



Motivacija

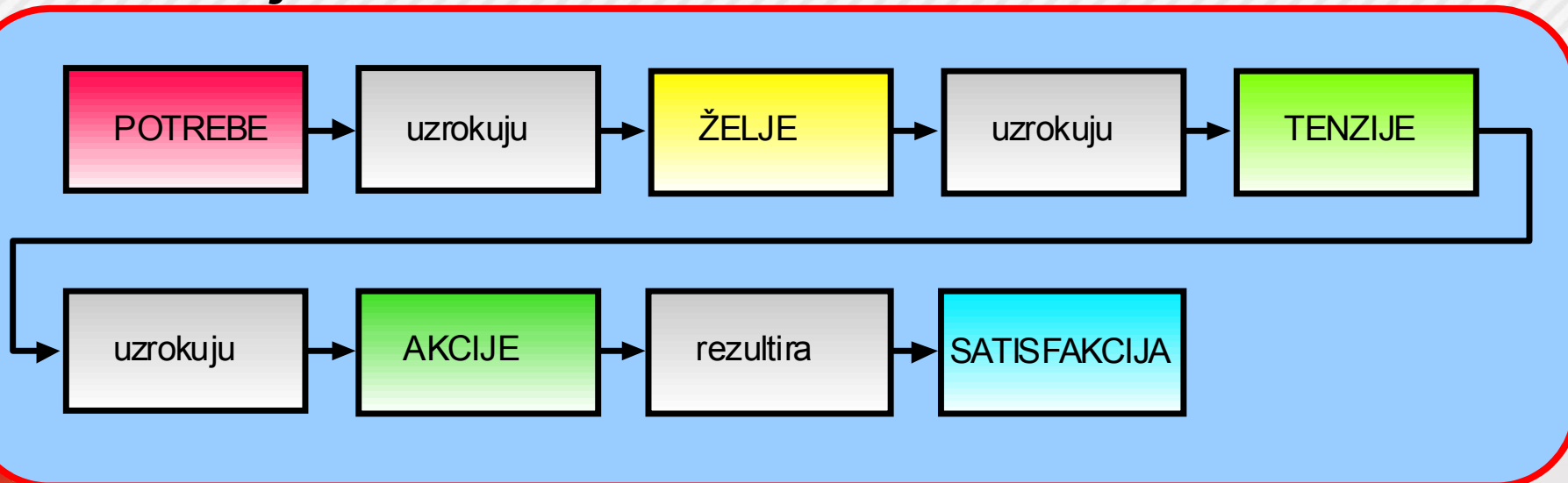
Motiviranje zaposlenih

- Jedna je od najvažnijih i najkompleksnijih zadaća HRM-a.
- Motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost (ili uspješnost obavljanja bilo koje aktivnosti) određene razine
- Manifestira se kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi

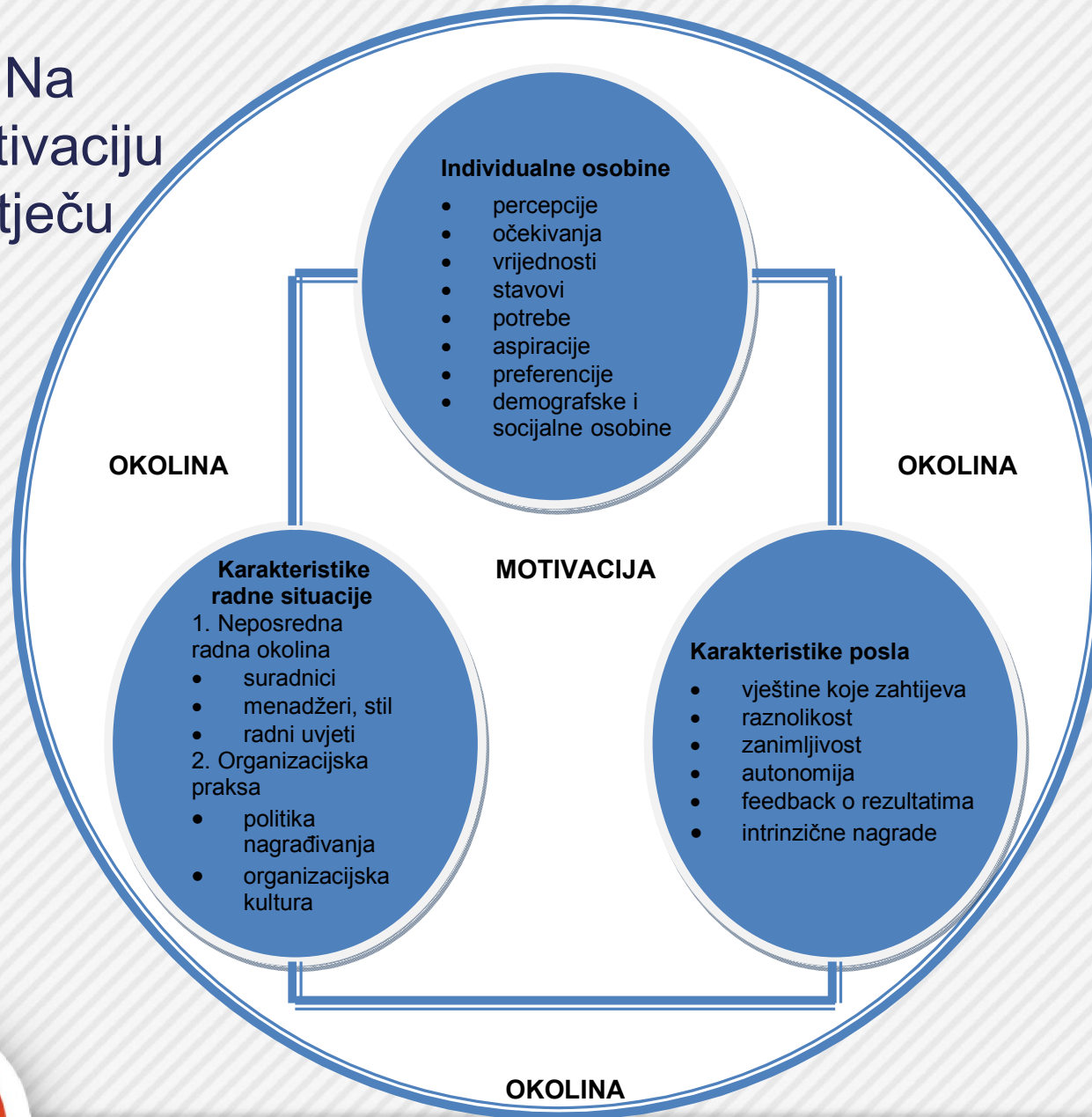


Motivacijski lanac

- Budući da je motivacija ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba moguće ju je promatrati kao lančanu reakciju



Na motivaciju utječu



Slika 1 Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima

Izvor: Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 558

Teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije

1. teorija hijerarhije potreba,
2. teorija trostupanjske hijerarhije,
3. teorija motivacije postignuća,
4. dvofaktorska teorija motivacije,
5. teorija motivacije uloga.

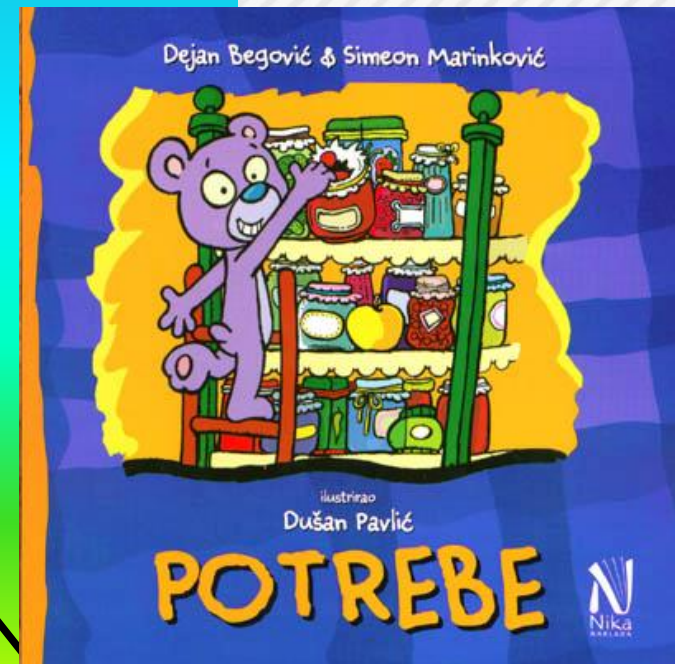


2.2 Procesne teorije motivacije

1. Vroomov kognitivni model motivacije,
2. Porter-Lawlerov model očekivanja,
3. Lawlerov model očekivanja,
4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.



Teorija hijerarhije potreba (Abraham Maslow)



18.12.2015. 7:54

Teorija trostupanjske hijerarhije **Alderfer**

1. egzistencijalne potrebe,
2. potrebe povezanosti, i
3. potrebe rasta i razvoja.

Iz tih elemenata izveden je i skraćeni naziv ove teorije - **ERG teorija** (*Existence-Relatedness-Growth*).

Teorija motivacije postignuća (McClelland/Atkinson/Clark/Lowell)

$$M = f \left| \begin{array}{c} \text{motiv} \\ \text{postignuća} \end{array} \right| \times \left| \begin{array}{c} \text{poticaji} \\ \text{postignuća} \end{array} \right| \times \left| \begin{array}{c} \text{očekivanje da izvršenje} \\ \text{zadatka vodi uspjehu} \end{array} \right|$$

McClelland (1961) je proširio model uvodeći dvije nove varijable:

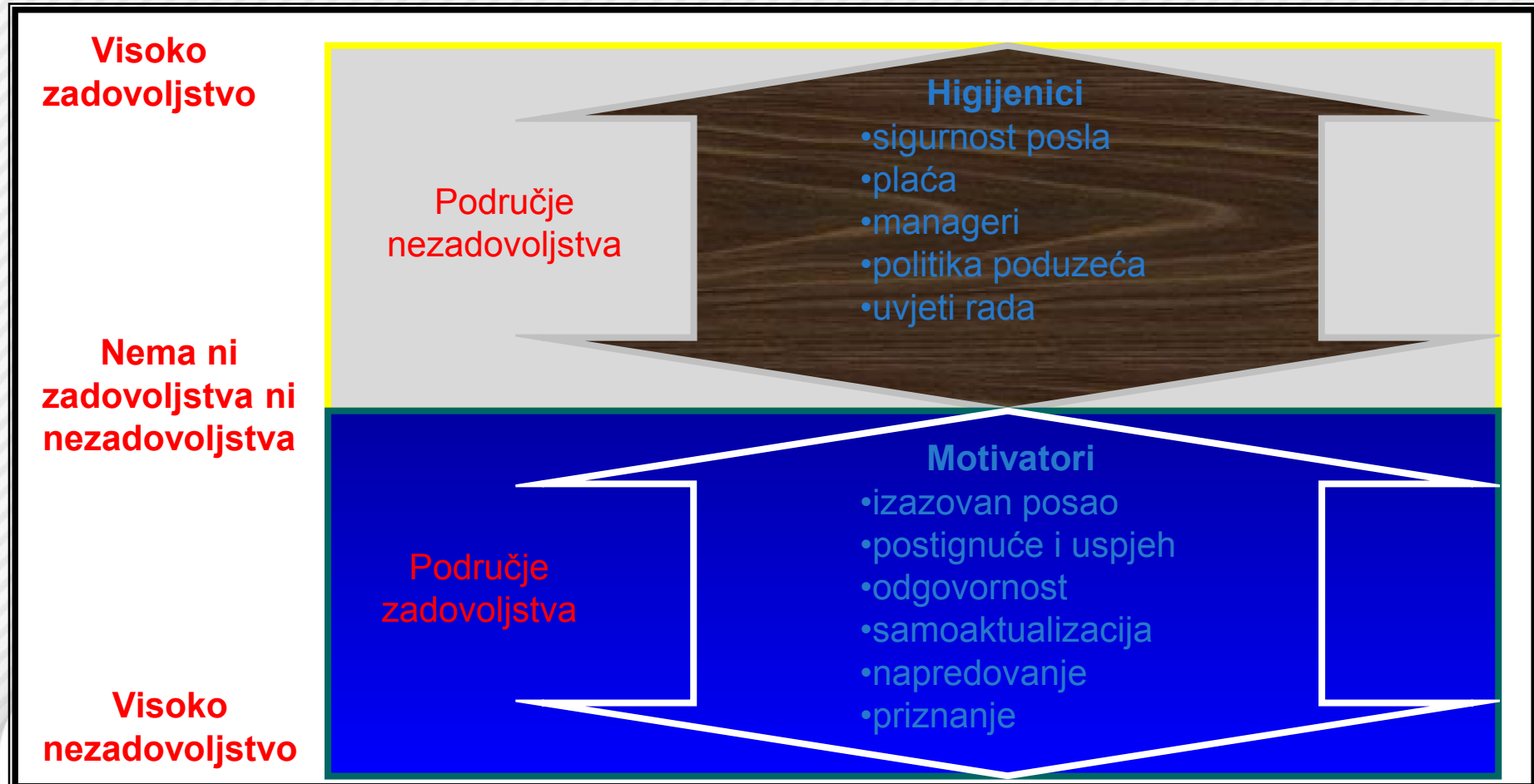
1. potreba za moći
2. afilijativna potreba.



(4) Dvofaktorska teorija motivacije

(Herzberg)

- Temelji se na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad – mjerenje zadovoljstva radom
- Dvije ključne pretpostavke:
 - Zadovoljstva i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma
 - Postojanje dvije različite skupine motivacijskih faktora



(5) Teorija motivacije uloga (John Miner)

Motivacijska struktura poduzetnika,
managera i stručnjaka

Uloge	Potrebe
Poduzetnik	Potreba za postignućem Potreba izbjegavanja rizika Potreba “feedbacka” Potreba za inovacijama Potreba predviđanja
Manager	Pozitivan stav prema autoritetu Potreba za natjecanjem Potreba za moći Potreba za afirmacijom Potreba za statusom Potreba za odgovornim obavljanjem dužnosti
Stručnjak	Potreba za učenjem Potreba za autonomijom Potreba za statusom Potreba pomaganja drugima Potreba identifikacije s profesijom



Procesne teorije motivacije

- Polaze od toga da potrebe ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije pa uključuje i :
 - Percepciju
 - Očekivanja
 - Vrijednosti i
 - Njihove interakcije
- Nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama
- Najvažnije su:
 - Vroomov kognitivni model motivacije
 - Porter-Lawlerov model očekivanja
 - Lawlerov model očekivanja
 - Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni



Motivacija =

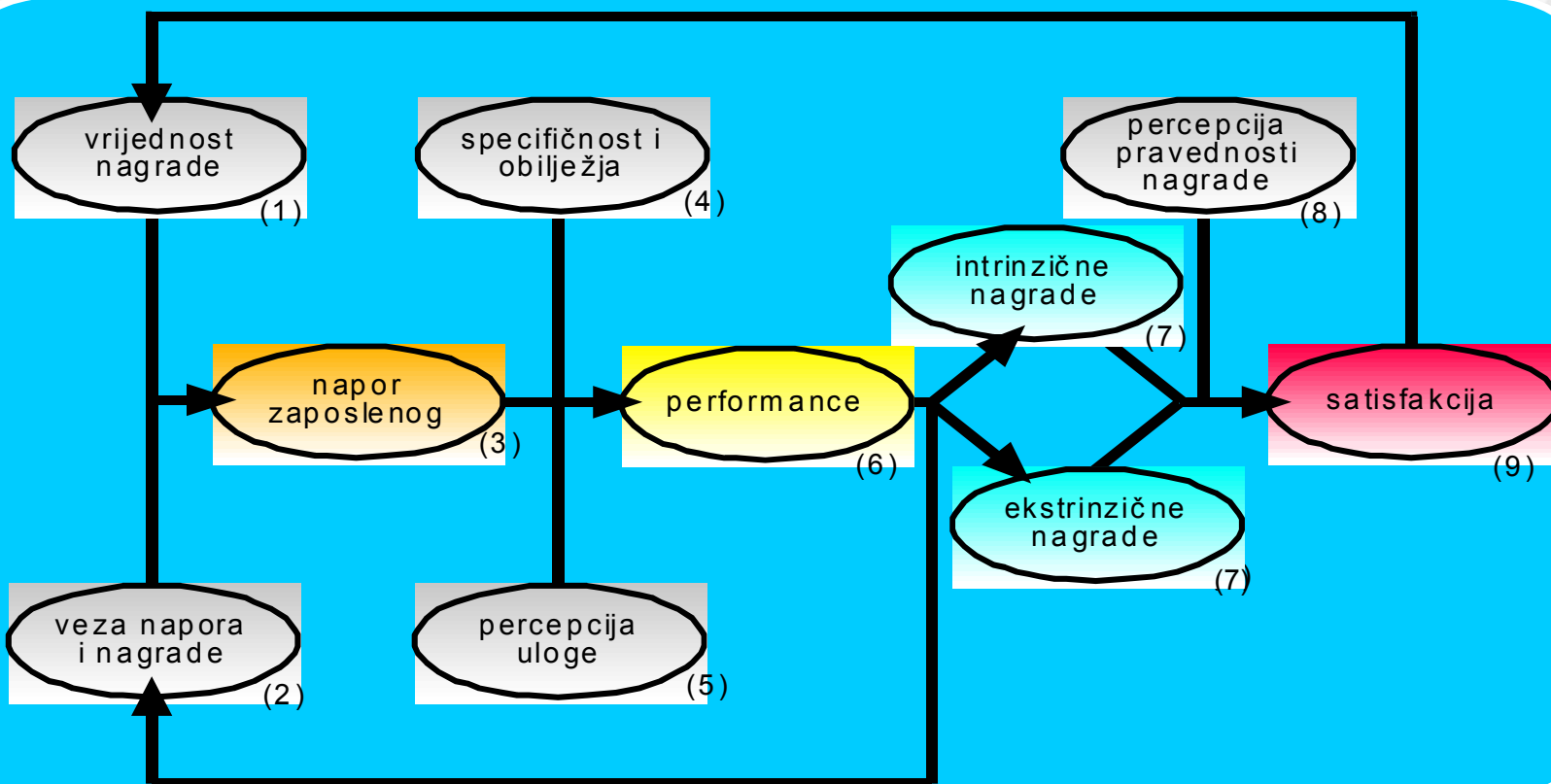
očekivanje da je
izvršenje moguće

x

očekivanje da će
uslijediti nagrada

x

privlačnost
(valencija) nagrade



(4) Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni odnos

POJEDINAC $\Leftrightarrow$ ORGANIZACIJA

1. Generiranje percepcije nejednakosti:

$$\frac{O_o}{I_o} \begin{matrix} > \\ = \\ < \end{matrix} 1$$

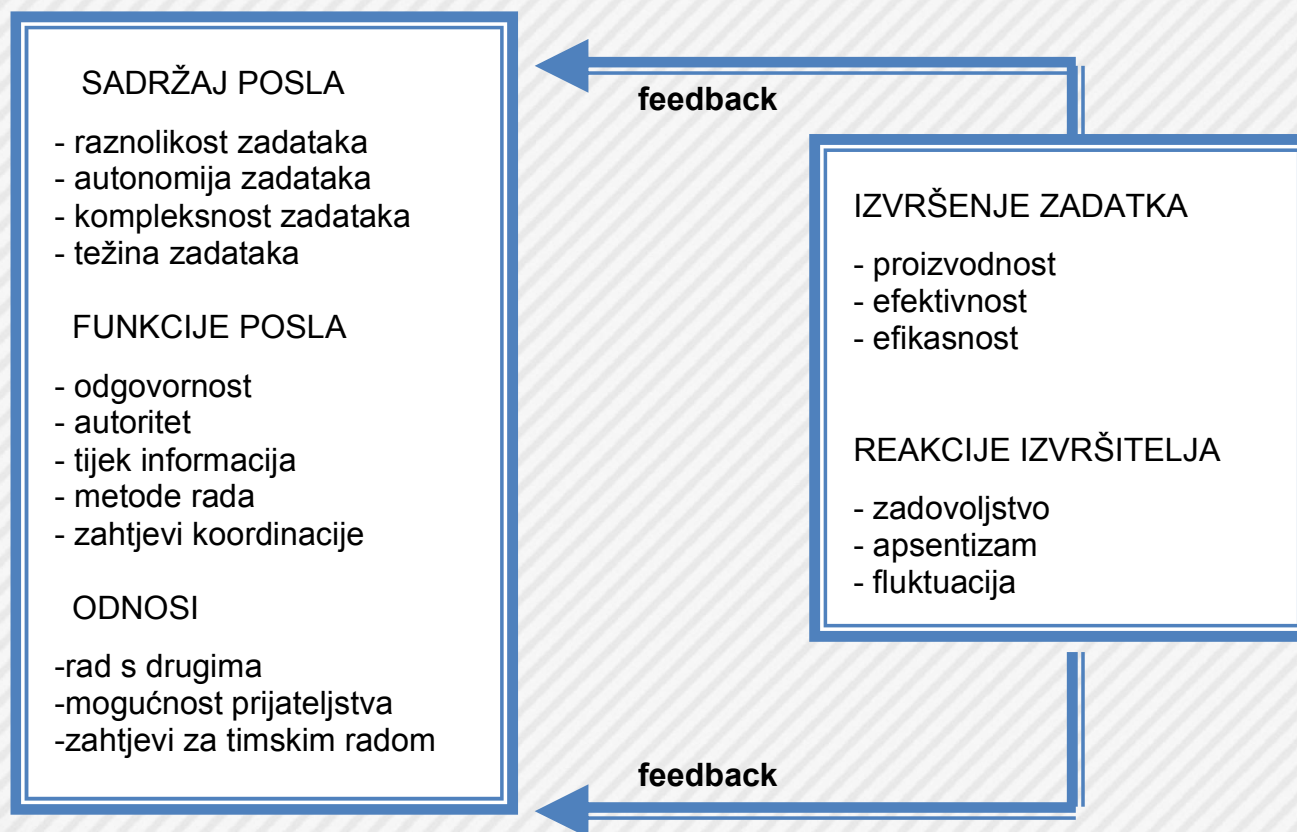
$$\frac{O_o}{I_o} \begin{matrix} > \\ = \\ < \end{matrix} \frac{O_1}{I_1}$$

2. Rješenje nejednakosti

- Djelovanjem na vlastite O(Output- dobiva) i I (input)
- Rezistencijom prema radu
- Opravdanjem razlika
- Promjenom referentne grupe



Oblikovanje posla za motivaciju



Dimenzije posla

Rezultati

Slika 1 Opći okvir za oblikovanje posla

3. REDIZAJNIRANJE POSLA ZA MOTIVACIJU

3.1. Pojam i sadržaj redizajniranja posla

- **Redizajniranje posla je proces kojim se preispituje postojeći sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu, te vrši njegovo ponovno oblikovanje.**
- **Adam Smith ⇒ Frederick Taylor ⇒ kvalitete radnog života (Quality Work Life)**

3.2. Opcije redizajniranja posla

1. opcija redizajniranja pojedinačnog posla

1. rotacija posla (*Job Rotation*)

- » *vertikalna (promocija i democija)*
- » *horizontalna (lateralni transfer)*

2. proširivanje posla (*Job Enlargement*)

3. obogaćivanja posla (*Job Enrichment*)

2. opcija redizajniranja grupnog posla

1. integrirani radni timovi

2. autonomni radni timovi

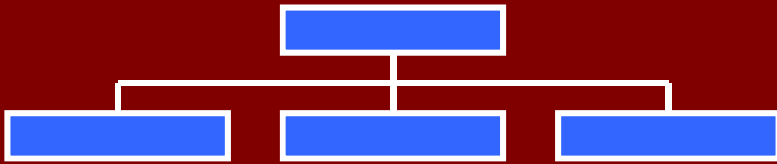


18.12.2015. 7:54



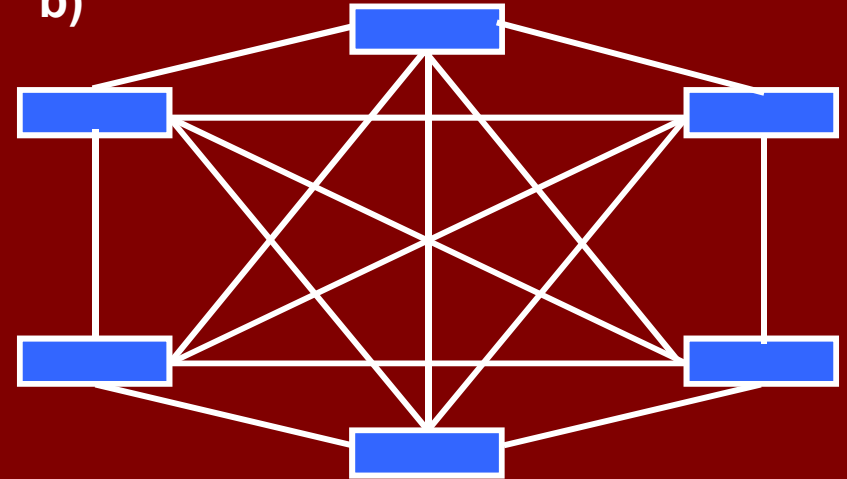
Radni timovi

a)



a) integrirani

b)

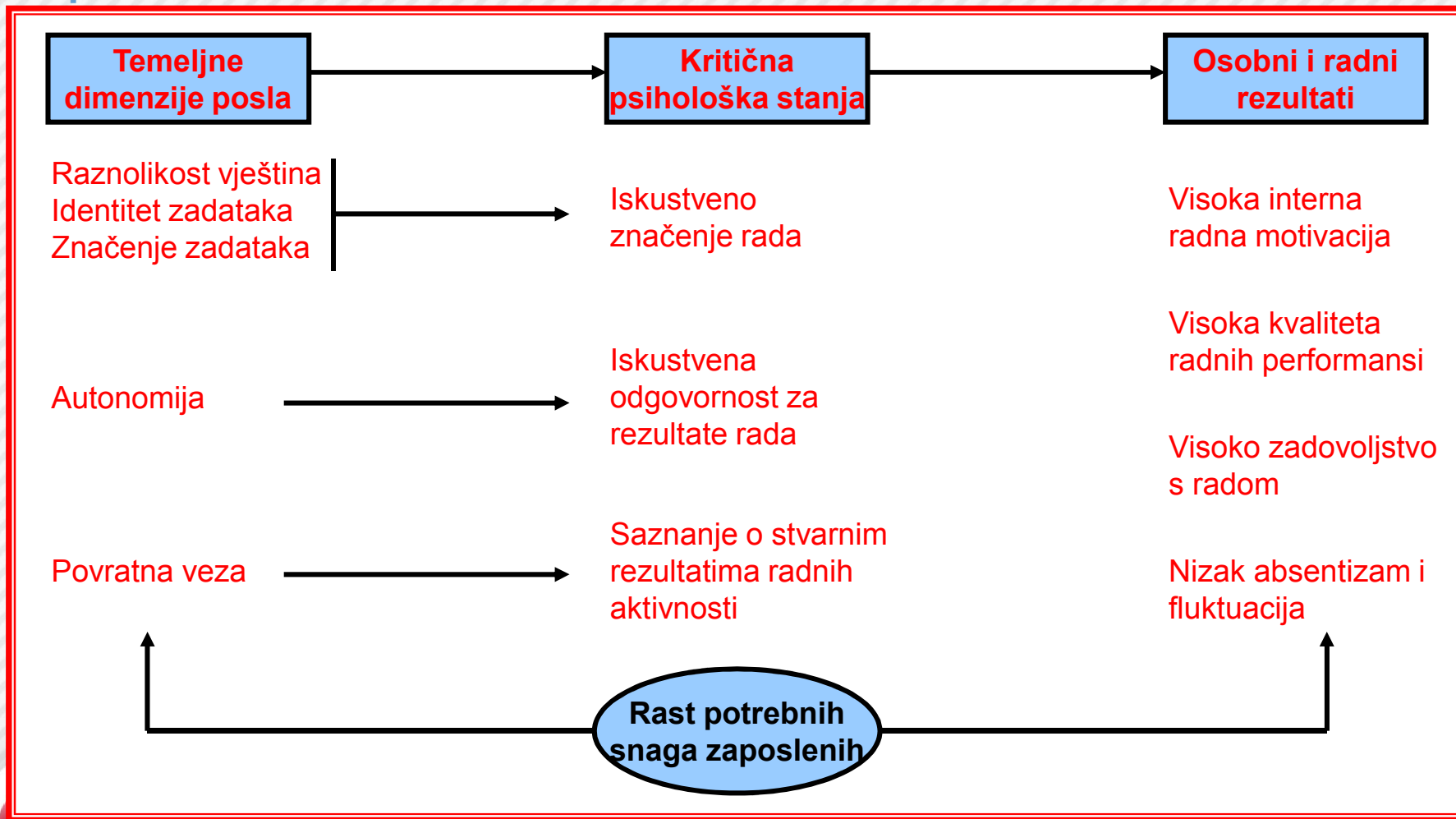


b) autonomni



3.3. Model karakteristika posla

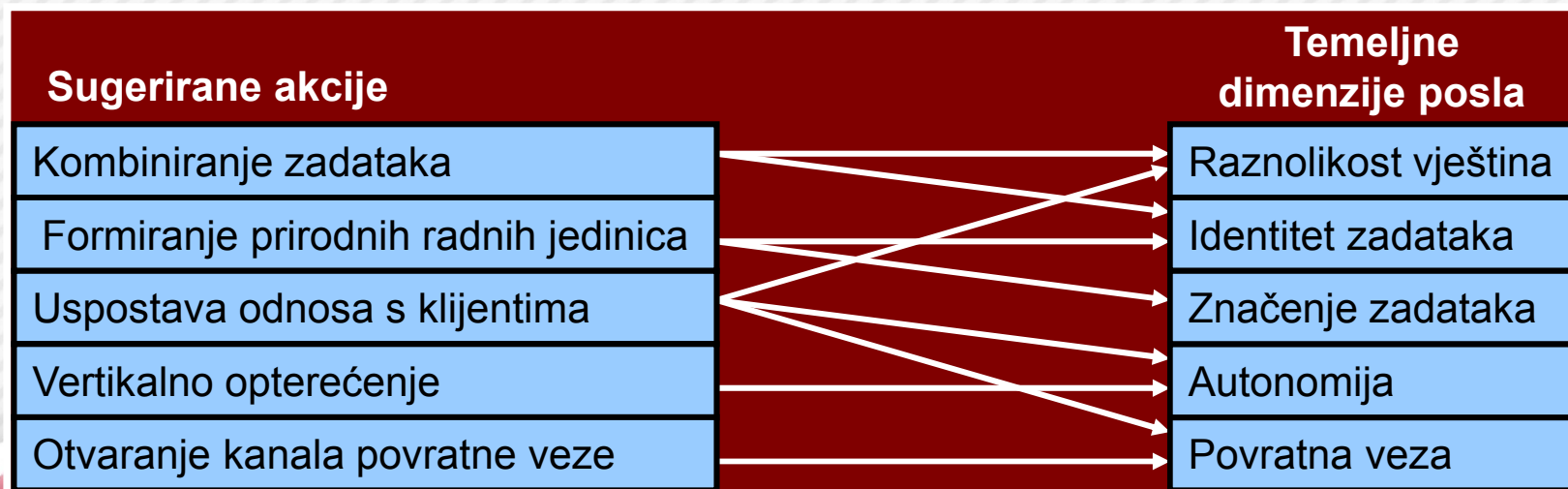
Model karakteristika posla definira pet temeljnih dimenzija posla, njihove međuodnose i njihov utjecaj na proizvodnost, motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih.



Temeljne dimenzije posla mogu se kombinirati u jedinstveni indeks:

Motivacijski potencijal posla =	$\frac{\text{Raznolikost vještina} + \text{Identitet zadatka} + \text{Značenje zadatka}}{3}$	$\times \text{Autonomija} \times \text{Feedback}$

Model karakteristika posla nudi specijalne upute managerima pri dizajniranju poslova:



Slika 152 - Upute za redizajniranje posla (Hackman/Suttle, 1977)

3.4. Opcije rasporeda rada

Redizajniranje posla uključuje i raspored rada.

Nove opcije rasporeda rada:

1. sažeti (komprimirani) radni tjedan (najčešće 4-dnevni radni tjedan)
2. fleksibilno radno vrijeme (*flexitime*)
3. podjela posla,
4. kontingentni radnici (povremeno i *part-timersi*)
5. telecommuting.



Slika - Vrijeme trajanja radnog dana



Participacija zaposlenih

- *Participacija u odlučivanju*
- *Participacija u oblikovanju i uvođenju promjena*
- *Participacija u rješavanju problema*
- *Participacija u postavljanju ciljeva*



Stil menadžmenta



Sustav 1.

- Ekstremno autoritativan

Sustav 2.

- Benevolentno autoritativan

Sustav 3.

- Konzultativni

Sustav 4.

- Participativno-grupni



Ostale nematerijalne strategije

- Priznavanje uspjeha
- Povratna informacija
- Samomotiviranje
- Opunomoćenje (Empowerment)



IF YOU DON'T STUDY

You shall not pass!

Priznavanje uspjeha

- Menadžment pokazuje da cijeni rad zaposlenih
- priznavati uspjeh i dobro obavljen posao
- “ići u pogon”, razgovarati s ljudima i pohvaljivati one koji dobro rade
- slaviti na neformalan način važnije događaje i sitne poslovne i radne uspjehe
- napraviti ponekad posebne obroke u tvorničkom restoranu kako bi se obilježili važni datumi i poslovni uspjesi
- razviti ritual slanja određenog broja poruka zahvale (thank-you notes) onima koji dobro obavljaju posao
- davati nagrade i poklanjati sitnice koje označavaju zahvalu za stvarnu pomoć i dobro obavljen posao.



Povratna informacija

- Informiranje i pozitivnog i negativnog
- Ukazivanje na bitne stvari u organizaciji



Samomotivacija

- Postavite ciljeve i ne gubite ih iz vida.
- Nadopunite dugoročne ciljeve kratkoročnim ciljevima i određenim aktivnostima.
- Postavite sebi svake godine neki izazovni zadatak.
- Učinite svoj posao raznolikim.
- Razvijte svoje područje stručnosti.
- Osigurajte povratnu informaciju i nagradite sami sebe za ostvarenje pojedinih ciljeva.



Samomotivacija II

- Radite ono što volite;
- Iskoristite svoje jedinstvene talente i mogućnosti;
- Prihvatite odgovornost;
- Zacrtajte vlastite ciljeve;
- Nikad ne razmišljajte o neuspjehu;
- Učite i razvijajte se kontinuirano;
- Izgradite mentalitet radoholičara;
- Budite uz prave ljude;
- Pokažite da vas se može naučiti;
- Osvajajte jedan vrh za drugim;
- Otključajte vrata vlastitoj kreativnosti;
- Budite optimist;
- Posvetite se služenju višim ciljevima;
- Izgradite reputaciju onoga na koga se može računati;
- Budite iskreni;
- Koncentrirajte se na jednu po jednu stvar;
- Budite samodisciplinirani;
- Budite uporni i odlučni.



Opunomoćenje

Bit empowermenta čine četiri ključna elementa:

(1) informacija, (2) znanje, (3) moć i (4) nagrade.

Iz ova četiri elementa razvijena su i četiri pravila:

- 1. Zaposleni dobivaju informacije o performancama poduzeća.*
- 2. Zaposleni imaju znanja i vještina da doprinose ciljevima poduzeća.*
- 3. Zaposleni imaju moć da samostalno odlučuju.*
- 4. Zaposleni su nagrađeni na temelju performanci poduzeća - podjela profita (profit sharing) i ESOPs.*



Kraj – Hvala na pozornosti



- Pitanja?

