Tehnike i strategije motiviranja zaposlenika

Lidija, Grofelnik

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:456597

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE

V A R A Ž D I N

Lidija Grofelnik

Tehnike i strategije motiviranja zaposlenika

ZAVRŠNI RAD

Varaždin, 2019.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE

V A R A Ž D I N

Lidija Grofelnik

Matični broj: Z-43183/14-1

Studij: ***Primjena informacijske tehnologije u poslovanju***

Tehnike i strategije motiviranja zaposlenika

ZAVRŠNI RAD

Mentorica:

Izv. prof. dr. sc. Renata Mekovec

Varaždin, rujan, 2019.

Lidija Grofelnik

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

_____

Sažetak

Tema ovog završnog rada su tehnike i strategije motiviranja zaposlenika. Cilj rada je utvrditi da li i kako svaki od čimbenika utječu na motiviranost zaposlenika. Menadžeri su oni koji trebaju prepoznati želje zaposlenika, a isto tako kroz različite metode postati motivatori. Maslowljevu hijerarhija potreba pritom je odličan pokazatelj potreba pojedinaca, dok Adamsova teorija pravednosti pokazuje kako struktura nagrađivanja može utjecati na nezadovoljstvo, a kasnije i na učinkovitost. Dodjeljivanjem poslova uredskom zaposleniku obzirom na klasifikaciju, važnost i razinu odgovornosti dolazimo do rangiranja poslova. Razni čimbenici poput angažiranja zaposlenih osoba dovode do unaprjeđenja produktivnosti, a nagrade poput povišica održavaju uspješnost. Anketiranjem skupine ljudi iz različitih područja rada i različitih dobnih skupina dolazi se do zaključka da je najveća motivacija za rad upravo - veća plaća.

Ključne riječi: motiv, motivacija, zaposlenici, ured, teorije

Sadržaj

Sažetak v
1. Uvod 1
2. Pojam motivacije 3
2.1. Faktori motivacije 5
2.2. Motivacija i produktivnost zajedno 6
2.3. Povezanost sustava nagrađivanja s motivacijom 7
2.4. Čimbenici/faktori motivacije 8
2.5. Zadaci menadžera u motiviranju zaposlenika 12
3. Teorije i strategije motivacije 15
3.1. Sadržajne teorije motivacije 15
3.1.1. Maslowjeva hijerarhija potreba 16
3.1.2. ERG teorija 18
3.1.3. Dvofaktorska motivacijska teorija 19
3.1.4. Teorija motivacije uloga 20
3.2. Procesne teorije motivacije 21
3.2.1. Kognitivni model motivacije 22
3.2.2. Adamsova teorija pravednosti 23
3.2.3. Integritivni procesni model motivacije 24
3.3. McGregorova teorija X i teorija Y 24
3.4. McClellandova motivacijska teorija 25
3.5. Teorija mrkva i štap 26
4. Uredski zaposlenici 27
4.1. Sustav poslovanja u uredu 28
4.2. Vodstvo kod zaposlenika 29
4.2. Razvoj zaposlenika 30
4.3. Izvori potencijalnih uredskih zaposlenika 31
4.4. Procjena poslova uredskih zaposlenika 32
4.4. Tehnike unaprjeđivanja produktivnosti kod zaposlenika 37
4.5. Plaće zaposlenika u uredima 39
5. Rezultati istraživanja 41
6. Zaključak 47
Literatura 48
Popis slika 50

Popis tablica 50

1. Uvod

Poslovni svijet je veoma zahtjevan i težak kao i upravljanje ljudskim potencijalima. Kod upravljanja ljudskim potencijalima javlja se i glavni fokus koji se postavlja na uspješnost poduzeća odnosno rezultate koje poduzeće postiže. Poslovni svijet je vrlo težak i to na način da ljudi moraju potrošiti znatno više svojih moždanih stanica i svojeg vremena da bi uspjeli za razliku od onih koji rade za njih. Vodstvo je ono koje predstavlja vrlo težak zadatak u motivaciji zaposlenika. Naime, ukoliko je samo vodstvo demotivirano, onda će biti i zaposlenici. Svaki poduzetnik kreće u poslovni svijet s velikom motivacijom i entuzijazmom. Nažalost s godinama se sva ta motivacija i entuzijazam gubi jer se nailazi na brojne prepreke koje su negativne i „uništavaju“ želju i volju za radom. Isto tako je i sa samim zaposlenicima bilo kojeg poduzeća. Upravo zato voditelji poduzeća bilo direktori ili šefovi moraju voditi brigu o svojim zaposlenicima i njihovoj motivaciji.

U današnjem svijetu javlja se velika konkurencija i brojne promjene koje imaju utjecaj na rad zaposlenika, te u konačnici na njihov krajnji rezultat. Kako bi krajnji rezultat bio zadovoljavajući zaposlenici će učiniti sve ako od toga imaju koristi (ne motivaciju), kao na primjer da imaju veću plaću ili ostvare proviziju. Rezultat ostvaren na taj način će biti zadovoljavajući, ali zaposlenik neće biti jer zna da dolazi na posao s „grčem“ u želucu jer mora ispuniti neku zadanu kvotu. Motivacija je čimbenik koji utječe na to da zaposlenik koji ostvaruje zadani cilj, ostvari na najbolji mogući način i pri tome i samog sebe zadovolji svojim rezultatom, a onda sve ostale. Kada zaposlenici dolaze motivirani na posao ostvaruju veliki potencijal za uspješno obavljen posao, ali i za potencijalno napredovanje.

Zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika važne su stavke kod zaposlenika, to su dva vrlo važna parametra ili faktora koja se mogu koristiti za procjenu načina rada i pristupa radu odnosno poslovima koje osoba obavlja. Kontinuirana, ali i pri tome adekvatna motivacija zaposlenika je ključ uspjeha svakog poduzeća, ali i samog odjela koji upravlja ljudskim potencijalima. Međutim, javljaju se brojni problemi kod motivacije zaposlenika, jedan od njih je taj da od deset zaposlenika svakome može odgovarati drugačiji oblik motivacije i tu dolazi do toga da vođa mora imati iskustva u tom području. Što znači da mora poznavati brojne tehnike i strategije za motivaciju zaposlenika.

Kroz rad će biti prikazane strategije i tehnike motivacije kojima se koriste voditelji poduzeća, ali i svi ostali koji imaju potrebu za njima. Neke od metoda motivacije koje će biti obrađene su materijalne i nematerijalne strategije. Bit će obrađena i neka istraživanja poznatih autora, te izneseni vlastiti stavovi i mišljenja. Pokušati će se kroz rad objasniti na

koji način motivacija utječe na ljude i koje su glavne karakteristike motivacije, ali i tehnika i strategija motivacije.

2. Pojam motivacije

Pojam motivacije može se definirati na različite načine, pa tako postoje i brojne definicije. Motivacija se može definirati kao unutrašnji nagon koji ima za cilj poticanje pojedinca da se ponaša na način koji će osigurati zadovoljavanje njegovih potreba odnosno omogućiti mu ostvarivanje njegovih ciljeva (Tudor sa sur., 2010). Jedan od autora definicije motivacije navodi kako je motivacija zapravo navođenje nekoga da učini nešto zato što on to želi, dok je manipulacija navođenje nekoga da učini nešto zato što je u interesu pojedinca ili grupe da to on učini (Danny, 2000).

Sam pojam motivacije je zamijenio nekadašnji pojam volje što se tiče područja psihologije. U samom početku postoji motiv koji utječe na ostvarivanje cilja koji je postavljen, dok se kasnije već gubi volju i potrebno je pronaći aktivnosti koje će biti poticaj za novi motiv za izvršavanje postavljanje ciljeva (Žugaj, Brčić, 2003).

Motivacija je također pojam koji se većinom odnosi na skup potreba, nagona, zahtjeva želja i sličnih potreba. Menadžeri koji su uspješni motiviraju zaposlenike odnosno podređene na onaj način za koji se nadaju da će zadovoljiti sve zahtjeve i želje podređenih te ih potaknuti da prilagode svoje ponašanje (Lazibat., Dumičić, 2009):

„Uspjeh je 1% inspiracije i 99% perspiracije.“ T. Edison

Motivacija je zapravo ono što ljude potiče da se u određenim situacijama ponašaju na neki određeni način (Žugaj i Brčić, 2003.). Motivacija je spremnost da se napravi nešto ili da se istakne uvjetovanje pogodnošću, ali i da se zadovolji potreba pojedinca odnosno psihološki i fiziološki ishod koji će učiniti rezultate privlačnima (Robbins, 1992.).

Približavanje organizama cilju ili bavljenje nekim aktivnosti kod kojih se očekuju pozitivni ishodi, a da se pri tome izbjegavaju određene aktivnosti za koje se smatra da bi mogle dovesti do situacija koje su neugodne ili nekih kontroverznih ishoda (Beck, 2003). ističe kako Grgin (1996.) pak ističe da je motivacija sve ono što dovodi do učenja, ali i ujedno njezin smjer, intenzitet i trajanje. Žugaj i Brčić (2003) izradili su shemu, može se reći i proces motivacije, prema kojoj se može objasniti motivacija. Shema se nalazi ispod:



Slika 1: Shema motivacije
Izvor: Žugaj i Brčić (2003. str. 160)

Iz prethodne sheme se može zaključiti da svako živo biće ima potrebu, sama ta potreba budu neke želje, a potom želje stvaraju napetosti iz kojih onda proizlaze akcije, i na samome kraju kada se sve prethodno izvrši dolazi zadovoljstvo (Žugaj i Brčić, 2003.). Pomoću ove sheme svatko može utvrditi što zapravo motivacija potiče pa čak i na koji način djeluje na ljude.

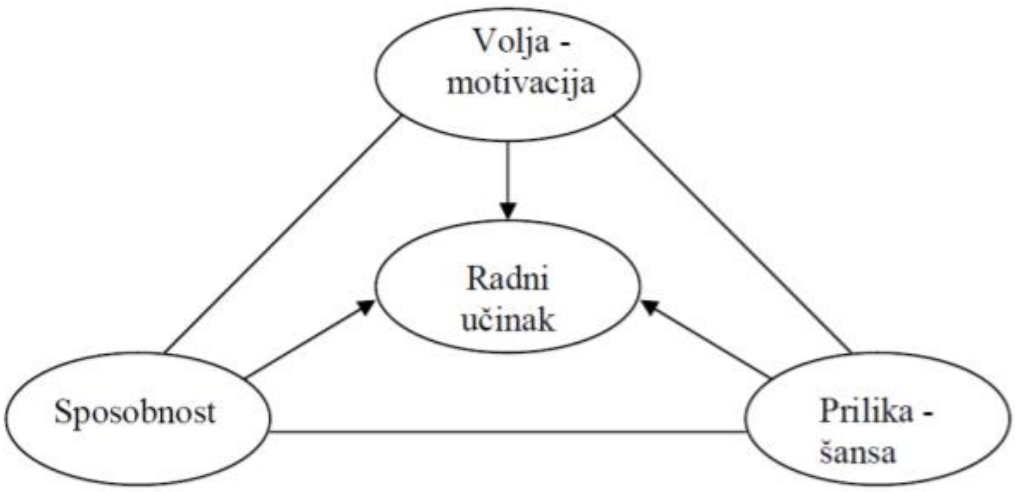
Gleda li se motivacija s aspekta organizacije onda se može promatrati na dva različita načina. Može se promatrati na način da je motivacija individualca odnosno pojedinca interno stanje koje ga vodi do ostvarenja svojih ciljeva, a s druge strane odnosno s aspekta menadžera to je aktivnost koja menadžeru osigurava da teži ciljevima koji su postavljeni i da ih ostvaruje redovito. Gledajući prema tome Bahtijarević-Šiber (1999.) piše kako je motivacija zapravo proces iniciranja i usmjeravanja napora, te aktivnosti koje su potrebne da bi se ostvarili osobni i organizacijski ciljevi.

Potrebno je znati kako motivacija ne predstavlja samo ekonomski, psihološki, i sociološki problem ponašanja i rada, već predstavlja i ponašanje koje je usmjereno na neki cilj, odnosno na zadovoljavanje želja i potreba (Buntak i sur., 2013.).

Promisli li se malo može se shvatiti kako je motivacija veoma važna u menadžmentu, a razlog tome je to što poduzeća i organizacije ostvaruju ciljeve koji su postavljeni. Tri su ključna faktora koja utječu na ostvarivanje učinaka zaposlenih i menadžera (Ivanchevic, Konopaske, Matteson, 2005):

1. sposobnost zaposlenih da ostvare učinak
2. šanse zaposlenih da ostvare učinka
3. motivacija ili volja zaposlenih da ostvare učinak

Slijedeća slika prikazuje kako izgleda povezanost prethodno spomenutih faktora:



Slika 2: Povezanost fakotra

Izvor: Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2005. str. 137.)

2.1. Faktori motivacije

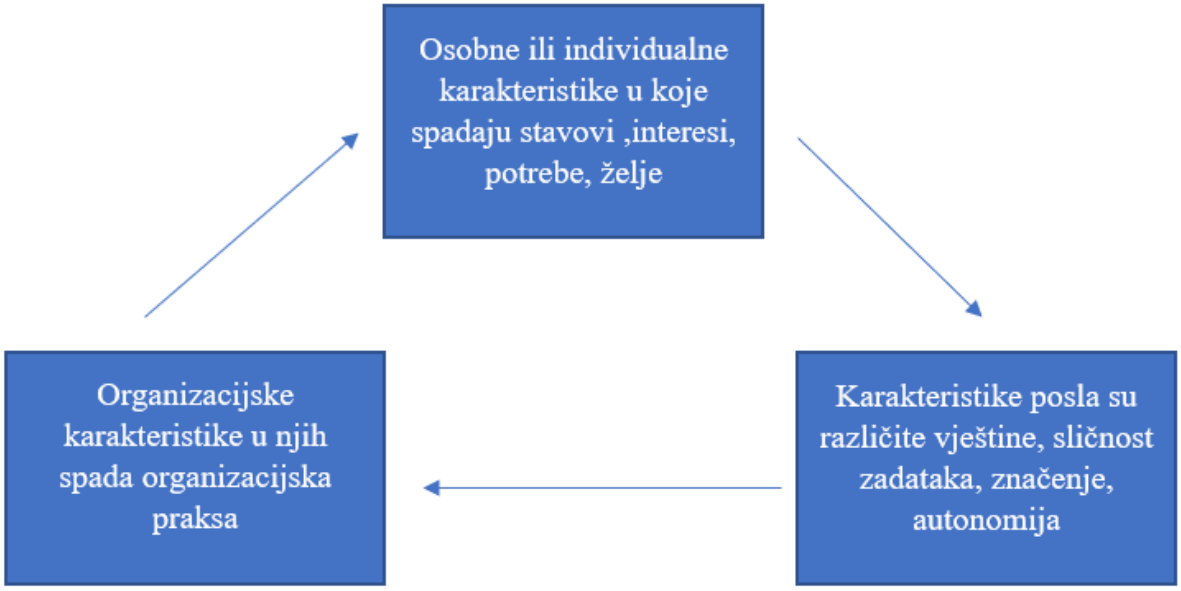
Kako na sve utječu neki faktori ili čimbenici, tako i na motivaciju utječu tri vrste faktora o kojima nešto više u nastavku. Iako su već ranije spomenuti neki faktori ovo su oni koji striktno utječu na motivaciju.

Faktori koji utječu na motivaciju koja je individualna su (Buble, 2000):

- individualne karakteristike ili osobne karakteristike
- poslovne karakteristike
- karakteristike organizacije

Karakteristike koje su individualne obuhvaćaju vrijednosti, interese, stavove, potrebe i želje. Kako se ove karakteristike mogu razlikovati od čovjeka do čovjeka isto tako mogu utjecati i na motivaciju čovjeka i njegovo ispunjavanje radnih zadataka. Karakteristike posla

poput anonimnosti, raznih značenja, vještine i dr. koje omogućuju da ljudi budu motivirani s jedne strane, a opet s druge može biti demotivirajuće. Kada se radi o organizacijskim karakteristikama u koje spadaju razna pravila i procedure koje mogu pridonijeti efikasnosti cijelog poduzeća (Buble, 2000.).



Slika 3: Shema faktora motivacije

Izvor: Buble (2000. str. 494)

2.2. Motivacija i produktivnost zajedno

Hitt sa suradnicima (2006.) tvrdi kako je motivacija zaposlenika povezana sa produktivnošću. Da bi uspješno zaposlenici ispunjavali svoje zadatke moraju biti motivirani i imati poticaj. Sama uspješnost neke organizacije bazira se na pojedinom učinku svakog zaposlenika, ali i same organizacije kao jedne velike cjeline. Ujedno objasnili su kako menadžer koji ima tri osobna asistenta koji imaju jednaku razinu iskustva i znanja postupa prema njima. S obzirom na to da menadžer misli kako svaki od njih posjeduje različite sposobnosti i da nemaju jednak učinak. Smatra da je uzrok toga to što asistenti imaju različitu razinu motivacije, iako čak dva asistenta od tri imaju jednaku razinu motivacije njihov učinak je potpuno drugačiji (Hitt, sa suradnicima, 2006.).

Učinak se može izračunati prema slijedećoj formuli (Hitt sa sur., 2006):

Učinak = f (sposobnost * motivacija)

Utjecaj motivacije se može prikazati i kroz nekoliko formula kako je to prikazao Marušić (2001.) Postoje čimbenici koji su usko vezani uz efikasnost i zajedno s vanjskim čimbenicima određuju izravnim putem produktivnost. Formulom bi se to označilo na slijedeći način:

$$P = E + VF$$

Ova formula se ne smatra 100% preciznom, jer bez obzira na to da li posjeduje sve faktore ili ne uvijek će biti prisutna učinkovitost, pa ova formula ne može biti točna. Preciznija formula od ove bi bila (Marušić, 2001.):

$$P = E * VF$$

Ova formula je točnija jer u slučaju izostanka nekog od čimbenika daje vrijednost jednaku 0, a da bi se definicija same produktivnosti rada raširila dodaju se znanje (Z), sposobnost (S) i motivacija (M), formula nakon kaj se unesu znanje, motivacija i sposobnost glasi (Marušić, 2001.):

$$P = (Z * S * M) * VF$$

Pravilno i kvalitetno razumijevanje rane motivacije može omogućiti organizacijama da upravljaju i utječu na poslove i to na način da ostvare veće zadovoljstvo zaposlenih. Veće zadovoljstvo dovodi i do većeg učinka odnosno produktivnosti. Ujedno, razumijevanje motivacije menadžmentu omogućuje da na bolji i kvalitetniji način upravlja ponašanjem svojih zaposlenika odnosno podređenih, ali i da poduzme sve što će ostvariti ciljeve organizacije (Galetić, 2015.).

2.3. Povezanost sustava nagrađivanja s motivacijom

Određeni stupanj motivacije može se ostvariti putem sustava nagrađivanja, a koji pri tome obuhvaća nefinancijsku ili financijsku kompenzaciju. Nagrada za zaposlenika predstavlja motivaciju za nastavak dobrog i kvalitetnog rada, ali i zahvalnost za dobro obavljeni posao. Potrebno je naglasiti kako sustavi moraju biti dobro organizirani, ali i pravedni kako bi se mogli pratiti radni zadaci i uspjesi zaposlenika koji ih ostvaruju (Tarfa sa suradnicima, 2017.). Važno je da sustav nagrađivanja bude pravedan jer, ukoliko nije mogu

se desiti kontraefekti na zaposlenicima koji su inače motivirani i uspješni u izvršavanju svojih radnih zadataka.

Financijski oblik kompenzacije najčešće obuhvaća plaću, bilo da se radi o povećanju ili smanjenju plaće. Također što se tiče financijskog oblika kompenzacije najčešće se tu radi o bonusima, određenim naknadama poput božićnica, uskrsnica i dr. kod zaposlenika. Dok na primjer kod studenata ili učenika dodatna motivacija može biti stipendija ili bilo koji drugi oblik školarine (Tarfa sa suradnicima, 2017.).

Tarfa i suradnici (2017.) su proveli istraživanje koje je bilo na 62 ispitanika s područja grada Zagreba. U istraživanju se koristila anketa kao metodu ispitivanja sudionika i pokušalo se saznati na temelju dobne skupine, završenog stupnja obrazovanja i radnog staža koliko su zaposlenici motivirani zapravo. Rezultati su slijedeći:

„*Svaki zaposlenik unutar poduzeća ima različite motivacijske čimbenike, a zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima je informiranost o motivacijskim čimbenicima svakog pojedinog zaposlenika u svrhu maksimiziranja zadovoljstva zaposlenika, a time i davanja doprinosa uspješnijem poslovanju. Temeljem rezultata provedenog istraživanja može se zaključiti da najzastupljeniji čimbenik motivacije i zadovoljstva zaposlenika nije visina primanja, nego kvalitetni međuljudski odnosi unutar poduzeća. Pojedini ispitanici motivirani su isključivo dodatnim pogodnostima i to je jedini razlog zadržavanja radnog mjesta u navedenom poduzeću, drugi su pak motivirani jer su odani i strastveni prema svome poslu te im je dovoljna nagrada pohvala za dobro obavljen posao od nadređenih osoba*“ (Tarfa sa sur., 2017).

Iz ovoga se može zaključiti kako nedvojbeno postoji povezanost zadovoljstva zaposlenika i motivacije zaposlenika. Svaki od zaposlenika ima svoj način i oblik zadovoljstva, ali i metodu motivacije koja na njega djeluje te to dokazuje kako svatko tko želi motivirati svoje zaposlenike mora imati barem nekakvog znanja o svojim zaposlenicima, ali i teorijama i tehnikama motivacije.

2.4. Čimbenici/faktori motivacije

Postoje određene koristi od motivacije, a koristi koje Keenan (1997.) navodi su slijedeće:

- ✓ Obavljen posao unutar planiranog roka i prema dogovorenim standardima
- ✓ Zaposlenici se osjećaju cijenjenima i uživaju u svom poslu

- ✓ Marljivost zaposlenika = vole svoj posao
- ✓ Visoka razina morala koja potom stvara dobru radnu atmosferu

Slijedeća slika prikazuje čimbenike koji imaju utjecaj na motivaciju pojedinca unutar neke organizacije. Individualne osobine koje obuhvaćaju, preferencije, očekivanja, potrebe, percepcije, razmišljanja, stavove i slično. Potom slijede karakteristike radne situacije koje obuhvaćaju stanje na poslu, kakva je radna okolina ponašanje drugih suradnika i dr. Nakon toga dolaze karakteristike posla koje opet obuhvaćaju svoje neke čimbenike vezane uz posao (kao na primjer način ponašanja šefa, radni zadaci i dr.). Na samome kraju dolazi motivacija. Osim čimbenika koji su povezani nekom materijalnom komponentom poput politike nagrađivanja na motivaciju pojedinca može utjecati društveni čimbenici, ali i psihološki. Za primjer društvenih čimbenika može se navesti ponašanje okoline (međuljudski odnosi), a za primjer psihološkog čimbenika može se navesti očekivanja vezana uz karijeru slobodu i samostalnost u poslu (Bahtijarević- Šiber, 1999.).



Slika 4: Čimbenici koji imaju utjecaj na individualnu motivaciju
(Izvor: Izrađeno prema Bahtijarević- Šiber, 1999.)

Tri su glavne pokretačke snage ili bolje rečeno tri su važna područja koja menadžer ili vođa mora razumjeti kako bi mogao motivirati svoje zaposlenike (Keenan, 1997):

- ✓ Osobne ambicije
- ✓ Temeljne potrebe
- ✓ Društveni položaj

Kod osobnih ambicija može se zaključiti da su to osobni ciljevi, stavovi i želje koje teže u većini slučajeva prema nekom obliku uspjeha u životu, rijetko kada je to nešto negativno. Kod temeljnih potreba se vjerojatno radi o fiziološkim potrebama i psihološkim potrebama. Kada govorimo o društvenom položaju možemo vidjeti kako je on u današnje vrijeme bitan i ako se nalazite na što boljem položaju osjećat će te se bitnije i važnije te kod motiviranja zaposlenika se radi o tome da se da promaknuće. Promaknuće može ući i u osobne ambicije, dok već u temeljne potrebe ne toliko.

Postoje i četiri temelja motivacije zaposlenika, a to su (Nohria sa sur., 2008):

- ✓ Sigurnost – organizacija omoguće da zaposlenici iznose svoje stavova i mišljenja, te da se odbrane od nečega što možda smatraju krivim i nepoštenim
- ✓ Razumijevanje – također vrlo važna stavka i temelj motivacije jer kada nadređeni podređenome pokaže određenu dozu razumijevanja baš kao i sigurnosti

- ✓ Stjecanje – ono se odnosi na stjecanje imovine, nekakvog vlastitog života, stjecanje proizvoda, ali i svih preostalih dobara koja omogućuju zadovoljavanje potreba i poboljšavanje dobrobiti pojedinca

- ✓ Veze – one se ovim slučajem smatraju jednim od glavnih temelja motivacije koje se odnose na vezivanje i organizaciju. Vezivanje može biti ogroman poticaj za motivaciju u onom trenutku kada se zaposleni osjećaju ponosnima što se nalaze u toj organizaciji i što su dio te organizacije

Tablica 1: Izrađeno prema autorima Nohria sa suradnicima (2008.)

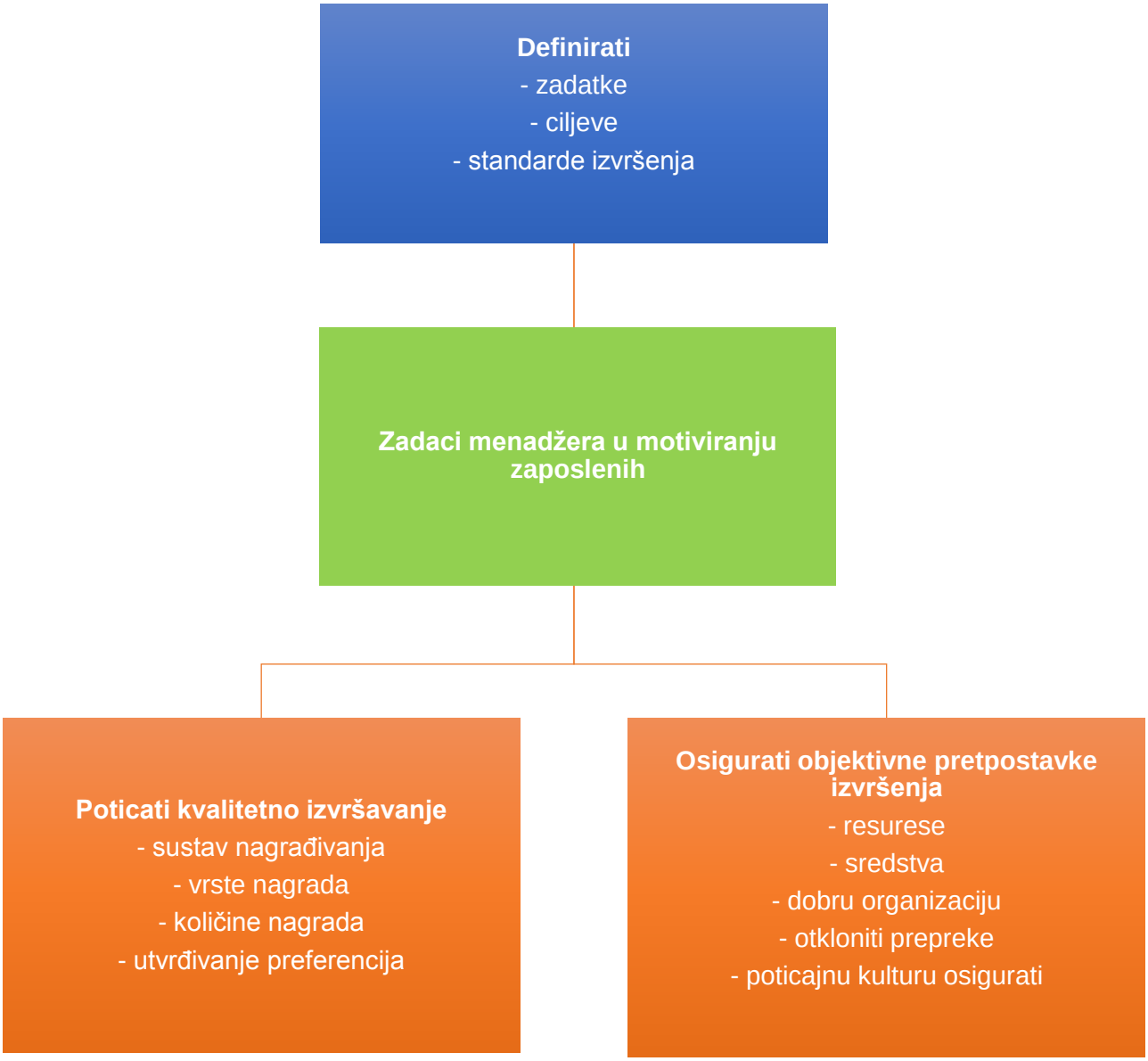
Temelj motivacije	Menadžer	Akcije
Stjecanje	Sustav nagrađivanja	✓ Jasno se razlikuju zaposlenici sa visokim i niskim performansama ✓ Nagrade su usko vezane samo za performanse
Veze	Organizacijska kultura	✓ Vrednuje se timski rad i suradnja, ali se potiče i razmjena najbolje prakse
Razumijevanje	Dizajn radnog mjesta	✓ Dizajn poslova u različitim organizacijskim ulogama ✓ Dizajn poslova koji potiču osjećaj doprinosa za organizaciju
Sigurnost	Procesi upravljanja	✓ Povećavanje transparentnosti u postupku upravljanja ✓ Izgrađivanje povjerenja prilikom davanja nagrada, radnih zadataka i priznanja

2.5. Zadaci menadžera u motiviranju zaposlenika

Presudni činitelji u motiviranju zaposlenika su upravo menadžeri i zbog njihovog stalnog i neposrednog usmjeravanja, komuniciranja, ali i djelovanja na ponašanje zaposlenih motivacija zaposlenika raste. Poznato je da uloga menadžera može osigurati uspješno ostvarivanje zadataka i ciljeva koji su zadani, a vezani su uz organizaciju. Ostvariti se mogu kroz maksimalan angažman zaposlenika i njihov predan rad, glavni zadatak menadžera je zapravo motiviranje (Buntak sa sur. 2013).

Zadaci menadžera mogu biti različiti i to ponajviše ovisi o menadžera do menadžera. Svaki menadžer može pronaći neke svoje metode i tehnike koje će koristiti kod motiviranja zaposlenika. Motivaciju vjerojatno određuju različite stvari i događaji koji se dešavaju u određenim trenucima. Potrebno je da menadžer zna koje su potrebe i želje zaposlenika koji su mu podređeni, jer inače vrlo teško će moći motivirati svoje zaposlenike, jer dok neke motiviraju samo materijalne stvari ipak postoje još uvijek i oni koje motiviraju ne materijalne stvari (Buntak sa sur. 2013).

U ovom slučaju menadžer = motivator. Menadžer je sredstvo koje može postići da poduzeće bude odlično i kad nije, a može utjecati i na to da padne poduzeće. (Buntak sa sur. 2013) Slijedeća slika prikazuje kako menadžer treba definirati i poticati motivaciju zaposlenika.



Slika 5: Zadaci menadžera u motiviranju

(Izvor: izrađeno prema Buntak i suradnicima 2003.)

Proces djelovanja menadžera na motivaciju zaposlenih počinje sa određivanjem radnih zadataka, standarda za izvršenje i ciljeva. Ponekad i s načinima utvrđivanja uspješnosti rada. Ciljevi koje treba postići moraju biti jasno i precizno definirani. Također, tako je i sa standardima kontrole njihova ostvarivanja, oni uz to što moraju biti precizni i jasni trebaju biti i izazovni kako bi zapravo imali utjecaj na motivaciju zaposlenih odnosno zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

U djelovanju menadžera na motivaciju tima važnu ulogu ima svakodnevno ponašanje i njegovo odnos prema suradnicima. Ukoliko se u svakodnevnoj komunikaciji i kontaktima pokazuje koliko poštuje i uvažava svoje zaposlenike i ono što oni rade, ali i koliko su

zainteresirani za to što oni rade može imati veliki utjecaj na motivaciju. Osim toga potrebno je da menadžer može uočiti kada zaposlenik ima neki problem i pomogne mu da ga riješi. Kontinuirani i stalni proces motiviranja zaposlenika od strane menadžera uključujući i prenošenje znanja, sposobnosti i svega što može podređenom pomoći oko odrađivanja posla može biti presudno u pokretanju ili daljnjem ostvarivanju motiva za motivaciju kod zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

3. Teorije i strategije motivacije

U današnje vrijeme postoje brojne teorije i strategije motivacije. Buntak sa suradnicima (2013.) piše o tome kako menadžeri moraju voditi brigu o tome da postoje određeni činitelji posla mogu biti motivirajući, a neki demotivirajući. Utjecaj koji ima radna motivacija omoguće ostvarivanje organizacijskih ciljeva, ali produktivnost rada.

Galetić sa suradnicima (2015.) analizira:

- ✓ Kako potrebe i očekivanja utječu na to da se ostvare ciljevi koji će zadovoljiti potrebe i ponašanje
- ✓ Utjecaj na ostvarivanje ciljeva ili povratne veze, a pritom se ostvaruje jačanje uspješnog načina ponašanja
- ✓ Utjecaj na vjerovanje u nečiju sposobnost za odrađivanje određenog zadatka, a smatra se da će odraditi uspješno taj zadatak, odnosno uspjeti ostvariti pozitivnu realizaciju

Postoje različite vrste teorija (Bubble, 2000.):

- ✓ Sadržajne teorije motivacije:
  - Teorija hijerarhije potreba
  - Teorija trostupanjske hijerarhije
  - Dvofaktorska motivacijska teorija
  - Teorija motivacije postignuća
  - Teorija motivacije uloga
- ✓ Procesne teorije motivacije:
  - Vroomov model motivacije
  - Adamsova teorija pravednosti
  - Porter-Lawlerov model očekivanja

Postoji još raznih teorija koje će se također spomenuti i objasniti u radu.

3.1. Sadržajne teorije motivacije

One teorije koje spadaju u sadržajnu skupinu teorija motivacije su usmjerene na klasifikaciju potreba, ali i otkrivanje potreba na koje ljudi aludiraju i djeluju na poseban način. Naglašavaju se karakteristike pojedinaca koje su prvenstveno usmjerene na analizu značenja potreba koje su vezane uz radno ponašanje. Orijentirane su prema utvrđivanju čimbenika koji ostavljaju utjecaj na ponašanje čovjeka, ali se naglasak stavlja na potrebama

pojedinca. Ujedno, kada se radi o sadržajnim teorijama motivacije dolazi do toga da ljudi iniciraju želje čije zadovoljavanje zahtijeva određene akcije kako bi se postigao konačni cilj. Također, ove teorije motivacije se označavaju i kao individualne teorije motivacije jer u potpunosti ignoriraju karakteristike radne okoline i posla. Proces sadržajnih teorija motivacije prema Bahtijarević-Šiber (1999.) prikazan je putem slijedeće slike:



Slika 6: Prikaz procesa motivacije prema sadržajnim teorijama
(Izvor: Izrađeno po uzoru na Bahtijarević-Šiber, 1999.)

U sadržajne teorije motivacije spadaju (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- Maslowljeva teorija hijerarhije potreba
- Teorija trostupanjske hijerarhije
- Teorija motivacije postignuća
- Dvofaktorska teorija motivacije

3.1.1. Maslowjeva hijerarhija potreba

Danas jedna od najpoznatijih teorija motivacije. Abraham Maslow ju je formulirao, inače po struci psiholog. Promatrao je ljudske potrebe u obliku hijerarhije koja se od nižeg penje prema višemu i došao do zaključka kako postoji skup koji ih zadovoljava. (Lazibat, Dumičić, 2009) Ona unutar svakog pojedina postavlja pet razina koje stvaraju potrebe kod njega. Sve potrebe su hijerarhijski organizirane i poredane, tako potrebe koje se nalaze na višoj razini su zadovoljene tek kada se zadovolje one koje se nalaze na nižoj razini, odnosno ispod onih na višoj (Miljaković i Rijavec, 2007.).

Maslow tvrdi da su slijedeće potrebe najvažnije (Lazibat, Dumičić, 2009):

2. **Fiziolške potrebe** – u ove osnovne potrebe za održavanje samog ljudskog života spadaju hrana, voda, toplina, potreba za slatkim, stan, kuća i dr. Abraham Maslow je smatrao ako sve ove potrebe nisu zadovoljene do stupnja koji je nužan za održanje života, preostale potrebe neće moći odnosno utjecati na motivaciju ljudi

3. **Potrebe za sigurnošću –** ljudi žele biti oslobođeni bilo kakve vrste straha, ne žele se bojati svakodnevnih novih događanja ili promjena, a pogotovo se ne žele bojati gubitka posla ili krova nad glavom

4. **Potrebe za povezivanjem ili prihvaćanjem** – ljudi se žele osjećati prihvaćeno u društvu, žele dobiti osjećaj pripadnosti nekoj cjelini ili skupini, jer tu se ispunjava potreba za prihvaćanjem od strane drugih

5. **Potreba za štovanjem** – Abraham je smatrao da kada ljudi zadovolje svoju potrebu za samopoštovanjem moći će steći i poštovanje od drugih osoba. Potreba poput ove stvara određena zadovoljstva koja utječu na motivaciju ljudi a to su osjećaj moći, status, ugled, samouvjerenost i brojne druge.

6. **Potreba za samopotvrđivanjem** – kako se ova potreba smatra najvišom potrebom može se protumačiti kao da se u ovoj potrebi javlja određena doza žudnje da bi se moglo ostvariti ili postići ono što osoba želi, ali i napraviti maksimizaciju potencijala



Slika 7: Maslowljeva hijerarhija potreba

(Izvor: prema Lazibat, Dumčić, 2009)

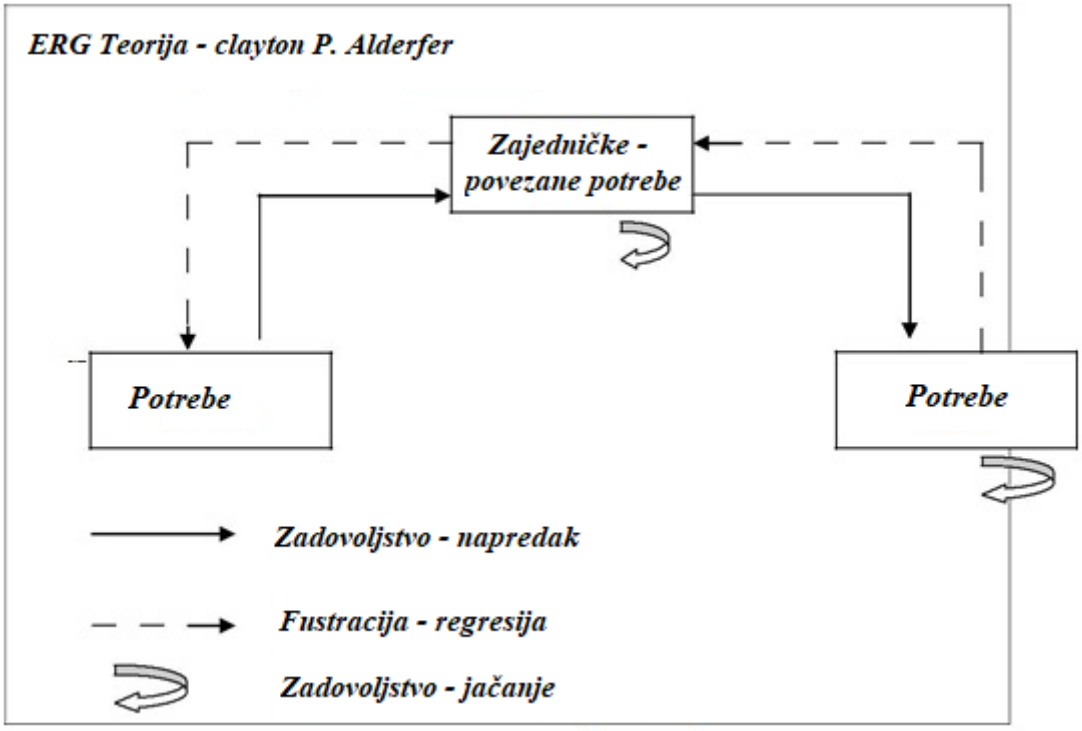
3.1.2. ERG teorija

Poznata i kao teorija trostupanjske hijerarhije potreba. Začetnik ove teorije je Alderfer čovjek koji smatra da se prvo zadovoljavaju potrebe koje se nalaze na onoj najnižoj razini (misli na egzistencijalne potrebe). Druge potrebe koje smatra da se trebaju zadovoljiti su one socijalne potrebe i tek onda da se trebaju zadovoljiti potrebe za osobnim rastom i razvojem. U usporedbi s Maslowom koji smatra da ima pet vrsta potreba, Alderfer smatra kako su samo tri vrste potreba dovoljne, a to su (Miljaković i Rijavec, 2007):

1. egzistencijalne potrebe
2. potrebe za odnosima bliskog karaktera s drugim ljudima
3. osnovne potrebe za osobnim rastom i razvojem

U *egzistencijalnim potrebama* se misli na potrebe za hranom, vodom, kisikom i svim preostalim fiziološkim potrebama koje čovjeku omogućavaju da se brine za sebe i živi. Kod *potreba za bliskim odnosima s drugim ljudima* radi se o uključivanju potreba koje zahtijevaju kontakt s drugim ljudima bilo da se radi o obitelji, menadžerima, prijateljima ili nekom trećem. Temeljnom karakteristikom ove potrebe može se smatrati proces uzajamnosti i razmjena. Potrebe koje postoje za osobnim rastom i razvojem unutar sebe uključuju sve potrebe za kreativnim i produktivnim djelovanjem samog pojedinca kako na sebe tako i na ono što se nalazi oko njega (na okolinu). Ovakve se potrebe zadovoljavaju u rješavanju problema koji potiču pojedinca da u potpunosti razvija svoje potencijale i stvara nove (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Ova teorija u usporedbi s Maslowljevom ne zahtijeva da se moraju ispuniti niže razine potreba da bi se mogle zadovoljiti one više razine. Sami Alderfer tvrdi da je nemogućnost ostvarenja potrebe na nekoj razini dodatni pokretač za pojačavanje želja ili ambicija kod zadovoljavanja potreba na nekoj od nižih razina. Fustracije potrebe razvoja mogu potencirati da se pojača intenzitet za egzistencijalnim ili socijalnim potrebama (Bahtijarević-Šiber, 1999.).



Slika 8: Prikaz Alderfererove teorije poznatije kao ERG teorija
(Izvor: https://le-group-3.wikispaces.com/Alderfers, 15.01.2018.)

3.1.3. Dvofaktorska motivacijska teorija

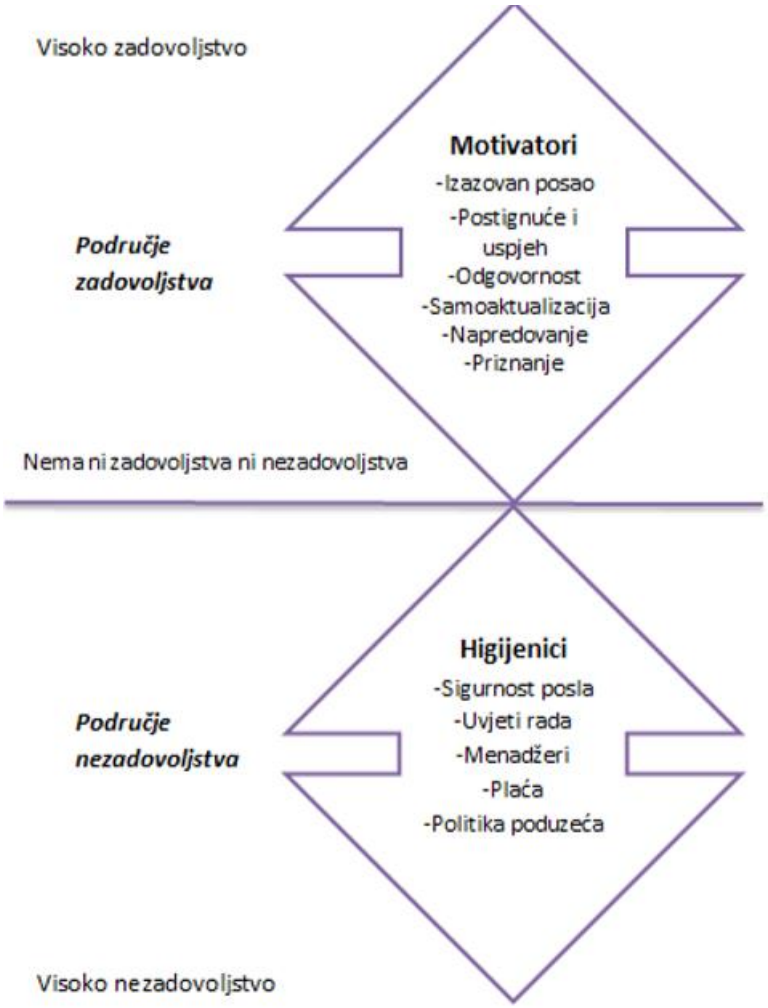
Ova teorija motivacije se razlikuje od prethodne dvije, dok su prethodne dvije bile striktno usmjerene na ljudske potrebe ova teorija je usmjerena na radnu situaciju i klasifikaciju faktora za rad. (Buble, 2000.) Herzberg je u istraživanjima koje je proveo tražio od zaposlenika da detaljno opišu kada se i kako osjećaju na poslu. Tu je mislio da napišu kada se osjećaju iznimno dobro, a kada iznimno loše. Motivacijskim faktorima je nazvao one faktore koji pridonose zadovoljstvu, a oni koji pridonose ne zadovoljstvu naziva higijenskim faktorima (Miljaković i Rijavec, 2007.).

Dvije su ključne pretpostavke na kojima se temelji u ovoj teoriji model motivacije (Buble, 2000):

- ✓ Prva je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu krajevi koji su suprotni u jednom kontinuumu već su suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva iako je odsutnost nezadovoljiva, a suprotni kraj na kontinuumu
- ✓ Ujedno postoje i dvije različite kategorije motivacijskih faktora:

- Higijenski koji su povezani sa situacijom u kojoj čovjek djeluje ili sprečava svoje nezadovoljstvo radom, i ne utječe na veći radni angažman
- Teorija motivatora označava povezivanje uz sam posao kojeg čovjek ispunjava i vodi vodećem zadovoljstvu radom i angažmanom koji postaje sve veći

U slikovnom prikazu teorija izgleda ovako:



Slika 9: Shematski prikaz dvofaktorske teorije
(Izvor: Buble, 2000.)

3.1.4. Teorija motivacije uloga

Razvijen je pristup koji se temelji na pretpostavkama specifične strukture motivacije i raznih tipova posla. Veliku pažnju posvetio je istraživanju motivacijske strukture poduzetnika, stručnjaka i menadžera. Potrebe ovih triju predmeta istraživanja su prikazane u tablici ispod.

Teorija motivacije uloga ima visoku važnost i ona upućuje na različite motive a samim time i na strategije motivacije ljudi koji imaju za različite uloge različite motive. Strategije motivacija za ljude imaju različite uloge u organizaciji, a striktno one kojima je presudan organizacijski i ekonomski razvoj (Buble, 2000.). U sljedećoj tablici su navedene potrebe menadžera, poduzetnika i stručnjaka. Potrebe koje su navedene usmjeravaju na to za čim „žude" menadžer, poduzetnik i stručnjak odnosno njihove izazove.

Tablica 2: Potrebe menadžera, poduzetnika i stručnjaka
(Izvor: Buble, 2000.)

Uloge	**Potreba(e)**
Poduzetnik	- za postignućem - izbjegavanjem rizika - za povratnom informacijom - za inovacijama - za predviđanjem
Menadžer	- za stavom prema autoritetu - za natjecanjem - za moći - za afirmacijom - za statusom - za odgovornim obavljanjem menadžerske dužnosti
Stručnjak	- za učenjem - za autonomijom - za statusom - za pomaganjem drugima - za identifikaciju profesije

3.2. Procesne teorije motivacije

Osnova pristupa procesnih teorija motivacije zapravo je spoznaja da za objašnjavanje radne motivacije nije koncept potreba dovoljan. U analizu je potrebno uključiti i neke druge faktore (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- ✓ percepcije,

- ✓ očekivanja,
- ✓ vrijednosti
- ✓ interakcije.

Ove teorije objašnjavaju ključne procese i glavne razloge zbog kojih se ljudi u radnim situacijama ponašaju na određen način, odnosno ulažu određen napor. Teorije motivacije koje spadaju u ovu skupinu nazivaju se kognitivnim teorijama motivacije ipak polaze od pretpostavke svjesnog, voljnog izbora, ali i alternativa ponašanja, kod kojeg se ljudi vode određenim očekivanjima vjerujući da će ostvariti i postići određene rezultate (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Postoje četiri postavke (Bahtijarević-Šiber, 1999):

1. ljudi različite preferencije imaju prema drugačijim odnosno različitim ciljevima, ali i nagradama koje se javljaju kao potencijalno dostupne u određenoj situaciji
2. kod donošenja odluke o ponašanju, ljudi imaju različita očekivanja o mogućnostima da uspješno obave određene aktivnosti ali i zadatke pritom ulažući određenu veću količinu napora nego inače
3. kod izbora ponašanja ljudi najčešće posjeduju neka očekivanja koja će omogućiti obavljanje neke od aktivnosti ili zadataka i dati željeni rezultat sa željenim nagradama i efektima
4. svaka pojedina situacija je zapravo motivacija za nešto

Najpoznatije teorije procesne, a vezane uz motivaciju su (Buble, 2000):

- ✓ Vroomov model motivacije (kognitivni)
- ✓ Adamsova teorija pravednosti
- ✓ Porter-Lawlerov model očekivanja

3.2.1. Kognitivni model motivacije

Na engleskom poznatija kao Expectany theory, a na hrvatskom poznata kao Vroomov kognitivni model motivacije je teorija koja polazi od pretpostavke da čovjek u bilo kojoj situaciji će izvršiti racionalni izbor između raznih alternativa koje mu se nude. Naime, radi se o ponašanju gdje osoba često procjenjuje i efekte ali i značenje koje ti efekti imaju. Vroom je uveo tri koncepta koja daju odgovor na pitanje zašto se pojedinac u radnoj okolini opredjeljuje za jednu, a odbacuje drugu alternativu (Buble, 2000):

- ✓ Koncept valencije
- ✓ Koncept očekivanja

- ✓ Koncept instrumentalnosti

Matematički bi to izgledalo ovako:

$$Motivacija = \begin{bmatrix} Očekivanje\ da\ je \\ izvršenje\ moguće \end{bmatrix} x \begin{bmatrix} Očekivanje\ da\ će \\ uslijediti\ nagrada \end{bmatrix} x \begin{bmatrix} Privlačnost \\ (valencija) nagrade \end{bmatrix}$$

Slika 10: Vroomov model motivacije - koncept
(Izvor: Buble, 2000.)

Iz slike se može zaključiti kako je motivacija umnožak očekivanja mogućeg izvršenja i očekivanja da će doći nagrada što se množi sa valencijom odnosno privlačnosti nagrade. Motivacije je zapravo može se reći rezultat važnosti koju neki pojedinac pridaje nekim ciljevima i nekim očekivanjima.

3.2.2. Adamsova teorija pravednosti

Ono što je važan faktor motivacije je to da da li pojedinci smatraju strukturu nagrađivanja pravednom. Jedan od načina pristupa ovakvim problemima je teorija pravednosti, a ona nosi objektivan sud. Adams je u velikoj mjeri bio zaslužan za formuliranje ove teorije. Osjećaju li ljudi da su nepravedno nagrađivani tada mogu biti vrlo nezadovoljni i izraziti to svoje nezadovoljstvo, ali istovremeno mogu smanjiti ili umanjiti kvalitetu i kvantitetu te odlučiti hoće li napustiti organizaciju. (Weihrich i Koontz, 1994) Postoji i formula teorije pravednosti, a ona glasi (Weihrich i Koontz, 1994):

$$\frac{rezultat\ pojedinca}{inputi\ koje\ ulaže\ pojedinac} = \frac{rezultat\ drugih\ osoba}{inputi\ koje\ ulažu\ druge\ osobe}$$

Kod ove teorije smatra se da je rezultat pojedinca kroz input koji ulaže pojedinac jednak rezultatu drugih osoba kroz inputi koje ulažu druge osobe. Rezultat kad se uspoređuje može biti negativna ili pozitivna nejednakost. Kod pozitivne nejednakosti se radi os situaciji u kojoj osoba osjeća da je dobila više od drugih u odnosu na ono što je uložila, te se u tom slučaju javlja i osjećaj krivnje. Dok negativna nejednakost se javlja u onoj situaciji kada osoba osjeća da je dobila puno manje od onoga što je dala i uložila i tu se pojavljuje osjećaj nepravde (Galetić, 2015.).

3.2.3. Integritivni procesni model motivacije

U ovaj model motivacije su Porter i Lawrel integrirali neke od elemenata Vroomove i Adamsove teorije. Ujedno su integrirali i neke od elemenata koji utječu na radnu uspješnost. Njihov model je da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja, ali i uspješnosti. Za ovaj model smatra kako je integritet ideje, varijabli i odnosa koji se javljaju u raznim sadržajnim i procesnim teorijama i iz tog razloga se zna nazivati integrativnim modelom motivacije (Bahtijarević-Šiber, 1991.).

Vrijednost nagrade prema ovom modelu i percepcija veze te nagrade s naporom za rezultat ima pojedinca koji će učiniti sve da bi to ostvario. Osim napora učinak poput njegovo ovisi i o karakteristikama, ali i sposobnostima koje pojedinac ima. Rezultat preuzimanja rizika su nagrade koje rezultiraju zadovoljstvom odnosno satisfakcijom (Buble, 2000.).

3.3. McGregorova teorija X i teorija Y

McGregor je došao do zaključka proučavajući menadžerski rad sa zaposlenicima kako je menadžerov stav i pogled na prirodu ljudskih bića utemeljen na jednom određenom grupiranju. McGregor u svojoj knjizi (1985.) definirao pogled na ljudska biča kao teoriju X i teoriju Y. Teorija X je tradicionalni pogled na kontrolu i upravljanje, dok je teorija Y sredstvo za integraciju pojedinca, ali i organizaciju.

Prema teoriji X menadžeri imaju slijedeće četiri postavke: „

1. *Zaposlenici inherentno ne vole rad; kad god je moguće, pokušat će ga izbjeći.*
2. *Budući da zaposlenici ne vole posao, treba ih prisiljavati, kontrolirati ili im prijetiti kaznom kako bi postigli ciljeve.*
3. *Zaposlenici će izbjegavati odgovornosti i tražiti službeno usmjerenje kad god je moguće.*
4. *Većina radnika stavljaju sigurnost iznad ostalih čimbenika povezanih s poslom i iskazivat će jako malu ambiciju*[1]*.“* (Dropulić, 2009.)

[1] Prema *McGregor, 1985.*

Teorija Y ima slijedeće pretpostavke: „

1. *Zaposlenici mogu doživljavati rad prirodnim kao i odmor ili igru.*
2. *Ljudi će prakticirati samousmjeravanje i samokontrolu ako su posvećeni glavnim ciljevima.*
3. *Prosječna osoba može naučiti prihvaćati, čak i tražiti odgovornost.*
4. *Sposobnost donošenja inovativnih odluka široko je raspodijeljena među populacijom i nije nužno isključivo područje onih na menadžerskim položajima.*
5. *U uvjetima suvremenog društva intelektualni potencijali prosječnoga ljudskog bića samo su djelomično iskorišteni.*
6. *Stupanj predanosti ciljevima proporcionalan je veličini nagrade povezane s njihovim ostvarivanjem.“* (Dropulić, 2009. prema McGregor, 1985.).

Ove teorije su dočarale promjenu kod shvaćanja ljudskih potencijala i postavile su u fokus pojedinca. Meek (1982.) ističe kako se piranje uklapanja vanjske kontrole unutar pretpostavki teorije Y smatraju McGregorovim propustom jer nije gledao kontrolne aspekte u odnosu na individualni razvoj. Smatra kako organizaciji treba služiti kontrola i prilikom implementacija teorija mc Gregor nije našao ravnotežu.

3.4. McClellandova motivacijska teorija

McClelland je definirao tri osnovna tipa motivirajućih potreba i tako pridonio razumijevanju motivacije. Napravio je klasifikaciju (Robbins i Judge, 2012):

- ✓ Potreba za moći
- ✓ Potreba za povezanošću
- ✓ Potreba za postignućem

Potreba za moći – McClelland je zajedno sa suradnicima shvatio da su ljudi s visokom potrebom za moći oni koju daju najviše pažnje na utjecaj i kontrolu. Osobe poput ovih najčešće teže vodstvenim pozicijama, dobri su i kvalitetni govornici i skloni su raspravljanju vrlo često (Robbins i Judge, 2012).

Potreba za povezivanjem – oni s velikom potrebom za povezivanje osjećati će se zadovoljno samo ako su voljeni uvijek nastoje izbjeći povrijeđenost, boli ili izbacivanje iz neke skupine (društva, ekipe i dr.). Trude se uvijek da održe ugodnu društvenu vezu i da uživaju u osjećaju intimnosti i razumijevanja veza koje su ugodne (Robbins i Judge, 2012.).

Potreba za postignućem – ljudi koji imaju ovakvu potrebu teže uspjehu i to vrlo intenzivno, smatraju kako bez uspjeha ništa ne vrijedi i postoji veliki strah od mogućnosti neuspjeha. Vole kad ih se izazove ili kada im se postavljaju vrlo teški ciljevi, oni to vide kao motivaciju i vole to (Robbins i Judge, 2012).

3.5. Teorija mrkva i štap

Vrlo rijetko se motivatori pozivaju na ovu vrstu teorije. Metafora poput ove se odnosi na upotrebu nagrada ali i kazni s ciljem da se potakne željeno ponašanje. Ova metafora potiče od stare priče koja govori o tome ako se želi magarca natjerati da se pokrene, potrebno je ispred njega staviti malo mrkve ili ga od iza potjerati štapom. Bezobzira na sva istraživanja i sve teorije koje su se pojavile unazad nekoliko godina i dalje se nagrada i kazna smatraju najvećim motivatorom, dugi niz godina su kazna i nagrada smatrane jedinom silom koja može izvršiti motivaciju ljudi (Robbins i Judge, 2012).

Motivacija poput ove vjerojatno je imala i najbolji učinak, sagledaju li se današnji pristupi principi i ponašanja može se vrlo lako utvrditi da je uvijek potreban dobar razlog da bi netko promijenio način ponašanja. Ova teorija ima dobru podlogu za to. Iako motiviranje magarca se možda čini lakšim od onoga da se motiviraju ljudi, ali ipak nije ništa lakše od motivacije ljudi.

4. Uredski zaposlenici

U ovom poglavlju obraditi će se uredski zaposlenici, odnosno ljudi koji rade u uredima. Anić (2000) kaže kako je ured organ službe odnosno nadleštvo, a opet ured se može okarakterizirati kao administrativna poslovna prostorija. Također, ured je i fizički prostor koji je sastavni dio poduzeća. Ured se može smatrati središtem uredskih poslova, u njemu se odvijaju poslovi koji obuhvaćaju prikupljanje, obradu, prijenos i arhiviranje različitih oblika poslovnih informacija. Najširom definicijom ureda se smatra ta da je ured zapravo mjesto u kojem tajnice, stručni suradnici, menadžeri i ostalo uredsko osoblje obavljaju administrativne odnosno uredske poslove kaže Srića sa suradnicima (2013).



Slika 11: Prikaz ureda

Izvor: http://novilist.hr/Zivot-i-stil/Kako-nacin-na-koji-je-ureden-ured-utjece-na-ostvarivanje-poslovnih-planova, pristupljeno 18.08.2019.

Veoma je važno da se uredski prostor prilagodi potrebama zaposlenika jer to može fizički i psihički utjecati na zaposlenike. Da bi se prostor oblikovao na prikladan način tu pomaže znanost o odnosu zaposlenika prema radnoj okolini. Što znači da se uključuje i ergonomija. Prema ergonomiji Čerić i Varga (2004) su napisali popis prijedloga za unaprjeđivanje dobrobiti zaposlenika:

- ✓ Oblikovanje posla prema zaposlenicima,
- ✓ Osiguravanje ugodnog sjedećeg položaja zaposlenicima,
- ✓ Predlaganje zaposlenicima da provjere svoj vlastiti vid i

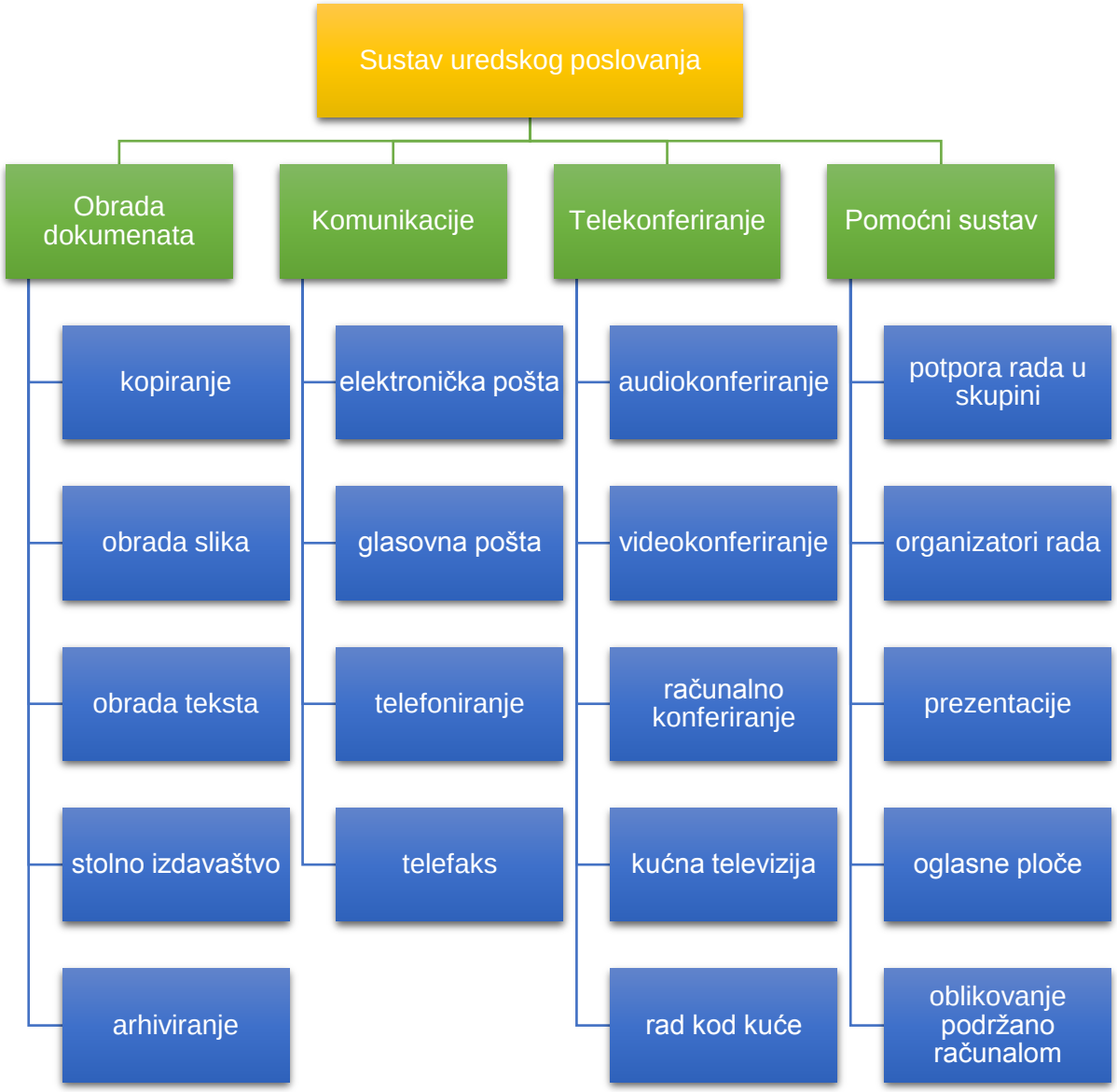
- ✓ Zaposlenici bi trebali imati udaljenost od zaslona računala 50 cm.

4.1. Sustav poslovanja u uredu

Uredsko poslovanje ima i uredski informacijski sustav koji podrazumijeva da se koriste brojne informacijske tehnologije uz pomoć ljudske aktivnosti. Tako Klasić (2004) dijeli ljudske aktivnosti na:

- ✓ obrade informacija administrativnog kadra i
- ✓ aktivnosti komuniciranja.

Od čega se sastoji sustav uredskog poslovanja prikazano je na sljedećoj slici.



Slika 12: sustav uredskog poslovanja

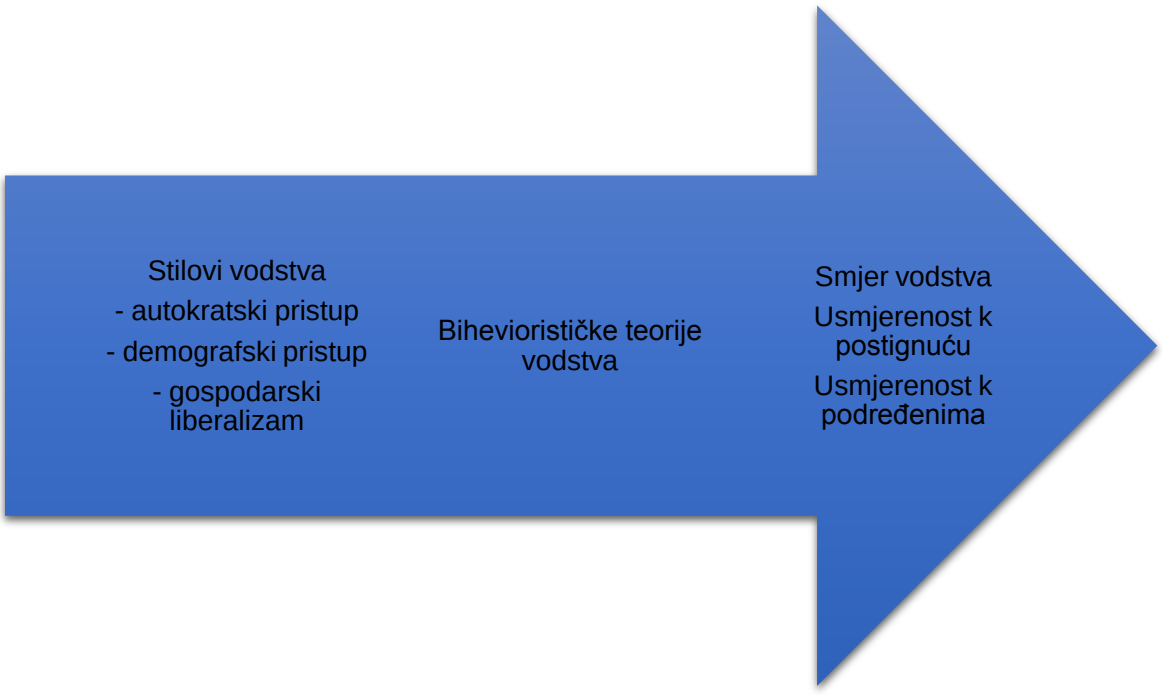
Izvor: izrađeno prema Čeriću i sur. 1998.

4.2. Vodstvo kod zaposlenika

Vodstvo predstavlja sposobnost pojedinca koja mu omogućava da obavlja poslove preko drugih ili s drugim ljudima. Kod vodstva se javljaju bihevioristične teorije. Dvije su bihevioristične teorije vodstva. Svaka od tih teorija ima zasebne karakteristike (Quible, 2010).

Horvatić sa suradnicima (2013) navodi kako su temeljne aktivnosti voditelja:

- ✓ organiziranje,
- ✓ planiranje,
- ✓ komuniciranje,
- ✓ donošenje odluka,
- ✓ motiviranje,
- ✓ vođenje,
- ✓ procjenjivanje,
- ✓ kontroliranje,
- ✓ djelovanje i
- ✓ motiviranje.



Slika 13: Prikaz biheviorističkih teorija

Izvor: izrađeno prema dr. sc. Zane K. Quible, 2010

Stilovi vodstva variraju između autokratskog i demokratskog pristupa. Isto tako između ova dva pristupa se može pronaći nekoliko različitih razina. Autokratski pristup je pristup u kojem se odluke donose tako da se ne traže podređene ideje, prijedlozi i preporuke, dolazi do zadržavanja moći. Demokratski rukovoditelji sveobuhvatno koristiti ideje, preporuke i prijedloge od osoba koje su podređene vodstvu. Iako se autokratski nadzor smatra slabije učinkovitim od demokratskog nazora, upravo njegovom upotrebom može se doći do suočavanja s (Quible, 2010):

- ✓ hitnim situacijama,
- ✓ situacijom koja zahtijeva brzu odluku,
- ✓ novim zaposlenikom koji nije u potpunosti upoznat sa zadacima čije se izvršenje očekuje i
- ✓ neposlušnim zaposlenikom.

4.3. Razvoj zaposlenika

Razvoj zaposlenika je proces koji se odvija svakodnevno i kontinuirano. Poslodavci moraju ulagati u znanje svojih zaposlenika kako bi se poduzeće moglo kontinuirano razvijati. Razvojem i usavršavanjem zaposlenikovih znanja i vještina poduzeća si stvaraju brojne mogućnosti za napredovanje. Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008) navode razloge zbog kojih se treba ulagati u obrazovanje zaposlenika:

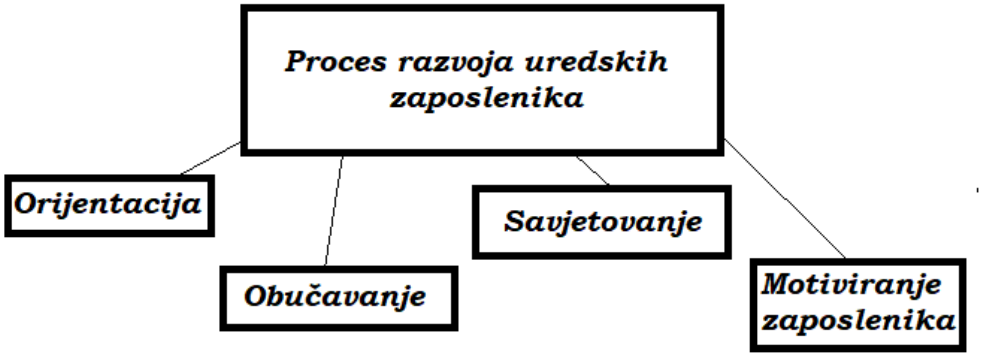
1) nove vještine potrebne za moderan način poslovanja,
2) promjene u tehnologiji,
3) kompleksnost i neizvjesnost poslovne okoline,
4) sustav obrazovanja,
5) poslovni život i
6) zahtjevi rada za različitom dinamikom.

Učinci zaposlenikova razvoja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008):

- ✓ zaposlenici su pripremljeni na međusobno prihvaćanja i suradnju
- ✓ povećava se znanje zaposlenika o drugim kulturama i poduzećima s inozemnih tržišta što je važno da bi se ostvario uspjeh
- ✓ osiguravanje organizacijske kulture koja će kontinuirano naglašavati, inovacije, učenje i kreativnost
- ✓ spremnost na pomaganje zaposlenicima da razumiju kako biti uspješan u timskom radu i na koji način pridonijeti kvaliteti proizvoda i usluga koje poduzeće nudi

Proces razvoja uredskih zaposlenika sastoji se od (Quble, 2010):

- ✓ orijentacije,
- ✓ obučavanja,
- ✓ savjetovanje i
- ✓ motiviranje zaposlenika.



Slika 14: Proces razvoja uredskih zaposlenika
Izvor: izrađeno prema Quible 2010.

4.3. Izvori potencijalnih uredskih zaposlenika

Uredski zaposlenici s vremena na vrijeme imaju potrebu koristiti razne izvore za dobivanje, prikupljanje informacija, ali i zapošljavanje. Izvori koji se mogu koristiti za dobivanje takvih informacija su (Quible, 2010):

- ✓ unutarnji izvori,
- ✓ preporučivanje zaposlenika,
- ✓ promaknuće zaposlenika,
- ✓ baze podataka,
- ✓ vanjski izvori,
- ✓ državne službe za zapošljavanje,
- ✓ privatne službe za zapošljavanje,
- ✓ služba za privremene poslove,
- ✓ elektroničke baze životopisa,
- ✓ nepotaknute prijave,

- ✓ oglašavanje,
- ✓ služba za zapošljavanje pri obrazovnim institucijama,
- ✓ profesionalne organizacije,
- ✓ unajmljivanje zaposlenika i dr.

Osiguravanjem potrebnog osoblja omogućava se adekvatno obavljanje i ispunjavanje posla. Tu do izražaja dolazi rukovoditelj koji bira zaposlenika i vrši aktivnosti vezane uz zapošljavanje. Moguće je čak da rukovoditelji nižih razina, a posebice oni najnižih neće imati toliko kontrole. Aktivnosti koje se provode vezano uz zapošljavanje su (Quible, 2010):

- ✓ usmjeravanje zaposlenika,
- ✓ obučavanje zaposlenika,
- ✓ prekvalifikacija zaposlenika i
- ✓ promaknuće zaposlenika i dr.

Potrebno je napomenuti kako se prilikom zapošljavanja treba pripaziti na ponašanje zaposlenika, pa tako je zadaća rukovoditelja odjela za zapošljavanje ili upravljanja ljudskim potencijama da na vrijeme otkrije ako netko od zaposlenika (Quible, 2010):

- ✓ izostaje previše s posla bez opravdanih razloga ili razloga koji su sumnjivi,
- ✓ koristi alkohol za vrijeme radnog vremena,
- ✓ koristi odnosno uzima drogu,
- ✓ nije voljan surađivati s drugim zaposlenicima (slušati druge).

4.4. Procjena poslova uredskih zaposlenika

Danas, brojna poduzeća procjenjuju primjenu posla kako bi na taj način pribavile informacije uz pomoć kojih će dobiti podatke o relativnoj vrijednosti poslova. Postoje metode procjene posla kojima se dobivaju informacije o poslovima. Metode koje se koriste su (Quible, 2010) su:

a) nekvatitativna metoda – je vrsta metode procjene posla kojom se posao procjenjuje u cjelini, a ne na temeljem njegovih sastavnica
b) kvantitativna metoda - je metoda procjene posla gdje se posao procjenjuje temeljem svojih sastavnica
c) kompenzacijski čimbenici predstavljaju metodu prema kojoj su čimbenici zajednički i koji pružaju temelj za procjenu posla

d) metoda rangiranja – je metoda procjene posla u kojoj su poslovi posloženi odnosno organizirani temeljem svoje važnosti i tada se smještaju u predodređenu razinu ili kategoriju posla.

Na sljedećoj slici prikazane su metode procjene posla.



Slika 15: Metode procjene posla

Izvor: izrađeno prema dr. sc. Zane K. Quible, 2010

Najstarija i najjednostavnija metoda je rangiranje prema zaslugama, ta se metoda sastoji od ukupno 3 koraka (Quible, 2010):

1. korak je određivanje broja različitih razina koje će se koristiti u postupku procjene
2. rangiranje različitih poslova od onog najvažnijeg pa sve do onog najmanje važnog i to uz pomoć uređaja za rangiranje
3. dodjeljivanje svakog posla jednoj od predoodređenih razina poslova

U sljedećoj tablici prikazana je metoda rangiranja kod procjene posla iz dva aspekta (Quible, 2010):

1. rang svakog posla od onog najmanje važnog do onog najviše važnog
2. razina kojoj je posao dodijeljen

Tablica 3: Metoda rangiranja temeljem procjene posla

Naziv posla	*Razina posla*
Dostavljač	1
Poštanski djelatnik	2
Djelatnik za nabavu	2
Djelatnik za vođenje evidencije i pohranjivanje podataka	3
Operater na unosu podataka I	3
Djelatnik za mikrografiju	4
Operater na unosu podataka II	5
Asistent korespodencija I	5
Asistent menadžera uredskog poslovanja I	6
Asistent korespodencije II	6
Asistent menadžera uredskog poslovanja II	7
Asistent korespodencije III	7
Računalni programer	8
Asistent menadžera uredskog poslovanja IV	8
Asistent menadžera	8
Sistemski analitičar	9

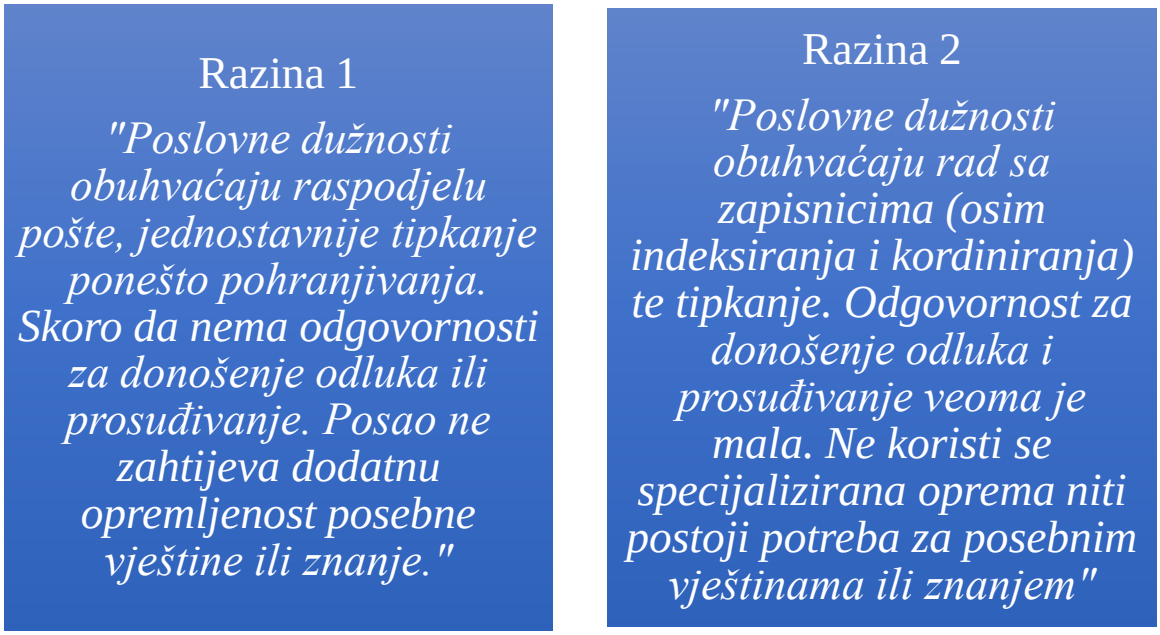
Izvor: izrađeno prema dr. sc. Zane K. Quible, 2010

Kada se koristi metoda rangiranja dolazi se do nekoliko prednosti (Quible, 2010):

a) zaposlenici puno lakše razumiju,
b) brza je i jednostavna za primjenu i
c) povoljna za uvođenje.

Metoda klasifikacije uredskih poslova je još jedna od nekvantitativnih metoda procjene koje se koriste u sustavu javne službe. Metoda klasifikacije je ta koja uključuje procjenjivanje poslova temeljem unaprijed određenog broja kategorija ili stupnjeva. Naime, na broj stupnjeva ili kategorija koje se koriste utjecaj ostvaruje nekoliko čimbenika, s tim da se pritom uključuje priroda poslovnih dužnosti, vještina, znanja i odgovornosti. Kako bi se

postigla objektivnost kod metode kompanija mora usporediti svoje standardne opise poslova sa opisima poslova sličnih poduzeća. Tada se svaki posao uspoređuje sa standardnim opisom posla kako bi se utvrdila razina najvećeg poklapanja, primjer standardnog opisa posla prikazan je na slici ispod (Quible, 2010).



Slika 16: Primjeri standardnog opisa posla
Izvor: izrađeno prema dr. sc. Zane K. Quible, 2010

Metoda klasifikacije se sastoji od koraka (Quible, 2010):

1. unaprijed u definirane određene kategorije poslova,
2. priprema se standardni opis posla za svaku od kategorija koje su određene,
3. poslovi se svrstavaju po različitim kategorijama,
4. svaki opis posla se obavezno uspoređuje sa raznim razinama koje su objašnjene u standardnom opisu posla kako bi se odredila razina u koju se treba smjestiti posao.

Kako izgleda metoda klasifikacije u procjeni posla prikazano je u sljedećoj tablici.

Tablica 4: Prikaz metode klasifikacije u procjeni posla

Razina	Administrativni	Stenografski	Obrada podataka
1	Poštanski djelatnik		
2	Djelatnik za nabavu		Operater na unosu podataka I
3	Djelatnik za vođenje evidencije i pohranjivanje podataka	Asistent menadžera uredskog poslovanja I	
4	Daktilograf I		Operater na unosu podataka II
5	Daktilograf II	Asistent menadžera uredskog poslovanja II	
6	Daktilograf u obradi teksta I		Računalni tehničar
7	Daktilograf u obradi teksta II	Asistent menadžera I	Računalni programer
8		Asistent menadžera uredskog poslovanja III	
9		Asistent menadžera II	Sistemski analitičar

Izvor: izrađeno prema dr. sc. Zane K. Quible, 2010

Nakon prethodne metode dolazi do procjene posla usporedbom čimbenika. Naime, čimbenici variraju od poduzeća do poduzeća, međutim ovo su najčešći čimbenici koji se koriste (Quible, 2010):

1. mentalni zahtjevi,
2. zahtjevi odgovornosti,
3. zahtjevi za vještinama i
4. zahtjevi okruženja.

Ova metoda ima 6 jasno definiranih koraka (Quible, 2010):

1. korak – utvrđivanje ključnih poslova
2. korak – ključni poslovi su rangirani prema svakom kompenzacijskom čimbeniku
3. korak – plaća je razdijeljena na svaki kompenzacijski čimbenik i na temelju toga se rangiraju ključni poslovi

4. korak – čimbenik za rangiranje svakog posla uspoređuje se s njegovim novčanim rangom
5. korak – razvija se ljestvica novčane usporedbe
6. korak – poslovi koji nisu ključni procjenjuju se na temelju ljestvice novčane usporedbe

U prvom koraku se petnaest do dvadeset ključnih poslova smatra dovoljnim da bi se ovaj korak izvršio. Ključni poslovi bi trebali biti donekle standardizirani, isto tako potrebno je da variraju u teškoći i važnosti, a stope plaće za ključne poslove trebale bi biti unutarnje i vanjski dosljedne. U drugom se koraku rangiraju ključni poslovi prema svakom od čimbenika pritom se primjenjuje važnost posla kao temelj rangiranja. U trećem koraku dolazi do razdjeljivanje novčanih vrijednosti ključnih slova na svaki od čimbenika. Važnost svakog ključnog čimbenika za svaki posao zapravo je temelj razdjeljivanja. U četvrtom koraku dolazi do usporedbe rangiranja čimbenika i novčanog rangiranja ključnih poslova. Kada dođe do neslaganja između rangiranja čimbenika i novčanog rangiranja dolazi i do prilagodbe da bi se ostvarilo podudaranje rangiranja. U petom koraku metode dolazi do usporedbe čimbenika prema ljestvici novčane usporedbe. Naime, takva ljestvica olakšava utvrđivanje vrijednosti svakog posla koji nije ključan. U završnom, šestom koraku sastoji se od procjene svakog od poslova koji nisu ključni, a pomoću ljestvice novčane usporedbe koja je polazišna točka. Novčana vrijednost svakog od poslova koji nisu ključni ustanovljena je uz pomoć zbrajanja novčanih vrijednosti dodijeljenih svakom čimbeniku. (Quible, 2010)

4.4. Tehnike unaprjeđivanja produktivnosti kod zaposlenika

Oblikovanje posla ostavlja jasan utjecaj na količinu zadovoljstva koju zaposlenicima omogućava njihov rad i razina produktivnosti koju ostvaruju tako da obavljaju radne zadatke. Zaposlenici uvijek žele biti što produktivniji i žele se identificirati s poslovima koje obavljaju te primiti i povratnu informaciju o obavljanju njegovih poslova (Quible, 2010)

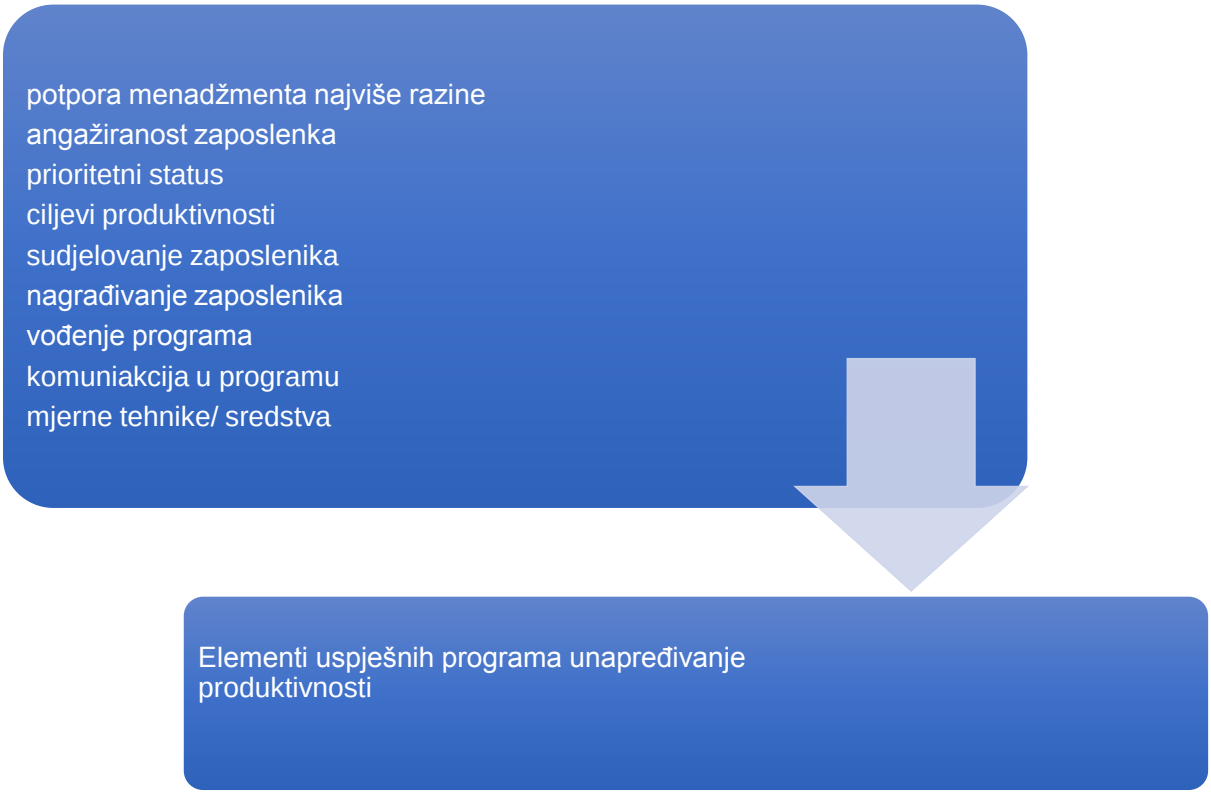
Tehnike za unaprjeđivanje produktivnosti su (Quible, 2010):

- ✓ oblikovanje posla,
- ✓ klizno radno vrijeme,
- ✓ dijeljenje posla,
- ✓ upravljanje pomoću ciljeva,
- ✓ sigurnost posla,
- ✓ sudjelovanje zaposlenih,

- ✓ radne skupine,
- ✓ kvaliteta radnog života,
- ✓ programi za pomoć zaposlenicima,
- ✓ komunikacija,
- ✓ smanjenje izgaranja na radnom mjestu,
- ✓ poticaji,
- ✓ smanjenje mentalnog i emocionalnog stresa,
- ✓ izgradnja tima,
- ✓ rješavanje problema,
- ✓ upravljanje vremenom,
- ✓ alternativni radni tjedan i
- ✓ potpuno upravljanje kvalitetom.

Kako bi se produktivnost unaprijedila potrebno je koristiti programe unaprjeđivanja produktivnosti. Programi koji su uspješni sadrže nekoliko elemenata, a to su (Quible, 2010):

- ✓ potpora visokog menadžmenta,
- ✓ angažiranost zaposlenika,
- ✓ prioritetni status,
- ✓ ciljevi produktivnosti i dr (prikazani na slici ispod).



Slika 17: Elementi uspješnih programa unapređivanja produktivnosti

Izvor: izrađeno prema dr. sc. Zane K. Quible, 2010

4.5. Plaće zaposlenika u uredima

Plaća prema učinku sastoji se od programa glavnog doprinositelja koji je osmišljen kako bi se zadržali uspješni zaposlenici, a vrlo često su to zaposlenici na menadžerskim pozicijama. Među nagradama koje se daju nalaze se (Quible, 2010):

- ✓ bonusi,
- ✓ povišice od 140 do 160% predviđene plaće,
- ✓ gotovinske povlastice,
- ✓ dioničke opcije.

Podjela dobiti također je sustav plaća koji se dodjeljuje prema učinku, a plan organizacije je usredotočenost na ciljeve. Organizacije koje primjenjuju ovakav sustav mogu usvojiti jedan od tri različita standardizirana sustava (Quible, 2010):

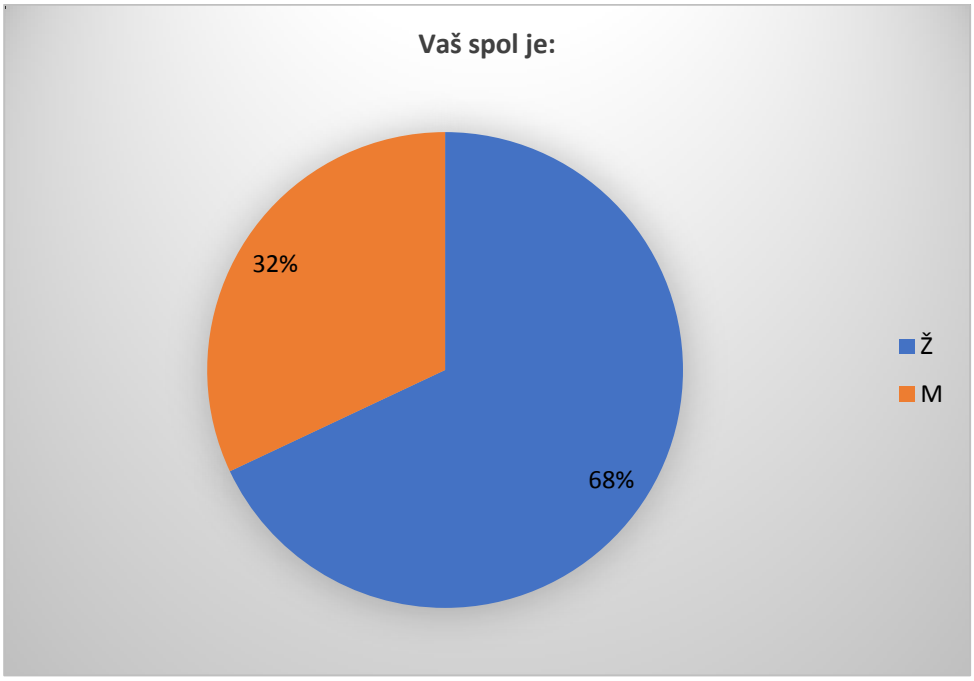
- ✓ Scanlonov standardizirani sustav,
- ✓ Ruckerov standardizirani sustav i
- ✓ Improshareov standardizirani sustav.

Kako je već ranije u radu spomenuto plaće su jedan od glavnih motivatora kod zaposlenika. Stoga je jako dobro da poduzeća imaju uključene takve motivacijske tehnike. Dakako, potrebno je imati na umu da se moraju imati i druge tehnike poput slobodnih dana ili organiziranja izleta i dr.

5. Rezultati istraživanja

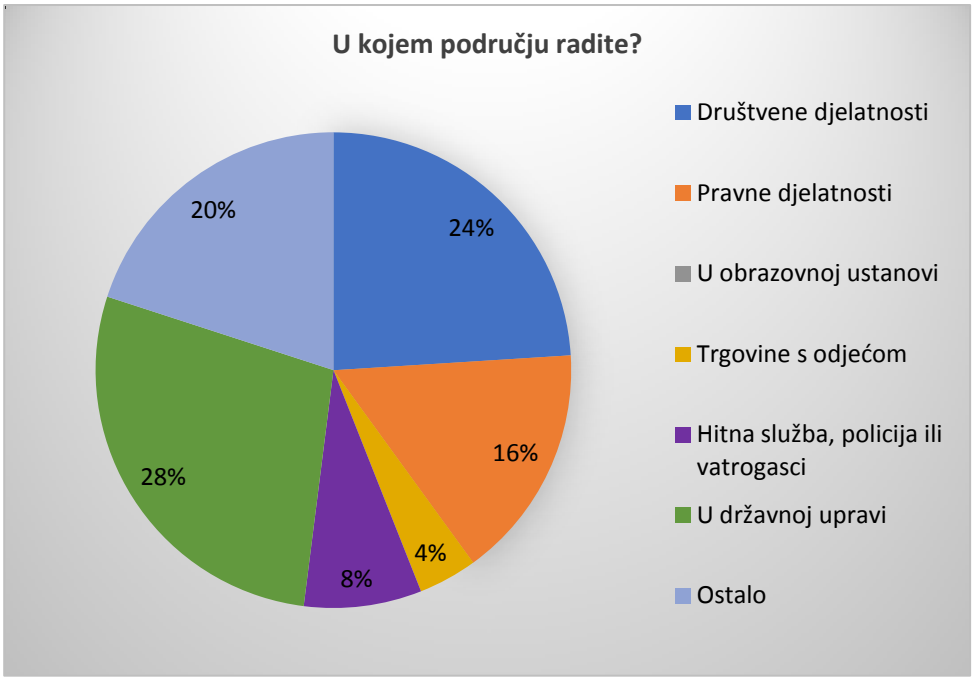
Izvršeno je anketno ispitivanje vezano uz motivaciju na poslu. Ispitivanje je provedeno na ukupno 25 ispitanika. Upitnik se sastoji od 9 pitanja, a anketiranje je bilo provedeno online u vremenskom periodu od 35 radnih dana. Pitanja od kojih je bio sastavljen anketni upitnik su sljedeća:

1. **Vaš spol je:**
   - M
   - Ž



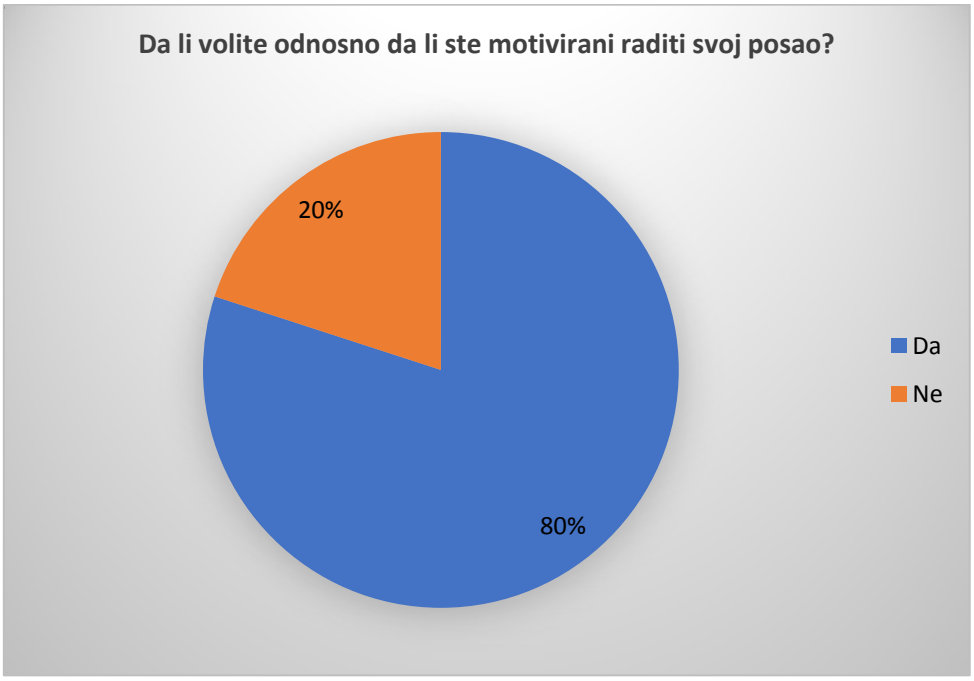
U ispitivanju je sudjelovalo 8 muških osoba (32%) i 17 ženskih osoba (68%).

2. **U kojem području radite?**
   - Društvene djelatnosti – 6 osoba (24%)
   - Pravne djelatnosti – 4 osobe (16%)
   - U obrazovnoj ustanovi – 0 osoba (0%)
   - Trgovine s odjećom – 1 osoba (4%)
   - Hitna služba, policija ili vatrogasci – 2 osobe (8%)
   - U državnoj upravi – 7 osoba (28%)
   - Ostalo – 5 osoba (20%)

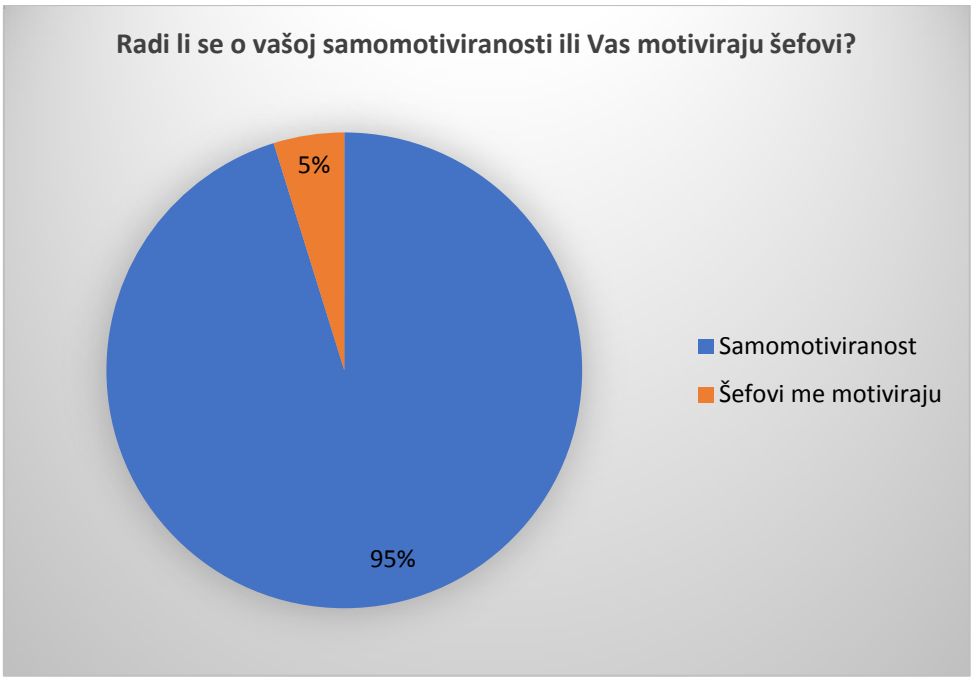


3. **Da li volite odnosno da li ste motivirani raditi svoj posao?**
   - Da
   - Ne

Od 25 ispitanika 20 (80%) je odgovorilo da je motivirano, dok je 5 (20%) odgovorilo da nije motivirano.



4. **Ako je odgovor da: Radi li se o vašoj samomotiviranosti ili Vas motiviraju šefovi?**
    - Samomotiviranosti – 20 ispitanika (95,2%)
    - Šefovi me motiviraju – 1 ispitanika (4,8%)



5. **Ako je odgovor bio ne, navedite zašto niste motivirani?**

Od 20 ispitanika 4 je odgovorilo, te dalo sljedeće odgovore:

- Nisam motiviran jer je loša klima u poduzeću (loš kolektiv)
- Puno rada mala plaća
- Zbog radnih uvjeta , radnog vremena i place
- Mala plaća

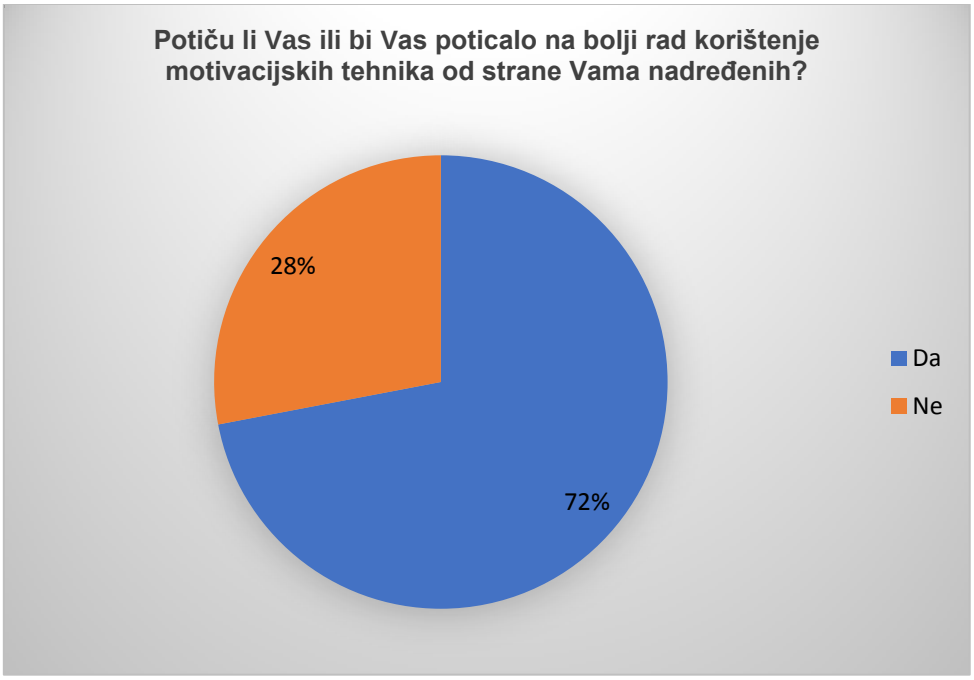
6. **Provode li se u Vašem poduzeću radnje kojima se motiviraju zaposlenici, ako da, koje?**

Odgovori na ova pitanja su bili opcionalni, odnosno ispitanici su sami upisali odgovore, a to su:

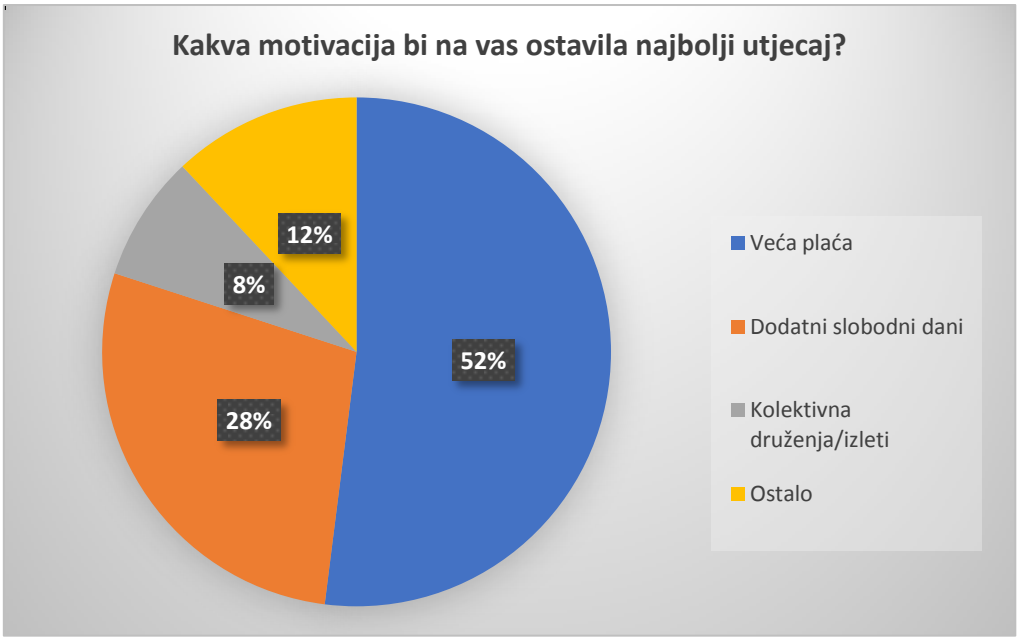
- Ocjenjuju se radnici pa se svi trude za bolju prolaznost.
- Da, povišen ton,
- Da, povećanje plaće, izleti i dr.

- Dijele se božićnice, uskrsnice, K-15 i dr.
- Povećanje placa
- Teambuilding
- Nagrade djelatnicima
- Obrazovanje, radni sastanci, stručne radionice, učenje stranih jezika.
- Simulacija na plaću

7. **Potiču li Vas ili bi li Vas poticalo na bolji rad korištenje motivacijski tehnika od strane Vama nadređenih?**
   - Da – 18 (72%)
   - Ne – 7 (28%)



8. **Kakva motivacija bi na vas ostavila najbolji utjecaj? (ponuđeni odgovori su bili)**
   - Veća plaća – 13 odgovora (52%)
   - Dodatni slobodni dani – 7 odgovora (28%)
   - Kolektivna druženja/izleti – 2 odgovora (8%)
   - ostalo – 3 odgovora (12%)



9. **Da ste vi menadžer ili vlasnik nekog poduzeća bi li koristili motivacijske tehnike i metode za poticanje boljeg radnog okruženja? Ako da, navedite koje bi koristili.**

Odgovori koji su dobiveni su sljedeći:

- Ne
- Ne
- 4x odgovor samo „Da“
- Nisam menadžer
- Dodatni slobodni sati veća plaća izleti
- Da, maksimalno bih olakšao posao pomoću strojeva , povećao broj zaposlenih zbog kvalitetnijeg rada i stavio normalno radno vrijeme.
- Više druženja i više predavanja radnicima.
- Nisam
- Da, novčane stimulacije
- Da, više slobodnih dana i stimulacije
- Koristila bih - slobodni dani, izleti, povišice, nagrade/bonusi
- Bonusi na plaću, edukacije
- Da. Seminare, novčane stimulacije
- Druženja, veća plaća
- Dala bi svojim zaposlenicima više slobodnih dana, osigurala bi bolju radnu atmosferu i povećala bi plaće
- Da, veća plaća, kompenzacije nematerijalne, druženja, izleti...

- Da, slobodni dani ili veća plaća
- Prijateljska klima
- Uvela bih više druženja
- Stimulacije na plaće
- Da. Bonusi na plaće, plaćeni tečajevi, seminari i dr., druženja i izleti...
- Da, bonuse na plaću, mogućnost plaćenog školovanja ili odlazaka na seminare i edukacije, mogućnost napredovanja

6. Zaključak

Teorije motivacije potrebno je primjenjivati u poslovanju jer pomaže u izvršavanju poslovnih zadataka, odnosno posao će biti kvalitetnije i bolje odrađen. Poduzeća i organizacije koje imaju motivirane zaposlenike najčešće su pozicionirane u samom vrhu, a uz to ostvaruju veliki profit i uživaju visok ugled, zaposlenici cijene svoju organizaciju i trude se svakodnevno biti što bolji u svom poslu. Kada se govori o tome tko je odgovoran u organizaciji za motivaciju, najčešće su to sami menadžeri jer u velikim organizacijama glavni direktor vrlo teško može biti motivator svim svojim zaposlenicima, on može biti menadžerima, a menadžeri onima ispod njih. Kako bi se kod zaposlenika uspjela potaknuti motivacija potrebno je za početka zadovoljiti osnovne potrebe zaposlenika (npr. osigurati dovoljan broj pauza, obrok…). Naime, zaposlenici se u organizaciji trebaju osjećati sigurno, a pod tim se misli da imaju mogućnost iznošenja svojih mišljena i stajališta bez straha da će dobiti otkaz ili nešto treće. Uz pomoć teorija motivacije može se vrlo lako i jednostavno unaprijediti poslovanje poduzeća i osigurati bolja radna klima. U tome ponajviše pomažu sadržajne i procesne teorije motivacije koje nude širok spektar različitih ideja kako potaknuti odnosno motivirati zaposlenike da budu motivirani i odrađuju svoj posao kako treba, što će rezultirati boljim pozicioniranjem poduzeća na tržištu rada, ali i tržištu ponude i potražnje.

Provedeno je istraživanje na 25 ispitanika na temu motivacije na poslu. Iz istraživanja se može zaključiti kako je više od polovice ispitanika motivirano raditi svoj posao i većinu ispitanika nadređeni motiviraju. Kod pitanja koja motivacija bi na Vas ostvarila najbolji utjecaj najviše ispitanika je reklo da bi povećanje plaće bila najbolja motivacija. Ujedno, ispitanici smatraju kako bi ih motivacija dodatno potaknula na bolji rad. Kod ispitanika koje nadređeni motiviraju najčešće se radi o novčanim stimulacijama kao što su regresi, božićnice, uskrsnice i stimulacije na plaću. Iz toga se može vidjeti kako je i dalje novac najveći motivator, ali isto tako kada bi sami ispitanici bili menadžeri ili vlasnici nekog poduzeća novčane stimulacije i veće plaće bi koristili kao glavnu motivaciju.

Literatura

Knjige:

1. Anić, V. (2000), Rječnik hrvatskog jezika, Zagreb: Novi Liber
2. Bahtijarević - Šiber, F. (1999.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
3. Čerić V., Varga M., Birolla H. (1998.), Poslovno računarstvo, Znak, Zagreb
4. Galetić L (2015.) Kompenzacijski menadžment. Zagreb: Sinergija d.o.o.
5. Hitt M, Miller C, Colella A (2006.) Organizational behavior – A strategic approach. Danvers: John Wiley & Sons, Inc.
6. Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2005): Organizational Behavior and Management, McGraw Hill, Boston
7. Keenan, K. (1997) Vodič za menadžere – Kako motivirati. Zagreb: Mozaik knjiga.
8. T. Grgin (1996). Edukacijska Psihologija, Naklada Slap, Jastrebarsko
9. Marušić S (2001.) Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Adeco d.o.o.
10. McGregor, D.:“The Human Side of Enerprise“, McGraw-Hill, London, (1985.)
11. Meeker, S., M., E.: „Theory Y: another look“, SRPA, 1982.
12. Miljković D, Rijavec M (2007) Organizacijska psihologija. Zagreb: IEP/D2
13. Nohria N., Groysberg B., Lee L.E. (2008.) Employee motivation – A powerful new model. Harvard Business Review
14. Robbins S.P., Judge T.A. (2010) Organizacijsko ponašanje. Zagreb: MATE d.o.o.
15. Sikavica P., Bahtijarević- Šiber F., Pološki Vokić., Nina, (2008) Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
16. Srića V, Kliment A, Knežević B (2003), Uredsko poslovanje; Strategija i koncepti automatizacije ureda. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
17. Weihrich, H., Koontz, H. (1994) Menadžment (10 izd.) Zagreb: MATE d.o.o.
18. Quible, K., Z., (2010) Menadžment uredskog poslovanja, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb:MATE d.o.o.

Znanstveni i stručni radovi:

1. Bakotić D., Bogdanović V., Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, (2003.), UDK 658.3:37-057.16
2. Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik 7
3. Dropulić :, Jesmo li prerasli teoriju X i teoriju Y, 2009., UDK / UDC: 65.012

4. Tarfa J., Garovac P., Budimir Šoško G., Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima, (2017.), Obrazovanje za poduzetništvo

Internet izvori:

1. https://bib.irb.hr/datoteka/233549.Konf._upravljanje_resursima_Lazibat_Dumicic.pdf, dostupno 15.01.2018
2. http://seky100.tripod.com/ured.pdf, dostupno 27.08.2019.

Popis slika

Slika 1: Shema motivacije Izvor: Žugaj i Brčić (2003. str. 160)..... 4
Slika 2: Povezanost fakotra Izvor: Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2005. str. 137.)..... 5
Slika 3: Shema faktora motivacije Izvor: Buble (2000. str. 494) 6
Slika 4: Čimbenici koji imaju utjecaj na individualnu motivaciju (Izvor: Izrađeno prema Bahtijarević- Šiber, 1999.) 9
Slika 5: Zadaci menadžera u motiviranju (Izvor: izrađeno prema Buntak i suradnicima 2003.) 13
Slika 6: Prikaz procesa motivacije prema sadržajnim teorijama (Izvor: Irađeno po uzoru na Bahtijarević-Šiber, 1999.) 16
Slika 7: Maslowljeva hijerarhija potreba (Izvor: prema Lazibat, Dumčić, 2009) 17
Slika 8: Prikaz Alderfererove teorije poznatije kao ERG teorija (Izvor: https://le-group-3.wikispaces.com/Alderfers, 15.01.2018.) 19
Slika 9: Shematski prikaz dvofaktorske teorije (Izvor: Buble, 2000.) 20
Slika 10: Vroomov model motivacije - koncept (Izvor: Buble, 2000.).....23
Slika 11: Prikaz ureda.....27
Slika 12: Prikaz biheviorističkih teorija 29
Slika 13: Prikaz vodstva nad zaposlenicima ..... **Error! Bookmark not defined.**
Slika 14: Metode procjene posla.....33
Slika 15: Primjeri standardnog opisa posla 35
Slika 16: Elementi uspješnih programa unapređivanja produktivnosti 39

Popis tablica

Tablica 1: Izrađeno prema autorima Nohria sa suradnicima (2008.) 11
Tablica 2: Potrebe menadžera, poduzetnika i stručnjaka 21
Tablica 3: Metoda rangiranja temeljem procjene posla 34
Tablica 4: Prikaz metode klasifikacije u procjeni posla.....36