

# Motivacija i motivacijski faktori - pretpostavka uspješnosti poduzeća

---

Funtek Nuši, Martina

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:412557>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-09**

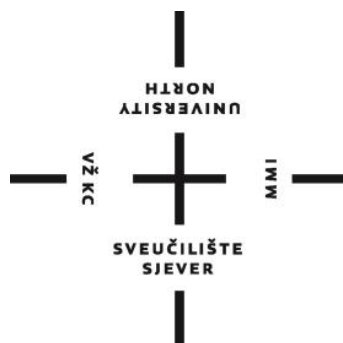


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR KOPRIVNICA**



ZAVRŠNI RAD br. 145 PMM/2019

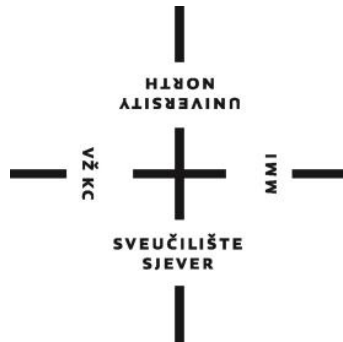
**MOTIVACIJA I MOTIVACIJSKI FAKTORI-  
PRETPOSTAVKA USPJEŠNOSTI PODUZEĆA**

Martina Funtek Nuši

Koprivnica, lipanj, 2019.

Prijavnica

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR KOPRIVNICA**



Odjel za ekonomiju  
Preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment u medijima  
Završni rad br. 145 PMM/2019

**MOTIVACIJA I MOTIVACIJSKI FAKTORI-  
PRETPOSTAVKA USPJEŠNOSTI PODUZEĆA**

Student:  
Martina Funtek Nuši

Mentor:  
Doc.dr.sc.Igor Klopotan

Koprivnica, lipanj, 2019.



## **Sažetak**

Ovaj rad posvećen je analizi jedne od aktualnih tema u suvremenoj ekonomiji i menadžmentu ljudskih potencijala. On istražuje značanje i ulogu motivacije te važnost pojedinih motivacijskih čimbenika u ovome procesu.

Rad prikazuje način na koji se sustav motivacije razvijao tijekom evolucije ekonomske misli i prakse. Također, predloženo je što on predstavlja u današnjici na razini poduzeća, čime se zaključuje da biva strateški značajan za njegov konačni uspjeh i razvoj. Motivacija je kompleksni proces, za koji ne postoji unificirani koncept uspješne provedbe. Preporuke su istraživati potrebe, želje i mogućnosti zaposlenika, te im na optimalni način pristupiti u okviru ovoga procesa. Na samu kvalitetu motivacije utječu poduzeće i zaposlenici svojim stavovima i prihvaćanjem.

Za potrebe dokazivanja značaja motivacije u kontekstu poslovanja poduzeća provedeno je i istraživanje nad zaposlenicima poduzeća pod državnom ingerencijom. Istraživanje je potvrdilo kako je motivacija značajna kako za poduzeće, tako i za zaposlenika. Vodeći motivatori su plaća i radno vrijeme. Motivacija utječe na zadovoljstvo i radnu izvrsnost zaposlenika, a time i na uspješnost poslovanja poduzeća.

*Ključne riječi: suvremeno doba, motivacija, zaposlenici, uspješnost poslovanja.*

## **Summary**

This paper analyses one of the current topics in the contemporary economy and human resource management. It explores the importance and role of motivation and of some motivational factors in this process.

The paper presents the way in which the motivation system has been evolved during the evolution of economic thought and practice. It is also presented what it presents at company level today, concluding that it is strategically important for its ultimate success and development. Motivation is a complex process and there is no unified concept of its successful implementation. Some advice for its success include identifying the desires and opportunities of employees and optimally approaching them in this process. The quality of motivation process is generated by the company and employees, their means and acceptance.

For the purpose of demonstrating the importance of motivation in the context of business operations, this paper includes also a research that was carried out on employees of state-owned enterprise. The research has confirmed that motivation is important both for the company and the employee. Leading motivators are pay and working hours. Motivation affects the satisfaction and excellence of workmanship, and thus the success of the business.

*Key words: contemporary time, motivation, employees, business success*

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. MOTIVACIJA.....	2
2.1. DEFINICIJA MOTIVACIJE.....	2
2.2. TEORIJE MOTIVACIJE.....	3
2.2.1. HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA MOTIVACIJE.....	5
2.2.2. MCGREGOROVA TEORIJA X I Y.....	6
2.2.3. SUVREMENA PERCECIJA MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA.....	7
3. MOTIVACIJSKI PROCES KAO POTICAJ ZA RAD.....	10
3.1. INICIJACIJA I PROVEDBA MOTIVACIJE.....	10
3.2. OCJENA RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA.....	11
4. ČIMBENICI MOTIVACIJE.....	16
4.1. IZRAVNE I NEIZRAVNE MATERIJALNE I NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVACIJE.....	16
4.1.1. PLAĆA.....	18
4.1.2. OPUNOMOĆENJE ZAPOSLENIKA.....	19
4.1.3. DIZAJNIRANJE POSLA ZA MOTIVACIJU.....	20
4.2. TEORIJA ZADOVOLJSTVA NA RADU.....	22
4.3. POGREŠKE U PROCESU MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA.....	24
5. STUDIJA SLUČAJA – ISTRAŽIVANJE ZNAČAJA PROCESA MOTIVACIJE.....	27
5.1. HIPOTEZE I CILJ ISTRAŽIVANJA.....	27
5.2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	27
5.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	28
6. ZAKLJUČAK.....	38
LITERATURA.....	40
POPIS SLIKA.....	43
POPIS TABLICA.....	44
POPIS GRAFOVA.....	45
PRILOZI.....	46



# 1. UVOD

Ovaj rad obrađuje temu motivacije zaposlenika u poduzeću i načine na koje ona utječe na konačni uspjeh i rezultat poslovanja. Riječ je o aktualnoj temi u suvremenom dobu, koja zadire u strategiju uspješnog poslovanja poduzeća, neovisno o sektoru i djelatnosti u kojoj posluje, te ostalim obilježjima.

Iako o procesu i sustavu motivacije postoje opsežna istraživanja i analize, u današnjici još uvijek ne postoji unificirani koncept njezine implementacije, provedbe i razvoja u praksi. Ono što je moguće tvrditi jest da ona biva u domeni menadžmenta ljudskih potencijala, no na konačni ishod i učinke motivacije utječu i sami zaposlenici. Upravo zbog toga ističe se da je riječ o multidimezionalnom i kompleksnom procesu pa ne čudi sve veći interes teoretičara i znanstvenika prema njezinu izučavanju u današnjici.

Postojeći sustavi motivacije uvelike su determinirani teorijama motivacije koje se razvijaju tijekom evolucije ekonomske misli i prakse. Suvremeno doba utjecalo je na istu, na način da nameće potrebu odgovaranja na izazove i promjene suvremenoga doba pa je danas moguće govoriti o suvremenim sustavima motivacije koji integriraju dvije ili više tradicionalnih teorija. Pri tome se kombiniraju diferencirani faktori motivacije, a misli se na materijalne i nematerijalne. Smatra se kako optimalna kombinacija ovih čimbenika ili faktora uvelike utječe na uspjeh motivacijskog procesa.

Cilj istraživanja je analizirati osnovne teorijske činjenice u svezi značenja, obilježja, teorija i specifičnosti motivacije zaposlenika. Svrha rada je potvrditi njezin značaj u kontekstu uspješnosti poslovanja poduzeća, kao i strateškog opredjeljenja na suvremenom tržištu.

Sadržajno se rad sastoji od pet poglavlja. Nakon uvodnog dijela slijedi poglavlje koje daje nešto širi uvod u problematiku motivacije zaposlenika. Ono definira sam pojam, ukazuje na interdisciplinarnost problematike, te analizira odabrane teorije motivacije. Sljedeće poglavlje posvećeno je analizi samog procesa, kao i čimbenika motivacije zaposlenika. U predzaključnom poglavlju rada pristupa se analizi studije slučaja. Točnije, analiziraju se podaci koji proizlaze iz provedenog istraživanja na odabranom uzroku ispitanika, a u svezi ovoga procesa. Na taj način se predmetna problematika zaokružuje u smislenu cjelinu.

Za potrebe istraživanja korištene su metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, metoda komparacije i metoda apstrakcije. Također, poslužile su i metoda dokazivanja te metoda studije slučaja, a konačni rad oblikovan je metodom deskripcije.

## **2. MOTIVACIJA**

Ekonomski misao i praksa obiluju istraživanjima i raspravama u svezi uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima. Ovaj proces u suvremeno doba smatra se jednim od strateški značajnih procesa u kontekstu uspješnosti poslovanja i konkurentnosti poduzeća. Pri tome se, u okviru njega, posebno ističe uloga motivacije zaposlenika s obzirom da ona maksimizira zadovoljstvo zaposlenika, uspješnost u njihovu radu, predanost radnim obvezama, a naposljetku i poslovnu izvrsnost samoga poduzeća.

### **2.1. DEFINICIJA MOTIVACIJE**

Pojmom motivacije, tijekom povijesnog razvoja znanosti, ali i danas bave se brojni teoretičari i znanstvenici. S obzirom na kompleksnost i značaj ovoga pojma, on biva interesom zanimanja raznih znanosti pa se ističe kako je riječ o interdisciplinarnom području istraživanja. Neke od znanosti koje se intenzivno bave pitanjima motivacije jesu psihologija, sociologija, antropologija, ali i ekonomija.

Motivacija se najčešće prezentira kao pozitivno djelovanje, odnosno kao pojam pozitivne konotacije. Uslijed njegovih učinaka, smatra se neopravdanim izjednačavati ga s pojmom manipulacije, što često biva praksa u suvremeno doba.

Motiviranje, kao proces motivacije, najjednostavnije se definira kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva poduzeća, ali i osobnih ciljeva. Treba naglasiti kako se najčešće ti ciljevi međusobno isprepliću i nadopunjuju, što znači da se u praksi i usporedno realiziraju.<sup>1</sup>

Sukladno navedenom, motivacija je zasigurno jedan od instrumenata vođenja ljudi u nekom poduzeću, odnosno upravljanja ljudskim potencijalima. U ovome procesu iznimnu ulogu imaju menadžeri koji su odgovorni za praćenje, ocjenjivanje i adekvatno nagrađivanje uspješnosti zaposlenika, što također biva predmetom istraživanja u okviru predmetne problematike.

"Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sustava,

---

<sup>1</sup> Richard, D. (2000), Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, Zagreb: M.E.P. Consult. Str. 15.

pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti svakog pojedinca. Sastavni je dio upravljanja uspješnošću (*performance management*) kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta.<sup>2</sup>

Praćenje uspješnosti zaposlenika značajno je iz razloga što otkriva stupanj učinkovitosti zaposlenika u obavljanju zadataka, kao i razinu njihove motiviranosti. Definicije motivacija, osim što doprinose pojašnjenju ovoga pojma, bivaju u službi isticanja značaja motivacije za uspješnost poslovanja nekog poduzeća.

Naime, motivacija je proces koji maksimizira sposobnosti i kompetencije zaposlenika, koji čine ključni resurs svakog poduzeća. Motivacija ima izravne i neizravne utjecaje. Često se u praksi navodi kako ona bitno utječe na uspješnost obavljanja radnih zadataka, poboljšanje radnog učinka zaposlenika, produktivnost i efikasnost poslovanja. Evidentno je kako je riječ o činiteljima uspješnosti i konkurentnosti svakog poduzeća.<sup>3</sup>

U literaturi se motivacija definira na razne načine. U okviru psihologije riječ je o ponašanju koje je usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba.<sup>4</sup> U ekonomiji se ovaj pojam definira znatno kompleksnije. Pored navedenih odrednica ovoga pojma, posebice je značajno ukazati na neke od brojnih teorija motivacije, koje su tijekom povijesti razvili ekonomisti diljem svijeta.

## 2.2. TEORIJE MOTIVACIJE

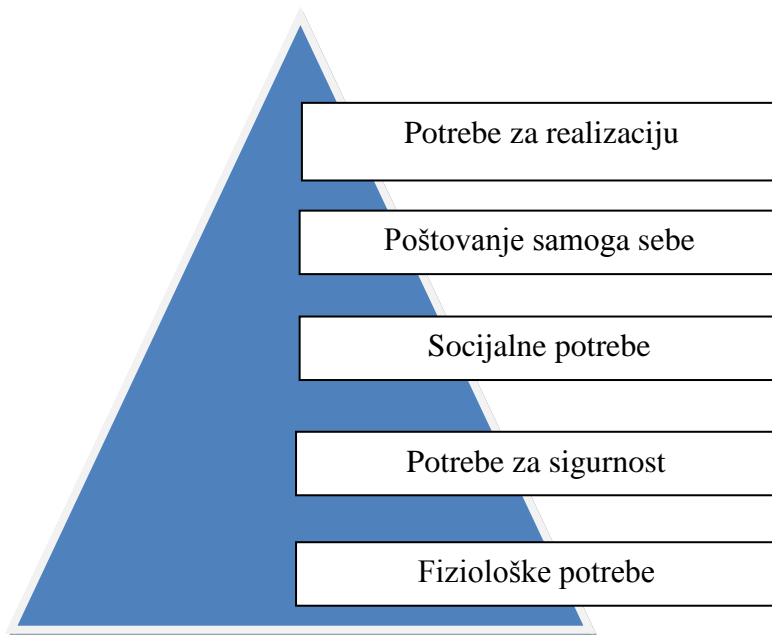
Tijekom evolucije ekonomske misli i prakse javile su se i razne teorije motivacije, koje predstavljaju podlogu njezina današnjeg istraživanja, ali i implementacije u praksi. Često se navodi kako je začetnik teorije motivacije Abraham Maslow, koji je razvio teoriju hijerarhije potreba na temelju koje su kasnije brojni teoretičari ponudili vlastite pristupe poimanja i razrade motivacije u ekonomiji. Prikaz Maslowljeva hijerarhija potreba prikazuje se u nastavku (Slika 1.).

---

<sup>2</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing. Str. 505.

<sup>3</sup> Varga, M. (2011.) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/106238>. Datum posjete: 03.04.2019. Str. 3.

<sup>4</sup> Marušić, S. (2006.) Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Adeco. Str.322



**Slika 1. Maslowljeva hijerarhija (ljestvica) potreba**

*Izvor: Samostalna izrada autora prema: Marušić, S. (2006.) Upravljanje ljudskim potencijalima, 4.izd. Zagreb: Adeco. Str. 322.*

Kao što je i istaknuto, najosnovnije potrebe svih ljudi, a time i zaposlenika nekog poduzeća su fiziološke. U tu skupinu svrstavaju se egzistencijalne potrebe, kao što su hrana, piće, stanovanje, odjeća, režije i slično. Potrebe za sigurnosti odnose se na sigurnost zaposlenja te potrebe za sigurnošću u svim ostalim područjima ljudskoga života. Socijalne potrebe održavaju se kroz potrebu socijalne uključenosti, druženja, sudjelovanja u društvenim procesima i slično. Naposljetku slijedi potreba za poštivanjem samoga sebe, a na vrhu hijerarhije su potrebe za dokazivanjem.

Ovu teoriju Abraham Maslow predstavio je u knjizi "Motivacija i ličnost". Prema istoj, individualno ponašanje ovisi o želji da čovjek zadovolji jednu ili više od pet općih potreba koje su navedene. Ova teorija polazi od pretpostavke da ljudi zadovoljavaju svoje želje i potrebe određenim redoslijedom, kako je i navedeno.<sup>5</sup>

Neke od teorija motivacije koje nastaju kao modifikacija ove osnovne teorije, analiziraju se redom u nastavku.

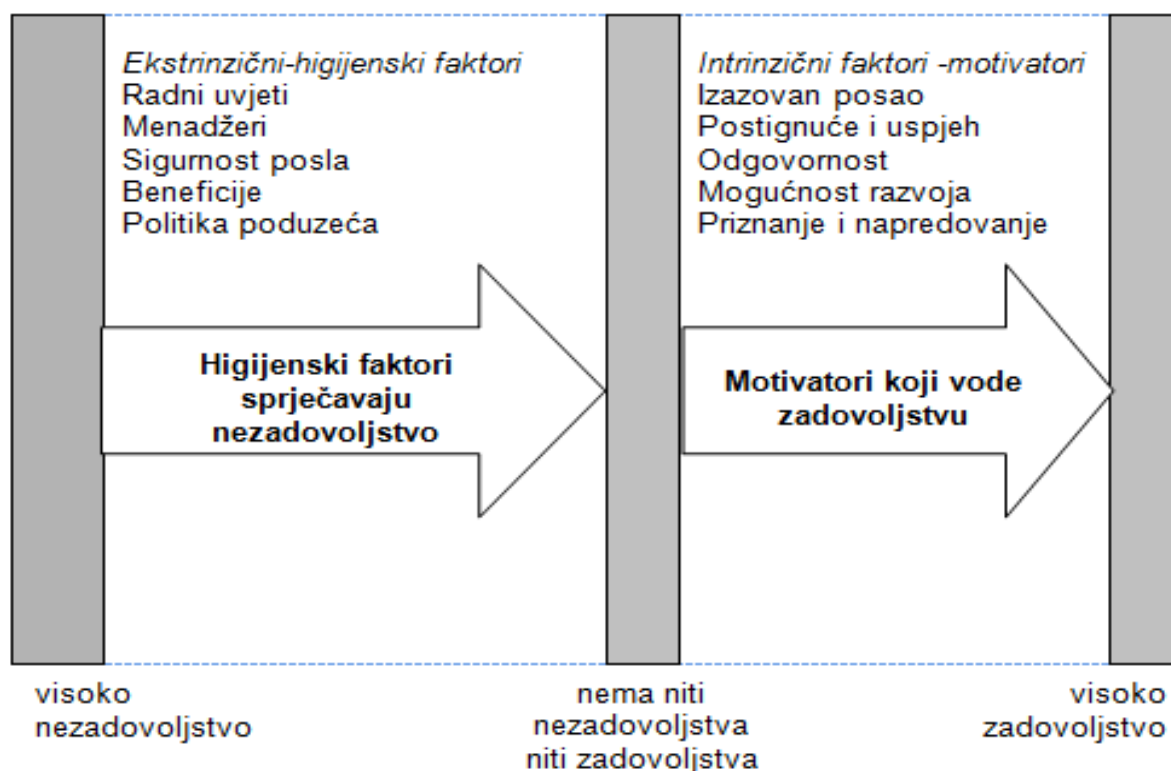
---

<sup>5</sup> Ibidem. Str. 322.

## 2.2.1. HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA MOTIVACIJE

Ova se teorija temelji na dvije osnovne pretpostavke. Prva od njih podrazumijeva da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego je riječ o dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima. Na osnovu iste, nezadovoljstvo na poslu s jedne strane kontinuuma ne implicira nezadovoljstvo na drugoj, već je riječ o odsustvu zadovoljstva. Posljedično, suprotan kraj nezadovoljstva je odsutnost nezadovoljstva.

Sljedeća pretpostavka odnosi se na identificiranje motivacijskih faktora. Prepoznaju se dvije osnovne skupine, a to su intrinzični i ekstrinzični faktori. Intrinzični su vezani za situaciju, a ekstrinzični za posao koji osoba obavlja.<sup>6</sup>Prikaz ove teorije daje se u nastavku (Slika 2.).



**Slika 2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije**

Izvor: Bahtijarević - Šiber F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb, Golden marketing, str. 575.

<sup>6</sup> Op. cit. pod 2. Str.575.

Osnovna korist ove teorije očituje se u prepoznavanju neposredne povezanosti zadovoljstva i radne uspješnosti. Točnije, ona ukazuje na faktore zadovoljstva, ali i faktore motivacije za rad i radni angažman zaposlenika.

Danas je moguće identificirati mnoga poduzeća koja seopredjeljuju za ovu teoriju motivacije, s obzirom da kreću od uvjerenja kako su posao i karakteristike posla osnovni izvori motivacije za rad. Kako bi maksimizirali motivaciju zaposlenika, ova poduzeća ulažu napore i sredstva prema unapređenju kvalitete posla i uvjeta rada. Pri tome nastoje poticati kreativnost svojih zaposlenika, kroz obogaćivanje posla i radnih zadataka.

### 2.2.2. MCGREGOROVA TEORIJA X I Y

Sljedeća na popisu teorija motivacije je ona koju je razvio Douglas McGregor. Ona se zasniva na hipotezi da pretpostavke rukovoditelja određuju motivaciju zaposlenika i utječu na profit tvrtke. Ova hipoteza objašnjava se teorijom X, dok teorija Y počiva na pretpostavci da su ljudi kreativne, sposobne i dinamične ličnosti, a za njihovu motivaciju su odgovorni menadžeri.<sup>7</sup> Obilježja ovih teorija pobliže se objašnjavaju u nastavku (Tablica 1.).

**Tablica 1. McGregorova teorija X i Y**

<b>Pretpostavke teorije X</b>	<b>Pretpostavke teorije Y</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosječni zaposlenik je po prirodi lijen, i radi što je moguće manje;</li> <li>• Nema ambicije, izbjegava odgovornost, želi da ga netko vodi;</li> <li>• Prosječni zaposlenik je egocentričan, indiferentan za potrebe tvrtke;</li> <li>• Po prirodi pruža otpor svakoj promjeni;</li> <li>• lakovjeran je, ne prepametan, ima sklonost demagogiji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosječan zaposlenik nije po prirodi ravnodušan na potrebe tvrtke. Možda takav postaje zbog nemilih iskustava;</li> <li>• Motivacija, potencijal za razvoj, odgovornost, spremnost da radi za dobrobit tvrtke – prisutni su u svakom čovjeku;</li> <li>• Zadaća je menadžera organizirati okolinu tako da zaposlenik može iskoristiti te pozitivne osobine</li> </ul>

*Izvor: Samostalna izrada autora prema: Marušić, S. (2006.) Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Adeco. Str.326*

<sup>7</sup> Op. cit. pod 4. Str. 326.

Vidljivo je kako se ove dvije teorije međusobno razlikuju na osnovu svih iskazanih stavki. Prema prvoj teoriji navode se nedostaci i ograničavajući čimbenici zaposlenika, dok sljedeća teorija prepoznaje postavke motivacije, odnosno presudnu ulogu menadžera u ovome procesu.

### 2.2.3. SUVREMENA PERCEPCIJA MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

Suvremeno doba donijelo je niz dinamičnih i izazovnih promjena u međunarodnom poslovanju. Sve one izravno su utjecale i na promjene u sustavu menadžmenta općenito, a tako i na primjeru menadžmenta ljudskih potencijala. U konačnici, ovim promjenama biva pogođen i proces motivacije zaposlenika.

Iako se danas u praksi primijenjuju neke od tradicionalnih teorija motivacije, sve češća praksa je njihovo integriranje ili kombiniranje. Osim ovog pristupa, javlja se i suvremeni aspekt teorije motivacije pri čemu se na ovaj proces gleda kao na svojevrsni sustav.

U suvremenim uvjetima poslovanja menadžeri imaju daleko veće izazove nego u proteklim razdobljima, no s druge strane, raspolažu nizom strategija motiviranja zaposlenika. Neki od ovih primjera mogu biti:<sup>8</sup>

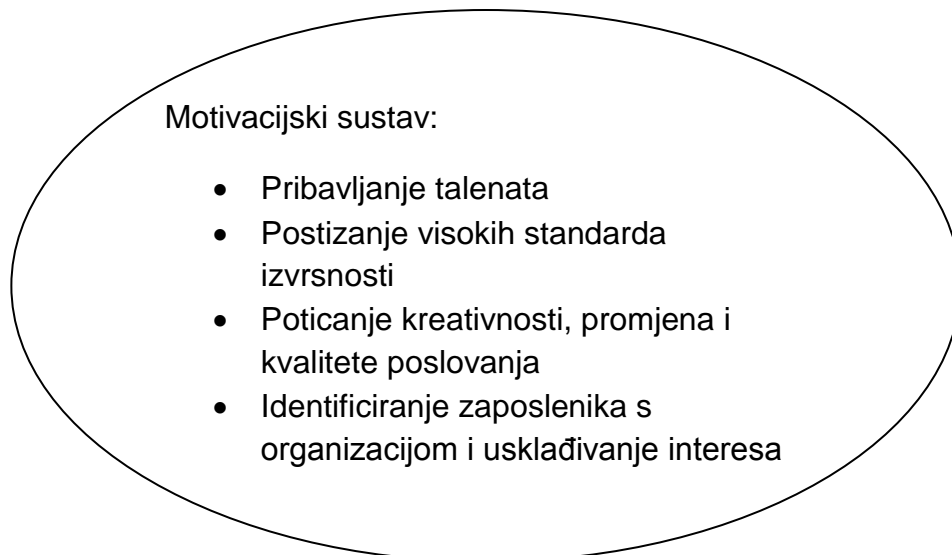
- Financijska stimulacija;
- Obogaćivanje posla ili poticanje kreativnosti;
- Participacija zaposlenika;
- Fleksibilno radno vrijeme i rad od kuće;
- Priznanja i javne pohvale;
- Usavršavanje;
- Razvoj karijere i slično.

U suvremeno doba motiviranje se primarno veže uz adekvatno nagrađivanje zaposlenika. Središnju ulogu u tom procesu imaju menadžeri ljudskih resursa, no sve češće se integriraju i ostali zaposlenici.

Motivacijski sustav zaposlenika u suvremeno doba moguće je prikazati na sljedeći način (Slika 3.).

---

<sup>8</sup> Op. cit. pod 3. Str. 9.



**Slika 3. Suvremeni motivacijski sustav**

*Izvor: Samostalna izrada autora prema: Varga, M. (2011.) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/106238>. Datum posjete: 03.04.2019. Str. 9.*

Prema danom prikazu daje se zaključiti kako suvremeni motivacijski sustav treba zadovoljiti vrste ponašanja integriranih dionika. Na taj način se doprinosi i razumijevanju motivacije u maksimiziranju kvalitete poslovanja poduzeća, kao i tržišnog nastupa. Motivacijski sustav pri tome je usklađen sa suvremenim izazovima i promjenama u poslovnom okruženju.

Neki od primjera koje sustav treba optimalno zadovoljiti su:<sup>9</sup>

- Privlačenje najboljih zaposlenika na konkurentnom tržištu rada;
- Reduciranje negativnih utjecaja manje sposobnih i manje konkurentnih zaposlenika;
- Zadržavanje zaposlenika;
- Poticanje njihove kreativnosti i inovativnosti u poslovanju;
- Maksimiziranje njihova poslovnog angažmana;
- Integriranje s organizacijom te slično.

Treba navesti kako ovaj sustav polazi od hipoteze da je produktivnost i učinkovitost poduzeća rezultat podjednakog angažmana zaposlenika i menadžera ljudskih potencijala. Naime, na razini poduzeća usješnostje u domeni zaposlenika koji obavljaju svakodnevne

---

<sup>9</sup> Hmura, M. (2019.) Motivacija: ključ poboljšanja radnog uspjeha. Dostupno na: <http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/motivacija-kljuc-poboljsanja-radnog-uspjeha>. Datum posjete: 04.05.2019.



zadatke. Uspješnost na radu potiče zadovoljstvo zaposlenika, koje je danas je u najvećoj mjeri potaknuto direktnim ili indirektnim odnosom menadžera prema njima.

Spriječavanje ili ublažavanje prijetećeg nezadovoljstva, odnosno prema dvofaktorskoj teoriji motivacije, suprotnosti zadovoljstva zaposlenika, postiže se pravilno odabranim motivacijskim tehnikama, a odabir istih uvelike ovisi o samom zaposleniku, njegovim dosadašnjim postignućima, ambicioznosti, osjećaja lojalnosti tvrtki koja se veže na povjerenje koje menadžer ima u njega te svakako o potrebama svakog zaposlenog individualno.<sup>10</sup>

Na suvremeni sustav motivacije zaposlenika, točnije na njegovu strukturalnost i implementaciju, kao što je i istaknuto, utjecale su promjene u suvremeno doba. Između ostaloga, one se odražavaju i u napretku znanosti, kao što su psihologija, sociologija i komunikologija. One su dovele do razvoja učinkovitijeg sustava upravljanja ljudskim potencijalima, a time i procesom motivacije zaposlenika.

Upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija zaposlenika u suvremeno doba spadaju u najvažnije čimbenike razvitka poduzeća. Danas teorija motivacije i njeno cjelovito razumijevanje daju odgovore na sporna pitanja i pomažu menadžerima bolje uočiti ključne nedostatke i potrebe u poduzeću.

Iako o samoj motivaciji zaposlenika danas postoje opsežna istraživanja i analize problematike, još uvijek ne postoji jedinstveni i provjereni okvir koji garantira uspjeh u ovome smjeru. Ono o čemu se sa sigurnošću govori jest činjenica da motivacija zaposlenika, naravno ona učinkovita, višestruko pozitivno djeluje na poduzeće i konačne rezultate. Ona rezultira kvalitetnijim radom, učinkovitošću i efikasnošću rada, boljem angažmanu zaposlenika, a time i boljim rezultatima njihova rada te ostalim učincima.

Ključ uspjeha u suvremenom poslovanju očituje se u činjenici da je financijska sredstva i napore važno alocirati prema strateškim smjerovima. Prethodno je istaknuto kako je jedan od njih u području ljudskih resursa. Stoga, za uspjeh suvremenih poduzeća, jedna od preporuka je ne štediti novac i vrijeme na ljudske potencijale. Smatra se optimalnijim zaposliti dobrog radnika, te razvijati istoga, uz veće financijske troškove, nego pokušati uštediti u ovome segmentu te zaposliti manje kvalitetnog radnika i trpjeti propuste u budućnosti.

---

<sup>10</sup> Ibidem.

### **3. MOTIVACIJSKI PROCES KAO POTICAJ ZA RAD**

Nakon nešto detaljnije analize i objašnjenja motivacije zaposlenika u poduzeću, što je provedeno u prethodnom poglavlju, smatra se logičnim slijedom nastaviti na problematiku izvedbe samog procesa motiviranja. U poglavlju se analiziraju osnovne faze i njihov značaj u poticanju radne uspješnosti zaposlenika.

#### **3.1. INICIJACIJA I PROVEDBA MOTIVACIJE**

Kao i svaki drugi menadžerski proces na razini poduzeća, tako se i proces motivacije izvodi u nekoliko faza. Pozivajući se na osnove menadžerske teorije i prakse, polazište ovoga procesa bilo bi određivanje potrebe za motivacijom. Ipak, uslijed prethodno istaknutih hipoteza rada, kao i zaključaka u svezi značaja motivacije u suvremenom poslovanju, smatra se kako je potreba za motivacijom u današnjici pravilo, a ne iznimka.

Polazi se od uvjerenja kako je motiviranje, a time i potreba za motivacijom jedan od osnovnih zadataka menadžmenta ljudskih potencijala, a naposljetku i samog poduzeća. Vjeruje se kako je potreba za motivacijom u suvremeno doba zapravo jedan od temelja uspješnog poslovanja, kao i jedan od osnovnih strateških ciljeva dugoročno orijentiranih poduzeća.

Nastavno navedenome, smatra se kako se proces motivacije odvija kroz sljedeće faze:<sup>11</sup>

- Određivanje ciljeva motivacije;
- Odabir strategije;
- Provedba motivacije;
- Praćenje radne uspješnosti;
- Procjena uspješnosti motivacije;
- Korekcije (opcionalno).

Može se istaknuti kako je definiranje ciljeva zapravo faza inicijacije ovoga procesa. Riječ je o vrlo značajnom pothvatu, s obzirom da uz odsustvo jasno definiranih ciljeva, kao željenih stanja i rezultata, proporcionalno nedostaje motivacije zaposlenicima, a što konačno generira loš poslovni rezultat. Može se istaknuti kako je riječ o međusobno usko povezanim i determiniranim pojmovima.

---

<sup>11</sup> Buble, M. (2011.) Poslovno vođenje. Zagreb: Stega Tisak. Str.323

Ciljevi motivacije zaposlenika moraju biti jasni, dosljedni i mjerljivi. To ne implicira izravno mogućnost njihova kvantitativnog iskazivanja, no važno je definirati takve ciljeve koje će biti moguće pratiti u praksi, odnosno ukazati na njihovu realizaciju i suprotno. Ciljevi motivacije također moraju biti vrlo konkretni, ali i ostvarivi, odnosno dosljedni.<sup>12</sup>

Suvremeni sustav motivacije zaposlenika naglašava, kao što je i istaknuto, značaj participacije zaposlenika u ovome procesu. Optimizacija njihova angažmana moguća je kroz njihovo uključivanje u fazi inicijacije, odnosno prilikom samog definiranja ciljeva.

Na ovaj način se kod njih bude pozitivne emocije, stvara se osjećaj uvažavanja i poštovanja, ali se ujedno i razvija organizacijska kultura. Pored navedenoga, iskazivanjem ovih ciljeva zaposlenici izravno ili neizravno ukazuju na njihove prioritete i afirmacije, a što menadžerima pomaže u budućem tijeku procesa, točnije pri odabiru strategije motiviranja.

Strategije motiviranja ili motivacijske strategije primijenjuju se nakon definiranja ciljeva koji se njihovom provedbom zapravo žele dostići. One se mogu definirati kao skup instrumenata ili aktivnosti kojima poduzeća i menadžeri ljudskih potencijala nastoje provoditi motivacijske procese, a s ciljem realizacije pozitivnih učinaka i što uspješnijeg dostizanja postavljenih ciljeva.<sup>13</sup>

Može se također istaknuti da motivacijske strategije određuju vrstu motivacije koja se u praksi planira provoditi, a zasnivaju se na kombinaciji ili integraciji pojedinih čimbenika motivacije. S obzirom na izniman značaj ovih čimbenika, njihovu analiziranju pristupa se individualno u narednom poglavlju.

### **3.2. OCJENA RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA**

Kako bi se u praksi najbolje procjenio uspjeh motivacije zaposlenika, važno je analizirati njihovu uspješnost, a naposljetku i uspješnog poduzeća. U tu svrhu koriste se razni pokazatelji poslovanja, no smatra se kako je najjednostavnije istaknuti produktivnost, odnosno procjenu radne uspješnosti zaposlenika nad kojima je motivacija provedena.

Ocjenjivanje uspješnosti zaposlenika također je jedna od funkcija menadžera, a koja naposljetku utječe i na kvalitetu njihova rada. Sam proces vrlo je zahtijevan jer u obzir uzima razna mjerila, odnosno čimbenike, kao što su:

- Ocjenjivanja obavljenih zadataka;

---

<sup>12</sup> Ibidem. Str.323.

<sup>13</sup> Ibidem. Str. 323.

- Praćenje dolazaka na posao i odlazaka s posla;
- Pregled količine obavljenih zadataka i slično.

Razlozi zbog kojih je važno provoditi ocjenu radne uspješnosti zaposlenika su brojni. Smatra se optimalnim istaknuti kako je riječ o svojevrsnom procesu kontrole, ali i procesu koji pozitivno utječe na zaposlenike. Iako se u ovome poglavlju predstavlja kao faza finalizacije procesa motivacije zaposlenika, moguće ga je također razmatrati kao proces koji pospješuje motivaciju.

Naime, provedbom ocjene radne uspješnosti zaposlenika pozitivno se utječe na njihov radni angažman, predanost poslu i tendenciju ka ostvarenju što boljih poslovnih rezultata. Oni se nastoje dokazati na poslu pa pokazuju sva svoja znanja, umijeća, talente i sposobnosti.

Na temelju mjerenja radne uspješnosti zaposlenika odlučuje se o:<sup>14</sup>

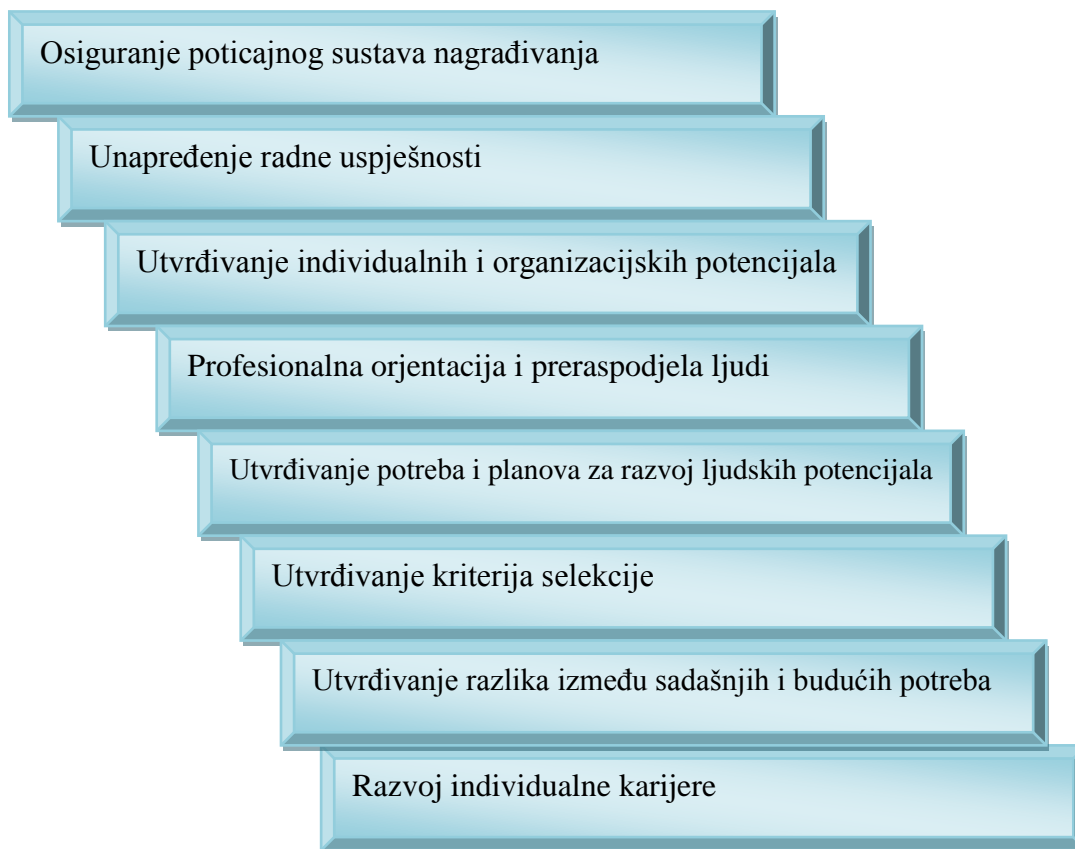
- Promaknuću zaposlenih;
- Unapređenju uvjeta rada;
- Odlučivanju o otpuštanju zaposlenika ili rotacijama na radnim mjestima;
- Kontrolu poslovanja;
- Potrebi za unapređenjem komunikacije i sličnome.

U praksi je osobito značajno da se prikupljeni podaci iz ovoga istraživanja pohranjuju u baze podataka i služe budućim poslovnim i menadžerskim potrebama. Oni u tom smislu predstavljaju i osnovu za budući razvoj poslovanja i poduzeća kao takvog. Riječ je o kritičnim resursima poslovnog odlučivanja.

Ciljevi provedbe ocjene radne uspješnosti zaposlenika mogu se prikazati na sljedeći način (Slika 4.).

---

<sup>14</sup> Op. cit. pod 2. Str. 507.



**Slika 4. Ciljevi ocjene radne uspješnosti zaposlenika**

*Izvor: Samostalna izrada autora prema: Bahtijarević-Šiber, F. (1999.) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing. Str. 507.*

Daje se konkretizirati kako je sam proces podjednako značajan za sve skupine zaposlenika. Točnije, misli se na zaposlene na različitim hijerarhijskim razinama, na različitim poslovima i u svim organizacijskim jedinicama.

Ocjenjivanje radne uspješnosti s razlogom se naziva i svojevrsnim procesom. To implicira njegovu faznu provedbu, a njezin prikaz slijedi predočen je u nastavku (Slika 5.).

<p>Određivanje posla i kriterija uspješnosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvrđivanje globalnih zadataka i ključnih područja</li> <li>• Određivanje standarda radne uspješnosti</li> <li>• Postavljanje ciljeva</li> </ul>
<p>Ocjenjivanje uspješnosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odlučivanje o izvorima informacija za utvrđivanje radne uspješnosti</li> <li>• Postupak ocjenjivanja</li> </ul>
<p>Razgovor o uspješnosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan razvoja aktivnosti</li> </ul>

**Slika 5. Proces ocjenjivanja radne uspješnosti**

*Izvor: Samostalna izrada autora prema: Bahtijarević-Šiber, F. (1999.) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing. Str. 507.*

Treba istaknuti kako se ovaj proces u praksi odvija nekoliko puta godišnje, najčešće u istim intervalima. Kao što je i predočeno objedinjuje tri osnovna koraka.

Početna faza ovoga procesa odnosi se na određivanje posla i kriterija kojima se mjeri radna usješnost zaposlenika. Ključno u ovoj fazi je definiranje ciljeva koji se žele realizirati putem ovog procesa. Sljedeća faza odnosi se na ocjenu radne uspješnosti i riječ je o esencijalnoj fazi procesa. U okviru nje određuju se informacije koje su ključne za utvrđivanje uspješnosti, a o čemu slijedi razgovor odnosno izvještaj o provedenome, koji predstavlja konačnu fazu procesa.

Na razini nekog konkretnog poduzeća radnu uspješnost prate menadžeri ljudskih resursa, no sve češća praksa je integrirati i ostale dionike. Primarno se misli na zaposlenike, odnosno suradnike i kolege. Oni također provode ocjenjivanje, no rjeđe.<sup>15</sup>

Problematika provedbe ovoga procesa u praksi odražava se kroz njegovu podložnost određenim utjecajima. Zapravo se misli na potencijalne pogreške koje se javljaju tijekom njegove izvedbe. Misli se na:<sup>16</sup>

- Učinak prvog dojma;
- Ekstremne procjene;
- Središnja tendencija;
- Predrasude;

<sup>15</sup> Ibidem. Str.507.

<sup>16</sup> Ibidem.Str.507.

- Utjecaj nedavne izvedbe.

Učinak prvog dojma podrazumijeva ocjenjivanje na osnovu jedne značajke koja determinira konačnu ocjenu. Točnije, riječ je o situaciji kada određena značajka utječe na konačnu ocjenu radne uspješnosti, iako su neke druge značajke loše rangirane. Podjednako, moguć je i kontra efekt. Kako bi se problemu praksi reducirao ili izbjegao vrlo je važno da ocjenjivači podjednako proučavaju sve segmente ili značajke rada.<sup>17</sup>

Sljedeća prijetnja je utjecaj nedavne izvedbe. Naime, riječ je o situaciji u kojoj prethodna iskustva ili dojmovi o zaposleniku utječu na sadašnju procjenu. Kako bi se isto izbjeglo važno je da ocjenjivači budu realni i objektivni.

Nakon navedenih slijede predrasude, a usko se vežu i uz prethodnu prijetnju. Jednako tako, iste su i preporuke za minimiziranje ove prijetnje. Osim toga, preporuka je da se isti zaposlenik ocjenjuje dva puta, u različitim intervalima.

Tendencija kao sljedeća pogreška ili prijetnja podrazumijeva da ocjene zaposlenika zapadnu unutar ograničenog zadanog raspona. U konačnici se ističe i pogreškaekstremne procjene. Ona se odražava u situaciji kada ocjenjivači ocjenjuju zaposlenika ekstremno visoko, da bi se odredila odluka u svezi raznih pitanja, kao što je iznos plaće.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Ibidem. Str.508.

<sup>18</sup> Ibidem. Str.508.

## 4. ČIMBENICI MOTIVACIJE

Pri istraživanju procesa motivacije zaposlenika, smatra se kako središnju pažnju privlače čimbenici motivacije. Vjeruje se kako su oni osobito značajni za zaposlenike koji sudjeluju u ovome procesu, s obzirom da za njih predstavljaju konkretne koristi. Iako se ovi čimbenici mogu klasificirati na razne načine, najjednostavnije je razlikovati materijalne i nematerijalne čimbenike motivacije, te čimbenike izravne i neizravne motivacije.

### 4.1. IZRAVNE I NEIZRAVNE MATERIJALNE I NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVACIJE

Izravni čimbenici motivacije primjenjuju se pri izravnoj strategiji motiviranja zaposlenika. Oni obuhvaćaju sljedeće motivatore.<sup>19</sup>

- Osnovna plaća;
- Stimulativni dio plaće;
- Dodaci na plaću;
- Beneficije;
- Ostali poticaji ili bonusi.

Teško je u praksi istaknuti koji od ovih motivatora ili čimbenika imaju najznačajniju ulogu u motiviranju zaposlenika, odnosno koji polučuju najbolje učinke. Vjeruje se kako na to izravno utječe niz čimbenika kao što su obilježja zaposlenika, njegove preferencije, ekonomski status, socijalni ili demografski status (obitelj) te ostalo.

Neizravna strategija motiviranja primjenjuje se kombinacijom neizravnih čimbenika motivacije. Misli se na:<sup>20</sup>

- Stipendije i školovanja;
- Studijska putovanja;
- Specijalizacija;
- Plaćena odsutnost i slobodni dani;
- Automobil poduzeća;

---

<sup>19</sup> Op. cit. pod 9. Str. 132.

<sup>20</sup> Ibidem Str.132..



- Menadžerske beneficije.

Sveukupnost izravnih i neizravnih čimbenika motivacije koji su prikazani razmatraju se u skupini materijalnih ili financijskih motivatora. Financijske i nefinancijske strategije motiviranja kombiniraju se prema mogućnostima poduzeća, odluci menadžmenta i obilježjima te potrebama zaposlenika.

Klasifikacija ovih čimbenika motivacije može se prikazati i na sljedeći način (Slika 6.).

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinač	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnost	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dan Automobil kompanije Menadžerske beneficije
	Tvrtka	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

**Slika 6. Klasifikacija i specifikacija materijalnih čimbenika motivacije**

*Izvor: Bahtijarević- Šiber, F. (1999.) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing. Str. 614.*

Financijske ili materijalne strategije, kao što je i istaknuto, temelje se na nekoliko oblika motiviranja zaposlenika. U praksi im se, posebice s gledišta zaposlenika, često daje vodeći značaj. Njihova osnovna funkcija je jačanje materijalne sposobnosti zaposlenika, a obuhvaćaju financijske ili novčane nagrade.

Novčane nagrade značajne su zbog samog značaja novca i njegove svrhe. One zaposlenicima osnažuju materijalne sposobnosti koje su im potrebne za podmirenje

svakodnevnih potreba pa i šire. S gledišta zaposlenika novčane nagrade su najčešće iscrpnije jerpoduzeću nose veći trošak u kratkom roku. Smatra se kako su dogoročno opravdane jer maksimiziraju učinkovitost i kvalitetu rada.

Poseban poticaj ovim čimbenicima motiviranja u Hrvatskoj donijele su i promjene u poreznom sustavu Hrvatske. Naime, od 01. prosinca 2018. godine djelatnicima se mogu isplatiti neoporezive nagrade/bonusi/stimulacije/dodaci. Misli se na prigodne nagrade do 2.500 kuna, kao što su boćinice, nagrade za godišnji odmor i slično, te nagrade za radne rezultate do 5.000 kuna vrijednosti.<sup>21</sup> Vjeruje se kako će to djelovati stimulatивно na unapređenje financijskih strategija motiviranja u hrvatskim poduzećima.

Osim novčanih nagrada, zaposlenicima se mogu pružiti i ostali oblici ili vrste nagrada. Neki od primjera su poslovna putovanja, doškolovanja ili tečajevi, napredovanje u poslu i slično. Ovi oblici motiviranja značajni su po tome što doprinose razvoju intelektualnog kapitala, iskustva i vještina zaposlenika, a što im u budućnosti može služiti maksimiziranju zarade, odnosno zapošljavanju na boljem radnom mjestu.

Također, zaposlenike je moguće motivirati i putem ostalih čimbenika, kao što su slobodni dani, dodjela poslovnog automobila ili službenog mobitela, materijalni pokloni te slično. U praksi se smatra značajnim proučavati potrebe, želje, navike i financijske mogućnosti zaposlenika, a naposljetku motivirati ih na bolji poslovni angažman integriranjem onih čimbenika motivacije koji se smatraju optimalnima na razini svakog od zaposlenika zasebno, te naravno u skladu s mogućnostima poduzeća te opravdanosti ulaganja ove prirode.<sup>22</sup>

#### 4.1.1. PLAĆA

Zbog značaja, popularnosti i pozitivnih učinaka koje uzrokuje, smatra se potrebnim detaljnije obraditi ulogu plaće, dominantnog financijskog motivatora zaposlenika. Osim toga, plaća je poznata i kao najstariji instrument motiviranja zaposlenika.

Kada se govori o plaći kao čimbeniku motivacije misli se prvenstveno na povećanje nadnice, odnosno plaće zaposlenika. Odluku o ovome menadžer donosi na osnovu uočenog radnog angažmana, boljih poslovnih rezultata, postojeće ili željene motivacije zaposlenika te ostalome. Prilikom odlučivanja o povećanju plaća zaposlenicima vrlo je važno biti objektivan,

---

<sup>21</sup> Isplate (2019.) Nagrade za radne rezultate i drugi oblici dodatnog nagrađivanja. Dostupno na: <https://www.isplate.info/nagrade-za-radne-rezultate-i-drugi-oblici-dodatnog-nagrađivanja-radnika.aspx>. Datum posjete: 06.05.2019.

<sup>22</sup> Ibidem.

pravedan i moralan. Svi oblici diskriminacije u ovome procesu strogo su zabranjeni i kao takvi se osuđuju te sankcioniraju. Osnovne odluke o navedenome jesu poslovni angažman zaposlenika, rezultati njegova rada i predanost te odgovornost na poslu.

Također, prilikom određivanja povišice plaće važno je da menadžment odredi jednaku visinu plaće zaposlenicima na jednakom radnom mjestu i pri izloženosti jednakim uvjetima, zahjevima i odgovornostima. Pri tome se naravno misli na zaposlenike koji su podjednako predani i uspješni u svojem radu.

U praksi je vrlo važno da plaća zaposlenika bude podijeljena na nekoliko dijelova, s ciljem uspostave jasne veze između plaće i izvršenja poslovnih zadataka i procesa. Pri tome postoje tri osnovna dijela plaće. To su dio koji je vezan uz osnovni posao i koji je jednak svim zaposlenicima. Drugi dio je dio plaće koji je povezan s brojem godina rada, a treći iskazuje naknadu poduzeća za uspješnosti svakog pojedinog zaposlenika.<sup>23</sup>

#### 4.1.2. OPUNOMOĆENJE ZAPOSLENIKA

Opunomoćenje zaposlenika smatra se također jednim od dominantnijih čimbenika motivacije. On se može razmatrati na razne načine, a uglavnom predstavlja unapređenje organizacijskog i socijalnog statusa zaposlenika, što ujedno implicira i veću razinu njegova zadovoljstva.

Konkretno se misli na delegiranje moći i ovlasti u poduzeću, a koje ide iz smjera menadžera prema uspješnijim zaposlenicima. Delegiranje opunomoćenja može biti trajno ili privremeno. Kada je riječ o trajnom opunomoćenju misli se primjerice na odabir najboljeg zaposlenika i postavljanje istoga na mjesto voditelja odjela. Osim ove trajne pozicije, moguće je oformiti privremenu, a jedan od primjera može biti voditelj tima ili voditelj procesa unapređenja prodaje u narednom jednogodišnjem razdoblju te slično.

Značaj opunomoćenja očituje se u brojnosti pozitivnih učinaka. Bolje radno mjesto zahtijeva veće odgovornosti i veće izazove, ali ujedno utječe na povećanje plaće opunomoćenog zaposlenika. Osim toga, ovaj status daje mu uvažnost na razini organizacije, ali i izvan nje. Njegov socijalni status time raste, što implicira i veće zadovoljstvo zaposlenika.

---

<sup>23</sup> Op. cit. pod 1. Str. 11.

U literaturi se definira pet dimenzija opunomoćenja. Misli se na:<sup>24</sup>

- Samoučinkovitost – spoznaja o postojanju povjerenja u zaposlene;
- Povjerenje menadžera – osjećaj u situaciji iskazivanja povjerenja od strane menadžmenta;
- Samoodređenje – mogućnost izbora u pokretanju vlastitih postupaka i iskazivanja odluka;
- Osobna kontrola koju zaposlenici imaju nad ostvarenim rezultatima – na osnovu njeostvaruju bolji utjecaj na rezultate rada;
- Povjerenje prema nadređenima.

Opunomoćenje dolazi kao rezultat znanja i vještina zaposlenika, umijeća i odgovornosti, kao i uspješnosti u ostvarenju poslovnih rezultata. Kako bi se isto sprovelo u praksi, poduzeće mora provoditi kontrolu radne uspješnosti zaposlenika, kao i pratiti tijek njihova razvoja. Osim toga, važno je da ono izvještava zaposlenike o njihovu uspjehu i pogreškama, kako bi ih u praksi optimalno usmjeravalo. Prilikom opunomoćenja zaposlenici moraju dobiti sve informacije od menadžmenta. Po odlučivanju čest je slučaj provedbe dodatne edukacije, usavršavanja ili osposobljavanja za zahtjevnije zadatke. Česta prepreka ovome procesu je opiranje zaposlenika uslijed straha, nesklonosti riziku, nezainteresiranosti i nekih drugih čimbenika.

#### 4.1.3. DIZAJNIRANJE POSLA ZA MOTIVACIJU

Dizajniranje posla u suštini predstavlja proces rasporeda posla, odnosno rotacije zaposlenika u svrhu unapređenja njihove motiviranosti. Dizajniranje ili preoblikovanje posla jedan je od suvremenih čimbenika motivacije. Putem ovog procesa provodi se analiza posla, definiraju se potrebna znanja i vještine za njegovo obavljanje, te se utvrđuju oni dijelovi koje je važno supstituirati ili nadopuniti. Ovim se procesom zaposlenicima ukazuje na one poslove ili elemente posla koji su esencijalni za poduzeće, kao i na one koji se mogu mijenjati, modificirati, a čak i otkloniti.

Redizajniranje posla, unapređenje, raznolikost poslova, stvara zanimljivije radno okruženje i potiče izmjene pojedinačnog ili grupnog posla. Prilikom izvedbe ove faze dolazi do spajanja ili sinteze nekada odvojenih poslova, analize ili raščlanjivanja istih, a moguće je

---

<sup>24</sup> Op. cit. pod 9. Str. 134.

otklanjanje dijela ili potpunog posla. Na ovaj način, ovisno o aktivnosti koja se provodi može doći i do povećanja, odnosno smanjenja potrebe za brojem radnika.<sup>25</sup>

Kako bi se redizajnirao posao, važno je provesti rotacije poslova. U praksi to podrazumijeva da se svakom zaposleniku daje mogućnost rada na svim poslovima. Osim rotacije, moguće je i da se posao proširi te se povećaju zadaci i odgovornosti zaposlenika. U konačnici, posljednji način je obogaćivanje posla ili povećanje njegove dubine. Kod redizajniranja grupnog posla, logičnim slijedom, dolazi do formiranja timova, kojeg vodi jedan od zaposlenika i ima status nadređenog.

U području dizajniranja posla značajna je teorija ili model karakteristika radnog mjesta i zahtjeva. Ovim modelom definirane su karakteristike i dimenzije posla, a misli se na:<sup>26</sup>

- Raznolikost vještina;
- Identitet zadatka;
- Značenje zadatka;
- Autonomija;
- Povratne informacije o efikasnosti.

Vidljivo je kako je riječ o cikličkom procesu koji zahtijeva specifikaciju posla, zadataka, odgovornosti i ovlasti, odnosa i povratne informacije o uspješnosti. O kvaliteti izvedbe ove aktivnosti ovisi uspjeh kreiranja smislenog rada, ali i motivacije zaposlenika.

U konačnici se provode opcije rasporeda rada, koje podrazumijevaju određivanje posla i zahtjeva posla svakom zaposleniku. Misli se konkretno na:<sup>27</sup>

- Početak i kraj radnog vremena;
- Vrijeme odmora na poslu;
- Preostalo slobodno vrijeme i ostalo.

Može se jednostavno reći kako je riječ o specificiranju svih elemenata, prava i obveza u svezi rada i radnog mjesta. Ovaj čimbenik predmetom je istraživanja u suvremeno doba, uslijed sve veće popularnosti ovih oblika motivacije.

Danas se na međunarodnom tržištu rada, a time i na tržištu rada u Hrvatskoj, javljaju takvi oblici ili vrste posla koji sami o sebi predstavljaju motivaciju zaposlenicima. Misli se na rad na nepuno radno vrijeme, fleksibilno radno vrijeme, rad od kuće ili *home office* i slične oblike.

---

<sup>25</sup> Ibidem. Str.134.

<sup>26</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.) Dizajniranje organizacije. Zagreb: Novi informator. Str. 497.

<sup>27</sup> Op. cit. pod 9. Str.134.

Treba istaknuti kako svaki od njih ima određene prednosti i nedostatke, a koje do izražaja dolaze u zavisnosti od samog zaposlenika. Primjerice, odgovorni i samokontrolirani zaposlenici dobro će obavljati svoj posao neovisno o tome da li ga obavljaju u uredu ili od kuće, te suprotno. Među osnovnim nedostacima treba istaknuti relativno i posljedično niža primanja za izvršenje ovih poslova, a u odnosu na slučaj da se izvode u uredu, trošak zaposlenika (primjerice režijski troškovi kod rada od kuće), preklapanje poslovnih i privatnih obveza, stres koji nastaje uslijed loše kontrole i organizacije od strane zaposlenika, a uvjetovan je neizvršenjem posla ili lošom izvedbom, te slično.

## 4.2. TEORIJA ZADOVOLJSTVA NA RADU

Teorija zadovoljstva posebice je značajna za predmetnu problematiku. To se najbolje potvrđuje činjenicom da je jedan od primarnih ciljeva motivacije maksimiziranje zadovoljstva zaposlenika, a što uzrokuje veću kvalitetu rada, bolje postizanje ciljeva i maksimizaciju poslovne izvrsnosti poduzeća. Teorije zadovoljstva na radu uključuju:<sup>28</sup>

- Teoriju instrumentalnosti – novac, ugled, sigurnost, fleksibilno radno vrijeme, autonomija i slično;
- Teoriju pravednosti – percepcija pravednog nagrađivanja zaposlenika;
- Model karakteristike posla – temelji se na šest ključnih obilježja, a to su raznolikost radnih aktivnosti, autonomija, identitet zadatka, povratne informacije, odnosi s drugima, mogućnost ostvarenja prijateljstva na poslu.

Zadovoljstvo zaposlenika, prema navednim teorijama, rezultat je djelovanja čimbenika motivacije. U tom se kontekstu daje poveznica između motivacije i zadovoljstva zaposlenika u nekom poduzeću, a sve više je moguće govoriti i o komponenti zadovoljstva poduzeća.

Čimbenici zadovoljstva dijele se na organizacijske i osobne.

Organizacijski čimbenici imaju osobit značaj na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. U suvremeno doba česti su slučajevi kada zaposlenici većinu svog vremena provode upravo unutar neke organizacije čime su izloženi organizacijskom okruženju, što je ono povoljnije za zaposlenika, njegovo zadovoljstvo, motiviranost i radni angažman bivaju veći.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Beck, R.C. (2003.) Motivacija teorija i načela. Jastrebarsko: Naklada Slap. Str. 398.-399.

<sup>29</sup> Ibidem. Str.399.

Organizacijski čimbenici odnose se na:<sup>30</sup>

- Karakteristike posla – sadržaj i priroda zadataka, mogućnosti napredovanja koje im se nude, razvoj znanja i vještina;
- Plaća – često definirana kao vodeći čimbenik zadovoljstva i motivacije, odnosi se na visinu plaće, percepciju pravednosti plaćanja te adekvatnost korištenih metoda obračuna plaća. Plaća ujedno utječe na status i važnost zaposlenika;
- Obilježja i broj nadređenih – primarno se misli na dostupnost i pružanje stručne pomoći te podrške zaposlenicima. Pored toga misli se i na broj nadređenih, odnosno jasno definirane ovlasti i odgovornosti u delegiranju obveza zaposlenicima, te komunikaciju i međuljudske odnose;
- Suradnici – socijalne i poslovne veze, ugodna radna atmosfera i prijateljski odnosi;
- Napredovanje – mogućnosti napredovanja, pravednost u odobravanju mogućnosti napredovanja;
- Nagrade i priznanja – razne beneficije, pokloni, priznanja nadređenih i poduzeća;
- Sigurnost zaposlenja – iznimno značajan čimbenik, a odnosi se primarno na sklapanje radnog odnosa na neodređeno vrijeme;
- Uvjeti rada – uvjeti u kojima zaposlenik radi, kvaliteta radne okoline i sredstava za rad, motivirajući ambijent, sigurnost uvjeta rada.

Kao što je već i istaknuto, na zadovoljstvo zaposlenika, a time i uspješnost motivacije, utječu i ostali čimbenici. S obzirom da oni proizlaze iz okoline izvan organizacije, klasificiraju se kao osobni čimbenici. U ovu skupinu ubrajaju se:<sup>31</sup>

- Osobne dispozicije, raspoloženje i emocije –zaposlenikova sklonost nezadovoljstvu, kritički osvrt prema sebi i drugima te koncentracija na negativne aspekte;
- Emocionalna inteligencija – kontrola emocija;
- Usklađenost osobnih interesa i posla –odnosi se na usklađenost kvalifikacija i radnog mjesta;
- Dob i radni staž zaposlenika –stariji zaposlenici ili zaposlenici s duljim stažem su u načelu zadovoljniji jer su već utvrdili pozicije i poznaju svoj posao. Greške u poslovanju kod njih su minimalne, a i stres je nešto manje zastupljen;

---

<sup>30</sup> Đokić, T., Pepur, M. i Arnerić, J. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. *Ekonomika misao i praksa*, (1), 49-79.

<sup>31</sup> Ibidem. Str.52.

- Status – mijenja se proporcionalno sa zadovoljstvom. Točnije, veći status znači veće zadovoljstvo i bolju motiviranost zaposlenika.

Smatra se, kakose daje veća prednost organizacijskim čimbenicima zadovoljstva zaposlenika jer oni intenzivnije djeluju na motivacijski proces. To ne umanjuje značaj i ulogu osobnih čimbenika već određuje njihov odnos i potrebu za integriranjem. Jasno je kako poduzeće ne može zadovoljiti sve kriterije, odnosno primijeniti sve čimbenike kako bi motiviralo zaposlenike i razvilo njihovu razinu zadovoljstva, no važno je promišljati o integriranju čimbenika financijske i nefinancijske prirode na razini organizacije, koje će biti usklađene s onim osobnim čimbenicima o kojima postoje saznanja.

### **4.3. POGREŠKE U PROCESU MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA**

Kao što je već i istaknuto, motivacija zaposlenika kompleksan je proces koji zahtijeva podjednako angažman poduzeća, posebice menadžera, ali i zaposlenika. Sukladno kompleksnosti, prilikom njegove provedbe u praksi moguće su i određene pogreške.

Prilikom motivacije menadžeri, svjesno ili nesvjesno, ponekad donose i pogrešne odluke koje djeluju sasvim kontradiktorno na zaposlenike. Pri tome se javlja efekt demotivacije, što može uzrokovati niz posljedica za poduzeće kao što su lošije izvođenje poslovnih zadataka, loša radna okolina ili čak otkazi.

Često se u praksi ističe kako je stvaranje natjecateljskog okruženja jedna od najvećih pogrešaka u ovom procesu. Naime, natjecateljstvo ponekad može imati pozitivne učinke na zaposlenike, pri čemu se oni motiviraju i potiču da daju najbolje od sebe. S druge strane, ova situacija može uzrokovati i negativne učinke. Primjerice, u natjecateljskom okruženju zaposlenici mogu djelovati borbeno naspram drugih zaposlenika, što, osim što narušava mogućnosti ostalih, ujedno i destruktivno djeluje na suradnju i timski rad koji su značajni u suvremenom poslovanju. Ovakva situacija može dovesti i do sukoba među zaposlenicima, ali i zaposlenika s nadređenima.<sup>32</sup>

Prilikom motivacije zaposlenika menadžeri moraju kontinuirano kontrolirati ovaj proces, predvidjeti i reducirati te spriječiti moguće pogreške. Vrlo je važno pri tome da oni zaposlenike vrednuju i potiču na temelju njihova znanja i truda, te ih za postignute rezultate

---

<sup>32</sup> Ibidem. 54.



adekvatno nagrade. Posebnu pažnju treba posvetiti kontroli diskriminacije u organizaciji, ali i sprječavanju sukoba na svim hijerarhijskim razinama.

U svrhu minimiziranja pogrešaka ovoga procesa i ostvarenja optimalnih učinaka važno je pratiti i poštivati opći koncept koji se temelji na pretpostavkama uspješnog provođenja motivacije. On se daje kao sinteza stečenih saznanja u svezi predmetne problematike, a odnosi se nasljedeće pretpostavke:<sup>33</sup>

- Kvalitetan odabir kandidata –precizno dogovaranje strateškog plana razvoja poduzeća, postavljanje ciljeva, utvrđivanje profila zaposlenika koji su potrebni te odabir optimalnih kandidata zamotiviranje i razvoj;
- Dostupnost informacija – osiguranje dostupnosti relevantnih informacija u svezi procesa. Otklanjanje osjećaja izoliranosti zaposlenika;
- Osiguranje fleksibilne organizacije rada - poslove prilagoditi zaposlenicima, pratiti uspješnost rada djelatnika i identificiranje onih najuspješnijih, raspodjela na radna mjesta na kojima čedoći do izražaja;
- Uključivanje djelatnika u sve faze rada – participiranje unapređuje samopoštovanje i zadovoljstvo, a to maksimizira njihovu inicijativu, kreativnost, motiviranost i produktivnost;
- Izvršenje racionalizacije poslova - stalnim praćenjem uspješnosti rada treba utvrditi koje su to aktivnosti i zadaci koji se nepotrebno ponavljaju u različitim dijelovima organizacije, ili su vremenom postali nepotrebni, zastarjeli;
- Provedba pravedne raspodjele poslova – opseg poslova unutar iste skupine poslova premahijerarhijskoj organizaciji mora se poklapati. Pojedini djelatnici u okviru jednog posla za kojisu plaćeni, obavljaju dva ili više dodatnih poslova za koje nemaju nikakvu stimulaciju;
- Ukazati na primjer nadređenog – uzor;
- Kontinuirana kontrola i provjera izvršenih zadataka – svi djelatnici moraju izvršavati svoje zadatke i biti aktivno uključeni u procese rada;
- Stalna stručna izobrazba kadrova – usavršavanje i razvoj djelatnika uz pomoć čega se prate promjene.

---

<sup>33</sup> Tafra, J. et al. (2017.) Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim resursima u malim i srednjim poduzećima. Obrazovanje za poduzetništvo. Vol. 7. No. 1. Str. 49.-62.

Navedeni koncept uzima se kao opći okvir i preporuka za provedbu motivacije. O njegovu tijeku i specifičnostima odlučuju poduzeća, posebice menadžeri, a ovisno o potrebama, mogućnostima i ciljevima organizacije.

## **5. STUDIJA SLUČAJA – ISTRAŽIVANJE ZNAČAJA PROCESA MOTIVACIJE**

Nakon provedene analize teorijske osnove u svezi sustava motivacije zaposlenika i značaja ovoga procesa u kontekstu uspješnosti poslovanja poduzeća, provodi se istraživanje na odabranom primjeru poduzeća. Na taj način se nastoje potvrditi postavljene hipoteze rada, odnosno odrediti značaj procesa motivacije među ispitanicima.

### **5.1. HIPOTEZE I CILJ ISTRAŽIVANJA**

Hipoteze od kojih se polazi i koje se nastoje potvrditi istraživanjem su:

H1 – novac je vodeći motivator u poduzeću.

H2 – zaposlenici smatraju motivaciju značajnom za njihovu radnu uspješnost.

H3 – zaposlenici pozitivno regiraju na motivaciju.

Ovo istraživanje ima za cilj odrediti postojanje motivacije u odabranom poduzeću kao i percepciju zaposlenika o njezinu značaju. Osim toga, cilje je utvrditi koji čimbenici se smatraju vodećima u procesu motivacije, a na temelju mišljenja ispitanika.

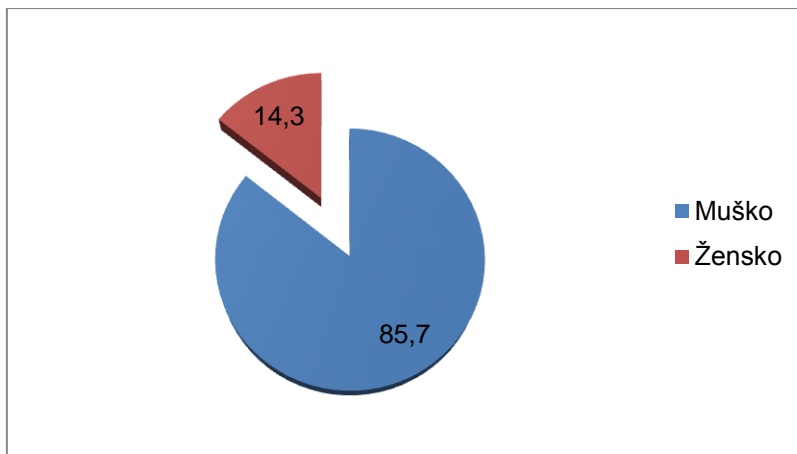
### **5.2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Istraživanje je provedeno od strane autora ovoga rada, tijekom ožujka 2019. godine. Istraživanjem su ispitani zaposlenici javnog poduzeća, točnije njih 200. S obzirom da poduzeće posluje pod državnom ingerencijom zahtijevalo je da se ne otkrije njegov identitet.

Za potrebe provedbe predmetnog istraživanja korištena je metoda anketnog upitnika zatvorenoga tipa. Pri tome je zaposlenicima postavljeno 15 pitanja, a na koje su oni dali odgovore, prema ponuđenima. Na taj način je osigurana jasnoća pitanja i odgovora, a jednako tako namjera je bila provesti vremenski kratko ispitivanje kako bi se pridobila suglasnost većeg broja ispitanika.

### 5.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

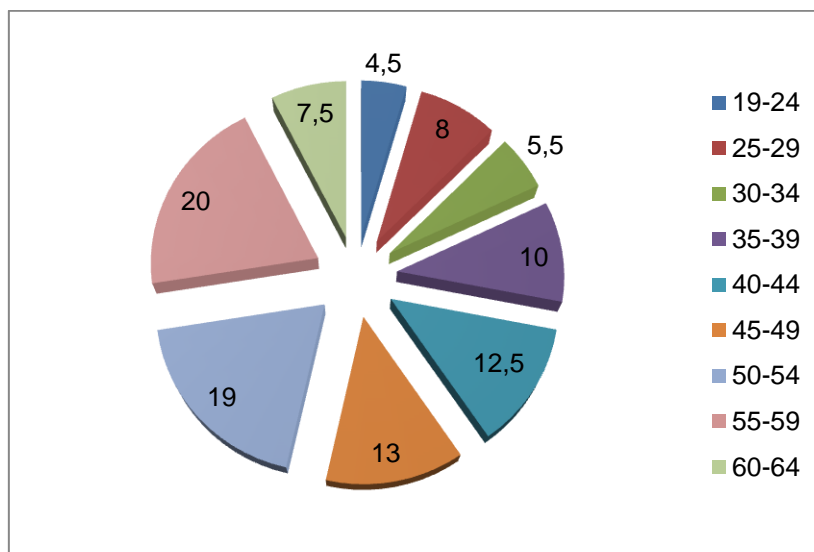
Prvi dio istraživanja odnosi se na utvrđivanje socio-demograskih obilježja uzorka ispitanika. Primarno se utvrdio spol ispitanika, dob i stručna sprema.



**Grafikon 1. Spol ispitanika**

*Izvor: Rezultati anketnog upitnika, autorski rad- Spol ispitanika.*

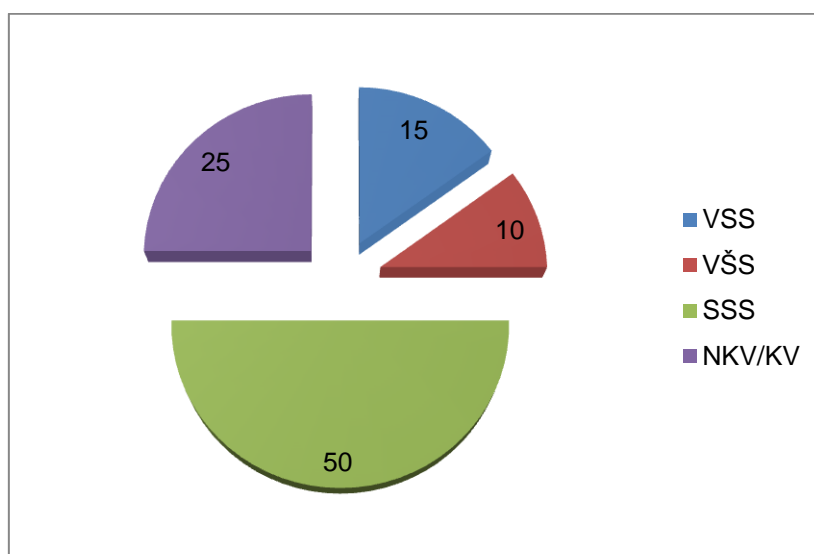
Vidljivo je kako u ukupnom uzorku ispitanika dominiraju žene. One čine preko 85% ispitanika, dok su ostatak muškarci.



**Grafikon 2. Dob ispitanika**

*Izvor: Rezultati anketnog upitnika, autorski rad- Dob ispitanika.*

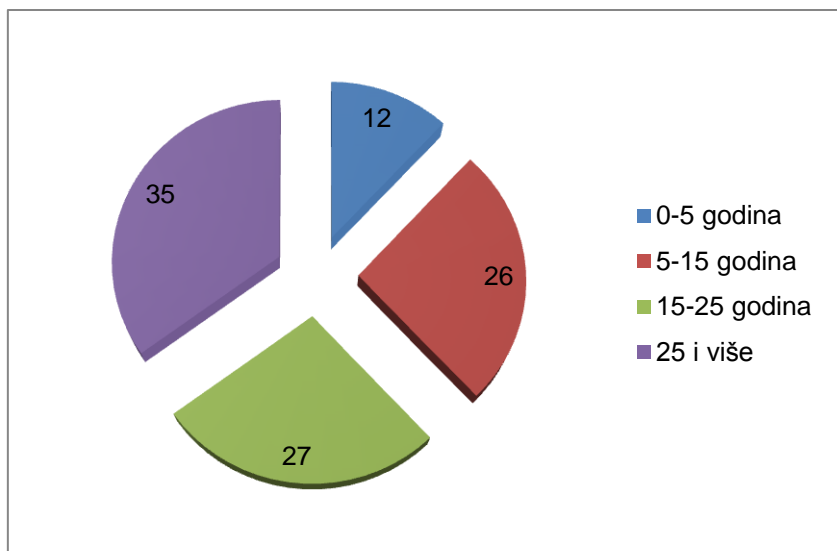
Prema dobi ispitanika, dominiraju osobe između 50 i 60 godina starosti, a slijede osobe u dobi od 40 do 49 godina starosti. Nešto manje su zastupljeni ispitanici mlađe životne dobi od 35 do 39 godina starosti. Najmanji udio ispitanika je u dobi od 19 do 24 te od 30 do 34 godine starosti. Manji udjeli ovih skupina ispitanika rezultat su manjeg udjela istih u ukupnom broju zaposlenik, a što je i proporcionalno pravilo udjela starijih ispitanika, koji su u predmetnom poduzeću najzastupljeniji u ukupno zaposlenima.



**Grafikon 3. Stručna sprema ispitanika**

*Izvor: Rezultati anketnog upitnika, autorski rad- Stručna sprema ispitanika.*

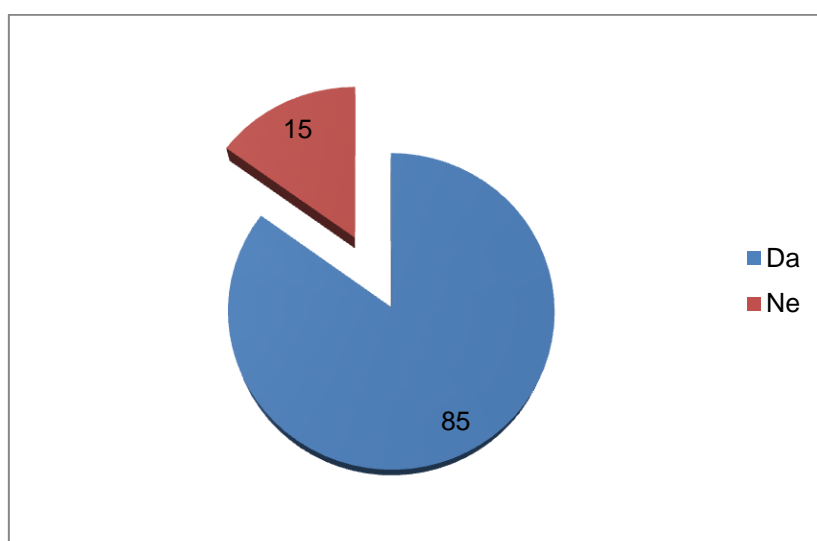
Prema danim podacima, dominiraju osobe sa srednjom stručnom spremom i čine polovicu ispitanika. Nakon njih, 25% ispitanika čine nekvalificirani i kvalificirani zaposlenici, 15% osobe s visokom stručnom spremom i 10% osobe s višom stručnom spremom.



**Grafikon 4. Radni staž ispitanika**

*Izvor: Rezultati anketnog upitnika, autorski rad- Radni staž ispitanika.*

Vidljivo je kako u uzorku ispitanika prevladavaju osobe s dužim radnim stažom od 25 godina na više. Slijede zaposlenici s radnim stažom od 15 do 25 godina, te zaposlenici od 5 do 15 godina radnog staža. Najmanji udio zaposlenika koji u poduzeću radesu oni do 5godina radnog staža. Sukladno tome, zaključuje se da je riječ uglavnom o dugogodišnjim zaposlenicima ovoga poduzeća, te kako poduzeće daje stabilno zaposlenje i rad na neodređeno. To nečudi s obzirom da u poduzeću i uzorku dominiraju osobe srednje i starije životne dobi.

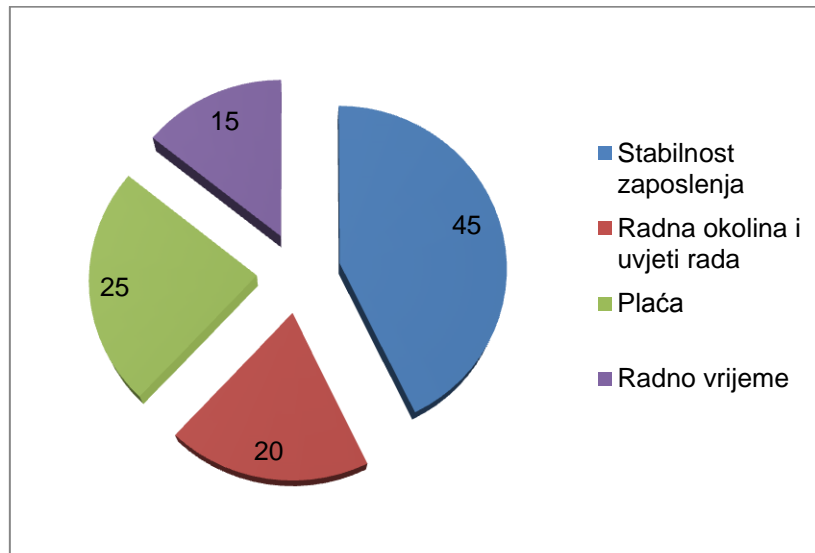


**Grafikon 5. Jeste li zadovoljni svojim poslom?**

*Izvor: Rezultati anketnog upitnika, autorski rad- Zadovoljstvo poslom.*

Drugi dio upitnika nastavlja se sa utvrđivanjem vezanima za motivaciju zaposlenika.

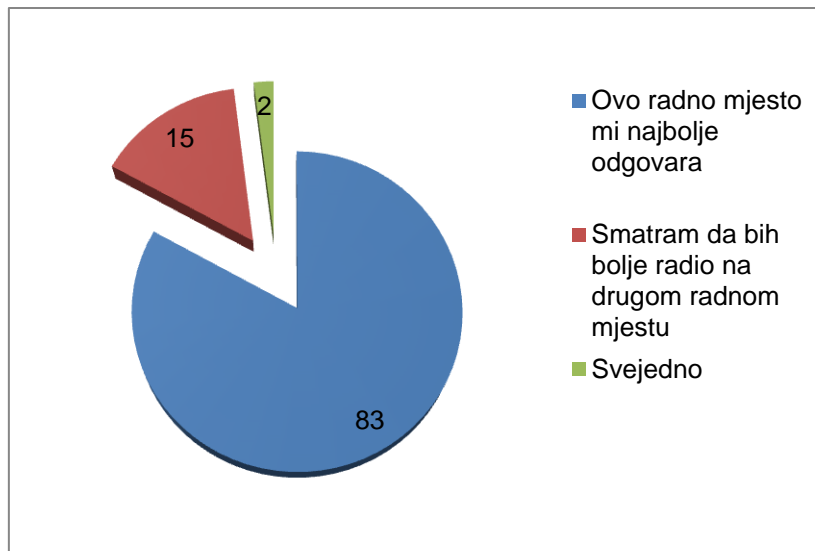
Prema iskazanim odgovorima u svezi njihova zadovoljstva poslom, zaključuje se kako su gotovo svi ispitanici zadovoljni. Nakon ovoga pitanja smatralo se važnim utvrditi razloge zbog kojih su zaposlenici zadovoljni.



**Grafikon 6. Koji su razlozi Vašeg zadovoljstva poslom?**

*Izvor: Rezultati anketnog upitnika, autorski rad- Razlozi zadovoljstva poslom.*

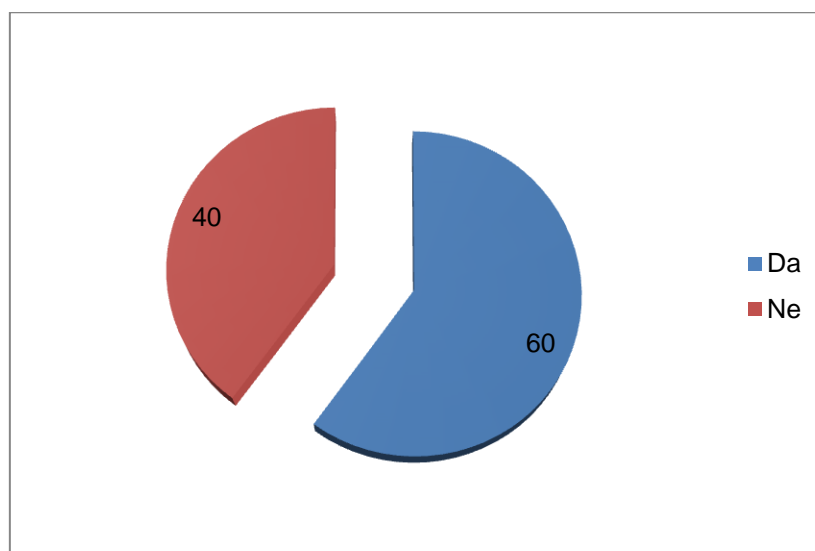
Najveći broj zaposlenika izjasnio se kako je osnovni razlog njihova zadovoljstva poslom stabilnost zaposlenja. To ne čudi s obzirom da u Hrvatskoj pronalazak posla, posebice onog stalnog biva jedan od vodećih izazova na tržištu rada, na kojem ujedno vladaju i visoke stope nezaposlenosti, posebice među mladima i starijima. Nakon toga, zaposlenici ističu kako je glavni razlog njihova zadovoljstva na poslu plaća, što je u skladu s prethodnim teorijskim saznanjima i hipotezama rada. Nakon ovih čimbenika slijede radna okolina i uvjeti rada, te radno vrijeme.



**Grafikon 7. Smatrate li da ste kompetentni za posao i da Vam on najviše odgovara?**

*Izvor: Rezultati anketnog upitnika, autorski rad- Mišljenje zaposlenih o kompetentnost za poslove radnog mjesta.*

Ovaj se odgovor poklapa sa zadovoljstvom zaposlenika njihovim poslom. Vidljivo je da 83% zaposlenika smatra kako im trenutno radno mjesto najbolje odgovara, dok 15% zaposlenika misli da bi bolje radili na nekom drugom mjestu. Ostatku ispitanika nije važno koji posao obavlja.

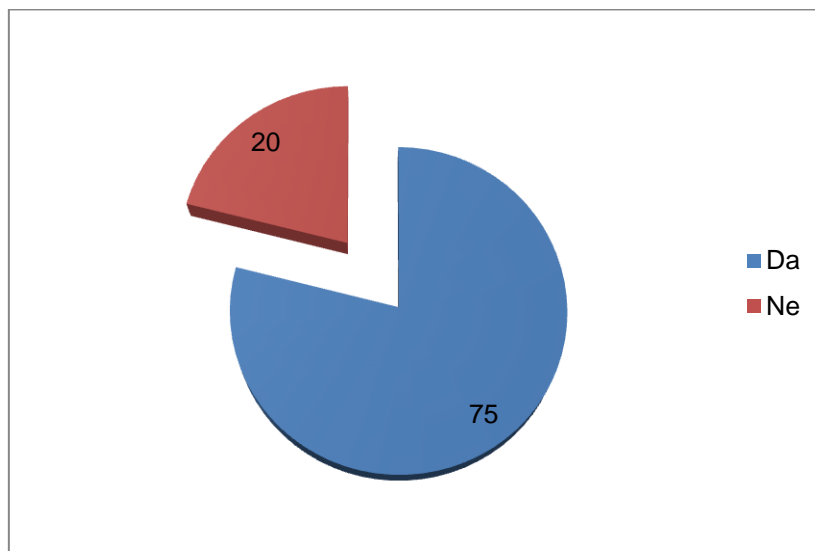


**Grafikon 8. Jeste li napredovali u ovome poduzeću?**

*Izvor: Rezultati anketnog upitnika, autorski rad- Napredovanje zaposlenih u poduzeću.*



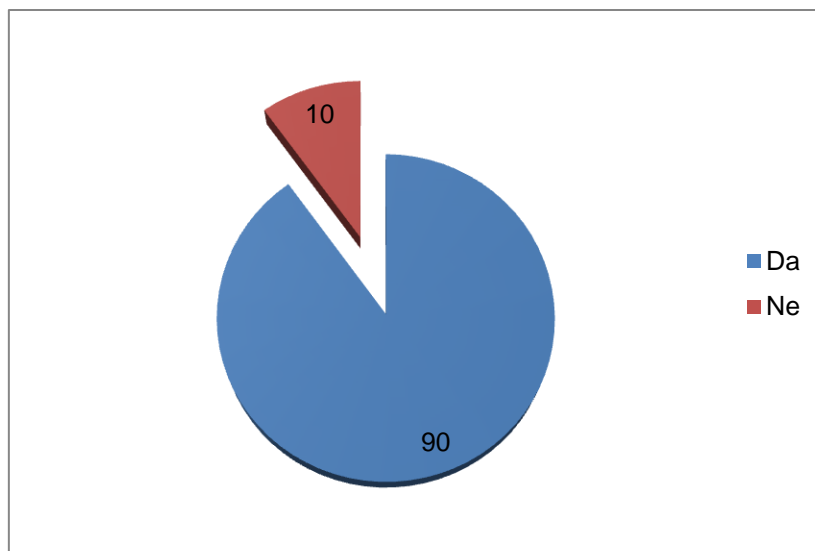
Nešto više od polovice ispitanika napredovalo je u predmetnom poduzeću. Ostatak je naveo kako nije napredovao do sada. Ovaj odgovor daje na znanje kako poduzeće motivira svoje zaposlene njihovom preraspodjelom i/ili njihovim unapređenjem.



**Grafikon 9. Dobivate li pohvale za ostvarene radne rezultate i poslovni angažman?**

*Izvor: Rezultati anketnog upitnika, autorski rad- Pohvale za ostvarene radne rezultate i poslovni angažman.*

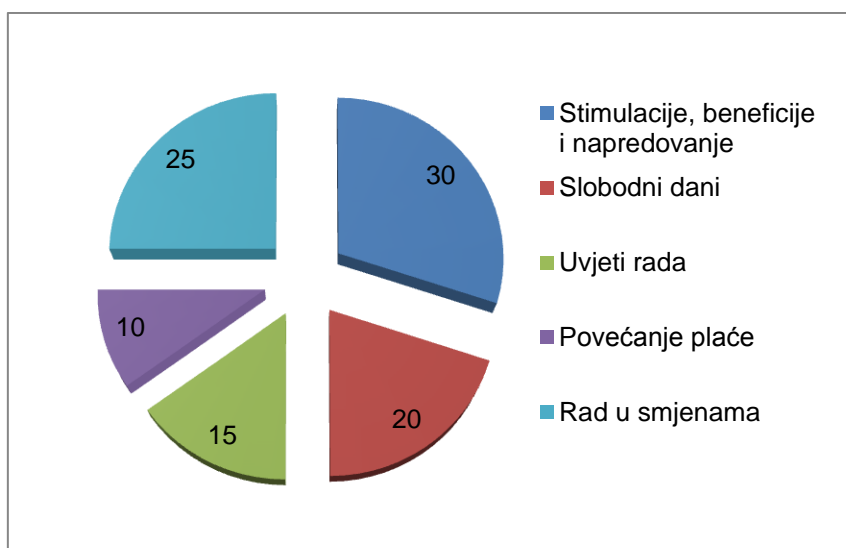
Značajni udio zaposlenika, njih 75% istaknulo je da redovno dobivaju pohvale za ostvarene poslovne rezultate tj. angažman. Prema tome, daje se zaključiti kako poduzeće provodi mjerenja radne uspješnosti i prakticira pohvale zaposlenima.



**Grafikon 10. Smatrate li da Vas se u poslu motivira redovno?**

*Izvor: Rezultati anketnog upitnika, autorski rad- Redovito motiviranje na poslu.*

Navedene zaključke potvrđuje i odgovor zaposlenika u svezi motivacije u poduzeću. Čak 90% ispitanika odgovorilo je kako ih se redovno motivira na radnom mjestu. Ostalih 10% ne misli jednako.

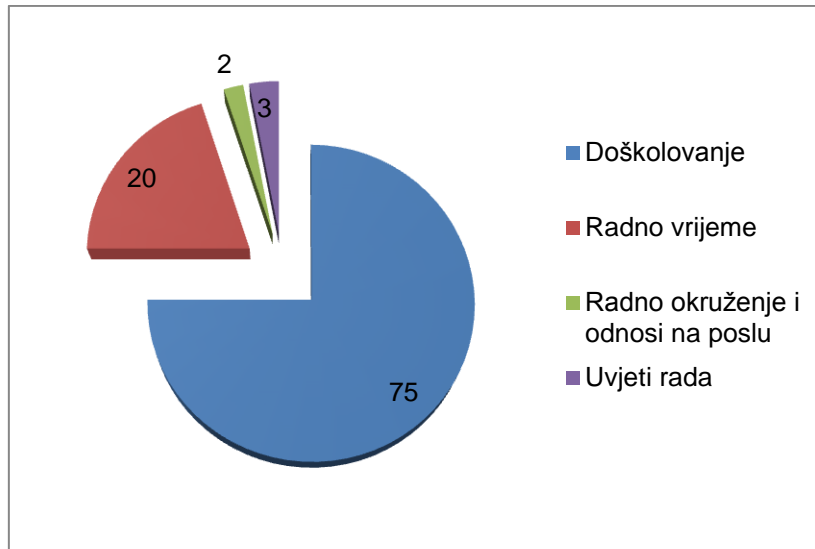


**Grafikon 11. Na koje načine Vas motiviraju nadređeni?**

*Izvor: Rezultati anketnog upitnika, autorski rad- Načini motiviranja od strane nadređenih.*

Najveći udio ispitanika ističe kako su vodeći motivacijski čimbenici koji se primjenjuju u poduzeću stimulacije, beneficije i napredovanje, te slobodni dani. Ukupno ovi zaposlenici

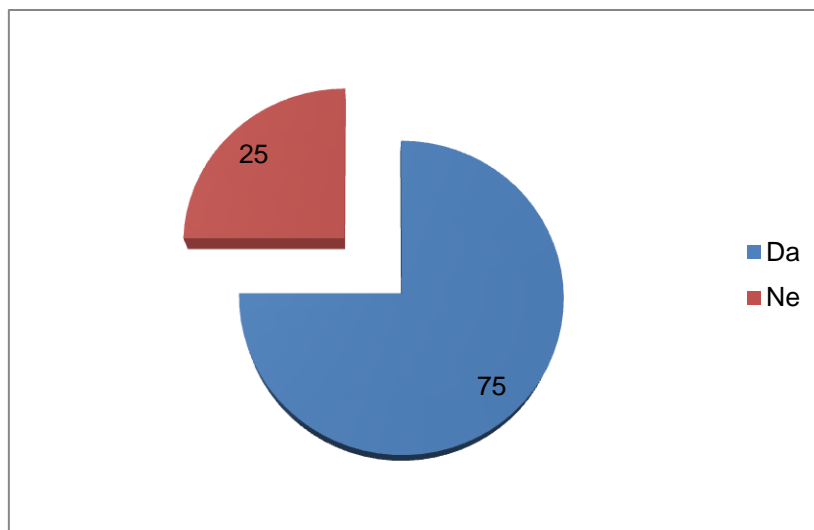
čine 55% uzorka. Najmanji udio ispitanika, njih 10% navodi plaću, što ne čudi s obzirom da je riječ o poduzeću u javnom sektoru te su plaće fiksne, odnosno određene koeficijentom.



**Grafikon 12. Što Vas najviše motivira na bolje radne rezultate?**

*Izvor: Rezultati anketnog upitnika, autorski rad- Što motivira za bolje radne rezultate.*

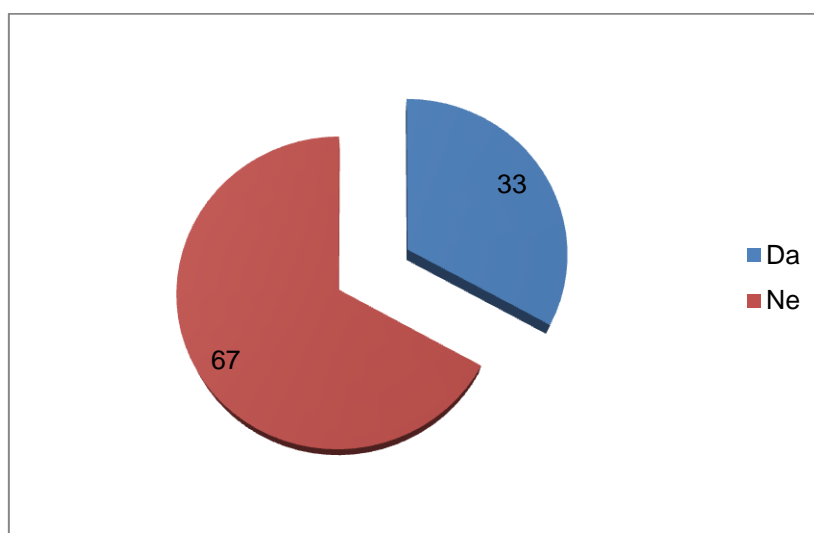
Vidljivo je kako ispitanici najveću prednost daju materijalnim čimbenicima motivacije. Misli se na doškovanje, odnosno razvoj zaposlenika. To kao dominantnu prednost ističe 75% ispitanika, a slijede ispitanici koji smatraju da ih najviše motivira radno vrijeme, njih 25%. Tek 3% navodi uvjete rada kao glavni čimbenik motivacije, a 2% ispitanika navodi radno okruženje i međuljudske odnose.



**Grafikon 13. Smatrate li da ste dovoljno motivirani na poslu?**

*Izvor: Rezultati anketnog upitnika, autorski rad- Motiviranost na poslu.*

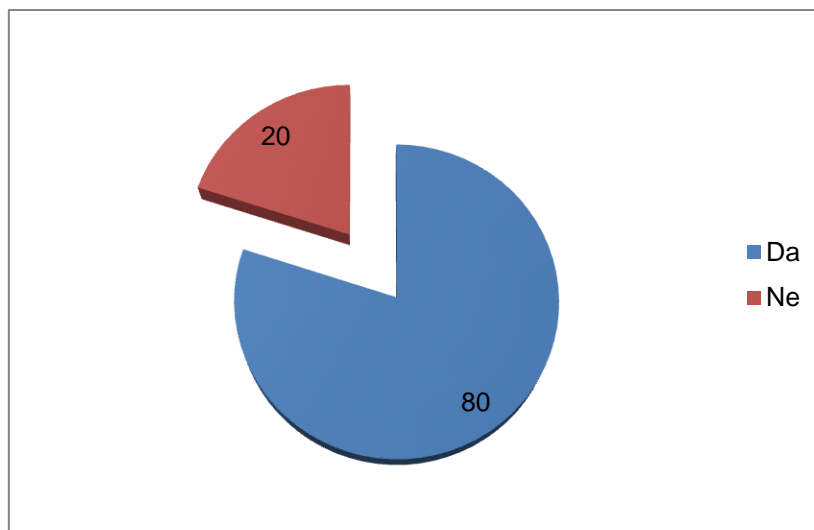
Vidljivo je da u poduzeću postoji visoka razina motiviranosti zaposlenika. Čak je 75% njih odgovorilo kako misli da su dovoljno motivirani na poslu, dok ostalih 25% negativno odgovara na ovo pitanje.



**Grafikon14. Smatrate li da bi ostvarili bolje radne rezultate uz trenutno povećanje plaće?**

*Izvor: Rezultati anketnog upitnika, autorski rad- Da li bi povećanje plaće utjecalo na bolje radne rezultate zaposlenih.*

Od ukupnog broja ispitanika 33% vjeruje kako bi uz povećanje plaće maksimizirali svoju uspješnost na poslu, dok ostatak ne misli tako. Daje se zaključiti kako ispitanici uglavnom vjeruju da daju potpuno zalaganje i predanost radu uz postojeće uvjete i plaću.



**Grafiko15. Motiviranje od strane nadređenih potiče li Vas na bolji radni angažman i da li utječe na Vaše zadovoljstvo?**

*Izvor: Rezultati anketnog upitnika, autorski rad- Potiče li motiviranje od strane nadređenih na bolji radni angažman i zadovoljstvo zaposlenih.*

Ispitanici ističu kako na njih pozitivno djeluje sustav motiviranja od strane nadređenih. Čak 80% ispitanika navodi kako ih to dodatno potiče na radni angažman i maksimizira njihovo zadovoljstvo.

U provedenom istraživanju dominiraju zaposlenici srednje i starije životne dobi, uglavnom žene srednje stručne spreme, koje imaju stalno zaposlenje i duži radni staž u predmetnom poduzeću. To implicira njihovo zadovoljstvo poslom, što uglavnom i ističu u svojim odgovorima. Na temelju provedenog istraživanja moguće je istaknuti kako sustav motivacije djeluje pozitivno na zaposlenike, no oni jednako tako vjeruju da i bez dodatne motivacije daju visoku radnu angažiranost i predanost poslu. To može djelom biti rezultat njihova zadovoljstva poslom i radnim mjestom, kako navode.

Daje se zaključiti kako poduzeće provodi sustav motiviranja, a misli se uglavnom na pohvale zaposlenicima, mogućnosti i osiguranje napredovanja, uvjete rada i slično. Plaća se ne ističe kao značajni motivator uslijed specifičnosti sektora u kojem posluje poduzeće, no to ne umanjuje ni isključuje njezin opći značaj.

## 6. ZAKLJUČAK

Motivacija zaposlenika jedna je od aktualnih tema u suvremenim uvjetima poslovanja, koja osobito obilježava suvremeni menadžment ljudskih potencijala. Kao svojevrsna teorija razvijala se usporedno s evolucijom ekonomske misli i prakse, a danas je moguće govoriti o dominaciji suvremenog sustava motivacije, koji integrira tradicionalne metode motivacije i suvremena obilježja te zahtjeve poslovnog svijeta i okruženja.

Motivacija zaposlenika predstavlja strateški značajan proces na razini neke organizacije, a o njezinoj uspješnosti ovise realizacija ciljeva poslovanja, uspješnost dostizanja planiranih rezultata, kvaliteta odnosa u poduzeću, te općenito efikasnost i učinkovitost poslovanja. Sukladno tome, može se istaknuti kako je riječ o jednom od temelja dugoročno profitabilnog, stabilnog i održivog poslovanja poduzeća, neovisno o djelatnosti i sektoru kojem pripada, veličini i ostalim obilježjima.

Strategija motivacije zaposlenika određuje se od strane menadžera ljudskih potencijala, a u dogovoru (opcionarno) s upravom poduzeća. Iako danas postoji niz materijalnih i nematerijalnih motivacijskih čimbenika teško je sa sigurnošću ukazati na one presudne i dominantne. S obzirom da je plaća naknada za uloženi rad zaposlenika, u praksi joj se često daje vodeći značaj. To je i opravdano uzmu li se u obzir funkcije novca i njegova uloga u svakidašnjem životu. Međutim, smatra se kako će plaća imati daleko veći učinak kod zaposlenika koji su slabije plaćeni i imaju manju financijsku moć, dok će kod zaposlenika s visokim primanjima neki drugi čimbenici imati veći značaj. Primjerice, moguće je govoriti o slobodnim danima, fleksibilnom radnom vremenu, elementima statusa i sličnome.

Na uspješnost motivacije podjednako utječu poduzeće i zaposlenici. Poduzeće odlučuje o poduzimanju, opsegu i načinu motiviranja, a zaposlenici pozitivno ili negativno reagiraju na navedeno.

U ovom radu na odabranom primjeru poduzeća, čiji zaposlenici su subjekti anketiranja, istraženo je da li je motivacija jedna od pretpostavki uspješnosti poduzeća, odnosno da li motivirani zaposlenici efikasnije i predano obavljaju svoj rad, te koji su to motivatori? Na temelju istraživanja utvrđeno je da je riječ o zadovoljnim i motiviranim zaposlenicima. To je i očekivano s obzirom da je riječ o dugogodišnjim zaposlenicima, koji su motivirani na načine koji zadovoljavaju njihove želje, što automatski dovodi do kvalitetnog i uspješnog poslovanja poduzeća. Među vodeće motivacijske čimbenike na neizravan način navode financije, pod tim

spominju napredovanja, te radno vrijeme pod kojim smatraju slobodne dane, dok su uvjeti rada i međuljudski odnosi na poslu manje značajni za njih.

Malih razlika gotovo neznatnih ima u zadovoljavanju želja i potreba, što automatski vodi i do načina motiviranja, između starije i mlađe populacije zaposlenih, kao i kod radnih mjesta, odnosno stručne spreme. Mlađi više preferiraju financijske motivatore, dok stariji radno vrijeme-rad u smjenama i slobodne dane. Zaposlenici sa većom stručnom spremom zbog specifičnosti svoga posla preferiraju radno vrijeme- rad u prvoj smjeni sa slobodnim vikendima, dok oni sa nižom doškolovanja i napredovanja.

Naravno da poduzeće nemože udovoljiti uvijek i svima, ali zato može motivirati na sebi svrsishodne načine. Sva bi poduzeća, nevezano kojoj gospodarskoj djelatnosti pripadaju, trebala obraćati pažnju na svoje zaposlenike i motivirati ih. Motiviranost dovodi do zadovoljstva, a zadovoljstvo dovodi do veće i efikasnije privrženosti poslu i pokušavanja davanja svog maksimuma, što dovodi do boljih poslovnih rezultata.

Najjednostavnije su to iznijeli Weihrich i Koontz 1998.godine u svom djelu Menadžment: „Motivacija stvara želju za ostvarenjem rezultata, a zadovoljstvo je posljedica ostvarenja te želje, odnosno rezultata.“

Potvrda o autorskom pravu



## LITERATURA

### Knjige:

1. Richard, D. (2000) *Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća*, Zagreb:M.E.P. Consult
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
3. Beck, R.C. (2003.) *Motivacija teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap
4. Buble, M. (2011.) *Poslovno vođenje*. Zagreb: Stega Tisak.
5. Marušić, S. (2006.) *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
6. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.) *Dizajniranje organizacije*. Zagreb: Novi informator
7. Weihrich, H., Koontz, H. (1998) *Menedžment, 10. izd.*, Zagreb: Mate d. o. o

### Članci:

1. Đokić, T., Pepur, M. i Arnerić, J. (2015).*Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. Ekonomika misao i praksa*, (1), 49-79.
2. Tafra, J. et al. (2017.) *Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspjehom upravljanja ljudskim resursima u malim i srednjim poduzećima. Obrazovanje za poduzetništvo. Vol. 7. No. 1. Str. 49.-62.*

### Stručni rad:

1. Varga, M. (2011.) *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*. Stručni rad. Čakovec: Tehnička škola Čakovec. str.3,9 ,<https://hrcak.srce.hr/file/106238>.

Internet izvori:

- Hmura, M. (2019.) Motivacija: ključ poboljšanja radnog uspjeha. Dostupno na: <http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/motivacija-kljuc-poboljsanja-radnog-uspjeha>. Datum posjete: 04.05.2019.
- Isplate (2019.) Nagrade za radne rezultate i drugi oblici dodatnog nagrađivanja. Dostupno na: <https://www.isplate.info/nagrade-za-radne-rezultate-i-drugi-oblici-dodatnog-nagrađivanja-radnika.aspx>. Datum posjete: 06.05.2019.

Ostalo:

1. Anketno istraživanje.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija (ljestvica) potreba .....	4
Slika 2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije .....	5
Slika 3. Suvremeni motivacijski sustav .....	8
Slika 4. Ciljevi ocjene radne uspješnosti zaposlenika .....	13
Slika 5. Proces ocjenjivanja radne uspješnosti .....	14
Slika 6. Klasifikacija i specifikacija materijalnih čimbenika motivacije .....	17

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. McGregorova teorija X i Y .....	6
--	---

## POPIS GRAFOVA

Grafikon 1. Spol ispitanika.....	28
Grafikon 2. Dob ispitanika .....	28
Grafikon 3. Stručna sprema ispitanika .....	29
Grafikon 4. Radni staž ispitanika .....	30
Grafikon 5. Jeste li zadovoljni svojim poslom? .....	30
Grafikon 6. Koji su razlozi Vašeg zadovoljstva poslom? .....	31
Grafikon 7. Smatrate li da ste kompetentni za posao i da Vam on najviše odgovara? .....	32
Grafikon 8. Jeste li ste napredovali u ovome poduzeću? .....	32
Grafikon 9. Dobivatelih pohvale za ostvarene radne rezultate i poslovni angažman?.....	33
Grafikon 10. Smatrate li da Vas se u poslu motivira redovno?.....	34
Grafikon 11. Na koje načine Vas motiviraju nadređeni? .....	34
Grafikon 12. Što Vas najviše motivira na bolje radne rezultate?.....	35
Grafikon 13. Smatrate li da ste dovoljno motivirani na poslu?.....	36
Grafikon 14. Smatrateli da bi ostvarili bolje radne rezultate uz trenutno povećanje plaće? ....	36
Grafikon 15. Motiviranje od strane nadređenih potiče li Vas na bolji radni angažman i da li utječe na Vaše zadovoljstvo? .....	37

## PRILOZI

### Anketni upitnik

Poštovani,

Ovaj upitnik je izrađen u svrhu završnog rada kolegice Martine Funtek Nuši, studentice Sveučilišta Sjever u Koprivnici, na temu „MOTIVACIJA I MOTIVACIJSKI FAKTORI-PRETPOSTAVKA USPJEŠNOSTI PODUZEĆA“.

Upitnik je potpuno anoniman i Vaše sudjelovanje je dobrovoljno, a Vaši rezultati neće biti prikazani pojedinačno.

Svi prikupljeni podaci koristiti će se isključivo u svrhe ovog rada te neće biti dijeljeni ni korišteni u druge svrhe.

Ljubazno Vas molim da odvojite dio vremena i iskreno odgovorite na ponuđena pitanja.

Ako imate bilo kakvih dodatnih pitanja obratite se u kadrovsku službu kolegici Funtek Nuši ili na e-mail: [martina.poslovno@gmail.com](mailto:martina.poslovno@gmail.com).

Unaprijed zahvaljujem na odvojenom vremenu.

#### OPĆI PODACI O ISPITANIKU

##### 1. SPOL

Muško       Žensko

##### 2. DOB

19-24       25-29       30-35       35-39       40-44  
 45-49       50-54       55-59       60-64

##### 3. STRUČNA SPREMA

NKV/KV       SSS       VŠS       VSS

##### 4. RADNI STAŽ

0-5       5-15       15-25       25 i više

#### PODACI O MOTIVACIJI

##### 5. Jeste li zadovoljni svojim poslom?

DA       NE

6. Koji su razlozi Vašeg zadovoljstva poslom?

- Sabilnost zaposlenja  Radno vrijeme  
 Plaća  Radna okolina/Uvjeti rada

7. Smatrate li da ste kompetentni za posao i da Vam on najviše odgovara?

- Ovo radno mjesto mi najbolje odgovara  
 Smatram da bih bolje radio na drugom radnom mjestu  
 Svejedno

8. Jeste li ste napredovali u ovome poduzeću?

- DA  NE

9. Dobivate li pohvale za ostvarene radne rezultate i poslovni angažman?

- DA  NE

10. Smatrate li da Vas se u poslu motivira redovno?

- DA  NE

11. Na koje načine Vas motiviraju nadređeni?

- Stimulacije/  Uvjeti rada  
 Beneficije/  Rad u smjenama  
 Napredovanje  Slobodni dani  
 Povećanje plaće

12. Što Vas najviše motivira na bolje radne rezultate?

- Doškoloavanje  
 Radno vrijeme  
 Uvjeti rada  
 Radno okruženje i odnosi među kolegama

13. Smatrate li da ste dovoljno motivirani na poslu?

- DA  NE

14. Smatrate li da bi ostvarili bolje radne rezultate uz trenutno povećanje plaće?

- DA  NE

15. Motiviranje od strane nadređenih potiče li Vas na bolji radni angažman i da li utječe na Vaše zadovoljstvo?

- DA  NE