

# Motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenik uspješnosti poslovanja poduzeća

---

Markotić, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:305994>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-07**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Ivana Markotić

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA KAO NAJVAŽNIJI  
ČIMBENIK USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA**

Završni rad

Osijek, 2021. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Ivana Markotić

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA KAO NAJVAŽNIJI  
ČIMBENIK USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0111127305

e-mail: [imarkotic1@gmail.com](mailto:imarkotic1@gmail.com)

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2021. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Management

**EMPLOYEE MOTIVATION AS THE MOST IMPORTANT  
FACTOR OF COMPANY BUSINESS SUCCESS**

Final paper

**College: Management of human resources**

JMBAG: 0111127305


e- mail: [imarkotic1@gmail.com](mailto:imarkotic1@gmail.com)

Mentor: Prof. Željko Požega, PhD

Osijek, 2021. year

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Ivana Markotić

**JMBAG:** 0111127305

**OIB:** 19254611871

**e-mail za kontakt:** imarkotic1@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni; Menadžment

**Naslov rada:** Motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenik uspješnosti poslovanja poduzeća

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** prof. dr. sc. Željko Požega

U Osijeku, 08. veljača 2021. godine

Potpis

Markotić Ivana

## SAŽETAK :

Ovaj rad prikazuje ulogu motivacije u upravljanju ljudskim resursima. Pojam upravljanje ljudskih resursa je sintagma, koja se posljednjih desetljeća sve više pojavljuje u znanstvenoj literaturi. Temelj zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih resursa je motivacija zaposlenika, motivacija jest pokretač koji podiže razinu poslovanja i profitabilnost tvrtke. Zbog izrazite složenosti koncepta motivacije, razvio se veliki broj teorija motivacije koje nastoje opisati što se to krije u podlozi motivacije, koji su ključni elementi i principi na kojima motivacija počiva, niti jedna teorija nije uspjela u cijelosti obuhvatiti sve aspekte. Stoga je motiviranje zaposlenika je vrlo složen zadatak za menadžera koji rezultira zadovoljstvom zaposlenika, te boljim radnim učinkom zaposlenika. Svaki djelatnik je jedinka za sebe, poseban je, ima određena zanimanja i standarde vrijednosti, različiti čimbenici poslovanja utječu na zaposlenika i njegovo stanje motiviranosti. Za menadžment je važno poznavanje znanstvenih dostignuća iz područja motivacije i primjene različitih motivacijskih tehnika, kako bih izgradili kvalitetan i učinkovit sustav motivacije za vlastite zaposlenike. Za postizanje pozitivnih efekata moguće je koristiti razne tehnike i modele motivacije zaposlenika koje uključuju kako stvaranje motivirajuće radne okoline tako i pravedni pristup nagrađivanja zaposlenika.

**KLJUČNE RIJEČI:** motivacija, motiviranost, ljudi, tehnike motivacije, menadžment, ljudski potencijali

## **ABSTRACT:**

This paper presents the role of motivation in human resource management. The term human resource management is a syntagm which has been increasingly appearing in the scientific literature in recent decades. The basis of the interest of modern human resource management is employee motivation, motivation is the driver that raises the level of business and profitability of the company. Due to the extreme complexity of the concept of motivation, a number of motivation theories have been developed that seek to describe what lies behind motivation, what are the key elements and principles on which motivation rests, no theory has been able to fully cover all aspects. Therefore, motivating employees is a very complex task for the manager that results in employee satisfaction, and better employee performance. Each employee is an individual for himself, he is special, he has certain occupations and standards of value, different business factors affect the employee and his state of motivation. It is important for management to know the scientific achievements in the field of motivation and the application of various motivational techniques, in order to build a quality and effective system of motivation for their own employees To achieve positive effects, it is possible to use various techniques and models of employee motivation, which include both the creation of a motivating work environment and a fair approach to rewarding employees.

**KEY WORDS:** motivation, motivation, people, motivation techniques, management, human resources

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA</b> .....	3
2.1. Što je upravljanje ljudskim resursima?.....	3
2.2. Važnost upravljanja ljudskim resursima za menadžere.....	4
2.3. Upravljanje ljudskim resursima u izazovnim vremenima .....	5
2.4. Upravljanje talentima .....	8
2.4.1. Sustavi upravljanja talentima .....	9
<b>3. MOTIVACIJA</b> .....	10
3.1. Teorije motivacije.....	10
3.1.1. Teorija hijerarhije potreba – Maslow .....	10
3.1.2. Teorija motivacije postignuća .....	12
3.1.3. Dvofaktorska teorija motivacije .....	13
3.1.4. Teorija motivacije uloga.....	14
3.2. Motivacija i radni učinci.....	16
3.2.1. Dijagnoza problema i radne učinkovitosti.....	16
3.2.2. Elementi uspješnog motivacijskog programa.....	18
3.2.3. Integrativni model poboljšanja motivacije zaposlenika .....	18
<b>4. NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA</b> .....	21
4.1. Sustav materijalnog nagrađivanja.....	21
4.2. Sustav nematerijalnog nagrađivanja.....	21
<b>5. TEHNIKE U MOTIVACIJI ZAPOSLENIKA</b> .....	22
5.1. Coaching pristup.....	22
5.2. Strategije oblikovanja radnog izvršenja – bihevioralni pristup .....	23
<b>6. ISKUSTVA MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA IZ PRAKSE</b> .....	25
<b>7. ZAKLJUČAK</b> .....	27
<b>LITERATURA:</b> .....	29
<b>POPIS SLIKA I TABLICA</b> .....	31



## 1. UVOD

Motivirati druge u današnje je vrijeme najvažniji zadatak menadžmenta svakog poduzeća. Taj zadatak sastoji se od sposobnosti komuniciranja, davanja primjera, hrabrenja, pribavljanja povratnih informacija, poticanja, uključivanja drugih u posao, razvijanja i treniranja, delegiranja, informiranja, izvješćivanja i osiguravanja pravednog nagrađivanja. (Denny, 2000:9)

Temelji zadatak odjela u poduzeću koji se bavi ljudskim potencijalima, nakon pronalaska „pravih ljudi“ za organizaciju, jest učiniti te zaposlenike sposobnima za uspješan zajednički rad, odnosno pomoći zaposlenicima da se uspješno nose s problemima. Menadžment je zadužen svakome zaposleniku omogućiti da njegova znanja i vještine budu njegova snaga, a da slabosti toga zaposlenika postanu ne primjetne, u usporedbi s njegovim snagama.

Motivacija zaposlenika nije isključivo područje socioloških i psiholoških problema rada i radnog ponašanja. Ponašanje zaposlenika je usmjereno prema određenome cilju, koji pobuđuje izazvane potrebe zaposlenih, a krajnji cilj je zadovoljene te određene potrebe. Određeno ponašanje zaposlenika ovisi o uzroku, unutarnji psihološki pokretači tjeraju zaposlenika na neku aktivnost, učinak zaposlenika kao pojedinca ovisi o motivaciji, a ne samo o njegovoj sposobnosti. Iz tih razloga razvijene su materijalne i nematerijalne strategije koje u kombinaciji čine cjelovit motivacijski sustav.

Ljudski faktor postaje važan segment svakog globalno orijentiranog menadžmenta jer izazovi u realnom sektoru uslijed gospodarskih, tehnoloških i drugih promjena ne daju prostora za olako shvaćanje ljudskih resursa.

No, da bi se cjelokupni ciklus motivacije mogao ispravno odvijati ne smije se zaboraviti i na važnu ulogu menadžera. U nekim slučajevima menadžeri mogu krivo dijagnosticirati probleme radne učinkovitosti i motivacije zaposlenika. Ako je procjena menadžera pogrešna, i ako je loša uspješnost povezana sa sposobnošću, a ne motivacijom, reakcija povećanog pritiska će pogoršati problem. Zaposlenici koji imaju slabije rezultate neminovno će osjećati da rukovodstvo nije neosjetljivo na njihove probleme, da im nedostaju resursi, adekvatno školovanje ili realni vremenski raspored. Posljedica takvog ponašanja je njihova kontraproduktivna reakcija na bilo koje taktike usmjerene na povećanje njihovog učinka. Da bi stvorili visoko motivirajuće radno okruženje potrebno je primijeniti pravilne strategije

oblikovanja radnog izvršenja. Kroz slijedeća poglavlja u ovome radu prikazat ćemo različite modele i ulogu motivacije u radnom učinku zaposlenika.

## 2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

### 2.1. Što je upravljanje ljudskim resursima?

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja. (Bahtijarević-Šiber, 1999: 16)

Pojam upravljanje ljudskih resursa je sintagma, koja se posljednjih desetljeća sve više pojavljuje u znanstvenoj literaturi. Upravljanje ljudskim resursa označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu, te odnos prema ljudima u organizaciji. (Petz, 1992: 38-39)

Upravljanje ljudskim potencijalima je proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika uz brigu o radnim odnosima, zdravlju, i sigurnosti radnika, te pitanjima pravednosti. (Dessler, 2015:30).

Prema **Pržulju**, upravljanje ljudskim resursima (potencijalima) ima svoje osnove u:

1. *Psihologiji*: Kada se govori o čovjeku, njegovoj ličnosti, ponašanju, motivaciji, ambicijama, procesima učenja, odnosima u grupi (timu), međusobnim odnosima među zaposlenicima, međusobnim odnosima zaposlenika i nadređenih, međusobnim odnosima između službenika u javnom sektoru i građanima kao korisnicima usluga, onda se proučavanja moraju temeljiti na nekim osnovnim tezama koje je u svezi s navedenim postavila psihologija.

2. *Teoriji upravljanja i organizaciji*: Teorije upravljanja i organizacije predstavljaju okvir i oslonac za razvoj upravljanja ljudskim resursima, pogotovo što se tiče pitanja sustava, strukture i vodstva.

3. *Ergonomiji*: Kao znanost o odnosima čovjeka i rada te prilagođavanju rada čovjeku, ergonomija je od neprocjenjive vrijednosti za upravljanje ljudskim resursima.

4. *Ekonomiji*: Koncept upravljanja ljudskim resursima, nastao je u okviru ekonomskih teorija, sa svrhom povećanja učinkovitosti, efektivnosti i konkurentnosti gospodarskih organizacija. Isti se također može primijeniti na druge vrste organizacija, primjerice javnog sektora, ali prilagođen s obzirom na drugačiju vrstu i karakter organizacija.

5. *Sociologiji*: Organizacija, kao socijalni sustav predstavlja “društvo u malom”. Tako u razumijevanju mnogih oblika bitnih za upravljanje ljudskim resursima koriste se spoznaje koje pruža sociologija, primjerice: grupe, ponašanje pojedinca u malim i velikim grupama, teorije socijalizacije i drugo.

6. *Antropologiji*: Antropologija, kao znanost koja proučava fizičke osobine čovjeka, i njezine su spoznaje posebno aktualne u zadnje vrijeme u okviru usredotočenosti organizacione teorije na kulturu organizacije, kao jednu od temeljnih determinanti ponašanja u organizaciji.

7. *Andragogiji*: Obrazovanje odraslih postaje također aktualno, ne samo kao obrazovanje, već i kao usavršavanje ili prekvalifikacija, zbog ubrzanih promjena i turbulentnosti društva i vremena u kojem živimo. U konceptu organizacije koja se stalno razvija, svaki pojedinac, odnosno zaposlenik ima potrebu za vlastitim razvojem kroz procese obrazovanja i obuke, pri čemu se spoznaje andragogije koriste u integraciji individualnog obrazovanja u procesu organizacionog učenja i razvoja.

8. *Medicini rada*: Za ostvarivanje ciljeva bilo koje organizacije potrebni su fizički i psihički zdravi ljudi. Utjecaj radne sredine i vanjskih faktora na fizičko i psihičko zdravlje ljudi, zaštita na radu i profesionalne bolesti predmet su medicine rada, pa na taj način predstavljaju neizostavan sadržaj u okviru aktivnosti i pažnje upravljanja ljudskim resursima.

9. *Pravu*: Odnosi poslodavaca i zaposlenika regulirani su zakonskim propisima radnog prava, pa na taj način pravo i njegove odredbe predstavljaju polazište u mnogim procesima kao što su zapošljavanje, plaće, beneficije, a naposljetku i otpuštanje, što je sve dio procesa upravljanja ljudskim resursima. (Pržulj, 2002:2)

## 2.2. Važnost upravljanja ljudskim resursima za menadžere

Upravljanje ljudskim resursima je važno je iz razloga što menadžeri žele izbjeći pogreške u smislu:

- Zaposliti krivu osobu
- Imati visoku fluktuaciju
- Imati zaposlenike koji se ne trude
- Gubiti vrijeme na besmislenim razgovorima za posao
- Završiti na sudu zbog diskriminacije

- Dovedi svoju tvrtku u neprilike zbog nepridržavanja propisa o zaštiti na radu
- Imati zaposlenike koji misle da je njihova plaća nepravedna u odnosu na plaće ostalih zaposlenika u organizaciji
- Dozvoliti da nedostatan usavršavanje zaposlenika umanjuje učinkovitost vašeg odjela
- Provoditi bilo kakve nepravedne radne prakse ( Dessler, 2015:31)

Godinama je bilo mišljenje da je kapital najvažniji čimbenik novih djelatnosti, ali danas je to ljudski kapital. Izvršni planovi, odlično posložene strukture organizacije, vrhunski pogon, visoko razvijene financijske kontrole, mogu doživjeti neuspjeh, ako menadžer zaposli krivu osobu ili ako ne zna motivirati svoje podređene, dok s druge strane neki menadžeri su uspješni čak i uz manje dostatne planove, organizacije i kontrole. Menadžeri uspijevaju, jer znaju kako zaposliti prave ljude, motivirati ih, procjenjivati i razvijati.

### 2.3. Upravljanje ljudskim resursima u izazovnim vremenima

Za primjer upravljanja ljudskim resursima u izazovnim vremenima uzeti ćemo aktualnu situaciju vezanu uz *pandemiju COVID -19*, jer trenutna situacija je izuzetno izazovna kako za menadžere, tako i za djelatnike.

Za primjer uzet je projekt hrvatske kuće za savjetovanje u ljudskim resursima SELECTIO. Primjer je preuzet s (<https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/objavljeni-prvi-nositelji-priznanja-izvrsnost-u-izazovima-131915> – stranici pristupila 05.01. 2021.)

Krajem travnja ove godine hrvatska kuća za savjetovanje u ljudskim resursima SELECTIO, pokrenula je projekt Izvrsnost u izazovima. SELECTIO dodjeljuje priznanja za kvalitetno upravljanje ljudskim resursima u nepredvidljivim okolnostima s ciljem promoviranja kvalitetnog upravljanja ljudskih resursa u neizvjesnim i izazovnim vremenima, poput još uvijek aktualne krize vezane uz COVID – 19.

SELECTIO navodi da kako bi poslodavac postao nositelj ovog priznanja, mora proći kroz nezavisnu evaluaciju HR praksi koje je provodio u kriznom periodu, a procjenjuje se koliko je poslodavac bio agiln, kako je organizirao rad i komunicirao sa zaposlenicima tijekom krize,

što je poduzeto kako bi se osiguralo fizičko zdravlje, sigurnost i dobrobit zaposlenika te koliko je kompanija bila tehnološki spremna za vrijeme pandemije.

Nositelji priznanja Izvrsnost u izazovima dodijeljeni su:

- A1 Hrvatska
- Erste&Steiermärkische Bank
- Kaufland Hrvatska
- Njuškalo
- Trikoder

**A1** je za vrijeme ovog izazovnog perioda pokazao da brine za dobrobit zaposlenika pokrenuvši razne inicijative i prakse, poput financijske pomoći zaposlenicima kojima je stambeni objekt stradao u potresu, online priča za djecu zaposlenika, izrade Vodiča kroz aktivnosti za djecu i roditelje, Mindfulness programa i tjednog virtualnog druženja #StayConnected Talks. O kvaliteti uvedenih praksi svjedoči i činjenica da su zaposlenicima A1, prema rezultatima istraživanja zadovoljstva zaposlenika provedenog u jeku pandemije koronavirusa, porasle angažiranost, motivacija i povjerenje u leadership.

U **Erste banci** naglašavaju da su najviše ponosni na zajedništvo i timski duh koji su u posebnim okolnostima još dodatno ojačali. Tijekom epidemije, koju je dodatno otežao potres, nastojali su zaposlenicima maksimalno olakšati svakodnevicu. Osim redovite i transparentne komunikacije na intranetskoj platformi, organizirana je psihološka pomoć za zaposlenike, a potom i ona financijska za sve pogođene potresom. Banka je kao poslodavac svim zaposlenicima koji su morali iseliti iz svojih domova pokrila troškove tromjesečnog najma, a organiziran je i interni fond putem kojeg su, uz poslodavca, svi zaposlenici imali priliku financijski pomoći svojim kolegama. Ipak, najveći ponos su zaposlenici koji su cijelo vrijeme radili u poslovnica i pobrinuli se da klijenti dobiju uslugu kakvu očekuju i zaslužuju.

U **Kauflandu** ističu da su svim zaposlenicima u poslovnica i logistici osigurali svu potrebnu zaštitnu opremu te da su uveli mjesečnu korona nagradu od 500 kn neto tijekom tri mjeseca krize, kako bi i na taj način zaposlenicima dali do znanja koliko cijene njihov doprinos. Tijekom koronakrize Kaufland je svojim zaposlenicima na nerukovodećim radnim mjestima od ožujka

povećao neto primanja kroz novi mjesečni neto dodatak u iznosu 300 kn. Zbog posebnih okolnosti pojave koronavirusa u posljednjih nekoliko mjeseci, briga o zdravlju postala je posebno važna i sveprisutna tema, a kako bi podržao svoje zaposlenike u brizi o zdravlju, Kaufland je za sve zaposlenike pripremio prigodni zdravi poklon paket vitamina. Kaufland izuzetno cijeni izniman trud svih zaposlenika tijekom perioda korona krize. Osim toga, Kaufland je za pomoć bolnicama donirao 500.000 kn, voće i povrće koje su do sada donirali školama preusmjerili su Hrvatskom Crvenom Križu, a domaćim proizvođačima dodatno su omogućili plasman njihovih proizvoda na police Kauflanda.

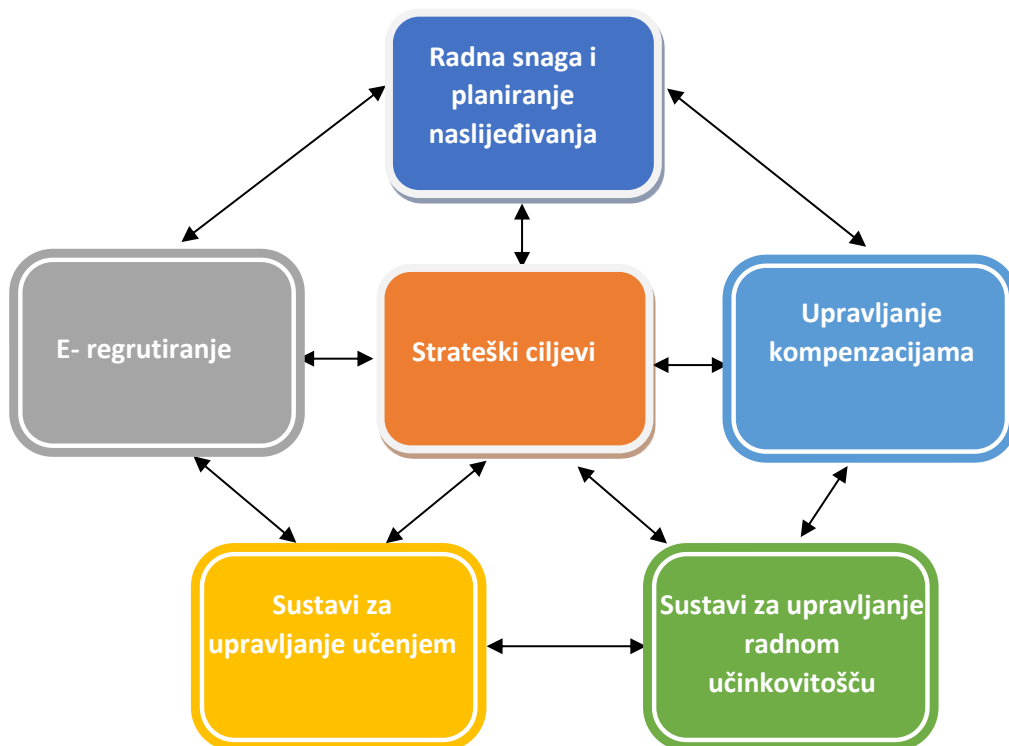
Iz sestrinskih tvrtki *Njuškalo i Trikoder* ističu da su, uz sve ostale prilagodbe i inicijative koje su uveli, poput digitaliziranog onboardinga, programa besplatne psihološke pomoći za zaposlenike, Mindfulness radionica, tjednih savjeta za lidere te „Back to office“ HR talka, osobito ponosni i na inicijativu online Njuškalove priče za djecu zaposlenika. Maskota Njuškala djeci zaposlenika je preko online platforme čitala priče te na taj način prenosila vrijednosti koje njeguju u kompaniji, a to su poštovanje, poštivanje raznolikosti, pomaganje te briga o drugima. Maskota Njuškala imala je tako zadatak zabaviti djecu interesantnim pričama te im na zanimljiv način dati zadatke kroz koje su pomagali roditeljima kod kuće.

Podaci za potrebe rada preuzeti s web stranice Lidera: (<https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/objavljeni-prvi-nositelji-priznanja-izvrsnost-u-izazovima-131915>) – stranici pristupila 05.01.2021. )

## 2.4. Upravljanje talentima

Upravljanje talentima od početka do kraja automatiziran je proces planiranja, pribavljanja, razvoja, upravljanja i kompenziranja djelatnika diljem cijele organizacije. ( Dessler, 2015:388)

Slika 1. Proces upravljanja talentima



Izvor: Vlastita izrada prema Dessler(2012:388)

Upravljanje talentima omogućava organizacijama da identificiraju, razvijaju, motiviraju i zadrže prave ljude i zaposlenike sa najboljim učinkom u tvrtki.

Upravljanje talentima usko je povezano sa mnogim aspektima djelotvornog funkcioniranja, kao što su posvećenost zaposlenika, unapređenje i motivacija.

Nakon proučavanja literature, naišla sam na činjenicu da talenti generiraju čak 80% prihoda tvrtke, što čini ovu temu još zanimljivijom. Ovi zaposlenici su ključni ljudi u organizaciji koji



najviše doprinose njezinom uspjehu i zbog toga se tvrtke moraju usredotočiti i ulagati u zaposlene sa najboljim učinkom kako bi ostale konkurentne.

#### 2.4.1. Sustavi upravljanja talentima

Poslodavci su dugo „upravljali svojim talentima“ bez računalnih sustava, međutim danas se za upravljanje talentima obično koristi informacijska tehnologija. (Dessler 2012: 389)

Privrženost i odanost menadžmenta najviše razine upravljanju talentima važna je pretpostavka i uvjet uspješnog upravljanja talentima. Njihovo shvaćanje talenata kao ključnog resursa u stvaranju konkurentske prednosti određuje je spremnost na ulaganje u talente i upravljanje njima, ali i temeljne vrijednosti organizacijske kulture i ponašanja. Stvaranje kulture koja cijeni, potiče, privlači, zadržava i dobro nagrađuje talente važna je pretpostavka i stvarni dio uspješna upravljanja talentima. (Bahtijarević Šiber, 2014: 166-167)

Nekoliko ponuđača softvera nudi specijalizirane skupove za upravljanje talentima. Ti skupovi podrazumijevaju i integriraju temeljne sastavnice za upravljanje talentima kao što su e-pribavljanje, e- osposobljavanje, provjere izvedbe i nagrade. (Dessler 2012: 389)

Tvrtka Talent Management Solutions nudi skup za upravljanje talentima koji sadrže softvere za e-pribavljanje, upravljanje izvedbom djelatnika, sustav za upravljanje učenjem te upravljanje kompenzacijama. (Dessler 2012: 389)

### 3. MOTIVACIJA

#### 3.1. Teorije motivacije

Danas postoji više teorija koje pokušavaju objasniti motivaciju i što to motivira pojedinca. Dvije glavne skupine tih teorija su sadržajne i procesne teorije motivacije. (Bahtijarević-Šiber, 1999: 557)

Sadržajne teorije motivacije usmjerene su na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje čovjeka potiču da djeluje na točno određen način.

Procesne teorije (teorije očekivanja) motivacije polaze od činjenice da koncept potreba, nije dovoljan za objašnjenje radne motivacije, odnosno u analizu je bitno uključiti: percepciju, očekivanja, vrijednosti i njihove međusobne interakcije.

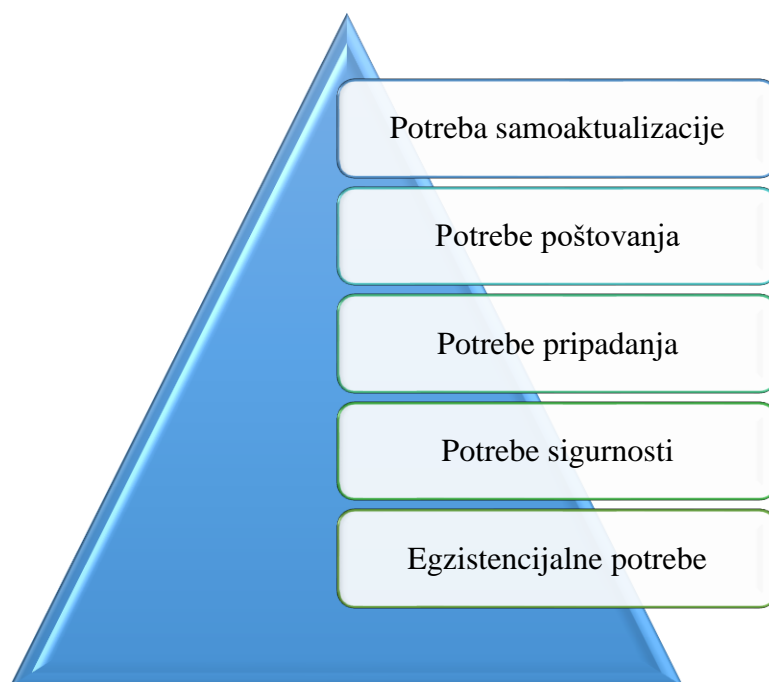
Kako ističe *Kanfer*, svim teorijama motivacije zajednička su tri osnovna polazišna pitanja:

1. Što mobilizira ljudsko ponašanje?
2. Što usmjerava to ponašanje?
3. Kako održati takvo ponašanje tijekom vremena? (Kanfer, 1990:75).

##### 3.1.1. Teorija hijerarhije potreba – Maslow

Teorija hijerarhije potreba koju je razvio američki psiholog Abraham Maslow najpopularnija je kako u literaturi, tako i u praksi menadžmenta. Temelji se na kompleksnosti ljudske ličnosti i njegovih potreba koje su hijerarhijski strukturirane. Sve potrebe Abraham Maslow je grupirao u 5 kategorija koje su prikazane na sljedećoj slici.

Slika 2. – Teorija potreba



Izvor: Vlastita izrada prema Požegi(2012:123)

Kako ističe *Požega*, teorija potreba ima nesumnjivo najveći utjecaj na istraživanje uzorka ponašanja ljudi općenito u privatnom životu i organizaciji.

Teorija hijerarhije potreba sastoji se od pet stepenica:

- egzistencijalne potrebe
- potrebe sigurnosti
- potrebe pripadanja
- potrebe poštovanja
- potrebe samoaktualizacije ( Požega, 2012:123)

Prema Maslowljevoj teoriji hijerarhije potreba postoji tzv. čvrsta hijerarhija potreba, što bih značilo da nema preskakanja „stepenica“, odnosno tek sa zadovoljenjem niže potrebe, može se ići na sljedeću višu razinu potreba. Osnovne potrebe svakog čovjeka su egzistencijalne prirode, svaka osoba najprije želi utažiti glad, žeđ, zadovoljiti potrebu za spavanjem, imati dom, itd. Tek kada se zadovolji prva stepenica, osoba može krenuti prema drugoj stepenici, odnosno potrebama sigurnosti. Potrebe za sigurnosti su temeljene psihološke potrebe, što bih bile potrebe za redom, poretkom, strukturom, potrebe za predvidljivosti događaja u bližoj ili daljoj

budućnosti. Nakon što su zadovoljene prve dvije potrebe, doći će do zadovoljavanja ostalih potreba. Potrebe za pripadanjem odnose se na privrženost, ljubav, odanost, stvaranje odnosa s drugim ljudima. Zatim dolazimo do potrebe za poštovanjem, ljudima je važno da budu priznati, istaknuti u nečemu, bolji od drugih na nekom životnom polju. Zadnja, peta stepenica teorije hijerarhije potreba jest potreba samoaktualizacije, to je potreba do koje svi ljudi čak ni ne stignu, potreba za isticanjem kvalitete svojih znanja, sposobnosti vještina, trenutak kada više nije važan materijalni status, te isticanje po istome.

### 3.1.2. Teorija motivacije postignuća

Na formiranju teorije motivacije za postignućem radilo je više autora, ali najčešće se kao njezini glavni autori navode McClelland i Atkinson.

Teorija motivacije postignuća ( autori su McClelland i Atkinson) bavi se isključivo motivacijom za rad. Prema toj teoriji, postoji intrinzična i ekstrinzična motivacija. Intrinzična (unutarnja) motivacija podrazumijeva motivaciju ili htjenje koji su kod pojedinaca razvijene unutarnje želje za dokazivanjem i uspjehom. Ekstrinzična (vanjska) motivacija podrazumijeva motivaciju ili htjenje koji se kod osobe javljaju kao posljedica vanjskog stimuliranja, bilo da se radi o materijalnim stimulansima, kao, primjerice davanje priznanja, emocionalne potpore i sl. Teorija motivacije postignuća može se predstaviti kao funkcija važnosti motiva postignuća za određenu osobu na određenoj aktivnosti ili zadatku za koji motivacija promatra, zatim značaja koji za njega imaju poticaji postignuća te njihovo očekivanje ili pretpostavka da li izvršenje zadatka vodi uspjehu, ( Požega 2012: 127)

Temeljna potreba ove teorije je potreba za postignućem koja je rezultat djelovanja dviju sila, željom za uspjehom te željom za izbjegavanjem neuspjeha. Prvotni model McClelland je 1961. proširio te je uveo dvije nove potrebe, potrebu za pripadanjem i potrebu za moći. Potreba za uspjehom zapravo predstavlja potrebu čovjeka da postigne uspjeh u onome što radi. Pojedinaac koji ima izraženu potrebu za postignućem nastojat će ostvariti uspjeh u poslu koji obavlja, ne zbog same nagrade koja eventualno može uslijediti, već zbog zadovoljstva koje će osjetiti prilikom postizanja rezultata. Također, pojedinci koji imaju izraženu ovu potrebu tražit će posao koji im osigurava samostalnost, odgovornost i izazove. Osim toga važna im je povratna informacija kao orijentacija za daljnji rad. Takvim zaposlenicima poželjno je osigurati nove, izazovne, složene zadatke, veću autonomiju, omogućiti im stručna usavršavanja ili ih nagraditi posebnim priznanjima. Zaposlenici koje karakterizira izražena potreba za postignućem

posvećeni su poslu kojeg obavljaju, vrlo su produktivni i često kreativni, spremni su naporno raditi, nije im problem raditi prekovremeno, vikendom ili raditi za manju plaću ukoliko im posao omogućava postignuća. Na njihovu motiviranost negativno će utjecati pojačana kontrola, ponavljajući, jednostavni i monotoni zadaci te davanje isključivo novčanih nagrada (Harrell i Stahl 1981:242).

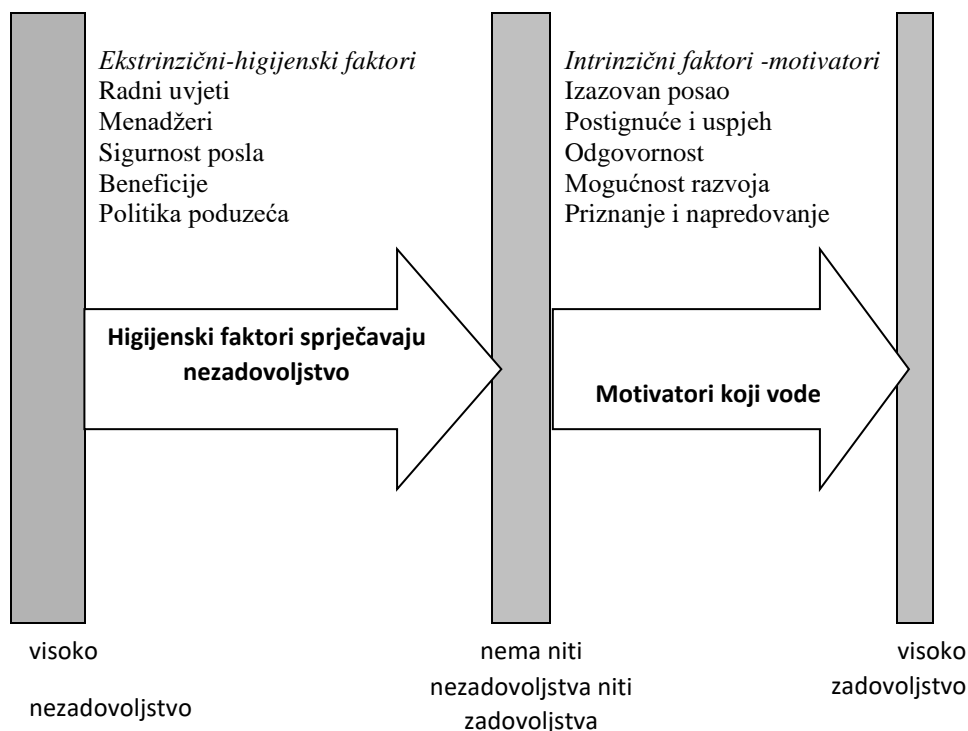
### 3.1.3. Dvofaktorska teorija motivacije

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije bazirana je na dvije temeljne pretpostavke.

Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuum povezana s različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva.

Druga bitna pretpostavka modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični, odnosno motivatori. Prvi su situacijski ili kontekstualni faktori, dok su drugi vezani uz posao koji čovjek obavlja (Bahtijarević-Šiber, 1999:564)

Slika 3. Herzbergova dvofaktorska teorija



Izvor: Vlastita izrada prema Bahtijarević - Šiber (1999;575.)

Suvremeni menadžer ljudskih resursa mora znati osigurati što veći broj motivatora svojim zaposlenicima kako bi kod njih postigao razinu zadovoljstva poslom, a što podrazumijeva visoke razine motivacije, dok u obrnutom slučaju, ukoliko radnik nema dovoljno motivatora u poduzeću, kod njega se javlja osjećaj da nema zadovoljstva te je tada vrlo tehnikama i metodama motivacije postići značajnije povećanje njegove motivacije za obavljanje posla. (Požega, 2012:130)

#### 3.1.4. Teorija motivacije uloga

Prema teoriji motivacija uloga (autor je John Miner) pretpostavlja se da postoje različiti tipovi osoba koje obavljaju posao, te shodno tome, i različiti načini motivacije za svaki od postavljenih modela tipova. Ako je u pitanju menadžerska motivacija, osobe koje pripadaju tome modelu u poslu motivira, između ostalih, mogućnost postizanja i ostvarivanja autoriteta nad svojim

sudionicima i podređenima, zatim situacije natjecanja sa suradnicima, situacije postizanja i ispoljavanja moći nad drugim ljudima, postizanje što više razine odgovornosti u organizaciji te dostizanje što više razine statusa u poduzeću i društvu. ( Požega, 2012:131)

Potrebe karakteristične za određenu ulogu prikazane su u sljedećoj tablici:

*Tablica 1. Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova*

<b>Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova</b>	
Menadžerska motivacija (hijerarhijskih uloga)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pozitivan stav prema autoritetu</li> <li>- Potreba za natjecanjem</li> <li>- Potreba za moći</li> <li>- Potreba za potvrđivanjem</li> <li>- Potreba za različitim statusom</li> <li>- Želja da se odgovorno obavljaju rutinske menadžerske dužnosti</li> </ul>
Profesionalna motivacija (stručnjaka)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potreba za učenjem</li> <li>- Potreba neovisnog rada i djelovanja</li> <li>- Potreba za stjecanjem statusa</li> <li>- Potreba za pomaganje drugima</li> <li>- Identifikacija s profesijom</li> </ul>
Poduzetnička motivacija (zadataka)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potreba za postignućem</li> <li>- Potreba izbjegavanja rizika</li> <li>- Potreba „feedbacka“</li> <li>- Potreba za uvođenjem inovativnih rješenja</li> <li>- Potreba anticipiranja budućih mogućnosti</li> </ul>

Izvor: Vlastita izrada prema Bahtijarević-Šiber (1999:578)

Dakle uloga koju pojedinac ima odredit će i njegovu motivaciju. Menadžerska motivacija uključuje jedinstvene potrebe, motive, stavove nužne za postizanje uspjeha te iskazivanje želje

za obavljanjem menadžerskog posla. Profesionalna motivacija vezana je uz razvoj znanja, vještina, uz učenje, odanost profesiji i njezinim etičkim normama, a ujedno obuhvaća i težnju za postizanjem određenog statusa među kolegama. Poduzetničku motivaciju karakterizira potreba za postignućem, inovacijama, povratnim informacijama i sl. Teorija naglašava važnost uloge koju pojedinac ima kao svojevrsni indikator motiva i potreba kojima su vođeni i koje žele ostvariti (Bahtijarević- Šiber, 1999:578)

### 3.2. Motivacija i radni učinci

Bez obzira upravljaju li menadžeri sa radnicima u proizvodnji, softverskoj industriji, umjetnicima ili sportašima, uvijek se suočavaju s istim izazovom : kako motivirati ljude i stvoriti pravo okruženje za postizanje boljih radnih učinaka?. No, da bi postigli taj cilj menadžeri ne mogu pristupiti motivaciji olako, pretpostavljajući što bi mogao biti problem slabe učinkovitosti. U slijedećem poglavlju dati ćemo prikaz mogućeg dijagnosticiranja problema učinkovitosti kao i elemente nužne za uspješnu motivaciju.

#### 3.2.1. Dijagnoza problema i radne učinkovitosti

Postoji tendencija da nadzornici /supervizori pripisuju uzrok slabog učinka slaboj motivaciji. Odnosno, kada ovlaštenici ne ispune očekivanja izvršenja, supervizori za takav rezultat obično krivnju nalaze u nedovoljnom naporu koji je izražen u nedostatku interesa ili doprinosa. Takav način davanja pretpostavki je primjer onoga što psiholozi nazivaju sklonost pristranosti. Problem s ovim pristupom dijagnostici problema je u tome što je podložan pojednostavljenim rješenjima i nikako ne daje pravu sliku problema.

Kako bi dobili bolji uvid u kompleksnost motivacije spomenimo samo zaposlenike u smjenama. Istraživanja o zaposlenima u smjenama sugeriraju da pogledamo dalje od uobičajenog načina zaključivanja da je „loša učinkovitost jednaka niskoj motivaciji i predanosti“. Na primjer, radnici u smjeni spavaju dva sata do tri sata manje od dnevnih radnika, četiri do pet puta je veća vjerojatnost da će osjetiti probavne smetnje uslijed jedenja namirnica u krivo doba, a 80% zaposlenika u smjeni osjeća kronični zamor.



Kako bi izbjegli negativne učinke loše pripremljenih uzroka problema radnog učinka, menadžerima je potreban model ili okvir koji će voditi njihov proces ispitivanja.

Motivacija predstavlja želju i predanost zaposlenika za obavljanjem posla, a očituje se u radnom učinku.

Menadžeri trebaju informacije koje se kriju u ovih nekoliko pitanja:

1. Koliko su zahtjevni zadaci koji su pojedincu dodijeljeni?
2. Koliko pojedinac ima vještina(sposobnost)?
3. Koliko se pojedinac trudi i pokušava uspjeti u poslu?
4. Koliko poboljšanja pojedinac ostvaruje?

U pogledu ova četiri pitanja, niska sposobnost općenito je povezana s vrlo teškim zadacima, sveukupno malom individualnom spremnošću, dokazima snažnih napora i nedostatkom poboljšanja tijekom vremena.

Odgovor na pitanje „Je li ovo problem sposobnosti ili problem motivacije?“ ima dalekosežne posljedice za odnose podređenih. Istraživanja na tu temu pokazuju da menadžeri imaju tendenciju da vrše veći pritisak na osobu za koju smatraju da namjerno ne ostvaruje očekivanja, nego da ne djeluje učinkovito zbog vanjskih, nekontroliranih sila. Menadžeri ponekad takav izbor forsirane strategije prisile opravdavaju obrazloženjem da podređeni ima loš stav, neprijateljsko raspoloženje ili mu nedostaje predanosti.

Nažalost, ako je procjena menadžera pogrešna i ako je loša uspješnost povezana sa sposobnošću, a ne motivacijom, reakcija povećanog pritiska će pogoršati problem. Ako loši „performeri“ osjećaju da je rukovodstvo neosjetljivo na njihove probleme, da im nedostaju resursi, adekvatno školovanje ili realno vremenski rasporedi - mogu kontraproduktivno reagirati na bilo koje taktike usmjerene na povećanje njihovog napora. Vrlo je vjerojatno da će razviti motivacijski problem - odnosno, njihova želja i posvećenost će se smanjiti kao odgovor na rukovoditeljevu neosjetljivost. Takav način reakcije može motivirati management da upotrijebiti još jače oblike utjecaja da postigne usklađenost. No, rezultat je začarani krug kojeg je izuzetno teško prekinuti. Takvo inicijalno loše dijagnosticiranje problema radne motivacije i učinka dovodi do situacije u kojoj svi gube. (Whetten David A., Cameron Kim S. 2005:299)

### 3.2.2. Elementi uspješnog motivacijskog programa

***Ključne pretpostavke za uspješnu motivaciju mogu se sažeti u slijedećem:***

1. Zaposlenici obično počinju motivirani. Stoga je nedostatak motivacije naučen odgovor, često podstaknut pogrešno shvaćenim ili nerealnim očekivanjima.
2. Uloga menadžmenta je stvoriti radno okruženje koje je usmjereno na rješavanje problema, u kojem je olakšavanje, a ne kontrola glavna vrijednost.
3. Nagrade bi trebale poticati visoke osobne performanse koje su u skladu s ciljevima menadžmenta.
4. Motivacija najbolje djeluje kada se temelji na samoupravljanju.
5. S pojedincima treba postupati pošteno.
6. Pojedinci zaslužuju pravovremenu, iskrenu povratnu informaciju o radnom učinku.

Korisno je napomenuti da je uopćeni pristup među znanstvenicima u pogledu motivacije i performansi dramatično promijenjen tijekom posljednjih desetljeća. Počeci razumijevanja motivacije obuhvaćali su ovaj model:

Zadovoljstvo → Motivacija → Izvedba

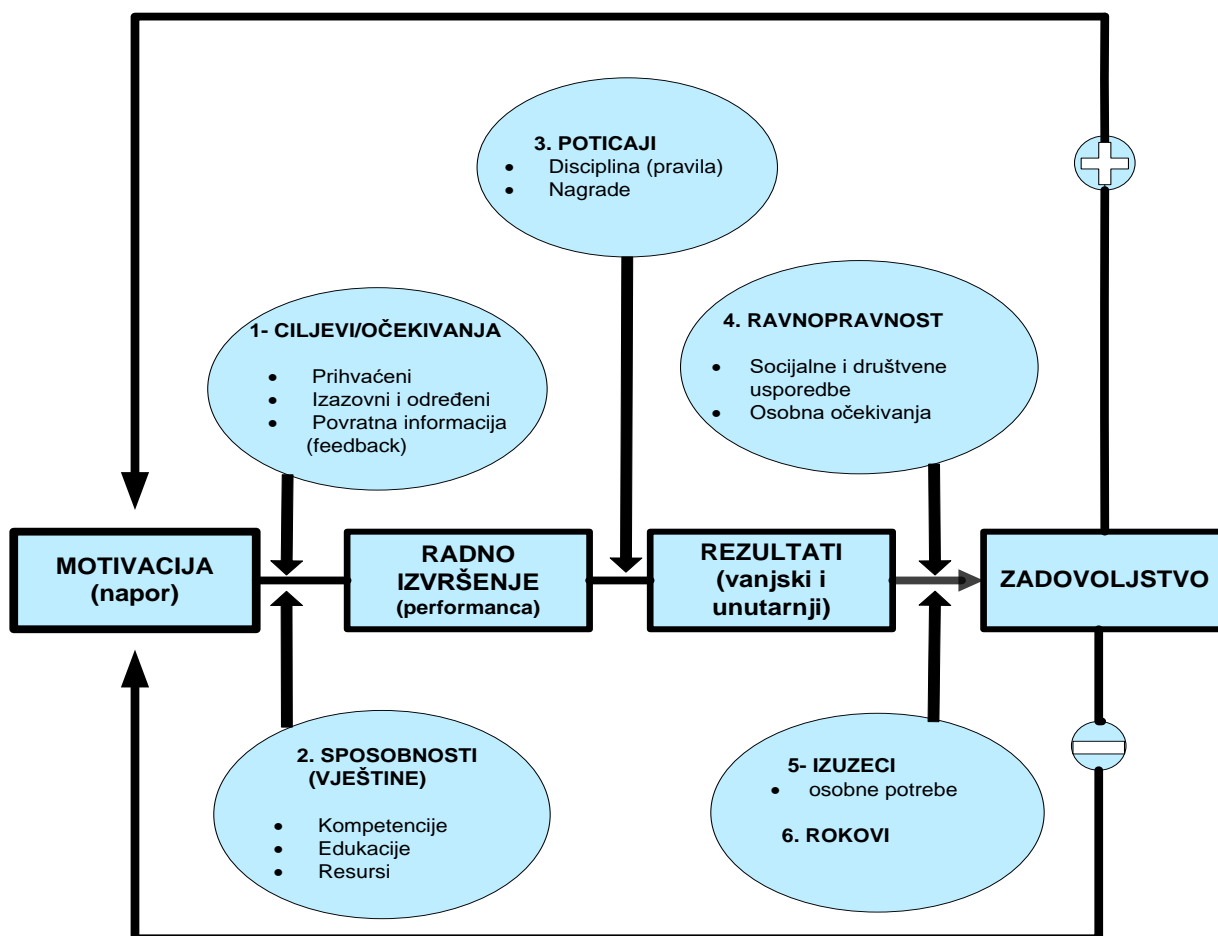
Danas taj model je značajno revidiran i obuhvaća slijedeći princip:

Motivacija → Performanse → Rezultati → Zadovoljstvo (Whetten David A., Cameron Kim S. 2005:305)

### 3.2.3. Integrativni model poboljšanja motivacije zaposlenika

Integrativni model poboljšanja motivacije zaposlenika naglašava nužno međudjelovanje među različitim dijelovima u njihovim motivacijskim naporima, umjesto da se koncentriraju samo na jedan dio. Sasvim je razvidno da nema prečica do postizanja učinkovitog upravljanja. Svi elementi procesa motivacije moraju biti uključeni u cjelovit, integrirani program za poboljšanje performansi i zadovoljstva. Na slijedećoj slici možemo vidjeti kako izgleda takav model.

Slika 4. Integrativni model poboljšanja motivacije zaposlenika



Izvor: Vlastita izrada prema Whetten David A., Cameron Kim S. (2005;323)

Činjenica da dijagram toka započinje motivacijom je važna, jer potvrđuje pretpostavke koje su objašnjene u prethodnom dijelu da su pojedinci u početku motivirani za naporni rad i dobar posao. Podsjetimo se da se motivacija manifestira kao radni napor i da se trud sastoji od želje i predanosti. To znači da su zaposlenici motivirani da daju najbolje od sebe i odrade zadatak. Hoće li njihova motivacija biti održiva tijekom vremena ovisi o preostalim elementima modela.

Ostali elementi uključuju slijedeće veze :

*Motivacija → Performanse*

*Izvedba → Rezultati*

*Rezultati →Zadovoljstvo*

Ove ključne veze u motivacijskom procesu najbolje se mogu sažeti kao pitanja koja si postavljaju pojedinci od kojih se traži bolji radni učinak .

*1. Ako uložim više napora hoću li moći ostvariti bolje rezultate?*

*2. Hoće li moja razina performanse biti bitna u ovoj organizaciji?*

*3. Hoće li rezultat boljeg rada biti nagrađen?*

Na lijevoj strani modela, vidimo da kombinacija ciljeva i sposobnosti određuje nivo do kojeg se napor uspješno pretvara u izvedbu. U teoriji upravljanja ciljevima, naglašava se važnost prilagođavanja pravog posla pravoj osobi i pružanje nužnih resursa i edukacije. Ovi se čimbenici moraju kombinirati s učinkovitim postavljanjem ciljeva (razumijevanje i prihvaćanje umjereno teških ciljeva) ako se želi da povećani napor(motivacija) dovede do povećane učinkovitosti.

Sljedeći se odjeljak modela usredotočuje na jačanje dobre izvedbe, u smislu povećanja učestalosti performansi - poboljšanje ostvarenja i povezivanja rezultata s uspješnim postizanjem cilja. Važno je imati na umu da su ljudi općenito motivirani unutrašnjim i vanjskim rezultatima. Osim toga, učinkovit menadžer spretn je u korištenju čitavog raspona alata za oblikovanje ponašanja, protežući spektar od discipline do nagrade.

Nadalje, segment „ *Rezultati → Zadovoljstvo* “ u modelu ističe važnost percipirane pravednosti i isplativosti nagrade. Pojedinci moraju vjerovati da su ponuđene nagrade odgovarajuće, ne samo za njihovu osobnu razinu uspješnosti, već i u odnosu na nagrade koje su ostvarili „slični“ drugi djelatnici. Subjektivna vrijednost koju pojedinci pridaju poticajima za izvedbu odražava njihovu osobnu relevantnost. Nagrade s malom osobnom vrijednošću imaju malu motivaciju. Ovi subjektivni čimbenici kombiniraju se sa pravovremenošću i točnošću povratnih informacija kako bi se odredio ukupni motivacijski potencijal nagrade.

Na temelju njihove percepcije o rezultatima, radnici će iskusiti različiti stupanj zadovoljstva ili nezadovoljstva. Zadovoljstvo kreira pozitivni sklop ponašanja i time se povećava individualna motivacija koja rezultira povećanim učinkom. Nezadovoljstvo s druge strane rezultira smanjenim naporom, a samim time i nižim učinkom kao i nagradom. Ako se ne ispravi, ovaj obrazac može u konačnici rezultirati izostankom zaposlenika (bolovanja) kao i smanjenim poslovnim rezultatima. (Whetten David A., Cameron Kim S. 2005:323)

## 4. NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA

### 4.1. Sustav materijalnog nagrađivanja

Materijalna motivacija kao jedna od temeljnih strategija na kojima je zasnovana organizacijska praksa motiviranja rada pod utjecajem je politike i prakse same organizacije.

Isključivi cilj strategija materijalnog nagrađivanja, odnosno različitih materijalnih nagrada poboljšanje je radne uspješnosti zaposlenika kroz povećanje njihove motivacije.

Nagrade mogu biti doista različite te se mogu podijeliti s obzirom na stupanj izravnosti na izravne (npr. plaća) i neizravne (razne beneficije), pri čemu valja reći da neizravne u pravilu manje utječu na motivaciju zaposlenika. Nagrade mogu biti i individualne, koje pojedinac prima samostalno na temelju svojih radnih aktivnosti, te na razini organizacije, koje radnik prima zajedno sa drugim suradnicima ukoliko se na razini tima, odjela ili poduzeća ostvare željeni poslovni rezultati. ( Požega, 2012:140)

### 4.2. Sustav nematerijalnog nagrađivanja

Za razliku od prošlih vremena kada se povećanje motivacije svodilo isključivo na novac, danas se koristi mnogo vrsta nagrađivanja. U današnjim uvjetima poslovanja može se reći da plaća prije svega služi kao motivator što većeg korištenja fizičkih napora, dok možemo reći da su različiti bonusi na plaće usmjereni na stimuliranje mentalnih napora. Zapravo bonusi potiču zaposlenike pa tako i menadžere na angažiranje cjelokupnog znanja i iskustva, ali i za neprestano usavršavanje. Novac je bitan kod nagrađivanja, a kada se riješe egzistencijalni problemi kod ljudi se javljaju kvalitativno drukčije potrebe kao što su npr. poštovanje ili samopotvrđivanje. Upravo zbog toga je važno nenovčano nagrađivanje koje obuhvaća široki spektar motivacijskih mehanizama kao što su npr. rezervirana parkirališna mjesta, boravak u službenim vilama, korištenje službenih vozila, slobodni dan, fleksibilno radno vrijeme i dr. (Buntak K., Droždek I., Kovačić R. , 2013:213)

## 5. TEHNIKE U MOTIVACIJI ZAPOSLENIKA

### 5.1. Coaching pristup

Coaching je u zadnje vrijeme postao popularnim terminom, u poslovnom svijetu također, a odnosi se na temeljne zahvate nužne za poboljšanje uspješnosti pojedinca, timova ili organizacija.

Osnovni principi coachinga utemeljeni su na ciljevima uspješnosti i psihologiji. Coaching traži najrazvijeniji stupanj suštinske kvalitete svake osobe: integritet, empatiju i želju za promjenom. Radi se o potpuno drugačijem pristupu od onoga koji je uobičajen u mnogim oblicima obrazovanja ili uobičajenim poslovnim edukacijama. Različite *coaching tehnike* mogu pomoći rukovodiocima/managerima u pronalaženju bolje komunikacije i upravljanju s članovima tima budeći u njima *unutarnju motivaciju*. Rezultat uspješnog pristupa ogleda se u zaposlenicima koji postaju zadovoljniji sobom, svojim poslom i karijerom.

Coaching sadrži mnoštvo različitih gledišta. Temelj za kvalitetan coaching podrazumijeva 3 veća stanovišta:

- Sadržaj: svijest i odgovornost
- Umijeća: znatiželja, umijeće aktivnog slušanja, inteligentno postavljanje pitanja
- Redoslijed – jedna od mogućih struktura

**T – Topic/Tema:** O čemu se želi razgovarati i što se želi riješiti?

**G – Goal/Cilj:** Što želi postići coachingom?

**O – Outcome /Rezultat:** Što se želi dobiti iz coaching treninga?

**R – Options/Opcije:** Što bi se moglo poduzeti?

**W – Way forward/ Korak naprijed:** Što će se učiniti?

([www.ingerock.be](http://www.ingerock.be), - Korišteni materijali s internog treninga Poslovne akademije)

U današnjem zahtjevnom poslovanju svi svjetski lideri svakodnevno koriste coaching tehnike u svom radu. Tehnike su proizašle iz više psihoterapijskih pravaca (Transakcijska analiza, Geštalt terapija, NLP ...). To su brze, kratke učinkovite tehnike koje pomažu zaposlenicima da osvijeste situaciju u kojoj se trenutno nalaze, pronađu osobnu svrhu ili smisao zašto nešto rade

ili zašto je važan taj cilj ili zadatak te samostalno pronađu put i način kako će ga riješiti. Sastavni dio svake tehnike su plan i koraci i naravno povratna informacija .

<https://ingalalic.com/coaching-tehnike-u-motivaciji-zaposlenika/> (stranici pristupila 07.01.2021.)

## 5.2. Strategije oblikovanja radnog izvršenja – bihevioralni pristup

Ključne smjernice za stvaranje visoko motivirajućeg radnog okruženja mogu se sažeti u slijedećem:

### **1. Jasno definirati prihvatljivu razinu cjelokupnog učinka ili određenog cilja ponašanja.**

- pojedinac mora razumjeti što je potrebno da zadovolji očekivanja
- ciljeve formirati zajednički ako je moguće
- ciljeve trebaju biti izazovni i određeni.

### **2. Ukloniti sve prepreke za postizanje ciljeva izvedbe**

- Pojedinac treba imati sve odgovarajuće tehničke informacije, financijska sredstva, resurse.
- Ako nedostatak sposobnosti ometa performanse, treba poduzeti akcije za ponovnu obuku
- Procijeniti razinu lidera - koliko sudjeluje u pomoći osobi, i koliko je ta pomoć realno dostupna

### **3. Uspostava nagrada i disciplinskih mjera u zavisnosti od ostvarenja performansi**

- Pažljivo proučiti posljedice ignoriranja (zanemarivanje ponašanja rijetko se tumači kao neutralan odgovor)
- Koristiti disciplinu za eliminiranje kontraproduktivnog ponašanja i nagrade za jačanje produktivnog ponašanja

### **4. Kad je disciplina potrebna, koristiti ju kao iskustvo učenja za pojedinca**

- Konkretno identificirati problem i objasniti kako ga treba ispraviti

### **5. Transformirati prihvatljivo u izuzetno ponašanje**

- nagraditi svaku razinu poboljšanja

## **6. Koristiti nagrade koji su usklađene s pojedincima**

- dozvoliti fleksibilnost u izboru nagrada
- pružiti istaknute vanjske nagrade kao i zadovoljavajuću razinu posla (unutarnje zadovoljstvo)
- ne pretjerivati sa nagradama kao se ne bi umanjio značaj

## **7. Periodična provjera percepcije podređenih na alokaciju nagrada**

- ispraviti pogrešna mišljenja povezana sa pravednom raspodjelom

## **8. Osigurati pravovremene nagrade i povratnu informaciju**

- smanjiti vrijeme između određenog ponašanja(učinka) i povratne informacije na radni učinak
- osigurati određenu, poštenu i jasnu procjenu trenutnih sposobnosti i dugoročnih prilika (Whetten David A., Cameron Kim S. 2005:324)



## 6. ISKUSTVA MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA IZ PRAKSE

Tvrtke na različiti način motiviraju svoje zaposlenike , u nastavku prikana su iskustva tvrtke British American Tobacco čija iskustva je opisala njihova voditeljica ljudskih resursa gđa Sanja Šijanec za intervju portala Moj posao.

Za potrebe rada podaci preuzeti s ([MojPosao.net - Intervju sa Sanjom Šijanec, Voditeljicom ljudskih resursa za Hrvatsku, BiH i Sloveniju u tvrtki British American Tobacco https://www.moj-posao.net/HR/Articles/Details/78579/Intervju-sa-Sanjom-Sijanec-Voditeljicom-ljudskih-resursa-za-Hrvatsku-BiH-i-Sloveniju-u-tvrtki-British-American-Tobacco/#ixzz6RlNnTJQ9](https://www.moj-posao.net/HR/Articles/Details/78579/Intervju-sa-Sanjom-Sijanec-Voditeljicom-ljudskih-resursa-za-Hrvatsku-BiH-i-Sloveniju-u-tvrtki-British-American-Tobacco/#ixzz6RlNnTJQ9)) – Stranici pristupila 07.01.2021.

Posao u BAT-u nudi kvalitetno međunarodno okruženje koje osigurava prilike za usvajanje novih znanja, mentorstvo te stalne prilike za napredovanje. Ponosni smo što svi naši zaposlenici svake godine prođu kroz neki oblik edukacije. Uz to, jedan od procesa koje posebno volimo isticati je upravljanje učinkom. Kroz njega svi naši zaposlenici imaju definirane ciljeve i nagrađivanje sukladno ostvarenom uspjehu, ali i dovoljno fleksibilnosti u samom načinu rada, a sve u svrhu ostvarenja ciljeva.

Mnogo polažemo na razgovore o karijerama, o prilikama za razvoj i o svim mogućnostima koje kompanija pruža za razvoj pojedinaca. To je sve dio redovitog ciklusa upravljanja talentima u kojem sudjeluju sve razine menadžmenta. Menadžeri su kod nas odgovorni za rast i razvoj zaposlenika.

U BAT-u se prilike za napredovanje otvaraju vrlo brzo. Mnogi su primjeri gdje se već unutar prve godine u organizaciji zaposlenicima otvori i zasluži prilika za napredovanje. Imamo veliki broj kolega i kolegica koji su iz naše regije otišli na razvojne i ostale projekte u druge zemlje EU, kao i one koji su na takve iste projekte došli iz drugih zemalja u ovu regiju. BAT-u je multikulturalnost, dijeljenje znanja, iskustava i različitih vrijednosti od izuzetne važnosti za rast cijele organizacije.

([MojPosao.net - Intervju sa Sanjom Šijanec, Voditeljicom ljudskih resursa za Hrvatsku, BiH i Sloveniju u tvrtki British American Tobacco https://www.moj-posao.net/HR/Articles/Details/78579/Intervju-sa-Sanjom-Sijanec-Voditeljicom-ljudskih-resursa-za-Hrvatsku-BiH-i-Sloveniju-u-tvrtki-British-American-Tobacco/#ixzz6RlNnTJQ9](https://www.moj-posao.net/HR/Articles/Details/78579/Intervju-sa-Sanjom-Sijanec-Voditeljicom-ljudskih-resursa-za-Hrvatsku-BiH-i-Sloveniju-u-tvrtki-British-American-Tobacco/#ixzz6RlNnTJQ9))

Stranici pristupila 07.01.2021.

Kao svijetli primjer uspješnog poslovanja u upravljanju ljudskih resursa posebno se ističe **Hrvatska poštanska banka** ove je godine nositelj certifikata Poslodavac Partner, prestižnog priznanja kojeg konzultantska kuća SELECTIO već petnaestu godinu dodjeljuje kompanijama u Hrvatskoj i regiji s izvrsnim praksama u upravljanju ljudskim resursima.

HPB je ovaj certifikat stekla četvrti put zahvaljujući dobro organiziranoj i kvalitetnoj funkciji upravljanja ljudskim resursima koja je strateški partner biznisu. Certifikacijski tim pohvalio je i visoka ulaganja HPB-a u **usavršavanje i razvoj zaposlenika**.

Zaposlenicima HPB-a omogućene su brojne stručne edukacije neophodne za razvoj znanja, praćenje trendova i usvajanje novih vještina kao i prilike za dodatno usavršavanje. Provedbom inicijative za internu mobilnost „Gibajmo se“ kompanija omogućava sustavni razvoj i napredovanje zaposlenika te potiče razmjenu znanja i brže učenje važno za osobni razvoj i napredak u karijeri čime Banka jača kapacitete za učinkovitu prilagodbu tržišnim promjenama. Tijekom 2019. proveden je transformacijski projekt HPB 2.0 s ciljem prepoznavanja potencijalnih nositelja promjena u organizaciji i njihove dodatne edukacije kako bi znanjem i idejama snažno doprinijeli kulturi inovacija i kvaliteti poslovanja.

HPB je u postupku certifikacije potvrdila stalnu brigu za dobrobit zaposlenika i ravnotežu poslovnog i privatnog života. U kompaniji je iznimno aktivna grupa HPB Sport, a zaposlenicima su na raspolaganju pogodnosti za kulturne i sportske aktivnosti kao i dopunsko zdravstveno osiguranje, sistematski pregledi te psihološko savjetovanje prema potrebi. Pilot projekt Fleksi, kao jedna od inicijativa za veću fleksibilnost zaposlenika, omogućio je određenom broju djelatnika rad od kuće, a u krizi uzrokovanoj pandemijom COVID-19 pokazao se kao izvrsna priprema za brzu i efikasnu organizaciju takvog rada za sve u Banci čiji je opis posla to dopustio. (MojPosao.net - HPB Poslodavac Partner: Ulaganje u razvoj zaposlenika za buduće izazove i uspjehe <https://www.moj-posao.net/HR/Articles/Details/79558/HPB-Poslodavac-Partner-Ulaganje-u-razvoj-zaposlenika-za-buduce-izazove-i-uspjehe/#ixzz6RmAMpNsS>)

Stranici pristupila 07.01.2021.

## 7. ZAKLJUČAK

Organizacije koje su u današnjem vremenu prepoznale koliko je važno upravljanje ljudskim resursima i motivacijskim tehnikama postižu znatno veću konkurentsku prednost, te su uspješnije od onih organizacija koje još uvijek nisu odlučile ulagati u razvoj svojih ljudskih resursa.

Ključ uspjeha organizacije je pravilno postavljanje ciljeva i motivacija djelatnika. Motivacija je važna zbog poticanja kreativnosti, inovativnosti i profesionalnog razvoja djelatnika. Važno je osmisliti sustav motivacije koji obuhvaća kombinaciju više motivatora, kako bih se stvorila prava sinergija motivatora, koja će zaposlenika učiniti uspješnim i produktivnim, te tako povećati efikasnost poslovanja poduzeća.

U ovome radu prikazani su modeli koje obuhvaćaju integrativni i strukturalni pristup motivaciji i upravljanju zaposlenicima.

Svaka organizacija, poduzeće u današnje doba mora upotrijebiti sve dostupne resurse kako bih stekla konkurentsku prednost i time si zajamčila siguran opstanak na tržištu. Osnova uspješnoj poslovanja je uzajamno poštovanje i povjerenje između menadžmenta i djelatnika. Važno je da menadžment spoznaje koliko je važan svaki djelatnik, te da mu pruži sve prilike kako bih djelatnik mogao pokazati sve svoje vještine i znanja u obavljanju svoga dijela posla.

Glavni cilj menadžmenta trebao bih biti potaknuti djelatnike kroz motivaciju da se oni sami počnu zauzimati za ostvarivanje ciljeva organizacije, motivacija zaposlenika nije osobna karakteristika pojedinca, na motivaciju zaposlenih utječe menadžment svojim ponašanjem i odnosom prema zaposlenima.

Tvrtke ne moraju samo naći prave ljude, one ih moraju i zadržati. Ako su ljudi vrijednost, privlačenja i zadržavanja pravih osoba je izuzetno važna stavka. (Edvinsson; 2003:88)

Svi smo usmjereni na sebe, žudimo za pohvalom i općenito se volimo smatrati pobjednicima. No, činjenica je da su naši talenti normalno raspodijeljeni – nitko od nas nije onoliko dobar ili dobra koliko misli, ali nimalo nam ne pomaže svakodnevno si to trljati o nos. ( Peters., Waterman; 2008:79)

Učenje o motivaciji je nešto što može biti prilično zanimljivo. Neke teme raspiruju maštu i zabavne su. Bilo što što nam govori o tome tko smo, zašto želimo ono što želimo i kako poboljšati svoje živote, moglo bi biti zanimljivo. Isto tako, bilo što što nam govori o tome što

drugi ljudi žele i zbog čega te kako možemo poboljšati njihove živote, također može biti zanimljivo. Kada pokušavamo objasniti zašto ljudi rade ono što rade, možemo se okrenuti teorijama motivacije. One nam mogu pomoći da naučimo nešto o temama kao što su ljudska priroda, težnja za postignućem i moći, želja za seksom u smislu biološke potrebe i želja za psihološkom intimnošću, emocije poput straha i ljutnje, njegovanje talenata i promicanje kreativnosti, razvijanje interesa i kompetencija te planiranje i postavljanje ciljeva.

Neke teme su još korisnije za naše živote. Motivacija je važna sama po sebi, ali i zato što može pomoći u predviđanju onih životnih ishoda koji su nam izrazito važni, uključujući kvalitetu onoga što radimo i našu osobnu dobrobit. Zbog toga učenje o motivaciji može biti vrlo praktično i vrijedno truda. Vrlo je korisno znati odakle motivacija dolazi, zašto se nekada mijenja, a nekada ne, pod kojim uvjetima raste ili slabi, koji se aspekti motivacije mogu, a koji ne mogu mijenjati, te koje od različitih vrsta motivacije utječu na angažiranost i opće zadovoljstvo, a koje ne. Znajući takve stvari, možemo primijeniti naše znanje na situacije u kojima pokušavamo motivirati zaposlenike, trenirati sportaše, savjetovati klijente, odgajati djecu, podučavati studente, ili mijenjati način na koji razmišljamo, osjećamo i ponašamo se. Dok god nam proučavanje motivacije pomaže saznati kako poboljšati naše živote i živote drugih ljudi, putovanje koje predstavlja učenje o motivaciji dobro je utrošeno vrijeme. (Reeve;2010:2)

## LITERATURA:

1. Bahtijarević-Šiber, F. Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing, 1999.
2. Bahtijarević Šiber, F. Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, 2014.
3. Buntak K., Droždek I., Kovačić R. Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima; 2013. ([file:///C:/Users/imark/Downloads/tj\\_7\\_2013\\_2\\_213\\_219.pdf](file:///C:/Users/imark/Downloads/tj_7_2013_2_213_219.pdf)) (04.01.2021.)
4. Denny Richard „, Motivirani za uspjeh – Menadžerske tehnike za veća dostignuća“ ; M.E.P. Consult, Zagreb, 2000.
5. Dessler Gary, „Upravljanje ljudskim potencijalima – dvanaesto globalno izdanje „, MATE d.o.o Zagreb, Zagreb 2015.
6. Edvinsson Leif „, Korporacijska longituda- Navigacija ekonomijom znanja“; Differo d.o.o., Zagreb 2003.
7. Harrell, A. M., i Stahl, M. J. A behavioral decision theory approach for measuring McClelland's trichotomy of needs. Journal of Applied Psychology, 1981.
8. Kanfer, R. Motivation theory and industrial and organizational psychology. Handbook of industrial and organizational psychology, In M. D. Dunnette, & L. M1990.
9. PeatersThomas, Waterman RobertH.; „U potrazi za izvrsnošću“, Profil, Zagreb, 2008.
10. Petz Boris, Z. Psiholgijski rječnik, Prosvjeta Zagreb, 1992.
11. Požega Željko, „Menadžment ljudskih resursa – Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću“, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek 2012.
12. Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.
13. Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright „, Menadžment ljudski potencijala – postizanje konkurenstke prednosti“, treće izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, 2006.
14. Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E. i Shad, S. Six principles of effective global talent management. Sloan Management Review, 2012.

15. Whetten David A., Cameron Kim S. „Developing Management Skills“ ; International Edition, Pearson Prentice Hall: 2005.

E- knjige:

1. 1. Reeve Jhonmarshall; Razumijevanje motivacije i emocija, Slap Zagreb, 2010.

( <https://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/motivacija%20emocije%201.pdf> )

Web izvori:

(<https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/objavljeni-prvi-nositelji-priznanja-izvrsnost-u-izazovima-131915>) – stranici pristupila 05.01.2021.

([MojPosao.net - HPB Poslodavac Partner: Ulaganje u razvoj zaposlenika za buduće izazove i uspjehe https://www.moj-posao.net/HR/Articles/Details/79558/HPB-Poslodavac-Partner-Ulaganje-u-razvoj-zaposlenika-za-buduce-izazove-i-uspjehe/#ixzz6RmAMpNsS](https://www.moj-posao.net/HR/Articles/Details/79558/HPB-Poslodavac-Partner-Ulaganje-u-razvoj-zaposlenika-za-buduce-izazove-i-uspjehe/#ixzz6RmAMpNsS)) - stranici pristupila 07.01.2021.

([MojPosao.net - Intervju sa Sanjom Šijanec, Voditeljicom ljudskih resursa za Hrvatsku, BiH i Sloveniju u tvrtki British American Tobacco https://www.moj-posao.net/HR/Articles/Details/78579/Intervju-sa-Sanjom-Sijanec-Voditeljicom-ljudskih-resursa-za-Hrvatsku-BiH-i-Sloveniju-u-tvrtki-British-American-Tobacco/#ixzz6RlNnTJQ9](https://www.moj-posao.net/HR/Articles/Details/78579/Intervju-sa-Sanjom-Sijanec-Voditeljicom-ljudskih-resursa-za-Hrvatsku-BiH-i-Sloveniju-u-tvrtki-British-American-Tobacco/#ixzz6RlNnTJQ9)) - stranici pristupila 07.01.2021.

## **POPIS SLIKA I TABLICA**

Slika 1. Proces upravljanja talentima .....	7
Slika 2. Teorija potreba .....	10
Slika 3. Herzbergova dvofaktorska teorija .....	13
Slika 4. Integrativni model poboljšanja motivacije zaposlenika .....	18
Tablica 1. Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova .....	13