

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

IVANA VIŽINTIN

MOTIVACIJA ZA RADNU USPJEŠNOST  
Završni rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

IVANA VIŽINTIN

MOTIVACIJA ZA RADNU USPJEŠNOST  
Završni rad

JMBAG: 0145012888, izvanredni student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Ljudski potencijali i ekonomija rada

Mentor: Prof.dr.sc. Marija Bušelić

Pula, listopad 2015.

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. MOTIVACIJA</b> .....	<b>3</b>
2.1. O MOTIVACIJI .....	3
2.2. O DEMOTIVACIJI.....	6
2.3. MOTIVACIJA ZA RAD .....	7
<b>3. TEORIJE MOTIVACIJE</b> .....	<b>9</b>
3.1. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE .....	9
3.1.1. Teorija hijerarhije potreba.....	10
3.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije .....	12
3.1.3. Teorija motivacije postignuća .....	13
3.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije.....	14
3.1.5. Teorija motivacije uloga .....	16
3.1.6. McGregorova teorija x i y.....	17
3.1.7. McClellandova teorija motivacije.....	17
3.2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE .....	18
3.2.1. Vroomov kognitivni model.....	19
3.2.2. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni .....	20
3.2.3. Porter-Lawlerov model očekivanja .....	22
3.2.4. Lawlerov model .....	22
3.3. SUVREMENI OBLICI MOTIVIRANJA NA RADU .....	23
<b>4. RADNA USPJEŠNOST</b> .....	<b>26</b>
4.1. O RADNOJ USPJEŠNOSTI.....	26
4.2. METODE PROCJENE RADNE USPJEŠNOSTI.....	27
4.2.1. Metode uspoređivanja.....	27
4.2.2. „Check-liste“ .....	28
4.2.3. Ljestvice procjene .....	28
4.3. PRAĆENJE I PROCJENA RADNE USPJEŠNOSTI .....	29
4.4. MOTIVACIJSKI SUSTAV .....	32
4.5. MOTIVACIJSKE TEHNIKE I STIMULIRANJE RADNE USPJEŠNOSTI.....	34
4.6. STIMULIRANJE RADNE USPJEŠNOSTI .....	37
4.7. PROBLEMI KOD OCJENJIVANJA USPJEŠNOSTI.....	37
<b>5. PRAKTIČNI PRIMJERI MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA</b> .....	<b>39</b>
5.1. PRIMJER TESTA OPĆE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH.....	39
5.2. PRIMJER IZ PRAKSE NA SLUČAJU TVRTKE IKEA U HRVATSKOJ .....	41
5.3. KAKO SE PROVODI POSTUPAK ODABIRA NAJBOLJEG POSLODAVCA.....	43
5.3.1. Postupak provođenja istraživanja .....	44
5.3.2. Anketni upitnik .....	45
5.3.3. Uvjeti za sudjelovanje u osvajanju nagrade.....	46
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>47</b>
<b>POPIS LITERATURE:</b> .....	<b>49</b>
<b>POPIS TABLICA:</b> .....	<b>51</b>
<b>POPIS SLIKA:</b> .....	<b>51</b>

# 1. Uvod

Pojam motivacija nastao je kao pokušaj traženja odgovora na pitanje zašto pojedini zaposlenici na poslu žele izbjeći određeni radni zadatak koji im je dodijeljen, dok drugi to isto žele uspješno i kvalitetno odraditi. Motivacija je proces koji pokreće, usmjerava i održava željeno ponašanje zaposlenika. Razumijevanje čimbenika koji utječu na motivaciju zaposlenika u organizaciji predstavlja jednu od najznačajnijih sposobnosti kojom manageri mogu raspolagati u ostvarivanju radne uspješnosti. Uz jasne ciljeve, strategije i uz dobro oblikovanu organizacijsku strukturu, te odgovarajući ljudski resurs za izvođenje zadatka, potrebno je i dodatno utjecati na ponašanje zaposlenih u organizaciji. To dodatno utjecanje na zaposlenike naziva se motivacija. Postoje različite tehnike motivacije zaposlenika poput: novca, participacije, sudjelovanje zaposlenika i sl. Ukoliko prethodno navedene tehnike motivacije nedostaju u organizaciji zaposlenici neće uspješno obavljati svoje radne zadatke.

Tema ovog završnog rada je „Motivacija za radnu uspješnost“. Završni rad temelji se na literaturi domaćih i stranih autora. Rad je koncipiran u četiri poglavlja, te obuhvaća i prikaz praktičnog primjera iz prakse na slučaju tvrtke IKEA u Hrvatskoj.

Prvo poglavlje rada bavi se samim objašnjenjem pojma motivacije i demotivacije, te njihovog utjecaja na zaposlenike. Zaposlenici u organizaciji su različiti, o tome govori njihovo ponašanje i njihove karakteristike. Stoga kako bi se povećala radna uspješnost u organizaciji i interes zaposlenika za rad, bitna je primjena raznih motivacijskih čimbenika.

U drugom poglavlju rada iznesene su najpoznatije sadržajne i procesne teorije motivacije, čimbenici koji utječu na motiviranost zaposlenika, te suvremeni oblici motiviranja. Teorije o motivaciji nastoje dati odgovor na pitanja što je to, što pokreće neko ljudsko ponašanje, dovodi do usmjeravanja ponašanja zaposlenih prema određenom cilju, te održava motivirano ponašanje zaposlenika tijekom vremena. Jedan od najvažnijih zadataka svakog managera je održati motivaciju svojih zaposlenika na visokoj razini.

U trećem poglavlju rada naglasak je na radnoj uspješnosti, njezinoj procjeni, te problemima i pogreškama koje se javljaju pri procjenjivanju radne uspješnosti.

U četvrtom poglavlju rada prikazan je primjer testa kojim se mjeri opća motivacija zaposlenih, te se putem praktičnog primjera iz prakse nastoji pojasniti što to motivira zaposlenike u tvrtci IKEA, koja je prema portalu Mojposao.hr u 2014. godini proglašena najboljim poslodavcem u Hrvatskoj. U istom poglavlju rada opisuje se i sam postupak provođenja odabira najboljeg poslodavca.

Cilj je ovog rada pojasniti kako motivacija utječe na radnu uspješnost. Motivirani i zadovoljni zaposlenici pridonijeti će ostvarivanju najzahtjevnijih ciljeva organizacije, što dovodi do uspješnosti zaposlenika na radu, a uspješnost zaposlenika na radu potiče njihovo zadovoljstvo. U suvremenim uvjetima kompetitivnog tržišnog nadmetanja, manageri traže nove poticaje tj. nove motivatore, a sve u želji za što boljom radnom uspješnošću. Uloga managera je zadržavanje kvalitetne i motivirane radne snage u organizaciji kreiranjem, izgradnjom i primjenom odgovarajućeg motivacijskog sustava koji će povećavati zadovoljstvo zaposlenih i njihovu kvalitetu radnog života, jer nemotivirani zaposlenici imaju manju proizvodnost i radnu uspješnost.

Prilikom izrade ovog rada korištene su sljedeće znanstvene metode u odgovarajućim kombinacijama: metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, metode indukcije i dedukcije, metoda kompilacije i komparativna metoda. Navedene metode korištene su u razmatranju i obradi tematike i korektno, na uobičajeni način, citirajući tuđa opažanja, stavove, zaključke, spoznaje i zakonitosti. Pomoću spomenutih znanstveno-istraživačkih metoda realizirani su ciljevi postavljeni u ovom radu.

## 2. Motivacija

Motivacija je stanje, utjecaj ili proces unutar pojedinca koji potiče, održava i usmjerava ponašanje ljudi prema određenom cilju. „Motivacija je psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i iznutra djeluje na naše ponašanje. Motivacija je u psihologiji zamijenila nekadašnji pojam volje, koji se ubraja u psihologiju moći (moć govora, moć volje i sl.)<sup>1</sup>“. Jedna od osnovnih funkcija managera glasi: „motivacija je aktivnost u složenom sustavu menadžerske funkcije vođenja<sup>2</sup>“.

### 2.1. O motivaciji

Ideja o potrebi organizacije managementa ljudskih resursa dolazi iz spoznaje da su ljudski resursi osnovni i najvredniji dio svakog poduzeća. Svrha motiviranja je poticati zanimanje ljudi za maksimalno uključivanje odnosno sudjelovanje u ostvarenju osnovnog cilja poduzeća. Moguće je govoriti o uskoj povezanosti između kategorija motivacije i snage pri čemu se implicira da u motiviranoj osobi postoji snaga. Emblematičan primjer takve povezanosti između motivacije i snage je ona o majci visokoj 162 cm i teškoj 57 kilograma koja je s malim sinom doživjela strahovitu prometnu nesreću. Nakon što se automobil prevrnuo na krov, dijete je ostalo zarobljeno u njemu te su pri dolasku spasioci našli neozlijeđene majku i dijete. No, po kasnijem temeljitom pregledu u bolnici ustanovljena je teška ozljeda kralješnice kod majke. „Majka je očigledno podigla automobil, stopalima izvukla dijete i dok je to radila, ozlijedila je kralješnicu. Nije poznat način na koji bi majka u normalnim okolnostima mogla podići vozilo. Nije imala ni takvu tjelesnu građu, niti je imala snagu ili jake mišiće. **Ali, imala je snagu motivacije<sup>3</sup>**“. Mjerilo prema kojem se određuje motivacija je nada. Nada je uzrok djelovanja i motivacije svake osobe.

Ljudi su različiti, o tome govori njihovo ponašanje i karakteristike. Stoga bitna je i primjena raznih motivacijskih čimbenika, kojima bi se povećala radna uspješnost i interes ljudi za rad. Sam ljudski rad u organizaciji nije dovoljan, čovjek mora biti usmjeren. Zaposleniku mora biti određen intenzitet i vrijeme radne aktivnosti. Ukoliko nedostaje

---

<sup>1</sup> Hrvatska enciklopedija, dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115> (05.10.2015)

<sup>2</sup> Cerović, Z., „Hotelski menadžment“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 617.

<sup>3</sup> Denny, R. „Motivirani za uspjeh“, MEP Consult, Zagreb, 2002., str.15.

motivacije zaposlenik neće pružiti željenu razinu izvršenog zadatka. Uz jasne ciljeve poduzeća, strategije i uz dobro oblikovanu organizacijsku strukturu, te odgovarajući ljudski resurs za izvođenje zadatka do tražene razine, potrebno je i dodatno utjecati na ponašanje zaposlenih u organizaciji. Prema svemu navedenome može se reći da su motivacija i management dva nerazdvojena pojma, „pri čemu pristup motivaciji, načinu motiviranja, tip motivacijskog sustava određuju i sam management i njegov dominantni interes u postizanju organizacijskih ciljeva<sup>4</sup>“.

Nerazdvojenost motivacije i managementa potkrijepljena je nizom stajališta:

- Različiti sustavi i različiti stilovi managementa<sup>5</sup> (autokratski, demokratski, slobodni stil), mogu se definirati kao specifičan način ponašanja managera u okviru radnog procesa koji utječu na rezultate rada u određenoj organizaciji.
- Kao svoje polazište imaju različite koncepcije čovjeka i njegove motivacije, te upotrebljavaju i različite mehanizme motiviranja, ostvarivanja aktivnosti i ciljeva organizacije. Bihevioristička (neoklasična) teorija pružila je neprocijenjiv doprinos razvoju organizacijskih znanosti<sup>6</sup>, odnosno praksi managementa, stavljajući naglasak na ponašanje ljudi i faktorima koji ga određuju, posebice spoznaja o motivaciji i motivacijskim faktorima radnog i uopće poslovnog ponašanja.

Biheviorizam (eng. behaviour - ponašanje) je pristup u psihologiji koji se temelji na tvrdnji da je ponašanje ljudi zanimljivo i vrijedno znanstvenog istraživanja, te je usmjereno na otkrivanje zakonitosti ponašanja ljudi u određenim situacijama. Biheviorizam je pravac u psihologiji koji pretpostavlja da se znanstvene metode mogu primjenjivati samo na ona ponašanja koja se mogu opažati i mjeriti. U okviru tog pristupa psiholozi analiziraju kako ljudi uče neka ponašanja i kako se to ponašanje može mijenjati, ne zanimaju se toliko za psihičke procese npr. mišljenje, pamćenje, emocije, već u prvom redu pokušavaju povezati podražaje iz okoline ili iskustvo ljudi s njihovim ponašanjem.

Pretpostavka biheviorističkog mišljenja je da je slobodna volja iluzorna, te da je cijelo ponašanje determinirano, tj. određeno okolinom. Bihevioristička škola mišljenja djelovala je u

---

<sup>4</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 531.

<sup>5</sup> Galičić, V. i Ivanović, S., "Informacijska tehnologija i organizacijska kultura hotelskih poduzeća", Informatologia, Vol. 41., No. 1., 2008., str. 34.

<sup>6</sup> Sikavica, P., „Organizacija“, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 143.-145.

20. stoljeću. Njezini glavni predstavnici bili su Ivan Pavlov koji je istraživao klasično uvjetovanje, John B. Watson koji je odbacio introspektivne metode i tražio ograničavanje psihologije na eksperimentalne laboratorijske metode, te njegov učenik, B.F. Skinner koji je pokušao dati etičku pozadinu biheviorizmu povezujući ga s pragmatizmom<sup>7</sup>.

- Različite teorije i modeli motivacije razvijaju se i analiziraju upravo u okviru teorije managementa<sup>8</sup>.
- Uspješno vođenje svojih podređenih u organizaciji je jedna od najvažnijih zadaća managera, a ona se prvenstveno očituje kroz motiviranje i komuniciranje sa istima<sup>9</sup>. Manager treba motivirati i inspirirati svoje suradnike, što ovisi o njegovoj karizmi i osobnim karakteristikama<sup>10</sup>.

Prema svemu navedenome moguće je zaključiti kako je jedna od temeljnih zadaća managementa učiniti ljude sposobnima za zajednički i uspješan rad u organizaciji, te postići da njihova snaga bude djelotvorna. Manageri si često postavljaju pitanja poput: Zašto neki ljudi za razliku od drugih, rade mnogo i dobro? Zašto se ljudi boje promjena? Zašto počinju poprimati obrasce ponašanja nemarnih i neodgovornih djelatnika (kašnjenje na posao, izostanci, manje rada i učinkovitosti u obavljanju svojih zadataka i slično)? Najvažnije pitanje koje svaki manager sam sebi mora postaviti je kako on može utjecati na ponašanje i time na samu uspješnost svojih suradnika. Odgovor na prethodno navedena pitanja nalazi se u motivaciji i njezinom razumijevanju. Razumijevanje motivacije manageru može poslužiti kao važan alat za prepoznavanje obrazaca ponašanja u organizaciji i usmjeravanje ponašanja zaposlenih na način da se postignu individualni i organizacijski ciljevi.

Ukratko, da bi manageri mogli utjecati na motiviranje zaposlenih, moraju poznavati motivaciju i teorije motivacije, te ovisno o specifičnim okolnostima poslovanja moraju primjenjivati odgovarajuće materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike<sup>11</sup>.

---

<sup>7</sup> Encyclopaedia Britannica, dostupno na: <http://www.britannica.com/topic/behaviourism-psychology> (01.10.2015.)

<sup>8</sup> Sikavica, P. „Organizacija“, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 149.-151.

<sup>9</sup> Ibid., str.633.

<sup>10</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“, Masmedia, Zagreb, 2004., str.23.

<sup>11</sup> Ugrinov, D. i Stojanov, A. "Menadžment i motivacija zaposlenih", Pravno-Ekonomski Pogledi, br. 1, 2013., str.6.



## 2.2. O demotivaciji

Ljudski rod kao vrsta povijesno je usmjeren ka ostvarenju određenog cilja, a to usmjerenje potiče na stvaranje motiviranog uma. Suprotan pojam od motivacije je demotivacija. Demotivirana osoba<sup>12</sup> ili osoba koju je netko njegovim ponašanjem demotivirao, pokazivati će kako se osjeća (neverbalnom komunikacijom, govorom tijela i sl.). Znakovi demotivirane osobe jesu pomanjkanje samopouzdanja, zabrinutost, negativna mišljenja, osjećaj pomankanja budućnosti, osjećaj nevažnosti, neupućenost u događanja i sl. Demotivirani ljudi manje se brinu oko svog izgleda, ne trude se oko odjeće, njihov je izraz lica s krajevima usana okrenutim prema dolje. Pažljivi promatrač može odmah prepoznati radi li se o motiviranoj ili demotiviranoj osobi. U organizaciji u kojoj prevladavaju ovakvi osjećaji kod zaposlenika, informacije se često prenose glasinama i ogovaranjem (tzv. siromašnom komunikacijom). Uzrok demotivacije mogu biti kritike upućene zaposlenicima koje su shvaćene kao osobni napadi, te koje rezultiraju obrambenim stavom i izbjegavanjem odgovornosti. Takvo ponašanje na kraju dovodi do zatvaranja zaposlenika iza neprobojnog zida ili pružanja ogorčenog pasivnog otpora koji potječe od osjećaja da se prema nekome postupalo na nepravedan način.

Izjave poput "zabrljao si" koja ne pruža mogućnost odgovora ni prijedloga za poboljšavanje situacije kod osobe kojoj je upućena stvara osjećaj bespomoćnosti i ljutnje. Takve izjave imaju razoran učinak na osobe kojima su upućene, razarajući njihovu motiviranost, energiju i samopouzdanje pri obavljanju posla. Često ovakva destruktivna kritiziranja završavaju otkazom ili otpuštanjem s posla. Stroge kritike najčešće toliko demoraliziraju i demotiviraju „napadnutu“ osobu, da se ona osjeća nesposobnom za rad. Manageri koji su skloni kritiziranju svojim podređenima odaju dojam komunikacije samo u slučaju pogreške zaposlenika.

Takvi „napadi“ se primaju kao uvreda i onaj koji ih prima postaje ljutit. Ljudi postaju demotivirani kad čuju kritiku o tome da nešto ne obavljaju kako treba, a da pritom ne znaju sve pojedinosti koje bi im pomogle u promjeni rada ili svojih postupaka. Jedini izlaz iz ovakvih situacija je izravan razgovor, bez zagonetki i bez izbjegavanja pravog pitanja. Potrebno je jasno razložiti problem, navesti što sve nije dobro i posebno važno je izložiti što

---

<sup>12</sup> Denny, R. „Motivirani za uspjeh“, MEP Consult, Zagreb, 2002., str. 39.- 41.

bi trebalo promijeniti, u protivnom primatelj kritike postaje demotiviran, demoraliziran i frustriran. Bitan je način na koji se kritika upućuje zaposleniku. Kritika mora sadržavati prijedloge za rješavanja problema, kako bi kritizirana osoba mogla uvidjeti mogućnosti i alternative. Valja imati na umu da zaposlenici često misle da neki posao obavljaju izvrsno, a zanemaruju mogućnost da u stvarnosti to nije tako. Kritika izrečena u dobroj namjeri vodi ka rastu pojedinca i kao osobe i kao zaposlenika. Poslodavci od svojih zaposlenika zahtijevaju maksimalni angažman ali rijetko zaposleniku za dobro obavljen posao upućuju pohvale, više su usmjereni na kritike. Kritika, kao i pohvala ima najveći učinak ako se zaposleniku izrekne izravno, bez posrednika. Prilikom iskazivanja kritike potrebno je imati razumijevanje učinka onoga što se govori i načina na koji se govori osobi kojoj je kritika upućena. Osobe bez tog potrebnog razumijevanja, najsklonije su iznošenju povratnih informacija na uvredljiv način, npr. omalovažavanjem, ponižavanjem, vrijeđanjem, vikanjem, i sl. Takva destruktivna kritika stvara kod kritizirane osobe emocionalnu reakciju ljutnje, ogorčenja, obrambenog stava i distanciranja. Stoga je zadatak managera raspoznati vanjske znakove demotivirane osobe<sup>13</sup>.

### **2.3. Motivacija za rad**

Motivacija za rad znači poticanje zanimanja ljudi za ostvarivanje osnovnih ciljeva organizacije. Postizanje iznad prosječnih rezultata na poslu s raspoloživim ljudskim resursima predstavlja ključno pitanje managementa organizacije. Rezultati zaposlenika kao pojedinca ovise o tri čimbenika: a) vlastitoj sposobnosti, b) vlastitoj motivaciji i c) uvjetima koji su izvan kontrole pojedinca.

„Motivacija je poriv koji određuje, održava i usmjeruje ponašanje čovjeka. Ona proistječe iz uočenih odnosa između ponašanja i ispunjenja vrijednosti i/ili potreba. Jednostavnije rečeno: u svakom čovjeku postoji neki energetska potencijal koji pokreće motivaciju, održava akciju kad je jednom pokrenuta i usmjerava je prema zadovoljavanju nekih potreba (vrijednosti) <sup>14</sup>“.

Potrebno je uočiti razliku između manipulacije i motivacije. Motivacija je navođenje nekoga da učini nešto što on želi, dok manipulacija je navođenje nekoga da učini ono što

---

<sup>13</sup> Denny, R. „Motivirani za uspjeh“, MEP Consult, Zagreb, 2002., str. 40.

<sup>14</sup> Vajić, I. „Management i poduzetništvo“, Centar za poduzetništvo, Zagreb, 1994., str 138.

netko drugi želi. „U motivaciji je sadržan cjelokupan motivacijski proces, od javljanja potreba pa sve do postizanja određenog cilja. To je proces u kojem se iz potrebe razvija motiv koji ponašanje čovjeka potiče i usmjerava prema ostvarenju određenog cilja. Motivi i ciljevi su u čvrstom međusobnom odnosu. Cilj je stanje realiziranog ili nerealiziranog motiva, on se pojačava snagom motiva koji su izazvani potrebama. Motivi pak sa svoje strane učvršćuju i definiraju ciljeve ponašanja<sup>15</sup>“. Od velikog je značaja za management poslovne organizacije da pravilno potiče motivaciju u smjeru poticanja zaposlenih prema ostvarivanju zajedničkih potreba, odnosno da ne upadne u zamku manipulacije zaposlenicima.

---

<sup>15</sup> Vujić, V. „Menadžment ljudskog kapitala“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2005., str. 206.

### 3. Teorije motivacije

Pojavom industrijske proizvodnje javlja se veliki interes za praktičnom primjenom raznih metoda i postupaka motiviranja zaposlenika. Većina autora dijeli <sup>16</sup> teorije motivacije za rad na sadržajne i procesne. Uz njih, specifičan pristup čine manje poznate i prihvaćene teorije potkrepljenja. Gotovo sve ove teorije bave se onim što čovjeka motivira u njegovom životu i radu. Otkrivanje čovjekovih motiva predstavlja veliki iskorak prema rješavanju pitanja razlika u stavu i ponašanju radnika prema poslu. Teorije motivacije su više usmjerene na određivanje onih varijabli koje utječu na ponašanje, manje na proces kroz koji to čine, i na interakciju između niza varijabli koje u tome sudjeluju.

#### 3.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije orijentirane su prvenstveno na potrebe ljudi kao motivacija za rad. One su usmjerene na određenje onih varijabli koje utječu na ponašanje zaposlenika u organizaciji, a manje na procese kroz koje to čine i interakcije između niza varijabli koje u tome sudjeluju<sup>17</sup>. 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. Opći model ponašanja na kojem se temelje ove teorije prikazan je u slici procesa motivacije prema sadržajnim teorijama (Slika 1.).

Slika 1. Proces motivacije prema sadržajnim teorijama



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarović-Šiber, F., Pološki Vokić, N., „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 534.

<sup>16</sup> Ibid., str. 210.

<sup>17</sup> Bahtijarević Šiber, F. „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 559.

Sadržajne teorije motivacije jesu<sup>1819</sup>:

- Teorija hijerarhije potreba ili Maslowljeva teorija,
- Teorija trostupanjske hijerarhije od C.P. Alderfer-a,
- Teorija motivacije postignuća od Mc Clellanda i Atkina,
- Teorija dvaju faktora autora Fredrick Herzberg,
- Minerova teorija motivacije,
- McGregorova teorija x i y,
- Mclellandova teorija motivacije.

### 3.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Teorija hijerarhije potreba je najpopularnija i najpoznatija teorija. Razvio ju je američki filozof i psiholog Abraham Maslow. „Temeljne pretpostavke ove teorije odnose se na relativnu nadmoćnost potreba i hijerarhijsku strukturu u koju su one organizirane<sup>20</sup>“. Maslow je sve potrebe grupirao u pet kategorija. Zaključio je da kada se jedna skupina potreba zadovolji ona prestaje biti motivator. Također smatra da ispunjenje potreba niže razine predstavlja uvjet za nastajanje potrebe više razine, tj. da svatko slijedi hijerarhiju potreba. Ljudske potrebe ključne su za motivaciju.

Maslow ih je grupirao u pet kategorija:

- a) fiziološke potrebe (potrebe za hranom, vodom i zrakom),
- b) sigurnosne potrebe (potreba za sigurnošću, stabilnošću i odsutnošću bola, prijetnje ili bolesti),
- c) socijalne potrebe (potreba za suosjećanjem, pripadanjem, ljubavlju.),
- d) potreba za poštovanjem (potreba za osobnim osjećajem da smo nešto postigli ili samopoštovanjem, također potreba za priznanjem i poštovanjem drugih),
- e) potrebe samoaktualizacije (potreba da postanemo ono za što smo sposobni, da ostvarimo svoj potencijal ili da postignemo samoispunjenje).

---

<sup>18</sup> Vujić, V. „Menadžment ljudskog kapitala“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2005., str. 210.

<sup>19</sup> Weihrich, H., Koontz, H. „Menedžment“, MATE, Zagreb, 1994., str. 466.-476.

<sup>20</sup> Maslov, A.H. „Motivacija i ličnost“ Nolit, Beograd, 1982., str. 94.-95.

Neispunjenje ovih potreba izaziva osjećaj slabosti i bespomoćnosti što negativno utječe na motivaciju ljudi. Zadovoljenje ovih potreba odvija se redom (Slika 2.)

Slika 2. Čimbenici koji utječu na motivaciju (Maslowljeva hijerarhija potreba)



Izvor: Robbins, S.P., "Organizational Behaviour", Prentice Hall, Inc., 2001. str. 156.

Čim je neka od potreba zadovoljena, motivacijsko djelovanje polazi na onu nezadovoljenu sljedeću razinu u hijerarhiji potreba. „Na toj osnovi je Maslow razvio dvije temeljne postavke ove teorije: prva je da je pojavljivanje neke potrebe uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge „važnije“ potrebe, te da se nijedna potreba ili želja ne mogu promatrati izolirano, jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba<sup>21</sup>“. Maslowljeva teorija motivacije s vremenom je modificirana. Primjerice, istim modifikacijama se naglašava važnost i raznolikost potreba koje ljudi žele zadovoljiti radom, te se upozorava da ljude motivira, osim zadovoljenja egzistencijalnih potreba i kontinuirani razvoj, te bi management o tome trebao voditi računa.

<sup>21</sup> Cerović, Z., „Hotelski menadžment“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 623.

### 3.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Teoriju trostupanjske hijerarhije razvio je C. P. Alderfer koji daje kompleksniji pogled, te alternativu Maslowljevoj teoriji<sup>22</sup>. Naziva se još i teorija ERG što je skraćenica za existence-relatedness-growth. Temelji ove teorije su tri kategorije potreba:

- a) potrebe egzistencije,
- b) potrebe rasta i razvoja, te
- c) potrebe povezanosti.

Prva kategorija potreba odnosi se na različite oblike materijalnih i fizioloških želja koje se zadovoljavaju plaćom i drugim oblicima kompenzacija, te uvjetima rada. Pri zadovoljavanju egzistencijalnih potreba, u uvjetima ograničenih resursa, dobit jedne osobe je istodobno i gubitak za druge. „Kako egzistencijalne potrebe nisu beskonačne, pojedinac ima određenu percepciju njihova zadovoljenja koju smatra dovoljnom, a koja je uvjetovana individualno i društveno<sup>23</sup>“.

Potrebe rasta i razvoja odnose se na želju pojedinca da koristi svoje potencijale u potpunosti, te da ih dalje razvija. Razvijaju se i intenziviraju njihovim zadovoljavanjem. Što se sama osoba više razvija, potrebe razvoja postaju tim veće. Potrebe povezanosti uključuju sve one faktore koji su vezani za pojedinca, npr. obitelj, prijatelji, suradnici. Zadovoljavaju se u rješavanju problema koji potiču pojedinca da u potpunosti koristi svoje potencijale i da te potencijale dalje razvija<sup>24</sup>. Teorija trostupanjske hijerarhije počiva na tri pretpostavke (Slika 3.).

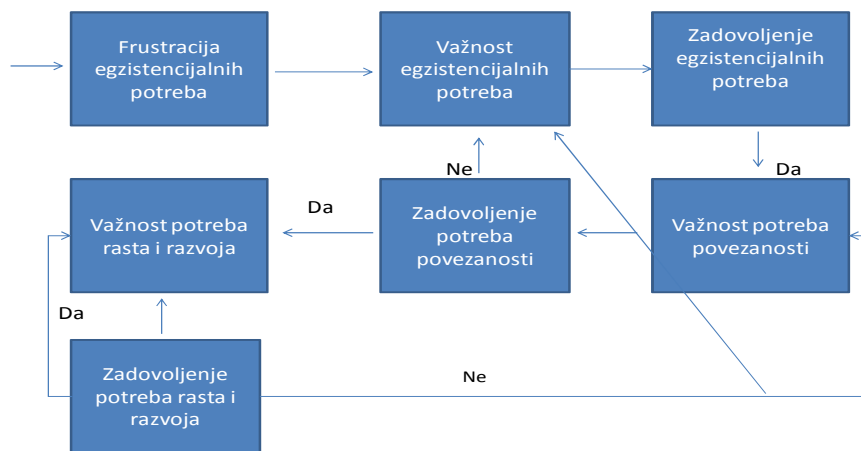
---

<sup>22</sup> Alderfer, C. P. „An Empirical Test of a New Theory of Human Needs“, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 1976. , str.142.

<sup>23</sup> Bahtijarević Šiber, F., „Management ljudskih potencijala“, *Golden marketing*, Zagreb, 1999., str. 566.

<sup>24</sup> Buble, M., „Osnove menadžmenta“, *Sinergija*, Zagreb, 2006., str. 341.

Slika 3. Teorija trostupanjske hijerarhij



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., "Temelji menadžmenta", Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 540.

Prva pretpostavka glasi da zadovoljenje potreba može dovesti do daljnjeg motiviranja ponašanja temeljem mehanizma zadovoljenja-progresije. Druga pretpostavka ukazuje kako frustracija uslijed neispunjenja potreba višeg reda može dovesti do jačanja potreba nižeg reda, na principu frustracija-regresija. Posljednja pretpostavka odnosi se na simultano (dvosmjerno) djelovanje potreba jer se zadovoljenjem jedne kategorije potreba aktiviraju potrebe iz ostalih kategorija.

### 3.1.3. Teorija motivacije postignuća

Teoriju motivacije postignuća razvili su McClelland i Atkinson. Ona polazi od toga da se ljudi razlikuju po svojoj težnji k postignuću i uspjehu. Upravo te razlike dovode do različitog ponašanje i različitih rezultata između pojedinaca. To znači da će pojedinci biti motiviraniji kad imaju veću želju za uspjehom i kada očekuju povoljan ishod, odnosno uspjeh pri obavljanju posla. „Atkinson naglašava da zadaci povezani sa postignućem izazivaju pozitivna i negativna afektivna očekivanja, odnosno motiv izbjegavanja zadatka<sup>25</sup>“. Pri obavljanju neke djelatnosti, pojedinci su potaknuti djelovanjem motiva postizanja uspjeha, ali i motiva izbjegavanja zadatka zbog straha od neuspjeha.

<sup>25</sup> Evans, F., „Motivacija“, Nolit, Beograd, 1978., str. 77.



Potreba za osobnim postignućem definira se kao težnja za uspjehom. Vrlo se često rabi za objašnjenje managerske motivacije, što znači da je teorija motivacije postignuća usmjerena ka razumijevanje ponašanja zaposlenika koji se nalaze na višim položajima.

Ova teorija sadržava dvije nove potrebe u odnosu na prethodno izložene teorije i to:

- potreba za moći,
- potreba za afilijacijom.

Potreba za moći odnosi se na želju za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih ljudi, dok afilijativni motiv izražava težnju za pripadnošću što je vrlo slično socijalnim potrebama (potreba za suosjećanjem, pripadanjem, ljubavlju.) u Maslowljevoj kategoriji potreba. Motivacija je u ovoj teoriji uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha. Kakva će procjena prevagnuti, ovisi prvenstveno o težini zadataka kojega treba ostvariti. Kod težih zadataka povećava se vjerojatnost neuspjeha, ali i značenja uspjeha i obrnuto, što znači da je kod lakših zadataka veća vjerojatnost ostvarenja, ali je zato manje značenje uspjeha.

#### *3.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije*

Herzbergova teorija motivacije počiva na dvije temeljne pretpostavke. Prva pretpostavka glasi da postoje dvije skupine potreba (faktori)<sup>26</sup> koje utječu na motivaciju za rad. U prvoj skupini potreba, prvom faktoru, su faktori čije nepostojanje rezultira nezadovoljstvom zaposlenika. Dakle, postojanje navedenih faktora u organizaciji ne dovodi do nezadovoljstva na poslu, ali isto tako ne dovodi niti do motivacije, dok nepostojanje ovih čimbenika rezultira nezadovoljstvom.

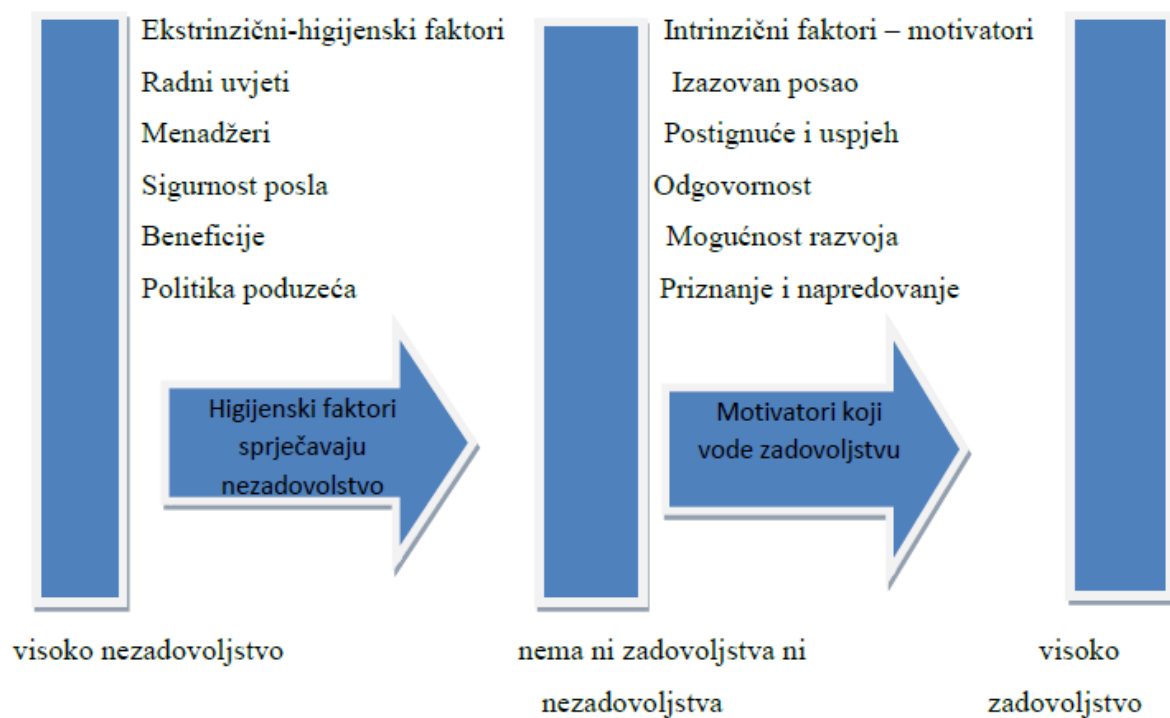
Drugi faktor čine čimbenici koji izazivaju zadovoljstvo, odnosno motivatori. Njihovo postojanje izazvat će osjećaj zadovoljstva ili izostanak zadovoljstva, ali ne i nezadovoljstvo. Izostanak ovih faktora stvara nezadovoljstvo na radu. Oni uključuju postignuće, priznanje, izazovan posao, napredovanje, razvoj na poslu i sl.

Prvi faktor odnosi se na zadovoljstvo poslom te je poznat i kao intrinzični faktor, dok se drugi faktor odnosi na nezadovoljstvo poslom te je poznat i kao ekstrinzični ili higijenski faktor. Ova dva faktora predstavljaju različite pojave koje nisu u međusobnoj vezi (Slika 4.).

---

<sup>26</sup> Weihrich, H., Koontz, H., „Menedžment“, MATE, Zagreb, 1994., str. 469.- 470.

Slika 4. Herzbergova dvofaktorska teorija



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., "Temelji menadžmenta", Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 545.

Prema Herzbergovoj teoriji visoka plaća, dobri međuljudski odnosi, radni uvjeti i slično ne djeluju na motivaciju za rad ali će njihov izostanak isto tako dovesti do aktivnog nezadovoljstva. Polazeći od hipoteze da su posao i njegove karakteristike osnovni izvor 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 osobnosti individue i samopotvrđivanja.

Zaključno Herzberg zapravo razvija ideju o obogaćivanju posla i radnih zadataka kao najvažnijeg motivacijskog faktora. Herzberg ne poistovjećuje zadovoljstvo na poslu s motivacijom za bolju proizvodnost, već ta dva pojma nisu međusobno povezana. „Za razliku od najčešće dobro prihvaćene hijerarhije motiva Maslowa, teorija Herzberga je desetljećima osporavana i potvrđivana, ponovo studirana i analizirana, a da o njoj još uvijek nemamo konačnu prosudbu<sup>27</sup>“.

<sup>27</sup> Marušić, S., „Upravljanje ljudskim potencijalima“, Adeco, Zagreb, 2006, str 325.

### 3.1.5. Teorija motivacije uloga

John Miner temelji ovu teoriju na proučavanju motivacije u konceptu, po kojem se potrebe promatraju s aspekta različitih tipova poslova, odnosno uloga<sup>28</sup>. Autor istražuje motivacijsku strukturu managera, poduzetnika i stručnjaka. Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova detaljnije je prikazana na sljedećoj slici (Slika 5.).

Slika 5. Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova

Uloge	Potrebe
Poduzetnik	Potreba za postignućem Potreba izbjegavanja rizika Potreba „feedback-a“ Potreba za inovacijama Potreba predviđanja
Manager	Pozitivan stav prema autoritetu Potreba za natjecanjem Potreba za moći Potreba za afirmacijom Potreba za statusom Potreba za odgovarajućim obavljanjem managerske dužnosti
Stručnjak	Potreba za učenjem Potreba za autonomijom Potreba za statusom Potreba pomaganja drugima Potreba identifikacije s profesijom

Izvor: Buble, M., „Management“, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 499.

Važnost ove teorije je u tome što ukazuje na različite motive i strategije motiviranja za ljude koji imaju različite uloge u organizaciji, posebice one uloge koje su presudne za organizacijski i ekonomski razvoj managera, stručnjaka i poduzetnika.

<sup>28</sup> Cerović, Z., „Hotelski menadžment“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 626.

### 3.1.6. McGregorova teorija x i y

Douglas McGregor 1960. godine u svojoj knjizi „The Human Side of Enterprise“ došao do zaključka da pretpostavke managera određuju motivaciju zaposlenika i utječu na profit poduzeća.

Pretpostavke teorije X su sljedeće<sup>29</sup>:

- 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, identificiran za potrebe tvrtke,
- po prirodi pruža otpor svakoj promjeni,
- lakovjeran je, ne prepametan, ima sklonosti demagogiji.

Pretpostavke teorije Y su potpuno suprotne od navedene pretpostavke teorije X. Pretpostavke teorije Y predstavljaju pozitivnu teoriju prema kojoj su zaposlenici sposobni, dinamične i kreativne ličnosti a problem motiviranja stavljen je na odgovornost managera.

Pretpostavke teorije Y su sljedeće<sup>30</sup>:

- Prosječan zaposlenik nije po prirodi ravnodušan u odnosu na potrebe poduzeća. Ali može takav postati zbog nemilih iskustava.

Motivacija, potencijal za razvoj, odgovornost, spremnost za radi na dobrobit poduzeća – prisutni su u svakom čovjeku.

- Zadaća je managera organizirati okolinu tako da radnik može iskoristiti te pozitivne osobine.

### 3.1.7. McClellandova teorija motivacije

David McClelland<sup>31</sup> identificirao je tri tipa osnovnih motivirajućih potreba<sup>32</sup> u teoriji motivacije:

- a) potreba za moći (need for power – p/PWR)

---

<sup>29</sup> Marušić, S., „Upravljanje ljudskim potencijalima“, Adeco, Zagreb, 2006, str. 326.

<sup>30</sup> Ibid., str. 326.

<sup>31</sup> Weihrich, H., Koontz, H., „Menedžment“, MATE, Zagreb, 1994., str. 475.

<sup>32</sup> Lazibat, T. i Dumičić, K., „Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete“, Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti "Kvaliteta i napredak", Rovinj, Hrvatsko društvo za kvalitetu, 2002. str. 9.

Ljudi koji imaju potrebu za moći veliku pažnju pridaju utjecaju i kontroli. Takvi ljudi teže pozicijama na samom vrhu, odnosno pozicijama vođe, dobri su govornici, skloni raspravi, otvoreni, tvrdoglavi i zahtjevni, uživaju u poučavanju i javnim nastupima.

b) potreba za pripadanjem/povezanošću (need for affiliation – p/AFF)

Ljudi s potrebom za pripadanjem osjećaju se zadovoljni samo ako su voljeni, strahuju i ne žele biti odbačeni iz skupine, uživaju u osjećaju intimnosti i razumijevanja, spremni su pomoći i utješiti druge.

c) potreba za postignućem (need for achievement – p/ACH)

Ljudi kod kojih je vidljiva intenzivna želja za uspjehom, ali i veliki i intenzivan strah od neuspjeha. Takvi si ljudi postavljaju teže ciljeve, vole puno raditi kako bi iste i ostvarili<sup>33</sup>.

### 3.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije polaze od spoznaje da potrebe ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije, nego je u analizu potrebno odnosno nužno uključiti i druge faktore, kao što su: percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije<sup>34</sup>.

Četiri su bitne pretpostavke procesnih teorija motivacije<sup>35</sup>:

- a) ljudi imaju različite preferencije u odnosu na raznolike ciljeve, odnosno nagrade koje su potencijalno dostupne u određenoj situaciji odnosno imaju različite potrebe, želje i ciljeve koje žele postići uz svoj rad,
- b) ljudi procjenjuju mogućnosti uspješnog obavljanja određenih zadataka uz ulaganje većeg napora prilikom odlučivanja o vlastitom ponašanju,
- c) ljudi procjenjuju vjerojatnost, odnosno imaju određena očekivanja, da će obavljanje određene aktivnosti ili zadatka rezultirati određenim željenim efektima ili nagradama (napredovanje, veća plaća),
- d) motivacija za radno ponašanje je rezultanta individualnih očekivanja i preferencije tj. valencije ciljeva i nagrada,

<sup>33</sup> Mazzi, B., „Što nas motivira na kvalitetan rad“, Zbornik XI. Kongresa HDOD-HLZ, Rovinj, 2011., str. 4.

<sup>34</sup> Cerović, Z., „Hotelski menadžment“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 627.

<sup>35</sup> Bahtijarević Šiber, F., „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 581.

Procesne teorije motivacije nastoje objasniti ključne procese i glavne razloge koji dovode do određenog ponašanja ljudi u radnim ali i u ostalim situacijama. Najvažnije procesne teorije motivacije jesu:

- Vroomov kognitivni model,
- Porter-Lawlerov model,
- Lawlerov model,
- Adamsova teorija pravičnosti.

Ove teorije ističu i pridaju važnost očekivanjima ljudi, glede toga da će njihovo ostvarivanje unaprijed zadanih ciljeva rezultirati određenim efektima. Upravo zbog navedenog ove se teorije često nazivaju i teorijama očekivanja.

### *3.2.1. Vroomov kognitivni model*

Kognitivni model Victora Vroomova polazi od pretpostavke da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor između različitih alternativnih ponašanja, na način da preferirajući jedne izbjegava druge, te procjenjuje efekte i značenja koje imaju na njega. „Razmatrajući probleme manje ili veće motivacije za određene aspekte radnog ponašanja u kontekstu izborne situacije, (npr. bolji ili slabiji rad, što istodobno znači veći ili manji napor uložen u realizaciju radnog zadatka), Vroomova je teorija motivacije usmjerena na traženje odgovora zašto pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji izabire neke alternative ponašanja (primjerice, veće zalaganje i bolji rad), dok druge odbacuje<sup>36</sup>“.

Vroom uvodi dva koncepta:

- koncept valencije ili privlačnosti efekta (nagrada) radne aktivnosti za pojedinca,
- koncept očekivanja.

Koncept valencije ili privlačnosti efekta objašnjava da će osoba biti motivirana u uspješnom obavljanju svoji radnih zadataka samo ako radom može osigurati ostvarenje onih efekta (nagrada) koji su njoj važni. Odnosno opisuje privlačnost i važnost koju različiti efekti (nagrade) ili motivacijski faktori imaju na pojedinca. Koncept očekivanja je determinanta

---

<sup>36</sup> Cerović, Z., „Hotelski menadžment“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 628.

motivacije te objašnjava očekivanja pojedinca koja nastaju izborom neke alternative koja će voditi ostvarenju njemu važnih ciljeva. Zaključno, Vroom smatra da motivacija ljudi za ostvarenje cilja raste ukoliko ljudi vjeruju u vrijednost cilja koji moraju ostvariti a pogotovo ako imaju mogućnost i vidjeti da ono što oni čine pomaže u samom ostvarenju cilja.

Motivacija je jednaka umnošku očekivanja i valencije (Motivacija = f (očekivanja x valencija) , odnosno motivacija je rezultat važnosti što je pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti izabranom alternativom i njegovih očekivanja da će upravo tom alternativom ostvariti odabrane ciljeve.

### *3.2.2. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni*

Važnost Adamsove teorije pravednosti proizlazi iz naglašavanja ljudske potrebe za jednakošću kao osnovnog motiva djelovanja u socijalnim situacijama. Adams istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju pojedinac doživljava na svom radnom mjestu. On promatra specifični odnos razmjene između organizacije i pojedinca. Pojedinac ulaže svoja znanja, iskustvo, energiju, radnu sposobnost, kreativnost i sl., te za uzvrat dobiva od poduzeća (poslodavca) različite kompenzacije u obliku plaće, prestiža, priznanja itd. Razmjenom može doći do toga da jedna ili obje strane osjećaju da je razmjena nejednaka. Upravo je taj osjećaj nejednakosti onaj osjećaj kojeg Adams smatra glavnim pokretačem u socijalnim situacijama<sup>37</sup>.

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 nanosena zaposleniku ispravi, zaposlenici su spremni promijeniti svoju percepciju nepravde.

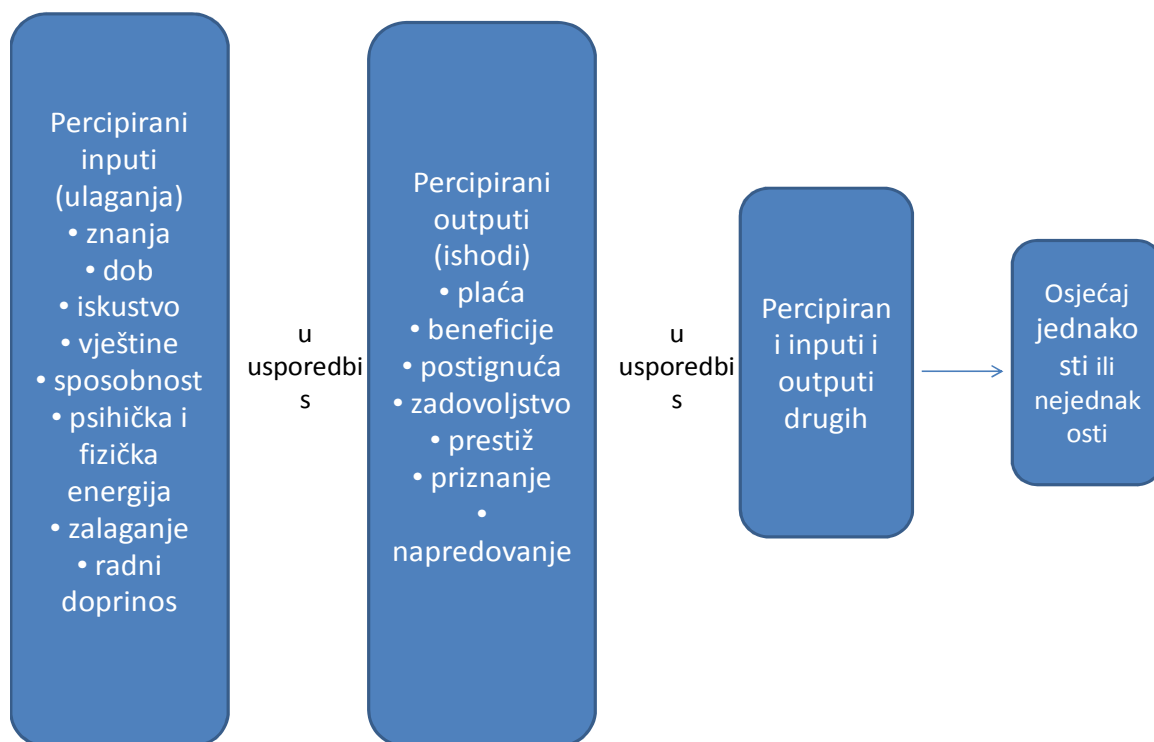
---

<sup>37</sup> Buble, M., „Management“, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 502.

- 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, od kojih se prva odnosi na uvjete percepcije nejednakosti, a druga na rješavanje problema nejednakosti. Ta situacija prikazana je na sljedećoj slici (Slika 6.).

Slika 6. Glavne komponente teorije pravičnosti



Izvor: Bahtijarević Šiber, F., „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 586.

Adamsova teorija pomaže u razumijevanju motivacije za rad, ona ističe percepciju jednakosti i pravednosti nagrađivanja rada. Manageri moraju shvatiti da je za radnu uspješnost važno imati korektne odnose sa zaposlenicima i pravedno nagrađivanje rada. Jedan od najvažnijih zadataka managera po Adamsovoj teoriji je stvaranje jasne veze između doprinosa svakog pojedinca, radne uspješnosti pojedinca i njegove plaće.

Adams smatra kako manageri moraju jasno zaposlenicima argumentirati svoje odluke o raspodjeli nagrada (plaće), te svojim zaposlenicima davati povratne informacije o njihovu radu. Isto tako važno je istražiti mišljenje, zadovoljstvo zaposlenika o samom sustavu raspodjele nagrada i vrednovanja njihovog rada. Važno je da manageri stalno prate signale



nezadovoljstva ljudi i promjene njihovog ponašanja kako bi mogli otkloniti uzroke. Otvorena komunikacija, izražavanje nezadovoljstva, te argumentirana rasprava imaju pozitivno djelovanje na motivaciju i radni učinak zaposlenika.

### *3.2.3. Porter-Lawlerov model očekivanja*

Porter-Lawlerov model razrađuje početni Vroomov model uključujući u njega i druge faktore. Oni smatraju da je motivacija samo jedan od faktora koji utječe na radnu uspješnost i ponašanje faktora, stoga uvode i druge relevantne faktore kao što su sposobnost, percepcije zadataka, zadovoljstvo<sup>38</sup>.

Porter-Lawlerov model (te modificirani Lawlerov model) zovu se još i integrativni procesni modeli radne motivacije, odnosno PIO modeli (privlačnost, instrumentalnost, očekivanje).

### *3.2.4. Lawlerov model*

Lawlerov svojim modelom objašnjava različite vrste očekivanja koja utječu na motivaciju zaposlenih. Razlikuje dvije vrste očekivanja<sup>39</sup>:

- a) očekivanje da je uopće moguće uspješno izvršiti zadatak kroz veće zalaganje (determinante Z-U očekivanja),
- b) vjerojatnost da će nakon uspješnog izvršenja zadataka slijediti nagrada.

Treći faktor u ovome modelu je valencija ili važnost nagrade za pojedinca. „Izostanak bilo kojeg faktora smanjuje ili otklanja motivaciju.

$$\text{Motivacija} = (Z-U) \times (U-N) \times (V)$$

Z – zalaganje, U – radni učinak, uspješnost, N – nagrada, odnosno ishod koji slijedi izvršenje zadataka i postignutu radnu uspješnost<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> Cerović, Z., „Hotelski menadžment“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 632.-633.

<sup>39</sup> Ibid., str.633.-645.

<sup>40</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 557.

### 3.3. Suvremeni oblici motiviranja na radu

U suvremenim poduzećima motivacija preuzima izuzetan značaj, kako za organizaciju u cjelini tako i za managere koji su zaduženi za vođenje zaposlenih u organizaciji. Razvidan je interes brojnih autora koji su se bavili pitanjima motivacije, iz čega su proizišle procesna i sadržajna teorija motivacije, te se i danas određeni autori bave istraživanjem motivacije. Načini motiviranja na radu su brojni, isti imaju svoje prednosti i slabosti, a tijekom vremena razvile su se suvremene strategije i načini motiviranja uslijed provedenih istraživanja i proučavanjima motivacije zaposlenih. Razlozi koji su doveli do pojave novih teorija, odnosno strategija motivacije na području rada mogu se sažeti u sljedeće<sup>41</sup>:

- nedostaci postojećih strategija motiviranja (nefleksibilnost, zastarjelost...),
- zastarjelost strategija i potreba njihove prilagodbe suvremenim uvjetima poslovanja,
- pojava novih zadataka koji traže drugačije naknade,
- povećavanje svijesti zaposlenika o njihovim pravima, kao i zahtijevanje boljih uvjeta rada ,
- povećani interes za motiviranje i vođenje zaposlenika.

Ukratko, posljednjih godina zaista se mijenja percepcija o zaposlenicima i počinje ih se vrednovati kao ključan resurs pri radu (iako ne u većini poduzeća), stoga se i veliki naponi ulažu u oblikovanje motivacijskog sustava u organizacijama koji će zaposlenicima omogućiti da svojim radom organizacijama osiguraju željeni uspjeh.

U suvremenim uvjetima kompetitivnog tržišnog nadmetanja, manageri traže nove poticaje tj. nove motivatore, a sve u želji za što boljim poslovnim rezultatom organizacije. Uloga managera je zadržavanje kvalitetne i motivirane radne snage u organizaciji kreiranjem, izgradnjom i primjenom odgovarajućeg motivacijskog sustava koji će povećavati zadovoljstvo zaposlenih i njihovu kvalitetu radnog života. Nemotivirani zaposlenici imaju manju proizvodnost i radnu uspješnost, nisu zainteresirani za kvalitetu usluga, proizvoda i razvoj.

Motivacijski sustav čine faktori, poticajne mjere i strategije motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku sredinu radi motiviranja zaposlenih. Kvalitetan motivacijski sustav mora privući i zadržati najkvalitetnije zaposlenike, osigurati da zaposleni

---

<sup>41</sup> Žunić, A., „Faktori utjecaja na zadovoljstvo zaposlenih u industrijskom poduzeću“, Diplomski rad, Ekonomski fakultet, Split, 2011., str. 30.

kvalitetno izvršavaju preuzete zadatke, poticati kreativnost, te mora osigurati identifikaciju zaposlenih s organizacijom (Slika 7.).

Slika 7. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava



Izvor: Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 56.

Različiti oblici ponašanja zahtijevaju i različitu motivacijsku strukturu, te različite poticaje za aktiviranje i očitovanje. Svaka organizacija ima neke elemente koji privlače zaposlenike i zadržavaju ih u organizaciji. „Obično su to oni faktori, odnosno koristi koje se stječu samom pripadnošću organizaciji, a nisu alocirani na temelju individualnog radnog doprinosa<sup>42</sup>“. Neke organizacije imaju bolje uvjete rada, veći ugled, veće polazne plaće, različite materijalne pogodnosti, individualno ponašanje u obavljanju radnih zadataka i poslova kao što su sam posao ili radno mjesto, plaća, mogućnost napredovanja i sl. što te organizacije čini privlačnijima od drugih.

Kreativno ponašanje i radni doprinos pojedinaca zahtijevaju poseban poticaj, npr. izazovne i kreativne zadatke, autonomiju, participaciju, suradnju, demokratski management itd. Iz svega navedenog proizlazi „da se organizacija i management trebaju prema pojedincu 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

<sup>42</sup> Bahtijarević Šiber, F., „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 602.

individualne potrebe i aspiracije, te raznolike mehanizme njihova zadovoljavanja i poticaje za različite oblike ponašanja o kojima ovisi uspješnost organizacije<sup>43</sup>“.

---

<sup>43</sup> Ibid., str. 602.-603.

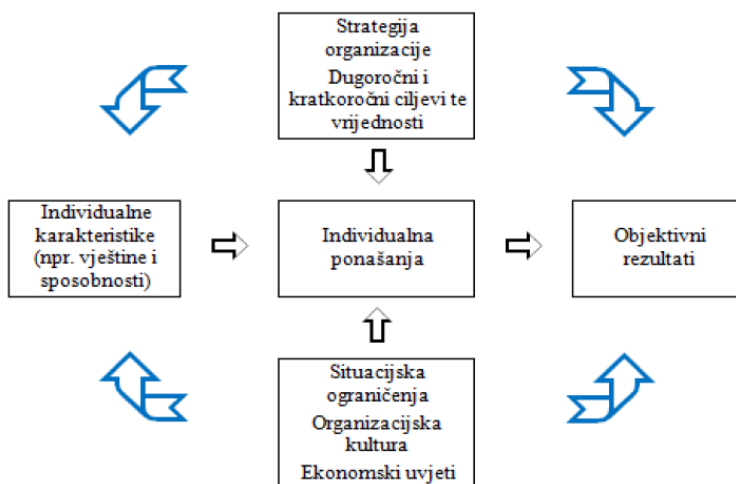
## 4. Radna uspješnost

Radna uspješnost definira se kao „proces“ kojim menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati zaposlenika u skladu sa ciljevima organizacije<sup>44</sup>. Upravljanje uspješnošću sastoji se od tri djela: definiranje (koji su aspekti rada relevantni organizaciji), mjerenje, (mjeri te aspekte procjenom uspješnosti), te davanje povratne informacije (daje zaposlenicima povratne informacije o njihovom radu).

### 4.1. O radnoj uspješnosti

Podizanje opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanje stratejskih ciljeva predstavljaju temeljni cilj radne uspješnosti. Upravljanje uspješnošću uključuje sve menagerske instrumente, aktivnosti i procjene uspješnosti, koji osiguravaju postizanje stratejskih ciljeva i ciljeva uspješnosti organizacije (Slika 8.). Procjena uspješnosti služi za donošenje kvalitetnih odluka u svezi s nagrađivanjem zaposlenika.

Slika 8. Model upravljanja uspješnošću u organizacijama



Izvor: Križmarić, Ž., „Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova“, Tehnički glasnik, Vol.8., No.1., 2014., str. 49.

Osobine pojedinca, kao što su: vještine, sposobnosti i slično, temelj su za radnu uspješnost. Situacijski pritisci djeluju na upravljanje radnom uspješnošću u organizaciji.

<sup>44</sup> Križmarić, Ž., „Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova“, Tehnički glasnik, Vol.8., No.1., 2014., str. 48.

Primjerice, zaposlenik u organizaciji može imati potrebne vještine za rad, ali iste ne iskazuje samoinicijativno, kao razlog tome može biti organizacijska kultura koja obeshrabruje zaposlenike da rade stvari koje bi mogle biti učinkovite.

## **4.2. Metode procjene radne uspješnosti**

Metodama procjene procjenjuje se radna uspješnost. „Metode procjene se vrlo često upotrebljavaju i tamo gdje postoje objektivni pokazatelji kao njihova dopuna jer mogu obuhvatiti širi raspon ponašanja i pokazatelja radne uspješnosti<sup>45</sup>“.

Metode procjene radne uspješnosti mogu se svrstati u tri skupine<sup>46</sup>: a) metode uspoređivanja, b) ljestvice procjene i c) „check-liste“.

### *4.2.1. Metode uspoređivanja*

Metode uspoređivanja „procjenjuju radnu uspješnost pojedinca uspoređujući je s uspješnošću drugih zaposlenika, čime se najčešće uspoređuje ukupna uspješnost<sup>47</sup>“.

U metode uspoređivanja spadaju: metoda rangiranja, uspoređivanja u parovima i metoda prisilne distribucije.

- Metoda rangiranja jedna je od najstarijih i najjednostavnijih metoda, ona se može koristiti samo kod relativno malog broja ljudi (radna grupa od 10 do 20). Praćenje radne uspješnosti provodi se na način da manager članove svoje radne grupe rangira prema radnoj uspješnosti od najboljeg do najgoreg zaposlenika. Drugi pristup prilikom korištenja ove metode je da se prvo izdvoje različite, posebne dimenzije radne uspješnosti i da se zaposlenici rangiraju posebno na svakoj dimenziji, odnosno prvo na jednoj, pa na drugoj itd. Postupak rangiranja je jednostavan no bez obzira na jednostavnost manageri mogu imati znatne teškoće u diferenciranju samo onih suradnika u srednjem djelu ranga, dok je najbolje i najslabije suradnike vrlo lako izdvojiti.

---

<sup>45</sup> Bošnjović, J., "Menadžment radne uspješnosti.," PREGLED-časopis za društvena pitanja, 3., 2011. , str.171.

<sup>46</sup> Bahtijarević Šiber, F. „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 518.-533.

<sup>47</sup>Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. "Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima", Tehnički glasnik, vol. 7., br. 1., 2013., str.62.

- Metoda uspoređivanja u parovima je metoda procjenjivanja radne uspješnosti koja zahtjeva da se uspoređuje svaki suradnik sa svakim drugim suradnikom u grupi, prema ukupnoj radnoj uspješnosti. „Da bi usporedio svakog suradnika sa svakim, manager mora napraviti  $N(N-1)/2$  uspoređivanja pri čemu N znači broj suradnika. To znači da manager za 20 suradnika treba napraviti 190, a za 40 suradnika 780 usporedbi da bi došao do njihova ranga radne uspješnosti<sup>48</sup>“. Prednost ove metode je što djeluje na procjenitelje tako da stalno moraju uspoređivati date ocjene zaposleniku.
- Metoda prisilne distribucije polazi od pretpostavke da se postoci određuju na temelju normalne distribucije gdje je najveći broj onih prosječne uspješnosti, a najmanji broj onih najlošije i najviše uspješnosti. U usporedbi s drugim metodama otklanja djelovanje pogrešaka procjenjivača (blagost, strogost), no ne onemogućuje utvrđivanje veličine razlike u uspješnosti među pojedincima, niti uspoređivanje između grupa.

#### 4.2.2. „Check-liste“

„Check-liste“ ili liste označavanja sastoje se od niza tvrdnji koje opisuju različite oblike ponašanja zaposlenika. Ponašanje zaposlenika na poslu opisano je preko niza pozitivnih i negativnih tvrdnji, a sam je zadatak procjenitelja označavanje onih koje najbolje odgovaraju ili uopće ne odgovaraju radnom ponašanju osobe koju se ocjenjuje.

Liste označavanja dijele se na liste slobodnog izbora koje opisuju radno ponašanje važno za uspješno ili neuspješno obavljanje određenog posla, i liste prisilnog izbora koje se sastoje od niza tvrdnji koje opisuju ponašanje vezano uz određeni posao.

#### 4.2.3. Ljestvice procjene

Ljestvice procjene usporedbu radne uspješnosti temelje na nekim prethodno uspostavljenim radnim standardima odnosno kriterijima radne uspješnosti (unaprijed su definirane osobine zaposlenika ili neki oblici ponašanja koji određuju uspješnost u poslu). Postoje grafičke i opisne ljestvice procjene. Grafičke ljestvice su najčešće primjenjivana metoda procjene. Mogu biti kontinuirane i diskontinuirane, mogu imati više stupnjeva, te kao

---

<sup>48</sup> Bahtijarević Šiber, F., „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 521.

oznake stupnja upotrebljavati znakove i brojeve. Opisne ljestvice umjesto brojeva i znakova, koji označavaju stupnjeve daju kraće ili detaljne opise svake razine uspješnosti.

### **4.3. Praćenje i procjena radne uspješnosti**

Procjena radne uspješnosti može se definirati kao „formalni sustav periodičnog pregleda i evaluacije uspješnosti na radu, svakog pojedinog zaposlenika u poduzeću<sup>49</sup>“. Za praćenje i procjenu radne uspješnosti zaposlenika potrebno je osigurati određene preduvjete, te definirati kvalitetan sustav motivacije. Kako bi se utvrdila radna uspješnost potrebno je vrednovati zaposlenike. „Postupak ocjenjivanja zaposlenih mora se temeljiti na stručnim, mjerljivim, vidljivim i jasnim (objektivnim) metodama<sup>50</sup>“.

U tu svrhu vrši se određivanje jasnih standarda rada i željene kompetencije, kriterija nagrađivanja pojedinačnog i grupnog napora, nagrada (materijalno i nematerijalno nagrađivanje), te željenih ciljeva. Za poticanje radne uspješnosti u organizaciji mora vladati atmosfera povjerenja, pravičnosti, optimizma, timskog rada, podupiranja individualnog i grupnog rasta. Potrebno je razviti sustav koji će na temelju pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti, kontinuiranog i sustavnog ocjenjivanja vrednovati uspješnost svakog pojedinca. „Upravljanje uspješnošću odnosi se na sve managerske aktivnosti i instrumente, uključujući i procjenu uspješnosti, koji osiguravaju postizanje ciljeva uspješnosti i strategijskih ciljeva organizacije<sup>51</sup>“.

Procjena radne uspješnosti je proces kojim se mjeri doprinos zaposlenika u ostvarivanju ciljeva u nekom vremenu. Ako se takva procjena ne obavlja na korektan način ona može narušiti međuljudske odnose, dok precizna ocjena može potaknuti zaposlenika na bolju realizaciju postavljenih ciljeva koji su mu postavljeni kao zadatak za izvršenje (Slika 9.).

---

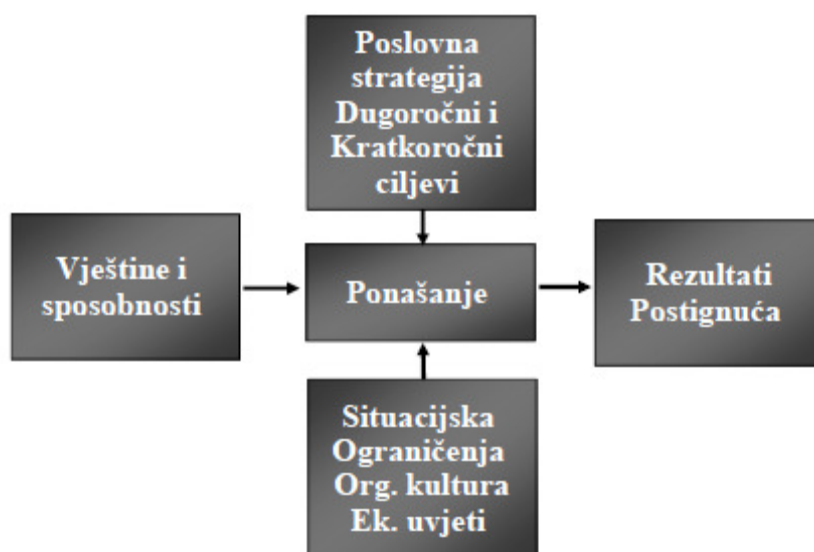
<sup>49</sup> Marušić, S., „Upravljanje ljudskim potencijalima“, Adeco, Zagreb, 2006, str 376.

<sup>50</sup> Ibid., str. 378.

<sup>51</sup> Bahtijarević Šiber, F., „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 505.



Slika 9. Model upravljanja uspješnošću



Izvor: Pfeiffer, S., „Upravljanje radnom uspješnošću“, nastavni materijal, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2008., str.2.

Povezivanje organizacijskih ciljeva i rezultata s individualnim ciljevima i rezultatima je vrlo bitno za upravljanje uspješnošću. Procjena radne uspješnosti zahtijeva neposredno poznavanje i izravno promatranje radnog ponašanja ljudi. Procjenjivanje se može vršiti u različitim vremenskim intervalima. Procjenitelji mogu biti neposredni manageri, suradnici i kolege, podređeni, klijenti kao i osoba koja se ocjenjuje, odnosno svatko tko to ponašanje prati i poznaje<sup>52</sup>. U novije doba neke organizacije upotrebljavaju potrošače i klijente kao procjenitelje. Nadređeni manageri su najčešći tradicionalni procjenitelji radne uspješnosti. Obično su to neposredni nadređeni koji, po pravilu, stalno i izravno promatraju radno ponašanje i uspješnost svojih suradnika u obavljanju posla. Oni su ti koji znaju standarde i očekivanja glede radne uspješnosti.

„Istraživanja pokazuju da su oni procjenitelji u preko 95 % programa procjenjivanja u industriji<sup>53</sup>“. Manageri procjenjuju uspješnost čak i u slučaju korištenja drugih procjenitelja, pa se konačna ocjena dobiva na temelju više procjenitelja. Međusobno procjenjivanje (suradnici i kolege) predstavlja drugu mogućnost, koja se u organizacijama ne rabi često. Ponekad se tako mogu dobiti informacije koje se ne mogu dobiti od managera. Međutim, u organizacijama postoji sumnja prema procjeni kolega iz više razloga, radi straha da će kolege biti previše blagi ili strahovanja da se može izazvati kompetencija i nepovjerenje između

<sup>52</sup> Bošnjović, J., "Menadžment radne uspješnosti", PREGLED-časopis za društvena pitanja, 3, 2011., str. 169.

<sup>53</sup> Bahtijarević Šiber, F., „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 534.

kolega. To je posebice moguće kad nema međusobnog povjerenja i kad su radni uvjeti kompetitivni. Procjena kolega je dobar ponekad, i valjan indikator buduće radne uspješnosti, te je često visoko povezana s managerskom ocjenom. Njezina je prednost i to što kroz prosjek više procjenitelja, primjerice svih članova grupe, povećava objektivnost ocjenjivanja. Također ima, i veliku psihološku predanost iz dva razloga:

- ocjena je rezultat većeg broja ljudi pa se nikoga konkretnog ne može optužiti za dobivanje loše ocjene, i
- obično osoba ima više povjerenja u kolege s kojima radi nego u šefa za kojeg može misliti da ga „ne voli“, da mu „namjerno“ daje nisku ocjenu. Neke organizacije primjenjuju panel procjenitelja (panel se obično sastoji od 5 članova, uz mogućnost da su u panel uključeni sami kolege ili kombinacija kolege i managera).

Samoocjenjivanje se u novije doba sve više koristi u procesu procjenjivanja uspješnosti. Sudjelovanje zaposlenih u procesu procjenjivanja „poboljšava njihovu motivaciju i smanjuje obrambeni stav tijekom razgovora o uspješnosti<sup>54</sup>“. Rezultati dobiveni samoocjenjivanjem tendiraju biti blaži, manje varijabilni i obično imaju manju suglasnost s ocjenama dobivenih od drugih. Samoocjenjivanje u praksi se redovito upotrebljava uz managersko procjenjivanje. Manager i procijenjena osoba vrše odvojene procjene uspješnosti kao podlogu za međusobnu raspravu i usuglašavanje međusobnih razlika. Taj postupak primjenjuje sve više organizacija. Svrha samoocjenjivanja je poticanje razvoja zaposlenih, razvijanje suradnje i dijaloga između managera i njihovih suradnika, te postizanje radne uspješnosti u skladu s organizacijskim i razvojnim ciljevima. Samoocjena postaje realnija i stroža kad je povezana s mogućnostima obrazovanja i razvoja, primjerice vlastite stručnosti za obavljanje posla. Temeljna pretpostavka za povećanje objektivnosti i kritičnosti samoocjenjivanja jeste shvaćanju ljudi da samoocjenjivanje uspješnosti ima ponajprije razvojnu svrhu i da želi unapređivati i poboljšavati, a ne kritizirati. U tome je vrlo velika odgovornost managera.

Važan izvor informacija u procjenjivanju managerske uspješnosti mogu biti oni kojima manager rukovodi tj. podređeni. Postupak u kojemu podređeni ocjenjuju managera naziva se vrednovanje prema gore. To je način da manager dobije izravnu povratnu informaciju o svojoj uspješnosti od onih na kojima ju najizravnije manifestiraju. Uvođenjem

---

<sup>54</sup> Tipurić, D., et.al., „Strateške inicijative za unaprjeđenje poslovanja Hrvatskih šuma d.o.o.“, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 2009., str. 132.

takvog sustava želi se postići povećanje upravljačke vještine managera, konkurentske pozicije organizacije, te se želi dati zaposlenicima veću ulogu i *pravo glasa*. Podređeni prilikom procjenjivanja vrednuju neke dimenzije managerske uspješnosti kao što su timski rad, komunikacije, kvaliteta, vodstvo, planiranje i razvoj suradnika. To su dimenzije koje podređeni mogu najbolje procjenjivati.

Porastom interesa suvremenih organizacija za njihove potrošače i klijente, isti postaju značajni akteri procesa ocjenjivanja uspješnosti. Zadovoljavanje unutarnjih i vanjskih potrošača i klijenata postaje bitan dio procjene uspješnosti. Ocjene vanjskih potrošača i klijenata putem specijaliziranih upitnika, telefonskog intervjuiranja i drugih standardnih tehnika služe za dobivanje mišljenja o uspješnosti pojedinog zaposlenika, odjela ili cjelokupne organizacije, te su segment ukupne ocjene njihove radne uspješnosti. Danas sve više organizacija upotrebljava „zadovoljstvo klijenta uslugom“ kao osnovicu za stimulativno nagrađivanje.

#### **4.4. Motivacijski sustav**

Osnovna svrha motivacijskog sustava je podizanje individualne radne uspješnost na način da se nagrađuju poželjni oblici ponašanja koji ju određuju, i zato on mora sadržavati motivacijske strategije. Motivacijski sustav čine materijalne i nematerijalne strategije <sup>55</sup>:

a) materijalne strategije (nagrađivanje znanja i vještina, različite beneficije, sudjelovanje u dobitku, vlasništvu i sl.), i

b) nematerijalne strategije (poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i dr.) sustavni su pristup povećanju motivacije zaposlenih zadovoljavanjem njihovih raznolikih potreba za uvažavanjem i poštovanjem, autonomijom, potvrđivanjem i razvojem osobnih sposobnosti i potencijala zaposlenika.

Odgovarajuće materijalno nagrađivanje je samo temelj na koji treba nadograđivati široku strukturu motivacijskih poticaja različite prirode, kako bi se na taj način povećao motivacijski potencijal u organizaciji, te privlačnost radne situacije. Različite strategije

---

<sup>55</sup> Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R., "Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima" , Tehnički glasnik 7.1., 2013., str. 56.-57.

motiviranja koje primjenjuju suvremena poduzeća u svrhu podizanja radne uspješnosti zaposlenika temelje se na tri psihološke spoznaje<sup>56</sup>:

- Za razliku od prošlih vremena kada se povećanje motivacije svodilo isključivo na novac, danas je većina ljudskih potreba i faktora motivacije nematerijalne prirode. To znači da organizacija, uz materijalno nagrađivanje i zadovoljavanje materijalnih potreba i aspiracija, treba zadovoljiti i druge potrebe i aspiracije ljudi. „Upravo zato je važno nenovčano nagrađivanje koje obuhvaća široki spektar motivacijskih mehanizama<sup>57</sup>“ kao što su npr. status, priznanja, potrebe autonomije i razvoja, rezervirana parkirališna mjesta, boravak u službenim vilama, korištenje službenih vozila i dr.
- Motivacijski sustav treba temeljiti na što raznolikijim, istodobnim načinima i strategijama motiviranja. Temeljno pravilo od kojeg treba polaziti je: što više individualnih potreba, ciljeva i aspiracija može organizacija zadovoljiti, to je veća vjerojatnost visoke motivacije i identifikacije. Polaganje svih nada na samo jedno sredstvo motivacije (plaće i materijalne nagrade), daje uvijek ograničen rezultat i uključuje velike rizike frustriranja mnoštva drugih potreba i aspiracija.
- Sustav mora biti usmjeren na ono što se želi postići tj. treba nagrađivati ono što se najviše želi postići (inovacija, suradnje, visoka proizvodnost, izvrsnost u svim područjima, vrhunska kvaliteta proizvoda i usluga itd.).

„Nagrađivanje je oblik kompenzacija odnosno različitih oblika materijalnih davanja zaposlenicima i managerima kojim im se nadoknađuje njihov trud, zalaganje i postignuti rezultat rada<sup>58</sup>“. Na temelju procjene uspješnosti utvrđuje se plaća (varijabilni dio) i različiti oblici nagrađivanja (naknade, beneficije) zaposlenih. Procjena uspješnosti omogućuje stvaranje slike o potencijalima organizacije i njezinoj konkurentskoj sposobnosti, te određuje portfolio ljudskih potencijala. Tako dobivene informacije služe za procjenu i profesionalno usmjeravanje i raspoređivanje ljudi na ona radna mjesta koja bolje odgovaraju njihovim mogućnostima. Važan segment je vrednovanje da li osoba čiji se rad i uspješnost procjenjuje posjeduje sposobnosti koje zahtijevaju uspješno obavljanje posla, ali i razvoj karijere.

---

<sup>56</sup> Bahtijarević Šiber, F., „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 605.

<sup>57</sup> Buntak, K., Drožđek, I. i Kovačić, R., "Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima", Tehnički glasnik 7.2, 2013., str. 213.

<sup>58</sup> Gutić, D. i Rudelj, S., "Menadžment ljudskih resursa", Grafika, Osijek, 2012., str. 381.

Praćenje radne uspješnosti je u interesu i organizacije i zaposlenika. Kroz praćenje organizacije i zaposlenici žele postići neke svoje ciljeve. Zaposlenicima je važno da dobiju informaciju o svom radu što im pomaže u unapređenju i usavršavanju, a time i postizanju veće uspješnosti u budućnosti. Također žele dobiti i odgovarajuće nagrade i mogućnosti daljnjeg razvoja. S druge strane, interes je organizacije dobivanje informacija o radnom ponašanju i radnoj uspješnosti kako bi mogla ocijeniti svoje ukupne mogućnosti i postaviti razvojne ciljeve u različitim područjima, donositi kvalitetne odluke o nizu pitanja vezanih za uspješno upravljanje ljudskim potencijala, ponajprije o razvoju i nagrađivanju. Nužno je prepoznati značaj i utjecaj motivacijskih sustava kako bi se učinkovito upravljalo ljudskim potencijalima.

Motiviran i zadovoljan zaposlenik, radit će učinkovitije, kreativnije i s većom usmjerenošću prema postavljenim ciljevima. Ukoliko motivacija izostane, javlja se opasnost da se izjednači rad najkvalitetnijih zaposlenika s prosječnim, ili čak ispodprosječnim. To će dovesti do nezadovoljstva zaposlenih i s vremenom odrazit će se na kvalitetu rada. Svaki zaposlenik mora biti svjestan i znati da se njegov rad prati, vrednuje te da će se njegov trud isplatiti, a dobri rezultati će biti nagrađeni. Nagrada je zahvalnost za uloženi trud i postignute rezultate, te ujedno i poticaj za daljnje zalaganje zaposlenih. Kvalitetni sustavi nagrađivanja zahtijevaju prije svega učinkovite sustave procjene radne uspješnosti.

#### **4.5. Motivacijske tehnike i stimuliranje radne uspješnosti**

U Hrvatskoj je uvriježeno mišljenje da su novčana primanja najbolji motivator za zaposlenike. Opravdanje istoga proizlazi iz činjenice da ekonomska situacija u zemlji već godinama stagnira. Takvo poimanje motivacije naziva se jednodimenzionalno<sup>59</sup>.

Najznačajnije motivacijske tehnike jesu: novac, participacija i kvaliteta radne sredine. Novac je veoma značajan i važan motivator no treba promišljeno koristiti novac kao motivator i paziti da ga se ne koristi u pogrešnom kontekstu.

Uloga materijalnih nagrada je bitna jer pruža zaposlenicima osiguranje minimalnih egzistencijalnih uvjeta. Novac dovodi samo do kratkoročnog povećanja motivacije, stoga je

---

<sup>59</sup> Posao.hr, dostupno na: <http://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/motivacija-zaposlenika-nije-sve-u-novcu-ima-nesto-i-u/291> (15.09.2015.)

participacija značajan motivator jer je ona ujedno i sredstvo priznanja<sup>60</sup>. „Participacija označava stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji. To je proces kojim se u organizacijama zaposleni uključuju u proces odlučivanja i rješavanja različitih problema sa svrhom bolje upotrebe njihovih potencijala i boljeg ostvarivanja organizacijskih ciljeva<sup>61</sup>“.

Konzultiranjem suradnika o događajima, koji se tiču njih i koji utječu na njih, izazivaju povećanu motiviranost. Svi suradnici žele znati što se događa u njihovom okruženju i žele znati pozadinu problema. Kod participacije u donošenju odluka bitno je naglasiti i pojam emocionalne inteligencije. Netko može zakazati jer njegova emocionalna inteligencija ne odgovara tom poslu. Navedene osobe mogu biti vrlo inteligentne, imati odgovarajuću školsku spremu, steći mnoge godine iskustva u tom poslu no nedostaje im potrebna razina emocionalne inteligencije za uspješno obavljanje radnih aktivnosti. Emocionalna inteligencija znatno određuje stupanj uspješnosti odnosa prema drugima i uspjeh u poslu. Osnove emocionalnih i društvenih kompetencije jesu: motivacija, empatija, samosvijest, samokontrola.

Empatija predstavlja mogućnost suosjećanja s osjećajima drugih ljudi, mogućnost razumijevanja njihovog gledišta, te sposobnost njegovanja osobnih odnosa. Osoba je samosvjesna kada zna što osjeća u danom trenutku i kada je sposobna realno procjenjivati vlastite sposobnosti. Samokontrola predstavlja sposobnost suočavanja sa svojim emocijama, na način da one olakšavaju posao umjesto da ga otežavaju. Iz navedenih razloga suvremenim organizacijama trebaju upravljati manageri koji nadziru svoje osjećaje i vladaju njima, koji pravilno postupaju pod stresom, znaju podnijeti neuspjeh i razočaranja.

Emocionalna inteligencija predstavlja sposobnost managera u iskazivanju svojih osjećaje zaposlenicima, da živi u skladu s njima, te da ih koristi za postizanje važnih organizacijskih ciljeva. Emotivno inteligentni manageri imaju razvijenije komunikacijske vještine, prilagodljiviji su, imaju razvijenije samopouzdanje i samokontrolu, te imaju prednost u vođenju organizacije. Takvi se manageri ističu u timskom radu, vješto rješavaju sukobe unutar organizacije, djelotvorni su u organiziranju i imaju veliki potencijal za vodstvo.

---

<sup>60</sup> Russo, A., „Motivacija i razvoj ljudskih potencijala“, nastavni materijal, Pomorski fakultet, Split, 2013., str.11.

<sup>61</sup> Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R., "Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima." Tehnički glasnik 7.2, 2013., str. 216.

Emocionalna inteligencija pretpostavlja također i sposobnost izazivanja i upravljanja tuđim emocijama<sup>62</sup>. Emocije osoba može koristiti da bi povećala motivaciju za obavljanje različitih važnih zadataka. Važno je naglasiti da osoba s pozitivnim stavovima prema životu kreira međuljudske odnose u kojima se ona sama, a i svi oni s kojima dolazi u kontakt, osjećaju ugodno.

Kvaliteta radne sredine osim obogaćivanja posla sadrži elemente industrijske i organizacijske psihologije i sociologije a sve u svrhu sustavnog podizanja razine motivacije. Obogaćivanjem posla nastoji se radno mjesto učiniti izazovnijim i odgovornijim, a zaposleniku omogućiti postizanje priznanja za svoj rad i napor. Posao može biti obogaćen na način da se radniku pruži veća sloboda u odlučivanju o redoslijedu obavljanja radnji, te u odlučivanju o samim metodama rada koje će biti korištene kako bi se posao uspješno i kvalitetno izvršio. Na taj se način radniku daje veći osjećaj odgovornosti u izvršenju zadataka. Uključivanje zaposlenika u analizu i promjenu radnog okruženja, kao i pružanje povratne informacije zaposleniku o njegovim postignućima, samo su još neki od načina obogaćivanja posla, uz poticanje participacije i interakcije među zaposlenicima.

Razlika u ponašanju zaposlenika naspram obavljanju radnog zadatka veliki je problem za managere. Dok neki zaposlenici rade marljivo i odrađuju svoj posao korektno, te osjećaju lojalnost prema tvrtki i ostvaruju rezultate kao da rade za sebe, postoje i neki drugi zaposlenici koji dođu na posao jer moraju odraditi svoj fond sati. Takav način rada (jer moraju) ne dovodi do rezultata njih kao pojedinaca. Često se ti pojedinci utope u masi, stoga njihovi ispodprosječni rezultati nisu vidljivi jer uvijek postoji netko drugi tko će odraditi posao umjesto njih. Takav način nekvalitetnog rada manager ne može uočiti jer posao je u konačnici odrađen. Često puta manageri ne uočavaju puno važnije promjene koje se događaju kod nekoć radišnih, vrijednih i poslu predanih zaposlenika. No, uočavanje takvih pojava trebao bi biti posao managera, jer su upravo oni odgovorni za produktivnost rada<sup>63</sup>.

Pitanje je zbog čega zaposlenici odjednom počinju iskazivati: kašnjenje na posao, izostanak s posla, nezainteresiranost, smanjenje produktivnosti i sl. Dužnost manager je

---

<sup>62</sup> Ahmetović, E. i Omić, S., "Utjecaj emocionalne inteligencije na uspjeh menadžera", Business Consultant-Poslovni Konsultant, 5, 27, 2013., str. 99.-100.

<sup>63</sup> Čičin Šain, D., „Menadžment - uvodno predavanje“, nastavni materijal, Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru, xxxx., str.2.

utjecati na ponašanje i uspješnost svojih zaposlenika u radu. Uspješnost na radu potiče zadovoljstvo zaposlenika.

U suvremenim uvjetima poslovanja organizacijske sposobnosti sve više se prepoznaju kao jedan od najvažnijih faktora uspjeha organizacije, a dinamično okruženje zahtjeva sposobnost organizacije da se nosi s više izazova istovremeno, uz stvaranje vrijednosti kao temeljnu zadaću organizacije, u ovom kontekstu prvenstveno se ostvaruje kroz orijentaciju prema unutarnjim snagama poduzeća (zaposlenicima), i stvaranju konkurentske prednosti temeljene na vlastitim resursima i sposobnostima<sup>64</sup>.

Vođenje ljudskih potencijala shvaća vrijednost ne samo kao profit po radniku nego kao dugoročno stvaranje vrijednosti u organizaciji, i to kroz: razvoj radnika, sustav napredovanja radnika u organizaciji i zadovoljstvo samog zaposlenika. Suvremene znanosti poput komunikologije, sociologije i psihologije utjecale su na stvaranje novog pogleda na sustav učinkovitog upravljanja i motivacije ljudi, te su ljudski potencijali stavljeni u središte promišljanja.

#### **4.6. Stimuliranje radne uspješnosti**

Poslovna strategija organizacije vrlo je važna za odabir sustava poticanja i nagrađivanja. Radnu uspješnosti moguće je stimulirati putem: stimulativne plaće temeljene na radnoj uspješnosti, različitih individualnih nagrada i bonusa, posebnih programa stimulacije, sudjelovanja zaposlenih u dobiti, vlasništvu itd.

#### **4.7. Problemi kod ocjenjivanja uspješnosti**

Pri ocjenjivanju uspješnosti primjenom analiziranih metoda javljaju se značajni problemi od kojih su neki vezani uz sam instrument, dok su drugi vezani uz one koji se instrumentom koriste (procjenitelje). Najvažniji problemi su: nejasni standardi uspješnosti, mala diskriminativnost u praksi i subjektivne pogreške procjenitelja. Mnoge metode procjene

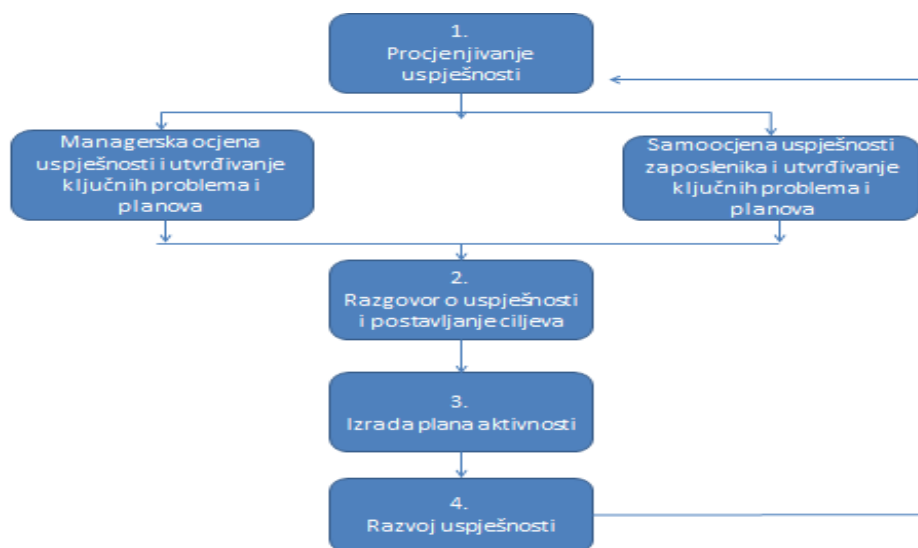
---

<sup>64</sup> Aleksić, A., „Uloga organizacijskog dizajna u razvoju organizacijskih sposobnosti poduzeća“, Doktorski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2012., str.B.



ostavljaju velik prostor za interpretacije i subjektivne prosudbe procjenitelja zbog nedefiniranih i nejasnih standarda (Slika 10.). To se posebice odnosi na grafičke ljestvice procjene koje zbog kvantifikacije koju nude, mogu izgledati objektivne. Taj je problem rezultanta interakcije samog instrumenta i njegovih materijalnih karakteristika, te procjenitelja. Procjenjivanje radne uspješnosti, u praksi koristi samo jedan dio ljestvica ocjenjivanja, i to u pravilu viši dio. Pritom se pojavljuje tendencija procjenitelja da svima daju više ocjene.

Slika 10. Pretpostavka djelotvorne povratne informacije i razgovora o uspješnosti



Izvor: Bahtijarević Šiber, F., „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 544.

Najvažnija funkcija praćenja i ocjenjivanja uspješnosti je poboljšanje same uspješnosti rada i razvoj zaposlenih. To mora biti proces međusobne suradnje managera i njihovih suradnika usmjeren na postizanje zajedničkih ciljeva. Najvažniji, a ujedno i završni dio procesa je pružanje povratne informacije o uspješnosti u prethodnom razdoblju, te postavljanje ciljeva plana razvoja za sljedeće razdoblje putem razgovora o uspješnosti. Povratna informacija o uspješnosti u obavljanju posla smatra se jednim od najvažnijih faktora u poticanju i jačanju razvoja zaposlenih, te poboljšanja individualne uspješnosti. Pritom, analiza i ocjena uspješnosti u prethodnom razdoblju te rasprava o tome služe samo za utvrđivanje problema koje treba otkloniti, te razvoj ciljeva i plana aktivnosti umjerenih razvoju zaposlenih.

## **5. Praktični primjeri motivacije zaposlenika**

U ovom poglavlju biti će obrađeni: a) primjer testa opće motivacije zaposlenih, b) primjer iz prakse na slučaju tvrtke IKEA u Hrvatskoj, te c) primjer provođenja postupka odabira najboljeg poslodavca u Hrvatskoj.

### **5.1. Primjer testa opće motivacije zaposlenih**

Razina motivacije zaposlenika u nekoj organizaciji može se empirijski mjeriti koristeći primjereni mjerni instrument. Navedenim instrumentom moguće je ustanoviti elemente koji motiviraju zaposlenike u njihovom obavljanju radnih aktivnosti. Isti elementi obuhvaćaju širi raspon motiva, a kreću se od materijalnih motiva, nematerijalnih uvjeta rada, preko osobnih motiva zaposlenika do eksternih motiva koji izlaze iz okvira same organizacije. Kao primjer testa opće motivacije zaposlenih prikazan je test koji slijedi u nastavku (Tablica 1.).

Tablica 1. Primjer testa opće motivacije zaposlenih

Broj	Motiv	Identifikacija motiva					
		1	2	3	4	5	6
1.	Čista plaća	1	2	3	4	5	6
2.	Čista provizija	0	0	0	0	0	0
3.	Plaća – provizija u različitim kombinacijama	0	0	0	0	0	0
4.	Stabilnost poduzeća i radnog mjesta	0	0	0	0	0	0
5.	Kvalitetni tržišni i razvojni programi poduzeća	0	0	0	0	0	0
6.	Dobre tržišne pozicije i budućnost poduzeća	0	0	0	0	0	0
7.	Stručno napredovanje i usavršavanje u struci	0	0	0	0	0	0
8.	Plaćene beneficije od strane poduzeća	0	0	0	0	0	0
9.	Samostalno donošenje važnih odluka u poslu	0	0	0	0	0	0
10.	Ugodno radno okruženje	0	0	0	0	0	0
11.	Dobri radni uvjeti	0	0	0	0	0	0
12.	Napredovanje u organizaciji poduzeća	0	0	0	0	0	0
13.	Neograničene mogućnosti zarade	0	0	0	0	0	0
14.	Želja za samodokazivanjem	0	0	0	0	0	0
15.	Pohvale i priznanja od strane rukovoditelja	0	0	0	0	0	0
16.	Lojalnost (odanost) poduzeću	0	0	0	0	0	0
17.	Izgradnja osobne karijere	0	0	0	0	0	0
18.	Osobna sigurnost i perspektiva	0	0	0	0	0	0
19.	Posao koji volim i poznajem	0	0	0	0	0	0
20.	Stečena rutina u obavljanju posla	0	0	0	0	0	0
21.	Kupci me poznaju i cijene	0	0	0	0	0	0
22.	Moji podređeni me cijene i prihvaćaju	0	0	0	0	0	0
23.	Dinamičnost posla koji obavljam	0	0	0	0	0	0
24.	Točno znam kome odgovaram i za koji posao odgovor	0	0	0	0	0	0
25.	Rad na terenu i s ljudima	0	0	0	0	0	0
26.	Rad bez velikih stresova	0	0	0	0	0	0
27.	Stjecanje širokog kruga poznanaka i prijatelja	0	0	0	0	0	0
28.	Aktivnosti i perspektiva moje struke	0	0	0	0	0	0
29.	Strah od gubitka posla (nezaposlenost)	0	0	0	0	0	0
30.	Ostali razlozi	0	0	0	0	0	0

Izvor: Gutić, D. i Rudelj, S., "Menadžment ljudskih resursa", Grafika, Osijek, 2012., str. 375.

U prikazanoj tablici ispitanici mogu ponuditi odgovor na pitanje: Što Vas motivira za rad?, i to zaokruživanjem jednog od ponuđenih odgovora: 1 – presudno važno; 2 – jako važno; 3 – važno; 4 - ne baš tako važno; 5 – malo važno; 6 – nevažno. Autori ističu kako

pretežitost odgovora ispitanika po 1 i 2 označava polje i sadržaje pretežite motivacije zaposlenika.

## **5.2. Primjer iz prakse na slučaju tvrtke IKEA u Hrvatskoj**

Tvrtka Mojposao svake godine provodi odabir najboljeg poslodavca u Hrvatskoj. U 2014. godini tvrtka IKEA, koja je na hrvatskom tržištu bila prisutna tek nekoliko mjeseci, odabrana je za najboljeg poslodavca u Hrvatskoj.

Švedska IKEA jedan je od najvećih međunarodnih koncerna koji se bavi prodajom namještaja. Osim namještaja IKEA se bavi i prodajom nekretnina, kao i restoranima koji se obično nalaze u samom trgovinskom centru. IKEA je osnovana 1943. godine i do danas ima 273 trgovine u 37 država u svijetu. Formalno sjedište švedskog koncerna nalazi se u Nizozemskoj, a vlasnik i osnivač tvrtke je Ingvar Kamprad, jedan od najbogatijih ljudi na svijetu čija se imovina procjenjuje na preko 30 milijardi dolara. IKEA je poznata po pristupačnim cijenama, specifičnom dizajnu i katalogu koji se godišnje izdaje u preko 200 miliona primjeraka. U Hrvatskoj je IKEA otvorila svoj prodajni centar početkom 2014. Zaposleno je 350 osoba, te riječ je o investiciji vrijednoj 750 milijuna kuna. IKEA, koja je na hrvatskom tržištu sa svojom robnom kućom u Rugvici kod Zagreba prisutna tek nekoliko mjeseci, uspjela je izboriti prvo mjesto, na kojem je dugi niz godina bio DM. U 2014. godini u istraživanju je sudjelovalo gotovo 3.000 zaposlenika, koji su odgovorili na 80 pitanja u vezi radnih uvjeta, korporativne komunikacije, organizacije rada, lojalnosti zaposlenika, međuljudskih odnosa i slično, a većina zaposlenika IKEE visoko su rangirala dugoročne ciljeve i strategiju svoje tvrtke, motivaciju i poticajno radno okruženje koje je takvo da bi većina njih u njoj rado dočekala i mirovinu.

Prema pravilima poslovanja IKEA-e iznimno je važno ugodno radno okruženje, te da svi zaposleni imaju povratne informacije o tome koliko je njihov posao važan za uspjeh tvrtke, te koliko oni pridonose na radnom mjestu. Mišljenje zaposlenih u IKEA-i uzima se u obzir pri donošenju odluka, tako da zaposleni znaju da imaju dobre šanse za napredovanje u slučaju kvalitetno obavljenog posla. IKEA izjavljuje kako vjeruje u svoje ljude, te da je svjesna kako su sretni i motivirani zaposlenici najveća vrijednost tvrtke.

Postupak motiviranja zaposlenih IKEA provodi na način da je radna atmosfera ugodna, zaposlenici imaju osigurane cjelodnevne obroke, prijevoz, te TACK program lojalnosti. "Tack" znači hvala, a to je naziv za program lojalnosti u kojem kompanija zaposleniku koji je proveo najmanje pet godina u TACK programu uplaćuje određeni novac u interni, tvrtkin mirovinski fond. Dodatno, zaposleniku koji odluči iz svoje plaće izdvajati iznos od 2% bruto plaće, kompanija dodaje jednako toliko u mirovinski fond. Postoji i dodatni One IKEA bonus program, koji osigurava da svi zaposlenici ostvare novčanu stimulaciju kada se dostignu poslovni ciljevi.

Jedan od izazova odjela ljudskih resursa je kako motivirati zaposlenike. „Zadovoljstvo se provjerava internim istraživanjem u kojem svi zaposlenici imaju priliku izraziti svoj stav i zadovoljstvo različitim aspektima poslovanja, radne atmosfere i rada u timu. Uz to postoje i razni procesi, radionice na razini timova te edukacija koje prate dobivene rezultate, a tijekom godine se nastoji aktivno raditi i pratiti željena poboljšanja<sup>65</sup>“. U tvrtci IKEA ističu kako im je zadovoljstvo zaposlenika važno jer oni čine kompaniju uspješnom.

Doručak za IKEA-ine zaposlenike košta 4 kune, a voće, kava i čaj su besplatni. U kompanijskom restoranu, koji je odvojen od onog za kupce, svaki se dan mijenja ponuda i bitan je kriterij da zaposlenici nemaju istih pet jela koja će se izmjenjivati, nego da jedu kvalitetno i ukusno. Hrana u kompanijskom restoranu je subvencionirana, zaposlenici plaćaju jednu trećinu cijene. Uz obaveznu polusatnu pauzu, postoji i "Fika", dodatna, mini pauza za zaposlenike koji to žele. Zbog udaljene lokacije njezine robne kuće od grada, uvedena je posebna autobusna linija. Svi zaposlenici dobivaju regeres i božićnicu, a djeca zaposlenih dobivaju božićne darove. Plaće su više od prosjeka za ista radna mjesta kod konkurencije. Sustav otvorene komunikacije koji se, između ostalog, očituje i u otvorenom prostoru zaposlenika koji ne rade u direktnom kontaktu s kupcima osigurava svakome da predloži promjene u poslovanju, sve što može pridonijeti poboljšanju tvrtke i zaposlenih. Tako je došlo i do „flat pack-a“, sustava pakiranja proizvoda u plosnate kutije, zahvaljujući čemu gotovo svaki proizvod kupljen u IKEA-i kupac može sam unijeti u svoje vozilo i odvesti kući.

Zbog svega navedenog, za 300-tinjak se IKEA-inih radnih mjesta se u Hrvatskoj prošle godine javilo gotovo 28.000 ljudi. Najmlađi zaposlenik ima 19 godina, najstariji 60, a

---

<sup>65</sup> IKEA Hrvatska d.o.o., Služba za kupce, Opće informacije o robnoj kući-odgovor na upit, 06.10.2015.

zaposleno je i nekoliko trudnica, te je većina zaposlenih primljena s burze. Nitko od zaposlenih, bez obzira na hijerarhijsku poziciju, nije dobio službeni automobil. Tvrtka ima nekoliko osobnih automobila koje koriste oni kojima su u tom trenutku najpotrebniji. Nitko nema tajnicu i manageri ne mogu nekome narediti da mu nešto fotokopira ili donese kavu, već se sami moraju poslužiti. Mnogi su bili razočarani kada su na razgovoru za posao doznali da neće dobiti službeni automobil i mobitel.

IKEA-ine vrijednosti za svakog zaposlenika, navode se kao najvažniji kriterij prilikom zapošljavanja. Te je vrijednosti teško definirati, ali riječ je o odnosu ravnopravnosti, jednakosti i jednostavnosti, što znači da se, iako svi nose radne uniforme, osobnost svakog zaposlenika IKEA-e maksimalno poštuje. Pritom je nebitno je li riječ o mladoj ili starijoj osobi, boji kože, modnim sklonostima itd., već je bitan odnos prema drugima. Stoga nitko tko nosi neobičniju frizuru ili piercing na licu neće biti diskvalificiran zbog svog izgleda, ali oni koji ne razumiju obavezu da pridonose tuđem životu teško će se uklopiti u duh koji promiče IKEA. Vještine i znanja, iako vrlo važni, ipak su nešto što se može naučiti, a treći kriterij koji ističu iz IKEA-e je motivacija tj. razlog zbog kojega netko želi biti dio IKEA-ina sustava. Oni to opisuju kao: „opušteni, friendly osjećaj koji se odmah vidi kada se uđe među zaposlenike i kada se oni pri upoznavanju krenu obraćati s “ti” i pridošlicama<sup>66</sup>“.

### **5.3. Kako se provodi postupak odabira najboljeg poslodavca**

Postupak odabira najboljeg poslodavca u Hrvatskoj, koji je opisan u prethodnoj točki na primjeru IKEA-e, utvrdila je tvrtka Mojposao.hr. U nastavku će se prikazati postupak provođenja navedenog istraživanja, anketni upitnik, te uvjeti za sudjelovanje u osvajanju nagrade.

---

<sup>66</sup>Jutarnji list, dostupno na: <http://www.jutarnji.hr/ikea-je-najbolji-poslodavac-pobjednik-je-tvrtka-koja-nema-tajnicu-ni-sluzbenih-auta---svi-su-ravnopravni-/1249712/> (11.09.2015.)

### 5.3.1. Postupak provođenja istraživanja

Istraživanje zadovoljstva zaposlenika može se provesti tijekom cijele godine, u vremenu kada to tvrtci najviše odgovara. Svaka tvrtka sudionica istraživanja prolazi kroz sljedeće faze:

1. Podnošenje zahtjeva za istraživanje o zadovoljstvu zaposlenika - s tvrtkom se dogovara vrijeme i način provođenja istraživanja. Također se dogovaraju i ostali uvjeti (dodatna pitanja u anketnom upitniku, dodatni izvještaji prema kriteriju: dob, spol, dužina trajanja zaposlenja, odjeli, podružnice, položaj u tvrtci itd.), a sve prema želji tvrtke.

2. Potpisivanje „Sporazuma o provođenju istraživanja“ – u njemu su navedena sva prava i obveze te se istim jamči tajnost informacija prikupljenih prilikom istraživanja. Uz sporazum tvrtkama se dostavlja i obrazac 'Struktura zaposlenika' kojim se provjerava kriterij ravnomyjnosti ispunjavanja anketnih upitnika.

3. Dostavljanje anketnih upitnika koje ispunjavaju zaposlenici – upitnici se mogu dostaviti na sljedeći način:

a. ONLINE – dvije su opcije provedbe:

- direktno zaposlenicima - na temelju dostavljenih e-mail adresa od strane poslodavca MojPosao.hr šalje tri e-maila:

- prvi je e-mail obavijesti o istraživanju,
- u drugom je zaštićeni link s anketnim upitnikom,
- podsjetnik za one koji nisu ispunili istraživanje.

- odgovornoj osobi – za slučaj da svi zaposlenici nemaju e-mail adrese šalje se jedan ili više jedinstvenih zaštićenih linkova koje odgovorna osoba prosljeđuje na odjele ili poslovnice.

b. OFFLINE – MojPosao.hr šalje tiskane upitnike na adresu poslodavca. Svaki tiskani upitnik sadrži kontrolni broj koji služi kao zaštita od mogućih neispravnosti.

c. KOMBINIRANO – kombinacija između online i offline opcije.

4. Praćenje tijeka istraživanja – MojPosao.hr nadzire tijekom te obavještava tvrtku o postotku ispunjenih anketnih upitnika te daje informaciju o zadovoljavanju kriterija za sudjelovanje u

mogućnosti osvajanja nagrada „Najbolji poslodavac“. Kriterij je veličina uzorka te poštivanje strukture zaposlenika (upitnici moraju biti ravnomjerno razdijeljeni i ispunjeni u svim odjelima tvrtke).

5. Zatvaranje istraživanja - nakon isteka dogovorenog vremena za provođenje istraživanja, proces se zaključuje te se pristupa obradi podataka i izradi „Izveštaja zadovoljstva zaposlenika“. Izveštaj se dostavlja najkasnije nakon 14 radnih dana, a preuzima se preko korisničkog računa odgovorne osobe iz tvrtke na portalu MojPosao.hr.

### 5.3.2. Anketni upitnik

Anketni upitnik sastoji se od uvodnog dijela u kojem je pojašnjen način provođenja istraživanja, pitanja koja se odnose na utvrđivanje strukture uzorka (dob, spol, ukupni radni staž, radni staž kod trenutnog poslodavca, stručna sprema, pozicija), te 78 tvrdnji koje se mogu razvrstati u 9 kategorija:

1. izazovnost radnih zadataka,
2. lojalnost zaposlenika,
3. organizacija rada,
4. radni uvjeti,
5. osobni rast i razvoj,
6. uključenost u donošenje odluka,
7. posvećenost poslu,
8. međuljudski odnosi,
9. komunikacija u tvrtci.

Rezultati ostvareni unutar četiri kategorije (osobni rast i razvoj, uključenost u donošenje odluka, međuljudski odnosi te komunikacija u tvrtci) dodatno se analiziraju i vrednuju u okviru zasebne cjeline angažiranost zaposlenika. Svi anketni upitnici imaju jednaki broj nasumično poredanih tvrdnji. Tvrtkama se nudi mogućnost dodavanja pitanja prema vlastitom odabiru, proširenja izvještaja/analize prema raznim kriterijima (dob, spol, odjel, podružnica, položaj u tvrtci), sukladno cijenama koje su navedene u cjeniku.



### 5.3.3. Uvjeti za sudjelovanje u osvajanju nagrade

Tvrtka koja sudjeluje u istraživanju zadovoljstva zaposlenika, a želi ući u izbor za nagradu „Najbolji poslodavac“, mora zadovoljiti sljedeće uvjete:

1. tvrtka mora imati 20 ili više zaposlenika,
2. poštivanje uzorka zaposlenika koji sudjeluju u istraživanju prema sljedećoj tablici (Tablica2.):

Tablica 2. Minimalan uzorak zaposlenika koji sudjeluju u istraživanju

Broj zaposlenika	Minimalan uzorak
20-50	90% , min 18 zaposlenih
51-100	80%, min 40 zaposlenih
101-200	60%, min 80 zaposlenih
201- 500	35%, min 100 zaposlenih
501-1000	30%
Preko 1000	20%

Izvor: Moj.Posao.hr, dostupno na: <http://www.najboljiposlodavac.hr/Postupak-i-analiza> (20.09.2015.)

3. uzorak zaposlenika koji sudjeluje u istraživanju treba biti u skladu sa strukturom zaposlenika u tvrtci (upitnici moraju biti ravnomjerno razdijeljeni i ispunjeni u svim odjelima tvrtke),
4. istraživanje zadovoljstva zaposlenika mora biti završeno zaključno s 1.12. tekuće godine.

Zadovoljenjem uvjeta tvrtka automatski ulazi u izbor za „Najboljeg poslodavca“ u svojoj kategoriji:

1. male tvrtke - od 20 do 50 zaposlenika,
2. srednje tvrtke - od 51 do 250 zaposlenika,
3. velike tvrtke - 251 i više zaposlenika<sup>67</sup>.

<sup>67</sup> Moj.Posao.hr, dostupno na: <http://www.najboljiposlodavac.hr/Postupak-i-analiza> (20.09.2015.)

## 6. Zaključak

Svrha motivacije je poticati zanimanje ljudi za maksimalno uključivanje, odnosno sudjelovanje u ostvarenju samog cilja organizacije. Motivacija i management su dva nerazdvojiva pojma. Manager treba motivirati i inspirirati svoje suradnike, te je jedna od temeljnih zadaća managementa učiniti zaposlenike sposobnim za zajednički i uspješan rad u organizaciji. Također nastoji postići da motivacija zaposlenika bude uvijek visoka, kako bi isti bili djelotvorni i uspješni u obavljanju vlastitih radnih zadataka.

Suprotan pojam od motivacije je demotivacija, koja je kod zaposlenika vidljiva u njihovom ponašanju (neverbalna komunikacija, govor tijela i sl.). Pojavom industrijske proizvodnje javlja se veliki interes za praktičnom primjenom raznih metoda i postupka motiviranja zaposlenih, stoga su u ovome radu prikazane najznačajnije teorije (sadržajne i procesne teorije), te suvremeni oblici motiviranja zaposlenih na radu.

Motivacija zaposlenih je presudan faktor u ostvarenju radne uspješnosti, budući da bez primjerene razine motivacije zaposlenih nema niti dostizanja željene razine radne uspješnosti. Potrebno je primjenjivati različite metode procjene radne uspješnosti zaposlenika, a to se vrši na način da se osiguraju određeni preduvjeti, te definiranjem kvalitetnog sustava motivacije. Među nabrojanim nužnim preduvjetima za poticanje radne uspješnosti kod zaposlenika u organizaciji, potrebno je nabrojiti sljedeće: radna atmosfera, međusobno povjerenje, optimizam i međusobno podupiranje, težnja ka zajedničkom rastu organizacije itd.

Manageri trebaju izravno pratiti radno ponašanje svojih zaposlenika kako bi mogli pravilno procijeniti njihovu radnu uspješnost. Osim samih managera, procjenitelji radne uspješnosti u organizaciji mogu također biti i: suradnici, kolege, klijenti, te i sami zaposlenici putem samoocjenjivanja. Motivacijski sustav je bitan za povećanje individualne razine radne uspješnosti, a on uključuje materijalne i nematerijalne strategije kao motivacijske alate. U Hrvatskoj je uvriježeno mišljenje da su novčana primanja (materijalne strategije) najbolji motivator za zaposlenike.

Komunikologija, sociologija i psihologija utjecale su na stvaranje novog pogleda na sustav učinkovitog upravljanja i motiviranja zaposlenih, te su usmjerile središte promišljanja

ka samim zaposlenicima. Potrebno je stimulirati radnu uspješnost kod zaposlenika putem različitih nagrada i bonusa (materijalnim strategijama), te posebnim programima stimulacije (nematerijalnim strategijama).

Prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti pojavljuju se određeni problemi, poput nejasnih standarda uspješnosti, subjektivnosti prilikom ocjenjivanja i sl. Najznačajnija funkcija praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti je poboljšanje same uspješnosti rada i razvoj zaposlenih u organizaciji.

U ovome radu prikazan je ogledni primjer iz prakse na slučaju tvrtke IKEA Hrvatska d.o.o., koja je odabrana za najboljeg poslodavca u Hrvatskoj u 2014. godini od strane portala MojPosao.hr. IKEA Hrvatska izjavljuje kako je svjesna da su sretni i motivirani zaposlenici najveća vrijednost tvrtke, a praksa poslovanja tvrtke (ugodna radna atmosfera, TACK program lojalnosti, pogodnosti u prehrani i prijevozu zaposlenih itd.) potvrđuje navedene deklaratorne izjave u svakodnevnom poslovanju.

## Popis literature:

### Monografije:

1. Aleksić, A., „Uloga organizacijskog dizajna u razvoju organizacijskih sposobnosti poduzeća“, Doktorski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2012.
2. Bahtijarević Šiber, F. „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999.
3. Buble, M., „Osnove menadžmenta“, Sinergija, Zagreb, 2006.
4. Cerović, Z., „Hotelski menadžment“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
5. Denny, R. „Motivirani za uspjeh“, MEP Consult, Zagreb, 2002.
6. Evans, F., „Motivacija“, Nolit, Beograd, 1978.
7. Gutić, D. i Rudelj, S., "Menadžment ljudskih resursa", Grafika, Osijek, 2012.
8. Marušić, S. „Upravljanje ljudskim potencijalima“, Adeco, Zagreb, 2006.
9. Maslov, A.H. „Motivacija i ličnost“ Nolit, Beograd, 1982.
10. Robbins, S.P., “Organizational Behaviour”, Prentice Hall, Inc., 2001.
11. Sikavica, P. „Organizacija“, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
12. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“, Masmedia, Zagreb, 2004.
13. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., “Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
14. Vajić, I. „Management i poduzetništvo“, Centar za poduzetništvo, Zagreb, 1994.
15. Vujić, V. „Menadžment ljudskog kapitala“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2005.
16. Weihrich, H. i Koontz, H. „Menedžment“, MATE, Zagreb, 1994.
17. Žunić, A., „Faktori utjecaja na zadovoljstvo zaposlenih u industrijskom poduzeću“, Diplomski rad, Ekonomski fakultet, Split, 2011.

### Publikacije:

1. Ahmetović, E. i Omić, S. "Utjecaj emocionalne inteligencije na uspjeh menadžera", Business Consultant - Poslovni Konsultant, 5,27, 2013.

2. Alderfer, C. P. „An Empirical Test of a New Theory of Human Needs“, Organizational Behavior and Human Performance, 4, 1976.
3. Bošnjović, J., "Menadžment radne uspješnosti.", PREGLED- časopis za društvena pitanja, 3., 2011.
4. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. "Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima", Tehnički glasnik, 7., 1., 2013.
5. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R., "Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima", Tehnički glasnik, 7, 2, 2013.
6. Galičić, V. i Ivanović, S. "Informacijska tehnologija i organizacijska kultura hotelskih poduzeća", Informatologia, Vol. 41., No. 1., 2008.
7. Križmarić, Ž., „Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova“, Tehnički glasnik, Vol.8., No.1., 2014.
8. Lazibat, T. i Dumičić, K. "Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete", Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti "Kvaliteta i napredak", Rovinj, Hrvatsko društvo za kvalitetu, 2002.
9. Mazzi, B. "Što nas motivira na kvalitetan rad", Zbornik XI. Kongresa HDOD-HLZ, Rovinj, 2011.
10. Ugrinov, D. i Stojanov, A. "Menadžment i motivacija zaposlenih", Pravno-Ekonomske Pogledi, br. 1, 2013.

#### **Internet:**

1. Ekonomski fakultet u Osijeku, Pfeiffer, S., „ Upravljanje radnom uspješnošću“, nastavni materijal, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2008., <http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/8.%20predavanje%20MLJR.pdf> (08.09.2015.)
2. Ekonomski fakultet u Zagrebu, Tipurić, D., et.al., „Strateške inicijative za unaprjeđenje poslovanja Hrvatskih šuma d.o.o.“, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 2009., <http://www.sumari.hr/biblio/pdf/14090-3.pdf> (11.09.2015.)
3. Slideserver, Russo, A., „Motivacija i razvoj ljudskih potencijala“, nastavni materijal, Pomorski fakultet, Split, 2013., <http://www.slideserve.com/dolf/doc-dr-sc-andrea-russo> (15.09.2015.)
4. Sveučilište u Zadru, Čičin Šain, D. „Menadžment - uvodno predavanje“, nastavni materijal, Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru, xxxx.,

[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_01.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf) (16.09.2015.)

5. Leksikografski zavod Miroslav Krleža: Hrvatska enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115> „Motivacija“ (05.10.2015.)
6. Encyclopædia Britannica, <http://www.britannica.com/topic/behaviourism-psychology> „Behaviourism“ (01.10.2015.)
7. Posao.hr, <http://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/motivacija-zaposlenika-nije-sve-u-novcu-ima-nesto-i-u/291> „Motivacija zaposlenika - Nije sve u novcu, ima nešto i u...“ (15.09.2015.)
8. Jutarnji list, <http://www.jutarnji.hr/ikea-je-najbolji-poslodavac-pobjednik-je-tvrtka-koja-nema-tajnica-ni-sluzbenih-auta---svi-su-ravnopravni-/1249712/> „Najbolji poslodavac: Pobjednik je tvrtka koja nema tajnica ni službenih auta, svi su ravnopravni“ (11.09.2015.)
9. Moj.Posao.hr, <http://www.najboljiposlodavac.hr/Postupak-i-analiza> „Najbolji poslodavac“ (20.09.2015.)

#### **Ostalo:**

1. IKEA Hrvatska d.o.o., Služba za kupce, Opće informacije o robnoj kući-odgovor na upit, (06.10.2015.)

#### **Popis tablica:**

Tablica 1. Primjer testa opće motivacije zaposlenih.....	40.
Tablica 2. Minimalni uzorak zaposlenika koji sudjeluju u istraživanju.....	46.

#### **Popis slika:**

Slika 1. Proces motivacije prema sadržajnim teorijama.....	9.
Slika 2. Čimbenici koji utječu na motivaciju (Maslowljeva hijerarhija potreba).....	11.
Slika 3. Teorija trostupanjske hijerarhije.....	13.
Slika 4. Herzbergova dvofaktorska teorija.....	15.

Slika 5. Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova.....	16.
Slika 6. Glavne komponente teorije pravičnosti.....	21.
Slika 7. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava.....	24.
Slika 8. Model upravljanja uspješnošću u organizacijama.....	26.
Slika 9. Model upravljanja uspješnošću.....	30.
Slika 10. Pretpostavka djelotvorne povratne informacije i razgovora o uspješnosti.....	38.