

# Motivacija- pojam i temeljne pretpostavke

---

Pešut, Mirela

Undergraduate thesis / Završni rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:725052>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-21**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



# **VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Mirela Pešut

## **MOTIVACIJA – POJAM I TEMELJNE PRETPOSTAVKE**

Završni rad

Gospić, 2015.



# **VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Poslovni odjel

Stručni studij ekonomika poduzetništva

## **MOTIVACIJA – POJAM I TEMELJNE PRETPOSTAVKE**

Završni rad

MENTOR

dr.sc. Vlatka Ružić

STUDENT

Mirela Pešut

MBS: 2962000542/12

Gospić, lipanj 2015.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Prilog I.

POSLOVNI odjel

Gospić, 18.03. 2015.

### ZADATAK

za završni rad

Prijava: MIRELA PEŠUT MBS: 2962000542/12

Studentu stručnog studija ECONOMICKE PODUZETLIVOSTI izdaje se tema završnog rada pod nazivom:

Normativa - Pojam i temeljne pretpostavke

Sadržaj zadatka:

TEORETIŠKO ODREĐENJE POJMA NORMACIJE, NORMIRANJE

UČINKOSĆ NORMACIJE ZA MENADŽERIT

TEORIJE NORMACIJE (SOCIJALNE, PROCESNE)

FAKTORI NORMACIJE

VEŠTE NORMACIJSKIH TEHNIKA (STATISTIČKANE, MATEMATIČKANE)

POSREBNE NORMACIJSKE TEHNIKE

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: DR. SC. VLADKA LUŽIĆ zadano: 18.03.2015.

(ime i prezime)

(datum)

potpis

Pročelnik odjela: DR. SC. TORIJAN ŽUPIC predati do: 08.06.2015.

(ime i prezime)

(datum)

potpis

Student: MIRELA PEŠUT primio zadatak: 18.03.2015.

(ime i prezime)

(datum)

potpis

Dostavlja se:

- mentor
- prijava

## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom Motivacija - pojmovi i  
temeljne pretpostavke izradio/la samostalno pod  
nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr.sc. Vlatke Ružić.

Ime i prezime

Mirela Pešut  
(potpis studenta)

## SAŽETAK

Upravljanje i razvoj ljudskih resursa postaje sve značajnije zbog novog mjesta i uloge čovjeka u svim društvenim procesima kao i u njihovom upravljanju.

Jedan od ključnih čimbenika upravljanja ljudskim resursima ali i faktor uspješnog poslovanja je motivacija zaposlenika; motivacija je ujedno glavni razlog dobrog ili lošeg obavljanja pojedinog radnog zadatka u cjelokupnom poslovanju tvrtke. Pretpostavka je da ako je zaposlenik motiviran za rad i zadovoljan svojim radnim okruženjem, da će i klijent/kupac/gost isto biti zadovoljan, a tvrtka će pozitivno poslovati.

Dosadašnji koncepti motivacijskih sustava, motivacijskih tehnika i strategija postaju nedostatni i nedovoljno fleksibilni, pa je potrebno razvijati i uvoditi nove, koji će svojom razrađenošću i svestranošću dovesti do visoke motiviranosti i zadovoljstva zaposlenika, a time istodobno i ostvariti uspješno poslovanje. Primjenom znanstvenih dostignuća u području motivacije na upravljanje ljudskim resursima može se znatno doprinijeti povećanju motivacije i zadovoljstva zaposlenika, a time i povećanju konkurentske sposobnosti i vrijednosti poduzeća. Za to je bitno znati, koje motivacijske tehnike, na koji način i u kojim uvjetima omogućuju izgradnju kvalitetnog motivacijskog sustava.

Motivacija zaposlenih nije samo područje psiholoških i socioloških problema rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je zadovoljavanje potreba. Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji. Zadatak (obaveza) menadžera je da shvate ljudsku složenost i osobnost, motivacijske teorije te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima poduzeće posluje izaberu i primjenjuju materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike. U organizaciji od velike važnosti je imati i kvalitetno razrađen sustav nagrađivanja kao sustav motivacije zaposlenika. On obuhvaća detaljnu analizu trenutnog sustava, te analizu i praćenje potreba i ponašanja zaposlenika, definiranje strategije i modela nagrađivanja, analizu i usporedbu sa sustavom nagrađivanja drugih tvrtki, evaluaciju kompenzacijskih programa, te konačno implementaciju sustava motivacije.

Jednako kao što je sustav motivacije baziran na različitim oblicima nagrađivanja i stimuliranja uspješnih zaposlenika za njihov izvanredan rad, isto tako treba biti razrađen i sustav kažnjavanja zaposlenika koji ne odrađuju svoj posao savjesno i odgovorno.

Motivacija je među ključnim faktorima uspješnog poslovanja te su mnoga istraživanja pokušala utvrditi koji oblik motivacije daje najbolje rezultate. Iako postoje brojna istraživanja kojima su utvrđeni faktori motivacije zaposlenika, kao i skala važnosti istih za zaposlenike (koja pokazuje promjenjiv trend uslijed utjecaja raznih čimbenika), ovim radom pokušalo se utvrditi koliko su velike razlike između faktora motivacije između trenutno zaposlenih i onih koji će tek činiti strukturu zaposlenih – na uzorku studenata Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću, kako bi se utvrdilo postoje li i kolike su razlike i očekivanja u faktorima motivacije. Metodologija korištena za izradu ovog rada obuhvaća metodu intervjua, analize i sinteze te metodu deskripcije.



## SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
2. Teoretsko određenje pojma motivacije, motivatori .....	4
3. Važnost motivacije za menadžment .....	7
4. Teorije o motivaciji .....	8
4.1. Sadržajne teorije o motivaciji .....	8
4.2. Procesne teorije motivacije.....	18
5. Faktori motivacije.....	22
6. Vrste motivacijskih tehnika .....	24
6.1. Materijalne kompenzacije.....	25
6.2. Nematerijalne kompenzacije .....	26
7. Posebne motivacijske tehnike.....	27
8. Motivacija zaposlenika .....	29
9. Sustav nagrade i kazne za motiviranje i demotiviranje zaposlenih .....	31
10. Mjerenje motivacije .....	32
11. Analiza: Hrvatska ima najmanje motivirane radnike u istočnoj Europi.....	33
12. Usporedna analiza faktora motivacije za posao – što motivira buduće zaposlenika a što trenutno zaposlene ? .....	36
12.1. Aktualni faktori motivacije zaposlenika.....	36
12.2. Polazne osnove provedene ankete .....	37
12.3. Analiza dobivenih rezultata .....	39
12.4. Zaključak .....	43
13. Zaključak .....	44

## **1. Uvod**

Tema završnog rada je analizirati utjecaj motivacije zaposlenika na konačne rezultate poduzeća te usporedba koliko su velike razlike između faktora motivacije trenutno zaposlenih i onih koji će tek činiti strukturu zaposlenih – na uzorku studenata Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću, kako bi se utvrdilo postoje li i kolike su razlike i očekivanja u faktorima motivacije.

Motivacija zaposlenika jedna je od tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima u svrhu ostvarivanja ciljeva poduzeća, a koje će se tehnike motivacije primijeniti ovisi o odluci menadžera temeljenoj na relevantnoj procjeni metode motiviranja u svrhu postizanja najvećeg efekta, odnosno zadovoljnog zaposlenika s krajnjim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Jedan od glavnih zadataka je definiranje organizacijskih ciljeva u sustava nagrađivanja, a uvjet za to je dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika, te znanja i kompetencije o vođenju ljudi.

Motivi za rad mogu se podijeliti na ekstrinzične (vanjske) u koje ubrajamo na primjer plaću ili uvjete rada te intrinzične (unutrašnje) u koje možemo ubrojiti obrazovanje i napredovanja. Radi postizanja prosječne proizvodnosti potrebno je najprije osigurati ispunjenje ekstrinzičnih motiva, a zatim uključiti intrinzične čimbenike kako bi se postigla veća motiviranost i nadprosječna proizvodnost. Velik broj poslodavaca vjeruje da motiviranje zaposlenih podrazumijeva nastojanja da se zaposlenici održe sretnima ili zadovoljnima, što nije potpuno točno jer se motivacija derivira iz posla koji netko obavlja dok se zadovoljstvo derivira iz okruženja i uvjeta u kojima netko radi.

### **Problem istraživanja rada**

Danas, kada u pitanju više nisu ljudska znanja jer su nesumnjivo golema, osnovni problem i interes menadžera zauzima pitanje motiviranja i poticanja primjene tih akumuliranih znanja i mogućnosti u funkciji ostvarenja organizacijskih ciljeva. Nekada,

poduzeće se smatralo strojem za proizvodnju učinaka s ciljem rasta poduzeća i proizvodnosti, dok su zaposleni bili nebitna stavka kojoj se nije davala važnost.

Motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika postaju temeljem zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala jer se jedino izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može ostvariti željena konkurentska prednost i sveukupna vrijednost. Motivirani ljudi ulagat će više truda u svoj rad od onih koji nisu motivirani. Poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti te kvalitete radnog života ostvarit ćemo kroz motivaciju.

### **Svrha i ciljevi istraživanja rada**

Svrha istraživanja ovoga rada bila je ukazati kako kvalitetna i dobro osmišljena strategija motiviranja pozitivno utječe na učinkovitost i zadovoljstvo zaposlenika, a time i na poboljšanje performansi poslovnih jedinica i grupe u cjelini. Upravo stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate i odgovornost. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenika, što se odražava na ekonomičnost, racionalnost i efikasnost rada.

### **Struktura rada**

Struktura sadržaja ovog završnog rada predstavljena je u nekoliko međusobno povezanih dijelova:

U prvom dijelu, uvodu, navedeni su problemi i predmet istraživanja, obrazložena je struktura rada putem kojeg su obrazloženi ciljevi i svrha istraživanja.

U drugom dijelu govorimo o pojmu motivacije i motivatorima.

U trećem dijelu govorimo o važnosti motivacije za menadžment.

U četvrtom dijelu opisujemo teorije o motivaciji, sadržajne i procesne te navodimo ukratko karakteristike za svake od njih.

U petom djelu govorimo o faktorima motivacije.

Šesti dio govori nam o vrstama motivacijskih tehnika, materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama.

Sedmi dio govori nam o posebnim motivacijskim tehnikama kao što su novac, participacija, obogaćivanje posla i sl.

U osmom dijelu govorimo o motivaciji zaposlenika kao jednom od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima.

Deveti dio rada govori nam o sustavu nagrade i kazne za motiviranje i demotiviranje zaposlenih.

U desetom dijelu govorimo o mjerenju motivacije, da bi se motiviralo zaposlenike, odnosno stimuliralo ih za njihov rad, trebamo ocijeniti radnu uspješnost.

Jedanaesti dio rada govori nam o surovoj stvarnosti, Hrvatska ima najmanje motivirane radnike u istočnoj Europi.

U dvanaestom djelu analiziramo usporedne faktore motivacije za posao – što motivira buduće zaposlenike a što trenutno zaposlene. Ovim radom pokušalo se utvrditi koliko su velike razlike između faktora motivacije između trenutno zaposlenih i onih koji će tek činiti strukturu zaposlenih – na uzorku studenata Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću, kako bi se utvrdilo postoje li i kolike su razlike i očekivanja u faktorima motivacije.

Na kraju rada u Zaključku, dana je sinteza činjenica i spoznaja do kojih se došlo u ovom istraživačkom procesu i mogućnost napredovanja u budućnosti.

## 2. Teoretsko određenje pojma motivacije, motivatori

Upravljanje i razvoj ljudskih resursa postaje sve značajnije zbog novog mjesta i uloge čovjeka u svim društvenim procesima kao i u njihovom upravljanju. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika postaju temeljem zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih resursa jer jedino se izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može pomoći poduzeću da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost. Dosadašnji koncepti motivacijskih sustava, motivacijskih tehnika i strategija postaju nedostatni i nedovoljno fleksibilni, pa je potrebno razvijati i uvoditi nove, koji će svojom razrađenošću i svestranošću dovesti do visoke motiviranosti i zadovoljstva zaposlenika, a time istodobno i ostvariti uspješno poslovanje. Primjenom znanstvenih dostignuća u području motivacije na upravljanje ljudskim resursima može se znatno doprinijeti povećanju motivacije i zadovoljstva zaposlenika, a time i povećanju konkurentске sposobnosti i vrijednosti poduzeća. Za to je bitno znati, koje motivacijske tehnike, na koji način i u kojim uvjetima omogućuju izgradnju kvalitetnog motivacijskog sustava.

Brojni su se teoretičari i psiholozi tijekom povijesti bavili istraživanjem pojma motivacije, njegovim definiranjem i otkrivanjem faktora koji motiviraju ljude.

Pojam motivacije proizlazi iz latinskog termina *movere* što znači „pokretati“ (Horvat; Kovačić, 2004.god.)

Motiviranje u najužem smislu možemo objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih. "Svatko želi više motivacije, ali nije potpuno siguran što je to. Pojedinci bi rekli da žele biti više motivirani. Menadžeri i vođe bi rekli da žele motiviraniji tim zaposlenika ili grupu, a poslodavci žele zaposliti motiviranu osobu. Štoviše, zahtjevi poslodavaca su još veći, na primjer osobu koju oni traže i žele zaposliti treba biti samomotivirana"

Tijekom povijesti mijenjala se ideja menadžmenta i shvaćanje zaposlenika, od resursa koji treba maksimalno iskoristiti, do potencijala koji treba usmjeravati i voditi.

(<http://hrcak.srce.hr/file/106238>, 13.04.2015)

Motivacija se odnosi na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje. Ona odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže li ili ne postiže radnu uspješnost određene razine. To je kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji. U općem određenju povezanom s procesnim poimanjem motivacije, ona se odnosi na niz povezanosti neovisnih i ovisnih varijabli koje objašnjavaju smjer, veličinu i trajanje ponašanja pojedinca, dok su efekti sposobnosti, vještina, razumijevanje zadataka i ograničenja vezanih za okolinu, konstantni. To je proces koji uzrokuje spremnost osobe da uloži veliki trud i zalaganje da bi postigla organizacijske ciljeve, ovisno o tome koliko tim trudom i zalaganjem može zadovoljiti neke svoje individualne potrebe. Motivacija se također može odrediti kao psihološko stanje koje postoji onda kada unutarnji i/ili vanjski faktori potiču, usmjeravaju ili održavaju ponašanje, ili jednostavno kao poticanje, usmjeravanje i održavanje ponašanja. Treba naglasiti da se motivacija odnosi na ponašanje usmjereno cilju, odnosno sve oblike svrhovitog i voljnog ponašanja, premda neki autori smatraju da motivacija obuhvaća i podsvjesno usmjerene aktivnosti. Ona se, kao ni druge psihološke varijable ne može neposredno mjeriti. O njoj se zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se postižu. Kada je riječ o ponašanju na radu, pokazatelj je radna uspješnost.

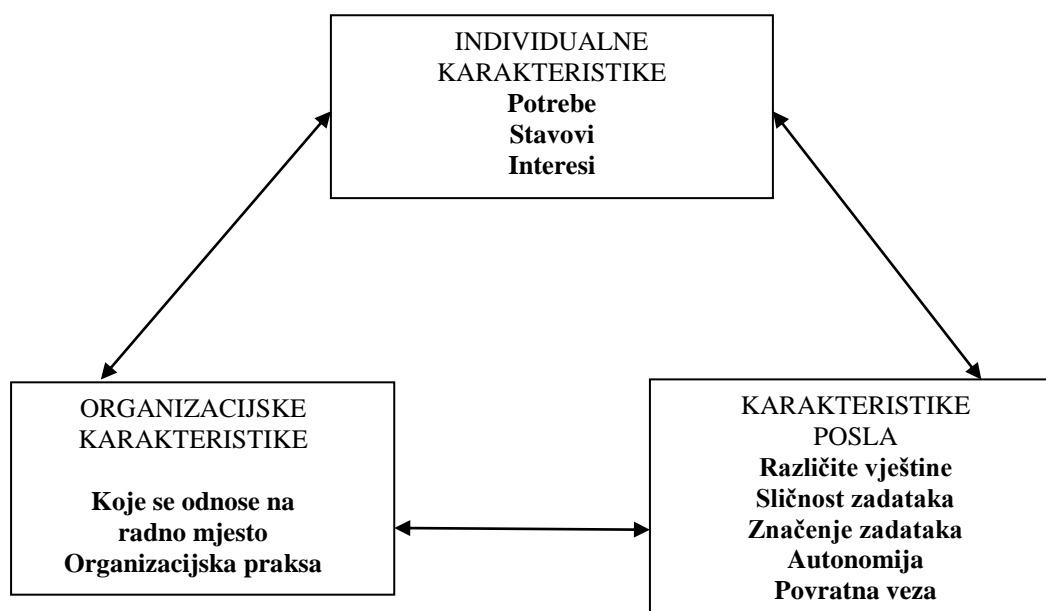
U kontekstu organizacije možemo ju promatrati s dva aspekta: s aspekta pojedinca i s aspekta menadžera. S aspekta pojedinca to je interno stanje koje vodi ostvarenju cilja dok je s aspekta menadžera motivacija aktivnost koja osigurava da ljudi teže ka ostvarenju postavljenih ciljeva. (Sikavica;Bahtijarević-Šiber;Pološki, 2008.god).

Motivatori su pojave koje pojedinca potiču na djelovanje, oni su određene nagrade ili poticaji, sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene potrebe i naglasiti jedna potreba na način da joj se pridijeli prioritet. Stvaranjem sredine koja potiče određene nagone menadžeri mogu uvelike iskoristiti motive (npr. onaj koji je u poslu stekao dobar glas i reputaciju visoke kvalitete teži motivaciji koja je usmjerena na daljnji doprinos tom ugledu). Menadžeri moraju učiniti i upotrijebiti one motivatore koji će navesti ljude da uspješno rade za poduzeće koje ih zapošljava.

Na motivaciju utječu brojni faktori. Porter/Miles naglašavaju tri grupe karakteristika:

1. Individualne karakteristike- predstavljaju one potrebe, vrijednosti, stavove koji posjeduju pojedinci te se razlikuju od osobe do osobe.
2. Organizacijske karakteristike- predstavljaju pravila, procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sistem nagrađivanja kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća.
3. Karakteristike posla- predstavljaju atribute posla kao što su kompleksnost, zahtjevnost i drugo (Dujanić, 2006.god.).

Slika 1. Karakteristike motivacije



Izvor: M. Dujanić Osnove menadžmenta; Veleučilište Rijeka, Rijeka; 2006. god.

Motivacijski sustav je moguće shvatiti kao sustav činitelja koji utječu na ponašanje ljudi u poduzeću ali i izvan njega. Uključuje razvoj i primjenu raznovrsnih strategija motiviranja da bi se postigli individualni i poslovni ciljevi. To je istodobno i sustav mjera koje se poduzimaju u poduzeću, kao što su: stimulativno nagrađivanje, mogućnost napredovanja i usavršavanja u struci, samopotvrđivanja, te zadobivanja poštovanja. Motivacijski sustav treba privući i zadržati najkvalitetnije kadrove, postići poslovnu izvrsnost, poticati kreativne i

inovativne aktivnosti u radu, osigurati ostvarivanje planiranih ciljeva te izgraditi participativne odnose unutar i izvan poduzeća.

### **3. Važnost motivacije za menadžment**

Motiviranje zaposlenih važan je, a moglo bi se reći da u suvremenim poslovnim uvjetima postaje najvažniji, dio menadžerskog posla. Menadžeri moraju stalno motivirati zaposlene za sve veće i izazovnije zadatke, intelektualne napore i sve veći angažman koji zahtijevaju moderan rad i razvoj. Osim toga, oni moraju usmjeravati motivaciju zaposlenih prema postizanju organizacijskih ciljeva.

Može se reći da su motivacija i menadžment dva neodvojiva pojma pri čemu pristup motivaciji, način motiviranja, tip motivacijskog sustava određuju i sam menadžment i njegov dominantni interes u postizanju organizacijskih ciljeva. Za to stajalište postoji niz argumenata:

- Različiti sustavi i stilovi menadžmenta kao svoje polazište imaju različite koncepcije čovjeka i njegove motivacije, te primjenjuju različite mehanizme motiviranja i ostvarivanja aktivnosti i ciljeva organizacije
- Menadžerska praksa često se mijenjala pod pritiskom spoznaja biheviorističkih znanosti o ponašanju ljudi i faktora koji ga određuju, posebice spoznaja o motivaciji i motivacijskim faktorima radnog i poslovnog ponašanja
- Različite teorije i modeli motivacije razvijaju se i analiziraju u okviru teorije menadžmenta
- Menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihova posla naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način

Temeljna zadaća menadžmenta, prema Druckeru, postaje učiniti ljude sposobnima za zajednički život i uspješan rad, postići da njihova snaga bude djelotvorna, a njihove slabosti nevažne, što je zapravo bit organizacije, i to je razlog zašto je menadžment odlučujući činitelj.



Menadžeri si često postavljaju pitanja kao što su: zašto neki ljudi rade mnogo i dobro, dok drugi rade što je manje moguće, kako kao menadžeri mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika, te zašto se ljudi promjene, počinju kasniti na posao, izostajati, manje raditi i sl?

Odgovori na njih pripadaju domeni motivacije i njenog razumijevanja. Razumijevanje motivacije može služiti kao važan instrument za razumijevanje ponašanja u organizacijama, za predviđanje efekata bilo koje menadžerske akcije za usmjeravanje ponašanja tako da se postignu organizacijski i individualni ciljevi. Da bi menadžeri mogli utjecati na motivaciju zaposlenih, adekvatno ih motivirati i nagrađivati da bi postigli željene rezultate i ciljeve, moraju poznavati motivaciju i teorije motivacije koje daju odgovore na to što je motivacija, kako se razvija i jača, što na nju djeluje odnosno utječe. (Sikavica;Bahtijarević-Šiber;Pološki, 2008.god).

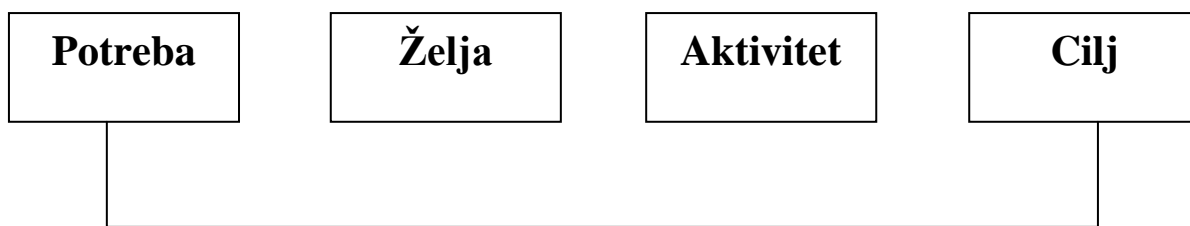
Vodeći se ovom mišlju u nastavku ću objasniti teorije motivacije kako bi što bolje shvatili važnost iste.

## **4. Teorije o motivaciji**

### 4.1.Sadržajne teorije o motivaciji

Ova grupa teorija usmjerena je na identificiranje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način. One su više usmjerene na određenje onih varijabli koje utječu na ponašanje, a manje na proces kroz koji to čine i interakcije između niza varijabli koje u tome sudjeluju. Ključni koncept u objašnjenju ljudskog ponašanja u ovim teorijama je koncept potreba, dok su ponašanje i ciljevi kojima je usmjereno osnova za zaključivanje o potrebama. Neki autori ih označavaju i kao individualne teorije motivacije. Opći model ponašanja u osnovi tih teorija daje sljedeća slika.

Slika 2. Proces motivacije prema sadržajnim teorijama



Izvor: Bahtijarević– Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 560.

U grupu sadržajnih teorija pripadaju:

- Teorija hijerarhije potreba ( Maslowljeva)
- Teorija trostupanjske hijerarhije
- Teorija motivacije postignuća
- Dvofaktorska teorija motivacije ( Herzbergova)
- Teorija motivacije uloga ( Minerova)
- McGregorova teorija X i Y
- McClellandova teorija motivacije

### **Teorija hijerarhije potreba**

Među začetnicima teorije motivacije ističe se Abraham Maslow, koji je u svojoj knjizi "Motivacija i ličnost" razvio teoriju baziranu na teoriji potreba. Ova teorija imala je nesumnjivo najveći utjecaj na misao i istraživanje u ponašanju ljudi i organizacije, između ostalog je najpopularnija i najpoznatija teorija. Razloge tog popularnosti treba tražiti u njezinoj jednostavnosti i pionirskoj ulozi u razmatranju tog složenog fenomena, te u humanističkoj orijentaciji njezina tvorca. Smatra se da gotovo svaki menadžer poznaje ovu teoriju.

Uobičajeno je označavana kao hijerarhijska teorija potreba, odnosno motivacije, može se prema Maslowljevu mišljenju nazvati holističko - dinamička teorija.

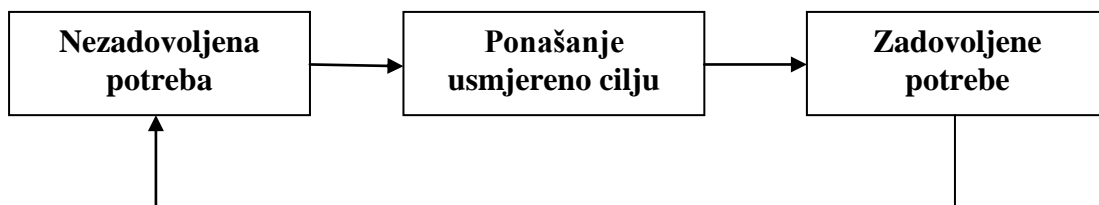
Temeljna pretpostavka ove teorije je pretpostavka o relativnoj nadmoći potreba organiziranih u hijerarhijsku strukturu. U njezinoj osnovi nalazi se jednostavna teza o

frustraciji i deprivaciji potreba kao osnovnoj poluzi njihovog aktiviteta i djelovanja na ponašanje.

To znači sljedeće:

- Da je pojavljivanje neke potrebe obično uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge, važnije potrebe
- Da se nijedna potreba ili želja ne mogu promatrati izolirano, jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba

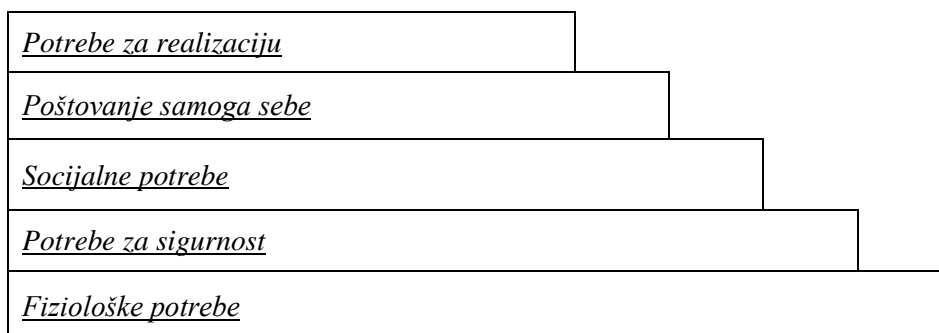
Slika 3. Temeljna pretpostavka modela



Izvor: Pere Sikavica; Fikreta Bahtijarević-Šiber; Nina Pološki Vokić. Temelji Menadžmenta; Školska knjiga, 2008. godine Zagreb

Ovaj model prikazuje klasifikaciju pet razina ljudskih potreba organiziranih u hijerarhijsku strukturu koje prikazuje sljedeća slika.

Slika 4. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Marušić, Sveto (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izd. Zagreb, ADECO, str. 322.

Maslow ide sa stajališta da najprije trebaju biti zadovoljene potrebe niže u hijerarhijskoj ljestvici, da bi se zadovoljile one na višoj razini. Fiziološke potrebe su egzistencijalne potrebe za hranom, vodom, zrakom, krovom nad glavom. Tek nakon zadovoljenja ovih potreba čovjek teži zadovoljenju drugih.

Potrebe za sigurnošću uključuju potrebe za sigurnošću i stabilnošću, te odsustvo patnje, prijetnje ili bolesti. To znači da su zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje i drugo bitni preduvjeti ljudske sigurnosti. Potrebe za ljubavlju su potrebe pripadanja određenoj skupini, zadovoljavajućih odnosa s drugima, potrebe da budu prihvaćeni od drugih. A to znači da zaposleni s visokim stupnjem ovih potreba uživaju raditi zajedno.

Potrebe za poštovanjem su potrebe za visokom ocjenom sebe samih, samopoštovanjem i poštovanjem od drugih. U tome ljudi vide mogućnost promocije, prestiža i statusa, a to vodi k osjećaju vrijednosti i sposobnosti. Neispunjenje tih potreba izaziva osjećaj slabosti i bespomoćnosti što negativno utječe na motivaciju ljudi. Potrebe za samoaktualizacijom su najviši stupanj potreba, a polaze od principa da čovjek mora biti ono što može biti. (Buble,2006., str. 495.)

Zadovoljenje ovih potreba odvija se odgovarajućim redom. Čim je neka od potreba zadovoljena, motivacijsko djelovanje prelazi na onu nezadovoljenu sljedeću razinu u hijerarhiji potreba. Pod utjecajem brojnih kritika Maslow je kasnije relativizirao pojam zadovoljenosti potreba niže kategorije kao pretpostavke za aktiviranje viših potreba. Maslow s pravom ističe da u razumijevanju motivacije, individualnih i društvenih razlika u definiranju ciljeva koje žele postići, treba imati na umu faktor objektivnih mogućnosti kao svojevrsni regulator. Primjerice, naglašava važnost i raznolikost potreba koje ljudi žele zadovoljiti radom, odnosno zadovoljenje osobnih potreba kroz dodirnu točku osobnih i organizacijskih ciljeva i njihovu realizaciju. Također upozorava da ljude motivira, osim zadovoljenja egzistencijalnih potreba i kontinuirani razvoj te bi poduzeće o tome trebale voditi računa. Brojni su autori kasnije modificirali Maslowljevu teoriju motivacije.

## Teorija trostupanjske hijerarhije

Radi prevladavanja stroge stratifikacije hijerarhije potreba, definirane prema Maslowu, Alderfer (1986.) razvija trostupanjsku hijerarhiju potreba koju čine:

- Egzistencijalne potrebe - predstavljaju prvu razinu potreba, a odnose se na različite oblike materijalnih i fizioloških potreba koje se zadovoljavaju plaćom i drugim oblicima kompenzacije, uvjetima rada i sl. Stupanj zadovoljenja ovisi o tome kako pojedinac to percipira u odnosu na ono što drugi dobivaju.
- Potrebe povezanosti – obuhvaćaju one faktore koji su s aspekta pojedinca značajni, a odnose se na njegovu povezanost za obitelj, suradnike, prijatelje, menadžment i drugo. Riječ je o interpersonalnim odnosima koji mogu imati pozitivan i negativan predznak.
- Potrebe rasta i razvoja – uključuju sve one vrste potreba koje se nalaze u osnovi stvaralačkog djelovanja pojedinca. Njihovim zadovoljenjem podstiče se korištenje ljudskih potencijala te stvara u pojedincu osjećaj cjelovitosti i punoće.

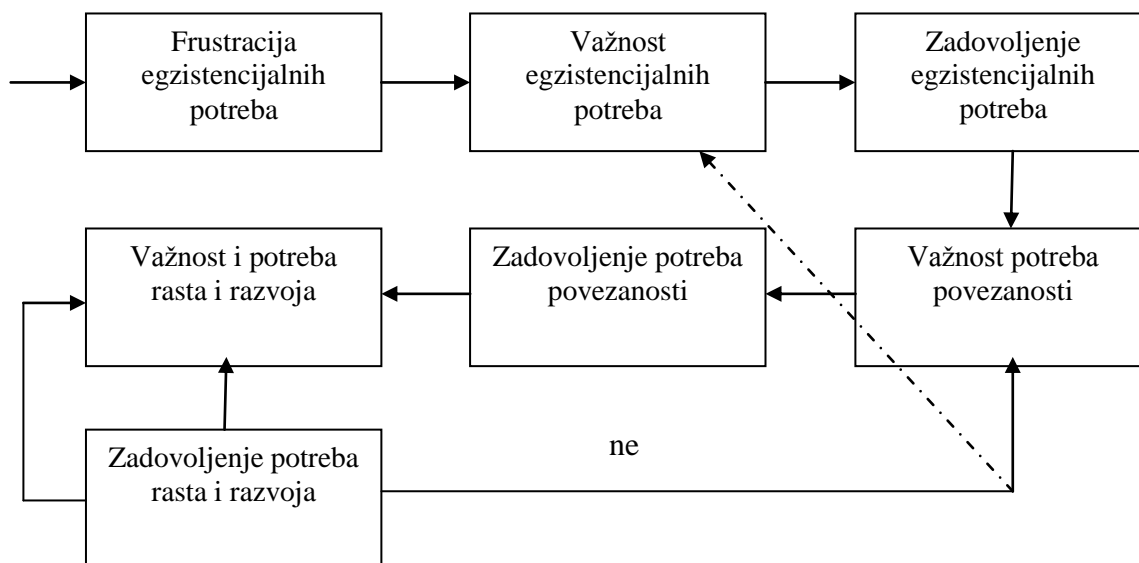
Alderfer smatra da postoji dvosmjerna veza između potreba – važnost neke potrebe ne utječe na zadovoljavanje samo one potrebe ispod već i onih potreba iznad zadovoljene potrebe ( Dujanić, 2006.god).

Teorija trostupanjske hijerarhije temelji se na sljedećim pretpostavkama:

- Zadovoljena potreba je motivator ponašanja, a može i jačati potrebu: to je mehanizam zadovoljenja – progresije
- Načelo djelovanja hijerarhije potreba u obratnom smjeru, odnosno mehanizam frustracija – regresija. Ako je frustracija izazvana potrebom višeg reda, aktivira se i pojačava sljedeća potreba nižeg reda, što znači da frustracija izazvana potrebom razvoja može potencirati i intenzivirati socijalne pa i egzistencijalne potrebe.

Svojstvo multiple determinacije svih kategorija potreba i uzajamno dvosmjerno djelovanje na intenzitet potreba i aktivnosti, što znači da svako zadovoljenje potreba djeluje na aktivaciju potreba u različitim kategorijama. Potrebe djeluju simultano, a ne sukcesivno. (Sikavica;Bahtijarević-Šiber;Pološki, 2008.god).

Slika 5. Teorija trostupanjske hijerarhije



Komponente i pretpostavke:

- Zadovoljenje – progresija
- Frustracija – regresija
- Simultano djelovanje različitih kategorija potreba

Izvor: Pere Sikavica; Fikreta Bahtijarević-Šiber; Nina Pološki Vokić. Temelji Menadžmenta; Školska knjiga, 2008. godine Zagreb

### Teorija motivacije postignuća

Neki je autori označavaju i kao teoriju potreba za postizanjem rezultata. Zbog prirode potreba na kojima se temelji neki je zovu i teorija stečenih potreba. Iako je vezana za rad grupe autora, poznata je po dva autora koji su je dalje razvijali i empirijski analizirali: McClellandu i Atkinsonu. Bit ove teorije je u tome što ističe ljudsku težnju za uspjehom i potrebu za postignućem.

Potreba za postignućem definirana je kao individualna predispozicija da se teži ka uspjehu. To je trajna karakteristika i svojstvo ličnosti. Odnosi se prvenstveno na motivaciju za

rad i prema njoj, motivacija je tendencija i želja za uspjehom i želja da se izbjegne neuspjeh, odnosno strah od pogreške ili neuspjeha. Ovoj teoriji dodane su dvije nove potrebe:

- potreba za moći
- potreba za afilijacijom

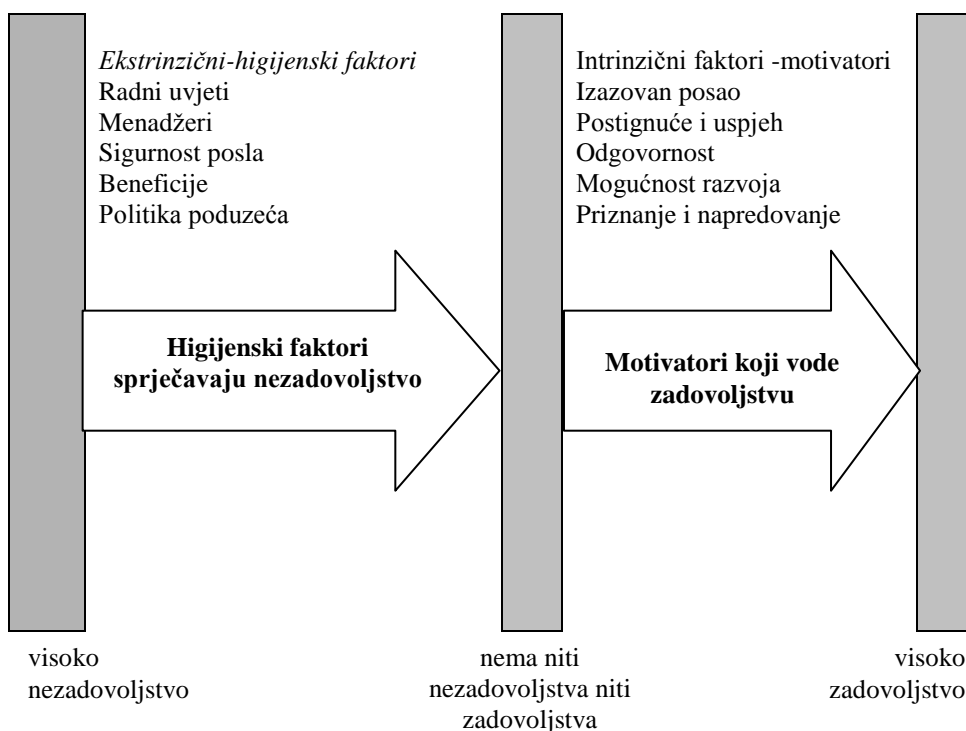
Prva se odnosi na želju za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih, dok afilijativna potreba izražava težnju za pripadnošću. Motivacija je ovdje uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha. Kakva će procjena prevagnuti, ovisi prvenstveno o težini zadatka kojega treba ostvariti, ako je zadatak teži, veća je vjerojatnost neuspjeha, ali je i veća draž uspjeha i obrnuto. Lakši zadatak znači veću vjerojatnost ostvarenja, ali je zato manja draž tog uspjeha. Teorija motivacije postignuća je najviše usmjerena na motivaciju. (Sikavica;Bahtijarević-Šiber;Pološki, 2008.god).

### **Dvofaktorska teorija motivacije**

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije bazirana je na dvije temeljne pretpostavke: Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva.

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

Slika 6. Herzbergova dvofaktorska teorija



Izvor: Pere Sikavica;Fikreta Bahtijarević-Šiber;Nina Pološki Vokić;. Temelji Menadžmenta; Školska knjiga, 2008. godine Zagreb

Motivatori su faktori motivacije za rad i izvori zadovoljstva, vode većem zadovoljstvu radom, a konzekventno većem radnom angažmanu i poticaj su za bolji rad.

Higijenski faktori su često označeni i kao faktori održavanja, analogni su preventivnim faktorima poznatima u medicini i imaju isto djelovanje – sprječavanje.

Važno je naglasiti kako Herzberg svojom dvofaktorskom teorijom postavljajući određene hipoteze implicira neposrednu povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti, odnosno osim faktora zadovoljstva navodi i faktore motivacije za rad i radnog ponašanja. Također, kreće korak dalje naglašavajući potrebu preoblikovanja rada tako da omogući individualni razvoj pojedinca unutar poslovne organizacije. Polazeći od osnovne hipoteze da su posao i karakteristike posla osnovni izvori motivacije za rad, na motivaciju je potrebno djelovati tako da se djeluje na posao, odnosno da posao koji zaposlenici obavljaju bude što kreativniji, da implicira odgovornost i potiče razvoj sposobnosti individue i samopotvrđivanja. Možemo



zaključiti kako Herzberg zapravo razvija ideju o obogaćivanju posla i radnih zadataka kao najvažnijeg motivacijskog faktora( <http://hrcak.srce.hr/file/106238>, 13.04.2015).

## Teorija motivacije uloga

Tvorac ove teorije, John Miner, istražuje motivacijsku strukturu menadžera, stručnjaka i poduzetnika, koja je detaljnije prikazana na sljedećoj slici.

Tablica 1. Minerova teorija motivacije uloga

Motivacijska struktura različitih usluga ili poslova	
Menadžerska motivacija (hijerarhijskih uloga)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-pozitivan stav prema autoritetu</li> <li>-potreba za natjecanjem</li> <li>-potreba za moći</li> <li>-potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem</li> <li>-potreba za isticanjem</li> <li>-potreba za osjećajem odgovornosti</li> </ul>
Profesionalna motivacija (stručnjaka)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-potreba za učenjem</li> <li>-potreba neovisnog rada i djelovanja</li> <li>-potreba za stjecanjem statusa</li> <li>-potreba pomaganja drugima</li> <li>-identifikacija s profesijom</li> <li>(temeljena na vrijednostima)</li> </ul>
Poduzetnička motivacija (zadataka)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-potreba za postignućem</li> <li>-potreba izbjegavanja rizika</li> <li>-potreba feedbacka</li> <li>-potreba za uvođenjem inovativnih rješenja</li> <li>-potreba anticipiranja budućih mogućnosti</li> </ul>

Izvor: Pere Sikavica;Fikreta Bahtijarević-Šiber;Nina Pološki Vokić;. Temelji Menadžmenta; Školska knjiga, 2008. godine Zagreb

## McGregorova teorija X i Y

Douglas McGregor svoju teoriju motivacije zasniva na hipotezi da pretpostavke rukovoditelja određuju motivaciju zaposlenika i utječu na profit tvrtke.

"Pretpostavke teorije X su sljedeće:

- prosječni zaposlenik je po prirodi lijen, i radi što je moguće manje
- nema ambicije, izbjegava odgovornost, želi da ga netko vodi
- prosječni zaposlenik je egocentričan, indiferentan za potrebe tvrtke
- po prirodi pruža otpor svakoj promjeni
- lakovjeran je, ne prepametan, ima sklonost demagogiji. (Marušić, 2006., 326)"

Pretpostavke teorije Y su potpuno suprotne u odnosu na gore navedene pretpostavke teorije X, te predstavljaju pozitivnu teoriju prema kojoj su ljudi kreativne, sposobne i dinamične ličnosti, a za njihovu motivaciju su odgovorni menadžeri.

„Pretpostavke teorije Y su sljedeće:

- prosječan zaposlenik nije po prirodi ravnodušan na potrebe tvrtke. Možda takav postaje zbog nemilih iskustava
- motivacija, potencijal za razvoj, odgovornost, spremnost da radi za dobrobit tvrtke – prisutni su u svakom čovjeku

Zadaća je menadžera organizirati okolinu tako da zaposlenik može iskoristiti te pozitivne osobine (Marušić, 2006., 326)".

## McClellandova teorija motivacije

David C. McClelland 1960-ih godina daje postavke teorije motivacije, koja se naziva McClellandovom teorijom stečenih potreba. Navedena teorija naglašava tri ljudske potrebe kako slijedi:

1. "Potreba za postignućem (*need for achievement* – nAch) – želja da se nešto napravi bolje ili učinkovitije nego ikad prije.
2. Potreba za moći (*need for power* – nPower) – želja za kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge.

3. Potreba za pripadanjem (*need for affiliation* – nAff) – želja za održavanjem bliskih, prijateljskih, osobnih odnosa (Certo et al., 2008., 388)."

Potreba za postignućem polazi od pretpostavke da pojedince motivira želja, odnosno težnja za postignućem u radu, te takve pojedince karakterizira postavljanje vrlo visokih ali ostvarivih ciljeva, spremni su na rizik ali ga oprezno procjenjuju, te prihvaćaju izazove i odgovornost. Potreba za moći iskazuje se kod pojedinaca koje motivira želja da utječu na druge, preuzimaju odgovornost za ponašanje podređenih i donesene odluke. Potreba za pripadanjem uključuje sklonost timskom radu i suradnji kao motivacijski čimbenik.

(<http://hrcak.srce.hr/file/106238>, 13.04.2015)

#### 4.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije polaze od toga da potrebe ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije, pa stoga u analizu uključuju i druge faktore, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Te teorije nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama.

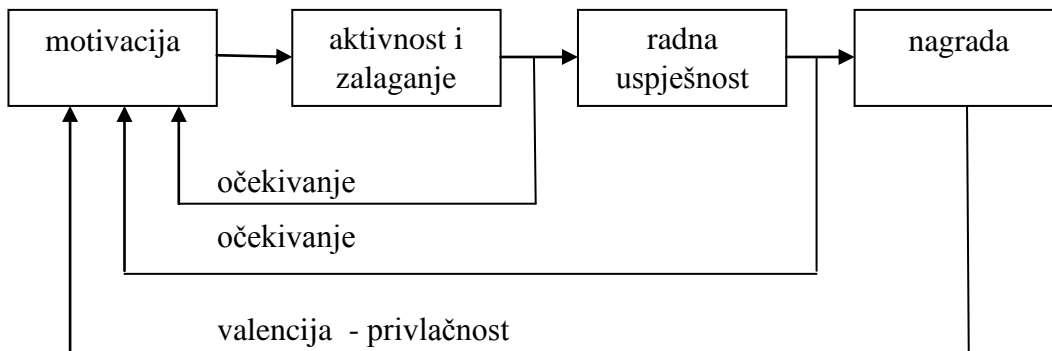
One se označavaju i kao kognitivne teorije motivacije jer polaze od pretpostavke voljnog, svjesnog izbora ponašanja, pri čemu se pojedinci vode određenim očekivanjima o rezultatima i efektima ponašanja, vjerojatnošću da će se postići ciljeve kao i preferencijama između njih.

Četiri bitne pretpostavke procesnih teorija motivacije:

- ljudi imaju različite preferencije u odnosu prema raznolikim ciljevima, odnosno nagradama, drugim riječima, imaju različite potrebe, želje i ciljeve koje žele postići kroz svoj rad
- pri odlučivanju o ponašanju ljudi procjenjuju, odnosno imaju različita očekivanja o 15 mogućnosti da uspješno obave zadatke ulažući veći napor (da se može ispuniti normu, položiti ispit i drugo)
- pri izboru ponašanja ljudi procjenjuju vjerojatnost odnosno imaju određena očekivanja da će obavljanje zadatka rezultirati određenim željenim efektima ili nagradama (napredovanje, veća plaća)

- u svakoj je pojedinoj situaciji motivacija za neku aktivnost ili ponašanje rezultanta tih individualnih očekivanja i preferencije tj. valencije ciljeva i nagrada (Sikavica;Bahtijarević-Šiber;Pološki, 2008.god).

Slika 7. Opći procesni model motivacije za rad



Izvor: Pere Sikavica;Fikreta Bahtijarević-Šiber;Nina Pološki Vokić;. Temelji Menadžmenta; Školska knjiga, 2008. godine Zagreb

Od ovih su teorija najznačajnije su:

- Vroomov kognitivan model motivacije
- Porter – Lawlerov model očekivanja
- Lawlerov model očekivanja
- Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa
- Teorija pojačavanja

### **Vroomov kognitivan model motivacije**

Vroom polazi od toga da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor između različitih alternativa ponašanja. Pri tom izboru on procjenjuje efekte i značenje koje ti efekti imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative. Stoga je za Vrooma glavni problem u tome da se utvrdi zašto se pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji opredijelio za

jednu, a odbacio drugu alternativu. U traženju tog odgovora Vroomov uvodi koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti.

- Koncept valencije objašnjenje izbora neke alternative nalazi u značenju odnosno privlačnosti efekta koji izabrana alternativa ima za pojedinca.
- Koncept očekivanja objašnjava izbor neke alternative očekivanjem pojedinca da tim izborom može ostvariti željene ciljeve.
- Koncept instrumentalnosti objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata.

Na temelju svega Vroom zaključuje da je intenzitet motivacije ravnomjerno povećavajuća funkcija valencija i očekivanja. To znači da je motivacija rezultat važnosti što je pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti izabranom alternativom i njegovih očekivanja da će upravo tom alternativom ostvariti svoje ciljeve.

### **Porter – Lawlerov model očekivanja**

Porter/Lawler smatraju da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i izvršenja radnih zadataka. Stvarno ostvarenje posla u prvom redu određeno je uložnim naporom. Međutim ono se u velikoj mjeri nalazi pod utjecajem sposobnosti pojedinca (njegova znanja i vještine) da obavi posao i njegove percepcije zahtijevanog zadatka. Ostvarenje vodi „unutarnjim“ nagradama (osjećaj ispunjenja i samopotvrđivanja) i vanjskim nagradama (radni uvjeti i status). Ove nagrade, izmiješane s onim što pojedinci smatraju pravednim, vode do zadovoljstva. Ono što pojedinac vidi kao pravednu nagradu za uložene napore utjecat će na izvedeno zadovoljstvo.

Za menadžera ovaj model znači da motivacija nije jednostavno pitanje uzročno-posljedičnih odnosa. Menadžeri moraju pažljivo rasporediti strukturu nagrada, te kroz pažljivo planiranje, upravljanje prema ciljevima, jasno definiranje dužnosti i odgovornosti u organizaciji, sustav napor – ostvarenje – nagrada – zadovoljstvo može se integrirati u cjelokupni sustav upravljanja.

## **Lawlerov model očekivanja**

Lawler usmjerava pozornost na utvrđivanje faktora koji određuju individualna očekivanja, i to:

- Objektivna situacija i individualna percepcija te situacije
- Percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji
- Kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama
- Privlačnost (valencija) očekivanih efekata
- Unutarnja ili vanjska kontrola nagrada

Utvrđeni faktori utjecaja na individualna očekivanja predstavljaju osnovicu djelovanja menadžmenta u pogledu poboljšanja radnih učinaka posredstvom motivacije. Ovaj model nameće menadžmentu obvezu da analizira stanje zbog čega radni učinak nije zadovoljavajući (Dujanić, 2006. god.).

## **Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa**

Važnost Adamsove teorije pravednosti je u naglasku na percepciji ljudi, na to da se s njima postupa (ne)pravedno bitno utječe na njihovu motivaciju i radni učinak, te može dovesti do promjena u ponašanju.

Prema Adamsu, osobe koje smatraju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na suradnike reaguju na jedan od sljedećih načina:

- Neki će radnici promijeniti svoj način rada ovisno o nagradama koje za taj rad dobivaju
- Neki će pokušati utjecati na promjenu nagrade za rad, te tražiti povišicu, bonuse ili čak pokrenuti sudski postupak
- U situaciji kada propadnu pokušaji da se nepravda koja je nanesena zaposleniku ispravi, zaposlenici su spremni promijeniti svoju percepciju nepravednosti
- Postoji određeni dio ljudi koji na nepravdu ili nezadovoljstvo neće reagirati, nego će radije dati otkaz i otići ako smatraju da se njima postupa nepravedno

Osnovne postavke teorije pravednosti mogu se podijeliti u dvije opće kategorije, kod kojih se prva odnosi na uvjete percepcije nejednakosti, a druga na rješavanje problema nejednakosti.

Značaj Adamsove teorije za razvoj teorije motivacije jest u tome što upozorava menadžere na važnost percepcija i stavova, a posebice percepcije pravednosti nagrađivanja rada. Obveza je menadžera obrazložiti i argumentirati svoje odluke vezano uz podjelu nagrada za rad, te davati zaposlenima povratne informacije o njihovom radu. Menadžeri moraju biti sposobni stalno pratiti signale zaposlenika, osobito negativne koji impliciraju nezadovoljstvo ljudi kako bi mogli umanjiti ili ukloniti njihove uzroke, te time pozitivno djelovati na motivaciju i radni učinak zaposlenika (<http://hrcak.srce.hr/file/106238>, 13.04.2015).

### **Teorija pojačavanja**

Psiholog B. F. Skinner s Harvarda razvio je pristup nazvan pojačanje ili modificiranje ponašanja. On drži da pojedinci mogu biti motivirani pravilnim oblikovanjem radnog okruženja i nagradama za ostvarenje te da kazne daju negativne rezultate. Skinner i njegovi sljedbenici čine više od dobrog nagrađivanja. Oni analiziraju radnu situaciju da bi utvrdili što uzrokuje da se radnici ponašaju na određeni način:

- Iniciraju promjene kako bi uklonili problematična ostvarenja
- Uz pomoć i participaciju radnika postavljaju se specifični ciljevi
- Osigurava se trenutačna i kontinuirana povratna veza
- Poboljšanje ostvarenja se nagrađuje priznavanjem i nagradom

## **4. Faktori motivacije**

Najvažniji zadatak menadžera i funkcije ljudskih resursa u svezi s motivacijom za rad zaposlenih može se rezimirati kroz zahtjev i potrebu kreiranja, izgradnje i primjene odgovarajućeg i sveobuhvatnog motivacijskog sustava. Akcija graditelja sustava motivacije mora biti selektivna svakom treba dati najviše od onoga za čim žudi.

Motivacijski sustav čini sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu situaciju radi motiviranja ljudi. On uključuje razvoj i primjenu raznolikih strategija motiviranja zaposlenih kako bi se postigli individualni i ciljevi poduzeća.

Kvalitetan motivacijski sustav mora osigurati četiri vrste ponašanja:

1. privući i zadržati najkvalitetnije ljude u poduzeću (osigurati zapošljavanje potrebnih ljudi i onemogućiti ili svesti na najmanju mjeru apsentizam i fluktuaciju, te sve oblike kontraproduktivnog ponašanja)
2. osigurati da zaposleni kvalitetno izvršavaju preuzete zadatke i obveze, te postižu očekivane rezultate
3. poticati kreativnost (inovativne aktivnosti i doprinose u funkciji rješavanja aktualnih i razvojnih problema, kreiranja novih proizvoda i usluga, vrhunske kvalitete i općenito unapređivanja poslovanja, te ostvarivanja ciljeva i razvoja poduzeća)
4. osigurati identifikaciju zaposlenih s poduzećem i njihovu zainteresiranost za njegov stalni razvoj i boljitak. Mora osigurati angažiranje svih resursa zaposlenih u funkciji ostvarivanja ne samo osobnih nego i ciljeva poduzeća.

Neki instrumenti i svojstva poduzeća čine faktore koje ljude privlače i zadržavaju u poduzeću. Obično su to oni faktori, odnosno koristi koje se stječu samom pripadnošću u poduzeću, a nisu alocirani na temelju individualnoga radnog doprinosa. Neka poduzeća imaju bolje uvjete rada, ugled, veće polazne plaće, viši organizacijski standard i različite materijalne pogodnosti i potpore (employee benefits), koje se dobivaju samom pripadnošću, što ta poduzeća čini na tržištu rada privlačnijim od drugih. Drugi su instrumenti i faktori funkcionalni glede individualnog ponašanja i obavljanja radnih zadataka i poslova kao što su, primjerice, sam posao, plaća, mogućnosti individualnog razvoja i napredovanja te cijeli sustav (materijalnog i nematerijalnog) nagrađivanja. Kreativno ponašanje i doprinosi zahtijevaju posebnu poticajnu osnovu, primjerice izazovne i kreativne zadatke, autonomiju, participaciju, suradnju, kreativnu klimu i kulturu, demokratski, participativni menadžment. Tu dolazi do izražaja opće pravilo da se poduzeće i menadžment trebaju prema pojedincu (zaposlenom) ponašati onako kako žele i očekuju da se on ponaša prema njima.



Sve to pokazuje da je u poduzećima neophodno razviti širok i sveobuhvatan sustav motiviranja koji uvažava različite individualne potrebe i aspiracije, te raznolike mehanizme njihova zadovoljavanja i poticaje za različite oblike ponašanja o kojima ovisi uspješnost poduzeća.

## **6. Vrste motivacijskih tehnika**

Motivacija zaposlenih nije samo područje psiholoških i socioloških problema rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je zadovoljavanje potreba. Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji. Zadatak (obaveza) menadžera je da shvate ljudsku složenost i osobnost, motivacijske teorije te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima poduzeće posluje izaberu i primjenjuju materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike

Motivacija je interna (unutrašnja) varijabla koju menadžer ne može vidjeti već može samo pretpostaviti da je zaposlenik motiviran, ako svjesno obavlja svoj posao. Teorije su više usmjerene na određivanje onih varijabli koje utječu na ponašanje, manje na proces kroz koji to čine, i na interakciji između niza varijabli koje u tome sudjeluju. To je površan način jer još uvijek ne znamo zašto se ljudi ponašaju na ovaj ili onaj način i koji je razlog tome. Te su teorije usmjerene na to da se objasni zašto ljudi prihvaćaju neke faktore kao što su plaća, napredovanje, sigurnost posla, dok druge izbjegavaju, odnosno, zašto nešto jest cilj i koje ciljeve ljudi žele ostvariti. Motivacijske teorije daju specifičan pogled na motivaciju uopće, u tom kontekstu i na motivaciju za rad, čineći jedan segment u ukupnom viđenju fenomena motivacije, te razumijevanje kasnijih teorija (<http://hrcak.srce.hr/file/149147>, 28.4.2015.).

## 6.1. Materijalne kompenzacije

U kontekstu analize funkcioniranja sustava motivacije, potrebno je razlikovati osnovu motivacijskog sustava na sustav baziran na materijalnim kompenzacijama i sustav motivacija na bazi nematerijalnih kompenzacija. Kada se radi o stupnju izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja ukupnih kompenzacija zaposlenih u nekoj tvrtki, može se govoriti o dvije temeljne vrste ili kategorije financijskih kompenzacija:

- izravnim materijalnim, financijskim dobitcima koje pojedinac dobiva „u novcu“ i „na ruke“ i
- neizravnim materijalnim dobitcima koje pridonose individualnom materijalom standardu

Izravnim materijalnim, odnosno financijskim dobitcima smatra se sustav plaća, ali i ostali financijski poticaji, kao što su: bonusi, stimulacije, novčane nagrade i slično. Tu je potrebno razjasniti razliku između plaće i drugih navedenih novčanih naknada, odnosno visina plaće ovisi o radnom mjestu i poziciji radnog mjesta unutar platnih razreda pojedine tvrtke, a bonusi su dodatne financijske naknade koje ovise o radnom mjestu ali i o ostvarenju samog zaposlenika. Dok se pod pojmom neizravnih materijalnih dobitaka podrazumijevaju sve one beneficije, koje se u pravilu stječu samim zapošljavanjem u određenoj tvrtki, a ne dodjeljuju se po kriteriju radnog učinka i uspješnosti, kao primjerice zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, životno osiguranje, plaćanje seminara i školarina za edukacijske programe, plaćeni godišnji odmor i slobodni dani i slično. Takav je sustav u pravilu djelotvoran u privlačenju i zadržavanju zaposlenika u tvrtki, ali ne i za poticanje radnog ponašanja ili poboljšanje radnog učinka. Klasifikaciju materijalnih kompenzacija u nastavku ću prikazati tabelom, a u svrhu prikaza kako razvijen sustav motivacijskih tehnika djeluje i na razvoj strategije i uspješnost ciljeva organizaciji (<http://hrcak.srce.hr/file/106238>, 13.04.2015).

Tablica 2. Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	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

Izvor: Bahtijarević- Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala (1999). Zagreb, Golden marketing, str. 614.

## 6.2. Nematerijalne kompenzacije

Nematerijalne kompenzacije u svrhu motiviranja zaposlenika imaju sve veći značaj kao i svijest o potrebi njihova uvođenja, te se u tvrtkama sve više uvodi briga o kontinuiranom razvoju karijere zaposlenika. Razvoj karijere zapravo započinje već tijekom samog školovanja i odabira smjera obrazovanja, te kroz natječaj, odabir, razmještanje na radna mjesta, uvođenje u posao, premještanje, te motiviranje i stimuliranje, pa sve do pripreme za umirovljenje, primjenjuje se psihologija praćenja uspješnosti u svrhu zadovoljenja individualnih potreba zaposlenika kroz organizacijske potrebe, i obrnuto. Važno je napomenuti da se zaposlenike može motivirati i redizajniranjem njihova radnog mjesta, i to proširenjem radnog mjesta ili rotacijom na novo radno mjesto.

„Zaposlenici žele radom zadovoljiti ne samo egzistencijalne potrebe ili one materijalnog standarda. Za motivaciju zaposlenika su važne, i svakim danom postaju za većinu ljudi sve važnije potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja, određenog statusa i drugo. Nematerijalne strategije motiviranja su: dizajniranje poslova, stil menadžera, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja i povratna veza, usavršavanje i razvoj karijere (Bahtijarević- Šiber, 1999., 667-668).“ Fleksibilno radno vrijeme ima svoje prednosti i nedostatke, a prikazuje ih tablica 3 autorice Fikrete Bahtijarević-Šiber. Neke od prednosti su pomoć zaposlenim roditeljima koji na taj način mogu voditi brigu o svojoj djeci kada im

je to najpotrebnije, voditi ih u školu, vrtić, smanjuje se nervoza tijekom vožnje i slično. Nedostatak fleksibilnog radnog vremena se može uočiti u proizvodnim tvrtkama gdje je zaposlenik „vezan“ uz svoje radno mjesto, te mora neprekidno biti blizu stroja ili proizvodne trake. Nematerijalni aspekt sustava nagrađivanja u pravilu ima veći učinak kao motivacijski faktor kod visokoobrazovanih zaposlenika, s obzirom na to da su djelatnici na niže pozicioniranim i jednostavnijim radnim mjestima više usmjereni na visinu plaće i zadovoljenje egzistencijalnih potreba( <http://hrcak.srce.hr/file/106238> , 13.04.2015).

Tablica 3. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena

	PREDNOSTI	NEDOSTACI
1.	Poboljšati stavove i moral zaposlenih	Nedostatak nadzora tijekom svih sati rada
2.	Pomaže zaposlenim roditeljima	Ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno radno vrijeme
3.	Smanjuje prometne gužve	Može uzrokovati da u određeno vrijeme bude pre malo ljudi
4.	Povećava djelotvornost	Problem je usklađivanje zaposlenih čiji output je input za druge
5.	Povećava proizvodnost	Problem dogovaranja vremena sastanka
6.	Rješava zakašnjanje	Zaposlenici mogu zlorabiti program fleksibilnog radnog vremena
7.	Pomaže onima koji žele raditi bez ometanja	Teško je planirati radno vrijeme
8.	Olakšava zaposlenima dogovaranje obveza izvan rada	Nemogućnost koordiniranja projekata
9.	Olakšava slobodne aktivnosti zaposlenih	Zaboravljanje na poslovne obaveze u tvrtki

Izvor: Obrada autora na temelju tablice 14.9. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena. Bahtijarević- Šiber Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing, str. 702.

## 7. Posebne motivacijske tehnike

Motivacija je toliko složena i osobna da nema jedinstvenog odgovora, međutim moguće je identificirati neke posebne motivacijske tehnike kao što su:

- Novac- važan je u obliku nadnica ili poticajnog plaćanja premija, dionica, osiguranja i sl.

Novac je mnogo više od monetarne vrijednosti, označava status ili moć. Kod većine poslova koristi se kao sredstvo održavanja određenog stupnja kvalitete zaposlenih, a ne primarno kao

motivator. Ako je novac učinkovit motivator, tada ljudima na različitim mjestima treba dati plaće i premije koje odražavaju razlike u njihovom pojedinačnom postignuću. Gotovo je sigurno da novac može motivirati samo onda kada su ta plaćanja velika u odnosu na dohodak osobe. Porast nadnica i premija mogu spriječiti nezadovoljstvo pojedinca i traganje za drugim poslom, ali sve dok one nisu dovoljno velike, nije vjerojatno da će novac biti jak motivator.

- Participacija- to je jedna od tehnika koja se razvila kao rezultat istraživanja teorije motivacije. Participacija je također sredstvo priznanja, ona utječe na potrebe za povezivanjem i prihvaćanjem.

- Kvaliteta radne snage- podrazumijeva jedan od najzanimljivijih pristupa motivaciji koji predstavlja sustavan pristup dizajnu posla i obećavajući napredak u širokom području obogaćivanja posla u kombinaciji s pristupom upravljanja temeljenim na sociotehničkim sustavima. Menadžeri SAD-a i Europe smatrali su ga obećavajućim sredstvom za rješenje problema stagnirajuće proizvodnosti. Radnici i predstavnici sindikata smatrali su ga sredstvom poboljšanja radnih uvjeta i proizvodnosti te sredstvom opravdanja viših plaća. To je sredstvo povećanja proizvodnosti, smanjenja inflacije, osiguranja industrijske demokracije i minimiziranja radničkog nezadovoljstva.

- Obogaćivanje posla- obogaćivanje je povezano s Herzbergovom teorijom motivacije koja pravim motivatorima smatra čimbenike, kao na primjer, izazov, postizanje priznanja i odgovornost. Ovom motivacijskom tehnikom nastoji se ugraditi u posao veći osjećaj izazovnosti i postignuća: davanjem radnicima veće slobode u odlučivanju o metodama rada, poticanjem participacije podređenih i interakcije među radnicima, davanjem radnicima osjećaja osobne odgovornosti za izvršenje zadataka da radnici uoče kako njihovi zadaci utječu na gotov proizvod i dobrobit poduzeća. Ono omogućuje da radnici dobiju povratnu informaciju o svom postignuću, i to po mogućnosti prije nadređenih te omogućava uključivanje radnika u analizu i promjenu fizičkih faktora radne sredine; izgled, temperatura i dr.

- Ovisnost motivacije o organizacijskoj klimi- ono čemu su se ljudi voljni posvetiti nalazi se pod utjecajem organizacijske klime. U jednom trenutku klima može kočiti, a u drugom poticati motivaciju.

- Motivacija, vodstvo i upravljanje- interakcija između motivacije i organizacijske klime naglašava kako motivacija ovisi i utječe na stilove vodstva i upravljačku praksu. Vođe i menadžeri ako žele stvoriti okruženje u kojem će ljudi raditi sa zanimanjem,

moraju odgovoriti na problem motivacije pojedinca, pogotovo kod osiguravanja potpunosti poduzeća odgovarajućim kadrovima. Njihovi stilovi vođenja i njihova sposobnost da riješe probleme komuniciranja od središnje su važnosti za upravljanje. Menadžeri čine mnogo u stvaranju uspješnog okruženja kada osiguravaju da sredstva kontrole, informacije i pristupi opskrbljuju ljude povratnom informacijom potrebnom za uspješnu motivaciju (Dujanić, 2006. god).

## **8. Motivacija zaposlenika**

Jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika. Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća. O motivaciji zaposlenika se puno piše i psiholozi održavaju brojne seminare gdje pokušavaju objasniti važnost uloge motivacijskog faktora za zaposlenika i njegovo zadovoljstvo. Produkt istog je kvalitetniji rad, veća kreativnost i drugo.

Menadžeri ljudskih potencijala znaju da se u suvremenom poslovnom svijetu najveća borba vodi na području učinkovitosti organizacije. Učinkovitost, dakle odnos uložениh resursa i ostvarenih rezultata, tema je oko koje se vode najvažnije poslovne, pa i znanstveno-gospodarske rasprave. Najviše je rasprava usmjereno na ulogu zaposlenika u procesu povećanja učinkovitosti. Učinkovitost se često objašnjava kao umijeće kojim se sa što manje resursa može napraviti što više rezultata ili s dodatno angažiranim resursima napraviti značajno povećanje rezultata (pri čemu resursi mogu biti različiti, kao na primjer novac, tehnologija i drugo). Pritom se često zaboravlja najvažniji resurs, a to su ljudi, zaposlenici u organizaciji. Zaboravlja se na ulaganje u znanje zaposlenika kako bi bili spremni svojim zalaganjem povećati opseg poslovanja poduzeća, ali i dobro razrađen sustav upravljanja ljudskim potencijalima.

Suvremene znanosti kao što su komunikologija, psihologija i sociologija pridonijele su novim pogledima na sustav učinkovitog upravljanja i motivacije ljudi. Saznanja spomenutih znanosti su toliko dobro argumentirana da su popustili čak i tehnokrati te počeli poštivati određene zakonitosti. Te su zakonitosti oduvijek bile prisutne jer su određivale način ljudskog

djelovanja, ali činjenica da dosad nisu prepoznate i nije postojala potreba razumjeti ih i uvažavati. Sama tehnologija nije dovoljna za podizanje razine učinkovitosti. Bez ljudskog čimbenika tehnologija ne donosi puno. Upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija zaposlenika spadaju u najvažnije čimbenike gospodarskog razvitka poduzeća

Menadžeri bi trebali biti dobri poznavatelji ljudske psihologije i “izvući” iz svakog pojedinog zaposlenika ono najbolje, ali na najmanje stresan način.

Sami menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihovog posla “naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način.” Temeljni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima postaje, nakon pronalaženja “pravih ljudi”, učiniti ih sposobnima za zajednički i uspješan rad, odnosno da se uspješno “nose” sa problemima koji se ispred njih postavljaju te da njihova snaga bude djelotvorna, a slabosti nebitne. Sposoban čovjek ne smije se učiniti slabim ni nesigurnim, jer su slabost i nesigurnost trajan izvor nezadovoljstva i izravna prijetnja ljudima zaposlenim u organizaciji, kao i organizaciji samoj.

Menadžeri si često postavljaju sljedeća pitanja:

- zašto neki ljudi rade puno i dobro, dok drugi rade što je manje moguće,
- kako kao menadžer mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika i
- zašto se ljudi promijene, počínju kasniti na posao, izostajati, manje raditi i slično.

Odgovori na sljedeća pitanja nalaze se u sferi motivacije i njezina razumijevanja, što se od dobrog menadžera i očekuje. Dobro razumijevanje motivacije i teorija motivacije daju odgovore na sporna pitanja i pomažu menadžerima bolje suočavanje s tim problemima poznavajući njihovu pozadinu.

Za bilo koje područje ljudskog i profesionalnog djelovanja uz sposobnosti i znanja te osobna svojstva, potrebna je motivacija. Što su zanimanja kompleksnija i zahtjevnija, to je uloga motivacije značajnija. Osim motivacije zaposlenika, osobito je bitna i motivacija menadžera (<http://hrcak.srce.hr/file/63808>, 28.04.2015.).

## **9. Sustav nagrade i kazne za motiviranje i demotiviranje zaposlenih**

U suvremenim uvjetima poslovanja smatra se da su upravo zaposlenici najvrjedniji “kapital“ tvrtke, stoga je osnovna zadaća menadžera pratiti intenzitet i promjene motivacije zaposlenika u svrhu njihova zadovoljenja, a sve s ciljem uspješne realizacije ciljeva tvrtke. Upravo shvaćanje motivatora koji čine zaposlenike zadovoljnim i potiču ih na uspješno obavljanje radnih zadataka čini umijeće upravljanja ljudskim potencijalima.

Analiza i adekvatan sustav praćenja uspješnosti zaposlenika u radu, te dobro razrađen i pravedan sustav nagrade i kazne može se koristiti kao bitna poluga za motiviranje zaposlenika. Pozitivan stav menadžera, vođenje umjesto naređivanja, korektnost u odnosu prema ljudima, sposobnost prihvaćanja pogreške, sve su to kvalitete koje čine lidera u odnosu na šefa. Kvalitetno razrađen sustav nagrađivanja kao sustav motivacije zaposlenika obuhvaća detaljnu analizu trenutnog sustava, te analizu i praćenje potreba i ponašanja zaposlenika, definiranje strategije i modela nagrađivanja, analizu i usporedbu sa sustavom nagrađivanja drugih tvrtki, evaluaciju kompenzacijskih programa, te konačno implementaciju sustava motivacije. Time proces motiviranja ne završava, već je nakon njegove primjene potrebno analizirati novo stanje i ocijeniti uspješnost provedbe, odnosno utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, te poboljšanje realizacije organizacijskih ciljeva.

Jednako kao što je sustav motivacije baziran na različitim oblicima nagrađivanja i stimuliranja uspješnih zaposlenika za njihov izvanredan rad, isto tako treba biti razrađen i sustav kažnjavanja zaposlenika koji ne odrađuju svoj posao savjesno i odgovorno. Sustav kažnjavanja, primjerice opomenom, oduzimanjem stimulacije, dodjeljivanjem manje plaćenog i manje odgovornog radnog mjesta u kratkom vremenskom razdoblju i slično, ponekad može djelovati pozitivno na zaposlenika, kojem je kazna namijenjena uz uvjet da je zaposleniku razjašnjeno za što je kažnjen i u čemu je bila njegova odgovornost. U slučaju da takav zaposlenik percipira kako mu je tim načinom nanesena nepravda, učinak će biti suprotan, odnosno demotivirajući (<http://hrcak.srce.hr/file/106238>, 28.04.2015.).



## 10. Mjerenje motivacije

Da bi se motiviralo zaposlenike, odnosno stimuliralo ih za njihov rad, treba ocijeniti radnu uspješnost. Ocjena radne uspješnosti kao formalni postupak periodične analize i vrednovanja uspješnosti svih zaposlenika pa tako i menadžera, i postupak planiranja ciljeva i aktivnosti za njeno unapređenje i razvoj, proces je koji se zapravo obavlja jednom do dva puta godišnje. Procjena radne uspješnosti je proces kojim se mjeri doprinos zaposlenika ostvarivanju ciljeva u nekom vremenu. Ako se takva procjena ne obavlja na korektan način može narušiti međuljudske odnose, a nasuprot tome, precizna ocjena može potaknuti zaposlenika na bolju realizaciju postavljenih ciljeva.

Takav proces ocjenjivanja radne uspješnosti sastoji od tri koraka:

- 1) određivanje posla i kriterija uspješnosti – odnosi se na utvrđivanje globalnih zadataka i ključnih područja rada kao i određivanje standarda radne uspješnosti te postavljanje ciljeva
- 2) ocjenjivanje uspješnosti – sastoji se od dvije faze: odlučivanje o izvorima informacija za utvrđivanje radne uspješnosti i postupka ocjenjivanja.
- 3) razgovor o uspješnosti – to je sastavni, nezaobilazni i izrazito važan dio cjelovitog procesa ocjenjivanja uspješnosti, čija je svrha davanje povratne informacije o uspješnosti u prethodnom razdoblju i postavljanje ciljeva i plana razvoja za sljedeće razdoblje.

Važno je za proces praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti da se odredi tko sve može procjenjivati radnu uspješnost, kako bi se kroz razne načine moglo nagrađivati zaposlenike i menadžere, čime ih se motivira ka što boljem radu. To može biti osoba koja prati i poznaje nečije radno ponašanje, kao što su npr. nadređeni menadžeri, suradnici ili pak kolege. U svijetu su razvijene i koriste se razne metode i tehnike za procjenjivanje radne uspješnosti, no one se mogu svrstati u tri temeljne skupine: metode uspoređivanja, ljestvice procjene i check-liste.

Metode uspoređivanja procjenjuju radnu uspješnost pojedinca uspoređujući je s uspješnošću drugih zaposlenika, čime se najčešće uspoređuje ukupna uspješnost.

Ljestvice procjene su najpopularnija metoda procjenjivanja radne uspješnosti, čime se ocjenjuje individualna uspješnost u usporedbi s prethodno postavljenim radnim standardima.

Check-liste (liste označavanja) su liste koje se sastoje od niza pozitivnih i negativnih konkretnih tvrdnji koje opisuju različite oblike ponašanja na određenom poslu.

Upravo je uspješnost u radu bitna za donošenje odluke o stimulativnom nagrađivanju zaposlenika. Na temelju prikupljenih informacija o radu i nakon izvršene usporedbe planiranog i ostvarenog može se ocijeniti uspješnost zaposlenika. Upravo ocjenjivanje radne učinkovitosti treba motivirati zaposlenike čime će se povećati njihova poslovna izvrsnost i radna uspješnost. Upravo motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način te postiže li ili ne radnu uspješnost određene razine. Možemo reći da je motivacija zapravo usmjeravanje napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i, naravno, organizacijskih ciljeva.

Pri sustavu ocjenjivanja ljudi treba imati na umu njihove umne i organizacijske sposobnosti, temperament, etička načela kao i domete uspješnosti: planiranje, odlučivanje i kontrolu, organiziranje i koordiniranje, uspješnost rada (ekonomičnost, produktivnost i rentabilnost). Svaki sustav ocjenjivanja radne uspješnosti ima svoje prednosti i nedostatke. Sigurno je najvažnije izabrati onaj koji će voditi ostvarenju ciljeva poduzeća i pojedinca. (<http://hrcak.srce.hr/file/149147>, 28.04.2015.)

## **11. Analiza: Hrvatska ima najmanje motivirane radnike u istočnoj Europi**

„Domaće tvrtke ne uspijevaju zadržati najtalentiranije ljude, pokazuje analiza švicarskog IMD-a među 60 zemalja. Hrvatska ima premalo angažiranih zaposlenika, onih koji u rad ulažu emotivni napor stvarajući novu vrijednost za svoju organizaciju, a istodobno nije sposobna u gospodarstvu zadržati talente, pokazuju nam dva globalno relevantna istraživanja.

Gallupovo istraživanje globalnog stanja rada (State of the Global Workplace) pokazalo je da Hrvatska među 15 zemlja srednje i istočne Europe ima najmanji udio zaposlenih koji u radu sudjeluju aktivno, samo 3 posto. Čak 32 posto zaposlenika na poslu je “aktivno neangažirano”, što je jedan od većih udjela na promatranom području. Institut za razvoj

poslovnog upravljanja (IMD) iz Lausanne, koji je istraživao sposobnost 60 zemalja za razvoj, privlačenje i zadržavanje nadarenih ljudi u kompanijama, Hrvatsku je smjestio na začelje rang-liste, njezino 58. mjesto. Gallupovo istraživanje odražava mišljenja i stavove zaposlenika o kvaliteti radnog okruženja kroz 12 uvjeta koji utječu na produktivnost, a IMD-ovo se, osim na statistici, zasniva na mišljenju gospodarstvenika o stanju na tržištu rada. Promatrani zajedno, rezultati tih istraživanja pokazuju da stanje na hrvatskom tržištu rada ne odgovara nikome, ni zaposlenicima ni njihovim poslodavcima, a konačni rezultat je dugogodišnja recesija bez jasne perspektive za boljitak.

Nataša Novaković, savjetnica glavnog direktora Hrvatske udruge poslodavaca za tržište rada i razvoj ljudskih potencijala, kaže kako primjeri iz svjetske prakse pokazuju da razina zadovoljstva zaposlenika uvelike utječe na njegov angažman, a on se, pak, reflektira na poslovne rezultate tvrtke. Većina menadžera fokusirana je na financijske i poslovne ciljeve kompanije te razvoj zaposlenika stavlja u drugi plan. Problem je i šira depresija koja je nastupila zbog dugotrajne krize i pomanjkanja jasnih strategija. Neke multinacionalne kompanije još drže korak i prate trendove, a lokalnim je kompanijama to sve teže jer se jednostavno fokusiraju na borbu za preživljavanje na mrtvom tržištu. Da bi radnik bio angažiran, mora dijeliti viziju s poslodavcem, sudjelovati u razvoju i napredovanju kompanije te jasno poimati svoju ulogu i doprinos tome. Osim toga, ključni akteri u državi temeljito i promptno izvještavaju o negativnim trendovima u gospodarstvu dok je konstruktivnih i vrlo jasnih (i mjerljivih) prijedloga vrlo malo - kaže Novaković.

Prema Gallupovu istraživanju, najviše radnika koji aktivno sudjeluju u poslu, njih 17 posto, ima Poljska, u kojoj je neangažiranih 68 posto, a nezadovoljnih 15 posto. U IMD-ovu je istraživanju među novim članicama EU najbolje plasirana Poljska, na 36. mjestu. Poljsko gospodarstvo u proteklih šest godina kriza nije dotaknula. Iz njezina je primjera moguće zaključiti da je za uspješnije gospodarstvo najvažnije značajno povećati udio aktivnih zaposlenika i znatno smanjiti broj nezadovoljnih. Dojam, koji nije potvrđen istraživanjima, je da hrvatski radnici koji rade u razvijenim ekonomijama postižu puno bolju produktivnost. U doba krize u kojoj se Hrvatska nalazi, kako gospodarske, tako i krize sustava, zaposlenici su opterećeni promjenama i tranzicijom. To utječe na njihovo zadovoljstvo, kao i na angažiranost, pa je i tu dio odgovora na pitanje zašto su hrvatski radnici izvan zemlje produktivniji.

U kontekstu razvijenih gospodarskih sustava pretpostavlja se da njihovi nadređeni s njima surađuju, da se traži njihovo mišljenje o mogućim ishodima te da imaju osjećaj da su ciljevi i njihovi i da pridonose realizaciji - kaže Novaković. On podsjeća i na činjenicu da su pojedini poslovi u inozemstvu bolje plaćeni nego u Hrvatskoj te da kod nas većina tvrtki još nema razvijen sustav profesionalnog unapređivanja zaposlenika, pa radnici nemaju priliku razvijati se i rasti zajedno s kompanijom. Ključni demotivirajući faktor je nedostatak svjesnosti o cjeloživotnom učenju. Sustav školovanja je zastario te se najčešće smatra da je sa završenim fakultetom ili školom došao kraj obrazovanja - kaže Novaković. Ona začetak rješavanja problema vidi u psihologiji, pa kaže da je najveća konkurentna prednost moderne ekonomije pozitivno orijentiran um. Najčešće primjećujemo poslovne pogreške i naš fokus je na nečemu što nije u redu, pa se stoga i bavimo pogreškama umjesto prilikama, zbog čega ih nismo u mogućnosti niti vidjeti. Takav način razmišljanja dovodi do negativnog konteksta djelovanja. To uvelike ograničava naše poslovne potencijale i angažiranost. Područje pozitivne psihologije i neuroznanosti, njihova primjena u gospodarstvu te utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika pokazuju 23-postotno smanjenje umora i zdravstvenih problema, brzi rast produktivnosti od 31 posto, 25 posto veći učinak zaposlenih, 56 posto bolje prodajne rezultate kod optimističnih prodavača u odnosu na one pesimistične te rast ukupne profitabilnosti do 4 posto - zaključuje Novaković.

Zbog čega kompanije ne učine više

- kompanije nemaju dovoljno sredstava i resursa za razvoj upravljanja ljudima: kreiranja kompanijskih vrijednosti i ključnih kompetencija, njihova mjerenja i ocjenjivanja, te nagrađivanja

- nema jasnih kriterija uspješnosti i nagrađivanja - odlične radnike demotivira to što nitko ne primjećuje njihov trud i to što nekvalitetne 'nitko ne dira'

- dio zaposlenika smatra da netko drugi mora odrediti što će oni raditi, da tvrtka 'mora zaslužiti' njihovu predanost Ključni su nedostaci 'proaktivnost' te stalan 'rad na sebi'“ (<http://www.jutarnji.hr/rad-bez-motivacije--hrvatska-najgora-u-istocnoj-europi-po-inerciji-radnika/1289786/>, 02.05.2015.)

## 12. Usporedna analiza faktora motivacije za posao – što motivira buduće zaposlenika a što trenutno zaposlene ?

### 12.1. Aktualni faktori motivacije zaposlenika

Faktori motivacije zaposlenika uglavnom se mijenjaju tijekom godina i ovise o velikom broju čimbenika kao što su kultura, ekonomska situacija i dr.; u istraživanju provedenom 2014. u Sjedinjenim američkim državama pod nazivom „ Sedam ključnih trendova koji utječu na radna mjesta današnjice“ koje je uključilo 200.000 zaposlenika u više od 500 poduzeća u kojima je postavljeno pitanje „ Što vas motivira da napravite dodatan korak za poduzeće?“ zaposlenici su mogli izabrati između 10 ponuđenih odgovora. Rezultati su pokazali zanimljivost – novac ( za koji se često pretpostavlja da je glavni motivator) zauzeo je sedmo mjesto (<http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2014/11/04/what-motivates-employees-to-go-the-extra-mile-study-offers-surprising-answer/2/> , 15.11.2014.).

Rezultati ankete su kako slijedi:

Tablica 4. Faktori motivacije zaposlenika u USA- 2014.

Motiv	%	Motiv	%
1. Kolegijalnost	20%	6. Ispunjavanje potreba klijenata	8%
2. Intrinzična želja za dobrim poslom	17%	7. novac i beneficije	7%
3. Osjećaj ohrabrenja i priznanja	13%	8. kvalitetan supervizor/srednji menadžment	4%
4. Mogućnost stvarnog utjecaja	10%	9. Vjera u poduzeće/proizvod	4%
5. Profesionalni rast	8%	10. ostalo	9%

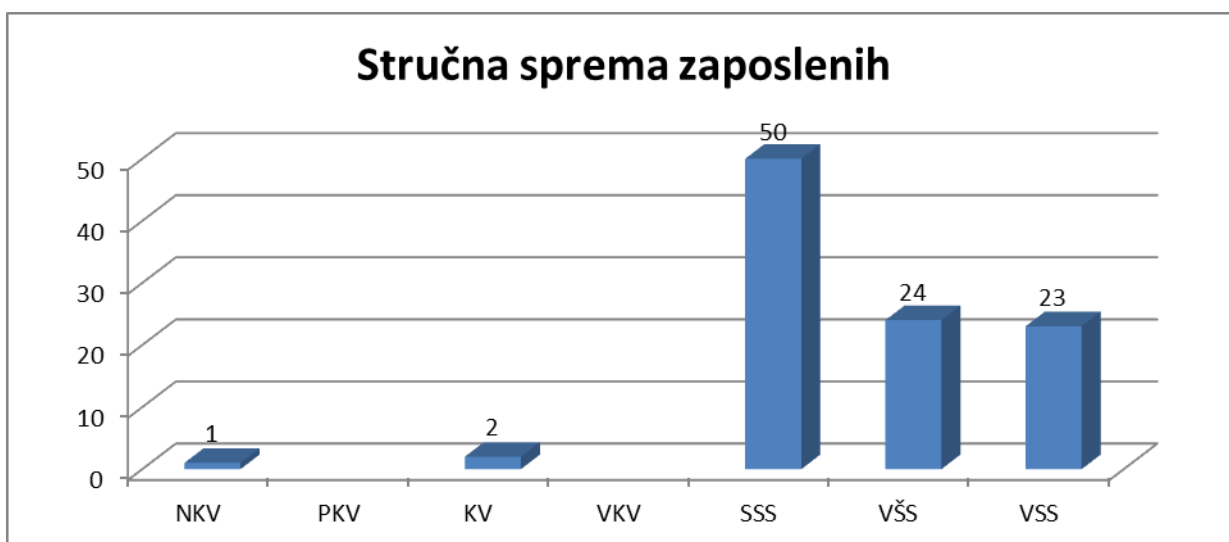
Izvor: <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2014/11/04/what-motivates-employees-to-go-the-extra-mile-study-offers-surprising-answer/2/> , 15.11.2014.)

Upravo zbog činjenice da se faktori motivacije konstantno mijenjaju te da ovise o brojnim čimbenicima, pokušalo se utvrditi koliko su velike razlike između faktora motivacije između trenutno zaposlenih (listopad 2014) i onih koji će tek za godinu dana (listopad 2015.) činiti strukturu zaposlenih – studenata treće godine Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću, kako bi se utvrdilo postoje li i kolike su razlike i očekivanja u faktorima motivacije.

## 12.2. Polazne osnove provedene ankete

Anketa je provedena usporedno na uzorku od 100 zaposlenika (80 žena i 20 muškaraca) i 58 studenata Veleučilišta Nikola Tesla u Gospiću ( 16 muškaraca i 42 žene). Dobiveni rezultati stavljeni su u korelaciju kako bi se usporedila očekivanja studenata sa stvarnim stanjem na tržištu rada. Podaci su prikupljeni putem anketnog upitnika. Kvalifikacijska struktura zaposlenih koji su pristupili anketi su kako slijedi: 1 NKV (nekvalificiran), 2 KV (kvalificirana) zaposlenika, 50 ispitanika SSS (srednja stručna sprema), 24 VŠS ( viša školska sprema) , te 23 VSS (visoka stručna sprema). Najveći broj zaposlenika koji su pristupili upitniku bili su u rasponu godina između 30 i 40., odnosno 44% ispitanika je mlađe životne dobi, u najproduktivnijoj životnoj fazi.

Grafikon 1. Stručna sprema anketiranih zaposlenika



Anketa je uz podatak o spolu, dobi i stručnoj spreml sadržavala osam pitanja za zaposlene i sedam pitanja za studente kako slijedi:

Tablica 5. Ispitna pitanja provedene ankete nad zaposlenicima/studentima

<b>1. Što vam daje motivaciju za rad? ZAPOSLENI</b>	<b>Što smatrate da će Vas motivirati za rad? STUDENTI</b>
a) ugodna radna atmosfera	a) ugodna radna atmosfera
b) kreativnost posla	b) kreativnost posla
c) plaća	c) plaća
d) doprinos poduzeću	d) doprinos poduzeću
e) međuljudski odnosi	e) vlastiti napredak
<b>2. U kolikoj mjeri ste zadovoljni svojom plaćom?</b>	
a) izrazito zadovoljan	
b) zadovoljan	
c) nezadovoljan	
d) izrazito nezadovoljan	
<b>3. Jeste li zadovoljni individualnim nagrađivanjem?</b>	
a) zadovoljan	a) da
b) nije tako loše	b) ne
c) nezadovoljan	
<b>3. Smatrate li važnim ulogu individualnog nagrađivanja u svrhu poboljšanja efikasnosti posla ( određuje se prema zalaganju i postignutim rezultatima u odnosu na postavljene ciljeve, a može biti materijalno i / ili nematerijalno)</b>	
<b>4. Koji nematerijalni faktori po Vašem mišljenju utječu na dobro obavljen posao?</b>	
a) sudjelovanje u odlukama	a) mogućnost napredovanja
b) fleksibilno radno vrijeme	b) fleksibilno radno vrijeme
c) sigurnost posla	c) sigurnost posla
d) ostalo	d) ostalo
<b>5. Da li se slažete s konstatacijom "da sam motiviraniji sigurno bih davao bolje rezultate?"</b>	
a) da	a) da
b) ne	b) ne
<b>6. Smatrate li važnijim čimbenikom motivacije predaniji rad s ciljem rasta i razvoja poduzeća ili vam je važnije slobodno vrijeme?</b>	
a) rast i razvoj poduzeća	a) rast i razvoju poduzeća
b) slobodno radno vrijeme	b) slobodno vrijeme
<b>7. Da li Vam je mogućnost napredovanja bitna?</b>	
a) da	a) da

b) ne	b) ne
<b>8. Motivira li Vas radno okruženje na efikasniji rad?</b>	<b>7. Smatrate li da je radno okruženje bitno za efikasniji rad?</b>
a) motivira	<b>a) smatram</b>
b) ne motivira	<b>b) ne smatram</b>

Izvor: autorica rada

Jedino pitanje koje nije postavljeno studentima odnosilo se na zadovoljstvo plaćom kako bi se utvrdio utjecaj ekstrinzičnog faktora (plaće) na razinu osobnog zadovoljstva.

### 12.3. Analiza dobivenih rezultata

Na postavljeno pitanje što im daje motivaciju za rad 55% ispitanika u radnom odnosu smatra da ugodna radna atmosfera pridonosi motiviranosti za uspješno obavljanje poslova dok su se studenti opredijelili za plaću kao glavni motiv sa 32,8% odgovora. Navedeni rezultati konicidiraju sa rezultatima istraživanja koje je na 1.000 ispitanika proveo portal MojPosao (<http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2014/11/04/what-motivates-employees-to-go-the-extra-mile-study-offers-surprising-answer/2/> 05.11.2014.), iz kojeg je vidljivo da zaposlenici u Republici Hrvatskoj najviše cijene ugodnu radnu atmosferu, poštovanje i uvažavanje kolega što je potvrdilo i naše istraživanje provedeno na 100 zaposlenika, većinom zaposlenika javnih ustanova.

Na pitanje u kolikoj mjeri su zadovoljni plaćom čak 60% ispitanika izjavilo je da je zadovoljno iznosom koji primaju, 24% ispitanika nije zadovoljno plaćom od toga 19 žena i 5 muškaraca. Veći broj žena nezadovoljnih plaćom možemo objasniti i istraživanjem portala MojPosao (<http://www.zeneposao.com/?lang=hr&index=16&cid=10507>, 05.11.2014.) u kojem stoji da su žene za prosječnih 19,4% manje plaćene od muškaraca. Ta je razlika sve veća, kako se povećavaju godine staža, a najviša je u najproduktivnijoj dobi. Činjenica je da su žene s jedne strane suočene s manjim plaćama od svojih muških kolega za isto radno mjesto, a s druge su strane pretežito ženska zanimanja u Republici Hrvatskoj upravo ona manje plaćena. Tako su upravo žene najprisutnije na blagajnama trgovačkih lanaca ili u ostalim uslužnim zanimanjima, za stolovima u tekstilnim tvornicama ili iza pultova raznih

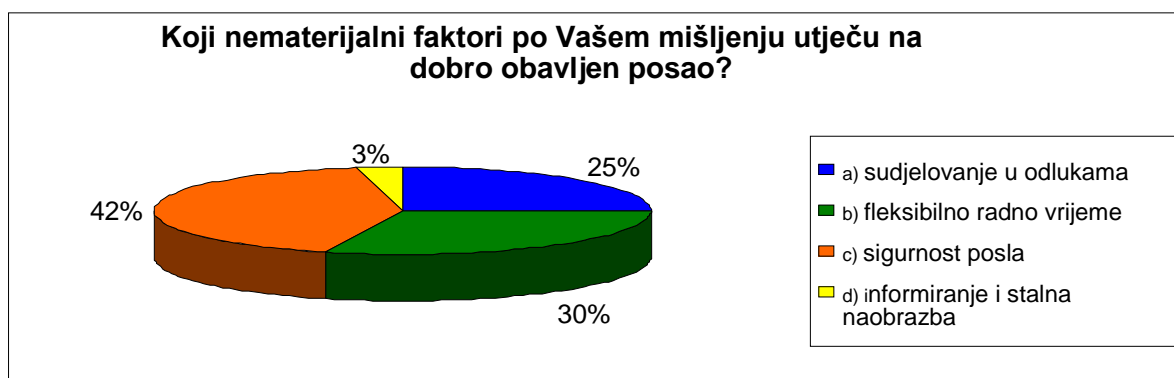


šaltera. Dakle prema ovom istraživanju žene su manje plaćene od muških kolega, odakle dolazi veće nezadovoljstvo plaćom kod žena.

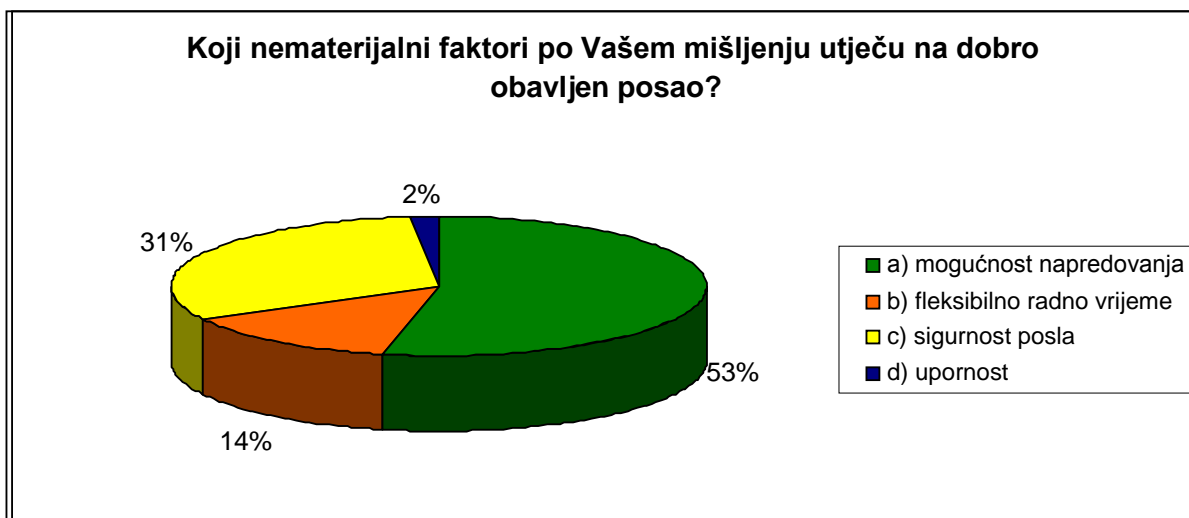
Zaposleni kojima je postavljeno pitanje da li su zadovoljni individualnim nagrađivanjem, 51% zaposlenika je odgovorilo da nije zadovoljno, 34% smatra da nije tako loše, dok je samo 18% zadovoljno. Vrlo slično pitanje smo postavili i studentima Veleučilišta „Nikola Tesla“; Očekivanja studenata se bitno razlikuju od stvarnog stanja na tržištu rada, čak 98,3% studenata smatra važnim ulogu individualnog nagrađivanja u svrhu poboljšanja efikasnosti posla.

Na pitanje koji nematerijalni faktori utječu na dobro obavljen posao 42% ispitanika odgovorilo je da sigurnost posla utječe na dobro obavljen posao, za 30% zaposlenika je bitno fleksibilno radno vrijeme dok 25% smatra da je sudjelovanje u odlukama faktor koji utječe na dobro obavljen posao. Samo dva zaposlenika smatraju da im je najvažnije informiranje i stalna naobrazba. Vrlo slično pitanje postavili smo i studentima Veleučilištu „Nikola Tesla“ u Gospiću; 53,5% studenata smatra da je mogućnost napredovanja najvažniji faktor koji znatno utječe na dobro obavljen posao. Ovdje vidimo razliku u mišljenju između studenata koji tek trebaju stupiti na tržište rada i onih koji su već neko vrijeme prisutni na istom

Grafikon 2. Stav zaposlenih koji nematerijalni faktori utječu na dobro obavljen posao



Grafikon 3. Stav studenata koji nematerijalni faktori utječu na dobro obavljen posao

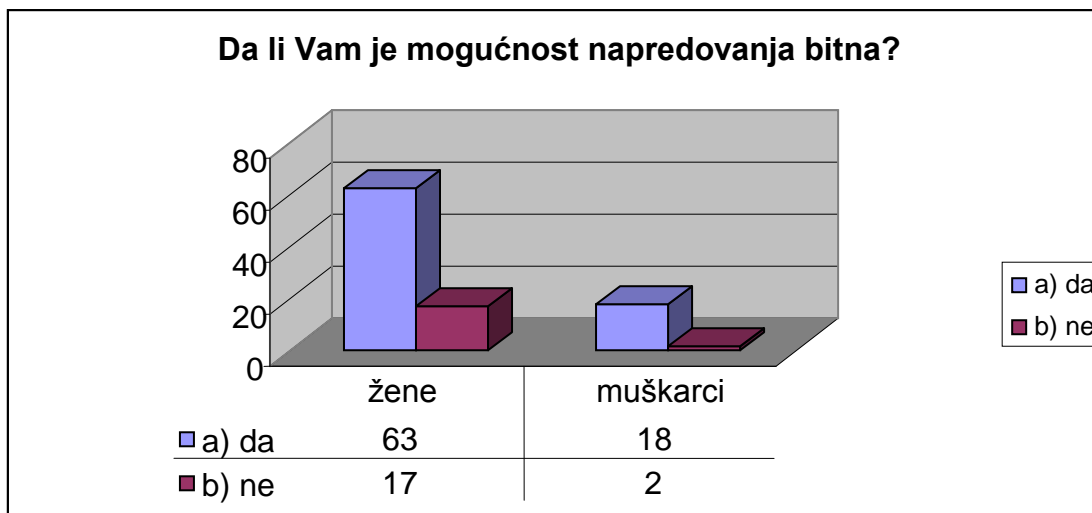


Čak 78% ispitanika smatra da bi davali bolje rezultate u radu ako bi bili motiviraniji, od toga 19 od ukupno 20 anketiranih su muškarci i 59, odnosno 73,75 % su žene. 18 od 23 ukupno anketiranih zaposlenika sa visokom stručnom spremom smatra da je motivacija vrlo bitan čimbenik u stvaranju outputa. Studenti na postavljeno pitanje imaju vrlo slično mišljenje 86,21% smatra da motivacija utječe na dobro obavljen posao dok 13,79% ne dijele to mišljenje.

Predaniji rad s ciljem rasta i razvoja poduzeća važnijim čimbenikom motivacije smatra 58% zaposlenika, 44 žene i 14 muškaraca, dok su se studenti sa 63,8% opredijelili za slobodno vrijeme kao važan čimbenik koji će ih motivirati kada stupe na tržište rada. Prema istraživanju (<http://www.global-recruiters.com/happiness-and-motivation-in-the-workplace/>, 09.11.2014.) provedenom od strane jedne od najboljih svjetskih softverskih tvrtki, tvrtke Yast, 76% ispitanika smatra da će ostati u poslu, ukoliko im poslodavac napravi dobar radno-životni balans. Oni smatraju da poslodavac mora raditi na stvaranju rasporeda koji radnicima daje vremena za svoje osobne i obiteljske aktivnosti.

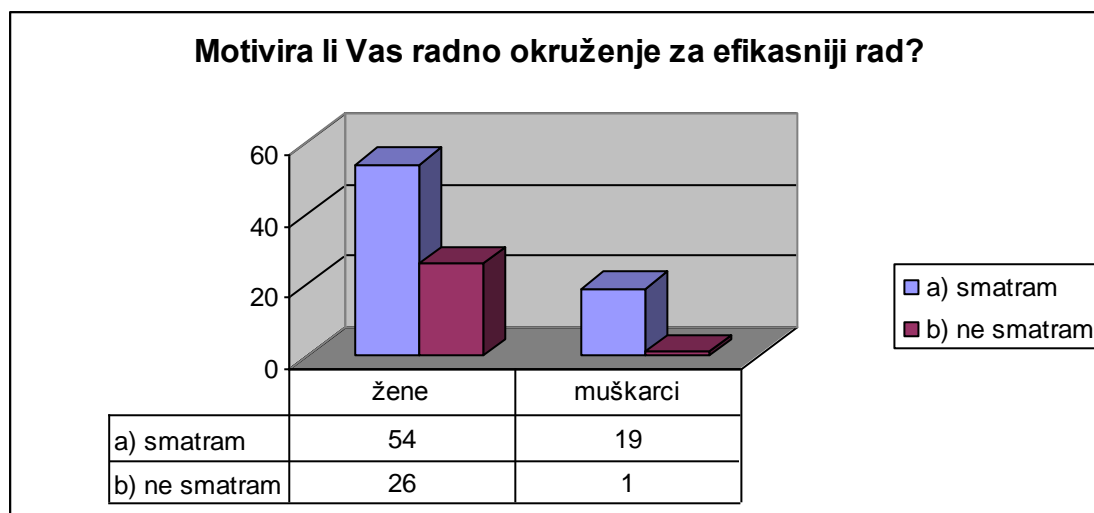
Na pitanje da li im je mogućnost napredovanja bitna, čak 81 % ispitanika smatra da je to vrlo bitan faktor motivacije, dok samo 19% ispitanika smatra da im nije bitna. Anketirani studenti također su potvrdili ovu tezu sa 94,8% pozitivnih odgovora.

Grafikon 4. Da li je zaposlenima važna mogućnost napredovanja?



Na pitanje motivira li radno okruženje na rad 73% zaposlenih je odgovorilo pozitivno dok je studentima postavljeno slično pitanje i oni su sa čak 96,6% odgovorili da smatraju da je radno okruženje vrlo bitan faktor koji dovodi do efikasnosti rada. Radno okruženje, između ostalog trebalo bi ohrabriti zaposlenike da budu efikasniji u svom poslu, da se druže s kolegama, surađuju međusobno i uče svakodnevno na svom radnom mjestu, te da budu kreativni i inovativni u svom poslu. Stvaranjem pozitivne radne atmosfere i povećanjem stupnja zadovoljstva među zaposlenima, dovodi do efikasnijeg odrađivanja radnih zadataka

Grafikon 5. Da li je pozitivno radno okruženje važno za efikasniji rad?



#### 12.4. Zaključak

Paralelno provedena anketa na zaposlenicima i studentima pokazala je zanimljive trendove. Ugodna radna atmosfera pridonosi motiviranosti za uspješno obavljanje poslova kod zaposlenih dok je studentima glavni motiv plaća. Kada je riječ o individualnom nagrađivanju, glavnina zaposlenih nije zadovoljna istim dok paralelno čak 98,3% studenata smatra važnim ulogu individualnog nagrađivanja u svrhu poboljšanja efikasnosti posla. Kada je riječ o nematerijalnim faktorima, zaposleni su istaknuli sigurnost posla i fleksibilno radno vrijeme kao bitne faktore, dok studenti u značajnom postotku navode mogućnost napredovanja kao relevantan nematerijalan faktor motivacije. Čak 78% ispitanika smatra da bi davali bolje rezultate u radu ako bi bili motiviraniji, a vrlo slično mišljenje sa jednako visokim postotkom (86,21%) dijele i studenti. Predaniji rad s ciljem rasta i razvoja poduzeća važnim čimbenikom motivacije smatra 58% zaposlenika, dok su se studenti sa 63,8% opredijelili za slobodno vrijeme kao važan čimbenik koji će ih motivirati kada stupe na tržište rada. Mogućnost napredovanja važna je za čak 81 % kao faktor motivacije; anketirani studenti također su potvrdili ovu tezu sa 94,8% pozitivnih odgovora.

Iz navedenog se može zaključiti da postoji razlika u faktorima motivacije između zaposlenih i onih koji tek trebaju postati dio tržišta rada; obje anketirane skupine suglasne su u ocjeni da motivacija ima značajnu ulogu u efikasnosti

### 13. Zaključak

U suvremenim uvjetima poslovanja kadrovi su postali najvažniji čimbenik proizvodnih snaga i postizanja konkurentske prednosti. Proizvodne snage kao što su zemlja, materijalni kapital i fizički rad koje su u industrijskom društvu bili glavni faktori konkurentnosti, u suvremeno informacijsko doba sve više zamjenjuju znanost, znanje, te sposobnost, kreativnost i intelekt ljudi. Ti faktori još uvijek egzistiraju u tvrtkama i čine bitan dio poslovnih procesa, no za postizanje konkurentske prednosti nije više dovoljno imati najmoderniju opremu i strojeve, već kreativne i obrazovane ljude na svim razinama koji se tom opremom znaju služiti, te koji su spremni svoje znanje permanentno usavršavati i inovirati, te naučeno primijeniti u praksi. Razvoj tehnologije, te brze promjene u poslovnoj okolini imale su bitan utjecaj na promjene u poslovnoj filozofiji i okretanju čovjeka prema znanju kao najvažnijem proizvodnom i razvojnom resursu.

Obrazovanje i usavršavanje više nisu obveza i privilegija isključivo top menadžera, već ih je potrebno provoditi na svim razinama organizacije. Isto tako, u suvremenim uvjetima organizacijske piramide se preokreću, odnosno zaposlenici postaju najvažniji čimbenik u tvrtki i njihovo zadovoljstvo je na prvom mjestu. Znanje i motivacija kadrova, te njihovo poduzetništvo i kreativnost najveće su snage i potencijal o kojem ovisi i razina produktivnosti rada, a time i stupanj uspješnosti poslovanja. Neki autori smatraju da bi upravo motiviranje trebalo biti najvažniji i jedini zadatak menadžmenta ljudskih potencijala, jer imati u organizaciji motivirane kadrove znači imati ljude koji koriste svoj puni potencijal da bi izvršili zadatke na najbolji mogući način, jer motivirani kadrovi znače zadovoljne zaposlenike.

Važno je da menadžeri shvate da je u suvremenim uvjetima poslovanja, kontinuirano obrazovanje i usavršavanje, te motiviranje zaposlenika jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala, te pretvaranja u ljudski kapital kao najvrjedniji kapital tvrtke. Sva područja rada i djelovanja u društvu obilježile su brojne promjene, koje su se ujedno odrazile i na promjenu mjesta i uloge čovjeka-zaposlenika u poslovnom procesu. Dok u vrijeme industrijske revolucije glavnu ulogu u tvrtkama imaju moderni strojevi i oprema, te se

u taj kapital tvrtke najviše investira, a zaposlenici su potisnuti u pozadinu te se njihov potencijal ne inovira i ne razvija dovoljno, dotle u suvremeno doba više nije dovoljno imati najmoderniju opremu ili strojeve, već su upravo ljudi-zaposlenici potencijal koji najviše vrijedi, i kojeg je, inoviranjem znanja i vještina, te motiviranjem potrebno razvijati i usavršavati, te pretvoriti u kapital putem kojeg organizacija postiže konkurentsku prednost.

*Jurela Pesut*

## LITERATURA

### KNJIGE

1. Pere Sikavica; Fikreta Bahtijarević – Šiber; Nina Pološki Vokić: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008. Godina
2. Đuro Horvat; Marinko Kovačić: Menadžment u malom poduzetništvu, Cera, M.E.P., 2004. god.
3. Marčelo Dujanić: Osnove menadžmenta, Veleučilište Rijeka, Rijeka, 2006.god.
4. Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2006. god
5. Marin Buble: Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006. godina
6. Bahtijarević- Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala (1999). Zagreb, Golden marketing, str. 614.

### INTERNET

1. <http://hrcak.srce.hr/file/106238>
2. <http://hrcak.srce.hr/file/149147>
3. <http://hrcak.srce.hr/file/63808>
4. <http://www.jutarnji.hr/rad-bez-motivacije--hrvatska-najgora-u-istocnoj-europi-po-inerciji-radnika/1289786/>
5. <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2014/11/04/what-motivates-employees-to-go-the-extra-mile-study-offers-surprising-answer/2/>
6. <http://www.zeneposao.com/?lang=hr&index=16&cid=10507>
7. <http://www.global-recruiters.com/happiness-and-motivation-in-the-workplace/>
8. <http://www.jutarnji.hr/koliko-vama-nedostaje-za-srecu-na-poslu--novo-istrazivanje-otkrilo-sto-im-je-najvaznije-na-radnom-mjestu/1218910/>

## POPIS SLIKA

<b>Redni broj</b>	<b>Naslov slike</b>	<b>Stranica</b>
Slika 1.	Karakteristike motivacije	6
Slika 2.	Proces motivacije prema sadržajnim teorijama	9
Slika 3.	Temeljna pretpostavka modela	10
Slika 4.	Maslowljeva hijerarhija potreba	10
Slika 5.	Teorija trostupanjske hijerarhije	13
Slika 6.	Herzbergova dvofaktorska teorija	15
Slika 7.	Opći procesni model motivacije za rad	19



## POPIS TABLICA

<b>Redni broj</b>	<b>Naslov tablice</b>	<b>Stranica</b>
Tablica 1.	Minerova teorija motivacije uloga	16
Tablica 2.	Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike	26
Tablica 3.	Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena	27
Tablica 4.	Faktori motivacije zaposlenika u USA- 2014	36
Tablica 5.	Ispitna pitanja provedene ankete nad zaposlenicima/studentima	38

## POPIS GRAFIKONA

<b>Redni broj</b>	<b>Naslov grafikona</b>	<b>Stranica</b>
Grafikon 1.	Stručna sprema anketiranih zaposlenika	37
Grafikon 2.	Stav zaposlenih koji nematerijalni faktori utječu na dobro obavljen posao	40
Grafikon 3.	Stav studenata koji nematerijalni faktori utječu na dobro obavljen posao	41
Grafikon 4.	Da li je zaposlenima važna mogućnost napredovanja?	42
Grafikon 5.	Da li je pozitivno radno okruženje važno za efikasniji rad?	43