

# Motivacija

---

Šagovac, Valentina

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:375142>

Rights / Prava: [In copyright](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2021-03-09**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**VALENTINA ŠAGOVAC**

**MOTIVACIJA**  
Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**VALENTINA ŠAGOVAC**

**MOTIVACIJA**  
Završni rad

**JMBAG: 0303051241, redovita studentica**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Menadžment**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentorica: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac**

Pula, rujan 2019.



### IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom \_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Motivacija.....	2
2.1. Teorije motivacije.....	3
2.1.1. Sadržajne teorije motivacije .....	3
2.1.2. Procesne teorije motivacije .....	10
2.2. Motivacija zaposlenika.....	14
2.2.1. Zadovoljstvo poslom .....	14
2.2.2. Strategije motiviranja.....	17
3. Mjerenje motivacije i samomotivacija .....	23
4. Motivacija na primjeru poduzeća Google.....	26
5. Zaključak .....	29
Popis literature.....	30
Popis slika .....	32
Sažetak.....	33
Summary .....	34

## 1. Uvod

Motivacija je jedan od glavnih zadataka menadžmenta. Predmet istraživanja ovog rada je motivacija i njezin utjecaj na poslovne rezultate. Motivacija je usmjeravanje trenutačnih akcija ka ostvarivanju ciljeva koje ljudi smatraju pozitivnim. Motivacija je ključna za ostvarivanje dobrih poslovnih rezultata. Zaposlenici koji su motivirani bolje i kvalitetnije obavljaju radne zadatke. U ovom radu je opisan način motiviranja zaposlenika na primjeru korporacije Google.

Završni rad je povezan u devet cjelina. Prva cjelina predstavlja uvod. Druga cjelina govori općenito o motivaciji. U trećoj cjelini su navedene teorije motivacije koje su podijeljene u sadržajne i procesne teorije motivacije. Četvrta cjelina govori o motivaciji zaposlenika te zadovoljstvu zaposlenika na poslu te koje varijable su ključne za zadovoljstvo zaposlenika na poslu. U petoj cjelini su navedene materijalne i nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika. Šesta cjelina govori o načinima mjerenja motivacije. Sedma cjelina govori o samomotivaciji i načinima kako čovjek može sam sebe motivirati. U osmoj cjelini navedeni su načini motivacije zaposlenika na primjeru korporacije Google. U devetoj cjelini je napisan zaključak temeljen na cjelokupnom završnom radu te prikupljenim podacima.

U ovome radu korištene su sljedeće metode: metode analize, metode sinteze, metode komparacije i metode slučaja.

## 2. Motivacija

Postoje dva glavna pristupa definiranju motivacije:

- a) Regulatorni pristup – naglašava tjelesne reakcije na ometajuće unutrašnje podražaje kao što su glad ili bol i načine na koje tijelo pokušava vratiti unutrašnju ravnotežu.
- b) Svrhoviti pristup – naglašava ponašanje usmjereno prema cilju. Taj je pristup više kognitivan i manje se bavi fiziološkom regulacijom unutrašnjih procesa.

Motivacija je teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi (ili životinje) izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima. Motivacijsko je pitanje kako objasniti promjene u izborima među mogućim ponašanjima koje neki organizam može izvesti. Motivacija je veličina koja može varirati; npr. tenisač je vrlo motiviran da se probije na vrh ljestvice dok je učenik manje motiviran da obavi svoju domaću zadaću. Biti jako motiviran za nešto može značiti da netko mobilizira sve snage da bi postigao nešto određeno. Riječ je o tome da netko ima cilj da se trudi i da se bavi nečim od čega ga ništa ne može odvratiti. U vlastitom doživljavanju time se može misliti na stanja u kojima nas nešto privlači, veže ta sebe, stanje u kojem nečemu težimo, nešto hoćemo, stanja napetosti, aktivnosti i nemira.

Pojam motivacija ne odražava homogenu jedinicu koju katkad imamo u većoj ili manjoj mjeri. Ne postoji nešto poput jedinstvenog „mišića motivacije“ za koji u organizmu postoji posebna skupina stanica. Pojam motivacije u većoj je mjeri apstraktna kategorija pomoću koje izdvajamo i pojašnjavamo pojedine komponente ili aspekte mnogih različitih procesa tijekom života koji usmjeravaju naše ponašanje. Ukratko rečeno motivacijom označavamo aktivirajuće usmjeravanje trenutačnih životnih akcija koje vode k cilju koji se smatra pozitivnim.



## 2.1. Teorije motivacije

### 2.1.1. Sadržajne teorije motivacije

Usmjerene su na identificiranje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način. Ključni koncept sadržajnih teorija su potrebe dok su ponašanje i ciljevi kojima je usmjereno osnova za zaključivanje o potrebama. Temeljne sadržajne teorije su: teorija hijerarhije potreba, teorija trostupanjske hijerarhije, teorija motivacije postignuća, dvofaktorska teorija motivacije i Minerova teorija motivacije uloga.

#### *Teorija hijerarhije potreba*

Razvio ju je Abraham Maslow. Najpopularnija je teorija u praksi menadžera zbog svoje jednostavnosti. Temeljna pretpostavka te teorije je pretpostavka o relativnoj nadmoći potreba organiziranih u hijerarhijsku strukturu. Temeljne potrebe prema Maslowu su:

- a) Fiziološke potrebe – potrebe za hranom, vodom, zrakom.
- b) Potrebe za sigurnošću – zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje.
- c) Potrebe za pripadanjem – potreba za ljubavlju, prijateljstvom i pripadanjem.
- d) Potrebe poštovanja i statusa – potrebe dostojanstva, samopoštovanja, priznanja stručnosti i sposobnosti.
- e) Potrebe samoaktualizacije – potrebe za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punog potencijala. Na slici 1. prikazana je Maslowljeva piramida potreba.

Slika 1. Maslowljeva piramida potreba



Izvor: izrada autora prema P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić; *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga d.d., 2008

Temeljne postavke ove teorije su<sup>1</sup>:

- a) „Pojavljivanje neke potrebe obično je uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge „važnije“ potrebe
- b) Nijedna potreba ili želja ne mogu se promatrati izolirano jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba.“

### *Teorija trostupanske hijerarhije*

Alderfer je nadopunio i razradio Maslowljevju teoriju potreba te je razvio trostupanjsku hijerarhiju potreba. „Ona upozorava menadžere na njihovu veliku odgovornost i široke mogućnosti djelovanja na ponašanje ljudi i razvoj, a ne samo na zadovoljavanje njihovih potreba.“<sup>2</sup>

<sup>1</sup> M. Buble, *Management*, Split, Ekonomski fakultet Split, 2000., str. 496.

<sup>2</sup> P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić; *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga d.d., 2008., str. 539.

Osnovne motivacijske elemente čine tri kategorije potreba:

- a) Egzistencijalne potrebe – fiziološke potrebe, plaća, ostali materijalni dobici i beneficije,..
- b) Potrebe povezanosti – obitelj, suradnici, prijatelji, prihvaćanje, povjerenje,...
- c) Potrebe razvoja i rasta – uključuje sve one potrebe koje su potrebne za osobno razvijanje i učenje.

Teorija trostupanjske hijerarhije temelji se na sljedećim pretpostavkama<sup>3</sup>:

- a) Zadovoljena potreba je motivator ponašanja, a može i jačati potrebu
- b) Djelovanja hijerarhije potreba u obratnom smjeru, odnosno mehanizam frustracija – regresija.
- c) „Svojstvo multiple determinacije svih kategorija potreba i uzajamno dvosmjerno djelovanje na intenzitet potreba i aktivnosti, što znači da svako zadovoljenje potreba djeluje na aktivaciju potreba u različitim kategorijama“

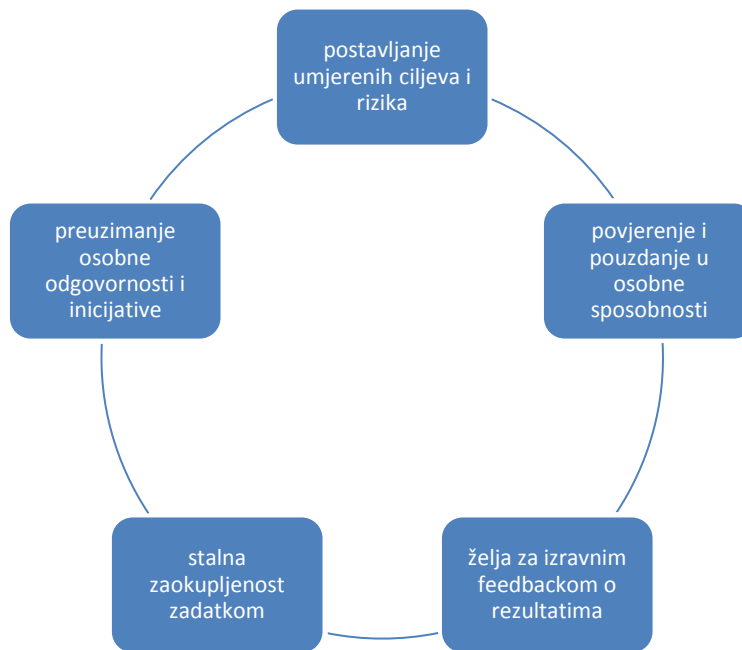
### *Teorija motivacije postignuća*

Ova teorija je usmjerena prvenstveno na motivaciju na rad. Motivacija za aktivnost rezultat je dviju sila: tendencije i želje da se izbjegne neuspjeh te postigne uspjeh. Radno ponašanje je rezultat želje za postignućem i nastojanja da se izbjegne neuspjeh. Slika 2. prikazuje bitne karakteristike ljudi s razvijenom tendencijom postignuća.

---

<sup>3</sup> ibidem, str. 540.

Slika 2. Bitne karakteristike ljudi s razvijenom tendencijom postignuća



Izvor: P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić; *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga d.d., 2008., str. 542.

Povezanost poduzetničkog uspjeha i potrebe postignuća očituje se u tome što tzv. poduzetničke zemlje pružaju<sup>4</sup>:

- „a) više mogućnosti za iniciranje odluka
- b) više individualne odgovornosti za odluke i njihove efekte
- c) više objektivnih povratnih informacija o rezultatima i uspjehu donesenih odluka
- d) više rizike i izazova“

McClelland je u model koji se zasniva na postignuću ugradio još dva dodatna motiva, a to su moć i afilijacija. Potreba za moći se zasniva na želji i tendenciji da se utječe i kontrolira ponašanje drugih. Smatra se da oni koji imaju potrebu za moći da će doći na više menadžerske pozicije u organizaciji.

Afilijativni model je sličan Maslowljevoj potrebi te se odnosi na potrebu za prijateljskim odnosima, društvom te potrebu da se pomogne drugima.

---

<sup>4</sup> ibidem, str. 543.

Takav model vodi ka drugačijem tipu menadžmenta, onom koji je više orijentiran na međuljudske odnose.

Ova teorija motivacije ima značajne implikacije za menadžment<sup>5</sup>:

„a) upozorava na važnost motiva postignuća, mogućnost i odgovornost menadžera da utječu na njegov razvoj kod svojih suradnika

b) općenito naglašava ulogu procesa socijalizacije i u društvu u cjelini i u organizaciji, u razvoju individualnih vrijednosti, preferencija i stavova

c) na temelju nje razvijene su metode jačanja motiva postignuća i različiti oblici treninga za razvijanje motivacije postignuća

d) ono upozorava na potrebu da se pri selekciji menadžera i općenito stručnjaka za vodeće organizacijske pozicije utvrđuje motivacija postignuća.“

#### *Dvofaktorska teorija motivacije*

Uz Maslowljev tu teoriju je najpoznatija teorija motivacije. U osnovi modela motivacije postoje dvije temeljne pretpostavke:

- a) „zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma nego dva odvojena kontinuum povezana s različitim faktorima
- b) dvije su različite kategorije motivacijskih faktora; ekstrinzični ili higijenski (situacijski ili kontekstualni faktori) i intrinzični (vezani su uz posao koji čovjek obavlja).“ Slika 3. prikazuje Herzbergovu dvofaktorsku teoriju.

---

<sup>5</sup> ibidem, str. 544.

Slika 3. Herzbergova dvofaktorska teorija



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

Herzbergov neposredni interes je preoblikovanje rada kako bi omogućio individualni razvoj te postizanje kreativnosti kod zaposlenika kroz odrađivanje kreativnih radnih zadataka.

Implikacije dvofaktorske teorije motivacije su sljedeće<sup>6</sup>:

- „Teorija je imala presudno značenje za promjenu menadžerske filozofije i pristupa radnoj motivaciji i načinu njezina poticanja
- Širi pogled na ljudsku motivaciju relativizira značenje materijalnih i drugih ekstrinzičnih faktora
- Upućuje na izuzetan utjecaj posla koji netko obavlja na motivaciju
- Naglašava zadovoljavanje potrebe samoaktualizacije, razvoja i maksimalnog korištenja individualnih potencijala kao ključni menadžerski zadatak

<sup>6</sup> ibidem, str. 546.

- e) Daje temeljna načela i praktične upute menadžerima za preoblikovanje posla u smjeru njegova obogaćivanja i povećanje motivacije za rad“ (Sikavica et al. 2008)

#### *Minerova teorija motivacije uloga*

John Miner razvija koncept u kojemu promatra različite tipove posla te potrebe koje su povezane s tim poslom. Slika 4. prikazuje motivacijsku strukturu različitih uloga.

Slika 4. Motivacijska struktura različitih uloga

Uloge	Potrebe
Poduzetnik	Potreba za postignućem Potreba izbjegavanja rizika Potreba feedbacka Potreba za inovacijama Potreba predviđanja
Manager	Pozitivan stav prema autoritetu Potreba za natjecanjem Potreba za moći Potreba za afirmacijom Potreba za statusom Potreba za odgovornim obavljanjem managerske dužnosti
Stručnjak	Potreba za učenjem Potreba za autonomijom Potreba za statusom Potreba pomaganja drugima Potreba identifikacije s profesijom

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

Važnost ove teorije je u tome što zaposlenici koji imaju ključnu ulogu u organizaciji iskazuju važnost motiva za postizanje uspjeha u poslovanju.

### *2.1.2. Procesne teorije motivacije*

Procesne teorije motivacije se odnose na mehanizme i procese koji objašnjavaju motivacijsko ponašanje. U osnovi procesnih teorija stoji da ljudi biraju one oblike ponašanja koji će im donijeti veće koristi. Radnici će biti više motivirani ukoliko shvate da njihov trud i rad rezultira željenim rezultatima. Glavna stavka kod procesnih teorija nije ono što motivira ljude nego kako se motivacija javlja. Stoga procesne teorije pokušavaju objasniti kako i zašto je ponašanje ljudi povezano sa određenim izborima. Temeljne procesne teorije su: Porter-Lawlerov model očekivanja, kognitivni model motivacije, Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni i Lawrelov model očekivanja.

#### *Kognitivni model motivacije*

Polazi od činjenice da u svakoj situaciji čovjek bira i vrši racionalan izbor između različitih ponuđenih alternativa ponašanja. Pri takvom izboru čovjek procjenjuje alternative te preferira jedne dok druge izbjegava. Vroom uvodi dva temeljna koncepta:

- a) Koncept valencije –odnosi se na afektivne orijentacije prema određenim efektima aktivnosti, odnosno privlačnosti i važnost koju različiti ishodi ili motivacijski faktori imaju za pojedinca.
- b) Koncept očekivanja – odnosi se na vjerovanje da će se za obavljanje aktivnost dobiti određeni cilj, odnosno da će se ostvariti važni ciljevi.

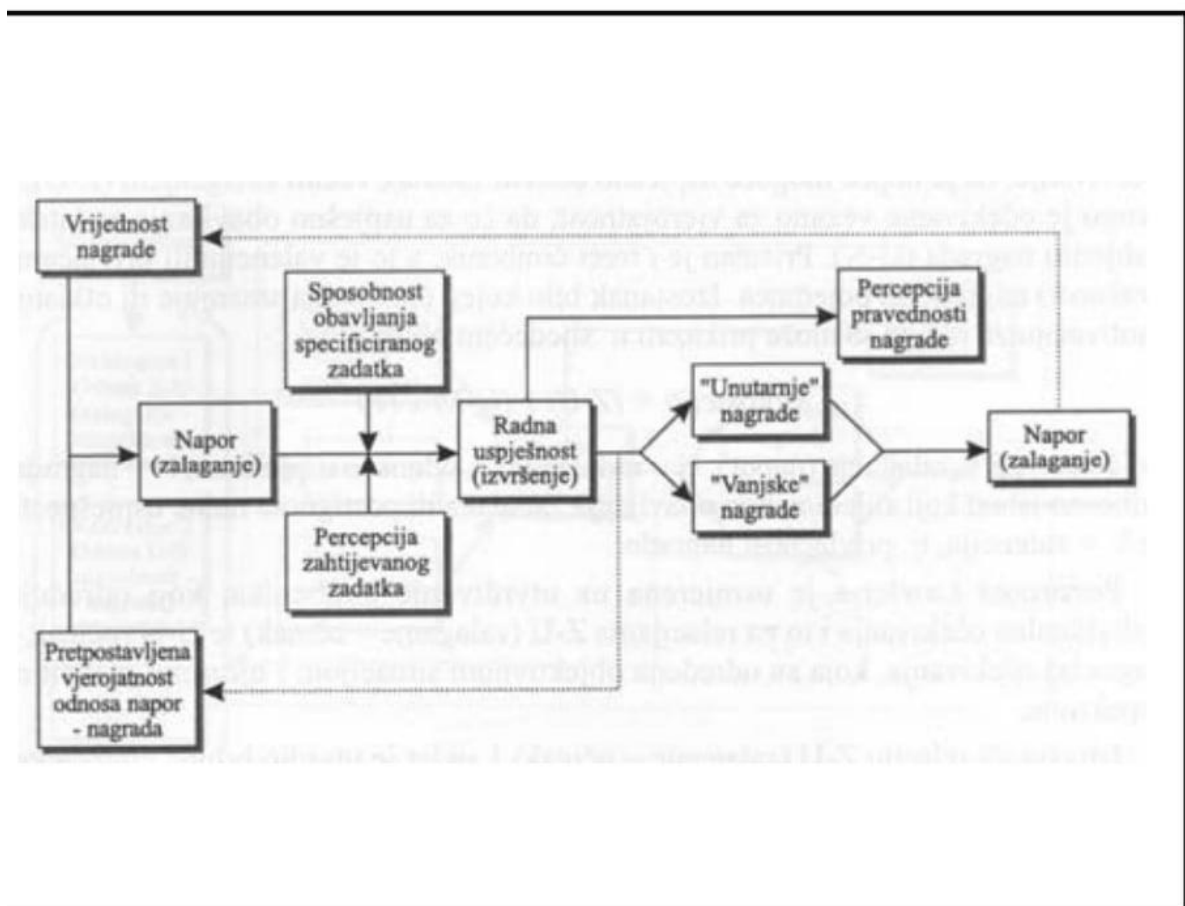
Smanjenje ili povećanje bilo kojeg od ova dva koncepta smanjuje ili povećava motivaciju.



### Porter-Lawerov model očekivanja

„Porter-Lawler smatraju da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i izvršenja radnih zadataka pa stoga Vroomov model proširuju novim faktorima. Ti faktori pored onih standardnih u procesnim modelima uključuju one kao što su sposobnosti i karakteristike pojedinca, percepcija uloge i zadovoljstvo.“<sup>7</sup> (Buble 2000.) Slika 5. prikazuje Porter-Lawlerov model očekivanja.

Slika 5. Porter-Lawerov model očekivanja



Izvor: D. Čičin-Šain, „Motivacija kao poticaj za rad“, dostupno na

[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_18.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf)

(pristupljeno 10.08.2019.)

<sup>7</sup> M. Buble, op. cit. str. 501

### *Lawlerov model očekivanja*

Smatrao je da je u prethodnom modelu nedovoljno precizno razrađen koncept očekivanja u odnosima napor-učinak i učinak-efekti. Njegov model razlikuje dvije vrste očekivanja:

- a) Očekivanje da je moguće uspješno obaviti zadani posao kroz povećano zalaganje (Z-U)
- b) Drugo je vezano uz to da će nakon uspješno izvršenog zadatka slijediti nagrada

Treći faktor je valencija ili privlačnost nagrade za pojedinca.

„Motivacija = (Z – U) x (U – N) x (V); Z = zalaganje, U = radni učinak, odnosno uspješnost, N = nagrada, odnosno ishod koji slijedi izvršenje zadatka i postignutu radnu uspješnost.“<sup>8</sup>

### *Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni*

U osnovi Adamsove teorije je koncepcija ljudske potrebe za jednakošću kao osnovnog motiva djelovanja u socijalnim situacijama. On preispituje posljedice i uvjete nejednakosti i nepravde koju zaposlenik doživljava u radnom okruženju. S jedne strane pojedinac ulaže svoj napor, znanje i iskustvo dok s druge strane od organizacije dobiva plaću i beneficije te se u toj razmjeni može osjećati nejednakost s jedne ili s obje strane. „Adams smatra potrebnim da se utvrde uvjeti i mehanizmi generiranja percepcije nejednakosti i metode rješavanja tih nejednakosti.“<sup>9</sup>

Generiranje percepcije nejednakosti ostvaruje se na dva načina:

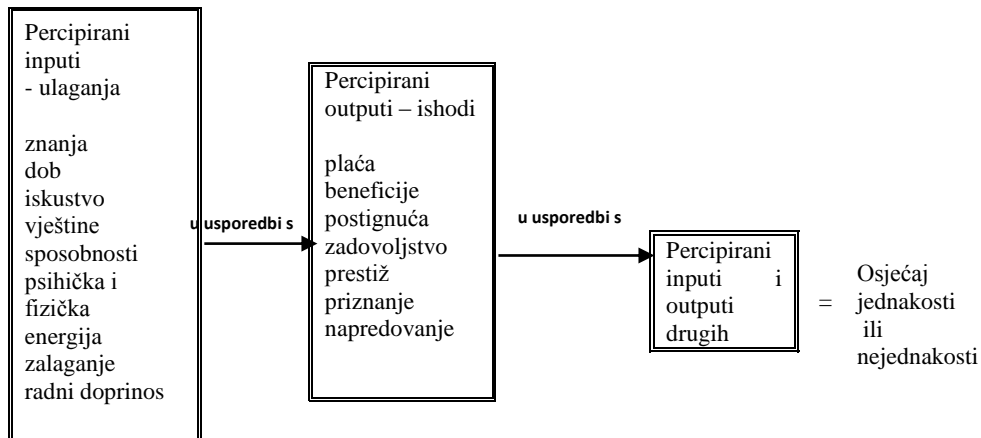
- a) Usporedba onoga što organizacija dobiva od rada pojedinca i onoga što pojedinac dobiva od organizacije zauzvrat
- b) Usporedba onoga što pojedinac dobiva od organizacije za obavljeni posao odnosu na druge zaposlenike u radnom okruženju. Slika 6. prikazuje glavne komponente teorije pravičnosti.

---

<sup>8</sup> P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić, op. cit. str. 557.

<sup>9</sup> M. Buble, op. cit. str. 502.

Slika 6. Glavne komponente teorije pravičnosti



Izvor: M. Varga „*Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*“, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta Čakovec, vol. 2, no. 1, 2011. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/71338> (pristupljeno 10.08.2019.)

Adams upozorava menadžere na važnost percepcija i stavova za radnu uspješnost. Moraju stvarati jasne i vidljive veze između radne uspješnosti i materijalnih i nematerijalnih nagrada, pratiti signale nezadovoljstva ljudi te otkloniti njihove uzroke. Otvorena komunikacija te izražavanje nezadovoljstva mogla bi otkloniti mnoge radne probleme i pozitivno djelovati na radnu motivaciju.

## **2.2. Motivacija zaposlenika**

Motivacija zaposlenika je najvažnija stavka koja je povezana sa upravljanjem ljudskim potencijalima. Motivacija zaposlenika je razina energije, predanosti i kreativnosti koju zaposlenici imaju na poslu. Menadžeri shvaćaju da je njihov posao naći ono najbolje u svakom zaposleniku te ga motivirati i pustiti da radi posao na svoj način. Bez obzira na rast ili pad posla u organizaciji, motivacija zaposlenika je uvijek najvažnija stavka koju menadžer mora izvršiti. Motivacija zaposlenika ponekad može biti problematična kod malih poduzeća jer menadžeri godinama grade posao i samo se njemu posvećuju zaboravljajući pritom na potrebe zaposlenika. S druge strane, mala poduzeća mogu stvarati idealno okruženje za motiviranje zaposlenika jer zaposlenici odmah vide rezultate svoga rada. Beneficije kao što su životno osiguranje, zdravstveno osiguranje, briga o djeci, poslovni automobili, koriste tvrtke jer vjeruju da su sretni zaposlenici ujedno i motivirani zaposlenici. S druge strane zbog različitosti ljudi teško je motivirati zaposlenike. Svaki pojedinac ima vlastite potrebe i želje počevši od higijenskih potreba do potreba za samoaktualizacijom. Motivacija ovisi o okruženju u kojem se pojedinac nalazi te je potrebno uložiti adekvatne mjere za motiviranje. Motiviranje je vrlo trajan i iscrpljujući proces jer svaki čovjek ima svoje želje, misli i stavove. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika je temelj uspjeha stoga je potrebno prepoznati njihove vještine, ulagati u znanje te ih samim time i zadržati u tvrtki.

### *2.2.1. Zadovoljstvo poslom*

Zadovoljstvo poslom je osjećaj zadovoljstva ili postignuća koji osoba dobiva iz njegovog/njezinog posla. Ono govori o sreći, zadovoljstvu te ispunjenju potreba i želja zaposlenika na poslu. Zadovoljstvo poslom vrlo je bitno za tvrtku zbog troškova nezadovoljstva koji se očituju u napuštanju posla, smanjenoj proizvodnji te izostancima. Jedan od najvećih troškova za tvrtku je napuštanje posla jer moraju ulagati dodatno vrijeme i novac za osposobljavanje novih zaposlenika. Neki zaposlenici će biti zadovoljni određenim aspektima posla dok drugi neće biti stoga možemo reći da je pojam zadovoljstva poslom vrlo složen.

Na zadovoljstvo poslom utječu sljedeće varijable:<sup>10</sup>

- a) „Individualne karakteristike – predstavljaju vrijednosti, potrebe i stavove svakog pojedinca, a razlikuju se od pojedinca do pojedinca.
- b) Karakteristike posla – odnose se na konkretnost, zahtjevnost i autonomnost posla. Menadžeri tijekom dodjele poslova zaposlenicima trebaju voditi računa da se individualne karakteristike preklapaju sa karakteristikama posla. Lakše će obaviti posao zaposlenik koji ima neku poveznicu sa poslom koji obavlja od onoga koji nema.
- c) Organizacijske karakteristike – odnosi se na pravila, procedure, praksu i sustav nagrada unutar organizacije. Sve navedeno mora biti usklađeno kako bi zadržali postojeće zaposlenike te privukli nove.“

Zadovoljstvo radnika poslom je bitno za organizaciju jer to znači da će radnici bolje obavljati svoje poslove, a samim time će tvrtka bolje poslovati. Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo radnika na poslu su sljedeći:<sup>11</sup>

- a) atmosfera među zaposlenicima – odnosi se na dobru međusobnu komunikaciju i suradnju.
- b) dinamičnost posla – novi izazovi, upoznavanje novih ljudi, novi projekti, izlazak iz svakodnevice.
- c) priznanja i pohvale – pohvale od strane menadžera će dodatno potaknuti zaposlenike na rad jer će uvidjeti da netko cijeni njihov uloženi trud i rad.
- d) uspjeh na poslu – uspješno odrađeni poslovi, sastanci te vidljivi rezultati uloženog rada.
- e) usavršavanje i napredovanje – menadžeri bi trebali zaposlenicima nuditi mogućnost usavršavanja i napredovanja.
- f) sigurnost – stabilnost radnog mjesta, sigurni radni uvjeti, redovita plaća.
- g) kreativnost – zaposlenicima treba pružiti priliku da iskažu svoju kreativnost.
- h) sustav nagrađivanja – veća plaća znači i veće zadovoljstvo radnika. Međutim, bitno je naglasiti da pravedno sastavljen sustav nagrađivanja je bitniji od visine plaće.

---

<sup>10</sup> T. Đokić, M. Pepur, J. Amerić; „*Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga*“; Ekonomska misao i praksa, no.1, 2015., str. 54. Dostupno na Hrčak – portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa, <https://hrcak.srce.hr/140281> (pristupljeno 14.08.2019.)

<sup>11</sup> M. Milić; „*Što najviše utječe na zadovoljstvo na poslu*“, seebtm.com, <https://www.seebtm.com/sta-najvise-utice-na-zadovoljstvo-na-poslu/> (pristupljeno 14.08.2019.)

Teorije zadovoljstva poslom uključuju emocionalne, motivacijske i informacijske komponente:

- a) teorija instrumentalnosti – odnosi se na zadovoljstvo u radu, ugled, novac, sigurnost, fleksibilno radno vrijeme, prikladna lokacija i druge stavke koje su bitne za radnika.
- b) teorija pravednosti – ljudi žele dobiti ono što smatraju da su zaslužili odnosno ono što smatraju da je pravedna nagrada za njihovo zalaganje u poslu. Radnik će biti više zadovoljan poslom ukoliko smatra da je nagrada za njegov rad pravedna.

### 2.2.2. Strategije motiviranja

Radnike treba motivirati kako bi dobro obavljali posao stoga menadžeri koriste različite strategije motiviranja. Svaka od tih strategija ima za cilj zadovoljiti potrebe zaposlenika. Strategije koje menadžeri najčešće koriste su:

- a) menadžerska komunikacija
- b) teorija x – teorija y
- c) projektiranje ili formiranje radnog mjesta
- d) promjena ponašanja
- e) likertovi sustavi upravljanja
- f) novčani poticaji
- g) nenovčani poticaji

Menadžerska komunikacija je osnovna strategija motiviranja. Dobra komunikacija je ključna u organizaciji jer tako menadžer saznaje potrebe i želje ljudi u organizaciji. „Menadžeri bi trebali nastojati često komunicirati sa članovima organizacije ne samo zato što je komunikacija primarni način obavljanja organizacijskih aktivnosti, već i zato što je to osnovno sredstvo za zadovoljavanje ljudskih potreba članova organizacije.“<sup>12</sup>

Teorija X – prema ovoj teoriji radnici su lijeni, neambiciozni ljudi koji izbjegavaju rad. Treba ih kontrolirati, kažnjavati i usmjeravati kako bi odradili zadani posao. Prema toj teoriji ljudi preferiraju usmjeravanje te žele izbjeći odgovornost.

Teorija Y – prema ovoj teoriji ljudi ne izbjegavaju odgovornost već je i traže. Trošenje mentalnih i fizičkih napora na poslu jednako je kao i odmor.

Projektiranje ili formiranje radnog mjesta moguće je na više načina - rotacija posla – premještanje radnika sa jednog radnog mjesta na drugo kako ne bi duže vrijeme obavljao isti posao, proširivanje posla – dodavanje novih operacija koje radnik mora obaviti kako bi se povećalo njegovo zadovoljstvo na poslu, obogaćivanje posla i proizvodnost – najučinkovitiji su oni članovi organizacije koji rade dobrim higijenskim i motivacijskim uvjetima, klizno radno vrijeme – osnovno obilježje kliznog radnog vremena je da radnici obave posao u roku tjedan dana koji se sastoji od uobičajenog broja sati ali si radnici sami organiziraju posao.

---

<sup>12</sup> S.T. Certo, S.C. Certo; *Moderni menadžment 10. izdanje*, Zagreb, MATE d.o.o., 2008., str. 391.

Promjena ponašanja – potiče prikladno ponašanje kroz kontrolu posljedica koje takvo ponašanje izaziva. Ponašanje se ponavlja ako se nagrađuje, a prestaje ako se kažnjava. Sastavnice uspješnog programa promjene ponašanja su:<sup>13</sup>

1. davanje različitih vrsta nagrada radnicima ovisno o kvaliteti obavljenog posla
2. upućivanje radnika u ono što ne rade dobro
3. privatnost prilikom kažnjavanja radnika kako im ne bi bilo neugodno pred ostalima
4. uvijek zaslužno davanje nagrada i kažnjavanje.

Likertovi sustavi upravljanja –menadžeri mogu motivirati zaposlenike na temelju sustava Rensisa Likerta. Postoje 4 osnovna sustava:

1. sustav 1 – većinu odluka donosi sam vrh organizacije, prisutan je nedostatak povjerenja u podređene, komunikacije uglavnom odvija odozgor prema dolje.
2. sustav 2 –odluke se uglavnom donose na nižim razinama, komunikacija je silazna, podređeni se ne osjećaju u potpunosti slobodni razgovarati o poslu s nadređenima.
3. sustav 3 – stručnije odluke se donose na nižim razinama, komunikacija je dvosmjerna, podređeni se osjećaju u potpunosti slobodni razgovarati o poslu s nadređenima, podređene se motivira nagradama, povremenim kaznama i mogućnostima sudjelovanja u donošenju odluka.
4. sustav 4 – odluke se donose u svim dijelovima organizacije, komunikacija je odvija u svim smjerovima, podređeni se osjećaju u potpunosti slobodni razgovarati o poslu s nadređenima, podređene se motivira ekonomskim nagradama.

---

<sup>13</sup> ibidem, str. 396.



Novčani poticaji –mnoge tvrtke članove organizacije motiviraju novčanim naknadama. Većina ih koristi dioničke pakete jer oni motiviraju zaposlenike na povećanje proizvodnje jer dionice ostaju u njihovu vlasništvu. Ostali novčani poticaji su jednokratne isplate premija te udio u dobiti.

Nenovčani poticaji – tvrtke mogu motivirati zaposlenike i nenovčanim poticajima kao što su interna promaknuća i naglašavanje kvalitete zaposlenika.

## Materijalne strategije

Materijalne strategije motiviranja uključuju novčane nagrade. One se odnose na poboljšanje materijalne snage ljudi u organizaciji. Dvije su temeljne vrste financijskih strategija:<sup>14</sup>

- a) „izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u novcu
- b) neizravni materijalni dobici koji poboljšavaju materijalnu snagu pojedinca ali koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca. Tablica 1. prikazuje klasifikaciju materijalnih kompenzacija zaposlenih.“

Slika 7. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

Tablica 1.: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	pojedinac	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plaća</li> <li>- bonusi i poticaji</li> <li>- naknade za inovacije i poboljšice</li> <li>- naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>- ostali poticaji (bonusi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stipendije i školarine</li> <li>- studijska putovanja</li> <li>- specijalizacije</li> <li>- plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>- automobil kompanije</li> <li>- managerske beneficije</li> </ul>
	poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>- udio u profitu</li> <li>- udio u vlasništvu (distribucija dionica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mirovinsko osiguranje</li> <li>- zdravstvena zaštita</li> <li>- životno i druga osiguranja</li> <li>- naknade za nezaposlenost</li> <li>- obrazovanje</li> <li>- godišnji odmori</li> <li>- "božićnica" i drugo</li> <li>- skrb o djeci i starijima i dr.</li> </ul>

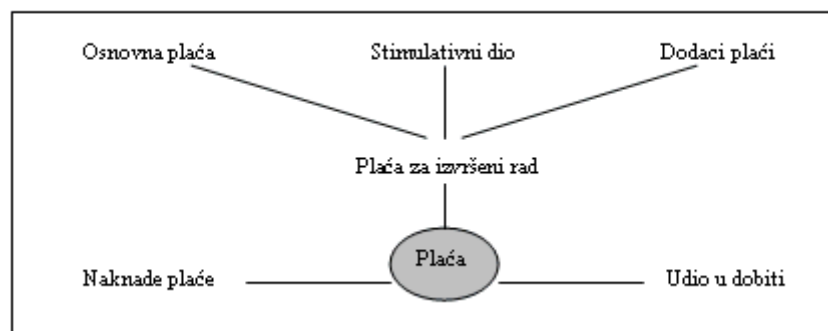
Izvor: K. Buntak, I. Droždek, Kovačić R., „Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“, Tehnički glasnik, vol. 7, no. 1, ožujak 2013., str. 60. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/101178> (pristupljeno 16.08.2019.)

<sup>14</sup> K. Buntak, I. Droždek, R. Kovačić; „Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“, Tehnički glasnik, vol.7, no.1, 2013., str. 60. Dostupno na Hrcak – portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa, <https://hrcak.srce.hr/101178> (pristupljeno 16.08.2019.)

Plaća - novac je najstariji i najučinkovitiji način motiviranja zaposlenika no ne mora nužno značiti da povećanje plaće dovodi do povećanja proizvodnje. Tijekom materijalnih kompenzacija treba slijediti sljedeće stavke: mora postojati veza između nagrada i uloženog rada, nagrađivanje se mora zasnivati na pozitivnim rezultatima rada, povećanjem plaće se mora povećati i radna učinkovitost, moraju se vidjeti razlike u plaći kako bi se potaknulo radnike na zalaganje. Kada govorimo o plaći govorimo o iznosu koji je poslodavac dužan isplatiti radniku za uloženi rad i trud. Plaća se sastoji od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio, naknade, dodaci i udio u dobiti. Slika 7. prikazuje osnovne komponente plaće.

Slika 8. Osnovne komponente plaće

Shema 2.: Osnovne komponente plaće



Izvor: poslovni forum.hr, „Motivacijske tehnike“, dostupno na

[http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp) (pristupljeno 16.08.2019.)

Stimulativni dio plaće – Buntak navodi da je „cilj stimulativnog dijela plaće je ostvarivanje optimalnih parametara radnog učinka s aspekta poslovnih rezultata poduzeća i zaposlenika.“<sup>15</sup> Tvrka ne može cijelo vrijeme težiti povećanju rezultata jer to može dovesti do iscrpljivanja zaposlenika i izvora materijala i samim time do pada kvalitete proizvodnje i povećanja troškova. Stimulativni dio plaće se može plaćati po osnovi učinka i po osnovi premija.

Ostale materijalne kompenzacije – a) dijeljenje dobiti; sistem nagrađivanja u kojem članovi tima zarađuju bonus na temelju rasta proizvodnje,

b) dijeljenje profita; dijeljenje profita zaposlenicima putem raspodjele bonusa

<sup>15</sup> ibidem, str. 61.

c) dionice; organizacije svojim članovima daju mogućnost kupovine određenog broja dionica, po određenoj cijenu i u određeno vrijeme. Organizacije koriste dionice kako bi zadržali postojeće i privukli nove zaposlenike.

d) beneficije za umirovljenike; uključuje akumulirani osiguravajući fond, naknadu i mirovinu. Navedene beneficije stvaraju sigurnost zaposlenicima za njihovu budućnost.

### **Nematerijalne strategije**

U prošlim vremenima novac je bio glavni sustav motiviranja i nagrađivanja zaposlenika. Danas se bonusima potiče cjelokupno znanje zaposlenika te volja za usavršavanjem. Jedna od nematerijalnih strategija motiviranja je obogaćivanje posla. Odnosi se na širenje posla, uvođenje novih operacija, povećanje odgovornosti i autonomije što traži i veća znanja i vještine od strane zaposlenika te im omogućuje rast i razvoj. Orijentiran je u potpunosti na razvoj i korištenje individualnih mogućnosti.

Participacija zaposlenih označava uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka sa svrhom ostvarivanja ciljeva organizacije i upotrebe njihovih potencijala. Uključivanjem zaposlenika u proces donošenja odluka dobivaju se kvalitetniji rezultati jer se odluke donose na razini na kojoj postoji najviše znanja o određenom problemu. Buntak navodi da „participacija ima više ciljeva: podizanje motivacije i zainteresiranosti zaposlenika, poticanje i uporaba kreativnih potencijala ljudi, poboljšanje kvalitete odluka, povećanje identifikacije sa organizacijom, podizanje kvalitete radnog života, povećanje ukupne organizacijske uspješnosti.“<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> K. Buntak, I. Drožđe, R. Kovačić; „*Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*“, Tehnički glasnik, vol.7, no.2, 2013. Dostupno na Hrčak – portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa, <https://hrcak.srce.hr/105610> (pristupljeno 16.08.2019.)

Ostale nematerijalne strategije motiviranja su:

1. priznavanje uspjeha – jedan je od glavnih čimbenika motiviranja. Menadžeri imaju zadatak razgovarati s ljudima i pohvaliti njihov rad, priznati uspjeh, stvarati rituale kao znak zahvale, poklanjati sitnice,...

2. povratna informacija – poznavanje vlastitog rada i rezultata je bitan element motivacije. Ljudi koji znaju da dobro obavljaju svoj posao i da su cijenjeni će ulagati više truda i rada kako bi još bolje obavili posao. „Da bi povratna informacija imala pozitivno motivacijsko djelovanje ona mora biti: točna i objektivna, pravodobna i konkretna, iskrena, vjerodostojna i dosljedna, poticati na veće rezultate i usmjeravanje.“<sup>17</sup>

3. organizacijska kultura – predstavlja poželjno i nepoželjno ponašanje u organizaciji te koje su njezine temeljne vrijednosti i stavovi. Organizacijska kultura potiče nagrađivanje i kreativnost, širi osjećaj zadovoljstva i uspjeha, stvara neformalnu atmosferu te vodi ka većoj motivaciji članova organizacije.

---

<sup>17</sup> ibidem, str. 213.

### 3. Mjerenje motivacije i samomotivacija

Mjerenje motivacije je ključan element stvaranja efikasnog menadžmenta. Saznanje o načinu motiviranja zaposlenika doprinosi predlaganju mjera unapređenja. Mjerenje motivacije je težak i kompliciran proces jer je ljudsko ponašanje veoma kompleksno. Svaki čovjek je jedinka za sebe i njegovo ponašanje i stavovi razlikuju se od ostalih u njegovoj okolini. S obzirom na to, u psihologiji su razvijene 3 tehnike pomoću kojih se može izmjeriti motivacija:

1. **dubinske psihološke tehnike** – „nastale su 30.-ih godina 20. stoljeća no jačanjem kritičkog odnosa dolazi do opadanja njihove popularnosti i primjene.“<sup>18</sup>

Temeljne psihološke tehnike su:

- a) dubinski intervju: razgovor o poslu u kojem se otkrivaju pozitivna i negativna stajališta koje ima kandidat prema poslu koji treba obaviti.
- b) test tematske aprecijacije: niz slika koje dobije kandidat tijekom razgovora o kojima mora napisati ili ispričati priču.
- c) test nedovršenih rečenica: kandidat mora dovršiti započete rečenice kako bi se utvrdio njegov stav prema predmetu ispitivanja.
- d) test asocijacije: kandidat mora što brže odgovoriti na riječ koju izgovori ispitanik, a koja se tiče predmeta ispitivanja.
- e) Rorschachov test mrlja: sastoji se od 10 mrlja tinte i od kandidata se traži da svaku opiše. Na temelju opisa mogu se utvrditi indikatori težnji ličnosti.
- f) ček-lista svojstava: sastoji se od popisa osobina koje kandidat mora međusobno povezati i popisa radnih mjesta
- g) testovi vizualizacije: kandidat pred sobom ima određenu radnu situaciju te na temelju toga opisuje ponašanje osobe koja se u njoj nalazi i tako projicira svoje radne motive
- h) Rosenzweigov test frustracije: sastoji se od 24 slike na kojima se nalazi frustrirana osoba, a kandidat mora navesti razlog frustracije osobe na slici.
- i) semantički diferencijal: Buble navodi da „većina riječi pored svoj službenog značenja ima i svoje intimno značenje. Utvrđivanje intimnog značenja otkriva opterećenja i usmjerenja ličnosti kandidata.“<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> M. Buble; op. cit. str. 516.

- 2. indirektne metode**—polaze od pretpostavke da veća motivacija donosi veće radne rezultate. U slučaju kada radnici rade za normu tada će izvršenje zadane norme pokazati razinu motiviranosti za rad te razinu učinka. „Primjena indirektne metode mjerenja motivacije najčešće je ograničena na valorizaciju poduzetih mjera, a ne a postavljanje tih mjera.“<sup>20</sup>Ona se koristi kao dodatak dubinskoj psihološkoj tehnici.
- 3. psihološke tehnike zasnovane na samoopisu** –razlikuju se tri osnovne tehnike:
- a) tehnike intervjua – prikupljanje podataka putem verbalne komunikacije.
  - b) tehnika upitnika – pitanja zatvorenog ili otvorenog tipa na koje kandidati moraju dati odgovore. Tehnika upitnika je popularna za mjerenje motivacije za rad ali potrebno je duže vrijeme za prikupljanje podataka. „Tijekom primjene tehnike upitnika moraju se provesti sljedeće faze rada: planiranje stvaranja i vođenja ispitivanja, utvrđivanje odnosa prema ostalim tehnikama ispitivanja, konstrukcija upitnika, izrada uputstva za ispitanike i ispitivače, predispitivanje, konačna verzija upitnika, aplikacija upitnika, kontrola dobivenih podataka i obrada dobivenih podataka.“<sup>21</sup>
  - c) tehnike skaliranja – pretvaranje kvalitativnih činjenica u kvantitativne. Koriste se tri vrste skala procjene: Likertova skala procjene, Bogardusova skala socijalne distance i Thurstonova skala procjene.

---

<sup>19</sup> ibidem, str. 517.

<sup>20</sup> ibidem, str. 518.

<sup>21</sup> Ibidem, str. 518.

## Samomotivacija

„Samomotivacija je unutarnji pokretač koji ideje transformira u uspjeh, odnosno ključni faktor na putu do ostvarenja zadanih ciljeva.“<sup>22</sup> Ona pretvara stvari koje bi trebali obaviti u stvari koje moramo obaviti. Temelji se na internim poticajima, kao što su ambicija, samopodizanje, razumijevanje važnosti provedenih aktivnosti i neposredni značaj tekućeg procesa. Psihologija ljudi je ključna kod samomotivacije. Prvo ljudi moraju znati što doista žele, koji su njihovi ciljevi te razlozi za njihov uspjeh kako bi efikasno obavili zadane poslove. „Efektivna samomotivacija karakteristična je za ljude koji su sposobni pretvoriti negativno u pozitivno, nositi se s problemima, odmah ih početi rješavati, jasno uočiti prednosti aktivnosti koja se obavlja.“<sup>23</sup> Samomotivacija se nalazi unutar svakog čovjeka te o nama ovisi da li ćemo neki zadatak vidjeti kao problem ili kao izazov. Samomotivacija se izgrađuje od djetinjstva kada stvaramo prve radne navike. Na stvaranje samomotivacije mogu utjecati samopouzdanje, jasni ciljevi, pozitivno razmišljanje i motivirajuće okruženje. Ljudi mogu stvarati samopouzdanje tako što će biti ponosi na ono što su postigli, biti svjesni svojih snaga i vrlina, postavljati ciljeve koji su realni i ostvarivi.

Postoje razne tehnike za postizanje više razine samomotivacije na poslu, a ovo su neke od njih:<sup>24</sup>

- pronalazak posla koji zanima čovjeka – lakše je biti motiviran za obavljanje posla koji motivira čovjeka i ispunjava ga
- traženje povratnih informacija od šefa i kolega da bi saznali kako poboljšati ulogu u organizaciji
- učenje novih vještina koje su potrebne za trenutno radno mjesto ili za željeno radno mjesto
- traženje povišice – novac je najčešće korišteno sredstvo motivacije i ljudi koji smatraju da su dovoljno plaćeni za svoj rad bolje će obavljati posao i imati će više samomotivacije

---

<sup>22</sup> Collage.hr, „Moc samomotivacije“, <http://collage.hr/moc-samomotivacije/> (pristupljeno 21.08.2019.)

<sup>23</sup> Seamonkeyworkshop.com, „Samomotivacija“, <https://hr.seamonkeyworship.com/560-self-motivation.html> (pristupljeno 21.08.2019.)

<sup>24</sup> C. Ackerman, „Self-Motivation explained in 100 ways to motivate yourself“, Positivepsychology.com, <https://positivepsychology.com/self-motivation/> (pristupljeno 21.08.2019.)

## 4. Motivacija na primjeru poduzeća Google

Google je američka multinacionalna korporacija specijalizirana za mrežne usluge i proizvode. Tvrtka je nastala 4. rujna 1998. godine, a osnovali su je Larry Page i Sergey Brin. Sam naziv tvrtke je nastao od riječi googol što predstavlja broj 1 i iza njega 100 nula što predstavlja broj informacija koje se mogu pronaći na Internetu. Korporacija se brzo razvijala uvodeći novosti u svoje poslovanje kao što su e-mail, Google Disk za pohranu podataka, aplikacije za bržu komunikaciju, Google prevoditelj, karte i navigacije.

Google je započeo kao online tvrtka za pretraživanje dok danas posjeduje preko 50 internet servisa i proizvoda, od email-a do mobitela i računala. Najposjećenija je web stranica na svijetu. Nekoliko Google aplikacija su svrstane među 100 najposjećenijih stranica na internetu kao što je Youtube. Google nudi puno proizvoda kao što su: mobilni sustav Android, mobitele, pametne satove, web pretraživač Google Chrome, mobilnu aplikaciju za bezgotovinsko plaćanje Google Wallet te dostavnu službu Google Shopping Express koja se dostupna samo u San Francisu i Silicon Valleyu.

Osnovni izvor prihoda su internetski oglasi u tekstualnom obliku te prodaja vlastite tehnologije.

„U prosincu 2018. godine Google je imao 98 771 zaposlenika od čega 31% čine žene, a 69% muškarci.<sup>25</sup> Danas Google ima preko 78 ureda u više od 50 zemalja. Vrijednost korporacije iznosi 739 milijardi dolara.

Kada govorimo o motivaciji zaposlenika, Google prednjači pred ostalim kompanijama. Prema magazinu Fortune 2014. godine je proglašen kao „tvrtka za koju je najbolje raditi“. Osnivači korporacije, Page i Brian, su zamišljali Google kao organizaciju koja brine o zaposlenicima, stvara nove proizvode i inovacije. Korporacijska kultura Google-a uključuje slobodu, fleksibilnost i transparentnost. Google je kompanija koja je jako orijentirana prema svojim zaposlenicima stoga je među vrhom ljestvica najpoželjnijih radnih mjesta. Neke od njihovih temeljnih filozofija rada su: „možeš biti ozbiljan i bez odijela“, „rad treba biti izazov, izazov treba biti zabavan“ i „možeš zaraditi bez činjenja loših djela“.

---

<sup>25</sup> Google, <https://www.statista.com/statistics/273744/number-of-full-time-google-employees/> (pristupljeno 19.09.2019.)



Temeljni načini motivacije u korporaciji Google su:<sup>26</sup>

1. Beneficije – daju uobičajene beneficije kao što su fleksibilni računi potrošnje, besplatne zdravstvene i stomatološke usluge, osiguranje, pakete za putovanje i naknade za školarinu. Nastoje da zaposlenici uvijek budu sretni stoga osim uobičajenih beneficija pružaju i: porodiljne naknade u iznosu od 100% plaće tijekom prvih 18 tjedana, financijska potpora za udomljavanje djece, popravak automobila, masaže, saloni za uljepšavanje u centru Mountain View, besplatni obroci.
2. Glasovi i vrijednosti – Google svojim zaposlenicima daje osjećaj vrijednosti te im omogućuje sudjelovanje u donošenju odluka. Zaposlenici mogu izraziti svoje ideje i zamisli vezane uz posao.
3. Sloboda – smatraju da davanje slobode zaposlenicima donosi bolje poslovne rezultate. Daju im 20% radnog vremena da ih iskoriste kako žele.
4. Fleksibilnost – zaposlenici mogu doći na posao kad im odgovara, mogu povesti psa sa sobom, doći u pidžami na posao,...
5. Inspirativan posao – omogućuju zaposlenicima stvaranje uvjeta za rad koji ih inspiriraju i stvaraju volju za radom.
6. Zabava kao ključni dio posla – smatraju da u poduzeću nije bitan samo posao već i zabava. Zabava uključuje razne sportove, prigodne zabave, kreativne tečajeve,...
7. Popusti za kupnju Google proizvoda – Google svojim zaposlenicima daje određene popuste pri kupnji njihovih proizvoda

Mogućnost napredovanja je važan motivacijski čimbenik za razvoj karijere zaposlenika. Time zaposlenik postaje motiviran za obavljanje poslova koji su mu zadani jer ima određeni cilj prema kojem teži. Ključno je u tome procesu prepoznati potencijalne kandidate za napredovanje te im pružiti potrebna sredstva za rad.

---

<sup>26</sup> Cleverism.com, „*The Google way of motivating employees*“, <https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/> (pristupljeno 23.08.2019.)

Prednosti koje Google dobiva motivirajući svoje zaposlenike su:

- veliki broj inovacija – poslovna kultura i radno okruženje su ključni za kreativnost i stvaranje inovacija. U Google-u znaju da se inovacije i nove ideje ne trebaju forsirati nego se treba dati sloboda zaposlenicima.
- zaposlenici postaju produktivniji – cijela organizacija Google je organizirana tako da podržava i potiče neplanirane inovacije. Ono uključuje „politiku 20%“, snažno okruženje, alate i programe za pomoć pri radu te nagrade za uspješne inovacije.
- smanjeni rizik – zaposlenici testiraju različite poslovne modele te odabiru najbolji. Google posjeduje te modele te odlučuje koji su od njih potencijalni za rad što znači manje rizika za samu kompaniju.

Korporacija Google daje najbolji primjer kako materijalnim i nematerijalnim motivacijskim tehnikama motivirati zaposlenike i zadržati ih, te privući zaposlenike i poslovne partnere diljem svijeta.

## 5. Zaključak

Individualna snaga zaposlenika, ali i svake ljudske jedinice je motivacija. Možemo ju označiti kao nešto što je prisutno ili nešto što nedostaje u svakoj osobi, a količina motivacije od iznimne je važnosti u svakom poslu koji obavljamo. Postoje različiti motivi koji osobu potiču za poboljšanje osobnog, ali i poslovnog života međutim osim vanjskih podražaja osoba može biti i samomotivirana.

Određivanje cilja je temelj visoke motivacije obavljanja svakog posla, kada osoba zna krajnji rezultat u obavljanju svoga posla, posao je jednostavnije obaviti. Svaki posao ima zadatke koji su manje i više zanimljivi te samim time količina motivacije ovisi o vlastitim preferencijama, međutim to ne bi trebalo utjecati na kvalitetu obavljenog posla već ako je to potrebno mobilizirati sve snage kako bi ostvarili cilj. Osim samomotivacije važno je uključiti i druge ljude, pravilno pristupiti razgovoru s njima te shvatiti što ih pokreće i time im pokušati pomoći odrediti ciljeve. Ugodna atmosfera, osjećaj uvaženosti, podrška i poštovanje su ključ produktivnog radnog okruženja i samim time uspjeha organizacije.

Teorija hijerarhije potreba najpopularnija je u praksi menadžera zbog svoje jednostavnosti, a to je relativna nadmoć potreba organiziranih u hijerarhijsku strukturu. Neki ljudi su motivirani novcem koji je temelj ostvarivanja osnovnih fizioloških potreba, a neke ljude motivira pohvala i priznavanje vlastitih dostignuća čime zadovoljavaju potrebu za pripadanjem. Potreba samoaktualizacije, potreba je za osobnim razvojem koji dovodi do samoostvarenja i realizacije vlastitog punog potencijala što je i cilj našeg življenja.

## Popis literature

### Knjige:

1. Beck, C.R.; *Motivacija - teorije i načela*, Zagreb, Naklada slap, 2003
2. Buble, M.; *Management*, Split, Ekonomski fakultet Split, 2000.
3. Certo, S.T., i S.C. Certo; *Moderni menadžment 10. izdanje*, Zagreb, MATE d.o.o., 2008.
4. Marušić, S.; *Motivacija za rad i profesionalni razvoj*; Zagreb, Ekonomski institut Zagreb, 1988.
5. Rheinberg, F.; *Motivacija*, Zagreb, Naklada slap, 2004.
6. Sikavica P., F. Bahtijarević-Šiber i N. Pološki Vokić; *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga d.d., 2008.

### Članci:

1. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R.; „Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“, *Tehnički glasnik*, vol.7, no.1, 2013., str. 56-63. Dostupno na Hrčak – portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa <https://hrcak.srce.hr/101178> (pristupljeno 20.08.2019.)
2. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R.; „Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“, *Tehnički glasnik*, vol.7, no.2, 2013., str. 213-219. Dostupno na Hrčak – portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa <https://hrcak.srce.hr/105610> (pristupljeno 20.08.2019.)
3. Zalar, B.; „Motivation and neuroscience“, *Zbornik radova Book of Proceedings*, 2011., str. 21.

## Internet:

1. cleverism.com, „*The Google Way of Motivating Employees*“  
<https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/> (pristupljeno 23.08.2019.)
2. collage.hr, „*Moć samomotivacije: Jedinствена konferencija s brojnim priznatim stručnjacima i svjetskim motivatorima*“, dostupno na <http://collage.hr/moc-samomotivacije/> (pristupljeno 21.08.2019.)
3. mojposao.net, „*Motivacija i nagrađivanje zaposlenika*“, dostupno na <https://www.moj-posao.net/Savjet/60808/Motivacija-i-nagradjivanje-zaposlenika/6/> (pristupljeno 14.08.2019.)
4. Olivari S., „*Kako motivirati zaposlenike*“, dostupno na <https://www.markething.hr/kako-motivirati-zaposlenike/> (pristupljeno 14.08.2019.)
5. poslovniforum.hr, „*Motivacijske tehnike*“, dostupno na [http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp) (pristupljeno 21.08.2019.)
6. positivepsychology.com, „*Self-Motivation Explained + 100 Ways To Motivate Yourself*“, dostupno na <https://positivepsychology.com/self-motivation/> (pristupljeno 21.08.2019.)
7. seamonkeyworship.com, „*Samomotivacija*“, dostupno na <https://hr.seamonkeyworship.com/560-self-motivation.html> (pristupljeno 21.08.2019.)

## Popis slika

Slika 1. Maslowljeva piramida potreba .....	4
Slika 2. Bitne karakteristike ljudi s razvijenom tendencijom postignuća.....	6
Slika 3. Herzbergova dvofaktorska teorija .....	8
Slika 4. Motivacijska struktura različitih uloga.....	9
Slika 5. Porter-Lawerov model očekivanja.....	11
Slika 6. Glavne komponente teorije pravičnosti .....	13
Slika 7. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih .....	19
Slika 8. Osnovne komponente plaće .....	20

## **Sažetak**

Razlog zbog kojeg je osoba nešto spremna učiniti ovisi o motivu koji ju potiče. Važnost motiva ovisi o kvaliteti obavljenoga posla, bilo da je osoba samomotivirana ili postoji vanjski podražaj. Ako je nešto od velike važnosti samim time bi i količina motivacije trebala biti visoka te bi na taj način trebalo biti lakše i brže doći do cilja. Motivaciju možemo podijeliti na dvije temeljne razine, uspjeh i preživljavanje zbog relativne nadmoći potreba organiziranih u hijerarhijsku strukturu. Održavanje razina energije, predanosti i kreativnosti koju zaposlenici imaju na poslu trajan je i iscrpljujuć proces u koji menadžeri moraju uložiti puno vremena i truda jer je svaka osoba različita i motiviraju ju različite stvari. Zadovoljstvo zaposlenika trebalo bi biti temelj uspjeha organizacije i samog zadržavanja zaposlenika. Cilj ovoga rada bio je prikazati temeljne teorije motivacije te ih prikazati na primjeru poduzeća.

Ključne riječi: motivacija, potreba, samomotivacija, poduzeće.

## **Summary**

The reason a person is willing to do something depends on the motive that encourages him or her. The importance of the motive depends on the quality of the work done, whether the person is self-motivated or there is an external stimulus. If something is of great importance, the amount of motivation should be high and thus easier and faster to reach the goal. Motivation can be divided into two basic levels, success and survival because of the relative superiority of needs organized into a hierarchical structure. Maintaining the levels of energy, dedication and creativity that employees have at work is an ongoing and exhausting process where managers have to invest a lot of time and effort because each person is different and motivated by different things. Employee satisfaction should be the fundament of success in organization and retaining employees. The aim of this paper was to present the basic theories of motivation and to present them on the example of a company.

Keywords: motivation, need, self-motivation, company