorija kognitivne evaluacije sugerise suprotno. Ova teorija tvrdi da davanje ekstrinzičnih nagrada za ponašanje koje je prije pružalo intrinzično zadovoljstvo ima tendenciju smanjivanja ukupnog nivoa motivacije (Robbins i Judge, 2009).

Prema teoriji postavljanja ciljeva smatra se da su ciljevi ti koji govore zaposlenicima šta i kako trebaju raditi. Robbins i Judge (2009) smatraju da specifični ciljevi povećavaju performansu, da teški ciljevi, ako su prihvaćeni, stvaraju veću performansu nego laki ciljevi i da povratne informacije dovode do više performanse nego ako nema povratnih informacija. Prema ovome se čini da specifičnost ciljeva djeluje kao unutrašnji poticaj.

Teorija samoefikasnosti koja je poznata i kao teorija socijalne kognicije, odnosi se na uvjerenje pojedinca da je sposoban izvršiti neki zadatak. Što je samoefikasnost neke osobe veća, to je veće njeno pouzdanje u vlastitu sposobnost za obavljanje datog zadatka. U teškim situacijama osobe sa niskom samoefikasnošću će smanjiti trud ili će sasvim odustati od zadatka, dok će osobe sa visokom samoefikasnošću uložiti više truda kako bi savladale izazov (Robbins i Judge, 2009).

Teorija jednakosti je teorija po kojoj ljudi upoređuju ono što su sami uložili u svoje poslove i od njih dobili, s onim što su drugi uložili i dobili. Nakon uočene različitosti, reaguju na različite načine, a sve s ciljem da eliminišu nejednakosti. Zaposlenici se mogu upoređivati s prijateljima, kolegama ili ljudima u drugim organizacijama, ili mogu svoj sadašnji posao uporediti s poslom koji su prije imali (Robbins i Judge, 2009).

Prema Robbins i Judge (2009), teorija očekivanja tvrdi da će snaga tendencije da osoba djeluje na određeni način ovisiti o snazi očekivanja da će ta akcija dovesti do određenog rezultata i o privlačnosti tog rezultata za osobu. Jednostavnije rečeno, ova teorija kaže da će zaposlenici biti motivirani uložiti velik trud kada vjeruju da će taj trud dovesti do organizacijskih nagrada poput bonusa, povišica ili promaknuća, a da će nagrade zadovoljiti njihove lične ciljeve.

Faktori koji utječu na motivaciju

Na motivaciju utječe velik broj faktora i svi se mogu svrstati u sljedeće 4 kategorije (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 559):

- Individualne osobine: percepcija, očekivanja, vrijednosti, stavovi, emocije, potrebe, motivi, aspiracija, preferencije, demografske i socijalne osobine itd.
- Karakteristike posla: vještine, raznolikost, zanimljivost, autonomija, povratna veza, intrinzične nagrade i sl.
- Karakteristike organizacije i radne situacije: saradnici, menadžeri, stil vodstva, radni uslovi, politika nagrađivanja, individualne nagrade, organizacijska kultura itd.
- Šira društvena okolina: društveno-ekonomski razvoj, opći materijalni standard i sistem vrijednosti.

Ovi faktori se mogu smatrati i izvorima motivacije. Oni iniciraju proces nastanka motivacije određene osobe, a kada motivacija već nastane, oni utječu na njen smjer i intenzitet.

Gledajući s druge tačke gledišta, prema Reeve (2010), faktori koji djeluju na individualnu motivaciju se, mogu podijeliti na unutarnje motive i vanjske događaje, zavisno da li dolaze iz vanjske sredine ili iz same osobe. Pod motivima se podrazumijevaju unutarnji doživljaji – potrebe, kognicije i emocije – koje stvaraju tendenciju približavanja ili izbjegavanja nečega. Vanjski događaji su okolinski poticaji koji privlače ili odbijaju osobu od uključivanja u neki određen tok događaja. Potrebe su stanja unutar osobe koja su ključna i nužna za održavanje života i za unapređenje rasta, razvoja i dobrobiti osobe. Postoje fiziološke, psihološke i socijalne potrebe. One nadalje utječu na ljudske kognicije, emocije i ponašanje (Reeve, 2010). Kognicije se odnose na mentalne fenomene kao što su vjerovanja, očekivanja i pojam o sebi. Kognitivni izvori motivacije proizilaze iz načina razmišljanja. Specifični kognitivni izvori motivacije mogu biti: planovi, ciljevi, očekivanja, pojam o sebi itd (Reeve, 2010). Emocije su kratkotrajni subjektivno-fiziološko-funkcionalno-izražajni fenomeni koji usklađuju reakcije adaptacije na važne događaje životu. Da su emocije i motivi povezani, govori i činjenica da obje ove riječi imaju isti korijen (lat. *motum/movere*), koji znači pokretati. Emocije su doslovno ono što pokreće ljude da ostvare svoje ciljeve, one hrane motivaciju, a motivi zauzvrat pokreću percepciju i oblikuju ljudske aktivnosti. (Reeve. 2010, str. 7).

S druge strane, vanjski događaji su poticaji iz okoline koji imaju sposobnost dati energiju i usmjeriti ponašanje do te mjere da počnu služiti kao signal da će određeno

ponašanje izazvati nagradu ili kaznu. Poticaji prethode ponašanju i, u funkcionalnom smislu, moglo bi se slikovito reći da privlače neku osobu prema onim vanjskim događajima koja su takve prirode da nagovještavaju ugodna iskustva. Poticaji druge vrste dovode do toga da odvlače osobu što dalje od onih vanjskih događaja koji nagovještavaju neugodna iskustva (Reeve, 2010).

Nakon što osoba registruje određeni pokretački faktor, nastupa proces motivacije. S biološke tačke gledišta, proces motivacije počinje u amigdali. Amigdala je središte općeg moždanog živčanog sistema koje podržava motivaciju, čuva emocionalno učenje, sklonosti, repertoar pamćenja, osjećaja i navika povezanih s djelatnostima u kojima ljudi uživaju. U amigdalu ulazi sve što ljudima znači, što motiviše određenu osobu i procjenjuje se po svojoj poticajnoj vrijednosti. Amigdala je povezana s čeonim režnjem, moždanim izvršnim središtem koje joj dodaje osjećaj konteksta i prikladnosti, dodajući motivaciji i oprez (Goleman, 2010).

Goleman (2010), također, iznosi da kada ljudi svoj posao smatraju uzbudljivim, onda rade najbolje što mogu. Presudno za to uzbuđenje nije posao, već posebno stanje uma koje se naziva plima. Plima motiviše ljude da rade najbolje što mogu, raste kada se vještine primjenjuju u potpunosti, kada je posao izazovan, kada osobu toliko zaokupi da se izgubi u poslu. U takvom stanju sve se obavlja bez napora, jer je sama plima užitak. Ljudi koji su u stanju plime često težak rad često doživljavaju lakim, zato što u takvom stanju mozak uprkos teškom zadatku ipak radi na najnižoj potrošnji energije. Za razliku od toga, kada je osoba u stanju dosade ili apatije moždana aktivnost je raspršena, sam mozak je visoko aktivan, ali je koncentracija dosta slaba, jer moždane stanice šalju impulse na preširoko područje. U plimi, s druge strane, mozak vrlo djelotvorno i precizno šalje impulse i koncentracija je na visokom nivou (Goleman, 2010).

U kontekstu organizacije motivi zaposlenika temelje se na nezadovoljenim potrebama iz kojih slijedi određeno ponašanje. Da bi radnik zadovoljio svoje potrebe, on slijedi ciljeve koji mu omogućuju zadovoljenje potreba u najvećoj mjeri uz odgovarajuće ulaganje rada. Pri izboru tih ciljeva na zaposlenika utječu individualni motivi, koji određuju njegovo ponašanje. Ostvarenjem ciljeva eliminiše se impuls za takvim ponašanjem, što eliminiše motiv i nastavak te aktivnosti. Ovisno o kompleksnosti impulsa, radnik odlučuje o svom ponašanju. Samo su određeni motivi stabilni, dok je većina motiva podložna promjenama. Ovisno o ostvarivanju motiva, radnici razvijaju određene stavove. Ukoliko predmet dobro zadovoljava motiv, stavovi su pozitivni, i obrnuto (Goleman, 2010).

Intrinzična i ekstrinzična motivacija

Postoji više vrsta motivacije i sve su one međusobno različite. Naprimjer, motivacija za učenje je različita od motivacije za pobjedom na sportskom takmičenju, motivacija za odlazak na odmor je različita od radne motivacije, motivacija za postignuće je različita od motivacije za izbjegavanje neuspjeha, itd. Zbog toga postoji mnogo podjela motivacije, posmatrajući je s različitih tačaka gledišta. Ipak najznačajnija i najčešće korištena podjela motivacije je na intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju.

Osnovna razlika između ove dvije vrste motivacije je u izvoru energiziranja i usmjeravanja ponašanja. Kod intrinzično motiviranog ponašanja motivacija proizilazi iz psiholoških potreba i spontanog osjećaja zadovoljstva koji pruža određena aktivnost. Kod ekstrinzičnog, motivacija proizilazi iz poticaja i posljedica koji su ovisni o opažanom ponašanju. (Reeve, 2010).

Intrinzična motivacija je prirođena sklonost da se osoba bavi svojim interesima i uvježbava svoje sposobnosti, te da traži optimalne izazove i savladava ih. Ona spontano proizilazi iz psiholoških potreba, lične znatiželje i urođene težnje za rastom i razvojem. Ovo se ponašanje pojavljuje spontano i ne odvija se iz ekstrinzičnih razloga. Intrinzična motivacija doživljava se zbog psiholoških potreba ljudi, a zadovoljavanje tih potreba spontano proizvodi osjećaj zadovoljstva. Intrinzična motivacija proizilazi iz osjećaja kompetentnosti i samoodređenja tokom neke aktivnosti (Deci i Ryan, 1987, navedeno u Reeve, 2010).

Ekstrinzična motivacija proizilazi iz okolinskih poticaja i posljedica, i to zbog neke posljedice koja je odvojena od same aktivnosti i to su npr. ocjene, pohvale, povlastice, prijatnje, divljenje kolega i sl. S obzirom da svi ljudi teže atraktivnim posljedicama i žele izbjeći nepoželjne, prisutnost poticaja i posljedica u ljudima stvara želju da se ponašaju na način koji izaziva poželjne posljedice. To je okolinski stvoren razlog da se započne i ustraje u nekom ponašanju (Reeve, 2010).

Skretanje pažnje na vrstu motivacije neke osobe je važno zato što neke vrste rezultuju kvalitetnijim iskustvima, povoljnijim rezultatima i psihološki zdravijim ishodima nego druge vrste motivacije. Na primjer, učenici koji uče zbog intrinzične motivacije, koja se očituje u interesu, znatiželji, kreativniji su i pokazuju pozitivnije emocije nego učenici koji su ekstrinzično motivirani nagradama ili postavljenim rokovima (Deci i Ryan, 1987, navedeno u Reeve, 2010).

Prema Reeve (2010), postoje dva vida ekstrinzične motivacije i to su poticaji i posljedice. Poticaj uzrokuje (pokreće ili koči) određeno ponašanje koje ima za rezultat posljedicu. Poticaj je okolinski događaj koji navodi osobu da započne određeni tok

ponašanja ili je odvraća od toga. On ne uzrokuje ponašanje, on samo navodi osobu i utječe na vjerovatnoću ponašanja. Poticaj i posljedica razlikuju se po tome kad se pojavljuju i na koji način motivišu ponašanje. Posljedice slijede nakon ponašanja i pojačavaju ili smanjuju ustrajnost u ponašanju. Prema Reeve (2010) postoje dva tipa posljedica i to su:

- Potkrepljivači – bilo koji vanjski događaji koji povećavaju vjerovatnoću ili učestalost ponovnog pojavljivanja nekog ponašanja. Potkrepljivači mogu biti pozitivni i negativni. Pozitivni potkrepljivač je bilo koji okolinski podražaj čije postojanje povećava vjerovatnoću budućeg pojavljivanja željenog ponašanja. Negativni potkrepljivač je bilo koji okolinski podražaj čije uklanjanje povećava vjerovatnoću budućeg pojavljivanja željenog ponašanja.
- Kazne – svi oni okolinski podražaji koji smanjuju vjerovatnoću budućeg pojavljivanja nepoželjnog ponašanja. Istraživači smatraju da je kazna popularna, ali neučinkovita strategija motiviranja jer imaju brojne zabrinjavajuće i nenamjerne nuspojave, negativnu emocionalnost (plač, strah), te narušen odnos između onoga koji kažnjava i onoga koji je kažnjen.

Osoba može biti motivirana i na jedan i na drugi način. Najbolja varijanta, u svakom slučaju je, kada je osoba i intrinzično i ekstrinzično motivirana za određeni zadatak. Robbins i Judge (2009) navode da teorija očekivanja kaže da će zaposleni biti spreman uložiti veliki trud kada vjeruje da će taj trud dovesti do dobrih procjena performanse, da će dobre performanse dovesti do organizacijskih nagrada poput bonusa, povišica ili promaknuća, te da će nagrade zadovoljiti lične ciljeve zaposlenika.

Izražavanje motivacije

O motivaciji druge osobe može se zaključivati na tri načina. Prvi način je promatrati izraze motivacije. Atkinson i Birch (1970), kako je navedeno u Reeve (2010, str. 8), navode sedam aspekata ponašanja koji izražavaju postojanje, intenzitet i kvalitetu motivacije i to su: trud, latencija, ustrajanje, izbor, vjerovatnoća odgovora, facijalna ekspresija i tjelesni gest. U sljedećoj tabeli su objašnjeni ovi aspekti.

Tabela 1. Ponašajni izrazi motivacije (Reeve, 2010, str. 9)

Napor	Količina truda ili nastojanja uloženog u izvršavanje nekog zadatka.
Latencija	Vrijeme proteklo od inicijalnog izlaganja podražajnom događaju do odgovora osobe na taj događaj.
Ustrajnost	Vrijeme proteklo od početka do prekida reakcije.
Izbor	Pri izboru između dva ili više mogućih smjerova ponašanja, pokazivanje preferencije za jedan smjer akcije u odnosu na ostale.
Vjerovatnoća odgovora	Broj (postotak) slučajeva kada se pojavila određena prema cilju usmjerena reakcija u odnosu na broj različitih prilika za pojavljivanje ponašanja.
Facijalna ekspresija	Pokreti lica, poput nabiranja nosa, podizanja gornje usne, blagog spuštanja obrve i sl.
Tjelesni gest	Tjelesne geste poput stava tijela, prijenosa težine, pokreta nogu, ruku itd.

Ovih sedam aspekata ponašanja, prikazanih u tabeli, pružaju posmatraču osnove za zaključivanje o postojanju i intenzitetu motivacije druge osobe. Ponašanje koje karakteriše intenzivan trud, kratka latencija, dugo trajanje, velika vjerojatnoća pojavljivanja, facijalna ili tjelesna izražajnost, ili usmjerenost prema nekom specifičnom cilju umjesto nekom drugom, osnova je za zaključak o postojanju relativno intenzivnog motiva. Ponašanje okarakterirano slabim trudom, dugom latencijom, kratkim trajanjem, malom vjerovatnošću pojavljivanja, minimalnom facijalnom i tjelesnom ekspresijom ili usmjerenošću prema alternativnom ciljnom objektu, dokaz je o izostanku ili relativnoj slabosti motiva (Reeve, 2010).

Za ponašanje se često vezuje i termin „angažman“, koji, prema Connell i Wellborn (1991), kako prenosi Reeve (2010, str. 8), se odnosi na intenzitet i emocionalnu kvalitetu nečije uključenosti u aktivnost. Ovaj pojam ocrtava i ponašajne i emocionalne aspekte, tako da npr. angažovan student pokazuje ne samo velik trud, ustrajnost, pažnju i slično, već i pozitivan emocionalan ton (npr. visoki interes, niska anksioznost) tokom ulaganja truda u neku aktivnost.

Kada je riječ o fiziologiji, Reeve (2010) navodi da kod životinja, kao i ljudi, tokom pripreme za neku aktivnost nervni i endokrini sistem proizvode i otpuštaju razne hemijske tvari (npr. neurotransmitere, hormone) koji predstavljaju biološku

podlogu motivacijskih i emocionalnih stanja. Više tjelesnih sistema izražavaju emocije i motivaciju i to: kardiovaskularni sistem, krvna plazma, aktivnost oka, elektrodermalni sistem, aktivnost skeletnih mišića i moždana aktivnost, a njihove izražajne karakteristike su navedene u sljedećoj tabeli.

Tabela 2. Psihofiziološki izrazi motivacije (Reeve, 2010, str.10)

Kardiovaskularna aktivnost	Aktivnost srca i krvnih žila pojačava se u obavljanju teških ili izazovnih zadataka i privlačnih poticaja.
Aktivnost plazme	Sadržaj krvi, posebno katekolamini epinefrin i norepinefrin, koji regulišu reakciju „borbe ili bijega“.
Aktivnost oka	Ponašanje oka – veličina zjenice, treptaji i pokreti oka. Veličina zjenice je povezana sa stepenom mentalne aktivnosti; nenamjerni treptaji izražavaju promjenjiva kognitivna stanja i prijelazne tačke tokom procesiranja informacija; lateralni pokreti oka su češći za vrijeme razmišljanja
Elektrodermalna aktivnost	Električne promjene na površini kože, kao tokom znojenja. Novi, emocionalni, ugrožavajući te podražaji koji privlače pažnju pobuđuju elektrodermalnu aktivnost da bi izrazili prijetnju, averziju i važnost podražaja.
Aktivnost skeletnih mišića	Aktivnost muskulature, kao kod facijalne ekspresije i tjelesnih gesti.
Moždana aktivnost	Aktivnost različitih dijelova mozga, kao što je moždana kora i limbički sistem.

Još jedan način da se dođe do podataka na temelju kojih bi se moglo zaključivati o postojanju, intenzitetu i kvaliteti motivacije je jednostavno postaviti pitanje, odnosno dobiti samoiskaz od određene osobe. Ljudi uglavnom mogu sami procijeniti svoju motivaciju, bilo u intervjuu, bilo putem upitnika. Upitnici imaju nekoliko prednosti: lako se obrađuju, mogu se primijeniti na mnogo ljudi istovremeno i mogu biti usmjereni na vrlo specifične informacije. No, upitnici imaju i određene nedostatke. Ono što ljudi navode kao svoje motive u upitnicima, često ne podudara s onim na što upućuju njihovi ponašajni i fiziološki izrazi. Zbog ovakvog razilaženja, istraživači motivacije uglavnom vjeruju i oslanjaju se na ponašajne i fiziološke mjere. Podaci dobiveni samoiskazom su manje povjerljivi i treba ih tretirati uz određen oprez. Stoga

mjere dobivene samoiskazom služe uglavnom kao potvrda ispravnosti ponašajnih i fizioloških mjera (Revee, 2010).

Motivacijske tehnike

Upravljanje ljudskim resursima i njihovo usmjeravanje ka postizanju glavnih organizacijskih ciljeva je temelj svakog poslovanja. Jedan od načina upravljanja ljudima i poticanja istih da rade bolje i efikasnije je motiviranje zaposlenika. Kako će zaposlenici biti motivirani zavisi od menadžera. Njegova odluka o izboru motivacione tehnike mora biti bazirana na relevantnoj procjeni učinkovitosti različitih metoda. Jednostavnije rečeno, menadžer mora izabrati koja to metoda najefikasnije potiče zaposlenika da ostvaruje organizacijske ciljeve i pritom podiže njegov nivo zadovoljstva.

Da bi menadžer mogao ispravno izabrati motivacijsku tehniku on prvenstveno mora poznavati svoje zaposlenike, njihovu ličnost, želje i motive. Nakon što dovoljno upozna svoje zaposlenike, menadžer pristupa kreiranju motivacijskih programa i prati njihov utjecaj. Jednom izrađen motivacijski sistem nije konačan, jer motiviranje zaposlenika je dinamičan proces koji se mora prilagođavati vremenu i situaciji.

Vrste motivacijskih tehnika

Kao što je već prethodnom bilo govora jedna od podjela motivacije je na intrinzičnu i ekstrinzičnu, zavisno od izvora motiva. Na intrinzičnu motivaciju menadžeri ne mogu utjecati i ona ovisi isključivo o zaposleniku. Ekstrinzičnom motivacijom upravljaju menadžeri i to putem različitih motivacijskih tehnika. Motivacijske tehnike se još nazivaju i kompenzacije i njihova osnovna podjela je na materijalne i nematerijalne, odnosno finansijske i nefinansijske. (Bahtijarević-Šiber, 1999)

Materijalne kompenzacije

Materijalne, odnosno finansijske stimulacije i kompenzacije, kako ističe Bahtijarević-Šiber (1999) su složena konstrukcija različitih oblika motiviranja usmjerenih na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih, kako bi se ne samo osigurao kvalitetan rad već i stvorio poticaj za dalji razvoj i napredak kako zaposlenih tako i cjelokupne organizacije. Materijalne kompenzacije mogu se podijeliti i analizirati prema dva kriterija i to (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 611):

- Stepenu direktnosti materijalne dobiti
- Nivou i obimu organizacije i distribucije.

Bahtijarević-Šiber (1999, str. 611) navodi da prema stepenu direktnosti materijalne dobiti, materijalne kompenzacije se dijele na:

- direktne materijalne (finansijske) dobitke što uključuje platu, bonuse od individualnog i grupnog rada i direktne nagrade,
- indirektno materijalne dobitke koji doprinose individualnom materijalnom standardu, tj. različite beneficije na koje zaposleni dobivaju pravo samim zapošljavanjem u preduzeću.

Direktnim materijalnim, odnosno finansijskim dobitcima smatra se sistem plata, ali i ostali finansijski poticaji, kao što su: bonusi, stimulacije, novčane nagrade i sl. Tu je potrebno razjasniti razliku između plate i drugih navedenih novčanih naknada. Visina plate ovisi o radnom mjestu i poziciji radnog mjesta unutar platnih razreda pojedinog preduzeća, a bonusi su dodatne finansijske naknade koje ovise o radnom mjestu, ali i o ostvarenju samog zaposlenika (Varga, 2011, str. 9). Pod pojmom indirektnih materijalnih dobitaka podrazumijevaju se sve one beneficije, koje se u pravilu stječu samim zapošljavanjem u određenom preduzeću, a ne dodjeljuju se po kriteriju radnog učinka i uspjeha, kao naprimjer zdravstveno i penzijsko osiguranje, prehrana, životno osiguranje, plaćanje seminara i školarina za edukacijske programe, plaćeni godišnji odmor, slobodni dani i sl. Ovaj vid materijalnih kompenzacija služi za privlačenje i zadržavanje zaposlenika u preduzeću, a ne za poticanje radnog ponašanja ili poboljšanje radnog učinka (Varga, 2011, str. 10).

Posmatranje materijalnih kompenzacija s aspekta nivoa i obima organizacije i distribucije, podrazumijeva da je jedan dio materijalnih nagrada vezan za individualni nivo i temeljen je na individualnom radu i učinku, dok je drugi vezan za organizacijski nivo i distribuira se na temelju organizacijskih politika, programa i uspjeha cjelokupnog preduzeća (Bahtijarević-Šiber, 1999). U narednoj tabeli prikazane su osnovne materijalne kompenzacije posmatrane s oba aspekta.

Tabela 3. Materijalne kompenzacije (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 87)

PODJELA	DIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	INDIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
POJEDINAC	plata bonusi i poticaji naknade za inovacije i poboljšanja naknade za širenje znanja i fleksibilnost ostali bonusi	stipendije i školovanja studijska putovanja specijalizacije plaćene odsutnosti i slobodni dani automobil menadžerske beneficije
PREDUZEĆE	bonusi vezani za rezultat i dobitak organizacijske jedinice ili preduzeća udio u profitu udio u vlasništvu (dionice)	penzijsko osiguranje zdravstvena zaštita životna i druga osiguranja naknade za nezaposlenost obrazovanje godišnji odmori briga o djeci i starijima i dr.

Što se tiče plate kao materijalne kompenzacije, veoma je važno, odrediti plate tako da budu u skladu s poslom, njegovom složenosti i odgovornošću koju zaposlenik ima, ali i da potiču povećanje radnog učinka i uspjeh zaposlenog. Bahtijarević-Šiber (1999) smatra da bi sistem plata bio u skladu sa interesima zaposlenih, ali i sa interesima preduzeća mogu se koristiti neke opće pretpostavke:

- Postavljeni standardi moraju biti s aspekta pojedinca ostvarivi i razumljivi.
- Mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrade.
- Sistem nagrada mora se temeljiti više na pozitivnim nego na negativnim konsekvencama radnog ponašanja, jer se pokazalo da mnogostruko više motiviše pohvala i nagrada nego kazna.
- Povećavanje materijalne naknade koje radi većeg učinka mora biti dovoljno veliko da opravdava i potiče dodatni napor koji se ulaže.

- Povećanje plate i nagrade moraju neposredno slijediti povećane rezultate.
- Materijalne nagrade moraju se percipirati kao primjerene uloženom radu, fer i pravedne u poređenju s drugima.
- Razlike između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulisale dobar rad.

Osim toga, Bahtijarević-Šiber (1999, str. 611) navodi da bi utvrđena plata bila kvalitetan temelj i polazište cijelog sistema nagrađivanja moraju se poštovati načela jednakosti i pravednosti, pri čemu se treba obratiti pažnja na:

- Vanjsku jednakost (u skladu sa vanjskim tržištem rada)
- Unutrašnju jednakost (u skladu sa poslovima unutar organizacije)
- Individualnu jednakost (u skladu s individualnim doprinosima).

Ostali vidovi finansijskih kompenzacija se nazivaju još i stimulativni sistem. Stimulativni sistem nagrađivanja služi kao osnova za poticanje i nagrađivanje kvalitetnog rada i uspjeha. Odabir ovog sistema ovisi o nizu faktora, ali prvenstveno o poslovnoj strategiji preduzeća (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 611). Sistem treba bit povezan sa strategijom preduzeća i biti u njezinoj funkciji. Svrha stimulativnog sistema jest motiviranje dobrog i kvalitetnog rada. Efikasan stimulativni sistem ima niz pretpostavki i zahtjeva i to:

- Postavljanje visokih radnih standarda.
- Razvijanje kvalitetnog i tačnog sistema procjenjivanja uspjeha.
- Obučavanje menadžera u vještinama procjenjivanja uspjeha i davanja feedbacka.
- Usko povezivanje nagrada s uspjehom.
- Upotreba širokog raspona povećanja. (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 612).

Indirektne materijalne kompenzacije se još nazivaju i beneficije. Beneficije su razni oblici kompenzacija koji neposredno utječu na ekonomski standard tokom i po završetku radnog odnosa. Pravo na njih stječe se pripadnošću preduzeću. Dio beneficija određuje zakonska regulativa koja određuje normative i obaveze organizacija glede beneficija poput penzijskog, socijalnog i zdravstvenog osiguranja. Drugi dio beneficija predstavlja brigu o zaposlenima, te služi zadržavanju i prikupljanju kvalitetnih zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999). U narednoj tabeli su prikazani neki oblici beneficija.

Tabela 4. Beneficije (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 90)

VRSTE BENEFICIJA		
Beneficije sigurnosti i zdravlja	Beneficije slobodnog vremena	Usluge zaposlenicima
penzijsko osiguranje zdravstveno osiguranje životno osiguranje osiguranje i naknade u slučaju profesionalnog oboljenja i nesreća bolovanja socijalna sigurnost osiguranje i naknade u slučaju nezaposlenosti otpremnine	odmori praznici opravdani izostanci plaćeni dopusti žalbeni postupci i pregovaranje plaćeno vrijeme tokom stručnog usavršavanja i obrazovanja	pomoć i stipendije za školovanje krediti usluge prehrane automobil kompanije profesionalna odjeća pravne usluge programi štednje prijevoz i parkiranje briga za djecu i starije nagrade za službu, staž i druge prigode programi rekreacije i zdravlja socijalne aktivnosti troškovi preseljenja i transfera diskontna kupovina proizvoda preduzeća prodaja otpisane opreme bonusi i pokloni za praznike savjetovanje i različite stručne usluge neplaćeni dopusti

Kao što je moguće vidjeti u okviru predstavljene tabele, beneficije za zaposlenike dijele se na tri osnovne kategorije: beneficije sigurnosti i zdravlja, beneficije slobodnog vremena i usluge zaposlenicima. Prva grupa obuhvata razne vrste osiguranja, bolovanja i otpremnine, dok druga uključuje plaćene dopuste, odmore i vrijeme za stručno usavršavanje. Treća kategorija nudi razne pogodnosti poput stipendija, prijevoza, prehrane, rekreativnih programa, bonusa i savjetodavnih usluga, čime se dodatno poboljšava kvalitet života zaposlenih. Pritom je prva grupa primarna jer se odnosi na sigurnost. Sigurnost na poslu i sigurnost posla podrazumijeva stvaranje sigurnog radnog okruženja za zaposlenike - kako sadašnjeg, tako i budućeg (u kontekstu sigurnosti posla). Shodno Maslovljevoj hijerarhiji potreba, upravo ispunjenjem ove potrebe, zaposlenici mogu napredovati ka ispunjenju drugih potrebe i tako doprinosti preduzeću (Stewart, Nodoushani i Stumpf, 2018).

Nematerijalne kompenzacije

Nematerijalne kompenzacije imaju sve veći značaj u procesu motiviranja zaposlenika i svakim danom raste svijest o potrebi njihovog uvođenja u motivacione programe preduzeća. Menadžeri su shvatili da zaposlenici žele radom zadovoljiti ne samo egzistencijalne potrebe ili one materijalnog standarda. Za motivaciju zaposlenika su važne, i svakim danom postaju za većinu ljudi sve važnije, potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja, određenog statusa i dr. Nematerijalne strategije motiviranja su: dizajniranje poslova, stil menadžera, participacija zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja i povratna veza, usavršavanje i razvoj karijere (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 667-668).

Dizajniranje posla, prema Bahtijarević-Šiber (1999, str. 670), je proces kojim se utvrđuje sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu kako bi se postigli organizacijski ciljevi i zadovoljile individualne potrebe njegovih izvršitelja. Postoje tri načina dizajniranja posla i to su: rotacija, proširivanje i obogaćivanje posla. Rotacija je periodično pomicanje ljudi s jednog specijaliziranog posla na drugi, u kraćem ili dužem periodu, kako bi se smanjila stagnacija, monotonija i dosada ljudi. Rotacija je ujedno i metoda obučavanja i razvoja na poslu koja stvara multispecijalizovane fleksibilne radnike. Proširivanje posla je proces kombiniranja više sličnih specijalizovanih zadataka u jedan posao koji se dodjeljuje jednom izvršitelju. To je horizontalno širenje posla kojem je svrha uvođenje raznolikosti u repetitivne poslove kako bi se smanjili njihovi negativni demotivirajući učinci. Obogaćivanje posla je proces koji vertikalno širi posao uključujući u njega više raznolikih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja na način koji

povećava mogućnost primjene i realizacije različitih ličnih sposobnosti i znanja i omogućava individualni rast i razvoj (Bahtijarević- Šiber, 1999, str. 670-671).

Što se tiče stila menadžera kao nematerijalne kompenzacije, njihovo svakodnevno ponašanje i odnos prema zaposlenima ima veliki utjecaj na motivaciju. Ciljevi zadataka menadžera u motiviranju drugih trebali bi biti: davanje novih izazovnih zadataka, prenošenje znanja, uočavanje sposobnosti i interesa zaposlenika, usklađivanje individualnih mogućnosti i zahtjeva rada, uvažavanje i poticanje mišljenja i ideja, poštovanje i razumijevanje. Pravi menadžer mora shvatiti važnost rada s drugima i pomoću drugih, mora biti sposoban raditi s ljudima, pronaći prave ljude, ali ih i zadržati. Njegova potreba za moći i postignućima mora biti usmjerena na dobrobit institucije kao cjeline, a ne samo na lični dobitak (Bahtijarević- Šiber, 1999, str. 672).

Bahtijarević-Šiber (1999) kao jedan vid nematerijalne kompenzacije navodi i participaciju zaposlenika. Participacija predstavlja stepen učestvovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji. Svrha ovog procesa jeste bolja upotreba potencijala zaposlenika i kvalitetnije ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Ciljevi participacije su podizanje motivacije i zainteresovanosti, poticanje i upotreba kreativnih potencijala, poboljšanje kvalitete odluka, povećanje identifikacije s organizacijom, podizanje kvaliteta radnog života, te povećanje ukupnog uspjeha i zadovoljstva radom. Participacija se može očitovati u odlučivanju, u postavljanju ciljeva, u uvođenju promjena i u rješavanju problema.

Upravljanje pomoću ciljeva je specifičan vid nematerijalnog motiviranja zaposlenih kojim se kroz saradnju i participaciju svih zainteresovanih postavljaju organizacijski, odjelni i individualni ciljevi, prema kojima se izrađuje plan aktivnosti za njihovo ostvarivanje. Postavljanje ciljeva ima važnu motivacijsku funkciju, vodi većem učinku i uspjehu, uključenosti i odgovornosti zaposlenih i samostalno je efikasna strategija motiviranja za rad. Participacija u postavljanju ciljeva vodi saradnji koja rezultuje specifičnim i konkretnim ciljevima, postavljenim na viši i izazovniji nivo, te osigurava prihvatanje ciljeva i stvaranje motivacije za njihovo ostvarenje. Ciljevi pri tom moraju biti specifični, vremenski određeni, realni, ostvarivi, izazovni i prihvaćeni od strane onih na koga utiču (Bahtijarević- Šiber, 1999, str. 674-675).

Bahtijarević-Šiber (1999, str. 676) navodi da su fleksibilni oblici radnog vrijeme različiti oblici strategije nematerijalnog motiviranja usmjereni na usklađivanje ličnih i radnih potreba zaposlenika koji povećavaju osjećaj kontrole nad vlastitim radom. Postoji više strategija vezanih za fleksibilno radno vrijeme i one se nazivaju sekundarnim strategijama dizajniranja posla i to su: fleksibilno dnevno radno vrijeme, skraćena radna sedmica, fleksibilno radno mjesto, fleksibilna radna godina, te uvjetovano radno vrijeme.

Kada je riječ o priznanjima i povratnoj informaciji, Bahtijarević-Šiber (1999, str. 677) navodi da ova nematerijalna strategija motiviranja pokazuje zaposleniku kako treba raditi i da li se njegov rad prati i cijeni. Poznavanje vlastitog rada omogućava zaposleniku natjecanje sa samim sobom i među zaposlenicima, potiče samopouzdanje, omogućava razvoj, te objašnjava organizacijska očekivanja i standarde uspjeha. Povratna informacija može biti pozitivna i negativna, te formalna i neformalna. Trebala bi biti tačna i objektivna, pravovremena, konkretna i usmjerena na ponašanje, iskrena, vjerodostojna i dosljedna.

U preduzećima se sve više vodi briga o kontinuiranom razvoju karijere zaposlenika kao o vrsti nematerijalne kompenzacije. Razvoj karijere zapravo započinje već tokom samog školovanja i odabira smjera obrazovanja, te kroz konkurse, odabir, razmještaj na radna mjesta, uvođenje u posao, premještaj, te motiviranje i stimuliranje, pa sve do pripreme za penzioniranje. Tokom cijelog procesa primjenjuje se psihologija praćenja uspjeha u svrhu zadovoljenja individualnih potreba zaposlenika kroz organizacijske potrebe, i obrnuto (Varga, 2011, str. 10).

Iako ne spada u osnovne vrste nematerijalne kompenzacije i organizacijska kultura bi se mogla uvrstiti u ovaj vid strategije motiviranja. Organizacijska kultura, socijalna klima, te direktna radna okolina i podrška dobrom radu predstavljaju važan faktor motivacije na koju poduzeće može lako utjecati i tako povećati motivaciju i zadovoljstvo (Varga, 2011).

Sve prethodno navedeno predstavlja vid nagrađivanja za dobar rad i pozitivne poticaje za dalje napredak. Jednako kao što je takav sistem motivacije baziran na različitim oblicima nagrađivanja i stimuliranja uspješnih zaposlenika za njihov izvanredan rad, isto tako treba biti razrađen i sistem kažnjavanja zaposlenika koji ne obavljaju svoj posao savjesno i odgovorno. Sistem kažnjavanja, naprimjer opomenom, oduzimanjem stimulacije, dodjeljivanjem manje plaćenog i manje odgovornog radnog mjesta u kratkom vremenskom razdoblju i slično, ponekad može djelovati pozitivno na zaposlenika, kojem je kazna namijenjena uz uslov da je zaposleniku razjašnjeno zašto je kažnjen i u čemu je bila njegova odgovornost (Varga, 2011).

Zaključak

Radna motivacija je jedan od najvažnijih faktora koji određuju uspješnost pojedinca i organizacije u cjelini. Ona predstavlja ključnu silu koja pokreće zaposlenike ka ostvarenju ciljeva, povećanju produktivnosti i ostvarivanju profesionalnog zadovoljstva. S obzirom na to da motivacija direktno utječe na radni učinak,

menadžeri i organizacije ulažu značajne napore u razumijevanje i primjenu različitih motivacijskih strategija kako bi osigurali angažiranost i efikasnost zaposlenika.

Teorije motivacije pružaju temelj za razumijevanje faktora koji utječu na ljudsko ponašanje u poslovnom okruženju. Od ranih teorija, poput Maslowljeve hijerarhije potreba i Herzbergove dvofaktorske teorije, do savremenih pristupa kao što su teorija postavljanja ciljeva i teorija očekivanja, jasno je da motivacija nije jednoličan koncept, već složen psihološki proces koji obuhvaća različite unutarnje i vanjske faktore. Intrinzična motivacija, koja proizlazi iz unutarnjih potreba za razvojem, kreativnošću i autonomijom, često dovodi do dugoročne angažiranosti i visokog zadovoljstva zaposlenika. S druge strane, ekstrinzična motivacija, koja uključuje vanjske nagrade poput plata, bonusa i priznanja, i dalje igra značajnu ulogu u radnom okruženju, osobito kada je riječ o kratkoročnim ciljevima i performansama.

Osim samog razumijevanja motivacijskih faktora, menadžeri moraju pažljivo birati i prilagođavati tehnike motiviranja zaposlenika. Efikasno motiviranje zahtijeva dinamičan i fleksibilan pristup, koji uključuje kombinaciju materijalnih i nematerijalnih kompenzacija. Pored finansijskih poticaja, sve više se u fokus stavlja važnost organizacijske kulture, mogućnosti profesionalnog razvoja, fleksibilnog radnog vremena i priznanja za postignuća zaposlenika. Takve strategije ne samo da povećavaju radnu produktivnost, već i doprinose jačanju lojalnosti zaposlenika te smanjenju stresa i fluktuacije u organizaciji.

Jedan od ključnih izazova u motiviranju zaposlenika je činjenica da motivacija nije statičan, već dinamičan proces koji se mijenja u skladu s individualnim potrebama, organizacijskim zahtjevima i društvenim okolnostima. To znači da ne postoji univerzalna formula za uspješno motiviranje zaposlenika – svaka organizacija mora razviti vlastiti pristup temeljen na specifičnostima svog tima i poslovnog modela.

U konačnici, uspješna motivacija zaposlenika nije samo sredstvo za postizanje boljih poslovnih rezultata, već i ključni faktor u stvaranju pozitivnog i poticajnog radnog okruženja. Organizacije koje ulažu u razumijevanje i primjenu učinkovitih motivacijskih strategija dugoročno osiguravaju ne samo povećanu produktivnost i konkurentnost, već i zadovoljstvo i profesionalni razvoj svojih zaposlenika, što ih čini otpornijima na izazove modernog poslovnog svijeta.

Abstract

Motivation can be defined as an internal process that directs, sustains, and regulates an individual's behavior toward achieving goals. In the workplace context, motivation plays a crucial role in achieving organizational objectives, enhancing employee efficiency, and increasing job satisfaction. Since motivation can be intrinsic, stemming from internal needs and interests, or extrinsic, driven by external rewards and incentives, it is essential to understand how to combine these factors to achieve optimal results. This review paper explores the concept of work motivation and synthesizes relevant theoretical insights on the topic. It analyzes key motivation theories, types of motivation, ways motivation is expressed, and motivational techniques used by managers to increase employee engagement and productivity. The aim of this paper is to provide a comprehensive understanding of the mechanisms that drive employees and to explain how different approaches to motivation can contribute to organizational success. Managers play a key role in recognizing the needs of their employees and adapting motivational techniques to the specific characteristics of their teams. Effective employee motivation requires flexibility, continuous performance monitoring, and the adaptation of strategies in line with both individual and organizational goals. A well-structured motivational strategy not only improves work performance but also contributes to the creation of a positive organizational culture, reduces employee turnover, and strengthens the company's competitive position.

Keywords: *Work motivation, motivation theories, motivational techniques*

Literatura

- Bahtijarević-Šiber, B. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Denny, K. (2020). *Motivirani za uspjeh*. Zagreb: Knjižara UM.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Reeve, J. (2010). *Razumijevanje motivacije i emocija*. Hoboken: Wiley.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE.
- Stewart, C., Nodoushani, O., Stumpf, J. (2018) *Cultivating Employees Using Maslow's Hierarchy of Needs*. *Indiana*, 16(2), 67-75.
- Varga, A. (2011). *Motivacijske strategije u modernom menadžmentu*. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta, 29(1), 89-105.