

Univerzitet u Sarajevu
Filozofski fakultet
Odsjek za psihologiju

**MOTIVACIJA KAO ODREDNICA ZADOVOLJSTVA POSLOM KOD
UPOSLENIKA**

Završni magistarski rad

Studentica: Andrea Jakešević

Mentorica: Prof. dr. Jadranka Kolenović-Đapo

Sarajevo, 2023.

Sadržaj

| | |
|---|----|
| UVOD | 1 |
| TEORIJE MOTIVACIJE | 3 |
| <i>Sadržajne teorije motivacije</i> | 3 |
| <i>Maslowljeva teorija potreba</i> | 4 |
| <i>Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije</i> | 5 |
| <i>Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije</i> | 6 |
| <i>Teorija motivacije postignuća</i> | 7 |
| <i>Procesne teorije motivacije</i> | 10 |
| <i>Vroomov kognitivni model</i> | 10 |
| <i>Adamsova teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni</i> | 12 |
| ZADOVOLISTVO POSLOM | 14 |
| <i>Organizacijska privrženost</i> | 16 |
| <i>Organizacijska privrženost i stilovi rukovođenja</i> | 20 |
| MATERIJALNE I NEMATERIJALNE STRATEGIJE NAGRAĐIVANJA UPOSLENIKA | 21 |
| ZAKLJUČAK | 27 |
| LITERATURA | 28 |

Motivacija kao odrednica zadovoljstva poslom kod uposlenika

Andrea Jakešević

SAŽETAK

Uspješno upravljanje ljudskim resursima predstavlja glavni faktor stvaranja konkurentske prednosti na suvremenom tržištu koje je u današnje vrijeme izloženo brzim i naglim promjenama. Razumijevanje ljudske motivacije ključno je za postizanje svih ciljeva, kako na razini organizacije tako i na individualnoj razini. Motiviran uposlenik je onaj uposlenik koji pokazuje visoku stopu zadovoljstva poslom, što se u konačnici odražava na radne performanse. U objašnjavanju ljudske motivacije generirano je mnogo teorija, te su provedena brojna istraživanja.

Teorije dijelimo u dvije skupine, prvu skupinu čine sadržajne teorije motivacije, a drugu procesne teorije motivacije. Sadržajne teorije motivacije su usmjerene na individualne potrebe uposlenika i ne uzimaju u obzir karakteristike posla kao izvora motivacije za rad. S druge strane procesne teorije motivacije ne uključuju samo ljudske potrebe već u obzir uzimaju i čimbenike poput očekivanja ili percepcije pojedinca. Zadovoljstvo poslom najčešće se definira kao pozitivno emocionalno stanje koje je rezultat procjene poslovne situacije, postignuća i podupiranja osobe i povezano je sa značajkama i zahtjevima posla. Rezultati istraživanja su uglavnom konzistentni da različiti motivi pokreću različite potrebe, pa se samim time i zadovoljstvo uposlenika razlikuje i ovisi o nizu faktora na koje organizacije reagiraju oblikujući različite strategije, materijalne i nematerijalne. Materijalne strategije uključuju financijske nagrade, poput povećanja plaće ili dodatka na plaću, dok nematerijalne uključuju pohvale, priznanja i povećanja odgovornosti.

Ključni zadatak svih stručnjaka jest izgradnja kvalitetnog motivacijskog sustava. Budući da istraživanja pružaju oprečne rezultate, poželjno je da se motivacijski sustavi temelje na individualnom pristupu. Individualni pristup omogućit će organizaciji da poveća zadovoljstvo uposlenika, privrženost organizaciji, produktivnost i učinkovitost, što zauzvrat dovodi do povećanja poslovnih rezultata.

Ključne riječi: motivacija, zadovoljstvo poslom, organizacija privrženost, materijalne i nematerijalne strategije nagrađivanja

UVOD

Budući da je 21. stoljeće vrijeme brzih promjena u svakom aspektu ljudskog života, svjedoci smo promjena u organizacijama i načelima upravljanja ljudskih resursa. S razvojem društva dolazi do velikih promjena vezanih za strukturu rada, radne zahtjeve i odnose pojedinaca prema poslu. S obzirom da je posao izuzetno važan aspekt naših života, ne čudi veliki interes i znanstvenika i laika za ovo područje. Ljudski resursi igraju ključnu ulogu u održavanju balansa između zahtjeva posla i karakteristika uposlenika. Motiviranje uposlenika predstavlja jedan od ključnih zadataka kojim se teži. Motiviran uposlenik je uposlenik koji je zadovoljan svojim poslom, te u konačnici doprinosi održavanju i napredovanju organizacije. Jasno je da je potreba za razumijevanjem psihologije ljudske motivacije i zadovoljstva na radnom mjestu od velikog značaja za organizacije koju su u današnje vrijeme suočene sa raznim izazovima.

Tijekom povijesti, brojni istraživači i psiholozi su se bavili istraživanjem pojma motivacije, definiranjem i otkrivanjem faktora koji motiviraju ljude. Produkt takvih istraživanja su mnogobrojni teorijski pravci, koji su prvo postavljeni, pa potom empirijski provjereni. Prije svega, važno je naglasiti kako ne postoji jedan, univerzalan pristup koji se može koristiti u svakoj situaciji i svakom radnom okruženju. Većina teorija razlikuje se po uvjerenje o najboljem načinu motiviranja uposlenika. Razlog donošenje različitih zaključaka proizlazi iz činjenice da motivacija predstavlja psihološki konstrukt koji je različit za svakog pojedinca te je teško pružiti išta osim općih zaključaka.

Riječ motivacija dolazi od latinske riječi *movere* što znači poticati, pokretati. U literaturi nalazimo više različitih definicije motivacije.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999), motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji jačaju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju aktivnosti individue, usmjeravaju mu ponašanje te određuju smjer, intenzitet i trajanje.

„Motivacija je takvo 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).

Weinrich i Koontz (1998) motivaciju određuju kao opći pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, potreba, zahtjeva i želja. Menadžeri motiviraju uposlenike s ciljem stvaranja okruženja koje će voditi ka ostvarenju ciljeva, odnosno potaknuti poželjna ponašanja.

Postoje dvije vrste motivacije: unutarnja/intrinzična i vanjska/ekstrinzična motivacija. Intrinzična motivacija produkt je psiholoških potreba, težnje za rastom i razvojem te osobne znatiželje. Intrinzični motivi odnose se težnju za uspješnošću, težnju za osjećajem zadovoljstva i težnju za ispunjenim životom, s toga je jasno da predstavljaju motive koji su relativno stabilni kroz vrijeme i manje će rezultirati negativnim ishodima. S druge strane, ekstrinzična motivacija jeste produkt okolinskih poticaja i posljedica. Ekstrinzični motivi odnose se na uspjeh, slavu, novac, nagrade i ostalo, te su kratkoročni i mogu imati neželjene posljedice.

Prema Lumleyu, Coetzee, Tladinyane i Ferrera (2011), zadovoljstvo poslom definira se kao ukupni osjećaj pojedinca prema njegovom poslu i stavovima koje on ima prema različitim aspektima svoga posla. Pojedinač koji iskazuje visoko zadovoljstvo poslom općenito ima i pozitivnije stavove prema poslu, dok nezadovoljan pojedinac pokazuje negativne stavove. Zadovoljstvo poslom je rezultat opažanja i procjene posla pojedinca koji je pod utjecajem svojih unutarnjih potreba, vrijednosti i očekivanja. Zadovoljstvo poslom se može promatrati kao reakcija uposlenika na posao koja proizlazi iz onoga što pojedinac od posla očekuje u odnosu na ono što posao pojedincu pruža. Zadovoljstvo uposlenika pokazatelj je organizacijske učinkovitosti, a na njega utječu osobni čimbenici i organizacijski čimbenici.

Rothmann i Coetzer (2002; prema Lumley i sur., 2011) smatraju da je zadovoljstvo poslom veoma važan pokazatelj organizacijske učinkovitosti. Na njega utječu kako organizacijski, tako i osobni čimbenici uposlenika. Organizacije smatraju, da je optimalno funkcioniranje uvjetovano razinom zadovoljstva kod uposlenika.

Bez obzira na različito poimanje motivacije i zadovoljstva poslom, možemo zaključiti da se svi autori slažu oko jednog – motivacija je unutarnje stanje koje pojedinca usmjerava ka željenim aktivnostima. Zadovoljstvo poslom predstavlja konstrukt čije je poznavanje i validacija od presudne važnosti, pa je stoga predmet brojnih istraživanja.

Ovaj rad za cilj ima pružiti odgovore na sljedeća pitanja:

- U kojoj mjeri različiti motivatori utječu na zadovoljstvo uposlenika?
- Da li sadržajne teorije imaju prednost nad procesnim teorijama motivacije u objašnjenju motivacije radnika?
- Da li su uposlenici više vrednuju materijalne ili nematerijalne strategije motiviranja?

TEORIJE MOTIVACIJE

Kao što je prethodno spomenuto, mnoštvo je teorija koje objašnjavaju motivaciju, te svaka od njih nudi različit pristup i viđenje ljudske motivacije. Budući da se motivacija ne može izravno promatrati, teško ju je i proučavati. O motivima možemo zaključiti samo promatranjem ponašanja ili pomoću mjernih psiholoških tehnika. Podjela motivacije, koju podržava većina istraživača jeste podjela u dvije skupine. Prvu skupinu čine rane, odnosno sadržajne teorije, dok drugu čine suvremene, procesne teorije motivacije.

Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije, polaze od pretpostavke da se razumijevanje motivacije temelji na razumijevanju ljudskih potreba, odnosno fokusiraju se na razumijevanje potreba ljudi i na koji način te potrebe mogu biti zadovoljene. Prethodni nalazi ukazuju da većina ljudi ima jake potrebe za samopoštovanjem, poštovanjem od strane drugih, napredovanjem i psihološkim rastom. Identificiranje svih ljudskih potreba gotovo je nemoguće, ali

spomenute teorije pružaju objašnjenja putem kojih se navedeni fenomeni mogu bolje razumjeti. Valja naglasiti kako je točnost ranih teorija često bila predmet diskusija, no jasno je da su poslužile kao temelj suvremenim teorijama.

Maslowljeva teorija potreba

Potreba se definira kao poremećaj ravnoteže u pojedincu prouzročen fizičkom ili psihičkom deficijencijom, koje onda izazivaju određeni oblik ponašanja. Više je inačica ove teorije, a najpoznatija je teorija Abrahama Maslowa koju je obradio u knjizi *"Motivacija i ličnost"* (Marušić, 2006).

Maslow se smatra jednim od začetnika humanističke psihologije. Unutar toga psihologijskog pravca najviše se ističe njegov način promatranja ljudske motivacije. Na motivaciju je gledao kao na proces zadovoljenja potreba postavivši teoriju hijerarhije potreba. Teoriju hijerarhije potreba je koncipirao na pet razina ljudskih potreba organiziranih u hijerarhijsku strukturu, te je smatrao da svako ljudsko biće razlikuje pet potreba (Beck, 2003; Larsen, 1999; Bahtijarević- Šiber, 2008). Na samom dnu piramide nalaze se fiziološke potrebe, odnosno egzistencijalne potrebe koje su nužne za normalno funkcioniranje čovjeka, odnose se na potrebe za hranom, novcem, seksom, toplinom itd. Zatim Maslow navodi potrebe za sigurnošću, koje označavaju tjelesnu sigurnosti, radnu, obiteljsku, imovinsku i druge. Na trećem nivou nalaze se socijalne potrebe koje uključuju potrebu za ljubavlju, pripadanjem, druženjem i prijateljstvom, te se održavaju kroz želju da osoba bude prihvaćena od strane drugih. Četvrtu razinu čine potreba za poštovanjem, koju se odnosi na potrebu za samopoštovanjem i poštovanjem od drugih. Uključuje i potrebe za autonomijom, ugledom, pažnjom, postignućem itd. Na vrhu piramide nalazi se samoaktualizacija koju Maslow definira kroz opis ljudi koji su dosegli maksimum svojih potencijala. Koji god to potencijali bili, ti ljudi su postali "najbolji što mogu biti". Pojam samoaktualizacije ujedno predstavlja krajnji motivator ljudskog ponašanja.

Maslow je navedenih pet potreba klasificirao u potrebe višeg i nižeg reda. Fiziološke potrebe i potreba za sigurnošću opisane su kao potrebe nižeg reda, dok su društvene potrebe, potrebe poštovanjem, te samoaktualizacija svrstane u potrebe višeg reda.

Razlika između ova dva reda potreba temelji se na pretpostavci da se potrebe višeg reda zadovoljavaju uglavnom iznutra, a potrebe nižeg reda uglavnom izvana.

Prema Larsen (1999) i Schwalbe (2012), Maslow smatra kako se prvo, barem djelomično, moraju zadovoljiti potrebe nižeg reda, kako bi se zadovoljile potrebe višeg reda. Drugim riječima, sugerira kako je svaka razina hijerarhije preduvjet za razinu iznad - prvo moramo imati dovoljno hrane i pića, pa tek onda možemo raditi na zadovoljenju potrebe za sigurnošću. U svakodnevnom životu možemo se susresti sa ljudima koji se ne drže ovoga reda, ali teorija se odnosi na prosječnu osobu. Fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, socijalne potrebe i potrebe za poštovanjem, odnosno donje četiri potrebe hijerarhije, nazivaju se potrebama nedostatka. Zadnja razina, odnosno pojam samoaktualizacije, predstavlja potrebu za rastom. Smatra se kako ljudi mogu djelovati tek nakon što zadovolje potrebe za nedostatkom rasta, tj. ljudi koji su samoaktualizirani, fokusirani na probleme i osobni rast, mogu imati vrhunska iskustva. U određenim situacijama u životu kao što je npr. težak zdravstveni problem u prvom planu su fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću, te menadžeri i voditelji projekata unutar organizacija moraju razumjeti motivaciju svakog člana tima kako u društvenom aspektu, tako i u samoostvarenju i potrebi za rastom.

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Frederick Herzberg proveo je poznatu studiju o zadovoljstvu na poslu koja obuhvaća razgovore sa preko dvjesto inženjera i računovođa u devet različitih kompanija na različitim geografskim područjima. Iz te je studije Herzberg sa suradnicima razvio motivacijsko - higijensku teoriju također poznatu pod nazivom teorija dvaju čimbenika. Ova teorija, uz Maslowljevju predstavlja jednu od najpoznatijih teorija u organizacijskoj psihologiji koja se bavi motivacijom.

Prema Herzbergovoj studiji dva su faktora utjecala na zadovoljstvo poslom kod uposlenika, te su podijeljeni u dvije kategorije. Prvoj kategoriji pripadaju motivacijski faktori koji su povezani sa potrebom za rastom i razvojem, pridonose zadovoljstvu poslom, te se nazivaju motivatori. Motivacijski faktori mogu biti: odgovornost, zanimljiv posao, mogućnost napredovanja, priznanja, poticaji, zanimljiv posao,

mogućnost osobnog rasta i razvoja i drugi. Drugoj kategoriji pripadaju higijenski faktori koji su povezani sa potrebom izbjegavanja neugodnosti. Higijenski faktori neće izazvati motivaciju u smislu većeg radnog angažmana i učinka ali će spriječiti nezadovoljstvo. Higijenski faktori mogu biti plaća, osjećaj sigurnosti, uvjeti rada, odnosi sa kolegama i nadređenima, organizacijska politika . (Bahtijarević–Šiber, 1999).

Ukoliko ove nalaze prenesemo u stvarnu organizacijsku situaciju, uposlenik će biti nezadovoljan ako ima šefa koji se prema njemu ophodi sa nepoštovanjem. No, ako dobije novog, boljeg šefa koji mu iskazuje poštovanje, to neće automatski dovesti i do većeg zadovoljstva. Iz ovoga možemo zaključiti da su higijenski faktori povezani sa nezadovoljstvom na poslu, ali ne i sa zadovoljstvom. Ako se higijenski faktori poboljšaju, time se neće postići zadovoljstvo ljudi, nego će se samo ukloniti osjećaj nezadovoljstva. Motivacijski faktori su oni faktori koji dovode do zadovoljstva na poslu i povećavaju motivaciju. Njihov nedostatak znači da osoba neće biti zadovoljna svojim poslom, ali ne znači da će biti nezadovoljna općenito, samo neće biti motivirana. Herzberg je objasnio da su zadovoljstvo i nezadovoljstvo povezani s različitim faktorima, tako da suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva poslom nije nezadovoljstvo nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuumu odsutnost nezadovoljstva (Alshmemri i sur., 2017).

Alderferova teorija trostupanske hijerarhije

Teorija trostupanske hijerarhije predstavlja pojednostavljenu verziju Maslowljeve hijerarhije potreba. Prema Ibietan (2010), razvio ju je Clayton Alderfer, a provođenjem vlastitog istraživanja zaključio je kako postoje tri kategorije potreba.

Prvu čine egzistencijalne potrebe - potrebe za fizičkim blagostanjem; fiziološke potrebe, hrana, voda, osjećaj sigurnosti.

Drugu čine potrebe povezanosti - potrebe za zadovoljavanjem međuljudskih odnosa; društvene potrebe, interakcija sa drugim ljudima.

Treću kategoriju čine potrebe rasta i razvoja - potreba za stalnim rastom i osobnim razvojem; osobne, razvojne potrebe i želja za obavljanjem smislenog, uzbudljivog posla.

Između Maslowljeve teorije potreba i Alderferove teorije postoji nekoliko razlika (Ibietan, 2010):

- Alderfer je identificirao samo tri reda ljudskih potreba, za razliku od Maslowljevih pet.
- Alderfer je otkrio kako ljudi u nekim situacijama aktiviraju potrebe višeg stupnja prije nego što su potrebe nižeg stupnja u potpunosti zadovoljene.
- Alderfer je zaključio kako kretanje u hijerarhiji potreba nije uvijek uzlazno. Uposlenik kod kojeg se javlja nezadovoljstvo i frustracija zbog zadovoljenja potreba višeg stupnja, mogao smanjiti svoju frustraciju ispunjavanjem već zadovoljenih potreba.

Prema Bahtijarević – Šiber (1999) Alderferovo istraživanje postavlja slijedeće implikacije na menadžment: želje i ponašanja uposlenika su produkt zadovoljenja i frustracije njihovih potreba. Uposlenici koji su frustrirani radom koji ne pruža zadovoljavanje potreba za rastom i napretkom na poslu, usredotočit će svoju energiju na zadovoljavanje nižih potreba, npr. pokušat će zaraditi više novaca. Kako bi se ta regresija suzbila, menadžment organizacija trebao bi biti usmjeren ka strategijama obogaćivanja posla koji bi mogli zadovoljiti uposlenikove potrebe višeg reda.

Teorija motivacije postignuća

Prema Bahtijarević – Šiber (1999) teorija motivacije postignuća poznata je još kao teorija potrebe postignuća i djelo je američkog psihologa Davida Clarencea McClellanda. Definira se kao dispozicija individue da teži samo za uspjehom i predstavlja trajnu osobinu ličnosti. Navedena teorija se temelji na Maslowljevoj teoriji potreba.

McClelland smatra da je motivacija svakog pojedinca pokrenuta potrebom za postignućem, moći i pripadnošću, bez obzira na dob, spol, rasu ili kulturu kojoj pripada.

Ova klasifikacija je utjecala na Murreya koji je objasnio kako tri velike potrebe (potreba za postignućem, potreba za pripadanjem i potreba za moći) utječu na različite životne ishode (Larsen i Buss, 2008, str. 340). Teorija motivacije postignuća govori o tome kako se potrebe pojedinca mijenjaju tijekom vremenskog razdoblja s promjenama u njegovom iskustvu (Maharjan, 2018).

- Potreba za moći je definirana kao spremnost ili preferencija pojedinca da se utječe na ponašanje drugih ljudi. Pojedinci sa izraženom potrebom za moći motivirani su željom da utječu na druge, da ih podučavaju ili ohrabruju. Sinha (2015; prema Osemeke i Adegboyega, 2017) smatraju da ovakav tip uposlenika uglavnom voli posao koji radi, te imaju visoku disciplinu radne etike. No, takvi pojedinci često imaju problema u timskom radu, budući da se ne mogu fokusirati na grupni angažman nego sve gledaju s točke pobjede ili poraza, a poraz im izaziva frustraciju. Bez obzira, ako imaju kvalitetno vodstvo, svoju potrebu za moći mogu iskoristiti na pravi način tako što će motivirati druge u ostvarivanju zajedničkog cilja.
- Potreba za postignućem je potreba koja motivira pojedinca da postigne ono na čemu radi. McClelland je otkrio da uposlenici sa visokim stupnjem potrebe za postignućem ostvaraju bolje rezultate od onih koji imaju umjerenu ili nisku potrebu za postignućem. Prema Maharjan (2018) ovi pojedinci preferiraju zadatke umjerene težine. Razlog tome leži u činjenici da pretjerano teški zadaci nose rizik od neuspjeha, dok izrazito laki zadaci ne predstavljaju izazov. McClelland je identificirao karakteristike osoba s visokom potrebom za postignućem. Naime, ovi pojedinci su vođeni su željom za preuzimanjem odgovornosti u obavljanju zadataka koji uključuju rješavanje problema, postavljaju umjereno teške ciljeve i uzimaju u obzir moguće rizike, imaju jaku želju za povratnom informacijom, pokazuju potrebnu za postignućem u ostvarenju osobnih ciljeva, nisu tip osoba koje prebacuju krivnju na druge pojedince (Sinha, 2015; prema Osemeke i Adegboyega, 2017).
- Potreba za pripadanjem se odnosi na potrebu za uspostavljenjem i održavanjem odnosa sa drugim ljudima. Može se povezati sa Maslowljevom društvenom

potrebom. Prema Maharjan (2018) za razliku od pojedinaca sa izraženom potrebom za postignućem, pojedinci sa izraženom potrebom za pripadanjem izbjegavat će zadatke koji izazivaju natjecanja jer ih takvi zadaci mogu dovesti do neodobravanja ili odbijanja od strane drugih. Sinha (2015; prema Osemeke i Adegboyega, 2017) ove pojedince karakteriziraju kao osobe koje se nastoje prilagoditi željama onih ljudi čije prijateljstvo i cijene, te uzimaju u obzir osjećaje drugih ljudi.

Prema McClellandu svaki uposlenik ima sve tri potrebe, samo su one izražene u različitim stupnjevima. McClellandova teorija može biti od velike pomoći organizacijama. Rukovoditelji sa izraženom potrebom za moći bit će motivirani da postignu što bolje rezultate, da preuzmu kontrolu nad svojim timom i da utječu na odluke koje se donose u organizaciji. Ovakvi menadžeri sposobni su donositi teške odluke, poput odlučivanja o otkazu zaposleniku koji ne ispunjava postavljene ciljeve, jer im je važno da imaju kontrolu nad situacijom i da postignu vlastite ciljeve. S druge strane, menadžeri koji imaju izraženu potrebu za pripadanjem mogu biti skloniji donošenju odluka koje će osigurati dobre međuljudske odnose u timu, čak i ako to znači odstupanje od ciljeva organizacije. Uposlenici koji imaju izraženu potrebu za postignućem mogu biti jako dobri menadžeri, najbolje rezultate postižu kada rade na projektima čiji su ciljevi dostižni, ali zbog toga nisu prikladni na rukovodećim mjestima (Osemeke i Adegboyega, 2017).

Iz svega navedenog možemo zaključiti kako ljudski resursi i njihovo poznavanje navedenih teorija igra važnu ulogu u organizacijama. Poznavanje sadržajnih teorija pomoći će pri identifikaciji različite izraženosti spomenutih potreba kod uposlenika. Na osnovu toga, uposlenicima će se moći dodjeljivati pozicije, zadaci i izazovi koji odgovaraju njihovim potrebama i koje održavaju visoku razinu motivacije što predstavlja kvalitetan spoj kako za uposlenike tako i za organizacije– organizacije će

ostvarivati pozitivne rezultate zato što ljudi sa odgovarajućim kompetencijama i potrebama rade na odgovarajućim radnim mjestima.

Procesne teorije motivacije

Procesne, odnosno suvremene teorije motivacije za razliku od sadržajnih teorija, u pokušajima objašnjavanja ljudske motivacije uz potrebe uključuju i druge faktore, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Predstavnici procesnih teorija smatraju da će pojedinac između više mogućnosti svjesno i voljno odabrati onu mogućnost koja mu u određenoj situaciji najviše odgovara i od koje najviše očekuje. Često suvremene teorije motivacije označavaju kao kognitivne teorije zbog toga što polaze od pretpostavke voljnog i svjesnog izbora alternativa ponašanja.

Vroomov kognitivni model

Prema Bahtijarević - Šiber (1999) Vroomov kognitivni model imao je značajan utjecaj u razvoju suvremenih teorija motivacije, te je razvijen u funkciji radnog ponašanja i faktora koji ga određuju.

Teorija pretpostavlja da ponašanje proizlazi iz svjesnih izbora između alternativa čija je svrha maksimizirati zadovoljstvo i minimizirati bol. Zajedno s Edwardom Lawlerom i Lymanom Porterom, Victor Vroom je sugerirao da odnos između ponašanja ljudi na poslu i njihovih ciljeva nije tako jednostavan kao što se na početku mislilo. Vroom je zaključio da se radni učinak uposlenika temelji na individualnim čimbenicima kao što su osobnost, vještine, znanje, iskustvo i sposobnosti. Za razliku od teoretičara koji su smatrali da su uposlenici vođeni isključivo potrebama, Vroom ih predstavlja kao racionalne ljude čija su uvjerenja, percepcije i procjene vjerojatnosti utječu na radna ponašanja (De Simone, 2015).

Vroomova teorija (1964; prema De Simone, 2015) se temelji na tri elementa: očekivanja, instrumentalnost i valentnost:

- Koncept očekivanja odnosi se na procjenu pojedinca o vjerojatnosti da će uloženi trud dovesti do željenih ciljeva. Očekivanja su u rasponu od nula do jedan. Ako uposlenik ne vidi šansu da će ga uloženi trud dovesti do željenih ciljeva tada su očekivanja nula. S druge strane, ako je uposlenik siguran da će postići željene ciljeve, tada očekivanja imaju vrijednost jedan. Ovakve prosudbe uposlenici donose na temelju prethodnog iskustva, povjerenja u vlastite sposobnosti, težine cilja i kontrole koju imaju nad njim.
- Instrumentalnost se odnosi procjenu pojedinca o vjerojatnosti da će postignuti učinak dovesti do nagrada. Kao i kod očekivanja, raspon instrumentalnosti se kreće od nula do jedan. Ukoliko uposlenik vidi da će postignuti učinak rezultirati npr. povećanjem plaće, tada instrumentalnost ima vrijednost jedan. Ukoliko pak, postignuti učinak ne dovodi do povećanja plaće tada je instrumentalnost nula. Ovakve prosudbe uposlenici donose na temelju jasnoće odnosa između učinka i nagrade, povjerenja u osobu koja odlučuje o nagradi i transparentnosti u proces odlučivanja o tome tko će dobiti kakvu nagradu.
- Valencija se odnosi na emocionalni odnos koji uposlenik ima prema nagradama. Različite nagrade imaju različite vrijednosti za pojedince. Za razliku od očekivanja i instrumentalnosti, valencija može biti i pozitivna i negativna. Ukoliko je uposlenik motiviran nagradnom (primjer povećanja plaće) tada je valencija jedan, ukoliko je ravnodušan prema nagradi tada je valencija nula, te ukoliko želi aktivno izbjeći nagradu tada je valencija minus jedan.

Vroom teorija sugerira da je motivacija uposlenika jednaka umnošku navedena tri elementa. Iz ovoga možemo zaključiti da će motivacija za radom postojati samo ako nijedan od faktora ne iznosi nula, u protivnom motivacije za radom nema. Ukoliko uposlenik vjeruje da će uloženi trud dovesti do radnog učinka, koji će pak rezultirati nagradom, neće biti motiviran ukoliko ta nagrada za njega nema vrijednost (Lunenburg, 2011; prema De Simone 2015).

Adamsova teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni

Prema teoriji J. Stacey Adamsa (1965.) ljude na rad motivira percepcija pravednosti odnosno nepravednosti. Ljude motivira želja da se prema njima postupa pravedno i pošteno. Ukoliko uposlenici osjećaju i smatraju da nadređeni prema njima postupaju na pravedan način, oni će biti motivirani za rad i njihove radne performanse će biti u skladu s tim. No, ako smatraju da postoji nepravedan tretman, odnosno da nadređeni postupaju na nepravedan način, njihova motivacija bit će usmjerena ka strategijama koji će potencijalno smanjiti percipiranu nepravednost (Riggo, 2012).

Fokus Adamsove teorije jeste razmjena, gdje uposlenik pruža nešto i na osnovu toga očekuje nešto zauzvrat. Uposlenik u posao investira, donosi svoje obrazovanje, vještine, inteligenciju, iskustvo, etičnu pripadnost, spol, dob. A varijable za koje očekuje da mu pruži organizacija odnose se na plaću, intrinzične nagrade, benefite, priznanja. U teoriji, prvi set varijabli se naziva varijable ulaza, a drugi set varijable izlaza. Kako bi utvrdili pravičnost u socijalnoj razmjeni, uposlenici vrše usporedbe između vlastitih varijabli ulaza i varijabli izlaza sa varijablama ulaza i izlaza referentnih pojedinaca ili skupina. Referentna skupina može biti bilo tko iz okruženja pojedinca, radne kolege, prijatelji . Osim toga, pojedinac sam sebi može biti referentni pojedinac, ukoliko svoj trenutni položaj uspoređuje sa onim koji je imao kod prethodnog poslodavca (Al-Zawahreh i Al-Madi, 2012).

Budući da se teorija temelji na percepciji uposlenika, a percepcije same po sebi predstavljaju subjektivne odraze objektivne stvarnosti jasno je da može doći do neusklađenih očekivanja i tumačenja pravednosti. Ako uposlenik određenu varijablu npr. svoje obrazovanje percipira kao varijablu ulaza, on za nju očekuje pravednu varijablu izlaza npr. plaću. No, problem nastaje kada organizacija ne tumači jednako spomenute varijable nego plaću temelji na radnom iskustvu, a ne na obrazovanju. Tada uposlenik osjeća da je učinjena nepravda u socijalnoj razmjeni.

Taris i sur. (2002) su proveli istraživanje na uzorku od 1297 finskih radnika gdje su ispitali odnos između osjećaja nepravednosti i odabranih izlaznih varijabli koje su povezane sa zdravljem. Rezultati pokazuju da uposlenici koji su ulagani previše truda i

energije u svoj rad u odnosu na normu, osjećaju veću nepravедnost te u konačnici pokazuju više stresnih simptoma i emocionalne iscrpljenosti (Taris i sur., 2002).

Osjećaj nepravедnosti ne događa se samo kada pojedinac smatra da je previše uložio, a dobio malo, odnosno kada je potplaćen. Adams (1965; prema Al-Zawahreh i Al-Madi, 2012) smatra da se nepravедnost javlja i kada su uposlenici preplaćeni. Istraživanje Hodgson i Maclachlan (1996; prema Al-Zawahreh i Al-Madi, 2012) potvrđuje navedeno. Australijski uposlenici, čija je plaća bila veća ili manja od ostalih referentnih uposlenika iskazali su manje zadovoljstva poslom u usporedbi sa uposlenicima koji su pravedno plaćeni. Rezultati sugeriraju da potplaćenost ali i preplaćenost smanjuje intrinzičnu motivaciju.

Poznavanje glavnih načela Vroomove i Adamsove teorije, ali i ostalih procesnih teorija motivacije pruža neupitno jake implikacije za ljudske resurse u organizacijama.

Ukoliko usporedimo sadržajne i procesne teorije motivacije jasno je da na različite načine pružaju odgovore na pitanja o motivaciji uposlenika i zašto neki uposlenici postižu više od drugih. Fokus Maslowljeve teorije potreba, Herzbergove teorije motivacije, Alderferove teorije trostupanjske hijerarhije i McClellandove teorije motivacije postignuća jesu čimbenici u okruženju koji uposlenika motiviraju na rad. One se bave pitanjima poput "Što su potrebe i želje uposlenika?" i "Koje faktore u radnom okruženju uposlenici percipiraju kao motivirajuće?"

S druge strane, Vroomov kognitivni model i Adamsova teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni fokusiraju se na kognitivne procese kroz koje uposlenici prolaze kako bi došli do motivacije. One se bave pitanjima poput "Kako uposlenici odlučuju što ih motivira?" i "Kako uposlenici formiraju uvjerenja o motivaciji?"

U nastavku teksta predstaviti ćemo dosadašnje spoznaje o faktorima koji su u osnovi zadovoljstva poslom.

ZADOVOLJSTVO POSLOM

Zadovoljstvo poslom predstavlja konstrukt čiju važnost organizacije u današnje vrijeme sve više vrednuju. U ne tako dalekoj prošlosti, naročito u zemljama Balkana organizacije su zadovoljstvo poslom izjednačavale sa zaradom. Zadovoljstvo poslom, samo po sebi bio je nevažan pojam, podrazumijevalo se da stimulativna primanja bezuvjetno dovode do zadovoljstva uposlenika. Kako se mijenjao životni standard, struktura radnih mjesta ali i potrebe i stavovi uposlenika promijenila su se i shvaćanja o ovom konstrukt. Danas, poslodavci koriste niz alata kojima mjere, vrednuju i prate zadovoljstvo svojih uposlenih. Jasno je da i dalje veliki broj organizacija, naročito onih sa većinski nisko obrazovanim uposlenicima, ne pridodaju pažnju spomenutom konstrukt. Brze promjene na tržištu rada i fluktuacija svakako da već dovode do promjena vezanih uz shvaćanje važnosti zadovoljstva poslom.

U literaturi se navodi mnogo različitih definicija zadovoljstva poslom. Budući da nema ni konačne definicije posla, nema ni generalnog zaključka što je zadovoljstvo poslom. Prema Becku (2003), McCormick i Ilgen (1980) zadovoljstvo poslom se definira kao stav uposlenika prema poslu. S obzirom da predstavlja stav, sadrži komponente koje čine i bilo koji drugi stav.

Prema Aziri (2011) zadovoljstvo poslom definira se kao kombinacija psiholoških, fizioloških i vanjskih okolnosti koje uzrokuju da osoba istinski vjeruje i osjeća da je zadovoljna svojim poslom. Iako ovaj pristup pretpostavlja da je zadovoljstvo poslom većinski uvjetovano vanjskim faktorima uzima i u obzir unutarnje faktore koji imaju veze s načinom na koji se uposlenik osjeća u vezi svoga posla. Zadovoljstvo poslom predstavlja skup faktora koji uzrokuju osjećaj zadovoljstva.

Davis i suradnici (1985; prema Aziri, 2011) zadovoljstvo poslom definiraju kao konstrukt koji je povezan s načinom na koji se uposlenici osjećaju u vezi njihovog posla i različitih varijabli vezanih za posao. To je u direktnoj vezi sa mjerom u kojoj uposlenici vole ili ne vole svoj posao. Zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo poslom se može pojaviti u bilo kojoj radnoj situaciji. Zadovoljstvo poslom predstavlja kombinaciju

pozitivnih ili negativnih emocija koje radnici imaju prema poslu. Uposlenik u organizaciju sa sobom donosi želje, potrebe i iskustva koja determiniraju njegova očekivanja. Stupanj u kojem se očekivanja poklapaju sa stvarnom situacijom, stvarnim nagradama predstavlja zadovoljstvo poslom.

Mullins (2005; prema Aziri 2011) zadovoljstvo poslom gleda kao složen i višeznačan konstrukt koji ima različita značenja za svaku individuu. Zadovoljstvo poslom obično je povezano s motivacijom, ali priroda tog odnosa nije u potpunosti jasna. Zadovoljstvo poslom jest unutarnje stanje, stav. Može biti povezan sa osjećajem osobnog postignuća, bilo kvantitativnim ili kvalitativnim.

Ako izuzmemo fluktuaciju, ljudski resursi u organizacijama sve se intenzivnije bave zadovoljstvom svojih uposlenika upravo zbog negativnih posljedica koje nezadovoljstvo nosi sa sobom. Nezadovoljstvo poslom ogleda se u nedostatku lojalnosti, povećanom apsentizmu, povećanom broju nesreća (naročito u proizvodnim industrijama).

Spector (1997) navodi tri važne značajke zadovoljstva poslom. Prvo, organizacije moraju biti svjesne činjenice da su ljudi najvrjedniji resurs bez obzira čime se organizacija bavi i u skladu s tim će uvažavati vrijednost svakog pojedinca. Organizacije koje su orijentirane na pravedno i pošteno postupanje prema uposlenicima, imaju i veću učinkovitost uposlenika. Visoka razina zadovoljstva poslom može poslužiti kao dobar znak emocionalnog i psihičkog stanja uposlenika. Drugo, zadovoljstvo poslom utječe na ponašanje uposlenika koje u konačnici utječe na funkcioniranje i poslovanje same organizacije. Ovo ukazuje da će zadovoljstvo poslom dovesti do pozitivnog ponašanja uposlenika, što dovodi i do pozitivnog poslovanja organizacije. S druge strane, nezadovoljstvo poslom će dovesti do negativnog ponašanja koje će pak negativno utjecati na poslovanje. Treće, zadovoljstvo poslom može poslužiti kao pokazatelj aktivnosti organizacije. Drugačije rečeno, procjena i ocjena zadovoljstva uposlenika može nam pokazati kritične točke organizacije ili organizacijskog procesa. To nam može biti pouzdan pokazatelj o tome u kojem procesu organizacije treba izvršiti primjenjive intervencije kako bi se poboljšao učinak.

Rue i Byars (2003, prema Aziri 2011.) zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo poslom definiraju kao stanje pod utjecajem niza faktora: empatija/briga menadžera za

uposlenike, dizajn posla (opseg posla, interes za posao, percipirana vrijednost), kompenzacija (intrinzična i ekstrinzična dosljednost), uvjeti rada, odnosi među uposlenicima, percipirane dugoročne prilike, percipirane mogućnosti na nekom drugom radnom mjestu i razina težnji i postignuća osobe. Svi navedeni faktori determiniraju zadovoljstvo/nezadovoljstvo poslom, a ono u konačnici determinira privrženost organizaciji s jedne strane i apsentizam, kašnjenja, nesreće i pritužbe s druge strane.

Vroom (1964; prema Raziqa i Maulabakhsh 2015) zadovoljstvo poslom definira kao usmjerenost emocija koju uposlenici imaju prema svojoj ulozi i performansama na radnom mjestu. Vroom povezuje zadovoljstvo poslom i motivaciju uposlenika na način da je osjećaj zadovoljstva bitna komponenta motivacije koja potiče na bolje radne učinke.

Clark (1997; prema Raziqa i Maulabakhsh 2015) tvrdi da će se kod uposlenika javiti osjećaj otuđenosti od organizacije ukoliko nije siguran u prava koja ima na radnom mjestu, ukoliko su mu radni uvjeti nesigurni, ukoliko nema dobar i poticajan odnos sa kolegama, ukoliko ne osjeća poštovanje od strane nadređenog i ukoliko se ne uzima u obzir njegovo mišljenje u procesu donošenja odluka. Taj osjećaj otuđenosti dovest će do nezadovoljstva poslom, a organizacije ne mogu priuštiti nezadovoljne uposlenike. Razlog tome leži u činjenici da nezadovoljan uposlenik neće ispuniti standardne ili očekivanja od strane nadređenog, što će rezultirati dodatnim troškovima za zapošljavanje novog uposlenika.

Jasno je da organizacije trebaju težiti ugodnom radnom okruženju gdje će se svi uposlenici osjećati vrednovano, što u konačnici utječe i na njihove radne izvedbe.

Organizacijska privrženost

Mnogobrojna istraživanja potvrđuju povezanost između zadovoljstva poslom i organizacijske privrženosti. Smjer povezanost, tj., uzročno - posljedična veza između ova dva konstrukta nije u potpunosti jasna. Nije jasno da li zadovoljstvo poslom rezultira većom organizacijskom privrženošću ili pak organizacijska privrženost rezultira povećanim zadovoljstvom na poslu. Bez obzira na to, istraživanja ukazuju da

su zadovoljstvo poslom i organizacijska privrženost povezani s organizacijskim rezultatima kao što su radne performanse, radni učinci, izostanci s posla, što objašnjava sve veću pažnju koja se pridodaje navedenim konstruktima. Veliki broj istraživača potvrđuje tezu da se zadovoljstvo poslom pojavljuje prije organizacije privrženosti. Porter i sur. (1974; prema Sentić, 2018) pokazali su da je zadovoljstvo poslom trenutni, afektivni i promjenjivi stav prema poslu, dok se organizacijska privrženost smatra dugoročnim stavom koji uposlenik ima prema radnom okruženju. Ovo jasno ukazuje da zadovoljstvo poslom i organizacijska privrženost ne podrazumijevaju jedno drugo. Organizacijska privrženost se temelji na povjerenju koje je uposlenik ostvario sa svojom organizacijom, i upravo zbog toga je potreban i duži period kako bi se to povjerenje steklo. Jednom izgrađeno povjerenje između uposlenika i organizacije stvara čvrste temelje za sve druge odnose unutar organizacije i snažno utječe na odluke uposlenika. Organizacijska privrženost gradi se od samoga početka, od ulaska u organizaciju - što ima snažne implikacije na važnost prvog kontakta između uposlenika i organizacije. Uloga ljudskih resursa u ovom periodu je ključna, dužni su pratiti uvođenje djelatnika u posao, sudjeluju u stvaranju psihološkog ugovora, sve s ciljem stvaranja privrženosti prema organizaciji. Zadovoljstvo poslom, s druge strane, predstavlja prilično promjenjiviji stav prema poslu. Uposlenik može biti zadovoljan određenim aspektima organizacije kao što su npr. primanja i benefiti, dok drugim aspektima može biti u potpunosti nezadovoljan kao što su npr. odnosi sa kolegama. Također, jedan vremenski period može biti u potpunost zadovoljan svojim poslom, dok drugi period može biti u potpunosti nezadovoljan, što ukazuje na dinamičnost ovog stava.

U istraživačkim radovima nailazimo na različite definicije organizacijske privrženosti. U nekim radovima organizacijska privrženost se opisuje kao spremnost pojedinca da uloži energiju u socijalne sustave i bude im lojalan, te kao privrženost pojedinca onim socijalnim odnosima u kojima vidi vlastito ostvarenje. Organizacijska privrženost se također definira i kao proces u kojem ciljevi organizacije i ciljevi pojedinca postaju integrirani i podudarni. Meyer i Allen (1991) organizacijsku privrženost definiraju kao psihološko stanje koje pojedinca veže s organizacijom. Wiener (1982; prema Bakotić i Bušić, 2014) organizacijsku privrženost definira kao ukupnost normativnog pritiska na uposlenika da se ponaša u skladu sa interesima i ciljevima organizacije.

Što se tiče dimenzionalnosti organizacijske privrženosti postoje brojna neslaganja. Neki autori smatraju da je u pitanju jednodimenzionalni konstrukt dok drugi smatraju da je u pitanju višedimenzionalni konstrukt. Ipak, većina autora slaže se kako je privrženost višedimenzionalna. Najzastupljeniji model i model koji će biti opisan u ovom radu jeste model koji su predstavili Meyer i Allen (1991).

Meyer i Allen (1991) su predstavili trokomponentni model privrženosti uposlenika, te se on smatra jednim od temeljnih koncepata u proučavanju organizacije privrženosti. Tri komponente organizacijske privrženosti su: afektivna, kontinuirana i normativna.

Prema Meyer i Allen (1991) prva komponenta jeste afektivna privrženost koja je definirana kao emocionalna povezanost i identifikacija uposlenika s organizacijom. Mowday i sur. (1982; prema Meyer i Allen 1991) smatraju da na afektivnu privrženost utječu četiri faktora: osobne karakteristike uposlenika, strukturne karakteristike, karakteristike povezane s poslom i radno iskustvo. Iako su istraživanja potvrdila da su demografske karakteristike kao što je dob, spol i stupanj obrazovanja povezane sa afektivnom privrženošću, rezultati nisu dosljedni niti značajni. Demografska karakteristika koja se pokazala značajnom jeste radni staž. Navedenu tezu potvrđuje studija Iqbala (2010) koji je proveo empirijsko istraživanje u tvornicama za proizvodnju pletiva u Pakistanu. Rezultati su pokazali da je radni staž statistički značajno povezan s organizacijskom privrženošću, stupanj obrazovanja u negativnoj je korelaciji sa organizacijskom privrženošću, dok između organizacijske privrženosti i dobi nije pronađena značajna korelacija (Iqbal, 2010). Rezultati sugeriraju da duži radni staž stvara kod uposlenika osjećaj odgovornosti za organizaciju što rezultira većom razinom privrženosti. Utjecaj strukturnih karakteristika na privrženost nije izravan, nego je posredovan radnim iskustvom. Glisson i Durich (1988; prema Sentić, 2018) smatraju da će se uposlenici sa dužim radnim iskustvom brže uklopiti u organizaciju, samim tim će biti produktivniji te će i privrženost organizaciji biti izraženija, za razliku od uposlenika sa kraćim radnim iskustvom. Karakteristike povezane s poslom utječu na afektivnu privrženost uposlenika na način da uposlenici razvijaju snažniji osjećaj zadovoljstva poslom ukoliko organizacija ispunjava određene zahtjeve uposlenika. Ti zahtjevi se odnose na radno okruženje koje pojedincu pruža priliku za profesionalni razvoj uz prigodne beneficije i materijalne nagrade. Radno iskustvo, kao posljednji faktor najviše je istraživano u odnosu na afektivnu privrženost. Prema Meyeru i Allenu (1991)

Heizberg je u svojoj dvofaktorskoj teoriji motivacije iznio tezu da varijable radnog iskustva mogu biti podijeljene u dvije kategorije. Prvoj kategoriji pripadaju fizičke i psihološke varijable koje zadovoljavaju potrebe uposlenika da se osjeća ugodno u organizaciji i smatra se da su u korelaciji s afektivnom privrženosti. Drugoj pripadaju one koje pridonose osjećaju kompetentnosti u radnom okruženju. Glavna karakteristika afektivne komponente jeste unutarnja želja pojedinca da radi u organizaciji prema kojoj ima razvijene osjećaje pripadanja, poštovanja i uvažavanja. Iz ovoga se da zaključiti da će uposlenici s visokom razinom afektivne privrženosti ostati u organizaciji zato što to zaista i žele.

Kod druge komponente modela Meyera i Allena, pojavljuje se druga vrsta motiva. Kontinuirana privrženost definirana je kao privrženost koju uposlenik ima prema organizaciji zbog truda i napora koji je uložio u nju i troškova vezanih s napuštanjem iste. Definicija sugerira da će uposlenici s visokom razinom kontinuirane privrženosti ostati u organizaciji zbog osobne potrebe i ulaganja u organizaciju. Pod ulaganjem se smatra ulaganje u karijeru, vještine i znanja koja su specifična za organizaciju, odnosi koje je pojedinac izgradio s kolegama i kolektivom općenito, te sve ostale pogodnosti koje ima na trenutnom radnom mjestu (Meyer i Allen 1991, 1994).

Posljednja komponenta spomenutog modela jeste normativna komponenta. Normativna privrženost odnosi se na moralni aspekt i odgovornost koju uposlenik osjeća da ostane u organizaciji zbog uvjerenja da je to ispravno. Scholl (1981; prema Meyer i Allen, 1991) normativnu privrženost objašnjava preko nagrada i beneficija koje organizacija unaprijed daje uposleniku. One se odnose na stipendiranje, ulaganje u obuke za posao itd., te mogu kod uposlenika izazvati osjećaj obveze vraćanja duga. Upravo taj osjećaj izaziva privrženost organizaciji dok se ne razvije dojam da je dug vraćen, odnosno kada uposlenik ne bude više osjećao moralnu obvezu prema organizaciji.

Trokomponentni model Meyera i Allena ima jake implikacije za menadžment organizacija. Važnost odnosa organizacije prema uposleniku posebno je vidljiva u afektivnoj i normativnoj komponenti. Ukoliko žele zadržati svoje uposlenike, organizacije moraju ulagati u radne uvjete i beneficije kako bi se kod pojedinca razvila afektivna privrženost. Ili pak, tokom faze uvođenja u posao pružiti pojedincu što više

materijalnih i nematerijalnih benefita i ulaganja kako bi se razvila normativna privrženost.

Organizacijska privrženost i stilovi rukovođenja

Umijeće rukovođenja važan je preduvjet za razvijanje organizacijske privrženosti. Stil rukovođenja koji posjeduje menadžer čini krucijalnu razliku između poželjnog i nepoželjnog lidera. Prema Sikavica i Bahtijarević - Šiber (2004) rukovođenje predstavlja sposobnost utjecaja na ljude, na način da oni spremno i samopouzdanom teže ka ostvarivanju ciljeva organizacije. Važna stvar kod rukovođenja jeste da ono nije uvjetovano hijerarhijskim položajem u organizaciji. Odnosno, pojedinci sa istaknutim vještinama rukovođenja ne moraju nužno biti dio menadžmenta. Za razliku od hijerarhijske pozicije koja je dodijeljena na osnovu znanja, vještina ili obrazovanja, rukovođenje predstavlja više od formalnog organizacijskog položaja te zahtijeva neprestano razvijanje vještina i sposobnost prilagođavanja različitim ljudima i situacijama (Sikavica i Bahtijarević – Šiber, 2004).

Pitanje koje se nameće tiče toga kako se postaje dobar vođa. Da li se dobar vođa jednostavno rađa sa potrebnim umijećem, da li su vještine naučene ili pak ovise od situacija u kojima se oni nalaze. Prema Sikavica i Bahtijarević - Šiber (2004) teško je izdvojiti jedan pristup, sva tri pristupa imaju jaku teorijsku potporu.

Po pitanju stila rukovođenja najdominantniji pristupi i pristupi koji su privukli najviše pažnje istraživača jesu transformacijski stil rukovođenja i transakcijski stil rukovođenja. James Macgregor Burns (1978; prema Odumeru i Ifeanyi, 2013) prvi je klasificirao rukovođenja kao transakcijsko i transformacijsko. Potaknut Burnsovima idejama Bernard Morris Bass (1985; prema Odumeru i Ifeanyi, 2013) proširio je spomenute stilove.

Robbins i Coulter (2007; prema Odumeru i Ifeanyi, 2013) transformacijskog rukovoditelja karakteriziraju kao vođu koji potiče i nadahnjuje, transformira svoje sljedbenike na postignuća i izvanredne rezultate. Oni motiviraju druge da rade iznad granica svojih mogućnosti, odnosno da postižu ono za što su mislili da nije moguće.

Trude se da stvore pozitivno i inspirativno radno okruženje, u kojem uposlenici mogu razvijati svoje sposobnosti. Oni vjeruju da su uposlenici najvažniji resurs u organizaciji, i da je njihova motivacija ključna za uspjeh organizacije. Transformacijski stil podrazumijeva i poštovanje prema uposlenima, kako bi se stvorio povoljan i produktivan radni odnos (Odumeru i Ifeanyi, 2013).

Transformacijski stil rukovođenja je stil koji se bazira na motivaciji i inspiraciji uposlenih, te pomaže da se stvore produktivniji i zadovoljniji radnici, što se može pretočiti u uspjeh organizacije (Conger J. A. 1999).

S druge strane, transakcijski rukovoditelji su usmjereni na realizaciju ciljeva i obaveza, koriste nagrade i kazne kako bi motivirali svoje uposlenike. Oni su odgovorni za kontrolu rada i rezultata, te očekuju da se uposlenici pridržavaju jasno definiranih pravila i zadataka. Transakcijski stil rukovođenja pokazao se posebno učinkovitim u situacijama kada je potrebno postići određeni cilj u kratkom vremenskom roku, ili kada je potrebna jasna struktura i pravila za rad (Jensen. i sur., 2019).

Prema Odumeru i Ifeanyi (2013) transakcijski stil rukovođenja često koristi u tradicionalnim organizacijskim strukturama, gdje je potrebno da se uposlenici pridržavaju jasno definiranih pravila i procedura. Međutim, transakcijski stil rukovođenja može dovesti do manjeg zadovoljstva i motivacije uposlenih, ako se previše naglašava kontrola, a premalo razvoj i motivacija.

Ključna razlika između transformacijskog i transakcijskog stila rukovođenja leži u činjenici da transformacijski fokusira na razvoj i motivaciju uposlenika, dok transakcijski naglašava kontrolu i odgovornost.

MATERIJALNE I NEMATERIJALNE STRATEGIJE NAGRAĐIVANJA UPOSLENIKA

Poznavanje teorijskih okvira motivacije i zadovoljstva poslom predstavlja temelj na osnovu kojeg psiholozi, ali i drugi stručnjaci unutar tima ljudskih resursa grade sustave

motiviranja odnosno nagrađivanja uposlenika. Kvalitetan sustav motiviranja individualan je za svaku organizaciju, njegovo uspostavljanje i održavanje ovisi od niza faktora, te predstavlja izazovan posao. Jednom uspostavljen sustav motiviranja ne znači nužno i održiv sustav motiviranja. Svjedoci smo brzih promjena u svim sferama organizacija. Pandemija na svjetskoj razini samo je jedan od primjera kako se radno okruženje i uvjeti mogu lako promijeniti, a neupitno je da te promjene nose sa sobom i promjene u načinima motiviranja uposlenika. Sustav motiviranja koji organizacija koristi u jednom vremenskom periodu može biti potpuno uspješan i funkcionalan dok u drugom periodu može biti neučinkovit ili čak demotivirajući. Bez obzira, važno je pratiti trendove, promjene u organizaciji i njen najvažniji resurs - ljude, te konstantno raditi na poboljšanjima.

Prema Bahtijarević–Šiber (1999) strategije nagrađivanja uposlenika možemo podijeliti u dvije skupine: materijalne, odnosno financijske strategije i nematerijalne, nefinancijske strategije.

Cilj materijalnih strategija nagrađivanja jeste osiguranje i poboljšanje materijalnog statusa uposlenika i financijskih kompenzacija za rad. Iako je neosporna važnost novca i ostalih financijskih benefita sve je veći interes i za nematerijalne strategije nagrađivanja. Nematerijalnim strategijama nagrađivanja ne zadovoljavaju se samo egzistencijalne potrebe nego se ide korak dalje. Zadovoljavanjem potreba višeg reda putem nematerijalnih strategija osigurava se zadovoljstvo poslom i veća motivacija za rad (Bahtijarević – Šiber, 1999).

Ipak, svjedoci smo da veliki broj organizacija naročito u Bosni i Hercegovini upotrebljava isključivo materijalne strategije nagrađivanja, i to materijalne strategije koje se tiču plaće i doprinosa. Preglednom istraživanju, u nastavku rada pokušat će se ponuditi odgovori na dva istraživačka pitanja koja se tiču vrednovanja strategija motiviranja među uposlenicima i zastupljenosti različitih motivatora koji utječu na zadovoljstvo poslom.

Većina organizacija svoje sustave motiviranja temelji na standardima države i kulture u kojoj žive. S obzirom na kulture, autori su izdvojili nekoliko modela. Gurova (2017; prema Makushkin, 2019) je iznio pregled općih karakteristika sustava motivacije i glavnih čimbenika motivacije različitih država svijeta. Japanski model smatra se

najfleksibilnijim od svih sustava. Njegovo postojanje izgrađeno je na posebnostima nacionalnog mentaliteta i od uposlenika zahtijeva visok stupanja razvoja samosvijesti. Naglasak je na prioritetu javnih interesa nad osobnim, kao i spremnosti na određena „žrtvovanja“ za opću dobrobit. Glavna karakteristika je sustav tzv. „doživotnog zaposlenja“, a plaće se formiraju na osnovu dobi, radnog staža, stručne osposobljenosti i produktivnosti rada. Američki model nagrađivanja temelji se na materijalnim sustavima nagrađivanja. Fokus je na postizanju osobnih ciljeva i visoke razine osobnog dohotka svake osobe. Njemački model temelji se na frazi „Čovjek je slobodna osoba koja je svjesna svoje društvene odgovornosti“, te je najveći fokus na kvaliteti proizvoda i usluga. Cilj švedskog modela jeste ujednačavanje socijalnih razlika između uposlenika (Makushkin, 2019).

Istraživanje provedeno na uzorku od 141 uposlenika komercijalne banke iz Poljske otkriva glavne motivacijske strategije koje se koriste u spomenutoj banci, te kako ih uposlenici vrednuju. Uposlenici banke u najvećoj mjeri su motivirani nagradama, atmosferom na poslu, stabilnošću organizacije i dodatnim osiguranjem. Motivacijska strategija koju ispitanici vrednuju u najvećoj mjeri jeste stabilnost organizacije. Prema Wojtaszek (2016) ovakvi nalazi pokazuju da je sustav nagrađivanja uposlenika ispravno izgrađen, naročito zbog turbulentnog radnog okruženja kojem su uposlenici banke svakodnevno izloženi (Wojtaszek 2016).

Istraživanje provedeno u glavnom gradu Jordana na uzorku od 271 uposlenika privatnih bolnica fokusiralo se na utjecaj materijalnih i nematerijalnih strategija motiviranja na radni učinak. Rezultati pokazuju da ne postoje značajne razlike između materijalnih i nematerijalnih strategija, odnosno na radni učinak podjednako utječu i jedne i druge strategije (Al-Qudah, 2016).

Međunarodna kompanija Kelly Servies koja kao vanjski suradnik pruža različite usluge vezane za ljudske resurse provela je istraživanje na više od 1100 ispitanika iz različitih regija Rusije, različitih stručnih i obrazovnih razina. Istraživačko pitanje bilo je „*Koji su najvažniji faktori koji Vas motiviraju za rad?*“. Rezultati pokazuju da je 72% ispitanika navelo plaću i dohotke, 35% ugodnu radnu atmosferu, 34% transparentno zaposlenje i plaćanje, 34% mogućnosti napredovanja, 32% zanimljive i poticajne radne zadatke, 19% reputaciju organizacije, 16% profesionalnost i kolegijalnost, 15% mogućnost

učenja (Akhmetshin i sur., 2018; prema Motivation of personnel in Russia 2017: A survey of Kelly Services).

Fang i sur. (2014) proveli su istraživanje na uposlenicima poljoprivredne organizacije u Peking. Većina uposlenika motivirana je isključivo materijalnim nagradama. Mali broj podjednako je motiviran i materijalnim i nematerijalnim nagradama. S druge strane, visokoobrazovani uposlenici spomenute organizacije smatraju da isključivo materijalne strategije nisu dovoljne za zadovoljstvo poslom (Fang i sur., 2014).

Istraživanje provedeno u Hrvatskoj za cilj je imalo pobliže objasniti motivaciju, materijalne i nematerijalne strategije motiviranja, te zadovoljstvo poslom. Uzorak se sastojao od 98 visokoobrazovanih hrvatskih uposlenika koji su završili Ekonomski fakultet u Zagrebu. Rezultati pokazuju da uposlenici nematerijalne strategije nagrađivanja percipiraju zastupljenijim od materijalnih strategija. Također, nematerijalne strategije smatraju značajnijim i važnijim od materijalnih (Vokić i sur., 2008).

Ovi nalazi u skladu su sa prethodnim istraživanjima koja tvrde da nagrade temeljene na novcu (materijalne strategije nagrađivanja) nisu učinkovite i održive kao što su to nematerijalne strategije (Cohen, 2006; Strickler, 2006; Zofi and Meltzer, 2007; prema Vokić i sur., 2008). Ipak, Vokić i sur. (2008) smatraju da treba biti oprezan sa generalizacijom ovih rezultata. Veće vrednovanje nematerijalnih strategije nagrađivanja može biti rezultat boljih prosječnih plaća. Ako pretpostavimo da ispitanici iz istraživanja imaju zadovoljavajuće plaće s obzirom na stupanj obrazovanja možemo zaključiti da su njihove potrebe niže razine zadovoljene. Prema Maslowljevoj hijerarhiji, zadovoljenje potreba nižih razina uvjetuje mogućnost za zadovoljenjem potreba viših razina. Upravo zbog toga, visokoobrazovani uposlenici iz istraživanja imaju veći interes i sklonost ka nematerijalnim strategijama motiviranja (Vokić i sur., 2008).

Kaswan (2012; prema Sitompul, 2019) smatra da se zadovoljstvo poslom sastoji od četiri važna pokazatelja. Prvi pokazatelj odnosi se na zadovoljstvo primljenom plaćom – uposlenik je zadovoljan ukoliko je sustav plaća definiran i uravnotežen sa produktivnošću. Drugi pokazatelj jeste zadovoljstvo napredovanjem – uposlenik je zadovoljan ukoliko mu organizacija pruža prilike za napredovanjem. Treći pokazatelj

jeste zadovoljstvo kolegama – radno okruženje čini važan faktor u izgradnji vlastitog odnosa prema poslu, uposlenik može biti zadovoljan ili nezadovoljan podrškom koju mu pružaju kolege. Posljednji pokazatelj jeste zadovoljstvo nadređenim – uposlenik će se osjećati zadovoljno ukoliko mu nadređeni pruža podršku i prati njegov rad (Kaswan, 2012; prema Sitompul, 2019).

Sypniewska, Barbara A. provela je istraživanje u Poljskoj gdje su se ispitali faktori koji utječu na zadovoljstvo poslom. U istraživanju je sudjelovalo 215 uposlenika iz različitih organizacija. Jedno od istraživačkih pitanja odnosilo se na faktore koji utječu na zadovoljstvo poslom. Najvažniji faktor koji je utjecao na zadovoljstvo poslom bila je atmosfera na radnom mjestu. Faktor koji su smatrali najmanje važnim bila je kultura organizacije u kojoj rade. Dva podjednako važna faktora, nakon atmosfere na radnom mjestu bili su stabilnost zaposlenja i dobri odnosi sa kolegama. Dobri odnosi sa nadređenima i komunikacija sa menadžmentom vrednovani su kao četvrti i peti najvažniji faktori, dok je mogućnost razvoja vrednovana kao šesti faktor (Sypniewska, 2013).

Gotovo sva istraživanja zaključuju da je plaća, odnosno novac bitan faktor motivacije i zadovoljstva uposlenika. No, novija istraživanja pružaju drugačiji pogled na utjecaj koji novac ima na uposlenike.

Istraživanje provedeno na Sveučilištu Harvard sugerira da bi bilo korisno promijeniti način na koji se gleda na nagrađivanje uposlenika. Ashley Whillans i suradnici su u kooperaciji s istraživačima sa Sveučilišta British Columbia i dva instituta u Nizozemskoj proveli sedam istraživanja na više od 6000 ispitanika u četiri zemlje. Studija je otkrila da novac ima potencijal povećati zadovoljstvo, motivaciju i angažman, ali ne nužno na način na koji se ranije smatralo. Istraživanje Whillansa i sur. (2017) sugerira da prava vrijednost dolazi od novca koji se koristi za kupnju usluga koje pojedincu daju više vremena. Naime, ljudi danas imaju sve manje vremena, a posljedice toga su pritisci povezani s čitavim nizom negativnih ishoda. Ljudi rade više kako bi si

priuštili više stvari koje ih čine sretnim i zadovoljnim, ali na kraju imaju manje vremena za sve ostalo – što u konačnici rezultira nezadovoljstvom.

Whillansovo istraživanje ima snažne implikacije za sustave nagrađivanja uposlenika. Nagrade se ne odnose samo na sredstvo koje će uposlenicima omogućiti ugodna životna iskustva, već one mogu postati način, sredstvo koje ljudima pruža „bijeg“ od iskustava koja nisu tako ugodna ili koja su stresna zbog nedostatka vremena za njih. Novac sam po sebi nije motivacija, ono što je motivacija jeste vrijeme koje se može kupiti novcem i životni stil koji novac omogućava (preuzeto sa <https://www.workstars.com/recognition-and-engagement-blog/2017/08/04/new-era-reward-material-versus-non-material/>).

Studija Yoon Jik Choa i Jamesa Perryja (2012) potvrđuje vezu između razine angažiranosti uposlenika i materijalnih i nematerijalnih nagrada, odnosno intrinzičnih i ekstrinzičnih motiva. Autori su analizirali podatke iz reprezentativnog uzorka od preko 200.000 zaposlenih u javnom sektoru SAD-a. Rezultati su pokazali da su razine angažiranosti uposlenika tri puta jače povezane s intrinzičnim nego s ekstrinzičnim motivima, ali da se oba motiva međusobno poništavaju. Drugim riječima, kada uposlenici imaju malu dozu interesa za vanjske nagrade, njihova intrinzična motivacija ima značajan pozitivan učinak na njihovu razinu angažmana. Međutim, kada su uposlenici usredotočeni na vanjske nagrade, učinci intrinzičnih motiva na angažman značajno su smanjeni. To znači da su uposlenici koji su intrinzično motivirani - nematerijalne nagrade kao što je osobni rast i razvoj tri puta više angažirani od uposlenika koji su ekstrinzično motivirani - materijalne nagrade kao što je novac. Iz ovih nalaza možemo zaključiti da će uposlenici vjerojatnije voljeti svoj posao i biti zadovoljni njime ukoliko su fokusirani na sam posao. Dok će s druge strane, uposlenici koji su fokusirani isključivo na novac manje uživati u svom poslu tj. iskazivati manje zadovoljstvo poslom (Cho Y. J. i Perry J. L., 2012).

ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada bio je prikazati važnost poznavanja motivacije uposlenika i izgradnje kvalitetnih motivacijskih sustava u postizanju zadovoljstva poslom. Motivacija uposlenika proučava se još od prve industrijske revolucije koja je značajno utjecala na zadovoljstvo poslom. Vrlo je važno istaknuti ovu temu budući da se organizacije, naročito u Bosni i Hercegovini svakodnevno susreću sa izazovima napuštanja radne snage. Osim toga, na tržište rada dolaze nove generacije čije se potrebe, želje i motivacija razlikuju od generacija prije njih. Stoga je jasno da organizacije moraju prilagoditi svoje sustave nagrađivanja novoj radnoj snazi.

U radu su prikazane najznačajnije sadržajne i procesne teorije motivacije koje predstavljaju dva različita pristupa za razumijevanje i objašnjavanje motivacije. Procesne teorije pružaju širi pristup motivaciji, uključujući različite faktore koji utječu na motivaciju, dok sadržajne teorije daju konkretnije objašnjenje motivacije povezane s potrebama, ciljevima i vrijednostima. Oba pristupa imaju svoje jače i slabije strane što nam onemogućava izdvajanje jedinstvenog pristupa koji je prikladan u svakoj situaciji.

Zadovoljstvo poslom igra ključnu ulogu u formiranju organizacijske privrženosti. Ako se uposlenik osjeća zadovoljno i motivirano na poslu, on će biti privržen organizaciji i manje je vjerojatno da će tražiti drugo radno mjesto. Stilovi rukovođenja također igraju značajnu ulogu u zadovoljstvu poslom. U radu su prikazani transakcijski i transformacijski stil rukovođenja. Korištenje jednog ili drugog stila ovisi o kontekstu i potrebama organizacije, te je zadatak dobrih lidera prepoznati koji stil je najučinkovitiji u određenoj situaciji.

Pregled istraživanja i literature daje jasne implikacije o važnosti individualnog pristupa. Vrednovanje strategija motiviranja pod jakim je utjecajem kulturoloških razlika, osobina organizacije i osobina uposlenika. Nematerijalne strategije motiviranja snažno utječu na zadovoljstvo poslom, ipak to ne sugerira njihovu prednost nad materijalnim strategijama. Svaki uposlenik jedinstveno je ljudsko biće koje na posao donosi svoju ličnost, rana iskustva, želje, nadanja i očekivanja, te je važno da organizacije prihvate i razumiju različitosti.

LITERATURA

- Akhmetshin, E., Morozov, I., Pavlyuk, A., Yumashev, A., Yumasheva, N., Gubarkov, S. (2018). Motivation of Personnel in an Innovative Business Climate. *European Research Studies Journal*, 21(1), 352-361.
- Al-Qudah, H.S.S. (2016). Impact of Moral & Material Incentives on Employee's Performance; An Empirical Study in Private Hospitals at Capital Amman. *International Business Research*, 9(11), 222-234.
- Al-Zawahreh, A. i Al-Madi, F. (2012). The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* , 46, 158-170.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. i Maude, F. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14 (5), 12-16.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3 (4), 77-86.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
- Bakotić, D., i Bušić, J. (2014). Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. javni sektor. *Ekonomski pregled*, 65(3), 222-240.

- Bawa, M. A. (2017). Employee motivation and productivity: a review of literature and implications for management practice. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(12), 662-673.
- Beck, R.C. (2003.) *Motivacija: teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Buble, M. (2000). *Managament*. Split: Ekonomski fakultet Split.
- Caulton, J. R. (2012). The Development and Use od the Theory of ERG: A Literature Review. *Emerging Leadership Journeys*, 5 (1), 2-8.
- Cho Y. J. i Perry J. L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 20(10), 1-25.
- Conger J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145–179.
- De Simone, S. (2015). Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers. *American International Journal of Contemporary*, 5(2), 19-23.
- Eyob, E. (1994.) *Managing the motivation of information technology staff for higher organizational productivity and employee job satisfaction*. *Journal of International Information Management*, 3 (1), 27-33.

- Fang, M., Qi, Y., Liu, X., Wang, Y. (2014). A study of the Acceptance of Material Incentives and Non-Material Incentives in Agri-Business Companies. *Open Journal of Social Sciences*, 2, 144-149.
- Fournet, G. P., Distefano, M. K., Jr., i Pryer, M. W. (1966). Job satisfaction: Issues and problems. *Personnel Psychology*, 19 (2), 165–183.
- George, E. i Zakkariya K.A. (2015). Job related stress and job satisfaction: a comparative study among bank employees. *Journal of Management Development*, 34(3), 316-329.
- George J.M. i Jones G. (2012). *Understanding and managing organizational behavior*. New Jersey: Pearson.
- Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M. (2018). *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i praksi*. Zagreb: Effectus.
- Ibietan, J. (2010). Theories of personnel motivation in organisations. *Multidisciplinary Journal of Research Development* ,15(2).
- Iqbal, A. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment. *International Journal of Bussines and Management*, 5(3), 16-27.

- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A.-L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3-33.
- Judge, T. A., Toresen, C. A., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407.
- Larsen, R., i Buss, D. (2008). *Psihologija ličnosti*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Locke, E. A. (1970). Job Satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5 (1), 485-500.
- Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R. i Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern Africal Business Review*, 15 (1), 100-103.
- Maharjan, P. (2018). *Achievement Theory of Motivation*. Dostupno na: <https://www.businessstopia.net/human-resource/achievement-theory-motivation> (Pristupljeno: 13.7.2021.)
- Makushkin, S. A. (2019). Company's personnel motivation. *Revista ESPACIOS*, 40, 1-23.

- Mardanov, I. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, 11 (1), 1-18.
- Marušić, S. (2006). Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala. Zagreb: Adeco.
- Meyer, J. P., i Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., i Allen, N. J. (2004). TCM Employee Commitment Survey. Academic Users' Guide. Department of Psychology, University of Western Ontario.
- Mustaqim, N. A. (2016). The Influence of Leadership Styles and Motivation of Employees Job Satisfaction. International Journal of Economics and Finance, 8 (1), 176-183.
- Odumeru, J. A. i Ifeanyi, G. O. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. International Review of Management and Business Research, 2(2), 355-361.
- Osemeke M. i Adegboyega, S. (2017). Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs. FUNAI Journal of Accounting Business and Finance (FJABAF), 1(1), 161-173.
- Petz, B. (2005). Psihologijski rječnik. Zagreb: Naklada.

- Pranav, P. i Shilpi, B. (2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation. *International Research Journal of Business and Management-IRJBM*, 7 (1), 1-8.
- Raymond, A. N., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. i Wright, P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti*. Zagreb: MATE d.o.o.
- Raziqa, A., i Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Impact of Working Environment on Job Satisfaction*, 23, 717-725.
- Riggo, R. E. (2012). *Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Kravis Leadership Institute Claremont McKenna College, 6th Edition.
- Saari, L. M. i Judge, T.A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 395-407.
- Schwalbe, K. (2012). *Information Technology Project Management*. Boston: Cengage Learning.
- Sell, L. i Cleal, B. (2011). Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited. *Labour*, 25 (1), 1-23.
- Sentić, P. (2018). *Analiza organizacijske pravednosti na primjeru poduzeća OTP banka d.d.* Završni rad. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.

- Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F. (2004). Teorija Menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia.
- Sitompul, G. O. (2019). The Influence of Job Satisfaction and Non Material Incentives on Employee Performance at Fave Hotel Jakarta, Indonesia. Abstract Proceedings International Scholars Conference, 7(1), 1387-1398.
- Spector, P.E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. SAGE Publications, Inc.
- Sypniewska, B. A. (2013). Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction. Contemporary Economics, 8 (1), 57-72.
- Taris, T. W., Kalimo, R., & Schaufeli, W. B. (2002). Inequity at work: Its measurement and association with worker health. Work & Stress, 16, 287–301.
- Valaei, N., i Razaeei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. Management Research Review, 39(12), 1663-1694.
- Vidaček Hinš, V. i Bočkaj, J.(2018). Employee Perception of Financial and Non-financial Reward as Elements of Job Performance Evaluation. International Journal of Business and Administrative Studies, 4(2), 53-59.
- Vokić, N., Klindžić, M. i Đaković, M. (2008). Work Motivation of Highly-Educated Croatian Employees - What Should Managers and HR Experts Know? South East European Journal of Economics and Business, 3(1), 89-96.

Vukajlović, Đ., Stamatović, M., Urošević, S. (2012). Analiza o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih materijalnim i nematerijalnim motivacionim faktorima. Učenje za poduzetništvo, 2 (1), 263-271.

Wehrich, H. i Koontz, H. (1994). Menedžment. Varaždin: Varteks.

Wojtaszek, H. (2016). Selected aspects of innovative motivation. World Scientific News, 44, 1-12.

<https://www.workstars.com/recognition-and-engagement-blog/2017/08/04/new-era-reward-material-versus-non-material/> (Pristupljeno: 26.09.2022.)