

UTICAJ INTRINZIČNE I EKSTRINZIČNE MOTIVACIJE NA LIDERE I MENADŽERE

INFLUENCE OF INTRINSIC AND EXTRINSIC MOTIVATION ON LEADERS AND MANAGERS

Anela Džananović
Fuad Bajraktarević
Tena Čale

SAŽETAK

Od kraja prošlog stoljeća, tačnije od 1990-ih godina, broj zainteresiranih za područje ljudske motivacije naglo se povećao. Na svjetskom nivou tema motivacije, posebno u Americi koja u materijalističkom smislu predstavlja perjanicu hedonizma i potrošačke kulture, je neobično puno istražena. To je, s druge strane, uzročno posljedično izrodilo potrebu za istraživanjem motivacije potrošača i ljudskih resursa u kontekstu kreiranja strategija efikasnog upravljanja uposlenicima i preduzećima. Ogroman doprinos na polju savremene i pozitivne psihologije i motivacije prvi među njima je bio Abraham H. Maslow, zatim Richard M. Ryan and Edward L. Deci i na kraju, smatramo, jedan od najznačajnijih savremenih mislioca, Daniel H. Pink (Drive). Maslow je kao najviši stepen u hijerarhiji ljudskih potreba definisao samoaktualizaciju kao postizanje najpotpunijeg korištenja nećijih potencijala, to je „potreba da se postane sve ono što se sposobno postati“.

Ključne riječi: motivacija, lider, menadžer, menadžment

SUMMARY

Since the end of the last century, more precisely since the 1990s, the number of people interested in the field of human motivation has increased sharply. At the world level, the topic of motivation, especially in America, which in a materialistic sense represents the feather of hedonism and consumer culture, has been unusually

much researched. This, on the other hand, caused the need to research the motivation of consumers and human resources in the context of creating strategies for efficient management of employees and companies. Abraham H. Maslow, then Richard M. Ryan and Edward L. Deci, and finally, we believe, one of the most important contemporary thinkers, Daniel H. Pink (Drive), made a huge contribution in the field of contemporary and positive psychology and motivation. As the highest level in the hierarchy of human needs, Maslow defined self-actualization as achieving the fullest use of one's potential, that is, "the need to become all that one is capable of becoming."

Keywords: motivation, leader, manager, management

UVOD

Motivacija se odnosi na energiju, smjer, upornost i ekvifinalnost – svi aspekti aktivacije i namjere. Motivacija je centralno i višegodišnje pitanje u oblasti psihologije, jer je u osnovi predstavlja biološku, kognitivnu i društvenu regulaciju. I zaista, ukoliko se dobro zamislimo nad ovim pitanjem shvatit ćemo da motivacija ima jedan od ključnih uticaja na život svakog od nas, čak i više nego što to izgleda. U svijetu, motivacija je visoko cijenjena zbog svojih posljedica, jer „Motivacija proizvodi“.

Brojni su se teoretičari i psiholozi tokom povijesti bavili istraživanjem pojma motivacije, njegovim definiranjem i otkrivanjem faktora koji motiviraju ljude. Međutim, prije iznošenja same definicije,

potrebno je naglasiti da se, nerijetko, u praksi pojam manipulacije pogrešno i indirektno poistovjećuje sa pojmom motivacije. Motiviranje u najužem smislu možemo objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih. Svako želi više motivacije, ali nije potpuno siguran što je to! Menadžeri i vođe bi rekli da žele motivirati tim zaposlenika ili grupu, a poslodavci žele zaposliti motiviranu osobu. Osim toga, zahtjevi poslodavaca su još veći, na primjer osobu koju oni traže i žele zaposliti treba biti samomotivirana”. (Richard D. 2000.:15) Tokom vremena mijenjala se ideja menadžmenta i shvaćanje zaposlenika, od resursa koji treba maksimalno iskoristiti, do potencijala koji treba usmjeravati i voditi. Danas se često pojam motivacije i manipulacije poistovjećuju ili se pogrešno interpretiraju.

MANIPULIRANJE VS VOĐENJE

Manipuliranje naspram vođenja i upravljanja ljudskim potencijalima putem motivacije razlikuje se u situaciji gdje se motivirani zaposlenici i menadžeri “udružuju” i djeluju u istom smjeru na ostvarenju zajedničkog cilja. “Prema jednostavnom shvatanju, manipulacija bi bila navođenje nekoga da učini nešto zato što želimo da on to učini, dok bi motivacija bila navođenje nekoga da učini nešto zato što on to želi. U shvatanju razlike između ta dva pojma bitno je naglasiti dva pitanja koja se nameću:

- kakav biste tip menadžera željeli da upravlja vama,
- jeste li vi takva osoba.

Osim manipulacije, bitan pojam koji je vezan uz zaposlenike i njihovu motivaciju je uspješnost zaposlenika u radu i obavljanju svakodnevnih zadataka, te praćenje, ocjenjivanje i adekvatno nagrađivanje njihove uspješnosti. S ciljem podizanja opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanja

ciljeva kompanije, menadžeri trebaju adekvatno i kontinuirano pratiti i ocjenjivati radnu uspješnost zaposlenika. Praćenje i poticanje individualne uspješnosti zaposlenika važna je pretpostavka praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti poslovnog sistema. “Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sistema, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti svakog pojedinca. Sastavni je dio upravljanja uspješnošću (performance management) kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta”. (Bahtijarević-Šiber F. 1999.:505) Praćenjem uspješnosti zaposlenika otkriva se stepen njihove učinkovitosti u obavljanju zadataka, te nivo motiviranosti, dok ocjenjivanje uspješnosti ima svrhu adekvatno nagrađivanje ili korekciju odnosno otkrivanje i uklanjanje faktora koji utiču na neuspješnost zaposlenika u obavljanju zadanog posla. Osnovna je podjela strategije nagrađivanja na materijalne i nematerijalne kompenzacije za rad.

Kao što ranije pomenuli, Motivacija se odnosi na energiju, smjer, upornost i ekvifinalnost – svi aspekti aktivacije i namjere. (Ryan R. M., Deci E. L., 2000) Motivacija je centralno i višegodišnje pitanje u oblasti psihologije, jer je u osnovi biološkog, kognitivnog i društvena regulacija. Možda i važnije, motivacija je u svijetu visoko cijenjena zbog svojih posljedica „Motivacija proizvodi“.

LIDERSTVO

Lider (lieder-eng. vođa) se najčešće u literaturi definira kao osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno kao osoba koja u socijalnim situacijama pokreće, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva saradnju ostalih. (Rost, 1991.:59) On se stavlja na čelo grupe, djeluje inspirirajuće i pomaže članovima u ostvarivanju ciljeva tako

što maksimalno aktivira njihove sposobnosti. (Buble M., 2006.:310) Nelson Mandela je jednom kazao: „Vođa ... je poput pastira. Ostaje iza stada, dopuštajući da najspretnije ovce idu naprijed, a druge ih slijede, ne shvaćajući da su sve zajedno usmjerene odostraga.“ Kao što sam naziv kaže, liderstvo je usko povezano sa vođenjem. Liderstvo, dakle, označava proces tokom kojeg jedna osoba utječe na druge članove organizacije radi ostvarenja definiranih ciljeva grupe ili organizacije. Liderstvo treba promatrati kao oblik vođenja svojstven pojedincima koji su predvodnici, koji u sebi imaju određenu „moć“ i mogu natjerati druge da ih prate. Nakon što smo se bolje upoznali sa pojmom lidera, u nastavku ćemo uvidjeti suštinsku razliku između lidera i menadžera, te načinu na koji oni motiviraju zaposlene. Noviji pojam u ekonomiji koji je često upotrebljavan u poslovnoj terminologiji jeste liderstvo. Izvorno, pojam dolazi od engleske riječi – leadership što znači vođenje, rukovodstvo, rukovođenje. „Leadership – vodstvo je vještina donošenja i provedbe odluka, kao i znanost uspostavljanja procesa i struktura koje vode do ličnog i organizacijskog uspjeha. Drugim riječima, leadership je znanost, umjetnost, tehnika i nastojanje pojedinca u ostvarivanju ciljeva koje organizacija želi da ostvari. Kao rezultat dobrog vodstva, sljedbenici znaju što učiniti, kako to učiniti i kad učiniti, a da im nitko ne naređuje ili objašnjava. Isto tako, dobri lideri ostvaruju uspjeh djelujući ispravno, a da pri tome ne unose nered i štetu u tuđe živote, organizaciju, društvo i okolinu“ (Bebek B. 2005.: 15)

Danas još uvijek traje debata o tome jesu li liderstvo i menadžment istovjetni ili odvojeni procesi. Među liderskim pristupima u savremenoj literaturi najčešće se spominju • autentično liderstvo, u kojem je autentičnost lidera naglašeno za uspješno vodstvo kompanijom; • duhovno vodstvo, koje se fokusira na vodstvo koje koristi vrijednosti i osjećaj poziva; • vodstvo sluge, u kojem lider pristupa vodstvu po „principu brige“ te se fokusira na potrebe sljedbenika i pomože

im; i • adaptivno vodstvo, u kojem lideri ohrabruju sljedbenike da se prilagođavaju suočavanjem i rješavanjem problema, izazova i promjena. Značajno je napomenuti da se nakon decenija neslaganja, stručnjaci za liderstvo se slažu tek oko jedne stvari, a to je - Da se ne mogu složiti oko zajedničke definicije liderstva, napominjući da „Zbog faktora kao što su rastući globalni uticaji i generacijske razlike, liderstvo će i dalje imati različita značenja za različite ljude“.

Treba istaći da je u proteklih 60 godina postojalo čak 65 različitih sistema klasifikacije u smjeru definisanja dimenzija liderstva. Uprkos mnoštvu načina na koje je liderstvo konceptualizovano, sljedeće komponente se mogu identificirati kao centralne za ovaj fenomen: (a) liderstvo je proces, (b) liderstvo uključuje uticaj, (c) liderstvo se dešava u kontekstu grupe, i (d) liderstvo uključuje zajedničke ciljeve. (Northouse P. G. (2015.:6) Na osnovu navedenih komponenti u literaturi se nerijetko koristi sljedeća definicija: Liderstvo je proces u kome pojedinac utiče na ponašanje i djelovanje ljudi da se ostvari planirani cilj. (Vujić V. 2008.:191)

Mišljenja smo da akcenat u definiranju liderstva kao procesa ne treba stavljati samo na osobine koji se nalazi u vođi, već na transakcijski događaj koji se dešava između vođe i sljedbenika. Proces podrazumjeva da lider utiče, ali i da na njega utiču sljedbenici. Naglašava da liderstvo nije linearno, jednosmjerni događaj, već interaktivni događaj. Kada je liderstvo definisano na ovaj način postaje dostupan svima.

OBJAŠNJENJE POJMA MENADŽERA

U kontekstu definicijskih pitanja liderstva, nerijetko se u literaturi otvara i pitanje odnosa ovog pojma sa pojmom menadžera. (Sikavica P. i Bahtijarević-Šiber F. 2004.:267) Menadžment predstavlja integralni skup povezanih aktivnosti i zadataka, dok kod liderstva jedna osoba dominira, a druge su joj podređene. Lider ima zadatak pronalaziti i iskorištavati sve potencijalne prilike koje u savremenom poslovnom okruženju dolaze

sve brže i brže. Takođe, lider mora vjerovati u viziju i predviđati promjene na najbolji način. Za razliku od menadžera kojim se postaje zauzimanjem određenog položaja u organizacijskoj hijerarhiji, za liderstvo je potrebno puno više od toga. Kao primjer razlike u definiranju menadžera i lidera dominira stav da se menadžeri bave stvarima, dok se vođe bave ljudima. Za uspjeh u nekom poslu ponekad nisu potrebne osobine lidera, nego znanje o specifičnim vrstama posla koje menadžeri u potpunosti mogu da ispune. U najčešćim slučajevima lideri su nosioci poslovne djelatnosti, te najčešći razlozi uspjeha ili neuspjeha kompanije. Najpoznatiji takav vođa je bio John Francis Welch Jr., američki poslovni direktor, hemijski inženjer i pisac, a najpoznatiji kao predsjednik i izvršni direktor General Electrica (GE) između 1981. i 2001. Jack Welch je bio vođa koji je „transformisao kompanije gubitnike u pobjednike“, upravo to se desilo i sa (GE). Sa druge strane, menadžeri nisu tu radi velikih i drastičnih „zaokreta“, nego su „igrači sistema“ koji organiziraju i koordiniraju izvršenje radnih zadataka, nadgledaju njihovo provođenje. Tim aktivnostima oni nastoje udovoljiti ciljevima organizacije: održati i povećati proizvodnost i dobit, zadovoljiti promjenjive i sve specifičnije potrebe kupaca, uvesti tehnološke promjene u radni proces. Bennis i Nanus razliku između menadžera i lidera opisuju na način da menadžere predstavljaju kao rutinske majstore koji izvršavaju i efikasni su, dok su lideri majstori promjene, oni utječu i djelotvorni su. (Fairholm M. R. 2002.:10) Prema Robbinsu, menadžment se definira kao proces usmjeravanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, dok se kod liderstva više naglašava sposobnost utjecaja na druge koji izvršavaju neki zadatak. (Robbins S. P. 1996.:135) Drugim riječima, mogli bismo kazati da se obilježja menadžmenta uvijek vežu uz neku formalnu organizaciju, dok se proces liderstva može obavljati neformalno ili potpuno van organizacijskih oblika.

Prikaz ključnih vještina menadžera:

- vještine prezentacije
- timski rad, planiranje i davanje povratnih informacija i podrške
- upravljanje vremenom, vještine delegiranja i rada s ljudima
- stručnost, vještine planiranja, stvaranje vizije i kreativnost. (Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološkić-Vokić N. 2008.:16.)

Nakon što je definirana razlika između menadžera i lidera, u nastavku će se definirati sama funkcija upravljanja (eng: Management). Upravljanje možemo definirati kao skup procesa usmjerenih na pridobivanje članova organizacije da rade na ostvarivanju ciljeva organizacije, a uglavnom se sastoji od četiri osnovne grupe aktivnosti: motiviranje, vodstvo, upravljanje grupama i konfliktima, te komuniciranje. Kvalitetno upravljanje i koordinacija između tih aktivnosti je ključno za uspješno provođenje procesa vođenja, a samim time i cjelokupnoga upravljačkog procesa u nekoj organizaciji.

INTRINZIČNA I EKSTRINZIČNA MOTIVACIJA

Identifikacija unutrašnjih i vanjskih faktora motivacije

Motivi za pojedinu aktivnost mogu biti razni, potaknuti vlastitim potrebama, odnosno intrinzično, ili poticajima iz okoline, odnosno ekstrinzično. Intrinzična motivacija proizlazi iz zadovoljstva bavljenja pojedinom aktivnosti, dok se ekstrinzična motivacija opisuje kao sredstvo koje rezultira određenim ponašanjem, što će reći da zadovoljstvo nije dobiveno iz same aktivnosti, već kao vanjska posljedica koja usmjerava prema aktivnosti. (Marcy R. i drugi, 2018.:953-964.) Riječima Csikszentmihalyia, konstrukt intrinzične motivacije pokazuje prirodnu sklonost ka asimilaciji, ovladavanju, spontanom interesovanju i istraživanju što je bitno za kognitivni i društveni razvoj, a to predstavlja

glavni izvor uživanja i vitalnost tokom života. (Csikszentmihalyi M., Rathunde K., 1993.: 57-97.)

Intrinzična motivacija odnosi se na faktore zbog kojih su neke aktivnosti nagrađujuće same po sebi. (Beck R. C., 2003) Ponašanje je intrinzično motivirano ako osoba djeluje na poticaj vlastitog poriva, odnosno, ako je autonomno i samoodređeno. (Ryan R. M., Deci E. L., 2000.: 68-78.) Intrinzična motivacija poistovjećuje se s urođenom motivacijom osoba da slijede vlastite interese te ulažu napor u traženje izazova koji će omogućiti daljnji razvoj vještina i sposobnosti. (Reeve J., 2010) Kako bi organizacije kod zaposlenika potakle intrinzičnu motivaciju, poželjno je kreirati izazovne i zanimljive poslove koji u potpunosti iskorištavaju i razvijaju njihova znanja i vještine, ukloniti birokraciju i loše osmišljene procese, osnažiti zaposlenike za razvoj novih načina rada temeljem njihovih razlika i jedinstvenih karakteristika te poticati menadžere da odaju priznanje zaposlenicima iznad i ispod u hijerarhijskom lancu. (Delaney M. L., Royal M. A., 2017.: 127-140)

Uz ekstrinzičnu motivaciju povezuje se želja da se određena aktivnost izvršava s namjerom da se ostvare pozitivne posljedice, poput nagrada, ili izbjegniju negativne posljedice u vidu kazni. (Ryan R. M., Deci E. L., 2000.: 60-64.) Ekstrinzična motivacija vođena je formalnim poticajima ili poticajima koji zaposlenicima donose opipljive prinose u obliku nagrada ili statusa, ali i dobivanja visoke ocjene radne uspješnosti, ostvarenje napredovanja, izloženosti višim rukovoditeljima ili vođenja tima ili projekta. Ako želimo da ojačamo naše organizacije i prevaziđemo period neuspjeha trebamo se pozabaviti urođenim osjećajem da je nešto pošlo po zlu u našim poslovima, našim životima i našem svijetu. Po riječima Pinka, moramo preći s tipa X na Tip I. Naravno, smanjenje ljudskog ponašanja na dvije kategorije žrtvuje određenu količinu nijansi. I niko ne izlaže čisto tip X ili tip I ponašanje svake budne minute svakog živog dana bez izuzetka. Ali mi imamo određene, često

vrlo jasne, dispozicije. Ne želim reći da ljudi tipa X uvijek zanemaruju inherentno uživanje od onoga što rade—ili da se ljudi tipa I odupiru vanjskim dobrotama bilo koje vrste. Ali, za tip X, glavni motivator su vanjske nagrade; svako dublje zadovoljstvo je dobrodošlo, ali sporedno. Za tip I, glavni motivator je sloboda, izazov i svrha samog poduhvata; svaka druga dobit je dobrodošla, ali uglavnom kao bonus.

Pink iznosi nekoliko razlika između intrinzične i ekstrinzične motivacije:

- Ponašanje tipa I je stvoreno, a ne rođeno
- Tip I je gotovo uvijek bolji od Tipa X na duge staze.
- Ponašanje tipa I ne prezire novac ili priznanje. Međutim, kada kompenzacija dostigne taj nivo, novac igra drugačiju ulogu za tip I nego za tip X.
- Ponašanje tipa I je obnovljivi resurs. Zamislite ponašanje tipa X kao ugalj i tip I ponašanje kao sunce. Većinu novije istorije ugalj je bio najjeftiniji, najlakši, najefikasniji resurs. Ali ugalj ima dvije negativne strane. Prvo, to proizvodi gadne stvari poput zagađenja zraka i stakleničkih plinova. Drugo, konačno je; dobijanje više postaje sve teže i skuplje svake godine. Tip Ponašanje X je slično.
- Ponašanje tipa I potiče bolje fizičko i mentalno blagostanje. Na osnovu niza studija koje su proveli istraživači SDT-a, ljudi orijentirani na autonomiju i intrinzičnu motivaciju imaju veće samopoštovanje, bolje međuljudske odnose, i veće opšte blagostanje od onih koji su ekstrinzično motivisani. (Pink D. H., 2009)

Na kraju krajeva, ponašanje tipa I zavisi od tri hranljive materije: autonomije, majstorstva i svrhe. Ponašanje tipa I je samousmjereno. Posvećen je tome da postane bolji i bolji u nečemu što je važno. I povezuje tu potragu za izvrsnošću za veće namjene.

Neki bi mogli odbaciti ovakve pojmove kao gnjecave i idealističke, ali nauka kaže drugačije. Nauka potvrđuje da je ovakvo ponašanje neophodno biti čovjek—i to je

sada, u ekonomiji koja se brzo mijenja, također kritična za profesionalni, lični i organizacioni uspjeh bilo koje vrste.

Tako da imamo izbor. Možemo se držati pogleda na ljudsku motivaciju, tj. više zasnovan na starim navikama nego u modernoj nauci. Ili možemo slušati istraživanja, povući našu poslovnu i ličnu praksu u dvadeset prvi vijek, i izraditi novi operativni sistem da pomognemo sebi, našim kompanijama da rade puno bolje. Na taj način unaprijediti ćemo i čovječanstvo.

Međusobni odnos unutrašnje i vanjske motivacije

Iako intrinzična i ekstrinzična motivacija mogu djelovati istovremeno, istraživanja ukazuju da će jedan od navedenih oblika motivacije biti dominantan. (Gange M., Deci E. L., 2005.: 331-362) Pored toga, u literaturi se navodi da intrinzična i ekstrinzična motivacija mogu biti negativno povezane te se stoga trebaju promatrati odvojeno. (Kuvaas B., 2017) Prema teoriji samodeterminacije, ekstrinzična motivacija smještena je na kontinuumu samodeterminacije između stanja okarakteriziranog kao nepostojanje motivacije i intrinzične motivacije. Postoje četiri tipa ekstrinzične motivacije koja se razlikuju s obzirom na nivo u kojem su samodeterminirane. To su eksternalna regulacija, introjicirana regulacija, identificirana regulacija i integrirana regulacija.

Eksternalna regulacija predstavlja oblik najmanje autonomnog ekstrinzično motiviranog ponašanja, odnosno kontroliranu regulaciju. Uključuje ponašanje kojemu je cilj zadovoljiti zahtjeve izvana, izbjeći kaznu ili osigurati željenu nagradu. Pojedinci doživljavaju takvo ponašanje kontrolirajućim i stranim. U ranijim teorijama motivacije javlja se kao suprotnost intrinzičnoj motivaciji. Na primjer, student koji uči za određeni ispit kako bi izbjegao sankcije od roditelja pokazuje eksternalnu regulaciju.

Introjicirana regulacija je relativno

kontrolirajući oblik regulacije motivacije u kojoj se ponašanja izvode da se izbjegne sram ili anksioznost ili kako bi se zadržao osjećaj samopoštovanja i vlastite vrijednosti. Primjer predstavlja student koji uči za ispit jer će mu biti neugodno pred profesorom ako dobije lošu ocjenu.

Identificirana regulacija predstavlja autonomniji i uvećoj mjeri samodeterminirani oblik ekstrinzične motivacije kada pojedinac uviđa osobnu važnost određenih ponašanja, identificira se sa određenim pravilima i prihvaća ih kao svoja vlastita.

Najautonomniji oblik ekstrinzične motivacije je integrirana regulacija, kada se ulazi u određenu aktivnost zbog njene važnosti za naš lični cilj. U ovom slučaju ne dolazi samo do identifikacije sa važnošću određenih ponašanja, već dolazi do integracije sa ostalim aspektima vlastitog identiteta. Integrirana regulacija ima puno sličnosti sa intrinzičnom motivacijom, međutim smatra se oblikom ekstrinzične motivacije jer ne proizlazi iz unutarnjeg zadovoljstva, već uključuje instrumentalnu vrijednost aktivnosti za određeni cilj.

Mnoga istraživanja pokazuju da autonomna motivacija (tj. unutrašnja motivacija i integrirana ekstrinzična motivacija) maksimizira heuristički učinak, povjerenje, posvećenost, zadovoljstvo i dobrobit. U organizacionoj literaturi se već dugo naglašava unutrašnja motivacija. Međutim, organizacioni psiholozi još nisu razmatrali autonomnu ekstrinzičnu motivaciju i teoretičari menadžmenta, iako ranije pregledana istraživanja to pokazuju za nezanimljive zadatke zahtijevajući disciplinirano angažovanje na zadatku, autonomna ekstrinzična motivacija može dovesti do najefikasnijeg performansa.

Istraživanja sugeriraju da autonomnu radnu motivaciju olakšavaju okruženja u kojima su poslovi zanimljivi, izazovni i dozvoljavaju izbor i u kojima radna klima podržava autonomiju, npr. kao i time što su zaposleni visoko na autonomnoj kauzalnoj orijentaciji. Međutim, iako je orijentacija na autonomnu kauzalnost dosljedno

povezana s motivacijom autonomnog zadatka i pozitivnih ishoda, malo je toga što menadžeri mogu učiniti kako bi utjecali na trajne individualne razlike podređenih, pa fokusiranje na to kako promijeniti okruženje kako bi promovirali autonomnu ekstrinzičnu motivaciju predstavlja plodniji pristup. Međutim, do danas je bilo relativno malo istraživanja o promicanju autonomne ekstrinzične motivacije u organizacijama, a nijedno od njih nije bilo longitudinalno.

Na osnovu brojnih studija koje su ovdje pregledane, čini se vjerojatnim da bi mnogi faktori koji pojačavaju intrinzičnu motivaciju također olakšali internalizaciju ekstrinzične motivacije jer ovi faktori olakšavaju zadovoljenje potreba za kompetencijom i autonomijom za koje se dosljedno smatra da su važne za integriranu ekstrinzičnu motivaciju, kao i za unutrašnju motivaciju. Stoga bi se moglo ekstrapolirati iz istraživanja u drugim domenima kako bi se pretpostavilo da bi prenošenje važnosti zadataka i obezbjeđivanje radne klime koja podržava autonomiju promoviralo internalizaciju ekstrinzične motivacije i koristilo svim zaposlenima, ali još uvijek nema jasnih dokaza za ovo.

Mnogi teoretičari menadžmenta preporučuju proširenje radnih mjesta kako bi se poboljšala intrinzična motivacija. (Lawler E. E., Hall T. D., 1970.:305–312) Horizontalno proširenje uključuje proširenje radnih mjesta kako bi oni uključili više aktivnosti i konfiguracije zadataka kojima se ljudi mogu ponositi, dok vertikalno proširenje uključuje proširenje poslova kako bi uključilo više planiranja, donošenja odluka i rješavanja problema (tj. omogućavanje ljudima veću autonomiju). Sugerirano je da oba mogu učiniti rad zanimljivijim i izazovnijim, što bi zauzvrat trebalo da dovede do poboljšane unutrašnje motivacije. Međutim, i jedno i drugo bi također trebalo da prenese važnost rada koji je kritičan za internalizaciju ekstrinzične motivacije. Horizontalno prošireni poslovi daju ljudima veći osjećaj važnosti njihovog posla jer mogu vidjeti kako se različiti dijelovi poslova uklapaju u smislenu jedinicu. Dalje,

vertikalno proširenje, u kojem ljudi imaju veću riječ ono što rade, takođe prenosi osećaj važnosti njihovih nastojanja. Stoga, budući da je važnost (a ne interes) osnova za autonomnu ekstrinzičnu motivaciju, proširenje posla moglo bi poboljšati oba tipa autonomne motivacije.

S obzirom da se čini da dobro internalizirana ekstrinzična motivacija promovira poboljšane performanse za aspekte rada ljudi koji nisu interesantni, čini se važnim istražiti odnos proširenja posla s autonomnom ekstrinzičnom motivacijom, kao i s intrinzičnom motivacijom. Zapravo postoji istraživanje Parkera, Walla i Jacksona koje se odnosi na naše špekulacije o odnosu proširenja posla i autonomne motivacije. Konkretno, otkrili su da horizontalno povećanje poslova stvaranjem timskih ćelija za montažu poboljšalo je razumijevanje i prihvaćanje strategije i vizije kompanije od strane učesnika, te da povećanje poslova i horizontalno i vertikalno pružanje autonomnog donošenja odluka montažnim ćelijama ne samo da je dovelo do većeg strateškog razumijevanja i prihvatanja, ali i većeg angažmana na novim ulogama i većeg utroška napora u pravcu postizanja strateške vizije.

Radne klime koje podržavaju autonomiju su one u kojima su menadžeri u mogućnosti da sagledaju perspektive zaposlenih, pruže veći izbor i podstaknu samoinicijaciju. Brojni dokazi ukazuju na to da bi poboljšala unutrašnju motivaciju i autonomnu ekstrinzičnu motivaciju. Međutim, kao što je ranije navedeno, utvrđeno je da tri dodatna faktora radne klime olakšavaju internalizaciju. Prvo, budući da internalizacija uključuje uzimanje vrijednosti, ograničenja, kontingentnosti ili regulacije, mora postojati neka sredstva, implicitna ili eksplicitna, pomoću kojih se struktura ili vrijednost koja se internalizuje predstavlja u situacijama. Kao primjer, Deci i saradnici su otkrili da je smisljeno obrazloženje za činjenje nezanimljivog ponašanja dovelo ljude do internalizacije vrijednosti i regulacije ponašanja. Drugo,

ljudi imaju tendenciju da osjećaju otpor prema obavljanju nezanimljivog zadatka, a istraživanja su pokazala da priznavanje njihove perspektive i osjećaja o zadatku promoviše internalizaciju i autonomnu regulaciju.

Treće, kao što je već navedeno, potreba za srodnošću igra centralnu ulogu u internalizaciji vrijednosti i propisa. Stoga, strukturiranje rada kako bi se omogućila međuzavisnost među zaposlenima i identificiranje sa radnim grupama, kao i poštovanje i briga za svakog zaposlenika, može imati pozitivan učinak na internalizaciju autonomne motivacije i rezultata rada. (Wall D. T., Kemp J. N., Jackson R. P., Clegg W. C., 1986.:280-304) Iako smo relativno malo pažnje posvetili pitanju srodnosti među članovima radne grupe i između svakog člana i njegovog ili njenog menadžera, postoje dokazi da efikasne radne grupe mogu olakšati internalizaciju ekstrinzične motivacije i pozitivne rezultate rada. Na primjer, James Greenberg je otkrio da je to identificiranje sa grupom, što olakšava internalizaciju grupnih vrijednosti, dovelo je do poboljšano učinka.

Promoviranje autonomne ekstrinzične motivacije na radnom mjestu nesumnjivo će uključivati omogućavanje zaposlenima da iskuse smisao, kompetenciju, samoopredjeljenje i utjecaj na poslu (Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. 1990.:1442 – 1465), što sve doprinosi zadovoljenju njihovih osnovnih psiholoških potreba i promoviraju autonomne motivacije. Ipak, čini se da je potrebno detaljnije empirijsko ispitivanje ovih pitanja.

ZAKLJUČAK

Za uspjeh u nekom poslu ponekad nisu potrebne osobine lidera, nego znanje o specifičnim vrstama posla koje menadžeri u potpunosti mogu da ispune. U najčešćim slučajevima lideri su nosioci poslovne djelatnosti, te najčešći razlozi uspjeha ili neuspjeha kompanije. Najpoznatiji takav vođa je bio John Francis Welch Jr., američki

poslovni direktor, hemijski inženjer i pisac, a najpoznatiji kao predsjednik i izvršni direktor General Electrica (GE) između 1981. i 2001. Jack Welch je bio vođa koji je „transformisao kompanije gubitnike u pobjednike“, upravo to se desilo i sa (GE). Sa druge strane, menadžeri nisu tu radi velikih i drastičnih „zaokreta“, nego su „igrači sistema“ koji organiziraju i koordiniraju izvršenje radnih zadataka, nadgledaju njihovo provođenje. Tim aktivnostima oni nastoje udovoljiti ciljevima organizacije: održati i povećati proizvodnost i dobit, zadovoljiti promjenjive i sve specifičnije potrebe kupaca, uvesti tehnološke promjene u radni proces. Ako želimo da ojačamo naše organizacije i prevaziđemo period neuspjeha trebamo se pozabaviti urođenim osjećajem da je nešto pošlo po zlu u našim poslovima, našim životima i našem svijetu. „Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sistema, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti svakog pojedinca. Sastavni je dio upravljanja uspješnošću (performance management) kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta“. Praćenjem uspješnosti zaposlenika otkriva se stepen njihove učinkovitosti u obavljanju zadataka, te nivo motiviranosti, dok ocjenjivanje uspješnosti ima svrhu adekvatno nagrađivanje ili korekciju odnosno otkrivanje i uklanjanje faktora koji utiču na neuspješnost zaposlenika u obavljanju zadanog posla. Osnovna je podjela strategije nagrađivanja na materijalne i nematerijalne kompenzacije za rad.

LITERATURA

- [1] Bahtijarević-Šiber F. (1999), Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing, str. 505.
- [2] Bebek B. (2005), Integrativno vodstvo – LIEDERSHIP, Zagreb, Sinergija

- nakladništvo, str. 15.
- [3] Beck R. C., (2003), *Motivacija: teorija i načela*, Jastrebarsko.
- [4] Buble M., *Osnove menadžmenta, Sinergija*, Zagreb 2006, str. 310. (dalje u tekstu: M. Buble, *Osnove menadžmenta*)
- [5] Csikszentmihalyi M., Rathunde K., (1993), *The measurement of flow in everyday life: Toward a theory of emergent motivation*. U: J. E. Jacobs (Ed.), *Developmental perspectives on motivation*, Lincoln: University of Nebraska Press, str. 57-97.
- [6] Delaney M. L., Royal M. A., (2017), *Breaking Engagement Apart: The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation in Engagement Strategies*, *Industrial and Organizational Psychology*, 10 (1), str. 127-140. (dalje: M. L. Delaney, M. A. Royal, *The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation*)
- [7] Fairholm M. R. (2002), *Defining Leadership: A Review of Past, Present, and Future Ideas*, str. 10
- [8] Gange M., Deci E. L., (2005), *Self-determination theory and work motivation*, *Journal of Organizational Behavior*, 26, str. 331-362 (dalje: M. Gange, E. L. Deci, *Self-determination theory and work motivation*)
- [9] Kuvaas B., (2017), *Do Intrinsic and Extrinsic Motivation relate differently to Employee Outcomes?*, *Journal of Economic Psychology* in press DOI:10.1016/j.joep.2017.05.004.
- [10] Lawler E. E., Hall T. D., (1970), *Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation*. *Journal of Applied Psychology*, 54 (4), str. 305-312.
- [11] Marcy R. i drugi, (2018), *Moderating Effect of Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Organizational Commitment, Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance*, *International Journal of Law and Management*, 60 (4), str. 953-964.
- [12] Northouse P. G. (2015), *Leadership, Theory and practice*, Western Michigan University.—Seventh Edition, str. 6. (dalje: P. G. Northouse, *Leadership*)
- [13] Pink D. H., (2009), *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, New York.
- [14] Reeve J., (2010), *Razumijevanje motivacije i emocija*, Jastrebarsko.
- [15] Rheinberg F., (2004), *Motivacija*, Jastrebarsko.
- [16] Richard D. (2000), *Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća*, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 15.
- [17] Robbins S. P. (1996), *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, III izdanje, MATE, Zagreb, str. 135
- [18] Ryan R. M i Connell J. P., (1989), *Perceived locus of causality and internalization*, *APA PsycArticles*, <https://psycnet.apa.org/record/1990-07258-001>
- [19] Ryan R. M., Deci E. L., (2000), *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, *Contemporary Educational Psychology*, 25, str. 60-64.
- [20] Ryan R. M., Deci E. L., *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, *American Psychologist*, Copyright 2000 by the American Psychological Association, Vol. 55, broj 1, str. 68-78.
- [21] Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološkić-Vokić N. (2008), *Temelji menadžmenta*, Zagreb, str. 16.
- [22] Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990), *Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation*, Navedeno prema: Spreitzer m. G., *Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation*, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, broj 5, 1995, str. 1442 - 1465.
- [23] Vujić V. (2008), *Promjene u funkciji upravljanja ljudskim potencijalom*, *Informatologia* 41, 3, str. 191.
- [24] Wall D. T., Kemp J. N., Jackson R. P., Clegg W. C., (1986), *The Academy of Management Journal*