

Originalni naučni rad

UDK 331.101.3

DOI 10.7251/SVR1307218G

COBISS.BH-ID 3945752

STRATEGIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

Akademik, prof. dr Dragutin Gutić¹

Doc. dr Ivan Matković²

Fakultet društvenih znanosti Sveučilište Hercegovina Mostar

Apstrakt: Mnogo je motiva zaposlenih da bi se izvršila njihova homogenizacija i segmentacija po zaposlenima. Identifikacija motiva je složen i često nezvjestan postupak. Segmentacija motiva po skupinama zaposlenih je postupak nakon identifikacije motiva u kojem se nastoje podudarni motivi razvrstati po homogenim skupinama, gdje će unutar iste skupine međusobno što više njih podudarati, a tako formirane skupine motiva što više međusobno razlikovati. Varijable segmentacije mogu biti: životna dob zaposlenih, stručnost, primanja, veličina i struktura obitelji zaposlenih, status zaposlenih, te privrženost zaposlenih organizaciji.

Na temelju formiranih segmenata zaposlenih prema njihovim motivima, menadžment može primijeniti jednu od tri osnovne strategije motivacije zaposlenih: 1. Strategiju nediferencirane motivacije (iste motivacijske poticaje za sve zaposlene); 2. diferenciranu strategiju motivacije (za svaki segment zaposlenih različite motivacijske poticaje); 3. strategiju koncentrirane motivacije (favoriziranje jednog ili dva segmenta zaposlenih kroz motivacijske poticaje). Svaka od ove tri strategije motivacije zaposlenih ima određene specifičnosti pri svojoj primjeni.

Ključne riječi: *motivacija, segmentacija motiva, nediferencirana motivacija, diferencirana motivacija, koncentrirana motivacija.*

UVOD

Rijetko je koje područje unutar menadžmenta ljudskih resursa toliko do sada eksplorirano i u teoriji, ali i praksi, koliko područje motiva i motivacije zaposlenih. O motivima i motivaciji zaposlenih publicirane su brojne teorije koje se broje na desetke i svaka ima neke specifičnosti.

Vrijedno je spomenuti Maslowljevju teoriju hijerarhijskih piramidalnih struktura potreba; Herzbergovu dvofaktorsku teoriju³; McClelland-

¹ Dragutin Gutić, akademik, redovni profesor, e mail: drago5@net.hr

² Ivan Matković, docent, Fakultet društvenih znanosti Sveučilišta Hercegovina, e-mail: ivan.matkovic1@st.t-com.hr

³ Herzberg, F.I. (1987): One More Time: How Do You Motivate Employees?., *Harvard Business Review*, Vol.65, Issue 5.s. 109.

ovu teoriju triju grupa potreba⁴; McGregorovu teoriju motivacija zasnovanu na teoriji X i teoriji Y⁵; Teoriju trovrstnih psiholoških stanja Hackmana i Oldmana⁶; Vroomovu teoriju samostalnog izbora i zaokupljenosti poslom⁷; Adamsovu teoriju pravednosti i šansi⁸; Porter-Lawlerovu teoriju intrinzičnih i ekstrinzičnih nagrada⁹; i Tubbsovu teoriju velikih i izazovnih ciljeva¹⁰.

Ono što još uvijek danas nije dovoljno obrađeno u teoriji su strategije motivacije zaposlenih. Dakle, još nema adekvatnih odgovora na ponuđeno pitanje: kako učinkovito upravljati motivima zaposlenih? U ovom radu pokušava se ponuditi jedan sasvim novi, do sada nepoznat pristup i model strateškog upravljanja motivima i motivacijama zaposlenih.

POJAM MOTIVA I MOTIVACIJE

Dugo je teorija motiva i motivacija bila, ako ne osnovna, a ono dominantna ne samo teorija, već i pristup kojim se pokušavalo obrazložiti, tumačiti i predviđati ponašanje ljudi uopće, pa i njihovo ponašanje u organizacijama. Sredinom 60-ih godina proteklog stoljeća u SAD-u E. Dichter i njegov Institut za motivacijska istraživanja prezentirali su i objavili na stotine dubinskih motivacijskih istraživanja, što je motivima i motivaciji dalo primat u znanosti o ponašanju (Behavioral Sciences).

Čovjek nije jednostavna, prosta jedinka, čiji se motivi ponašanja mogu jednostavno i lako identificirati, a još teže predvidjeti. Čovjek je diverzificirano motivirano i u biti vrlo komplicirano i složeno biće. Svaki čovjek se razlikuje od drugog čovjeka. On je i iracionalno biće ukoliko pod iracionalnošću podrazumijevamo ono što on ponekad radi, a da to nije rezultat njegovog stvarnog mišljenja i htijenja. Čovjek je i nezavisno biće, i odluke često donosi nezavisno od naših nastojanja da na njih utječemo.

Motivi i motivacije se ubrajaju u osnovne elemente ponašanja ljudi. M. Zvonarević pod pojmom motiva smatra „psihološke procese koji ljude pokreću na određeno ponašanje“, a B. Petz ističe da je „motiv sve

⁴ McClelland, D.C. (1961): *The Achieving Society*. Princeton: D Van Nostrand Reinhold, s. 38

⁵ Dropulić, M. (2009): Jesmo li prerasli teoriju X i teoriju Y?. *Ekonomski misao i praksa Vol.18. br.2*. Zagreb, s. 349

⁶ Hackman, J.R., Oldham, G.R.. (1980): *Work Design: Reading*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. S. 43

⁷ Bahtijarević-Šiber, F. (1986): *Motivacija i raspodjela*. Zagreb: Informator, s. 62.

⁸ Adams, J.S. (1965): Inequity in Social Exchange, *Journal of Social Psychology*. Vol.62. s. 225

⁹ Buble, M. (2000): *Management. Split*: Ekonomski fakultet s. 402

¹⁰ Tubbs, M. E., Ekberg, S. E. (1986): The Role of Inventions in Work Motivation: Implications for Goal-Setting Theory and Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 16. Issue 1. S. 180

ono što iznutra potiče čovjeka na određenu aktivnost¹¹. U osnovi se može reći da postoje zajednička svojstva za te i slične definicije motiva:

a/ da su motivi pokretači ka određenom obliku ponašanja

b/ da su oni rezultat unutrašnjeg spleta psiholoških i fizioloških procesa u organizmu.

Za razliku od motiva, motivacija predstavlja doživljaje i ponašanje koji su poticani nekim motivima.

IDENTIFIKACIJA I HOMOGENIZACIJA MOTIVA

Nesporno je da su motivi zaposlenih, jedan od bitnih čimbenika koji kreiraju ponašanje zaposlenih. Teško je generalizirano reći što motivira, a što demotivira zaposlene? Arbose je 1990. godine na temelju uzorka od 930 ispitanika utvrdio da su primarni motivi u većini europskih zemalja osobni standard zaposlenika i standard njegove obitelji. Hrvatska gospodarska komora je 1998. godine, također, prezentirala rezultate istraživanja u kojima je utvrdila dominaciju novčanih poticaja, a motivi provedbe planova su bili drugorangiranog karaktera. Oba ova motiva su činila preko 85% od svih utvrđenih motiva zaposlenih.

Motivi i motivacije zaposlenih nisu visoko homogenog karaktera. Zaposleni se po motivima međusobno više ili manje razlikuju. Menadžeri, stoga, da bi mogli upravljati motivacijom zaposlenih radi kreiranja ciljanog organizacijskog ponašanja, trebaju identificirati spektar motiva kod zaposlenih. Motivi se mogu ispitivati različitim tehnikama i metodama koje se inače koriste i za ispitivanje drugih čimbenika organizacijskog ponašanja.

Problemi u identifikaciji motiva zaposlenih vezani su vrlo često i uz nivo i strukturu svijesti ispitanika (zaposlenih) o njihovim motivima. Motivi su vrlo kompleksne mentalne strukture i ispitanici (zaposleni) često ih nisu ni svjesni. Upitno je, takođe, kako homogenizirati tako različite motive ispitanika koji se uz to nalaze u različitim nivoima svjesnosti njihovih nosilaca (individualne motive i motivacije) transferirati u socijalne motive i motivacije (motive i motivacije skupina ispitanika). U tablici 1 vidljiv je odnos nivoa svjesnosti motiva zaposlenih i mogućnosti njihove verbalizacije, te metoda koje je moguće i potrebno koristiti vezano uz te nivoe svijesti u konkretnim uslovima.

Ovisno o nivou svijesti ispitanika o njegovim motivima (svjestan ili nije svjestan), on nam može ili ne može verbalizirati svoje motive pri ispitivanju. Stoga treba, ovisno i od nivoa svijesti ispitanika, prići izboru odgovarajuće metode ili metoda ispitivanja motiva. Ako se ovo zanemari pri ispitivanju motiva i sve ispitanike (bez obzira na nivo njihove svijesti) neselektivno ispituje, sasvim je izvjesno da može biti pogrešaka i nerealnih rezultata u registriranju i mjerenju motiva i motivacija zaposlenih.¹²

¹¹ Zvonarević, M.(1981). *Socijalna psihologija*. Zagreb: Školska knjiga.

¹² Turudin – Šimunc J. (1990). *Klinička neuropsihologija*. Jastrebarsko: Slap.

Tablica 1. Odnos nivoa svjesnosti motiva i njihove verbalizacije i metoda koje treba koristiti u istraživanju motiva zaposlenih

Zaposlenik (ispitanik) je relativno svjestan svojih motiva	Zna relativno svoje motive i želi nam ih reći	ankete skale opservacija
Zaposlenik (ispitanik) je relativno svjestan svojih motiva	Zna relativno svoje motive i ne želi nam ih reći	skale dubinski intervjui projektivne tehnike
Zaposlenik (ispitanik) nije potpuno ili je djelomično svjestan svojih realnih motiva	Uopće gledano on ne zna svoje motive i ne zna što bi nam rekao	projektivne tehnike dubinski intervjui multivarijantne metode
Zaposlenik (ispitanik) nije potpuno ili je djelomično svjestan svojih motiva	Misli i pretpostavlja da zna svoje motive, ali ne želi to otkriti i umjesto toga svjesno izmišlja i konstruira različite sadržaje	projektivne tehnike dubinski intervjui eksperimentalna ispitivanja laboratorijska ispitivanja

Izvor: Istraživanje autora, 2012.

Nakon utvrđivanja, odnosno identificiranja motiva, potrebno ih je svrstati u odgovarajuće skupine koje će biti određenog stupnja homogenosti. U tablici 2. predstavljen je jedan takav pristup u kojem su utvrđene sljedeće četiri skupine motiva:

- Skupina 1: motivi novčanih poticaja (čista plaća, čista provizija, različiti omjeri plaće i provizije, neograničene mogućnosti zarade, premije, plaćeno doživotno osiguranje).

- Skupina 2: motivi usmjereni prema zahtjevu i potrebi održanja i rasta stabilnosti, tržišta i imidža poduzeća (stabilnost razvitka poduzeća, uspješan tržišni program, dobre tržišne pozicije poduzeća, izgrađen imidž poduzeća, odanost poduzeću, dinamičnost posla, rad na terenu i s ljudima).

- Skupina 3: motivi različitih beneficija zaposlenih i razvoja karijere zaposlenih (stručno usavršavanje u inozemstvu, plaćeno učenje stranih jezika, samostalno donošenje poslovnih odluka, samostalno odlučivanje o troškovima, napredovanje u organizaciji, mogućnosti samodokazivanja, pohvale i priznanja, mogućnosti primjene stečenih znanja, izgradnja osobne karijere, stečena rutina posla, poznavanje kupaca i tržišta, atraktivnost i perspektiva struke).

- Skupina 4: motivi radnog okruženja (ugodno radno okruženje, osobna sigurnost na poslu, ugled i status u poduzeću, ispunjenost očekivanja od posla, rad bez velikog stresa, mogućnost stjecanja šireg kruga poznanstava).

Tablica 2. Motivi i skupine motiva zaposlenih

Vrsta motiva	Registrirani motivi zaposlenih					Orga- nizacija. ukupno
	A.N.	S.L.	P.T.	..	V.D.	
Skupina 1.						
Čista plaća						
Čista provizija						
Plaća+provizija (različiti omjeri)						
Neograničene mogućnosti zarade						
Premije						
Plaćeno životno osiguranje						
Skupina 2.						
Stabilnost razvitka poduzeća						
Kvalitetan tržišni program						
Dobre tržišne pozicije						
Izgrađen imidž poduzeća						
Odanost poduzeću						
Dinamičnost posla						
Rad na terenu i s ljudima						
Skupina 3.						
Stručno usavršavanje u inozemstvu						
Plaćeno učenje stranih jezika						
Samostalno donošenje odluka						
Samostalno odlučivanje o troškovima						
Napredovanje u organizaciji						
Mogućnost samodokazivanja						
Pohvale i priznanja						
Primjena stečenih znanja						
Izgradnja osobne karijere						
Stečena rutina posla						
Poznavanje kupaca i tržišta						
Atraktivnost i perspektiva struke						
Skupina 4.						
Ugodno radno okruženje						
Osobna sigurnost						
Ugled i status u poduzeću						
Ispunjavanje očekivanja od posla						
Rad bez velikog stresa						
Stjecanje širokog kruga poznanstava						

Izvor: Istraživanje autora, 2012.

Pošto se utvrde motivi zaposlenih, te se formiraju skupine motiva, potrebno je te skupine na određeni način dovesti u vezu sa osnovnim oblicima organizacijskog ponašanja. Na taj način se pomoću korelata može ustanoviti i potvrditi u kojoj mjeri su motivi realno participirali u ponašanju članova organizacije. To je prezentirano u tablici 3.

Tablica 3. Korelati skupina motiva i oblika organizacijskog ponašanja

Registri- rana skupina motiva zaposle- nih u organi- zaciji	Korelati oblika ponašanja u organizaciji i registriranih skupina motiva zaposlenih									
	Zadovoljstvo poslom	Zaokupljenost poslom	Najčecanje u poslu	Odanost organizaciji	Kreativnost zaposlenih	Inventivnost zaposlenih	Odgovornost zaposlenih	Preuzimanje rizika	Fluktucija	Apsentizam
Skupina 1.	●	■	▲	●	■	●	▲	■	●	■
Skupina 2.	●	▲	●	■	●	▲	●	■	●	▲
Skupina 3.	●	■	■	▲	●	■	●	▲	●	■
Skupina 4.	▲	▲	●	■	●	■	▲	●	■	●
■ visoka korelacija; ▲ korelacija srednjeg intenziteta; ● niska korelacija										

Izvor: Istraživanje autora, 2012.

SEGMENTACIJA ZAPOSLENIH PO MOTIVIMA

Zaposlenici imaju različite motive u svom ponašanju. Za kreiranje organizacijskog ponašanja, menadžeri trebaju poznavati varijable koje definiraju tu različitost. Menadžeri trebaju dobiti odgovore po skupinama zaposlenika unutar kojih se (u istoj skupini) ti njihovi motivi uglavnom (dobrim dijelom) podudaraju (homogeniziraju) s jedne strane, a s druge gdje se razlike između utvrđenih skupina zaposlenika njihovi motivi međusobno vidno ističu. Ovaj postupak se može nazivati segmentacijom motiva zaposlenih. To nije lako utvrditi. Jedna skupina motiva kod jednog segmenta zaposlenih može značajno utjecati na njihovo ponašanje, a kod drugog segmenta zaposlenika ta skupina motiva ne mora uopšte utjecati na njihovo organizacijsko ponašanje u konkretnoj sredini.

Segmentacija zaposlenih po motivima je proces koji treba planirati i sustavno realizirati. Svaki takav plan segmentacije treba sadržavati minimalno odgovore na sljedeća pitanja:

- To su naši zaposlenici? Da li ih dovoljno poznajemo?
- Da li znamo kako se i zašto se ponašaju na takav način?
- Po čemu su međusobno slični? Koja su im zajednička obilježja?
- Po čemu se razlikuju? Da li su to značajne ili beznačajne razlike?
- Može li se na temelju utvrđenih sličnosti i utvrđenih razlika među zaposlenicima identificirati i definirati homogene skupine istih (one u kojima su međusobno slični)?

- Da li se tako utvrđene homogene skupine (segmenti) zaposlenika međusobno razlikuju?
- Da li je ta heterogenost između segmenata značajna i realna za predviđanje organizacijskog ponašanja?

Pri segmentaciji zaposlenih u organizaciji prema njihovim motivima moguće je koristiti se sljedećim varijablama:

- a) Životna dob zaposlenika,
- b) Stručnost zaposlenika,
- c) Ukupna primanja obitelji zaposlenika,
- d) Veličina i struktura obitelji zaposlenika,
- e) Status zaposlenika u organizaciji,
- f) Privrženost zaposlenika,

Prema **životnoj dobi** zaposlenici u pravilu trebaju imati različite motive. Mlađi zaposlenici (do 30 godina) za primarne motive najčešće imaju potrebe za stručnim usavršavanjem i stjecanjem novih znanja, s obzirom da se nalaze na početku svoje radne karijere, ali i radi stjecanja konkurentskih sposobnosti i prednosti na tržištu rada. Slijede motivi sigurnosti, potom motivi materijalnih primanja, te na kraju motivi radne klime.

Zaposlenici srednje životne dobi (između 30 i 60 godina života) za razliku od prethodnih, mlađih, za primarne motive najčešće imaju direktne novčane i druge materijalne poticaje. Nakon njih slijede motivi napredovanja i stjecanja novih znanja, dok motivi za stručnim usavršavanjem i radna okolina imaju treće i četvrto mjesto u rangu njihovih motiva.

Zaposlenici starije životne dobi (iznad 60 godina života), kao primarni motiv imaju materijalna primanja, potom sigurnost zaposlenja (razumljivi razlozi, s obzirom da se nalaze pri kraju svog radnog staža). Treće i četvrto mjesto u rangu njihovih motiva obično zauzimaju motivi za stručnim usavršavanjem (strah od nazadovanja u struci), te radne klime.

Stručnost zaposlenika može biti neka varijabla za diferencijaciju njihovih motiva. Na primjer, oni zaposlenici sa srednjom stručnom spremom se razlikuju od zaposlenika sa visokom stručnom spremom. Zaposlenici srednje stručne spreme najčešće će preferirati materijalna primanja za razliku od onih s visokom stručnom spremom, gdje često prevladavaju motivi za napredovanje u struci i karijeri i stručnom usavršavanju.

Mjesečna **ukupna primanja** obitelji zaposlenika utječu na njihovo diferenciranje motiva i motivacije u organizaciji. Tako možemo promatrati motive: onih koji imaju takva primanja do 5.000 kn, od 5.000 do 10.000 i onih iznad 10.000 (cirka 1.000–2.000 eura). Zaposlenici kod kojih su ukupna mjesečna primanja u obitelji najmanja, tj. do 5.000 kn, imat će primaran motiv materijalna primanja za razliku od zaposlenika koji imaju ta primanja iznad 10.000 kn (2.000 eura), gdje su motivi usmjereni prema stručnom usavršavanju, napredovanju u organizaciji i radnom okruženju.

S obzirom na **veličinu i strukturu obitelji** zaposlenici imaju, također, različite motive. Ako uzmemo u promatranje neke karakteristične

skupine: samce, obitelji bez djece, obitelji s brojnou malou djecom, obitelji s jednim malim djetetom, obitelji u kojima su djeca odrasla i osamostaljena, onda će se i motivi tih skupina međusobno razlikovati. Obitelji sa više male djece motivirat će materijalna primanja, za razliku od obitelji gdje su se djeca osamostalila i u kojima prevladavaju motivi sigurnosti posla, radne klime, napredovanja i sl.

Status zaposlenika unutar organizacije može biti varijabla za segmentiranje zaposlenih prema njihovim motivima. Zaposlenici imaju u pravilu drugačije motive (materijalna primanja, sigurnost posla, radno okruženje) od menadžera (stimulacije i nagrađivanje, razvoj karijere).

Ako bi za varijablu segmentacije zaposlenih koristili njihovu **privrženost** organizaciji i pretpostavili segmente prema radnom stažu u toj organizaciji: do 5 godina, od 5 do 10, te iznad 10 godina, moguće je da bi unutar svakog od tri segmenta zaposlenih utvrdili različite skupine motiva. Oni sa dužim stažem vrlo vjerojatno imaju motive za napredovanje u karijeri i sigurnosti posla, dok oni s malim stažem u organizaciji vjerojatno kao primarne motive imaju materijalna primanja i stimulacije općenito.

Vrijednost segmentacije zaposlenih po motivima dolazi posebno do izražaja pri izboru strategija koje menadžeri trebaju donijeti za motivaciju zaposlenih i putem te motivacije za kreiranje ciljnog organizacijskog ponašanja.

STRATEGIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

Menadžeri imaju najmanje tri strategije koje mogu primijeniti u kreiranju motivacijskog ponašanja zaposlenih. Mogu se odlučiti da za sve zaposlene odrede iste instrumente motivacije (nediferencirani pristup). Mogu, potom, za svaki segment zaposlenih odrediti drugačije motivacije (diferencirani pristup), te se usredotočiti na motiviranje samo jednog, njima najinteresantnijeg segmenta zaposlenih (koncentrirani pristup). Svaka od ovih strateških opcija ne samo da ima svoje prednosti i nedostatke, već se i različito manifestira na ponašanje zaposlenih u organizaciji.

STRATEGIJA NEDIFERENCIRANE MOTIVACIJE

Bez obzira što svaki segment zaposlenih ima različitu strukturu, intenzitet i rang motiva, uprava i menadžment, mogu odlučiti da za sve segmente zaposlenih (sve zaposlenike u organizaciji) primijene jedne te iste motive, odnosno jednu ili dvije skupine motiva (sl. 1).

Tako, na primjer mogu odlučiti da sve zaposlene motiviraju samo kroz materijalna davanja ili uz njih još kroz napredovanje u organizacijskoj strukturi poduzeća. Najčešće će se to učiniti da bi se postiglo zadovoljstvo i motivacija najvećeg broja zaposlenih. Na taj način se postiže da većina zaposlenih bude motivirana za rad. Loša je strana ove strategije što neki segmenti zaposlenih ostaju nemotivirani. U ovom primjeru to mogu biti mlađi zaposlenici koji imaju primarne motive za usavršavanjem, stjecanjem novih znanja i sposobnosti. Oni će vjerojatno u ovoj situaciji pokazati svoje nezadovoljstvo, te otići iz organizacije (visoka fluktuacija).

Slika 1. Strategija nediferencirane motivacije zaposlenih

Skupine motiva zaposlenih	Skupina IV			
	Skupina III			
	Skupina II			
	Skupina I			
		Mlađi zaposlenici do 30 g.	Zaposlenici srednje dobi od 31 do 60 g.	Zaposlenici starije dobi iznad 60 g.

Segmenti zaposlenih po motivima

Skupina I: motivi novčanih poticaja,		Primarni motivi
Skupina II: motivi stabilnosti, tržišta i imidža poduzeća,		Sekundarni motivi
Skupina III: motivi različitih beneficija zaposlenima,		Tercijarni motivi
Skupina IV: motivi radnog okruženja		Kvartarni motivi

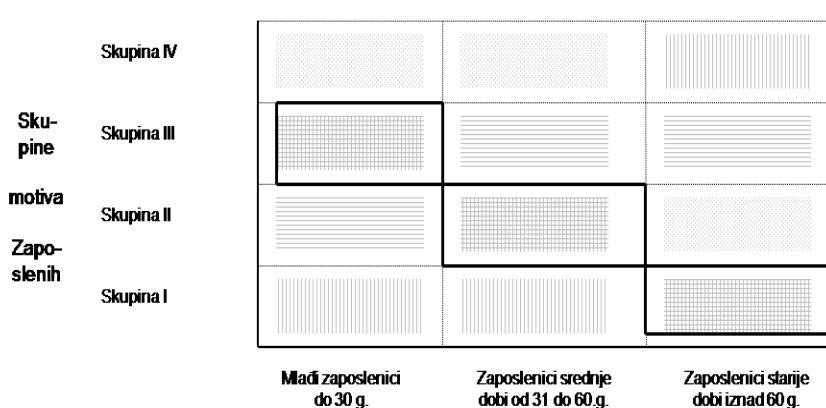
Izvor: Istraživanje autora, 2012.

Ova strategija se može pokazati realnom i održivom u organizacijama, gdje motivi i motivacije zaposlenih ne predstavljaju visokorangirani čimbenik u ponašanju zaposlenih. To je najčešće slučaj u tranzicijskim gospodarstvima, gdje je sigurnost posla najčešći čimbenik ponašanja zaposlenih zbog visokih stopa nezaposlenosti i ponude radne snage na tržištu rada. Primjenjuju je i poduzeća u kriznim uvjetima poslovanja kada ne postoje preduvjeti za motiviranje svakog segmenta zaposlenika prema primarnim motivima svakog od njih. Najčešće je primjena ove strategije značajno rizična i neodrživa je na dugi rok.

STRATEGIJA DIFERENCIRANE MOTIVACIJE

Ako se uprava i menadžment poduzeća odluče da svaki utvrđeni segment zaposlenih motiviraju kroz primarne i sekundarne motive, utvrđene za svaki taj segment posebno, onda govorimo o diferenciranom pristupu motivacije zaposlenih (sl. 2).

Slika 2. Strategija diferencirane motivacije zaposlenih



Segmenti zaposlenih po motivima



Izvor: Istraživanje autora, 2012.

Dakle, svaki segment zaposlenih se motivira na poseban način ovisno o utvrđenoj strukturi, intenzitetu i rangu registriranih motiva. Ovaj model motivacije zaposlenih je prvenstveno relativno skup, jer zahtijeva značajna izdvajanja za diferenciranu motivaciju zaposlenih. Mogu ga prvenstveno primijeniti poduzeća s jakim i čvrstim tržišnim pozicijama, visokim tržišnim učešćem, razvijenim programima ponude, konkurentski sposobna, te sa jakim potencijalima. Diferencirana strategija motivacije zaposlenih jedan je od ključnih čimbenika stvaranja i zadržavanja konkurentskih pozicija poduzeća i stoga je koriste poduzeća koja upravljanju ljudskih resursa daju primarno mjesto, ulogu i pažnju u svojim menadžerskim strateškim planovima i operativnim aktivnostima.

STRATEGIJA KONCENTRIRANE MOTIVACIJE

Za razliku od nediferencirane i diferencirane strategije u motivaciji zaposlenih, koncentrirana strategija podrazumijeva usmjeravanje motivacije na samo jedan jedini izabrani segment zaposlenih (sl. 3). Pri tome se zanemaruje motivacija svih ostalih segmenata zaposlenih. Na primjer, uprava donosi odluku da motivira samo mlađe zaposlenike kroz motive stjecanja novih znanja i sposobnosti i napredovanja u karijeri po tom

osnovu, jer se strateški usmjerava kroz upravljanje znanjem na inovacije i inovativno vođenje organizacije. Pri tome je menadžment svjestan da kratkoročno može imati negativne učinke primjene ove strategije (nezadovoljstvo većeg broja zaposlenih i segmenata zaposlenih, fluktuaciju, različite oblike apsentizma i sl.), ali dugoročno očekuje pozitivne i ukupne ciljane rezultate.

Izbor bilo koje od ove tri strategije motivacije zaposlenih ne smije nikada biti slučajno odabran. On se mora temeljiti na općem strateškom promišljanju i uklopiti se u cjelokupnu strategiju vođenja poduzeća.

ZAKLJUČAK

Za razliku od istraženosti motiva i motivacija u organizacijskom ponašanju, upravljanje motivima zaposlenih i strategije motivacije zaposlenih su još uvijek nedovoljno istraženo područje u menadžmentu ljudskih resursa. U radu su predstavljene tri strategije motivacije zaposlenih: strategija nediferencirane motivacije, strategija diferencirane motivacije i strategije koncentrirane motivacije. Izbor bilo koje od ove tri motivacijske strategije nosi u sebi niz prednosti, ali i ograničenja i nedostataka. To samo potvrđuje složenost i težinu, ali i rizike s kojim menadžment se susreće u donošenju odluke o izboru strategije motivacije zaposlenih, kao aktualnom i primarnom aspektu i sadržaju upravljanja ljudskim resursima.

Osnovni cilj rada nije bio samo ukazati na brojne odgovore na pitanje zašto se zaposleni tako ponašaju u određenoj situaciji (motivi), niti kako ti motivi sudjeluju u ukupnom ponašanju zaposlenih (motivacija). Polazeći od pretpostavke da su metode i tehnike ispitivanja i istraživanja motiva i motivacija zaposlenih relativno jasne i poznate menadžerima, nastojanje rada je da se ukaže na strategije upravljanja motivima zaposlenih.

Strategije koje se predlažu i zagovaraju u ovom radu pionirski su pokušaj da se doprinos ovom još uvijek nedovoljno istraženom segmentu upravljanja ljudskim resursima. Vjerujemo da će ovo razmišljanje inicirati zainteresirane za daljnja, ne samo teoretska uobličavanja, već i za empirijsku valorizaciju istih.

EMPLOYEE MOTIVATION STRATEGIES

Professor Dragutin Gutić, Ph.D. and Ivan Matković, Ph.D.

Abstract: This research paper is an attempt to perform homogeneity and segmentation of employees' motives based on the method of their identification. Identification of motives is a complex and often uncertain process. Segmentation of motives among employee groups is a method subsequent to the identification of motives which attempts to classify identical motives into homogeneous groups with as many mutually identical motives as possible in each group, while the groups of motives formed in such way become mutually as different as possible. The variables of segmentation can be age of employees, skills, income, employees' family size and structure, employees' status and employees' commitment to the organization.

Following the established segments of employees based on their motives, the management can apply one of the three basic employee motivation strategies: 1.

Strategy of undifferentiated motivation (identical motivational incentives for all employees), 2. Differentiated strategy of motivation (different motivational incentives for each segment of employees), 3. Strategy of concentrated motivation (favoring one or two segments of employees through motivational incentives). Each of these three employee motivation strategies is specific in its use.

Keywords: *motivation, segmentation of motives, undifferentiated motivation, differentiated motivation, concentrated motivation.*

LITERATURA

1. Adams, J.S. (1965): Inequity in Social Exchange, *Journal of Social Psychology*. Vol.62
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1986): *Motivacija i raspodjela*. Zagreb: Informator.
3. Bojanović, R. (1998): *Psihologija međuljudskih odnosa*. Beograd: CPP.
4. Buble, M. (2000): *Management*. Split: Ekonomski fakultet
5. Dropulić, M. (2009): Jesmo li prerasli teoriju X i teoriju Y?. *Ekonomska misao i praksa Vol.18. br.2*. Zagreb
6. Dunderović, R. (2005): *Osnovi psihologije menadžmenta*. Novi Sad:FAM..
7. Fajgelj, S. (2005). *Metode istraživanja ponašanja*. Beograd: CPP
8. Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A. Premeaux, S. R.. (1990): *Management in Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon
9. Gutić, D. Rudelj, S. (2012): *Menadžment ljudskih resursa*. Osijek: Grafika.
10. Hackman, J. R., Oldham, G. R.. (1980): *Work Design: Reading*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc
11. Herzberg, F.I. (1987): One More Time: How Do You Motivate Employees?., *Harvard Business Review*, Vol.65, Issue 5
12. Marušić, S. (2001): *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
13. McClelland, D.C. (1961): *The Achieving Society*. Princeton: D Van Nostrand Reinhold
14. Muchinsky, P. M. (2000): *Psychology Applied to Work*. N.York: Brooks Cole
15. Rheinberg, F. (2004): *Motivacija*. Jastrebarsko: Naklada Slap
16. Robbins, S.P. (1995). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: Mate.
17. Sims, R.R. (2002): *Managing Organizational Behavior*. Westport CT Quorum Books
18. Tubbs, M. E., Ekberg, S. E. (1986): The Role of Inventions in Work Motivation: Implications for Goal-Setting Theory and Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 16. Issue 1
19. Turudin – Šimunec J. (1990): *Klinička neuropsihologija*. Jastrebarsko: Slap.
20. Zvonarević, M. (1981): *Socijalna psihologija*. Zagreb: Školska knjiga.