

# Odnos motivacijske orijentacije, lokusa kontrole i ekstrinzično-motivacijske pristranosti u radnom okruženju

---

**Panthy, Ena**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:104585>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-27**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru

Odjel za psihologiju

Preddiplomski sveučilišni studij psihologije (jednopedmetni



**Ena Panthy**

**Odnos motivacijske orijentacije, lokusa kontrole i  
ekstrinzično-motivacijske pristranosti u radnom  
okruženju**

**Završni rad**

Zadar, 2020.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za psihologiju  
Preddiplomski sveučilišni studij psihologije

Odnos motivacijske orijentacije, lokusa kontrole i ekstrinzično-motivacijske pristranosti u radnom  
okruženju

Završni rad

Student/ica:

Ena Panthy

Mentor/ica:

Izv.prof.dr.sc. Ljiljana Gregov

Zadar,2020.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Ena Panthy**, ovime izjavljujem da je moj **završni** rad pod naslovom **Odnos motivacijske orijentacije, lokusa kontrole i ekstrinzično-motivacijske pristranosti u radnom okruženju** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 12. listopada 2020.

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	2
ABSTRACT .....	3
1. UVOD .....	4
1.1 Odnosi u radnoj organizaciji .....	4
1.1.1 Naivne teorije .....	5
1.2 Pristranost.....	6
1.2.1 Pristranost akter-promatrač.....	6
1.3 Motivacija.....	7
1.3.1 Intrinzična vs ekstrinzična motivacija .....	7
1.4 Ekstrinzično-motivacijska pristranost .....	8
1.5 Pristranost prema samome sebi .....	10
1.6. Lokus kontrole.....	11
1.7. Motivacijska orijentacija kao crta .....	12
3. ISTRAŽIVAČKA METODOLOGIJA .....	14
3.1. Sudionici.....	14
3.2 Mjerni instrumenti.....	14
3.2.1 Upitnik radnih preferencija.....	14
3.2.2 Spectorova skala radnog lokusa kontrole .....	15
3.2.3 Upitnik za ispitivanje ekstrinzično-motivacijske pristranosti (Heath, 1999) .....	16
3.3 Postupak .....	16
4. REZULTATI.....	16
5. RASPRAVA.....	27
6. ZAKLJUČCI.....	31
7. LITERATURA.....	31
8. PRILOG .....	34

## SAŽETAK

### Odnos motivacijske orijentacije, lokusa kontrole i ekstrinzično-motivacijske pristranosti u radnom okruženju

U radnim organizacijama jako je važno motivirati nove i stare zaposlenike na prikladan način, međutim prilikom selekcije novih zaposlenika često se podliježe krivim pretpostavkama o tome što to motivira druge. U okviru vlastitih naivnih teorija ljudi često imaju tendenciju misliti da su drugi ljudi više ekstrinzično motivirani od njih samih, taj. skloni su ekstrinzično-motivacijskoj pristranosti. Takav fenomen je čest u radnom okruženju, a nisu točno utvrđeni njegovi uzroci, kao ni njegov odnos sa drugim, za samu pristranost, potencijalno značajnim konstruktima. Stoga je i cilj ovog istraživanja ispitati odnos ekstrinzično-motivacijske pristranosti i nekih drugih konstrukta i karakteristika kao što su spol sudionika, njihova pozicija na poslu, te motivacijska orijentacija i lokus kontrole. U provedenom istraživanju sudjelovala su 143 radnika iz različitih struka, od čega je bilo 55 muškaraca i 88 žena, u rasponu dobi 22-62 godine. 53 sudionika su bili rukovoditelji u radnim organizacijama, a 90 sudionika su bili radnici, ali bez rukovodeće funkcije, radnog staža od 0 do 41 godine. Ispitivanje je provedeno online upitnikom, koji je uz ispitivanje sociodemografskih varijabli uključivao i Upitnik radnih preferencija (Amabile 1990) za ispitivanje motivacijske orijentacije sudionika, Spectorovu skalu radnog lokusa kontrole, i adaptiranu Skalu za ispitivanje ekstrinzično motivacijske pristranosti (Heath, 1999). Analizom rezultata potvrđena je ekstrinzično-motivacijska pristranost sudionika ovog istraživanja. S obzirom na karakteristike procjenjivača, utvrđeno je da su dominantno intrinzično motivacijski orijentirani sudionici skloni motivacijskoj pristranosti za razliku od ekstrinzično motivacijski orijentiranih sudionika. Također je utvrđeno da su sudionici s internalnim lokusom kontrole skloni ekstrinzično motivacijskoj pristranost, ali ne i sudionici s eksternalnim lokusom kontrole. .

Ključne riječi: ekstrinzično-motivacijska pristranost, lokus kontrole, motivacijska orijentacija, radna populacija

## ABSTRACT

### Relation between motivational orientation, locus of control and extrinsic incentives bias in working environment

For a successful agency of every work organization it is essential to motivate current and new employees in the right way. However, people, especially managers, have a tendency to misinterpret what motivates others due to their own naive theories of motivation that are often not correct because they are making them think that others are more extrinsically motivated than themselves. Such a mindset can lead to a bias, more precisely an extrinsic incentives bias. Such phenomenon is very common in work organizations, but its causes are not yet defined, nor the exact conditions in which it occurs. So the aim of this research is to examine the relation between extrinsic-incentives bias and some other variables that can potentially be relevant for the cause of the extrinsic-incentives bias, such as the sex of participants, their work position, motivational orientation and locus of control. In this research there were 143 participants, of which were 55 males and 88 females, age of 22-62. 53 of them were managers and 90 of them were employees. Their length of service varied from 0-41 years. The research was conducted through an online survey that, apart from some sociodemographic questions contained A Work Preference Inventory (Amabile, 1990) for the examination of motivational orientation, Spector's Scale of Work Locus of Control and Heath's (1990) adapted Scale for examining extrinsic-incentives bias. Results confirmed the existence of extrinsic incentives bias in work environment. Considering the characteristics of the observer, it has been established that the more intrinsically motivated participants were more biased than the extrinsically motivated participants. Also, it has been established that the participants with internal locus of control were biased in a difference to the participants with external locus of control.

Keywords: extrinsic-incentives bias, motivational orientation, locus of control, working population

## 1. UVOD

### 1.1 Odnosi u radnoj organizaciji

Cilj svake radne organizacije je maksimalna uspješnost u ostvarenju organizacijskih ciljeva. Kako bi navedeno bilo moguće važno je odabrati zaposlenike čije vještine i razmišljanja odgovaraju organizacijskom okruženju (Health, 1990; Maxwell i Knox, 2009). Osim izbora najadekvatnijih zaposlenika za određena radna mjesta u organizaciji, drugi preduvjet uspješnosti zaposlenika i posljedično same radne organizacije je motivacija samih zaposlenika. Kako bi organizacijski sustavi motivacije zaposlenika bili efikasni, važno je da se poslodavci uistinu posvete upoznavanju vlastitih zaposlenika kroz kvalitetnu komunikaciju, kako bi potencijalne želje i potrebe istih bile detektirane i uzete u obzir (Carleton, 2011). Kao što to navode neki stručnjaci iz ovog područja od izuzetne je važnosti da poslodavci kombiniraju različite poticaje, ovisno o reakciji i potrebama samih zaposlenika, kako bi došlo do efektivne motivacije (Vrbom, 1964; Adler i Lawler, 1989; Locke i Latham, 1990) i uspješnijeg rada.

Međutim, prilikom sklapanja bilo koje vrste odnosa, pa tako i profesionalnog dolazi do mogućih psiholoških šumova u komunikaciji. Obzirom da komunikacija s drugom osobom uključuje čak šest potencijalnih perspektiva; kako ja vidim sebe, kako vidim drugog, kako drugi vidi sebe, kako drugi vidi mene, kako ja mislim da me drugi vidi i kako drugi misli da ja vidim njega, jasno je da se tu često mogu pojaviti različite percepcije stvarnosti, odnosno pogrešnog shvaćanja onoga što drugi želi i što im treba ponuditi kako bi bili motivirani što bolje odrađivati svoj posao. Tu početnu različitost u točki gledišta dvije osobe koje komuniciraju dodatno mogu potaknuti različiti šumovi ili pak različite vrste predrasuda spram drugih koje svaki pojedinac ima (Schulz von Thun, 2001). Zbog toga je važno sagledati ovu problematiku i sa stanovišta socijalne psihologije. Odnosno, kako to objašnjava Health (1999), potrebno je usmjeriti se na pitanje "*Koliko dobro osoba koja nudi posao uopće razumije što je cilj i želja onoga koji posao treba prihvatiti?*". Organizacije potencijalnom zaposleniku najčešće nude one beneficije za koje pretpostavljaju da bi ga mogle zanimati, a te pretpostavke su najčešće ili projekcije vlastitih želja ili projekcije različitih stereotipa, stavova i nerijetko predrasuda.

Brojna istraživanja upućuju na to da prilikom privlačenja novih zaposlenika, kao i kod motiviranja već postojećih u radnim organizacijama rukovoditelji pretjerano stavlja naglasak



na ekstrinzične motive kao poticajnu silu potencijalnih zaposlenika (Health, 1999). McGregor (1960) navodi da je "žalostno velik broj" rukovoditelja koji vjeruju da zaposlenici ne vole posao, nastoje izbjeći odgovornost pod svaku cijenu i žele sigurnost da će ostati na poslu prije svega naspram rukovoditelja koji vjeruju da zaposlenici vole raditi, žele se dalje profesionalno razvijati i sudjelovati u zadacima koje unaprjeđuju razvoj same organizacije. Rukovoditelji diljem svijeta imaju vrlo slične pogreške u zaključivanju o tome što motivira njihove zaposlenike vjerojatno dijelom zbog toga što im je sama organizacija usmjerila percepciju na točno određeni način, educirajući ih da polaze od pretpostavke da organizacija kako bi dosegla vlastite ciljeve mora moći kontrolirati vlastitu radnu snagu i njezin uspjeh/neuspjeh, odnosno, treba moći formirati ZV. "kolektivnu svijest" kod zaposlenika, usmjerenu "organizacijskom dobru" a to može činiti jedino kroz ekstrinzične motive (Bagram, 2001). Jer ako pretpostave da će zaposlenik biti bolji u svom poslu i više se truditi ka ostvarenju koristi za organizaciju samo ako ga bolje plate, njegov je uspjeh jednostavnije kontrolirati i predvidjeti, nego ako taj isti uspjeh ovisi o motivima unutar samog zaposlenika koji su organizaciji nepoznati i teško kontrolabilni. Međutim, kako onda objasniti u brojnim istraživanjima potvrđen sličan tip pogreške kad radnici procjenjuju svoje suradnike i kolege? Kao alternativno objašnjenje mogućih pogrešaka u zaključivanju rukovoditelja o motivima njihovih zaposlenih neki autori nude postojanje tzv. naivnih teorija u svijesti svakog od nas koje navode na potencijalno pogrešno zaključivanje (Health, 1999).

### *1.1.1 Naivne teorije*

Naivnim teorijama možemo nazvati bilo kakav stav ljudi spram nekoga ili nečega temeljen na vlastitoj percepciji stvarnosti, koji vrlo često uključuje i različite predrasude i stereotipe te nije nimalo objektivan nego je isključivo pod utjecajem osobnih, individualnih, intuitivnih karakteristika promatrača (Aronson i sur., 2005). U okviru intuitivnih, naivnih teorija često donosimo različite zaključke, formiramo različite stavove i mišljenja (Nisbet i Ross, 1980; Furnham, 1988), između ostalog i pretpostavljamo što motivira druge ljude (Miller i Ratner, 1998). Kada ljudi postanu rukovoditelji ili direktori u pojedinim radnim organizacijama, mogu svoje ponašanje usmjeravati slijedeći vlastite naivne teorije i uvjerenja koja iz njih proizlaze. Ako su njihove naivne teorije spram motivacije njihovih zaposlenika netočne, onda rukovoditelji mogu dati vrlo pogrešne i neprivlačne ponude potencijalnom zaposleniku koje neće biti efektivne (Health, 1999). Smatra se da je jedan od glavnih razloga

potencijalnih pogrešaka u formiranju zaključaka u odnosu *ja-drugi* pristranost (Hewstone i sur., 2008).

## 1.2 Pristranost

Pristranost možemo definirati kao obilježje svakog stava proisteklog iz samo parcijalnog sagledavanja relevantnih podataka o nečemu (Petz, 2005). Na primjer: Zaposlenik je dobio zadatak od svog nadređenog da preda radni izvještaj do kraja tjedna. Kada ga zaposlenik nije predao u roku, nadređeni je automatski zaključio da je zaposlenik lijen i da ga treba zbog toga kazniti. Donio je taj zaključak bez da je promislio o potencijalnim vanjskim činiteljima koji su mogli utjecati na zaposlenika da ne preda izvještaj na vrijeme; možda je zaposlenik imao drugih neplaniranih obveza ili problema tijekom obavljanja tog zadatka, možda nije bio dobrog zdravstvenog stanja ili sl. Nadređeni je dakle promatrao situaciju pristrano, uzeo je u obzir samo informacije koje su se njemu, individualno činile najvažnije ili jedine informacije koje su mu u tom trenutku bile dostupne, sve druge potencijalne uzroke zaposlenikovog ponašanja je zanemario.

Ljudi su generalno skloni selektivnom primanju informacija koje im okolina pruža u skladu sa vlastitim, intuitivnim, naučenim poimanjem svijeta i točkom gledišta iz koje promatraju tu situaciju (Arnoson i sur., 2005; Hewstone i sur., 2008). Ranije navedena dilema između nadređenog i njegovog zaposlenika vrlo dobro opisuje najpoznatiju od svih pristranosti u socijalnoj psihologiji a to je razlika akter-promatrač, odnosno fundamentalna atribucijska pogreška (Hewstone i sur., 2008).

### 1.2.1 Pristranost akter-promatrač

Rezultati brojnih istraživanja (Hewstone i sur., 2008) pokazuju da promatrači pridaju premalu važnost situacijskim karakteristikama, a preveliku osobi. Zbog čega se to događa? Postojanje ove pristranosti može se pripisati razlici u količini i vrsti informacija koje su dostupne promatraču odnosu na aktera. Akter o vlastitom ponašanju i njegovom variranju kroz vrijeme zna više nego o ponašanju drugih (zaposlenik zna koliko predano radi i trudi se, kakve sposobnosti ima), te je svjestan da je možda ponašanje u nekoj konkretnoj situaciji drugačije od onog uobičajenog, tj. nekonzistentno, dok promatrač nema te informacije (nadređeni - koji je u radnoj situaciji redovito promatrač)- ne poznaje situacijske faktore vezane za zaposlenika koliko ih sam zaposlenik poznaje). Također, postojanje ove pristranosti

u procjeni može biti uzrokovano i različitim fokusom pažnje aktera i promatrača, tj. različitom "točkom gledanja". Naime, fokus pažnje aktera je koncentriran na situacijske značajke jer je svjestan utjecaja različitih situacijskih karakteristika na vlastita ponašanja (npr. pritisak okoline, druge obveze, distrakcije, zdravstveno stanje i slično), s druge strane fokus pažnje promatrača je na karakteristikama osobe koje su njemu kao promatraču najsalijentnije i pritom ima tendenciju situacijske karakteristike staviti u drugi plan i odgovornost za određeno ponašanje staviti isključivo na osobu. Fundamentalna atribucijska pogreška javlja se u većini socijalnih situacija prilikom određivanja odnosa ja-drugi (Hewstone i sur., 2008). Međutim stvari su nešto drugačije postavljene u radnim odnosima koji ne predstavljaju klasičnu socijalnu situaciju. U radnim organizacijama se zbog toga javlja fenomen dijametralno suprotan fundamentalnoj atribucijskoj pogrešci, a to je ekstrinzično-motivacijska pristranost (Health, 1999).

### 1.3 Motivacija

Motivaciju možemo definirati kao stanje u kojem smo "iznutra" pobuđeni određenim potrebama, porivima, težnjama ili motivima, a usmjereni smo prema dostizanju određenog cilja koji na van djeluje kao poticaj na ponašanje (Petz, 2005). Poticaji koji energiziraju samo ponašanje mogu se svrstati u dvije kategorije: vanjski događaji i unutrašnji motivi. Okolinski poticaji se odnose na vanjske događaje (npr. visina plaće na poslu), dok se potrebe, kognicije i emocije odnose na unutrašnje motive (npr. potreba za kompetencijom).

Dakle možemo zaključiti da ono što motivira pojedinca može proizlaziti iz njega samog, njegovih vlastitih potreba, želja ili emocija što se naziva intrinzičnom motivacijom, ili može proizlaziti iz vanjskih poticaja kao što su visina plaće ili olakšice na poslu što se naziva ekstrinzičnom motivacijom (Reeve, 2010).

#### *1.3.1 Intrinzična vs ekstrinzična motivacija*

Intrinzičnu motivaciju možemo definirati kao tendenciju da prakticiramo vlastite interese i uvježbavamo svoje sposobnosti, te dok to radimo u konstantnoj smo potrazi za optimalnim izazovima koje možemo uspješno savladati uz određeni uloženi trud. Kada su ljudi intrinzično motivirani, oni će se baviti određenim aktivnostima jer ih zanimaju, zanimljive su im, zabavne i predstavljaju im izazov. Takvo se ponašanje odvija na spontan način bez postojanja ikakvog dodatnog vanjskog poticaja (ekstrinzičnog razloga). Intrinzična

motivacija dakle u osnovi podrazumijeva da slijedimo vlastite interese i ulažemo napor u traženje takvih izazova koje će nam omogućiti razvoj vještina i sposobnosti. Intrinzična motivacija izlazi iz osjećaja kompetentnosti i samoodređenja tijekom obavljanja neke aktivnosti. Kada se ljudi osjećaju kompetentnima i samoodređenima tijekom rada mogu izražavati svoju intrinzičnu motivaciju izjavama: "Uživam u onome što radim", "Ovo je zanimljivo" (Reeve, 2010). S druge strane, ekstrinzična motivacija predstavlja potpunu suprotnost intrinzičnoj jer svoj fokus stavlja na poticaje izvan pojedinca (Reeve, 2010).

"Kada god radimo nešto kako bismo osvojili dobru ocjenu, osvojili trofej, ispunili kvotu, zadivili naše kolege ili završili posao prije roka, kažemo da je naše ponašanje ekstrinzično motivirano" (Reeve, 2010, str. 137). Dakle, ekstrinzična motivacija predstavlja okolinski stvoren razlog da se neko ponašanje započne i da se u njemu ustraje. Ona proizlazi iz logike tipa "Napravi ovo, kako bi dobio ono", gdje se "ovo" odnosi na traženo ponašanje, a "ono" na ekstrinzični poticaj ili posljedicu - "Odradi posao kako treba, pa ćeš dobiti dobru plaću i biti ćeš doživljen kao dobar radnik". Ovo je vrsta motivacije koja postavlja pitanje "Što ja konkretno imam od toga što činim?". U većini aktivnosti, pa i radnoj, su pojedinci istovremeno intrinzično i ekstrinzično motivirani, ali u različitom omjeru.

#### 1.4 Ekstrinzično-motivacijska pristranost

Pripranost akter-promatrač javlja se pri usporedbi s drugima kao što je ranije bilo spomenuto u većini socijalnih situacija (škola, sudjelovanje u eksperimentu i sl.), osim u radnim organizacijama. U radnim organizacijama situacijski uvjeti su puno salijentniji (plaća, povlastice, sigurnost posla) i primjetniji, također, oni predstavljaju univerzalno sredstvo za upravljanje i kontrolu zaposlenika od strane njihovih nadređenih. Ponašanja i stavovi poslodavaca su nerijetko moderirani naivnim teorijama o tome što motivira zaposlenike, dijelom i stoga što im takva percepcija stvara iluziju kontrole nad tim motivatorima (koji bi trebali biti jednaki za sve zaposlenike kako bi se njima lakše upravljalo). Dakle, u organizacijskim uvjetima promatrači (nadređeni, kolege) uočavaju veoma salijentne situacijske faktore koji utječu na njihovu percepciju stvarne motivacije njihovih kolega/nadređenih, odnosno te situacijske faktore (koji su ekstrinzične prirode) smatraju njihovim dominantnim motivatorima. S druge strane, moglo bi se pretpostaviti da su se sami akteri, već navikli na te konstantne uvjete, te ih više ne percipiraju važnima za sebe. Dakle u odnosu na fundamentalnu atribucijsku pogrešku, dolazi do potpuno zamijenjene percepcije aktera i promatrača.

Što se tiče količine informacija, informiranost promatrača ostaje ista kao i kod fundamentalne atribucijske pogreške (oni nemaju informacije o akteru), a akteri imaju informaciju da je njihovo ponašanje konzistentno onom prošlom jer je posao za koji su se prijavili nešto na čemu su oni duže vremena predano radili kada su prvotno i odabrali tu profesiju. Uglavnom radi se o dužem periodu predanog rada za postizanje cilja (Health, 1999). U literaturi menadžmenta diljem svijeta, različiti stručnjaci u ovom području (teoretičari i praktičari) nisu se mogli složiti oko toga što više motivira radnike; intrinzični faktori (učenje novih stvari, osjećaj vlastitog napretka i sl.) ili pak ekstrinzični (plaća, olakšice, sigurnost posla...).

Različiti teoretičari nude različita objašnjenja. Primjerice Taylor (1911) naglašava pretežno ekstrinzične faktore u motivaciji zaposlenika; radne organizacije nude svojim zaposlenicima različite poticaje (plaća, sigurnost ostanka na poslu) kako bi za uzvrat dobili što predanije i kvalitetnije radnike. Iako je ta radna učinkovitost prema Tayloru intrinzično nezanimljiva i uglavnom ekstrinzično uvjetovana svejedno je dovoljna jer su radnici voljni previdjeti vlastite osjećaje naspram posla kojeg obavljaju, ako su im pruženi dovoljno dobri radni poticaji (Taylor, 1911). Međutim taj pristup nije široko prihvaćen (Health, 1999).

Kao suprotnost ovom pristupu, McGregor (1960) u okviru međuljudskog pristupa upravljanju ljudskim potencijalima navodi da se takav stav, prvenstveno kod upravljačke strukture javlja upravo zbog postojanja ekstrinzično-motivacijske pristranosti prilikom zaključivanja. Upravljačka struktura u radnoj organizaciji različitih razina uglavnom precjenjuje važnost vanjskih poticaja zaposlenicima (plaće, olakšice i sl.) te istovremeno podcijenjuje važnost unutrašnjih poticaja (kao npr. osjećaj vlastite važnosti prilikom obavljanja značajnog zadatka) (McGregor, 1960). Iako su McGregor i sur. dobro definirali što je to ekstrinzično-motivacijska pristranost, nedostaju objašnjenja uzroka pristranosti i/ili faktora koji na nju djeluju (Health, 1999). Health (1999) navodi da postojanje ove vrste pristranosti nije limitirano samo na upravljačku/rukovodeću strukturu ili poslodavce, dapače, pojavljuje se kod ljudi općenito kao psihološki fenomen, i nije isključivo organizacijski, što potvrđuju rezultati brojnih istraživanja.

Tako se prilikom ispitivanja 486 potencijalnih budućih odvjetnika u Kapelan edukacijskim centrima tijekom njihove pripreme za prijemni ispit za studij Prava (Motives of Prospective Lawyers, 1995) tražilo se od njih da navedu vlastite motive za upis navedenog studija i motive svojih budućih kolega. Njih čak 64% navelo je kako upisuju studij prava jer im je to bila želja oduvijek (intrinzična motivacija), ali samo 12% ispitanih mislilo da isti ti faktori motiviraju i njihove kolege. Umjesto toga, čak 62% ispitanih smatralo je da njihove

kolege upisuju odabrani studij isključivo zbog potencijalnih koristi koje kao odvjetnici mogu ostvariti (ekstrinzična motivacija). Dakle, ako se prisjetimo ranijeg poglavlja o naivnim teorijama, naivne teorije studenata prava o motivima njihovih kolega, slične onima koje imaju menadžeri rukovodeće strukture i poslodavci prema svojim zaposlenicima.

Iako je postojanje ovog fenomena potvrđeno u većini istraživanja, ne mora se nužno javljati u jednakoj mjeri kod svih ljudi. Na intenzitet i pojavnost ekstrinzično - motivacijske pristranosti mogli bi utjecati brojni faktori, od nekih karakteristika pojedinca (procjenjivača) do karakteristika same situacije. Kad je riječ o karakteristikama procjenjivača, intenzitet ekstrinzično motivacijske pristranosti, između ostalog može ovisiti i o motivacijskoj orijentaciji procjenjivača, tako Health (1999) navodi da je razumijevanje intrinzičnih motiva posla jedan od glavnih faktora koji utječu na redukciju same pristranosti. Ipak treba napomenuti da je uz pojavu ekstrinzično-motivacijske pristranosti usko vezan i fenomen pristranosti prema samome sebi. Dvije pristranosti znaju često biti zamijenjene i pogrešno detektirane kada se zajedno jave u istoj situaciji (Health, 1999).

### 1.5 Pristranost prema samome sebi

Pristranost prema samome sebi možemo definirati kao generalnu sklonost ljudi da svoj uspjeh pripisuju internalnim uzrocima (sposobnostima), a neuspjehe vanjskim uzrocima (težina zadatka) (Hewstone i sur., 2008). Health (1999) je u svom istraživanju ekstrinzično-motivacijske pristranosti detektirao i pristranost prema samome sebi. Iako je dokazao postojanje ekstrinzično-motivacijske pristranosti, navodi da njezina interpretacija treba biti uzeta s oprezom jer ne mora nužno samo ona biti razlog pripisivanja ekstrinzičnih motiva drugima više nego sebi, to može biti i zbog pristranosti prema samome sebi. Istraživanja potvrđuju da će većina ljudi sebe procijeniti kao "nadprosječne" u posjedovanju pozitivnih osobina, a "ispodprosječne" u negativnim osobinama. Stoga se može pretpostaviti da su ljudi skloniji pripisivati ekstrinzične motive drugima nego sebi, ne zbog toga što precjenjuju važnost ekstrinzičnih motiva, već zbog toga što podcjenjuju koliko bi drugima bili važni oni intrinzični motivi. Health (1999) navodi da se obje pristranosti mogu javiti istovremeno i da treba biti svjestan njihove isprepletenosti. Neki autori navode da je dvodimenzionalnost lokusa kontrole uzrokovana upravo ovom vrstom pristranosti. Obzirom na isprepletenost konstrukta lokusa kontrole i ekstrinzično motivacijske pristranosti, lokus kontrole sudionika također se može uzeti u obzir kao potencijalno relevantan za pojavu ekstrinzično-motivacijske pristranosti, točnije radni lokus kontrole, obzirom da se radi o radnoj populaciji.

U razmatranju konstrukta kojim se bavi ovaj rad (ekstrinzično-motivacijske pristranosti), smatra se da bi s obzirom na sadržajnu isprepletenost, lokus kontrole sudionika, kao i njihova motivacijska orijentacija mogli biti relevantni za pojavu pristranosti. Naime, sudionici koji su ekstrinzično-motivacijski orijentirani bi mogli biti manje ekstrinzično-motivacijski pristani zbog poprilično izražene vlastite ekstrinzične motivacije u odnosu na sudionike koji su intrinzično-motivacijski orijentirani. S druge strane, smatra se da će sudionici s dominantno eksternalnim lokusom biti više skloni pristranosti zbog toga što ponašanja pripisuju isključivo okolinskim faktorima koji su u radnim organizacijama uočljiviji i mogu oblikovati percepciju motivacijskog ponašanja drugih (Spector, 1988).

#### 1.6. Lokus kontrole

Lokus kontrole možemo definirati kao percipirano mjesto ili lokaciju činitelja koje doživljavamo kao upravitelje vlastitog ponašanja i kao uzroke onoga što nam se događa, uključujući i pozitivne i negativne stvari. Uzroci nečijeg ponašanja mogu se pripisivati isključivo vanjskim uzrocima koji kontroliraju i potiču postupke, što predstavlja eksternalnu orijentaciju osobe. S druge strane, pripisivanje uzroka ponašanja pretežno unutrašnjim čimbenicima, osobnim namjerama ili odlukama naziva se internalnom orijentacijom: osoba vidi sebe kao izvor kontrole vlastitih postupaka i sudbine. Uzroke uspjeha i neuspjeha nalaze u vlastitim osobinama, a ne u vanjskim okolnostima (Petz, 2005).

Osobe s internalnim lokusom kontrole lakše mijenjaju svoje ponašanje, neovisno o tome je li to ponašanje bilo potkrijepljeno pozitivno ili negativno, od ljudi koju imaju eksternalni lokus kontrole. Međutim kako bi uopće došlo do promjene u ponašanju, potkrijepljenje mora imati vrijednost za osobu. Tako osobe s internalnim lokusom kontrole daju veću vrijednost potkrijepljenju. Takve su osobe sklone vjerovati da mijenjajući svoje ponašanje mogu pojačati ili smanjiti utjecaj potkrepe. S druge strane, osobe s eksternalnim lokusom kontrole teže mijenjaju svoje ponašanje zbog toga što ne vjeruju kako sami mogu utjecati na ishode. Stoga se da zaključiti da okus kontrole itekako utječe na ljudsko ponašanje u mnogim situacijama, ali vjerojatno utječe i na percepciju uzroka vlastitog i tuđeg ponašanja (Zarevski i sur., 2002). Pojedinci s intervalnim lokusom kontrole, kao i intrinzično motivirani ljudi, obzirom da

shvaćaju vrijednost vlastitih sposobnosti, vjerojatnije će misliti da i drugi ljudi razmišljaju na isti način kao i oni, dakle, moglo bi se očekivati da će biti manje skloni ekstrinzično-motivacijskoj pristranosti.

Lokus kontrole može se promatrati kao jednodimenzionalni konstrukt, prema kojem ljudi imaju generalizirano vjerovanje o kontroli. Međutim, u novije vrijeme više se promatra kao multidimenzionalni konstrukt prema kojem se pojedinci razlikuju o vjerovanju o kontroli ovisno o specifičnom području života, npr. posao, postignuća i sl. Stoga će, obzirom da se ovo istraživanje provodi na radnoj populaciji, biti uzet u obzir radni lokus kontrole.

Uzimajući obzir multidimenzionalnost lokusa kontrole, Paul Spector (1988) je razvio mjeru lokusa kontrole za radni kontekst- *radni lokus kontrole*. Navedeni konstrukt podrazumijeva generalizirano vjerovanje o kontroli u radnom kontekstu koje može biti internalno ili eksternalno. Mnoga su istraživanja pokazala kako je u radnom kontekstu svakako poželjno imati internalni lokus kontrole. Ljudi koji imaju unutarnji lokus kontrole imaju višu razinu radne motivacije, radne učinkovitosti i općenito zadovoljstva poslom (Ng, Sorensen i Aby, 2006). Također, takve osobe češće izvještavaju o pogodnijim karakteristikama posla, radne okoline i radne uloge (Spector, 1982).

### 1.7. Motivacijska orijentacija kao crta

Iako se smatralo da vrsta motivacije (intrinzična, ekstrinzična) primarno ovisi o situaciji u kojoj se osoba nalazi i trenutnoj preferenciji, novija istraživanja navode da se na motivaciju može gledati kao na individualne razlike u motivacijskoj orijentaciji koje su relativno stabilne. Dakle, na pojedince neće jednako djelovati situacijske karakteristike. Neki su im ljudi više podložni, nego drugi (Amabile, 1990). U ovom slučaju, govorimo o motivacijskoj orijentaciji kao crti.

Poimanje motivacijske orijentacije kao crte uzima, dakle, u obzir motivaciju koja je stabilna kroz vrijeme i različite situacije i razlikuje se od osobe do osobe (Amabile, 1990). Stabilna motivacijska orijentacija se može uočiti i u radu, pa tako primjerice možemo razlikovati tipično ekstrinzično-orijentiranog ulagača sa Wall Streeta i tipično intrinzično-orijentiranog znanstvenika koji istražuje područje koje ga izuzetno interesira. Za različitu motivacijsku orijentaciju se vežu i različite karakteristike. Tako su ekstrinzično-orijentirani pojedinci nestrpljiviji, rigidniji, manje orijentirani na učenje s razumijevanjem (McCullers i Martin, 1971). U ovom istraživanju, će se uzeti u obzir upravo motivacijsku orijentaciju kao crtu kako bi se provjerio njezin odnos sa ekstrinzično-motivacijskom pristranosti.



## 2. CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE

### Cilj:

Iako postoje brojna istraživanja koja potvrđuju postojanje ekstrinzično-motivacijske pristranosti, nedostaju istraživanja koja bi upućivala na čimbenike (karakteristike procjenjivača ili situacijske karakteristike) koji oblikuju pojavnost i intenzitet ovog fenomena. Stoga se može reći da je glavni cilj ovog istraživanja ispitati uvjete u kojima se javlja ekstrinzično-motivacijska pristranost, odnosno definirati njezin odnos sa ranije navedenim karakteristikama procjenjivača koji mogu biti relevantni za postojanje iste.

### Problemi:

1. Utvrditi jesu li sudinici ovog istraživanja ekstrinzično-motivacijski pristrani.
2. Ispitati prisutnost ekstrinzično-motivacijske pristranosti kod sudionika različite motivacijske orijentacije.
3. Utvrditi razlikuju li se u prisutnosti ekstrinzično-motivacijske pristranosti sudionici s dominantno internalnim i dominantno eksternalnim lokusom kontrole

### Hipoteze:

1. U skladu s rezultatima dosadašnjih istraživanja koji potvrđuju postojanje ekstrinzično-motivacijske pristranosti u organizacijskom kontekstu za pretpostaviti je da će i sudionici ovog istraživanja, koji su dio radne populacije, biti ekstrinzično-motivacijski pristrani.
2. Moglo bi se pretpostaviti da sudionici s ekstrinzičnom motivacijskom orijentacijom, za razliku od sudionika s intrinzičnom motivacijskom orijentacijom, neće biti ekstrinzično-motivacijski pristrani. Naime, kod sudionika s ekstrinzičnom motivacijskom orijentacijom povećana važnost ekstrinzičnih motiva za njih same mogla bi smanjiti razliku u procjeni važnosti motiva za sebe i druge.
3. Moglo bi se pretpostaviti da će sudionici s dominantno eksternalnim lokusom kontrole biti ekstrinzično- motivacijski pristrani, za razliku od onih s internalnim lokusom kontrole. Naime, pojedinci s dominantno eksternalnim lokusom kontrole uzroke ponašanja

prpisuju prvenstveno vanjskim situacijskim faktorima koji su u radnim organizacijama uočljiviji i mogu oblikovati percepciju motivacijskog ponašanja drugih.

### 3. ISTRAŽIVAČKA METODOLOGIJA

#### 3.1. Sudionici

Istraživanje je provedeno online upitnikom na radnoj populaciji (N= 143) sekundarnog (građevinarstvo, industrija, proizvodno obrtništvo),tercijarnog (turizam, ugostiteljstvo, trgovina, promet, bankarstvo) i kvartarnog sektora (obrazovanje, znanost, zdravstvo) djelatnosti u RH. U uzorku je bilo 55 muškaraca(38,5 %) i 88 žena(61,5%). Od toga je bilo 53 (37,1 %) djelatnika na rukovodećoj poziciji i 91 djelatnik koji nije na rukovodećoj poziciji (63,6%). Radni staž ispitanika kretao se od 0 do 41 godine, prosječan radni staž ispitanika iznosio je 15,76 godina (sd=10,90). Ispitanici su pretežno visoke stručne spreme (49, 7%), a njihova dob se kretala u rasponu od 22 do 62 godine, dok je prosječna dob ispitanika iznosila 40 godina (sd=11,45).

#### 3.2 Mjerni instrumenti

Sudionici su prije početka samog upitnika odgovarali na sociodemografska pitanja, pritom dajući informacije o dobi, spolu, vrsti djelatnosti u kojoj rade, radnom stažu, poziciji na poslu i stručnoj spreml.

##### 3.2.1 Upitnik radnih preferencija

Upitnik radnih preferencija (*Work Preference Inventory*; Amabile, 1987) koristi se s ciljem procjene individualne orijentacije osobe prema intrinzičnoj nasuprot ekstrinzičnoj motivaciji. Autor upitnika konceptualizira motivaciju kao stabilnu karakteristiku pojedinca navodeći kako postojanje visokog rezultata na ekstrinzičnoj motivaciji, ne isključuje nužno visok rezultat na intrinzičnoj zbog toga što ekstrinzična i intrinzična motivacija nisu ortogonalne kategorije pa je moguće da određene osobe imaju visoko zastupljenu jednu motivaciju, dok drugi mogu imati visoko zastupljene obje motivacije.

Upitnik ima 30 čestica, od kojih se 15 odnosi na ispitivanje intrinzične motivacije (npr. "*Što je problem teži, to više uživam rješavajući ga*"), a preostalih 15 na ispitivanje ekstrinzične motivacije (npr. "*Brine me što drugi misle o mom radu*").

Ispitanici moraju procijeniti u kojoj se mjeri svaka od tvrdnji odnosi na njih (od 1= nikad ili gotovo nikad se ne odnosi na mene do 4=uvijek ili gotovo uvijek je istinito za mene). Rezultat se računa odvojeno za intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju. Pouzdanost, tj. Cronbach alpha koeficijent za subskalu intrinzične motivacije u originalnoj skali (Amabile, 1990) je iznosio .75, a za subskalu ekstrinzične motivacije, Cronbachalpha je pak iznosio .70, na uzorku od 1.03 odraslih, što je zadovoljavajuće. Pouzdanosti tipa unutarnje konzistencije dobivene u ovom istraživanju su nešto više nego za originalnu skalu: za subskalu intrinzične motivacije u ovom istraživanju je Cronbachalpha iznosio .83, a za subskalu ekstrinzične motivacije Cronbachalpha je iznosio .71.

### 3.2.2 Spectorova skala radnog lokusa kontrole

Spectorova skala radnog lokusa kontrole (SSRLK) je adaptacija izvornog WLCS instrumenta (*Work Locus of Control*, Spector, 1988) kojeg su na hrvatski jezik prilagodile Slišković, Gregov i Tokić (2014). Skala je konstruirana za mjerenje uopćenog vjerovanja u kontrolu na radnom mjestu. WLCS sadrži 16 čestica, od kojih se 8 odnosi na internalni lokus kontrole (npr. "U poslu napreduju oni koji dobro obavljaju posao"), a 8 čestica na eksternalni lokus kontrole (npr. "Dobivanje posla koji želiš je uglavnom stvar sreće"). Zadatak ispitanika je odrediti stupanj slaganja sa svakom tvrdnjom na ljestvici od šest stupnjeva kombinacija procjena po pojedinim subskalama. Prema adaptiranoj verziji Spectorove skale radnog lokusa kontrole koju su priredile Slišković, Gregovi Tokić, provedene analize unutarnje konzistencije ukazuju na zadovoljavajuću razinu pouzdanosti. Koeficijent unutarnje konzistencije za subskalu eksternalnosti Cronbachalpha je iznosio .88, dok za subskalu internalnosti Cronbachalpha iznosi .81, što se smatra zadovoljavajućom pouzdanošću. U ovom istraživanju također je utvrđena zadovoljavajuća razina pouzdanosti, koeficijent unutarnje konzistencije za subskalu eksternalnosti Cronbachalpha je iznosio .89, dok je za subskalu internalnosti Cronbachalpha bio nešto niži - .72, ali još uvijek zadovoljavajući za istraživačke svrhe.

### 3.2.3 Upitnik za ispitivanje ekstrinzično-motivacijske pristranosti (Heath, 1999)

Upitnik za ispitivanje ekstrinzično-motivacijske pristranosti prilagođen je iz Heathove verzije istog upitnika na engleskom jeziku (1999). Upitnik se sastoji od 10 čestica koji uključuju različite čimbenike koje ljude mogu motivirati na poslu. Neki od njih su intrinzični (npr. "Učenje novih stvari"), a neki su ekstrinzični (npr. "kvaliteta olakšica"). Zadatak ispitanika je da brojevima od 1 do 7 (1=malo važan, a 7= ekstremno važan) označe koliko je svaki od čimbenika važan za njihovu vlastitu motivaciju, te nakon toga da procijene koliko je svaki od tih istih čimbenika važan za motivaciju njihovog kolege (tipičnog zaposlenika). Procjenu su radili radnici za sebe i kolege, ali i nadređeni za sebe i podređene. Provjerom dimenzionalnosti skala (za sebe i druge) je potvrđena dvodimenzionalna struktura. Pouzdanost subskala (za sebe i druge) je bila zadovoljavajuća (Cronbachalpha koeficijenti su iznosili: za subskalu "važnost ekstrinzičnih motiva": samo-procjena .80; procjena za druge .87; za subskalu važnost intrinzičnih motiva: samo-procjena .91; procjena za druge .92).

### 3.3 Postupak

Istraživanje je provedeno online na prigodnom uzorku radne populacije u RH u periodu od mjesec dana (travanj 2020). Uzorak je prikupljen metodom "snježne grude", naime sama poveznica na kojoj se nalazi upitnik dijeljena je preko društvenih mreža (Whatsapp, Viber) poznanicima i prosljeđena dalje od strane istih. Prije samog popunjavanja upitnika svi su sudionici obaviješteni o cilju istraživanja, kao i o vlastitom pravu na odustajanje u bilo kojem trenutku uz zagaraniranu potpunu anonimnost. Na kraju upitnika nalazio se i kontakt istraživačice u slučaju bilo kakvih nejasnoća ili upita. Ispunjavanje upitnika je trajalo 5-10 min.

## 4. REZULTATI

Na početku obrade podataka, izračunati su deskriptivni parametri uz provjeru normalnosti distribucije koje su u okvirima referentnih intervala prema Klineu (2011), asimetričnost  $<3$  i

spljoštenost  $<10$ . Također, izračunat je i K-S (Kolmogorov-Smirnovljev test) koji pokazuje da rezultati većinski imaju tendenciju grupiranja oko srednjih vrijednosti, odnosno da ne odstupaju od normalne distribucije ( $p>0,05$ ), osim skale za procjenu ekternalnosti gdje se nazire blaga negativna asimetričnost, odnosno tendencija grupiranja rezultata prema višim vrijednostima.

*Tablica 1* Prikaz deskriptivnih parametara rezultata na skali motivacijske orijentacije, lokusa kontrole i ekstrinzično-motivacijske pristranosti (N=143)

---

Varijable	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min	Maksi	Spljoštenos	Asimetrično	K-S test
			mu	-mum	t	st	

---

				m	(pogreška)		(pogreška)		
Motivacijska orijentacija	Intrinzična	45.85	6.77	25.00	60.00	-0.15(0.40)	-0.37(0.20)	0.06	
Lokus kontrole	Eksternost	4.14	0.66	2.00	6.0	0.62(0.40)	-0.17(0.20)	0.11	
Procjena stupnja važnosti motiva	Eksternost	Za sebe	4.47	0.72	1.40	5.6	1.92(0.40)	-0.91(0.20)	0.08
		Za druge	5.87	0.85	3.30	7.0	-0.06(0.40)	-0.59(0.20)	0.15
	Intrinzična	Za sebe	5.78	0.97	2.50	7.0	0.39(0.40)	-0.72(0.20)	0.13
		Za druge	5.41	1.09	2.50	7.0	-0.52(0.40)	-0.30(0.20)	0.10

Legenda: \*  $p < 0.05$

\*\*  $p < 0.01$

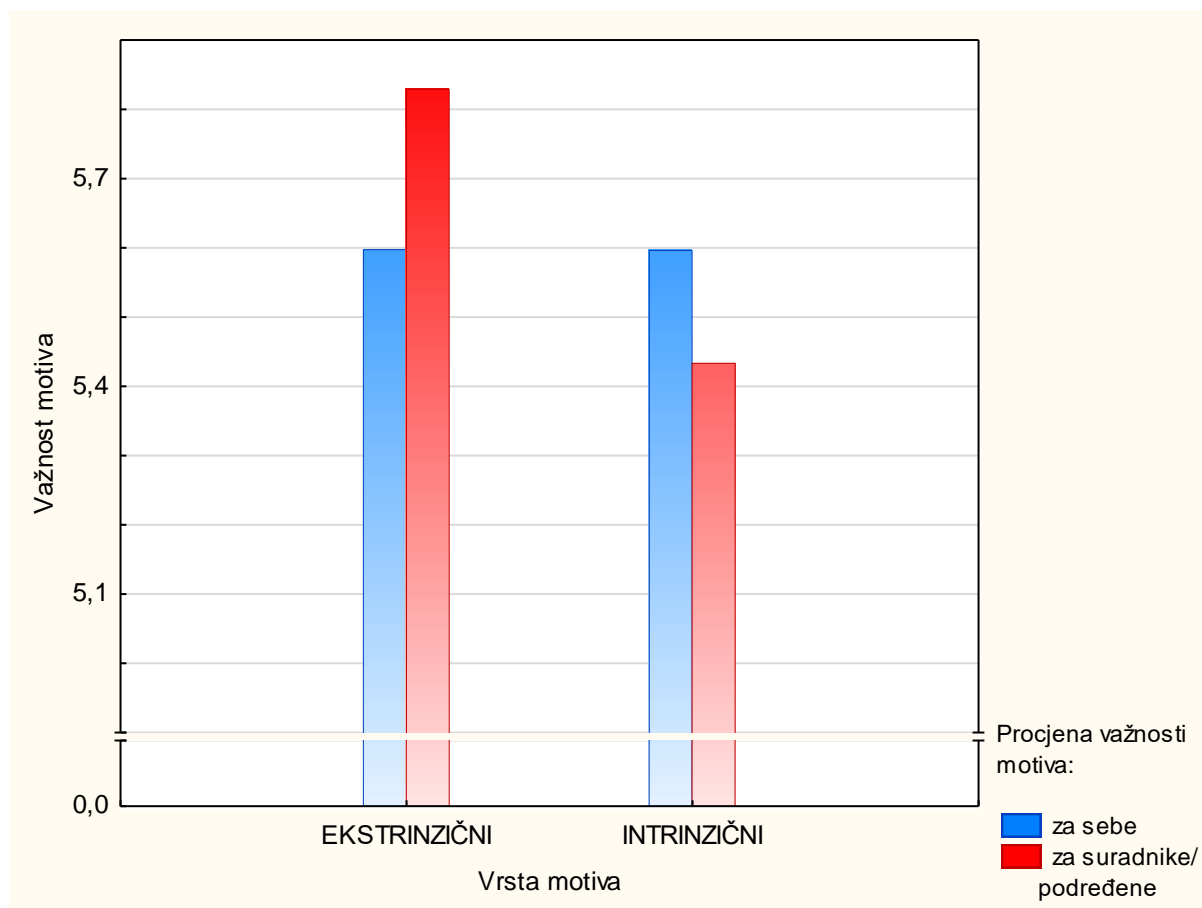
Prvi korak u analizi rezultata bio je odgovoriti na prvi problem, odnosno utvrditi postoji li ekstrinzično-motivacijska pristranost kod sudionika ovog istraživanja, odnosno smatraju li sudionici ovog istraživanja da su njihovi kolege/podređeni više ekstrinzično motivirani u odnosu na njih same, pa je izračunata dvosmjerna zavisna ANOVA.

*Tablica 2* Analiza stupnja važnosti ekstrinzičnih i intrinzičnih motiva za procjenitelja i njegove kolege ili podređene (N=143)

Varijable	Stupnjevi slobode	<i>F</i>	<i>p</i>
Vrste motiva (Intr/Ekstr)	1/142	0.47	.49
Vrste procjene (ja/drugi)	1/142	7.31	.00*
Vrsta motiva x vrsta procjene	1/142	22.17	.00*

Legenda: \*  $p < 0.05$

\*\* $p < 0.01$



Slika 1. Procjena važnosti intrinzičnih i ekstrinzičnih motiva za sebe i suradnike/podređene

Kao što se vidi iz Tablice 2. utvrđen je statistički značajan glavni efekt vrste motiva na davanje procjene stupnja važnosti pojedinog motiva. Sudionici općenito pridaju veću važnost ekstrinzičnim motivima nego intrinzičnim. Nije utvrđen efekt vrste procjene, sudionici daju jednake procjene važnosti motiva kada procjenjuju njihovu važnost za druge, kao i za sebe (Tablica 2, Graf 1). Naposljetku, utvrđen je statistički značajan interakcijski efekt vrste motiva i vrste procjene na procjenu ukupnog stupnja važnosti pojedinog motiva (Tablica 2), kojom se i utvrđuje postojanje ekstrinzično motivacijske pristranosti. Sudionici procjenjuju da su im ekstrinzični i intrinzični motivi jednako važni, ali da su njihovim kolegama/podređenima važniji ekstrinzični nego intrinzični motivi (Graf 1).

U pojavnosti ekstrinzično-motivacijske pristranosti ne razlikuju se muškarci i žene, kao ni osobe zaposlene na različitim pozicijama u organizacijama (Prilog).



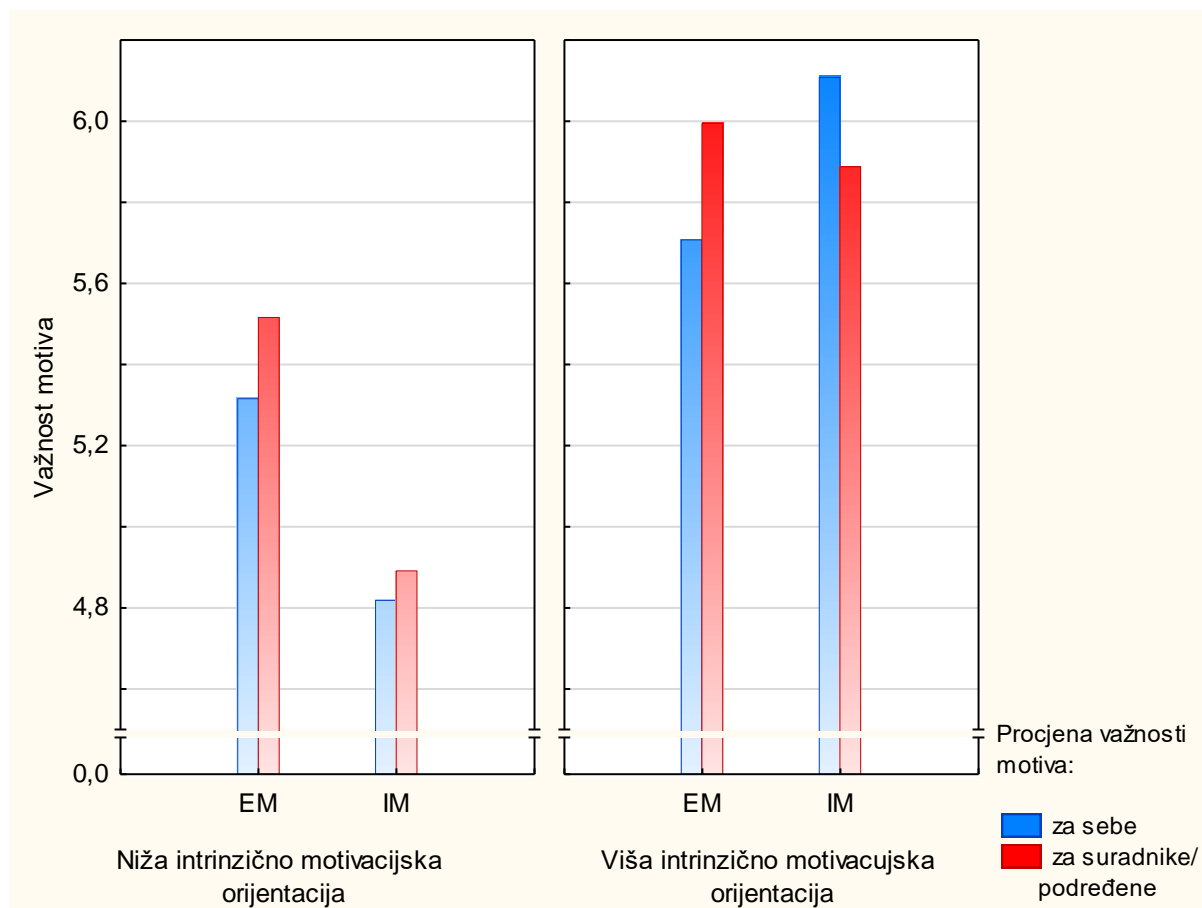
Nakon ispitivanja efekta nekih odabranih sociodemografskih varijabli na pojavu ekstrinzično-motivacijske pristranosti (Prilog), u svrhu odgovora na drugi istraživački problem zanimao nas je i utjecaj motivacijske orijentacije sudionika na pojavu iste. Stoga su izračunate trosmjernе ANOVA-e za ispitivanje efekta motivacijske orijentacije na stupanj procjene važnosti ekstrinzičnih i intrinzičnih motiva na poslu za sebe i za druge. Kategoriju više internalne/eksternalne motivacijske orijentacije čini 22% sudionika koji imaju najviši rezultat na subskalama motivacijske orijentacije, a kategoriju niže internalne/eksternalne motivacijske orijentacije 22% sudionika s najnižim rezultatima na subskalama motivacijske orijentacije.

*Tablica 3* Analiza procjene stupnja važnosti pojedinih motiva na poslu za sebe i kolege s obzirom na stupanj intrinzične motivacijske orijentacije sudionika (N=64)

Varijable	Stupnjevi		
	slobode	F	p
Intrinzičnamotivacijska orijentacija (Viša. Niža)	1/62	24.69	.00*
Vrsta motiva (Intrin./Ekstrinz.)	1/62	3.37	.07
Vrsta procjene (Ja/Drugi)	1/62	0.80	.37
Intrinzična motivacijska orijentacija*Vrsta motiva (Intrin./Ekstrinz)	1/62	9.83	.00*
Intrinzična motivacijska orijentacija* Vrsta procjene (Ja/Drugi)	1/62	0.30	.58
Vrsta motiva*Vrsta procjene	1/62	6.39	.01*
Intrinzična motivacijska orijentacija*Vrsta motiva*Vrsta procjene	1/62	2.29	.13

Legenda: \*p<0.05

\*\*p<0.01



Slika 2. Odnos procjene važnosti pojedinih motiva na poslu za sebe i kolege u odnosu na stupanj *intrinzične motivacijske orijentacije sudionika* (N=64)

Trosmjernom ANOVA-om utvrđen je statistički značajan efekt stupnja intrinzične motivacijske orijentacije na procjenu važnosti pojedinih motiva na poslu. Sudionici koji imaju višu intrinzičnu motivacijsku orijentaciju daju veće procjene važnosti svih motiva (intrinzičnih i ekstrinzičnih) u odnosu na sudionike niže motivacijske orijentacije (Tablica 5; Graf 2). Međutim, utvrđen je i statistički značajan interakcijski efekt vrste motiva i stupnja intrinzične motivacijske orijentacije kao što je vidljivo iz Grafa 2. Tendencija davanja veće važnosti intrinzičnim motivima izraženija je kod sudionika više intrinzično motivacijske orijentacije, dok sudionici niže intrinzične orijentacije daju veću važnost ekstrinzičnim motivima, bez obzira na vrstu procjene. Utvrđen je statistički značajan interakcijski efekt vrste motiva i vrste procjene na procjenu ukupnog stupnja važnosti pojedinog motiva (Tablica 5), kojom se i utvrđuje postojanje ekstrinzično- motivacijske pristranosti, međutim kao što se vidi iz Grafa 2. Ekstrinzično- motivacijska pristranost se javlja samo kod ispitanika koji imaju viši stupanj intrinzično motivacijske orijentacije, što je i potvrđeno dvosmjernim analizama

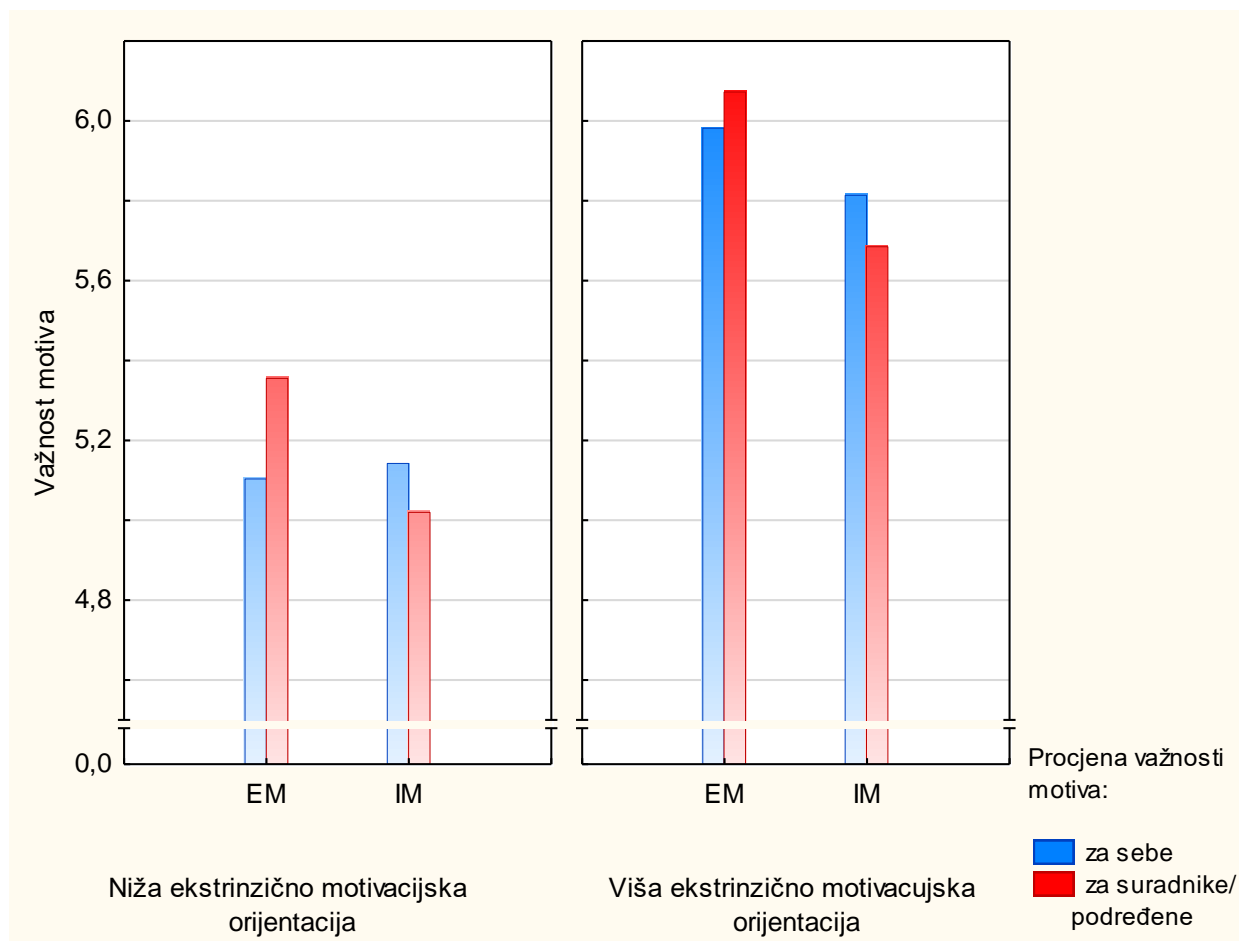
varijance za svaku kategoriju sudionika (niža intrinzična motivacijska orijentacija  $F_{inter}=0,51$ ;  $df=1/32$ ;  $p=0,482$ , a viša  $F_{inter}=8,42$ ;  $df=1/32$ ;  $p=0,007$  ).

*Tablica 4* Analiza procjene stupnja važnosti pojedinih motiva na poslu za sebe i kolege u odnosu na stupanj ekstrinzične motivacijske orijentacije sudionika (N=64)

Varijable	Stupnjevi		
	slobode	F	p
Ekstrinzična motivacijska orijentacija (Viša/Niža)	1/60	19.40	.00*
Vrsta motiva (Ekstrinz./Intrinz.)	1/62	4.27	.04**
Vrsta procjene (Ja/Drugi)	1/62	0.06	.80
Ekstrinzična motivacijska orijentacija*Vrsta motiva	1/62	0.39	.53
Ekstrinzična motivacijska orijentacija* Vrsta procjene	1/62	0.22	.64
Vrsta motiva*Vrsta procjene	1/62	5.91	.01**
Ekstrinzična motivacijska orijentacija*Vrsta motiva*Vrsta procjene	1/62	0.40	.84

Legenda: \* $p<0.05$

\*\* $p<0.01$



Slika 3. Odnos procjene važnosti pojedinih motiva na poslu za sebe i kolege u odnosu na stupanj ekstrinzične motivacijske orijentacije sudionika (N=64).

Trosmjernom ANOVA-om utvrđen je statistički značajan glavni efekt stupnja ekstrinzične motivacijske orijentacije na procjenu stupnja važnosti pojedinih motiva na poslu. Sudionici koji su više ekstrinzično motivirani daju veće procjene važnosti pojedinih motiva (Tablica 6; Graf 3). Također je utvrđen značajan efekt vrste motiva, odnosno sudionici pridaju veću važnost ekstrinzičnim motivima nego intrinzičnim. Utvrđen je statistički značajan interakcijski efekt vrste motiva i vrste procjene na procjenu ukupnog stupnja važnosti pojedinog motiva (Tablica 5), kojom se i utvrđuje postojanje ekstrinzično motivacijske pristranosti, međutim uvidom u Graf 3., može se vidjeti da se ekstrinzično motivacijska pristranost javlja samo kod jedne kategorije sudionika, onih koji imaju nižu ekstrinzičnu motivacijsku orijentaciju ( $F_{inter}=4,10$ ;  $df=1/30$ ;  $p=0,050$ , ali ne i kod onih koji imaju višu  $F_{inter}=1,95$ ;  $df=1/32$ ;  $p=0,172$  ).

Kako bi odgovorili na treći problem i ispitali odnos lokusa kontrole i procjene važnosti ekstrinzičnih i intrinzičnih motiva na poslu za sebe i druge izračunata je trosmjerna ANOVA s

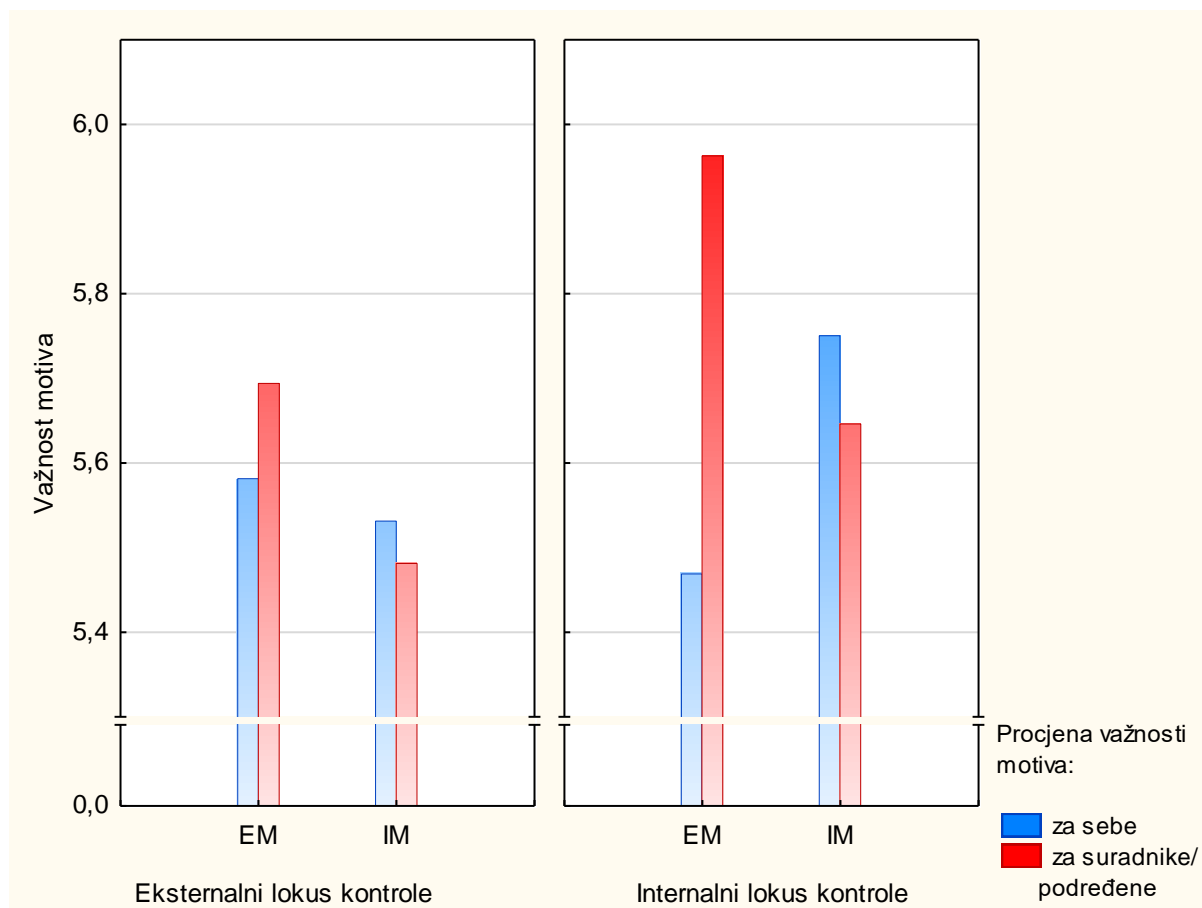
ponovljenim mjerenjima na dva faktora. Kako bi se odredile kategorije sudionika koji imaju internalni ili eksternalni lokus kontrole, najprije je oduzet prosječni eksternalni lokus kontrole od prosječnog internalnog lokusa kontrole za svakog sudionika. U kategoriju ispitanika s dominantno internalnim lokusom kontrole uzeto je 22% sudionika s najvišom razlikom između internalnog i eksternalnog lokusa kontrole (pozitivna razlika), a za kategoriju ispitanika s dominantno eksternalnim lokusom kontrole uzeto je 22% najnižim (negativnim) razlikama između internalnog i eksternalnog lokusa kontrole.

*Tablica 5* Analiza procjene stupnja važnosti pojedinih motiva na poslu za sebe i kolege s obzirom na internalni/eksternalni lokus kontrole (N=64).

Varijable	Stupnjevi slobode	F	p
Lokus kontrole (Internalni/eksternalni)	1/62	0.52	.47
Vrsta motiva (Intrin./Ekstrinz.)	1/62	0.70	.40
Vrsta procjene (Ja/Drugi)	1/62	1.69	.19
Lokus kontrole (Internalni/eksternalni) *Vrsta motiva	1/62	0.41	.52
Lokus kontrole (Internalni/eksternalni) * Vrsta procjene	1/62	0.89	.35
Vrsta motiva*Vrsta procjene	1/62	9.68	.00*
Lokus kontrole (Internalni/eksternalni) *Vrsta motiva*Vrsta procjene	1/62	3.17	.08

Legenda: \*p<0.05

\*\*p<0.01



Slika 4. Procjena stupnja važnosti pojedinih motiva na poslu za sebe i kolege s obzirom na internalni/eksternalni lokus kontrole.

Uvidom u rezultate analize u Tablici 7.nije utvrđen značajan efekt internalnosti/eksternalnosti lokusa kontrole na procjenu važnosti intrinzičnih i ekstrinzičnih motiva. Može se reći da je ekstrinzično motivacijska pristranost prisutna bez obzira na to da li sudionici internalnog ili eksternalnog lokusa kontrole. Međutim, s obzirom da je značajnost interakcijskog efekta lokusa kontrole, vrste motiva i procjene tek nešto viša ( $p=0,08$ ) od prihvaćene razine značajnosti ( $p=0.05$ ), izračunate su ANOVE nižeg reda, odnosno dvosmjerne analize varijance za svaku kategoriju sudionika (internalni lokus kontrole  $F_{inter}=13,12$ ;  $df=1/31$ ;  $p=0,001$ , eksternalni lokus kontrole  $F_{inter}=0,81$ ;  $df=1/31$ ;  $p=0,375$ ), i utvrđeno da se motivacijska pristranost javlja samo kod sudionika s internalnim lokusom kontrole.

## 5. RASPRAVA

Cilj ovog istraživanja je bio utvrditi postoji li ekstrinzično-motivacijska pristranost na odabranom uzorku radne populacije kao i ispitati da li njena prisutnost ovisi o motivacijskoj orijentaciji i lokusu kontrole procjenjivača.

Prvi problem bio je ispitati je li odabrani uzorak radne populacije uopće ekstrinzično-motivacijski pristran. Uzimajući u obzir prijašnja istraživanja koja pokazuju da su ljudi često skloni doživljavati druge kao koristoljubivije nego same sebe i naglašavati važnost ekstrinzičnih motiva za njih, a intrinzičnih za sebe kako zbog perceptivnih, tako i zbog kognitivnih faktora (Heath, 1999), pretpostavilo se da će se ekstrinzično-motivacijska pristranost manifestirati i na ovom uzorku. Analizom podataka utvrđeno je postojanje ekstrinzično motivacijske pristranosti (Tablica 2; Graf 1), čime je i prva hipoteza potvrđena. Navedeni rezultati idu u prilog dosadašnjim istraživanjima (Heath, 1999) gdje je i na studentskoj i radnoj populaciji utvrđena ista tendencija procjenjivanja drugih kao više ekstrinzično-motiviranih u odnosu na sebe same (Motives of Prospective Lawyers, 1995). Razlog pojave ove pristranosti u procjenjivanju leži u različitim perceptivnim sposobnostima procjenjivača i osobe koja se procjenjuje. Kada se procjenjuje motivacija nekog drugog (kolege ili jednostavno druge osobe), procjenjivačima su očigledni svi faktori koji utječu na motivaciju drugih, a nalaze se van same osobe (ekstrinzični motivi) jer tu osobu toliko dobro ne poznaju da bi analizirali njezine unutarnje motive (intrinzične), osobito dok su ovi vanjski toliko salijentni kao što je plaća ili različite pogodnosti posla. S druge strane, kada osoba procjenjuje koliko su motivi za posao važni njoj osobno ima drugačiju percepciju stvarnosti. Naime, vanjski motivatori su relativno stabilnog intenziteta, te se osoba na njih adaptira (nerijetko ih „uzima zdravo za gotovo“) i ne daje im veliku važnost, s druge strane svjesna je svojih unutarnjih motiva za rad i njihove važnosti (Heath, 1999). Ljudi su skloni formirati naivne teorije o tome što to motivira druge, koje su vrlo subjektivne i često pogrešne (Aronson i sur., 2005). Pa je tako u sklopu radnih organizacija rašireno mišljenje rukovoditelja diljem svijeta kako su ekstrinzični motivi upravo oni najvažniji za njihove zaposlenike zbog toga što su neophodni za zadovoljavanje osnovnih egzistencijalnih potreba kao što su fiziološke potrebe i potreba za sigurnošću (Reeve, 2010). Bez plaće i određenih pogodnosti na poslu osoba teško da bi mogla funkcionirati u današnjem svijetu. Stoga rukovoditelji navode kako intrinzična motivacija može biti dodatan poticaj za rad, ali nikako presudna za motivirano radno ponašanje. Također, ukoliko se ekstrinzični motivi uzmu u obzir kao najveći motivatori zaposlenika, to daje veći osjećaj kontrole nad zaposlenicima jer

je intenzitet vanjskih motivatora uglavnom pod njihovom kontrolom (visina plaće i olakšica, na primjer), pa samim time i motivacija njihovih podređenih (Taylor, 1911).

Međutim, ekstrinzično-motivacijska pristranost ipak nije fenomen koji se veže samo uz rukovodeću strukturu što je potvrđeno rezultatima brojnih istraživanja. Rezultati ovog istraživanja, također, potvrđuju da spol i pozicija na poslu sudionika (rukovoditelj/menadžer ili radnik) koje su se smatrale potencijalno relevantnima za pojavu pristranosti nisu ključni za pojavu ove pristranosti. Naime, analizom podataka utvrđeno je da se pristranost javlja u jednakoj mjeri i kod muškaraca i kod žena, kao i kod svih radnika, neovisno o njihovoj poziciji na poslu. Spol i pozicija na poslu su razmatrani prvenstveno zbog potencijalno različite potrebe za moći kod muškaraca i žena, kao i kod rukovoditelja i radnika. Muškarci od žena općenito, kao i rukovoditelji od radnika imaju veću potrebu za moći i kontrolom (Winter, 1988), što bi ih moglo činiti više ekstrinzično-motivacijski pristranima. To je potencijalno i jedan od razloga zbog kojeg su muškarci češće od žena na rukovodećim pozicijama, jer je njihova potreba za moći snažnija, kao što je i snažnija kod rukovoditelja nego kod njihovih podređenih. Međutim na ovom uzorku nije utvrđena ta razlika, jer je ekstrinzično-motivacijska pristranost fenomen koji općenito postoji u populaciji (Heath, 1999, McGregor, 1960). Također treba navesti da ne utvrđene razlike u pojavnosti ekstrinzično-motivacijske pristranosti s obzirom na spol procjenjivača i njihovu poziciju na poslu u ovom istraživanju ipak treba uzeti s rezervom zbog razlika u zastupljenosti muškaraca/žena i rukovodioca/radnika u ovom istraživanju (38,5 % muškaraca naspram 61,5% žena; te 37,1 %rukovoditelja naspram 63,6% radnika. Dakle žena i radnika je bilo skoro dvostruko više, pa stoga dobivene rezultate treba uzeti s rezervom. Također treba uzeti u obzir da je ovo istraživanje provedeno u vrijeme „lockdown-a“ RH zbog pandemije SARS-COV-2, što je rezultiralo i gospodarskim promjenama (povećan broj otkaza, smanjenje plaća, privremeno ili trajno gašenje malih RO, i slično) koje su se mogle reflektirati na procjenu važnosti motiva kako za sebe tako i druge. Naime, kako je vidljivo iz Grafa 1. ekstrinzično motivacijska pristranost na ovom uzorku je posljedica razlike u procjeni važnosti intrinzičnih/ekstrinzičnih motiva za druge, ali ne i za sebe. Kod samoprocjena u ovom istraživanju je izjednačena važnost intrinzičnih i ekstrinzičnih motiva, za razliku od većine drugih istraživanja (na primjer, Heath, 1999.) gdje je kod samoprocjena naglašena važnost intrinzičnih motiva u odnosu na ekstrinzične. Općenito, do promjena u hijerarhiji radnih vrijednosti u smislu povećanja važnosti ekstrinzičnih motiva dolazi u uvjetima gospodarskih kriza, a moglo bi se reći da vrijeme ovog istraživanja koincidira sa jednom od tih kriza.



Iako se u dosta istraživanja (Heath, 1999; Taylor, 1911) provjeravalo postojanje ekstrinzično-motivacijske pristranosti na određenom uzroku, nedostaju istraživanja uzroka ove pristranosti, konteksta kao ni potencijalne isprepletenosti sa drugim konstruktima koji mogu biti relevantni za pojavu iste. Iz tog se razloga u daljnjoj obradi pokušalo utvrditi razlikuje li se ekstrinzično motivacijska pristranost kod sudionika različite motivacijske orijentacije. Za pretpostaviti je bilo da obzirom da se radi o motivacijskoj pristranosti, da će i sama motivacijska orijentacija sudionika biti relevantna za postojanje ekstrinzično motivacijske pristranosti.

Najprije treba reći da je utvrđeno da sudionici koji imaju višu intrinzičnu ili intrinzičnu motivacijsku orijentaciju daju veće procjene važnosti svih motiva (intrinzičnih i ekstrinzičnih) u odnosu na sudionike niže motivacijske orijentacije, što moguće upućuje na općenitu sklonost precjenjivanja važnosti motiva, a što također može biti relevantno za ispitivanje ove pristranosti. Daljnjim analizama utvrđen je statistički značajan interakcijski efekt vrste motiva i vrste procjene na procjenu ukupnog stupnja važnosti pojedinog motiva (Tablice 5 i 6), odnosno postojanje ekstrinzično motivacijske pristranosti, kada se uzme u obzir intrinzična, kao i ekstrinzična motivacijska orijentacija. Međutim, uvidom u Grafove 2i 3, uočljivo je da javljanje ove pristranosti ovisi o stupnju intrinzične i ekstrinzične motivacijske orijentacije. Ekstrinzično motivacijska pristranost se javlja samo kod ispitanika koji imaju viši stupanj intrinzično motivacijske orijentacije, te kod onih koji imaju niži stupanj ekstrinzične motivacijske orijentacije. Dakle, sudionici koji su dominantno intrinzično motivacijski orijentirani su skloniji ekstrinzično motivacijskoj pristranosti, od dominantno ekstrinzično motivacijski orijentiranih sudionika. Naime, očito je da su procjene važnosti motiva u skladu s motivacijskom orijentacijom sudionika, dominantno ekstrinzično orijentirani ispitanici daju veću važnost ekstrinzičnim, a dominantno intrinzično orijentirani intrinzičnim motivima kod samo-procjene. Naime, kad se uzme u obzir motivacijska orijentacija sudionika gubi se vjerojatni efekt gospodarske krize na samo-procjenu važnosti prvenstveno intrinzičnih motiva, što utječe na pojavnost pristranosti (mogući statistički artefakt). Međutim, vjerojatnije je da se salijentnost i očitost situacijskih faktora (uglavnom ekstrinzičnih) povećala pod utjecajem ekonomske situacije u trenutku ispitivanja, pogotovo kada se procjenjuje motivacija drugih, kao i važnost ekstrinzičnih motiva za sebe kod ekstrinzično motivacijski orijentiranih sudionika. S druge strane, sudionici koji su dominantno intrinzično motivacijski orijentirani svjesni su svojih unutarnjih motiva za rad i njihove važnosti, bez obzira na promjene situacijskih faktora, uostalom motivacijska orijentacija se uzima kao relativno stabilna osobina kroz različite situacije. Tome u prilog ide značajan interakcijski efekt vrste

motiva i stupnja intrinzične motivacijske orijentacije. Tendencija davanja veće važnosti intrinzičnim motivima izraženija je kod sudionika više intrinzično motivacijske orijentacije, dok sudionici niže intrinzične orijentacije daju veću važnost ekstrinzičnim motivima, bez obzira na vrstu procjene (Grafa 2.) . Na poslijetku, kada je riječ o motivacijskoj orijentaciji i motivacijskoj pristranosti, treba reći da ova objašnjenja, kao i rezultate ovog istraživanja treba uzeti s rezervom, te da ih treba provjeriti u stabilnoj gospodarskoj situaciji.

I naposljetku uzimajući u obzir isprepletenost konstrukta sa pojavom pristranosti, treći je problem bio ispitati promjene u ekstrinzično-motivacijskoj pristranosti kod sudionika s različitim lokusom kontrole. Lokus kontrole sudionika određuje njihovo poimanje svijeta i percepciju kontrole nad vlastitim životom (Spector, 1988) koja bi mogla utjecati i na percepciju motivacije drugih ljudi u skladu s tim poimanjem. Analizom rezultata nije utvrđen značajan efekt internalnosti/eksternalnosti lokusa kontrole na procjenu stupnja važnosti pojedinih motiva na poslu, kao ni na pojavnost ekstrinzično motivacijske pristranosti, međutim, analize nižeg reda upućuju na postojanje motivacijske pristranosti kod sudionika s dominantno internalnim, ali ne i kod sudionika s eksternalnim lokusom kontrole. Dakle sudionici koji preuzimaju odgovornost za ono što im se u životu događa veću važnost daju intrinzičnim motivima kao vlastitim motivatorima, dok su s druge strane skloni pretpostavljati da su drugima važniji vanjski poticaji, najvjerojatnije zbog naglašenih utjecaja vanjskih karakteristika situacije. Naime, u vrijeme ispitivanja zbog specifičnih okolnosti informacije koje su dominirale (barem iz gospodarstva) bile su vezane uz prvenstveno negativne posljedice mjera vezanih za ograničavanje pandemije, što je moglo utjecati na percepciju mogućnosti kontrole te situacije pogotovo od strane drugih (čije unutarnje resurse ne poznajemo) i pojačavanje važnosti ekstrinzičnih motiva zbog eventualne egzistencijalne ugroženosti.

Naposljetku, može se reći da neke karakteristike procjenjivača kao što su motivacijska orijentacija i lokus kontrole utječu na pojavnost ekstrinzično- motivacijske pristranosti, ali da i/ili neke karakteristike situacije također mogu utjecati na pojavnost ovog fenomena. Dakako, rezultate ovog istraživanja treba uzeti s oprezom budući je provedeno na veoma malom broju sudionika koji je mogao smanjiti statističku snagu istraživanja i dovesti do pogreške u detekciji određenih odnosa među konstruktima koji u populaciji potencijalno postoje. Također, metoda istraživanja je bila online, te se određeni nesistematski varijabilni faktori kao motivacija sudionika i njihov identitet pri rješavanju nisu mogli u potpunosti kontrolirati kao što bi mogli istraživanjem papir-olovka putem. Jednako tako, broj pojedinih skupina nije bio u potpunosti ujednačen-bio je veći broj žena od muškaraca i djelatnika od rukovoditelja

što je moglo utjecati na rezultate. Kao najvažniji nedostatak ovog istraživanja je nemogućnost kontrole situacijskih faktora, te nemogućnost procjene relevantnosti istih na rezultate istraživanja. Stoga je i prijedlog da se ubuduće slična istraživanja provode papir-olovka putem, uz povećanje uzorka koji je homogenijih karakteristika, te ako je moguće veću kontrolu situacijskih faktora i/ili ponovljeno mjerenje u drugačijim situacijskim uvjetima.

## 6. ZAKLJUČCI

1. Utvrđena je ekstrinzično-motivacijska pristranost sudionika ovog istraživanja.
2. Prisutnost ekstrinzično-motivacijske pristranosti ovisi o motivacijskoj orijentaciji procjenjivača. Dominantno intrinzično motivacijski orijentirani sudionici skloni su motivacijskoj pristranosti, dok ekstrinzično orijentirani nisu.
3. Utvrđena je razlika u ekstrinzično-motivacijskoj pristranosti s obzirom na lokus kontrole sudionika. Sudionici s internalnim lokusom kontrole pokazali su ekstrinzično motivacijsku pristranost, ali ne i sudionici s eksternalnim lokusom kontrole.

## 7. LITERATURA

- Amabile, T. M. (1990). Within you, without you: The social psychology of creativity, and beyond. *The theories of creativity*. Newbury Park, CA: Sage.
- Aronson, E., Wilson, T. D. i Akert, R. M. (2005). Socijalna psihologija. MATE, d.o.o.
- Bagraim, J. J. (2001). Organisational psychology and workplace control: the instrumentality of corporate culture. *South African Journal of Psychology Utvry*, 31 (3), 43-49.
- Carleton, K. (2011). How to motivate and retain knowledge of workers in organizations: A review of the literature. *International Journal of Management*, 28 (2), 459-469.

- Furnham, A. (1988). *Lay theories: Everyday understanding of problems in the social*. Pergamon.
- Heath, C. (1999). On the social psychology of agency relationships: Lay theories of motivation overemphasize extrinsic incentives. *Organizational behaviour and human decision processes*, 78 (1), 25-62.
- Hewstone, M. E., Stroebe, W. E. I Jonas, K. E. (2008). *Introduction to social psychology*. Blackwell Publishing.
- Locke, E.A. i Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood of Chicago.
- Maxwell, R. i Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, 25 (9-10), 893-907.
- McCullers, J. C. i Martin, J. A. G. (1971). A re-examination of the role of incentive in children's discrimination learning. *Child Development*, 42, 827-837.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Miller, D. T. i Ratner, R. K. (1998). The disparity between the actual and assumed power of self-interest. *Journal of personality and social psychology*, 74 (1), 53-62.
- Motives of prospective lawyers. (1995, 1. svibnja). *Wall Street Journal*.
- Nadler, D. A. i Lawler III, E. E. (1989). Motivation: A diagnostic approach. *Readings in managerial psychology*, 3, 3-19.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L. i Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of*

*Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behaviour*, 27 (8), 1057-1087.

Nisbett, R. E., i Ross, L. (1980). *Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment*. Prentice Hall.

Petz, B. (2005). *Psihologijski riječnik*. Naklada Slap.

Reeve, J. (2010). *Razumijevanje motivacije i emocija*. Naklada Slap.

Schulz von Thun, F. (2001). *Kako međusobno razgovaramo: smetnje i razjašnjenja*. Erudita.

Slišković, A., Gregov, L., i Tokić, A. (2014). Spectorova skala radnog lokusa kontrole. *Zbirka psihologijskih skala i upitnika*, 7, 57-63.

Spector, P.E. (1982). Behaviour in Organisations as a Function of Employee's Locus of Control. *Psychological Bulletin*, 91 (3), 482-497.

Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of occupational psychology*, 61(4), 335-340.

Taylor, F. W. (1911). *Shop management*. Harper.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Winter, D. G. (1988). The power motive in women and men. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(3), 510-519.

Zarevski, P., Marušić, A., i Vranić, A. (2002). Proaktivnost i lokus kontrole u menadžera. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 11(4-5 (60-61)), 659-680.

## 8. PRILOG

*Tablica 1* Analiza stupnja važnosti ekstrinzičnih i intrinzičnih motiva za procjenitelja njegove suradnike/podređene s obzirom na spol procjenitelja (M= 55  $\bar{Z}$ = 88).

Varijable	Stupnjevi		
	slobode	F	p
Spol	1/141	0.00	.97
Vrsta motiva (Intrinz./Ekstrinz.)	1/141	8.79	.00*
Vrsta procjene (Ja/Drugi)	1/141	0.24	.62
Spol*Vrsta motiva	1/141	2.04	.15
Spol*Vrsta procjene	1/141	0.61	.43
Vrsta motiva*Vrsta procjene	1/141	4.25	.00*
Spol*Vrsta motiva*Vrsta procjene	1/141	3.48	.06

Legenda: \*p<0.05

\*\*p<0.01

*Tablica 2* Analiza važnosti ekstrinzičnih i intrinzičnih motiva za procjenitelja i druge (njegovesuradnike/podređene) s obzirom na poziciju na poslu (N<sub>rukovoditelji</sub>= 53 i N<sub>nerukovoditelji</sub>= 91).

Varijable	Stupnjevi		
	slobode	F	p
Pozicija na poslu (rukovodeća/nerukovodeća)	1/141	0.25	.61
Vrsta motiva (intrinz./ekstrinz.)	1/141	4.92	.02**
Vrsta procjene (ja/drugi)	1/141	0.37	.54
Pozicija na poslu*Vrsta motiva	1/141	1.59	.20
Pozicija na poslu*Vrsta procjene	1/141	0.02	.88
Vrsta motiva*Vrsta procjene	1/141	21.84	.00*
Pozicija na poslu*Vrsta motiva*Vrsta procjene	1/141	0.39	.53

Legenda: \*p<0.05

\*\*p<0.01

