

Značaj motivacije zaposlenika na primjeru malog poduzeća

Radičević, Jadranka

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:765856>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

JADRANKA RADIČEVIĆ

ZAVRŠNI RAD

**ZNAČAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU MALOG
PODUZEĆA**

Zagreb, prosinac 2018.

LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE

ZAGREB

ZAVRŠNI RAD

**ZNAČAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU MALOG
PODUZEĆA**

KANDIDATKINJA: Jadranka Radičević

STUDIJ: Poslovna ekonomija

KOLEGIJ: Osnove poduzetništva

MENTOR: dr.sc. Helena Šlogar

Zagreb, prosinac 2018.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet, cilj rada i svrha rada.....	2
1.3. Metodologija rada	2
1.4. Struktura rada.....	2
2. TEORIJE MOTIVACIJE.....	4
2.1. Definiranje pojma motivacije.....	4
2.2. Sadržajne teorije motivacije.....	5
2.3. Procesne teorije motivacije	11
2.4. Suvremeni oblici motiviranja na radu	17
2.5. Utjecaj motivacije na ponašanje zaposlenika i radne rezultate	18
3. VRSTE MOTIVACIJE I MOTIVACIJSKE STRATEGIJE	20
3.1. Procesi motivacije.....	20
3.2. Intrinzična motivacija	20
3.3. Ekstrinzična motivacija.....	22
3.4. Strategije motiviranja.....	23
3.5. Oblikovanje posla u svrhu poboljšanja radne uspješnosti.....	25
4. ULOGA ČIMBENIKA MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA U MALOM PODUZEĆU	27
4.1. Definiranje ljudskih potencijala	27
4.2. Čimbenici motivacije zaposlenika	28
4.3. Materijalni čimbenici motivacije zaposlenika	31
4.4. Nematerijalni čimbenici motivacije zaposlenika	34
4.5. Radna uspješnost.....	35
4.6. Praćenje i procjena radne uspješnosti	37
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU MALOG PODUZEĆA	39
5.1. Struktura uzorka i istraživački instrument	39
5.2. Postupak prikupljanja i obrada podataka	39
5.3. Analiza i interpretacija rezultata istraživanja.....	39
6. ZAKLJUČAK.....	53
LITERATURA	55
Popis grafikona	58
Popis tablica	59
Popis slika	59

1. UVOD

Motivacija je vrlo značajna u cijelom životnom ciklusu čovjeka, ona potiče na djelovanje ili sprječava određeno djelovanje. Pripomaže u činjenju određenih ljudskih aktivnosti i čini predstavljanje motiva koji stvore suštinu ljudske djelatnosti. Motivi i motivacija pokreću ljudsko djelovanje u svim aspektima ljudskog života, pa tako i u radnim odnosima zaposlenika i određene organizacije. Pritom važnu ulogu imaju menadžeri koji upravljaju ljudskim resursima, te upravo oni uče kako potaknuti zaposlenika na djelovanje kako bi se najefikasnije ostvarila radna uspješnost i konkurentna prednost poduzeća. Ljudska je potreba osjećati se vrijednim i važnim, a da bi se to postiglo u poslovnom okruženju bitno je znati na koji način motivirati zaposlenike.

Motiviranost treba biti stvar osobnog osjećaja, motivacija nije nešto što se može nametnuti, treba biti potaknuta. Zaposlenicima treba jasno definirati ciljeve, odati priznanje za dostignuća, uključiti ih u poslovne procese kojima se ostvaruje određeni zajednički cilj, prepoznati njihove vještine i sposobnosti, ulagati u znanje, te im omogućiti razvoj u svakom pogledu. Ljudski resursi su danas najveće bogatstvo, a razvoj, poticaj i uvažavanje doprinose rastu motivacije koja tada postaje važan čimbenik uspješnosti poduzeća i konkurentnosti. Motiviranost ne treba svoditi isključivo na materijalnu korist u vidu povećanja plaće i novčanu stimulaciju.

Nužno je zaposlenicima ponuditi nešto više da bi ih motivirali, ulagati u međuljudske odnose, poticati ih da govore o tome kako se osjećaju te na taj način steći njihovo povjerenje, a to je težak i neprekidan proces. Motiviranosti svakako pridonosi i ugodno poslovno okruženje, radna sredina u kojoj se svakodnevni stres pokušava smanjiti koliko je to najviše moguće u današnje vrijeme kada tehnologija napreduje tolikom brzinom da je i to stresno samo po sebi. Upravo je zato u ovom radu provedena analiza motivacije s njenim definicijama i postavkama, za bolje razumijevanje u svakodnevnom životu.

U radu su prikazane dvije osnovne teorije motivacije, procesne i sadržajne, te suvremeni oblici motiviranja na radu. U radu su analizirane vrste motivacija uključujući ekstrinzičnu i intrinzičnu motivaciju te su prikazane različite strategije motiviranja. Jednako tako, bit će prikazani čimbenici motivacije zaposlenika u malim poduzećima kroz materijalne i nematerijalne čimbenike te radnu uspješnost kao trećeg važnog čimbenika motivacije. U

nastavku rada prikazani su rezultati empirijskog istraživanja provedenog na primjeru malog poduzeća u Republici Hrvatskoj.

1.1. Predmet, cilj rada i svrha rada

Predmet ovog rada je ukazati zašto je značajna motivacija zaposlenika u malim poduzećima. Radom su analizirani motivacijski čimbenici koji pokreću zaposlenike malih poduzeća i koji su to čimbenici koji najviše pridonose boljoj motivaciji zaposlenika. Analiza motivacijskih čimbenika je provedena metodom anketiranja te su prikazani rezultati dobiveni istraživanjem. Cilj ovog završnog rada jest prikaz važnosti motivacije zaposlenika za bolji i efikasniji rad i poslovanje poduzeća, te koji su to motivatori koji najviše utječu na ispitanike kada je u pitanju motivacija na radnom mjestu. Svrha rada jest doprinijeti u području istraživanja motivacije te istražiti koliki je njihov značaj za zaposlenike. Provedenim empirijskim istraživanjem ukazuje se upravo na značaj motivacije zaposlenika, što je i prikazano dobivenim rezultatima.

1.3. Metodologija rada

Za potrebe analize predmeta i cilja istraživanja u radu, korišteni su podaci iz primarnih i sekundarnih izvora domaće i strane literature. Metodom ankete analizirano je koliko su zaposlenici malog poduzeća zadovoljni svojim radnim mjestom na kojem trenutno rade. Istraživanje je provedeno na temelju metode anketiranja. Anketni upitnik se sastojao od trideset i jednog pitanja te je distribuiran na uzorak od 34 ispitanika i to na način da ispitanici procjenjuju važnost raznih čimbenika koji utječu na njihovo zadovoljstvo vezano uz njihovu motivaciju na radnom mjestu.

1.4. Struktura rada

Ovaj završni rad sastoji se od pet poglavlja. Nakon uvodnog dijela, slijedi prikaz teorija motivacija te definiranje osnovnih pojmova motivacije. Uz to, u radu su obrađene sadržajne i procesne teorije kao dvije osnovne teorije motivacije, uz suvremene oblike motiviranja na radu i utjecaj motivacije na ponašanje zaposlenika i radne rezultate. U trećem poglavlju analiziraju se vrste motivacije i motivacijske strategije, u smislu osnovnih vrsta motivacije – intrinzične i ekstrinzične, uz objašnjenje osnovnih strategija motivacija i objašnjenje zašto je važno oblikovanje posla u svrhu radne uspješnosti.

U četvrtom poglavlju opisani su čimbenici motivacije zaposlenike i to primarno materijalni i nematerijalni, radna uspješnost te praćenje i procjena iste. U petom poglavlju prikazani su rezultati empirijskog istraživanja motivacije zaposlenika na primjeru malog poduzeća, kroz strukturu uzorka, istraživačke instrumente, postupak prikupljanja i obrade podataka, analizu i interpretaciju te zaključne napomene o istraživanju i dobivenim rezultatima.

2. TEORIJE MOTIVACIJE

U ovom poglavlju analizirat će se pojam motivacije i objasniti dvije vrste motivacijskih teorija – sadržajne i procesne teorije. Objasniti će se kako utječe motivacija na ponašanje zaposlenika i njihove radne zadatke, i koji su suvremeni oblici motiviranja na radu.

2.1. Definiranje pojma motivacije

Sama riječ motivacija, prema Jakšiću¹, povezana je uz latinski glagol *movere* koji znači kretati se, reagirati. Motivacija je sila koja potiče naše ponašanje sa svrhom ispunjavanja želja i potreba, te predstavlja vrlo snažnu i složenu silu koja nas potiče na djelovanje. Uz to, ona je iznošenje određenih motiva za djelovanje i čini svrhu ljudske djelatnosti. Motivacija u životu proizlazi iz emocija koje tvore važan temelj procesa prilagodbe između organizama i okoline, a emocije koje potiču na motivaciju razvijaju se već u najranijoj dobi. Ono što je vrlo važno razumjeti kada se definira motivacija, jest i pojam motiva. Motivi su *"pokretači svrhovite ljudske djelatnosti i zajednički naziv za različite unutarnje biološke i psihološke pobude i dinamičke snage"*.²

U motive spadaju potrebe, nagoni, težnje, namjere, želje, impulsi i slično i iza svakog ponašanja mogu se nalaziti različiti motivi. Motiv je, sve što potiče čovjeka na aktivnost i djelovanje, ustrajnost u obavljanju djelatnosti i zadataka i slično. Motivacija još predstavlja utjecaj koji izaziva i usmjerava željeno ponašanje, što se povezuje s raznim interesnim područjima, ponašanjima i očekivanjima. Svaka se organizacija usmjerava na određeni rezultat, a rezultati se postižu motivacijom.³

Kada se govori o motivaciji, ona se veže za pokretačke sile u pojedincu, te predstavlja i cilj za čije ostvarenje čovjek troši svoju energiju. Pokretačke sile koje potiču na motivaciju mogu biti pozitivne i negativne i iako su te sile različite, obje pokreću i podržavaju određeno ponašanje kod čovjeka.⁴ Motivacija je složena i dinamička koncepcija koja se temelji na raznolikim ljudskim potrebama, željama i vrijednostima koje se razlikuju od čovjeka do čovjeka. Ona uključuje sustav individualnih sila i odnosa kao i vanjskih faktora koji utječu na

¹ Jakšić, J. (2003) Motivacija – psihopedagoški pristup, Kateheza, 25/1, str. 5-16.

² Ibid, str. 5.

³ Kanoti, D. (2009) Motivacija javnih službenika kao čimbenik djelotvornosti, Hrvatska javna uprava, 9/2, str. 31-322.

⁴ Jambreč, I., Penić, I. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29/2, str. 1181-1206.

ponašanje pojedinca. Odnosi se na razloge ponašanje i odgovara na pitanje zašto se osoba ponaša na određeni način.⁵

Stoga, motivacija se definira kao *"određeni teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi odabiru određeni način ponašanja"*⁶ i kao *"svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i odražava ciljno ponašanje"*.⁷ Neki, pak autori, smatraju da je *"motivacija u osnovi usmjerenost i ustrajnost pojedinca za određeno djelovanje"*.⁸ Može se utvrditi da je motivacija zajednički pojam koji objašnjava zašto čovjek djeluje na određeni način, te određuje smjer, intenzitet i vrstu djelovanja. Motivacija je bitan pokretač ljudskih djela i emocija, te kao takva doprinosi ljudskom djelovanju na pozitivan ili negativan način. Sukladno navedenom, dvije su temeljne skupine teorija motivacija koje će biti prikazane u daljnjem dijelu rada: sadržajne i procesne teorije motivacije.

2.2. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije usmjerene su na fiziološke i psihološke potrebe pojedinaca. One u načelu ispituju sve što čovjeka motivira. Orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje, pritom naglašavajući potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Potrebe iniciraju želje čije zadovoljenje zahtijeva određene akcije za postizanje konačnog cilja što predstavlja zadovoljenje potreba.⁹ Sadržajne teorije motivacije služe za ukazivanje važnosti i raznovrsnosti potreba koje ljudi žele zadovoljavati u radu, za posvećivanje dužne pažnje kontinuiranom razvoju zaposlenika, da se zaposlene nikako ne može motivirati na isti način i da se koriste raznovrsne metode i načini djelovanja kako bi se zadovoljile potrebe na različite načine. Uz to, one služe za poticanje kreativnosti i postizanje različitih motiva i strategija motiviranja za zaposlenike s različitim ulogama u organizaciji.¹⁰

Motivacijske tehnike u sadržajnim teorijama podijeljene su na materijalne i nematerijalne, ali postoje i neke posebne tehnike. Nagrađivanje je važna tehnika ljudskih resursa i predstavlja dio poslovanja i odnosa sa zaposlenicima kojim se iskazuje vrijednost njihova rada, odnosno da se njihov rad cijeni. Posebne motivacijske tehnike su: novac, participacija, kvaliteta radne

⁵ Bakotić, D., Bogdanović, V. (2013) Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, *Praktični menadžment*, 4/2, str. 67-71.

⁶ Ibid, str. 68.

⁷ Ibid, str. 68.

⁸ Ibid, str. 68.

⁹ Ibid, str. 68.

¹⁰ Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 564.

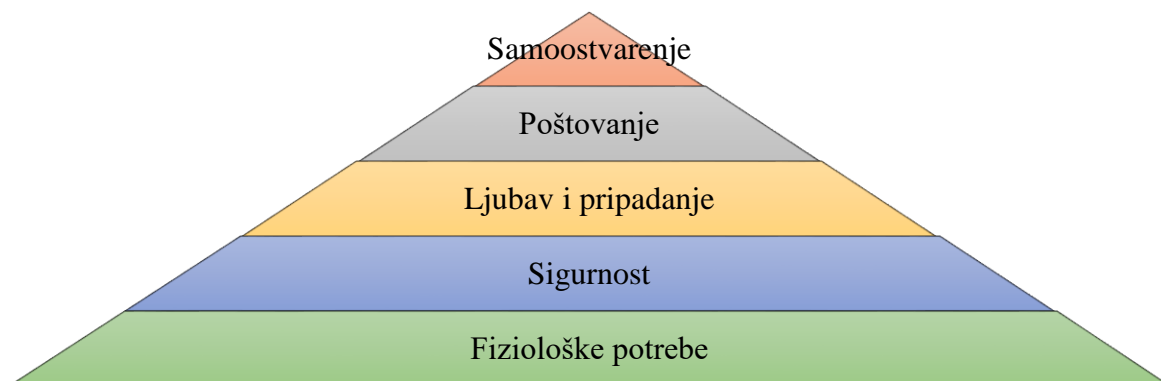
snage, obogaćivanje posla, ovisnost motivacije o organizacijskoj klimi, motivacija, vodstvo i upravljanje.¹¹

U sadržajne teorije motivacije ubrajaju se:

1. Maslowljeva teorija motivacije:
2. Teorije X, Y, Z;
3. Herzbergova teorija motivacije.¹²

Maslowljeva teorija motivacije ili teorija hijerarhije potreba temelji se na kompleksnosti ljudske ličnosti i potreba koje su strukturirane hijerarhijski. Maslow je potrebe grupirao u pet kategorija prema rastućoj važnosti počevši od fizioloških potreba, potrebe za sigurnošću, potrebe za povezanošću i prihvaćanje, potrebe za poštovanjem i na koncu, potrebe za samopotvrđivanjem. Dakle, kako sam naziv teorije kaže, njezin je začetnik Abraham Maslow koji je u svojoj knjizi "Motivacija i ličnost" razvio teoriju baziranu na teoriji potreba.¹³

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Varga, M. (2011) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2/1, str. 152-169.

Slika 1. prikazuje potrebe koje je Maslow rangirao prema onome što je on smatrao točnim. Tako je krenuo od osnovnih fizioloških potreba poput hrane, vode, topline i slično, preko potrebe za sigurnošću koja obuhvaća zaštitu od fizičke opasnosti, oslobađanje od straha, odsutnost patnje i drugo. Nakon toga smatrao je da su važne potrebe za povezanošću i

¹¹ Dujanić, M.: Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006., str. 165.

¹² Bahtijarević-Šiber, op. cit., str. 40.

¹³ Varga, M. (2011) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2/1, str. 152-169.

prihvaćanjem, u smislu ljubavi, prijateljstva i pripadanjem. Slijedom toga uveo je potrebu za poštovanjem kao visoko rangiranu potrebu, dok je na sam vrh piramide potreba stavio potrebu za samopotvrđivanjem kao najveći cilj osobnog razvoja i samoostvarenja.

Drugim riječima, te potrebe obuhvaćaju:

- I. **Fiziološke potrebe** – osnovne potrebe za održavanje samog ljudskog života (hrana, voda, toplina, stanovanje);
- II. **Potrebe za sigurnošću** – potrebe za sigurnošću od fizičke opasnosti i oslobađanjem od straha gubitka posla, imovine, hrane ili stana;
- III. **Potrebe za povezivanjem ili prihvaćanjem** – obzirom da su ljudi društvena bića, imaju potrebu za ljubavlju i povezivanjem;
- IV. **Potrebe za poštovanjem** – ljudi nastoje steći tuđe poštovanje i poštivati druge, to donosi moć, ugled, status i samouvjerenost;
- V. **Potreba za samopotvrđivanjem i samoostvarenjem** – najviša potreba u hijerarhiji potreba, žudnja da se postigne ono što je netko sposoban postati.¹⁴

Individualno ponašanje ovisi o želji da čovjek zadovolji jednu ili više od navedenih potreba. Maslowljeva teorija polazi od pretpostavke da ljudi zadovoljavaju svoje želje i potrebe određenim redosljedom i da je iste moguće hijerarhijski poredati. Najjače motivacijsko djelovanje u ovoj teoriji imaju one potrebe koje nisu zadovoljene, a čim se neka potreba zadovolji, čovjek prelazi na slijedeću razinu potreba. Ova teorija vrlo je važna za menadžment jer za uspješno vođenje ljudi potrebno je poznavanje njihovih potreba i što potpunije zadovoljenje tih potreba.¹⁵ Ova teorija naglašava važnost i raznolikost potreba koji ljudi žele zadovoljiti svojim radom kroz zadovoljenje osobnih potreba i organizacijskih ciljeva.

Sljedeća teorija jest teorija X koja se temelji na znanju rukovoditelja koji određuju motivaciju zaposlenika i utječu na profit tvrtke. Ovu teoriju razvio je Douglas McGregor. Upravljanje kako je smatrao autor, treba početi s osnovnim pitanjem o tome kako menadžeri vide sebe u odnosu na druge ljude pa ova teorija zahtijeva nekoliko misli o percepciji ljudske prirode. Teorija je pristup koji se oslanja na prisile, prijetnje, strogi nadzor i široku kontrolu, pa se stvara okruženje s puno zapovijedanja i kontrole. Ipak, ona u sebi sadrži i suprotnost koja

¹⁴ Lazibat, T., Dumičić, K. (2002) Upravljanje ljudskim resursima i permanenta izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete, Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti "Kvaliteta i napredak", 2/1, str. 127-134.

¹⁵ Varga, op. cit., str. 157.

znači tolerantnost i traženje sklada s nadom da će u zamjenu zaposlenici surađivati. Ni jedna od navedenih krajnosti nije optimalna. Pretpostavke teorije X uključuju tradicionalne pretpostavke o ljudskoj prirodi, i to su:

- Činjenica da prosječno ljudsko biće ima ugrađenu odbojnost prema radu pa će ga izbjegavati ako može;
- Upravo zbog te karakteristike će većinu ljudi trebati prisiljavati na rad, usmjeravati, kontrolirati i plašiti kaznama;
- Prosječna osoba preferira usmjeravanje i nastoji izbjeći odgovornost, ali prije svega želi sigurnost.¹⁶

Zaposlenici ne vole rad pa ih treba prisiljavati i na druge načine motivirati za rad, najčešće prijetnjama kaznama, kontrolom i slično. Kako će većina radnika stavljati sigurnost iznad odgovornosti, ambicije će često biti vrlo niske, pa je McGregor svojim istraživanjima zaključio da je menadžerov pogled i stav na prirodu ljudskih bića utemeljen na određenom grupiranju pretpostavki na kojima on formira svoje ponašanje. Upravo zato teorija X predstavlja tradicionalni pogled na upravljanje i kontrolu, često s negativnim kontekstom. Polazna osnova teorije X je da se stil vođenja mora podrediti karakteristikama podređenih, odnosno da on ovisi o tome kako se ljudi ponašaju. McGregor je smatrao da se radnici odmiču od zadovoljavanja osnovnih potreba prema Maslowljevoj ljestvici i da teže potrebama društvenog priznanja.¹⁷ Iz tih je pretpostavki McGregor razvio teoriju Y kao pozitivnu teoriju, suprotnu teoriji X.

Teorija Y je alternativa teoriji X i njene su pretpostavke u suprotnosti s teorijom X. Ona predstavlja pozitivnu teoriju prema kojoj su ljudi sposobni, kreativni i dinamični, a za njihovu su odgovornost u poslu odgovorni menadžeri.¹⁸ Pretpostavke teorije Y su:

- Zaposlenici rad doživljaju kao prirodnim i kao odmor/igru;
- Ljudi će prakticirati samo usmjeravanje i samokontrolu ako su posvećeni glavnim ciljevima;
- Prosječna osoba može naučiti prihvaćati i tražiti odgovornost;
- Sposobnost donošenja inovativnih odluka široko je raspodijeljena među populacijom i nije ograničena samo na osobe na menadžerskim položajima;

¹⁶ Lazibat, Dumičić, op. cit., str. 130

¹⁷ Dropulić, M. (2009) Jesmo li prerasli teoriju X i teoriju Y?, *Ekonomski misao i praksa*, 8/2, str. 349-372.

¹⁸ Varga, op. cit., str. 15.

- U uvjetima suvremenog društva intelektualni potencijali prosječnog bića samo su djelomice iskorišteni;
- Stupanj predanosti ciljevima je proporcionalan veličini nagrade.¹⁹

Upravo je zato McGregor teoriju Y smatraju vjerodostojnijom od pretpostavki teorije X. Tvrdio je da teorija Y predlaže participativno donošenje odluka, odgovorne i izazovne poslove i dobre grupne odnose koji će rezultirati maksimizaciji motivacije zaposlenika. Ova teorija zato se zasniva na stvaranju uvjeta koji bi zaposlenicima mogli omogućiti postizanje vlastitih ciljeva usmjeravajući napore prema uspjehu cjelokupne organizacije. Autor ovih teorija smatra kako većina organizacija ne iskorištava dovoljno kreativnost i inovativnost svojih zaposlenika pa bi menadžeri i rukovoditelji trebali dati svojim zaposlenicima spektar zadataka za aktiviranje njihovih talenata. Upravo zato bi prilikom upravljanja ljudima menadžeri morali manje postavljati pravila i direktive i više se fokusirati na integraciju zajedničkih ciljeva.²⁰

Uspoređujući ove dvije suprotne teorije, teorija X je pesimistična, statična i rigidna, a kontrola je eksterna, nametnuta od nadređenih. Suprotno tome, teorija Y je optimistična, dinamična i fleksibilna s naglaskom na samo usmjeravanje i integraciju individualnih potreba s organizacijskim zahtjevima.²¹ Sukladno postavkama ovih dviju teorija, razvijaju se dva stila vođenja – autoritativni u teoriji X gdje su menadžeri netolerantni, distancirani, hladni, arogantni i slično, pa autor smatra ovaj stil autoriteta neprikladnim načinom kontrole. S druge strane, u teoriji Y nalaže dobro ponašanje prema zaposlenicima što uvjetuje dobru povratnu vezu i informaciju.²²

Nakon teorija X i Y, kao treća teorija javila se teorija Z. Teorija Z usmjerena je na povećanje lojalnosti zaposlenika u tvrtki pružajući posao s jakim naglaskom na zaposlenika. Nastoji promovirati stabilnu zaposlenost, visoku produktivnost i visoki moral zaposlenika i zadovoljstva. nastavak je McGregorovih teorija X/Y i teorijski začetnik joj je William Ouchi koji ju je predstavio 1981. Često se naziva japanskim stilom upravljanja i kao stil upravljanja karakterizira ga sloboda djelovanja, povjerenje sa zaposlenicima i timski rad.²³

¹⁹ Dropulić, op. cit., str. 351.

²⁰ Ibid, str. 352.

²¹ Lazibat, Dumičić, op. cit..

²² Dropulić, op. cit., str. 352.

²³ Maslow, A.H.: The Farther Reaches of Human Nature, McGraw Hill Book Company, New York, 1973.

Usmjerava na povećanje vjernosti i produktivnosti zaposlenika i ljudi općenito, te nastoji promovirati stabilnost, produktivnost i visoki moral i etičko poslovanje što samim time dovodi do zadovoljstva. Teorija Z je oblik upravljanja koji naglasak stavlja na kvalitetan odnos s ljudima i neformalne i demokratske odnose za koje je važno da se temelje na povjerenju. Suprotno je klasičnim teorijama X i Y i ne pridaje velik značaj rukovođenju, već ističe značaj dobrog organizacijskog sistema. Suština teorije Z je u tome što ona pokušava integrirati japansku i američku menadžersku praksu. Samim time, autor ove teorije kao osnovne pretpostavke ove teorije prepoznao je: dugoročno zaposlenje, kolektivno odlučivanje, individualna odgovornost, postupno napredovanje zaposlenika, usmjereno specijalizirana karijera, mehanizam indirektno kontrole, briga za sve zaposlenike.²⁴

Teorija Z je dakle, hibrid japanskog i američkog stila rukovođenja, pa se njene vrijednosti protežu kroz cjelokupno poduzeće. U ovoj teoriji ističe se važnost pravednog stila upravljanja pa je kompanija kojom se upravlja prema ovoj teoriji zamišljena kao poželjna organizacija koja objedinjuje prednosti i japanske i američke prakse rukovođenja.

Frederick Herzberg i njegovi suradnici modificirali su Maslowljevju teoriju potreba pa su stvorili danas poznatu – Herzbergovu dvofaktorsku teoriju motivacije. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije bazirana je na dvije pretpostavke, prva je da nezadovoljstvo i zadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma, već su dva odvojena kontinuum povezana različitim faktorima. Druga pretpostavka jesu dvije kategorije motivacijskih faktora – ekstrinzični (higijenski) i intrinzični (motivatori). Prvi su situacijski ili kontekstualni, a drugi vode ka zadovoljstvu.²⁵ Higijenski faktori su faktori nižeg reda, u tu grupu spadaju plaće, uvjeti rada, međuljudski odnosi, privatni život status, sigurnost, politika kampanje i slično, a druga skupina predstavlja faktore koji izazivaju zadovoljstvo. To su uglavnom pozitivni faktori koji obuhvaćaju priznanje, izazovan posao, odgovornost, napredovanje i rast.²⁶

Teorija se bazira na činjenicama da postoje dva faktora motivacije, vanjski i unutarnji faktori, od kojih oba imaju jednaku vrijednost i predstavljaju zadovoljstvo. Herzbergova dvofaktorska teorija objašnjava kako su ljudi motivirani vanjskim i unutarnjim faktorima, koji su jednako važni i nije moguće izdvojiti jedan koji bi bio nadmoćniji. Zaposlenike potiču

²⁴ Šarman, Z. (1989) Japansko upravljanje poduzećem na prekretnici, Zbornik radova, br. 13, str. 163-181.

²⁵ Bahtijarević-Šiber, op. cit., str. 564.

²⁶ Rahimić, Z.: Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2010., str. 62.

oba faktora na samoostvarenje. Važno je naglasiti kako ova teorija postavlja određene hipoteze čime implicira neposrednu povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti. Naglašava potrebu preoblikovanja rada i nastoji omogućiti individualni razvoj pojedinca unutar poslovne organizacije. Na motivaciju je prema ovoj teoriji potrebno djelovati tako da se djeluje na posao, odnosno da posao koji zaposlenici obavljaju bude što kreativniji, da implicira odgovornost i potiče razvoj sposobnosti. Teorija zapravo daje ideju o obogaćivanju posla i radnih zadataka kao najvažnijih motivacijskih faktora.²⁷

Prema Rahimiću, polazište Herzbergova istraživanja bili su opširni intervjui o stavovima prema poslu provedeni krajem pedesetih godina sa radnicima i službenicima američkih kompanija. Obavljeno je preko 4000 intervjua na temelju kojih su određene kategorije faktora povezanosti sa zadovoljstvom ili nezadovoljstvom. Drugim riječima, autor je istraživao što ljudi očekuju od svog posla. Temeljem kategorizacije odgovora, Herzberg je zaključio da su odgovori ljudi koji su zadovoljni na poslu bitno drugačiji od onih koji nisu iskazivali zadovoljstvo. Iz toga je izveo zaključak da se nezadovoljstvo i zadovoljstvo ne smiju promatrati kao ekstremne točke već kao dvije nezavisne dimenzije.²⁸ Upravo su iz tih zaključaka izašle postavke o higijenskim i faktorima motivacije koji su ranije spomenuti u postavkama ove teorije.

Na temelju navedenih teorija moguće je zaključiti da je sadržajnim teorijama motivacije cilj naći što zaposlenika motivira a rukovoditelj ima zadatak naći način kako će zadovoljiti potrebe svojih zaposlenika. Ove teorije više se orijentiraju na ponašanje a manje na sam proces ponašanje, a naglašavaju prvenstveno potrebe ljudi za motivaciju za rad. Upravo sadržajne teorije objašnjavaju zašto ljudi neke faktore preferiraju i zašto ih upravo oni motiviraju za rad. Dakle, one ukazuju na različite motive i strategije za zaposlene u suvremenom društvu.

2.3. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije u fokus istraživanja stavljaju način na koji se individualno ponašanje potiče i usmjerava. Prema Koonz i Weihrichu, procesne teorije motivacije upozoravaju menadžere na važnost percepcija i stavova, posebice percepcije pravednog odnosa i pravičnosti nagrađivanja rada koji su bitni faktori koji utječu na radnu uspješnost i motivaciju za rad.

²⁷ Varga, op. cit., str. 158.

²⁸ Rahimić, op. cit., str. 62.

Upravo zato ovi autori daju određene upute rukovoditeljima za bolje upravljanje u sklopu ovih teorija:

- Menadžeri moraju jasno argumentirati svoje odluke;
- Trebaju davati povratne informacije;
- Ističu potrebe istraživanja mišljenja, percepcija i zadovoljstva ljudi;
- Upućuju menadžere da prat signale nezadovoljstva radi uklanjanja uzroka;
- Upućuju na individualizirani pristup;
- Ukazuju na značaj određivanja zadataka za najbolje iskorištavanje svih potencijala;
- Analiziraju sustav nagrađivanja s aspekta pravednosti i slično.²⁹

Procesne teorije motivacije polaze od toga da ljudi nisu dovoljan čimbenik radne motivacije, već je potrebno analizirati i druge čimbenike za bolji uspjeh i efikasnost. Nastoje objasniti ključne procese koji vode ka određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama. U procesne teorije motivacije spadaju: teorija očekivanja, teorija pravednosti, teorija pojačanja, teorija postavljanja ciljeva.³⁰

Teorija očekivanja nastala je 1964. od strane autora Victora H. Vrooma u okviru istraživanja motivacije u menadžmentu. Vroomova teorija polazi od pretpostavke kako ponašanje rezultira iz svjesnih izbora između alternativa čiji je cilj maksimizacija užitka, a minimizacija neugode. Ovaj je autor sugerirao kako odnos između ciljeva nije jednostavan i jednoznačan, već ova teorija tvrdi kako pojedinci imaju različite setove ciljeva. Sukladno tome, pojedinci mogu biti motivirani ako vjeruju da postoji pozitivna korelacija između truda i izvedbe, da će zahtjevna izvedba dovesti do željenog cilja, da će nagrada zadovoljiti važnu potrebu i da je potreba dovoljna jaka da trud čini smislenim.³¹

Važan koncept kod teorije očekivanja jest output odnosno ishod. Svako ponašanje ili aktivnost vodi ishodom koji su direktna posljedica ponašanja. Odnose se na sve moguće za zaposlenika kao pojedinca značajne posljedice njegove aktivnosti, a teorija se sastoji od slijedećih ključnih elemenata:

- Valencija – čovjekova afektivna orijentacija prema ishodu, označuje stupanj atraktivnosti, označava vrijednost i emotivni značaj cilja, ova varijabla može varirati

²⁹ Koonz, H., Weihrich, H.: Menadžment, Mate d.o.o., Zagreb, 1998., str. 4.

³⁰ Ibid, str. 4.

³¹ Vroom, V.H.: Work and motivation, Wiley, New York, 1964., str. 6.

od negativnog preko neutralnog do pozitivnog, ona je subjektivna i ovisi o osobi kakvu će valenciju imati;

- Instrumentalnost – objašnjava zašto su neki ishodi važni za pojedinca i odakle im pozitivna ili negativna valencija, odnosi se na percepciju povezanosti izvedbe i cilja, odnosno hoće li izvedba uistinu dovesti do cilja;
- Očekivanje – određena vrsta percepcije vjerojatnosti da će napor dovesti do rezultata, mogućnost izvođenja potrebnih zadataka i subjektivne procjene vjerojatnosti kako će određeni trud ili ponašanje dovesti do željenog ishoda.³²

Drugim riječima, Vroom je smatrao kako su ova tri uvjerenja u psihološkoj interakciji i tvore motivacijsku silu koja u konačnici potiče ponašanje. Vjerovao je kako se ta sila čak može i matematički izraziti. Njegove postavke određuju da je potrebno prvo utvrditi globalni cilj koji se želi postići, nakon čega se utvrđuje niz specifičnijih ciljeva koji su nužni za postizanje onog većeg, primarnog cilja. Svaki se pod cilj zatim vrednuje, a zbroj umnožaka vrijednosti i instrumentalnosti se množi s globalnim očekivanjem. Zatim se dobiva izraz kojim se procjenjuje motivacijska sila koja određuje daljnji trud pojedinca.³³

Dakle, Vroomova teorija kaže da je motivacija ljudi određena vrijednošću koju ljudi pridaju rezultatima svojih napora pomnoženih s pouzdanošću kojom smatraju da će njihovi napori pomoći u ostvarenju ciljeva. Prednost ove teorije jest važnost u prepoznavanju individualnih potreba i motivacija.³⁴ Stoga, ova teorija smatra kako okruženje utječe na ponašanje zaposlenika prilikom odrađivanja ciljeva.

Slijedeća teorija jest teorija pravednosti. Kod ove teorije važan je faktor motivacije na onaj način kako ga pojedinci doživljavaju. Teorija se odnosi na subjektivan sud pojedinca o pravednosti nagrade koju on ili ona primaju u odnosu na uložene inpute. Za formuliranje ove teorije zaslužan je J. Stacy Adams. Važan faktor kod ove teorije jest doživljavaju li pojedinci strukture nagrađivanja kao pravedne. Ako se zaposlenici osjećaju kao da su nepravedno nagrađeni, čak i tada mogu biti nezadovoljni, smanjiti kvalitetu ili kvantitetu svog rada, pa čak i napustiti organizaciju. Ako smatraju pak, da su pravedno nagrađeni, vrlo je vjerojatno da će zadržati istu razinu kvalitete rada.³⁵

³² Koonz, Weihrich, op. cit., str. 6.

³³ Vroom, op. cit., str. 6.

³⁴ Lazibat, Dumičić, op. cit., str. 130.

³⁵ Rheinberg, F.: Motivacija, Naklada Slap, Zagreb, 2004., str.

Često se naziva i teorijom nejednakosti u socijalnoj razmjeni ili teorijom socijalne usporedbe. Postavke ove teorije imaju ishodište u teoriji kognitivne distance i u Komansovoj teoriji distributivne pravde. Polazište ove teorije jest da zaposlenici imaju potrebu da se prema njima ponaša pravedno i fer, da budu pravedno nagrađeni. Glavna primjena ove teorije je u odnosu pojedinac - organizacija. Pojedinac ulaže nešto u razmjenu (znanje, kreativnost, vještine i slično), a za uzvrat od organizacije dobiva nagradu u smislu plaće, statusa, priznanja, podrške i drugo. Pojedinac želi ono što ulaže i ono što dobije budu u ravnoteži. Tu jednakost određuje upravo percepcija pojedinca. Upravo zato ponekad postoji nelagoda kad osoba percipira da ulog i dobitak nisu u ravnoteži, pa postoje dvije vrste nelagoda. To su kad je osoba prenagrađena (pa nije sretna i nastoji smanjiti tenzije kroz povećanje ulaganje, smanjivanje ishoda i promjenu internih standarda) te kad je osoba premalo nagrađena (osoba opet nije sretna pa primjenjuje smanjenje ulaganja, traži povećanje ishoda i mijenja standarde).³⁶

Teorija pravednosti je značajna za razvoj teorije motivacije jer upozorava menadžere na važnost percepcija i stavova, posebice percepcija o pravednosti nagrađivanja. Dakle, postavke ove teorije drugačije su od teorije očekivanja. Teorija jednakosti zahtijeva da ljudi ulažu onu količinu napora koja je usklađena s dobitcima, dok je teorija očekivanja orijentirana na maksimizaciju dobitaka.

Teorija pojačavanja jest razvijena od strane psihologa B.F. Skinnera. Ovaj pristup Skinner je nazvao pozitivnim pojačanjem ili modificiranjem ponašanje, pa je držao do toga da pojedinci mogu biti motivirani pravilnim oblikovanjem radnog okruženja i nagradama, a da kazne daju negativne rezultate. Temeljna pretpostavka ove teorije kaže da se pozitivno ponašanje ponavlja, a negativno da se ne ponavlja. Teorija pojačanja temelji se na pretpostavci da pojedinci mogu biti motivirani pravilnim oblikovanjem radnog okruženja i nagradama za ostvarenje te da kazne daju negativne rezultate. Sukladno tome, Skinner zapravo analizira radnu situaciju za utvrđivanje zašto se radnici ponašaju na određeni način i iniciraju promjene za uklanjanje problematičnih područja i prepreka u ostvarenju. Četiri su osnovna alata pojačanja koji se navode u nastavku:

- Pozitivno pojačanje – daje ljudima rezultate koje priželjkuju kada provode organizacijski funkcionalno ponašanje te ti rezultati djeluju kao pozitivni pojačivači, tako menadžeri motiviraju osobe na željeno ponašanje;

³⁶ Koonz, Weihrich, str. 7.

- Učenje uklanjanjem ili negativno pojačanje – i ovim se načinom pojedinci mogu potaknuti na provođenje željenog ponašanja, čime se eliminiraju neželjeni rezultati, oni mogu biti rangirani do postojane kritike od strane menadžera do neugodnih zadataka i slično, negativno pojačanje može kreirati neugodno radno okruženje i dovesti do neželjenih ponašanja;
- Kažnjavanje – kada zaposlenici provode neželjena ili opasna ponašanja koja su nezakonita ili neetična, nužno je destimulirati i eliminirati takva ponašanja, u tim slučajevima se najčešće primjenjuju kazne (ukore, degradiranje, otkaze i slično);
- Gašenje ili utruće – kontrola svih ponašanja u smislu određivanja posljedice, pa su djelatnici motivirati na to da provode ponašanje koje slabi organizacijsku efektivnost.³⁷

Za smanjenje negativnih posljedica kažnjavanja, važno je da menadžeri ne pokazuju emocionalni element prilikom kažnjavanja, da se disfunkcionalna ponašanja kazne odmah nakon nastanka i da se osobe ne kažnjavaju pred drugima.³⁸ Dakle, ova teorija je karakteristična jer zahtjeva dobro upravljanje i ističe potrebu uklanjanja prepreka, pažljivo planiranje i kontrolu. Upravo se u tome ističe važnost davanja potpune informacije o problemima koji se događaju unutar radne organizacije, kako bi zaposlenici bolje shvatili svoje pozicije i bili bolje motivirani.

Teorija postavljanja ciljeva je suprotna teoriji pojačanja jer se teorija pojačanja usmjerava na ono iz okruženja, a zanemaruje unutarnje stanje pojedinaca. Ova teorija ima polazište u tome da su motivatori ciljevi koji mogu motivirati ako su jasni, teški, poželjni, ostvarivi i slično. Ako su pak ciljevi preteški i nedostižni, to je kontraproduktivno i dovodi do toga da je bolje da zaposlenici sami smišljaju i definiraju ciljeve organizacije. Sudjelovanjem u formiranju ciljeva, zaposlenici ih lakše prihvaćaju i lakše provode u djelo. Ciljevi doduše trebaju biti teški, ali prije svega ostvarivi kako bi se mogao procijeniti napor koji treba uložiti u njihovo ostvarenje. Upravo je zato važno da svaki zaposlenik ima određene, jasne, specifične i mjerljive ciljeve. Primjenom ove teorije u svakoj se radnoj grupi može ostvariti bolji i veći radni učinak.³⁹

³⁷ Jones, J.R., George, J.: Essentials of contemporary management, McGraw Hill Ryerson, Ontario, 2010., str. 14.

³⁸ Ibid, str. 14.

³⁹ Koonz, Weihrich, str. 9.

Teoriju postavljanja ciljeva postavili su Edwin Locke i Latham, a osnovna pretpostavka tiče se postavljanja jasnih, dobro razrađenih i dostižnih ciljeva koji mogu djelovati motivirajuće i upravo se njima povećava radna učinkovitost. Pojedinaac u ovoj teoriji sam sebi postavlja ciljeve te se ponaša s namjerom da ostvari te ciljeve. Rezultat ponašanja pojedinac procjenjuje prema postavljenim kriterijima i vlastitim vrijednostima. U okviru ove teorije većina je posvećena utvrđivanju karakteristika ciljeva koji vode ka povećanoj motivaciji i boljoj izvedbi u radnom smislu. Upravo zato specifični, ali teški standardi ciljeva, rezultiraju boljom izvedbom. Cilj osim toga mora biti specifičan, razumljiv i procjenjiv, zahtjevan i izazovan, ali ne smije biti nemoguć. Postavljanje ciljeva samim time usmjerava pažnju, a što su ciljevi specifičniji i konkretniji, veći je stupanj kontrole koju pojedinac ostvaruje nad njima. Stoga je nužno ciljeve upariti s povratnom informacijom. Cilj tako reflektira pojedinčevu svrhu i odnosi se na kvantitetu, kvalitetu, vrsnoću ili izvedbu. Postavljanje ciljeva uključuje uspostavljanje standarda ili objektivne koja bi poslužila usmjeravanju nečijeg djelovanja, pa ciljevi djeluju u raznim razinama samoregulacije: pripremi, kontroli izvedbe, evaluaciji i prilagodbi strategije.⁴⁰

Kako bi postavljanje ciljeva i postavke ove teorije bili učinkoviti, potrebno je zadovoljiti slijedeće uvjete: potrebno je mjeriti osobne i stvarne ciljeve, specifični ciljevi moraju biti teški, potrebno je osigurati kako su pojedinci uistinu predani postizanju ciljeva, potrebno je mjeriti samoeфикаsnost.⁴¹ Ciljevi moraju biti jasni, mjerljivi, izazovni i realistični kako bi zaposleniku bili vrijedni truda i kako bi bili izvedeni u krajnjem roku. Pojedinci tako teže većem naporu za poboljšanje izvedbe zadataka i postavljanje ciljeva samo po sebi usmjerava pažnju i dalje veću motivaciju za napretkom i boljim obavljanjem posla.

Na temelju navedenih teorija motivacije moguće je utvrditi da potrebe same po sebi nisu dovoljan faktor objašnjenja radne motivacije, pa je važno u analizu uključiti i druge navedene faktore poput percepcije, očekivanja, vrijednosti. Upravo zato procesne teorije objašnjavaju ključne procese koji vode ka određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama.

⁴⁰ Locke, E.A (1966) The relationship of intentions to level of performance. *Journal of Applied Psychology*, 50, str. 60-66.

⁴¹ Locke, E.A. (1991) Problems with goal-setting research in sports and their solution. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 13, str. 311-316.

2.4. Suvremeni oblici motiviranja na radu

Kako motivacija u životu zauzima izuzetan značaj, jednako je tako i u poslovnom svijetu. Upravo je zato motivacija vrlo važan faktor za organizaciju u cjelini kao i za zaposlenike i osobe zadužene za vođenje zaposlenih u organizaciji.

Iz toga proizlazi interes mnogi autora za istraživanje motivacije, pa su upravo iz toga izašle već spomenute procesne i sadržajne teorije motivacije. Načini motiviranja na radu su brojni, a s vremenom su se razvile mnoge strategije i načini motiviranja slijedom istraživanja i proučavanja motivacije zaposlenika. To je dovelo do pojave nekih novih suvremenih oblika i teorija motivacije, a najčešći razlozi za pojave novih oblika motiviranja na radu su nedostaci postojećih teorija i zastarjelost teorija i strategija, pa se javlja potreba prilagodbe novom okruženju i pojava novih zadataka i povećanje svijesti zaposlenika o pravima i povećan interes za motivaciju i vođenje zaposlenika.⁴²

Posljednjih se godina mijenja percepcija o zaposlenicima i počinje ih se vrednovati kao ključan resurs pri radu pa se ulažu novi i veliki naponi u oblikovanje novih, suvremenijih motivacijskih sustava u organizacijama. To zaposlenicima omogućuje da radom osiguraju željeni uspjeh organizaciji. U suvremenim uvjetima upravo zato menadžeri traže nove strategije poticanja odnosno motiviranja, u želji za boljim poslovnim rezultatima organizacije. Uloga menadžera u tome je izgradnja i primjena odgovarajućeg motivacijskog sustava koji će povećati zadovoljstvo zaposlenika i njihovu kvalitetu radnog života. Motivacijski sustav čine *"faktori, mjere i strategije motiviranja koje se ugrađuju u radnu i organizacijsku sredinu radi motivacije zaposlenika"*. Upravo zato kvalitetan motivacijski sustav privlači i zadržava kvalitetne zaposlenike i osigurava im završavanje i preuzimanje zadataka, potiče kreativnost i osigurava identifikaciju zaposlenih s organizacijom.⁴³

Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava su privlačenje i zadržavanje dobrog i kvalitetnog kadra te poticanje kvalitetnog obavljanja posla. Uz to se veže postavljanje visokih standarda rada za bolju uspješnost, poticanje kreativnosti te identifikacija s organizacijom u svrhu ostvarenja najboljeg interesa za istu.

Kako različiti oblici ponašanja zahtijevaju različitu motivacijsku strukturu, svaka organizacija ima elemente koji privlače zaposlenike i zadržavaju ih u organizaciji. To su obično faktori i

⁴² Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

⁴³ Ibid, str. 56.

određene koristi koje se stječu pripadnošću organizaciji. Tako neke organizacije imaju bolje uvjete rada, bolje plaće, veći ugled i slično, što ih čini privlačnijim od drugih organizacija koje to nemaju ili imaju slabije uvjete. Ali, upravo kreativno ponašanje i radni doprinos pojedinca zahtijevaju poseban poticaj pa je važna organizacija i menadžment za dobivanje boljih oblika motivacija i zadovoljstva radnika.⁴⁴

Upravo je iz svega navedenog moguće zaključiti kako su i stare motivacijske tehnike spoznate kroz prethodno opisane sadržajne i procesne motivacije, važne, kao i one novije suvremenog tipa. Suvremena motivacija suvremenih poduzeća potekla je iz onih tradicionalnijih oblika motivacija i njena važnost iz dana u dan sve više raste. Motivacija zaposlenika doprinosi boljem zadovoljstvu zaposlenika ali dakako i boljoj uspješnosti i boljem poslovanju, iz čega je moguće zaključiti da je motivacija vrlo važna kod zaposlenika.

2.5. Utjecaj motivacije na ponašanje zaposlenika i radne rezultate

Motivacija utječe na zaposlenika u svim aspektima njegova poslovnog života, a iako mnogi smatraju da je najčešći motivator novac, danas je poznato kako to nije najbitniji u motivaciji zaposlenika. Danas postoje mnoge suvremene metode i poticaji koji radnika potiču na bolju radnu uspješnost.

Pravilno motiviran i zadovoljan zaposlenik radit će učinkovitije, koncentriranije, kreativnije i usmjerenije prema ciljevima, dok nedostatak motivacija uzrokuje nezadovoljstvo, smanjenje truda i ispunjavanja radnih ciljeva, te smanjenje kvalitete rada. U tom slučaju može doći do izjednačavanja rada najkvalitetnijih zaposlenika s onim prosječnim ili čak ispodprosječnim. Takva okolina najčešće dovodi do negativnog radnog okruženja i smanjuje zadovoljstvo i kvalitetu rada, pa je upravo zato važno da radnici budu pravilno motivirani. Do toga će doći pozitivnim poticajnim mjerama i strategijama motivacije koje se stvaraju kontinuiranim ulaganjem, praćenjem i nadograđivanjem istih u radnu okolinu.⁴⁵

Upravo su zato važni vrednovanje rada i nagrađivanje radnog učinka zaposlenika, kako bi se postigla dugoročna i projektna uspješnost svakog poduzeća. U tome svemu sve važniju ulogu imaju ljudski potencijali i menadžeri koji se time bave. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika ključna su područja zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala jer se upravo dobrim motivacijskim sustavom u organizaciji može podići konkurentnost i vrijednost

⁴⁴ Bahtijarević Šiber, op. cit., str. 602.

⁴⁵ Ibid, str. 56.

poduzeća. Tako u poduzećima koja nemaju dobre motivacijske tehnike, često postoji nezadovoljstvo, nazadovanje i stagnacija.⁴⁶

Kako je motivacija zaposlenika usmjerena prema nekom cilju koji pobuđuje određene potrebe u čovjeku s ciljem zadovoljena istih, važno je da čovjek ima neki pokretač koji će ga tjerati na željenu aktivnost čime će direktno pripomoći radu svoje organizacije. Upravo u tome leži zadatak menadžera – da shvati ljudsku složenost i prilagodi motivaciju specifičnim okolnostima.⁴⁷ Dakle, ako se zaposlenici loše osjećaju i nisu motivirani, to svakako utječe na generalni uspjeh poduzeća.

Zaposlenici su dio poduzeća i ono što mu pripomaže u rastu i razvoju, pa bez pravilne motivacije, zaposlenici često neće biti u mogućnosti ostvarivati željene rezultati niti će iskazivati željeno ponašanje. Upravo zato danas su razvijene mnoge motivacijske strategije prilagođene cilju podizanja radne uspješnosti i usmjeravanja ponašanja zaposlenika na ono željeno. Tako će u idućem dijelu rada biti prikazane osnovne vrste motivacije i motivacijske strategije kojima menadžeri ljudskih potencijali mogu stvoriti pozitivnije ponašanje, ugodniju radnu okolinu i samim time – uspješnije poduzeće.

⁴⁶ Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik, 7/1, str. 56-63.

⁴⁷ Ibid, str. 56.

3. VRSTE MOTIVACIJE I MOTIVACIJSKE STRATEGIJE

U ovom poglavlju bit će prikazani procesi motivacije. Bit će prikazane intrinzična i ekstrinzična motivacija. Koja je strategija motiviranja zaposlenika, te kako oblikovati posao u svrhu poboljšanja radne uspješnosti.

3.1. Procesi motivacije

Motivacija izaziva i usmjerava željeno ponašanje zaposlenika što se povezuje s raznim interesnim područjima i očekivanjima u organizacijama. Kako se svaka organizacija usmjerava na rezultat, razvidno je da se rezultat najlakše postiže dobrom motivacijom.

Slika 2. Procesi motivacije



Izvor: Vidaković, T. (2012) *Nematerijalne nagrade i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenika*. Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, 2/1, str. 163.

Na slici 2. prikazuje se proces motivacije i kako njegovi dijelovi utječu na zaposlenika. Drugim riječima, od nezadovoljene potrebe pokreće se tenzija koja zatim pokreće određenu akciju koja zatim dovodi do zadovoljene potrebe. Iz nezadovoljene potrebe proizlaze dvije osnovne vrste motivacije. Dakle, motivacija je vrlo važan faktor koji utječe na zaposlenike u poticanju radne uspješnosti i bolje kvalitete rada. Stoga se u ovom poglavlju definiraju dvije osnovne vrste motivacije – intrinzična i ekstrinzična motivacija, te motivacijske strategije koje se razvijaju radi raznih načina motiviranja zaposlenika.

3.2. Intrinzična motivacija

U psihologiji se razlikuje nekoliko vrsta motivacija, od kojih se prvo ističe intrinzična motivacija. Intrinzična motivacija (lat. *inter* znači unutra) dolazi iznutra te ona podrazumijeva sve ono što iznutra navodi čovjeka na aktivnost i što tu aktivnost osnažuje, usmjeruje i određuje joj trajanje. U osnovi intrinzične motivacije nalaze se potrebe, interesi, sposobnosti,

sklonosti, stavovi, vrijednosti i slično.⁴⁸ Intrinzična motivacija jest skup unutarnjih faktora koji djeluju na pojedinca na način unutrašnje potpore za ostvarenjem poslovnog cilja na svom radnom mjestu. Ona proizlazi iz same aktivnosti bez namjera dobivanja vanjske nagrade te nastaje željom za upuštanjem u određenu aktivnost. U osnovi intrinzične motivacije nalaze se interesi, sposobnosti, stavovi i drugo, što nastaje kao rezultat određenih osobina i utjecaja iz okoline.⁴⁹

Čovjek ima prirođenu sklonost da se bavi svojim interesima i da uvježbava svoje sposobnosti pa za to vrijeme traži optimalne izazove i načine da ih svlada. Upravo to je u suštini intrinzična motivacija. Spontano dolazi iz psiholoških potreba i osobne znatiželje. Ova vrsta motivacije je urođena motivacija s kojom čovjek slijedi svoje interese i ulaže napor u traženje izazova koji mu omogućuju da razvija svoje vještine i sposobnosti. Prednosti intrinzične motivacije su ustrajnost, kreativnost, konceptualno razumijevanje kao i subjektivni osjećaj dobrobiti. Što je intrinzična motivacija veća, osoba će više ustrajati u svom zadatku. Upravo se njome povećava i kreativnost jer je osoba najkreativnija kada je motivirana vlastitim interesima ili željama, pa tokom učenja i rada pokazuje fleksibilnost i kreativnost u načinu razmišljanja.⁵⁰ Drugim riječima, zaposlenici optimalno funkcioniraju kada su intrinzično motivirani jer se time odražava njihova kompetencija, povezanost i autonomija koju nastoje stvoriti.

Upravo su psihološke potrebe uzrok intrinzičnih motivacija, a mogući unutarnji motivi za boljim postizanjem poslovnih rezultata, napredovanjem i samoostvarenjem su: psihička potreba za samoaktualizacijom, visoko mišljenje o sebi, potreba za izazovnijim radnim aktivnostima, osobni ciljevi na višoj razini, nezadovoljstvo radnim mjestom.⁵¹ Unutarnji motivi uključuju želju za održavanjem života, rastom i razvojem osobe pa intrinzična motivacija potiče želje i težnje za boljim ponašanjem.⁵²

Intrinzična motivacija u radnoj okolini uglavnom je potaknuta unutarnjim interesima i preferencijama te uključuje faktore poput zanimljivosti posla, osjećaja postignuća i doprinosa

⁴⁸ Jakšić, op. cit., str. 10.

⁴⁹ Horga, S.: Psihologija sporta, Fakultet za fizičku kulturu, Zagreb, 1993., str. 5.

⁵⁰ Reeve, J.: Razumijevanje motivacije i emocija. Naklada Slap, Zagreb, 2010., str. 10.

⁵¹ Motivacija u ljudskim potencijalima, dostupno na: <https://selekcija.hr/2010/11/procjena-radne-motivacije/> posjećeno 29.10.2018.

⁵² Reeve, op. cit., str. 6.

i slično.⁵³ Uz to, intrinzičnu motivaciju na radu potiču osjećaj samo efikasnosti, želja za traženjem boljih strategijskih rješenja, što u konačnici rezultira većim postignućima.⁵⁴

Dakle, intrinzična motivacija jest motivacija koja dolazi iz čovjeka, te su to svi unutarnji poticaji koji potiču na ponašanje ili na izbjegavanje određenog ponašanja. U radnoj okolini uglavnom se tiču samoaktualizacije i samoostvarenja u svrhu postavljanja boljeg mišljenja o sebi i potrebi za većim izazovima i boljom uspješnošću. Važnost ove motivacije leži u unutarnjim motivima koji čovjeka potiču na djelovanje pa upravo ona dovodi do težnje za boljim ponašanjem, pa samim time i za boljim radom i doprinosom uspješnosti poduzeća.

3.3. Ekstrinzična motivacija

Ekstrinzična motivacija druga je najpoznatija vrsta motivacije i ona se od intrinzične razlikuje upravo po tome što ne dolazi iz čovjekova uma, već iz vanjskih faktora koji izvana utječu na čovjekovo ponašanje.

Ekstrinzična motivacija su svi okolinski poticaji i posljedice. U slučaju ekstrinzične motivacije čovjek se ne bavi nečime radi vlastita zadovoljstva već zbog posljedice koja je odvojena od same aktivnosti. Ekstrinzična motivacija uvijek se veže za neki vanjski poticaj pa je ona u biti *"okolinski stvoren razlog započinjanja neke aktivnosti i izazivanja određenog obrasca ponašanja"*.⁵⁵ Sam pojam ekstrinzične motivacije proizlazi iz latinske riječi *extra* što znači izvana, te ona ne dolazi od same stvari već po vanjskim poticajima.⁵⁶

Funkcija motivacije je zadovoljenje indirektnih potreba i odnosi se na izvođenje određenih aktivnosti u svrhu postizanja povoljnog ishoda.⁵⁷ Najčešći oblici ekstrinzične motivacije su stjecanje zvanja, zapošljavanje na boljem radnom mjestu, uživanje u radu i slično. Sve to doprinosi boljoj ustrajnosti i stjecanju kvalitetnijeg znanja.⁵⁸ Kod proučavanja ekstrinzične motivacije sve se uglavnom vrti oko perspektive operativnog uvjetovanja i učenja kako djelovati u određenoj okolini. Osoba uči ponašanja s pozitivnim posljedicama i miče od sebe ponašanja koja nemaju pozitivne posljedice. Sukladno tome, ono što ulazi u ekstrinzičnu motivaciju su:

⁵³ Črnica, I., Miljković Krečar, I., Gregov, Z. (2015) Radna motivacija obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika malih i srednjih poduzeća. *Ekonomika misao i praksa*, 23/2., str. 533-554.

⁵⁴ Nikčević-Milković, A. (2016) Psihologija pisanja. *Napredak*, 157/1-2, str. 125-144.

⁵⁵ Reeve, op. cit., str. 137.

⁵⁶ Jakšić, op. cit., str. 6.

⁵⁷ Vidaković, T. (2012) Nematerijalne nagrade i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenika. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 2/1, str. 161-177.

⁵⁸ Jakšić, op. cit., str. 13.

- Poticaji – kao okolinski događaji koji navode ili odbijaju osobu da započne ili prekine neki oblik ponašanja, oni prethode ponašanju nakon čega se kod osobe pojavljuje očekivanje da slijedi određena posljedica koja može biti pozitivna ili negativna ali sami po sebi, poticaji ne uzrokuju ponašanje već samo signaliziraju kakva posljedica slijedi;
- Posljedice – vanjski događaji koji usmjeravaju ponašanje i postoje tri osnovne vrste posljedica; *potkrepljivači* kao vanjski događaji koji povećavaju vjerojatnost ponovnog pojavljivanja nekog ponašanja, a mogu biti pozitivni i negativni, dok je druga posljedica *kazna* kao okolinski podražaj koji smanjuje vjerojatnost budućeg pojavljivanja neželjenog ponašanja, njima se nastoji prekinuti određeno ponašanje pa se kazne često zamjenjuju sa negativnim potkrepljivačima. Uz navedene vrste postoje i *nagrade*, koje su nagrađivačke posljedice i uglavnom djeluju pozitivno na zaposlenika.⁵⁹

Ekstrinzični faktori kod posla su rukovođenje vanjskim rezultatima uz što se uglavnom veže napredovanje, odobravanje iz okoline, slaganje s kolegama i slično.⁶⁰ Ekstrinzična motivacija određena je dakle vanjskim utjecajima i ciljevima koji se nastoje postići radi izvanjske posljedice, te nju usmjeravaju ekstrinzični utjecaji. Upravo ti utjecaji potiču i usmjeravaju na učinkovitiji rad i bolje izvršavanje zadataka. Ova vrsta motivacije potiče na djelovanje radi vanjskih utjecaja koji ponekad imaju jednaku snagu kao i oni unutarnji faktori. Često djelovanje drugih ljudi i materijalna nagrada utječu brzo i efikasno na ljudski rad i trud.

3.4. Strategije motiviranja

U organizacijama postoje razni načini motiviranja kojima se menadžeri služe za podizanje individualnih radnih učinaka na višu razinu uspješnosti. Stoga se raznim strategijama motiviranja nagrađuju razni pozitivni primjeri ponašanja koji pak potiču bolje performanse, ugodniju radnu okolinu pa samim time i uspješnije poduzeće. Upravo se takvim načinima poslovanja razvijaju motivacijske strategije, koje se bazično dijele na materijalne i nematerijalne strategije.

Materijalne strategije predstavljaju zapravo nagrađivanje znanje i vještina kojim se ostvaruju razna prava na beneficije, sudjelovanje u dobitku, pravo na vlasništvo i slično. Korištenje

⁵⁹ Reeve, op. cit., str. 145.

⁶⁰ Črnica, et.al., op. cit., str. 536.

materijalnog nagrađivanja postavljanja temelja na koje se moraju graditi dodatni poticaji za motivaciju za maksimalno iskorištavanje motivacijskih potencijala u poduzeću. Nagrađivanje je kompenzacija odnosno davanje zaposlenicima koji to zaslužuju kako bi se postigla pozitivna radna atmosfera.⁶¹

Nematerijalne strategiju su zapravo redizajniranje posla, novi stil menadžmenta, omogućavanje veće participacije, dodatna priznanja, javne pohvale, razvijanje organizacijske kulture i slično.⁶² Materijalne strategije motiviranja prije svega služe za zadovoljenje egzistencijalnih potreba. Ipak, važne su i za potrebe višeg reda, za razvoj i potvrdu vlastitih sposobnosti, mogućnost autonomije, uvažavanje i slično, što se ostvaruje uglavnom nematerijalnim strategijama.⁶³ Za najbolje razumijevanje različitih strategija motiviranja, važno je znati da se one temelje na tri psihološke spoznaje:

- a. Da se motivacija ne svodi samo na novac već i na ljudske potrebe i faktore nematerijalne prirode pa je važno kombinirati obje strategije;
- b. Da je nužno odrediti što raznolikije strategije i više njih se moraju istovremeno primjenjivati;
- c. Da je nužno da poduzeće bude usmjereno na cilj koji želi postići motiviranjem zaposlenika.⁶⁴

Upravo su razne motivacijske strategije osnovni zadaci menadžera ljudskih potencijala i imaju presudne uloge u korištenju i razvoju samih ljudskih potencijala, pa samim time i u razvoju dobrog motivacijskog sustava. Dobar motivacijski sustav i dobro primjenjene motivacijske strategije vode ka povećanju zadovoljstva, kvalitete radnog života i otklanjanju kontraproduktivnih ponašanja koje umanjuju uspješnost. Motivacijske strategije moraju biti prilagođene organizaciji i onome što se želi postići, ciljevima i slično. U razvoju sveobuhvatnih motivacijskih strategija, menadžeri moraju uzeti u obzir slijedeće spoznaje da ljudi imaju potrebe materijalne prirode, da motivacijski sustav mora biti temeljen na različitim strategijama i da nagrađivanje mora biti usmjereno sukladno onome što se želi postići radom, pa je važno imati sustave inovacija, visoku proizvodnost, suradnju i slično.⁶⁵

⁶¹ Gutić, D., Rudelj, S.: Menadžment ljudskih resursa, Grafika, Osijek, 2012.

⁶² Buntak, et. al., op. cit., str. 56.

⁶³ Bahtijarević, Šiber, op. cit., str. 667.

⁶⁴ Bahtijarević, Šiber, op. cit., str. 605.

⁶⁵ Ibid, str. 605.

Praksa motiviranja u suvremenim je organizacijama važna i u nju su često ugrađene spoznaje svih pristupa i teorija motivacija. Mnogi su menadžeri stoga shvatili da su motivacijske strategije izuzetno važne za organizacijsku uspješnost. Važno je znati utjecati na ljude i njihovo ponašanje. Iz svega navedenog proizlazi da sveobuhvatni motivacijski sustav mora biti dovoljno dobar da proizvodi veliki motivacijski potencijal u svim organizacijskim razinama i mora biti dovoljno dobar da efikasno potiče zaposlenike na rad.

3.5. Oblikovanje posla u svrhu poboljšanja radne uspješnosti

Današnje okruženje od organizacije traži da se nosi s mnogi izazova, pa je glavna zadaća poslovnih subjekata stvaranje određene dodane vrijednosti. Danas se te vrijednosti zasnivaju na upravljanju ljudskim potencijalima, što dovodi do stvaranja dugoročne vrijednosti u organizaciji, kroz razvoj radnika, zadovoljstvo radnika i sustave napredovanja.⁶⁶ Za poboljšanje radne uspješnosti pripomaže pravilno oblikovanje i prilagodba posla.

Za primjenu dobre motivacijske strategije važno je dakle dobro oblikovanje posla. Oblikovanje posla jest proces odlučivanja o načinu kako će se posao izvršavati i koje zadatke određeni posao zahtijeva. Sukladno tome, preoblikovanje se odnosi na mijenjanje načina rada ili zadataka već postojećeg posla. Za dobro oblikovanje posla, važno je razumjeti postojeći posao i njegovo mjesto u procesu rada. Tako su prepoznata četiri osnovna pristupa u svrhu poboljšanja posla. To su:

- 1) Motivacijski pristup – korijene ima u organizacijskoj psihologiji i usredotočuje se na karakteristike posla koje utječu na psihološko značenje i motivacijski potencijal, ovaj pristup razmatra varijable ponašanje i usredotočuje se na složenost poslova pomoću intervencija;
- 2) Mehanicistički – nastao je u klasičnom industrijskom inženjerstvu i težište mu je u prepoznavanju najjednostavnijeg načina organizacije rada za maksimiziranje učinkovitost, pa to najčešće uključuje smanjenje složenosti rada za povećanje učinkovitost ljudskih potencijala, ovaj pristup danas smatra kako je za najbolju motivaciju posao potrebno organizirati jednostavno;

⁶⁶ Bartolić, Z., Prelas Kovačević, A. (2011) Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika. Praktični menadžment, 2/2, str. 87-91.

- 3) Biološki – dolazi od biomehanike i proučavanja tijela, psihologije i medicine rada, pa mu je cilj minimalizirati fizički napor djelatnika strukturiranjem fizičkog okruženja rada, on se usredotočuje na poboljšanje uvjeta poput umora i zdravstvenih smetnji;
- 4) Percepcijski – cilj mu je oblikovanje poslova na način da jamči da posao neće nadići mentalne i druge sposobnosti radnika, pa uglavnom nastoji poboljšati pouzdanost, sigurnost i reakcije zaposlenika, prilikom oblikovanja posla vodi se računa o smanjenju zahtijeva poslova vezanih za obradu informacija.⁶⁷

Poslovni subjekti u ostvarenju konkurentske prednosti i poboljšanju uspješnosti moraju među djelovati s okruženjem, pribavljati i opremiti dobre i kvalitetne kadrove pa ih i razvijati, nagrađivati i oblikovati i vrednovati posao. U tom sustavu, važno je stvoriti dobar sustav i kadar praćenja ljudskog rada i stvoriti dobru organizacijsku strukturu rada za stvaranje konkretnih poslovnih rezultata.⁶⁸

Iz navedenog istraživanja proizlazi potreba za dobrim sustavom nagrađivanja poslovnog zadovoljstva, u čemu kvalitetu radne organizacije čine upravo pouzdani zaposlenici koji su zadovoljni svojim poslom. Zadovoljstvo poslom je složen sustav i uključuje određene pretpostavke o poslu. Zadovoljniji radnik je produktivniji i postiže bolje rezultate. Drugim riječima, strategije motiviranja dolaze iz raznih izvora i teorija, a kompleksnost motiviranja je dio strateškog menadžmenta. Upravo je zato važno pravilno oblikovati posao kako bi se postigla radna uspješnost. U tome su najvažniji resurs svakako ljudi bez čije motiviranosti organizacija ne bi bila u stanju ostvariti uspjeh i konkurentnost. Zato je važno ulagati u pravilno oblikovan posao kako bi samim time ljudi bili dovoljno motivirani za obavljanje svojih radnih zadataka, da bi djelovali produktivno i efikasno, i time doprinijeli postizanju radne uspješnosti kao optimalnom cilju svake radne organizacije.

⁶⁷ Križmarić, Ž. (2014) Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova. Tehnički glasnik, 8/1, str. 48-52.

⁶⁸ Bartolić, Prelas Kovačević, op. cit., str. 91.

4. ULOGA ČIMBENIKA MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA U MALOM PODUZEĆU

U ovom će se dijelu rada definirati ljudski potencijali, koji i koliko su bitni materijalni i nematerijalni čimbenici kod zaposlenika malog poduzeća. Biti će prikazano koliko je bitna radna uspješnost kao motivacija zaposlenika.

4.1. Definiranje ljudskih potencijala

U svakom poduzeću važno je kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima, kako bi poduzeće ispunjavalo primarne ciljeve osnovne djelatnosti. Ljudski kapital u poduzeću moguće je prepoznati kao produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinca.⁶⁹ Menadžment pak, ljudskih resursa je posebna poslovna funkcija i specifična poslovna filozofija, koja predstavlja *"cjelovito, koherentno i dugoročno planiranje i kratkoročno upravljanje, kontrolu i praćenje ljudskih potencijala organizacije kako bi se osigurao maksimum dodane vrijednosti"*.⁷⁰

Osnovna područja upravljanja ljudskim resursima su: analiza rada i dizajn radnih mjesta, planiranje potreba za ljudskim resursima i njihov razvoj, regrutiranje i selekcija, obuka, obrazovanje i razvoj, plaćanje i unapređivanje rada, motivacija i zadovoljstvo na radu, upravljanje kompenzacijama, radni odnosi, zaštita zaposlenika, informacijski sustavi, organizacija kadrovske službe.⁷¹ Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima su:

- A. Uključiti inteligenciju, znanje, vještinu, motivaciju i odanost svih članova;
- B. Jačati organizacijske sposobnosti i konkurentske prednosti;
- C. Povezivati i uključivati proces i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima;
- D. Analizirati trendove i promjene u okolini i praksi;
- E. Kreirati cjelovite strategije poduzeća i razvoja ljudskih resursa;
- F. Razvijati inovativnu strategiju i program ljudskih resursa;
- G. Razvijati kulturu i klimu stalnih promjena.⁷²

Upravo iz ljudskih potencijala proizlaze ideje za motiviranje jer je motivacija zaposlenika jedan od ključnih zadataka ljudskih potencijala, odnosno menadžera ljudskih potencijala.

⁶⁹ Kuka, E. (2011) Menadžment ljudskih resursa. Praktični menadžment, 2/3, str. 64-66.

⁷⁰ Bahtijarević-Šiber, op. cit., str. 17.

⁷¹ Beović, M. (2016) Sistem upravljanja ljudskim resursima Galeb d.d. Završni rad. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

⁷² Bahtijarević-Šiber, op. cit., str. 130-131.

Menadžer mora stoga dobro procijeniti svoje djelatnike, analizirati što ih motivira i pravilno primijeniti strategije motiviranja. Nakon toga, mora znati primijeniti čimbenike i strategije motivacije kako bi zaposlenici bili uspješniji i samim time i zadovoljniji, čime direktno pridonose uspješnosti poduzeća. Upravo u tome im pomažu razni čimbenici motivacije zaposlenika.

4.2. Čimbenici motivacije zaposlenika

U ovom radu objašnjeno je u prethodnom poglavlju, da postoje mnoge motivacijske strategije uz koje se vežu određeni čimbenici motivacije. Osnovne motivacijske strategije su one materijalne i nematerijalne, pa se upravo uz njih vežu osnovni čimbenici motivacije. Osnovni čimbenici motivacije zaposlenika su materijalne kompenzacije i nematerijalne kompenzacije. Na to koliko je neki zaposlenik zadovoljan svojim poslom mogu utjecati i slijedeća četiri važna čimbenika: intelektualno izazovan rad, ravnopravno nagrađivanje, radni uvjeti koji pružaju podršku, kolege puni podrške i zadovoljstvo poslom.⁷³

Motivacija za rad i kakvi će sukladno njoj biti rezultati, ovisi i o vlastitim sposobnostima čovjeka, vlastitoj motivaciji kao i uvjetima koji su ponekad izvan kontrole pojedinca. Iz mnogih teorijskih postavki i istraživanja, iskazali su se mnogi čimbenici koji utječu na motivaciju. Tako je ranije spomenuti Herzberg već u svojoj teoriji razvio dvije skupine čimbenika koji utječu na motivaciju – higijenske i motivatore, te je upravo on smatrao kako su zaposlenici zadovoljniji ako ostvaruju postignuća, priznanje, rast, napredovanje i slično.⁷⁴

Uz to, McClelland smatra kako su pojedinci motivirani općenito potrebom za postignućem, moći i povezivanjem. Uz to, mnoga istraživanja uglavnom se slažu da različiti motivi pokreću različite potrebe, pa upravo zato zadovoljstvo samih zaposlenika ovisi o nizu čimbenika na koje organizaciju reagiraju oblikujući različite strategije. Tako primjerice Judge smatra da je visina plaće marginalno povezana sa zadovoljstvom što ne znači da plaća nije motivirajuća, već da ona nije jedini čimbenik zadovoljstva i motivacije pa poslodavci moraju prihvatiti da samo dobra plaća neće nužno rezultirati željenom razinom motivacije. S druge strane Rutherford smatra da su ključni elementi za postizanje zadovoljstva opis posla, politika

⁷³ Robbins, S.P., Judge, T.A.: Organizacijsko ponašanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009., str. 25.

⁷⁴ Ibid, str. 25.

poduzeća, mogućnost napredovanja, materijalni uvjeti međuljudski odnosi i zadovoljstvo klijentima.⁷⁵

Istraživanja provedena zadnjih godina na prostorima Hrvatske, Slovenije i Grčke, dovela su do sličnih zaključaka. Tako su primjerice Jelačić i kolege utvrdili kako su ispitanici pretežito zadovoljni sigurnošću zaposlenja, a nezadovoljni plaćom i mogućnošću rasta iste. Romer i Kleiner su 2000. utvrdili da ljudi u oskudnijoj financijskoj situaciji smatraju da su i priznanje i stabilnost posla učinkovit poticaj za ostvarenje boljeg učinka. Neka druga istraživanja pokazala su da mnogi smatraju učenjem važnim čimbenikom, oblikovanje posla i kvalitetu nadzora. Mnogi slovenski ispitanici su pak smatrali da je fleksibilno radno vrijeme jednako važno kao i socijalna sigurnost za bolju motivaciju, a slovačko istraživanje iz 2014. pokazalo je da je najvažnija osnovna plaća i sigurnost radnog mjesta. Uz ove navedene čimbenike, mnogi su ispitanici važnima naveli i zanimljivost posla kao i mogućnost samoostvarenja.⁷⁶

Istraživanjem provedenom od strane Brnad, Stilin i Tomljenović iz 2015. godine, nastojalo se ispitati koliko su motivirani i zadovoljni zaposlenici u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom kroz 2015. godinu na uzorku od 165 ispitanika, od čega je većina bila ženskog spola (55,15%) u odnosu na muški spol (44,85%). Najveći dio ispitanika pripadao je dobnoj skupini do 25 godina te od 56 do 65 godina. Najveći broj ispitanika bio je iz Rijeke, zatim iz Zagreba, Opatije i drugih hrvatskih gradova. Ispitanici su nastojali vrednovati čimbenike motivacije za rad u organizaciji u kojoj su zaposlenici prema upitniku temeljenom na koncepciji Herzbergove dvofaktorske teorije.⁷⁷

Istraživanjem se utvrdilo da je najvažniji čimbenik motivacije ispitanika faktor sigurnosti posla (41,82%), zatim slijedi priznanje i napredovanje (31,52%). Ipak, napredovanje čak 20,61% ispitanika smatra ne motivirajućim, kao i menadžere (15,76%). Dakle, najveću prosječnu ocjenu dobili su čimbenici sigurnosti posla (3,98), postignuće i uspjeh (3,98), izazovan posao (3,47) i faktor odgovornosti (3,46). Istraživanje je pokazalo i da je najveći broj ispitanika srednje motiviran za rad (35,15%), dok 4,85% je izjavilo da nisu motivirani i 18,79% je slabo motivirano. Analiza ovog istraživanja prema autorima pokazala je da

⁷⁵ Ibid, str. 25.

⁷⁶ Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016) Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 4/1, str. 109-122.

⁷⁷ Ibid, str. 121.

ispitanici nisu suviše motivirani pošto su bitnima označili sigurnost posla, i redovitost plaće, što u suštini predstavlja minimalne kriterije obavljanja posla.⁷⁸

Radna motivacija je rezultat interakcije više skupina faktora, a istraživanja pokazuju kako su motivirani zaposlenici produktivniji i zadovoljniji poslom. Faktori koji su u interakciji su individualne karakteristike zaposlenike (vještine, znanja, demografske karakteristike i slično), karakteristike posla (zanimljivost, autonomija i slično) te karakteristike radne situacije. Upravo prema tome mnoga istraživanja pokazuju kako su motiviraniji zaposlenici produktivniji, zadovoljniji poslom i duže se na njemu zadržavaju.⁷⁹

Sve to su nastojali istražiti autori Črnila, Miljković Krečar i Gregov 2015. godine. Upravo se to istraživanje bavilo ispitivanjem razlika u radnoj motivaciji malih i srednjih poduzeća, te ispitivanjem percepcije menadžera o čimbenicima radne motivacije. U svrhu istraživanja konstruirana su dva anketna upitnika, jedan za zaposlenike i drugi za vlasnike. Ispitanici su bili vlasnici i zaposlenici iz Varaždinske županije, njih 143. Ispitani zaposlenici ocijenili su da su im najvažnije egzistencijalne potrebe, potreba za samopoštovanjem i statusom, potreba za sigurnošću, potreba za samoostvarenjem, potreba za društvom i pripadanjem. U prosjeku, svim zaposlenicima najvažnija je dobra plaća (prosječna ocjena 4,63), a najmanje im je važna mogućnost sklapanja bliskih prijatelja na poslu (3,64). Ovim istraživanjem potvrđeno je da postoje razlike u faktorima radne motivacije primjerice između malih i srednjih poduzeća, a potvrđene su i razlike na hijerarhijskim razinama.⁸⁰ Navedenim istraživanjima utvrđeni su oni čimbenici koji u većoj ili manjoj mjeri utječu na radnu motivaciju koja je onda povezana sa zadovoljstvom radnika. Moguće je zaključiti da svakom radniku treba određena vrsta kompenzacije kako bi bili zadovoljniji na poslu, pa samim time i motiviraniji.

Sukladno tome, kompenzacije su naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad pa se javljaju u obliku određenih nagrada i beneficija. Kompenzacije predstavljaju trošak koji se kontrolira, odnosno investiciju koja mora ostvariti povrat u smislu stavova, znanja i vještina zaposlenika. Sustav kompenzacija u suštini uključuje sustav nagrađivanja, a način kako će taj sustav biti organiziran ovisi o menadžeru ljudskih potencijala. Danas se taj sustav često naziva kompenzacijskim menadžmentom i obuhvaća oblikovanje, provođenje i održavanje sustava

⁷⁸ Ibid, str. 121.

⁷⁹ Črnila, et. al., op. cit., str. 534.

⁸⁰ Ibid, str. 549.

nagrađivanja. Temeljni cilj kompenziranja je pridobivanje, zadržavanje i motiviranje kvalitetnih zaposlenika koji će učiniti poduzeće uspješnijim.⁸¹

Kompenzacije motiviraju zaposlenike da postignu što više, da se usredotoče na posao i na osobni razvoj. Ipak, različite kompenzacije imaju različite utjecaje na zaposlenike.⁸² Dakle, kompenzacije predstavljaju sve kompenzacije koji zaposlenici primaju od poslodavca za obavljeni rad u poduzeću. Osnovna svrha motivacijskih kompenzacija je podizanje individualne radne uspješnosti tako da se nagrađuju poželjna, a kažnjavaju nepoželjna ponašanja. Moguće je reći da postoje materijalne i nematerijalne kompenzacije o kojima više u idućem dijelu rada.

4.3. Materijalni čimbenici motivacije zaposlenika

Materijalne kompenzacije, odnosno materijalna motivacija za rad jedan je od vidova kompenzacijskog menadžmenta i motivacije putem kompenzacija. Materijalna motivacija je sve ono što predstavlja određenu materijalnu kompenzaciju za rad. To su uglavnom bonusi, plaće, stimulacije i druge vrste materijalnih stimulansa.⁸³ Materijalna motivacija obuhvaća sisteme zarade koji obuhvaća sve materijalne kompenzacije koje poslodavac može dati zaposlenicima u zamjenu za postignute poslovne rezultate. Javljaju se u obliku svih financijskih kompenzacija, poput bonusa, poticaja, plaće, stimulacije i godišnjih odmora.⁸⁴ Nagrada zaposleniku u vidu materijalnih kompenzacija je motivacija za daljnji rad i zahvalnost za sav uloženi trud.

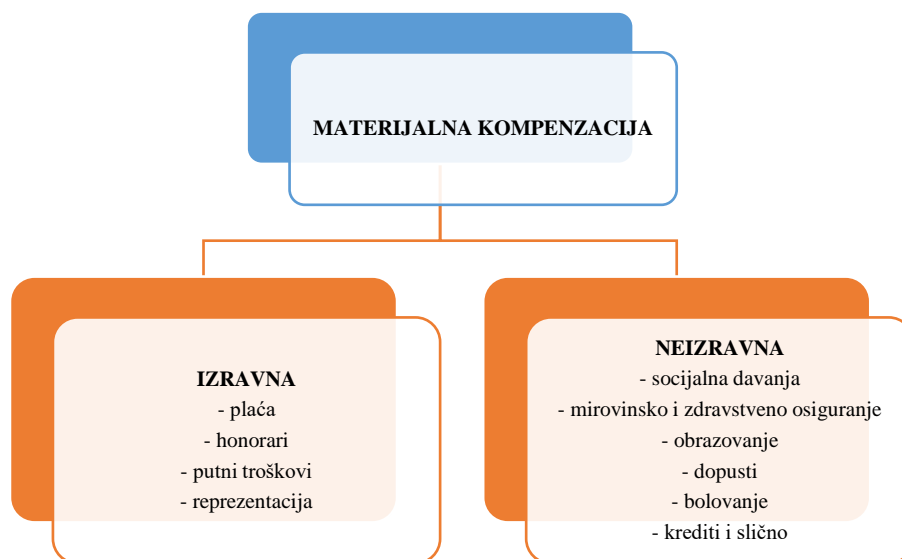
⁸¹ Načinović Braje, I., Bosnić, L. (2017) Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive mandžera. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, br. 23, str. 44-66.

⁸² Načinović Braje, I., Kušen, V. (2016) Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika. *Ekonomski misao i praksa*, 25/1, str. 197-216.

⁸³ Bahtijarević-Šiber, op. cit., str. 613.

⁸⁴ Vidaković, op. cit., str. 166.

Slika 3. Podjela materijalne kompenzacije



Izvor: Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik, 7(1), str. 60.

Na slici 3. vidljive su dvije osnovne vrste materijalnih kompenzacija: izravne i neizravne, pa je tako moguće zaključiti da se izravne materijalne kompenzacije tiču plaće, honorara, putnih troškova, reprezentacije i kompenzacija u novcu. Neizravne se tiču kredita, bolovanja, dopusta, obrazovanja, raznih socijalnih osiguranja i socijalnih davanja.

Materijalna motivacija očituje se kroz neizravna i izravna davanja koje zaposlenik prima. Obje vrste tiču se održavanja dobrog materijalnog položaja pojedinca. Dok se izravna davanja tiču plaće, honorara, putnih troškova, reprezentacije, neizravna se tiču obrazovanje, mirovinskog i drugih osiguranja, kredita i slično. Obje vrste materijalne kompenzacije su jednako važne, i obje doprinose boljoj motiviranosti zaposlenika zaposlenih u određenoj kompaniji. Materijalna kompenzacija sastavljena je od različitih oblika motiviranja koja su uglavnom usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenika. Materijalna motivacija jedan je od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada i nalazi se pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse.⁸⁵

⁸⁵ Buntak, et. al., op. cit., str. 59.

Najvažnija materijalna motivacija za rad je plaća jer je upravo novac najstariji i najočigledniji način motiviranja za rad. Za efikasnost individualnog rada i novčanu motivaciju važni su slijedeći faktori:

- a) Materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati;
- b) Mora postojati jasna veza između rezultata i nagrada;
- c) Sistem nagrađivanja mora biti zasnovan na pozitivnim sustavima;
- d) Povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda uloženi napor i trud;
- e) Povećanje plaće mora biti direktno i neposredno i mora slijediti nakon povećanja radne uspješnosti;
- f) Materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu;
- g) Razlike u plaći između "dobrih" i "loših" radnika moraju biti značajne za bolju stimulaciju rada.⁸⁶

Najvažnija materijalna kompenzacija svakako je plaća. Ona je univerzalni način motiviranja za rad, pa upravo zato materijalni faktori i sistemi plaćanju moraju zadovoljiti prethodno navedene kriterije. Plaća je svota u novcu koju je poslodavac dužan isplatiti za rad osobi, a uz osnovnu plaću moguće je imati i stimulativni dio plaće. Stimulativnom dijelu plaće cilj je poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnih učinaka. Uz to, postoje i razne druge materijalne kompenzacije u vidu indirektnog udjela u dobiti, direktnog udjela, dioničarstva, štednje i slično.⁸⁷

Iz navedenog moguće je zaključiti da je sustav materijalnog nagrađivanja važan za oblikovanje, provedbu i održavanje različitih oblika motivacije. Ovim se sustavom poboljšava djelotvornost zaposlenika i ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Upravo je zato potrebo osmisliti dobar sustav motivacije koji će obuhvaćati kvalitetne materijalne kompenzacije kako bi zaposlenici bili maksimalno zadovoljni i samim time, maksimalno motivirani za rad i pridonosenje uspješnosti poduzeća.

⁸⁶ Buntak, et. al., op. cit., str. 61.

⁸⁷ Ibid, str. 61,

4.4. Nematerijalni čimbenici motivacije zaposlenika

Odgovarajuće materijalno nagrađivanje samo je jedna od stepenica na koju treba nadograditi široku strukturu motivacijskih strategija, pa ih je potrebno povezati s nematerijalnim čimbenicima. Nematerijalni čimbenici motivacije su benefiti koje ostvaruju zaposlenici a da nisu vezani uz plaću i druge novčane naknade. Nematerijalna motivacija vezana je uz određene nematerijalne beneficije koje zaposlenici ostvaruju zaposlenjem u određenom poduzeću, te ono čime ih poduzeće nastoji privući i zadržati. Glavni izvor motivacije u ovom slučaju nije novac i druge materijalne kompenzacije, već unutarnje zadovoljstvo pojedinca, usavršavanje i priznanje.⁸⁸

Nematerijalna motivacija je pristup povećanju motivacije zaposlenika kroz zadovoljavanje njihovih potreba koje nisu vezane uz materijalni stimulans. Odnose se na zadovoljavanje potreba višeg reda poput potrebe za uvažavanjem, poštovanjem, statusom, autonomijom, potvrđivanjem ličnosti. Nematerijalnom motivacijom potiče se poboljšanje sveukupnog morala u poduzeću i pozitivno se motivira ponašanje zaposlenika. Najčešće korištene nematerijalne stimulacije su fleksibilno radno vrijeme, priznanja, povratne informacije o radu.⁸⁹

Nematerijalna motivacija odnosi se na priznavanje uspjeha, davanje povratne informacije zaposleniku, pogodnu organizacijsku kulturu, te motiviranje i samo motiviranje.⁹⁰ Nagrade nematerijalnog karaktera poslodavac može pružiti svojim zaposlenicima i može ih primijeniti na neograničeno mnogo načina. Upravo je zato ove kompenzacijske čimbenike teško klasificirati. Ipak, istraživanja koja su proveli Kaplan i Norton 1996. ukazuju da ako se organizacija želi diferencirati od drugih, mora sagledavati širu sliku i upotrebljavati i materijalne i nematerijalne kompenzacije za svoje zaposlenike. Sukladno tome, Henderson je naveo određene dimenzije nematerijalnog sustav nagrađivanja: povećanje dostojanstva i zadovoljstva, poboljšanje zdravlja, razvoja i emotivne zrelosti, poticanje konstruktivnih socijalnih veza, dodjela dovoljnih resursa za obavljanje radnih zadataka, odobrenje dovoljne kontrole nad poslom za zadovoljenje osobnih potreba, poticajno vodstvo i menadžment.⁹¹

⁸⁸ Bahtijarević-Šiber, op. cit., str. 613.

⁸⁹ Vidaković, op. cit., str. 166-167.

⁹⁰ Bahtijarević-Šiber, op. cit., str. 613

⁹¹ Šandrak Nukić, N. (2017) Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika: Očekivanja i preferencije pripadnika generacije Y. *Ekonomski misao i praksa*, 26/2, str. 637-654.

Isti je autor utvrdio da postoji međuzavisnost i često isprepletanje materijalnih i nematerijalnih nagrada. Prema tome, nematerijalne nagrade nisu u vezi s količinom isporučenih dobara, ali povećavaju produktivnost zbog povećanja zadovoljstva zaposlenika i pružaju zaposlenicima veći osjećaj sigurnosti. Ipak, nije dovoljno primjenjivati samo jednu dimenziju, već je potrebno kombinirati i materijalne i nematerijalne kompenzacije. Također, zaposlenici nisu jednako motivirani nematerijalnim nagradama, pa je sukladno tome, njih potrebno prilagoditi prema različitim preferencijama različitih kategorija zaposlenika. Od popularnih nematerijalnih kompenzacija navode se u nastavku: prilika za napredovanje, fleksibilno radno vrijeme, etika poslovne prakse, razrađen plan karijere, uravnoteženost poslovnog i privatnog života, timska radna okolina, prestižno radno mjesto ili titula, participacija u donošenju odluka, dobivanje povratnih informacija o radu, sigurnost posla, kvalitetno vodstvo, priznanja i pohvale.⁹²

Učinkovitost sustava nagrađivanja prvenstveno ovisi o očekivanju i preferencijama različitih zaposlenika, što se odražava na uspješnost u ostvarenju organizacijskih ciljeva. Nematerijalne kompenzacije utječu na zadovoljstvo i motivaciju jednako kao i one materijalne, pa je potrebno uskladiti primjenu obje vrste kompenzacije, za skladno i harmonično djelovanje i bolju radnu motivaciju zaposlenika.

4.5. Radna uspješnost

Za bolju stimulaciju zaposlenika, potrebno je ocijeniti radnu uspješnost, pa radna uspješnost čini jedan od čimbenika motivacije. Ocjena radne uspješnosti jest *"formalni postupak periodične analize i vrednovanja uspješnosti svih zaposlenika i postupak planiranja ciljeva i aktivnosti za njeno unapređenje i razvoj"*. To je proces koji se odvija nekoliko puta godišnje, primjerice jednom do dvaput i tim se procesom mjeri doprinos zaposlenika ostvarenju ciljeva organizacije.⁹³ Radna uspješnost se definira kao *"proces kojim menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati zaposlenika u skladu s organizacijom i njenim ciljevima"*.⁹⁴

Upravljanje uspješnošću sastoji se od tri dijela i to od definiranja aspekata rada relevantnih za organizaciju, mjerenja aspekata procjene uspješnosti i davanja povratne informacije o radu

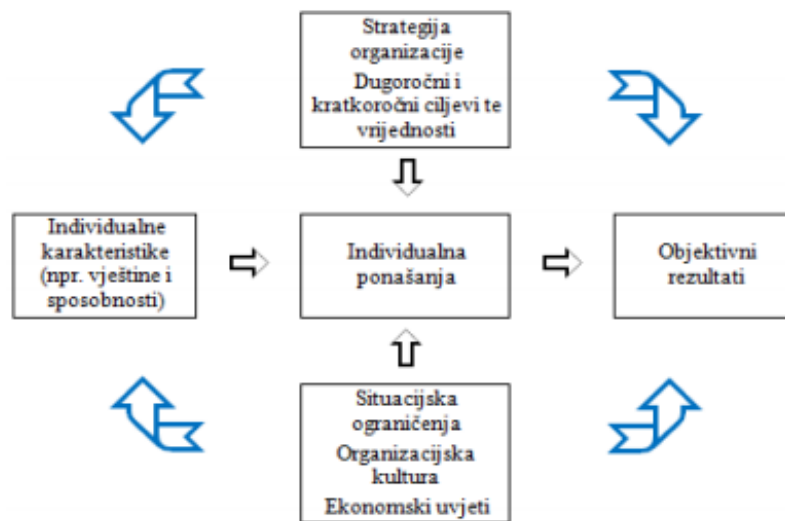
⁹² Šandrk Nukić, op. cit., str. 640.

⁹³ Buntak, et. al., op. cit., str. 62.

⁹⁴ Križmarić, op. cit., str. 49.

zaposlenika. Podizanje opće organizacijske sposobnosti kao i ostvarenje strateških ciljeva predstavljaju temelj i bazu svake radne uspješnosti. Samo upravljanje uspješnošću uključuje sve menadžerske instrumente, aktivnosti i procjene uspješnosti s ciljem osiguravanja postizanja strateških ciljeva i ciljeva uspješnosti organizacija.⁹⁵ Procjena uspješnosti služi za donošenje kvalitetnih odluka u svezi s nagrađivanjem zaposlenika za bolju motivaciju i uspješnije djelovanje.

Slika 4. Model upravljanja uspješnošću u organizacijama



Izvor: Križmarić, Ž. (2014) *Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova*. Tehnički glasnik, 8/1, str. 48-52.

Na slici 4. prikazane su osobine pojedinca (vještine, sposobnosti i slično) koje su osnovica za radnu uspješnost, pa su striktno povezane s objektivnim rezultatima, ograničenjima, kulturom u organizaciji, ekonomskim uvjetima i strategijama organizacije. Sve prikazano utječe na individualna ponašanja zaposlenika, odnosno na njegovu motivaciju i zadovoljstvo. Situacijski pritisci tako djeluju na upravljanje radnom uspješnošću kao čimbenikom motivacije.

Procjena radne uspješnosti je metoda utvrđivanja vrednovanja zaposlenika i postupak ocjenjivanja mora se temeljiti na stručnim, mjerljivim i jasnim metodama. U tu svrhu se određuju određeni standardi rada i željene kompetencije, kriteriji pojedinačnog i grupnog napora, nagrade i ciljevi. Za poticanje radne uspješnosti u organizaciji mora djelovati povjerenje, pravičnost, optimizam, timski rad, podupiranje individualnog i grupnog rasta te je

⁹⁵ Ibid, str. 49.

potrebno razviti sustav uspješno, kontinuiranog i sustavnog ocjenjivanja.⁹⁶ Sve se to veže uz metode procjene radne uspješnosti, koje se upotrebljavaju kada postoje objektivni pokazatelji jer mogu obuhvatiti širok raspon ponašanja i pokazatelje radne uspješnosti. Samim time, o metodama praćenja i procjeni radne uspješnosti, više u idućem poglavlju.

4.6. Praćenje i procjena radne uspješnosti

Radna uspješnost je proces koji se sastoji od tri koraka od kojih je prvi određivanje posla i kriterija uspješnosti (utvrđivanje globalnih zadataka i ključnih područja rada), drugi ocjenjivanje uspješnosti i treći je razgovor o uspješnosti. Za proces praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti važno je da se odredi tko sve može raditi procjenu kako bi se kroz razne načine moglo uspješnije motivirati zaposlenike. To svakako može biti osoba koja prati i poznate nečije ponašanje, a u svrhu procjene radne uspješnosti, koriste se razne metode i tehnike koje su podijeljene u tri osnovne skupine;

1. Metode uspoređivanja – procjenjivanje radne uspješnosti pojedinca uspoređujući ga s uspješnošću drugih zaposlenika, to su metode rangiranja, uspoređivanja u parovima i metoda prisilne distribucije;
2. Ljestvice procjene – liste označavanja, ocjenjivanje individualne uspješnosti u usporedbi s prethodnim standardima;
3. Check-liste – liste koje se sastoje od niza pozitivnih i negativnih konkretnih tvrdnji koje opisuju različite oblike ponašanja na poslu, mogu biti grafičke i opisne ljestvice procjene.⁹⁷

Upravo je uspješnost u radu bitan čimbenik za donošenje odluka o stimulativnom nagrađivanju zaposlenika, pošto se temeljem prikupljenih podataka ocjenjuje rad zaposlenika. Upravo bi zato ocjenjivanje radne uspješnosti moglo i trebalo potaknuti i motivirati zaposlenike pa samim time i povećati njihova poslovna izvrsnost. Pri sustavu ocjenjivanja potrebno je na umu imati umne i organizacijske sposobnosti zaposlenika, planiranje, organiziranje i slično. Zato je važno odabrati adekvatan sustav procjenjivanja ovisno o potrebama organizacije i njenih zaposlenika. Procjena radne uspješnosti zahtijeva neposredno

⁹⁶ Bahtijarević Šiber, op. cit., str. 505.

⁹⁷ Buntak, et. al., op. cit., str. 62.

poznavanje i izravno promatranje radnog ponašanja ljudi, pa se može vršiti u različitim vremenskim intervalima.⁹⁸

Tako je temelj ocjenjivanja radne uspješnosti poticanje na motivaciju, kao i podizanje individualne radne uspješnosti. To je način da se nagrade poželjni načini ponašanja. Dakle, u suvremenim uvjetima poslovanja organizacijske sposobnosti zahtijevaju sve veće i bolje motivacijske strategije, a jedna od njih je svakako ocjenjivanje radne uspješnosti kao poticaj za djelovanje. Organizacije danas su dinamične i zahtijevaju obavljanje posla na višoj razini, kako bi se stvorila konkurentska prednost temeljena na vlastitim resursima i sposobnostima. Upravo je zato važno kvalitetno vođenje ljudskih potencijala i primjena materijalnih i nematerijalnih strategija, kao i ocjena radne uspješnosti kao jedan od motivacijskih faktora.

⁹⁸ Ibid, str. 62.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU MALOG PODUZEĆA

5.1. Struktura uzorka i istraživački instrument

Istraživanje je provedeno u razdoblju od 01.05.2018. do 01.06.2018. na uzorku od 34 ispitanika u malom poduzeću koje ima do 50 zaposlenika pomoću anketnog upitnika.

Empirijsko istraživanje je provedeno pomoću anketnog upitnika koji se sastoji od 31 pitanja podijeljenih u tri skupine. U prvoj skupini nalaze se pitanja s mogućnošću odabira višestrukih odgovora kojima se ispituje utjecaj na donošenje odluka na poslu koje se sastoji od 9 pitanja, a odgovori su postavljeni kao Likertova ljestvica kojom se izražava 5 razina (ne) slaganja, 1 uopće se ne slažem, 2 donekle se ne slažem, 3 niti se slažem, niti ne slažem, 4 donekle se slažem i 5 u potpunosti se slažem. Druga skupina sadrži 13 pitanja u kojoj se ispituje intrinzična i ekstrinzična motivacija zaposlenika u malom poduzeću. Treća skupina ispituje stavove zaposlenika u malom poduzeću koja sadrži 9 pitanja gdje je postavljena Likertova ljestvica slaganja s 5 razina, 1 uopće mi nije važno, 2 više ne važno, nego važno, 3 ne znam, ne mogu procijeniti, 4 više važno, nego ne važno i 5 jako mi je važno.

5.2. Postupak prikupljanja i obrada podataka

U okviru statističke analize prikazani su podaci koju su dobiveni analizom dobivenih podataka iz anketnog upitnika. Podaci su obrađeni uz pomoć računalnog programa Excel 2013.

5.3. Analiza i interpretacija rezultata istraživanja

U nastavku ovog rada prikazati će se rezultati dobiveni empirijskim istraživanjem pomoću anketnog upitnika vezani uz stavove zaposlenika i njihove motivacije u malom poduzeću.

Rezultati istraživanja prikazuju se u tablici 1. gdje se ispituje utjecaj na donošenje odluka na poslu. U tablici 2. se prikazuju rezultati s trinaest zasebnih tvrdnji dobiveni pomoću intrinzične i ekstrinzične motivacije. Rezultati koji su dobiveni u tablici 3. prikazuju stavove zadovoljstva zaposlenika u malom poduzeću. U istraživanju je sudjelovalo 10 muškaraca i 24 žena. Od kojih su svi zaposleni sa obrazovanjem srednje škole sa postotkom od 58,82% i visokog obrazovanja sa postotkom od 41,18%.

6 ispitanika ima 0-5 godina radnog iskustva, 12 ispitanika ima 5-9 godina radnog iskustva, 4 ispitanika ima 10-14 godina radnog iskustva, od 15-19 godina radnog iskustva ima 4 ispitanika, od

20-25 godina radnog iskustva ima 5 ispitanika, više od 25 godina radnog iskustva ima 4 ispitanika. Ispitanici su svoje stavove iskazali pomoću ponuđene Likertove ljestvice s 5 stupnjeva od 1 = uopće se ne slažem do 5 = u potpunosti se slažem. Na osnovu toga, odgovori ispitanika su rangirani prema aritmetičkoj sredini i prikazani u tablici 2.

Prvorangirana tvrdnja je 1.2. „Na poslu radim jer želim razviti karijeru“ s 50% u ukupnom broju valjanih odgovora sa stupnjem slaganja 5 = u potpunosti se slažem i s 32,35% odgovara sa stupnjem slaganja 4 = donekle se slažem. Ostatak 17,7 % se ne slažu ispitanici sa tvrdnjom da žele razviti karijeru. Drugorangirana tvrdnja je 1.1 „Na poslu radim poslovne zadatke kako bih napredovao/la na poslu“ s 55,88% odgovora sa stupnjem slaganja 5 = u potpunosti se slažem i s 23,53% odgovara sa stupnjem 4 = donekle se slažem. Ostatak postotka 20,6% ispitanika se ne slažu sa tvrdnjom da rade na poslu jer žele napredovati na poslu. Ukupan postotak zaposlenika čije slaganje izraženo stupnjem 4 i 5 za tvrdnju 1.2. iznosi 82,35% a za tvrdnju 1.1. 79,42%. Na temelju ovog podatka možemo zaključiti da su zaposlenici u malom poduzeću visoko motivirani za rad jer žele razviti karijeru.

Tablica 1. Pokazatelji motiviranosti zaposlenika u malom poduzeću

		<i>N</i>		<i>Aritmetička sredina</i>
		<i>Valjano</i>	<i>Nedostaje</i>	
1.1.	Na poslu radim jer želim razviti karijeru.	34	0	4,15
1.2.	Na poslu radim poslovne zadatke kako bih napredovao/la na poslu.	34	0	4,09
1.3.	Na poslu radim jer jednostavno moram.	34	0	4,09
1.4.	Na poslu radim jer želim biti bolji/a od mojih kolega s pola.	34	0	4,09
1.5.	Na poslu radim jer ne želim da poslodavac ima loše mišljenje o meni.	34	0	3,88
1.6.	Na poslu radim jer uživam u zadacima koje radim na poslu.	34	0	3,76
1.7.	Na poslu radim jer želim pohvalu od poslodavca.	34	0	3,74
1.8.	Na poslu radim jer su mi zadatci koje radim na poslu vrlo interesantni.	34	0	3,65
1.9.	Na poslu radim jer me rad veseli.	34	0	3,24

Izvor: Vlastito istraživanje autorice

Iz tablice 1. je moguće uvidjeti da su najveći pokazatelji motiviranosti zaposlenika razvijanje karijere, napredovanje i motivacija da zaposlenici žele biti bolji od drugih zaposlenika. Uz to, vrlo značajan pokazatelj je činjenica da ispitanici rade jer moraju i upravo ih to motivira na rad. Od ostalih čimbenika, ističe se uglavnom činjenica da zaposlenici ne žele da poslodavac misli loše o njima, jer uživaju u radu. Vezano uz tvrdnju da zaposlenike rad veseli, od ispitanika je upravo ovaj faktor motivacije istaknulo tek 3,24.

Tablica 2. Rangiranje tvrdnji prema vrsti motivacije zaposlenika

		<i>Da</i>	<i>Ne</i>	<i>Ne znam</i>	
3.1.	Na poslu obavljam zadatke jer želim razviti poslovnu karijeru.	94,1	0,00	5,88	Intrinzična motiviranost
3.2.	Na poslu radim jer uživam u zadacima koje radim na poslu.	35,3	50,00	14,71	
3.3.	Na poslu radim jer su mi zadatci koje radim na poslu vrlo interesantni.	58,8	38,24	2,94	
3.4.	Na poslu radim jer jednostavno moram.	61,76	8,82	29,41	
3.5.	Na poslu radim jer me rad veseli.	64,71	11,76	23,53	
3.6.	Na poslu radim jer se volim osjećati korisnim.	76,47	5,88	17,65	
3.7.	Na poslu radim jer želim pohvalu od poslodavca.	58,82	17,65	23,53	Ekstrinzična motiviranost
3.8.	Na poslu radim jer želim biti bolji/a od mojih kolega s posla.	64,71	14,71	20,59	
3.9.	Na poslu radim jer ne želim da poslodavac ima loše mišljenje o meni.	32,35	61,76	5,88	
3.10.	Na poslu radim jer moj poslodavac od mene to zahtjeva.	47,06	47,06	5,88	
3.11.	Na poslu radim poslovne zadatke kako bi napredovao/la na poslu.	52,94	47,06	0,00	
3.12.	Na poslu radim da bih imao poštovanje društva/okoline.	29,41	70,59	0,00	
3.13.	Na poslu radim bolje kako bi motivirao/la kolege.	23,53	73,53	2,94	

Izvor: Vlastito istraživanje autorice

U tablici 2. prikazano je da je intrinzični pokazatelj puno jače zastupljen i to tvrdnja 3.1. „Na poslu obavljam zadatke jer želim razviti poslovnu karijeru“ s 94,1% odgovora sa stupnjem slaganja. Zatim, 5,88% ispitanika nema poseban stav prema ovoj tvrdnji što je izraženo odabirom odgovora "Ne znam". Što se tiče ekstrinzičnog pokazatelja, najviše ispitanika je odgovorilo kako ih motivira pohvala od poslodavca i činjenica da žele biti bolji u odnosu na kolege. Najmanji postotak ispitanika izjavio je da radi kako bi motivirao druge kolege. Kao glavnu intrinzičnu motiviranost ispitanici su istaknuli razvoj karijere, uživanje u zadacima na poslu, jer ih radi veseli i druge faktore. Najjači pokazatelj motivacije je razvoj poslovne karijere, jer je 94,% ispitanika upravo taj odgovor odabralo kao glavni motivator. Prikazani rezultati ukazuju da zaposlenici malog poduzeća daju veliku važnost razvijanju karijere kao motivatoru na njihovim radnim mjestima.

Tablica 3. Zadovoljstvo zaposlenika u malom poduzeću

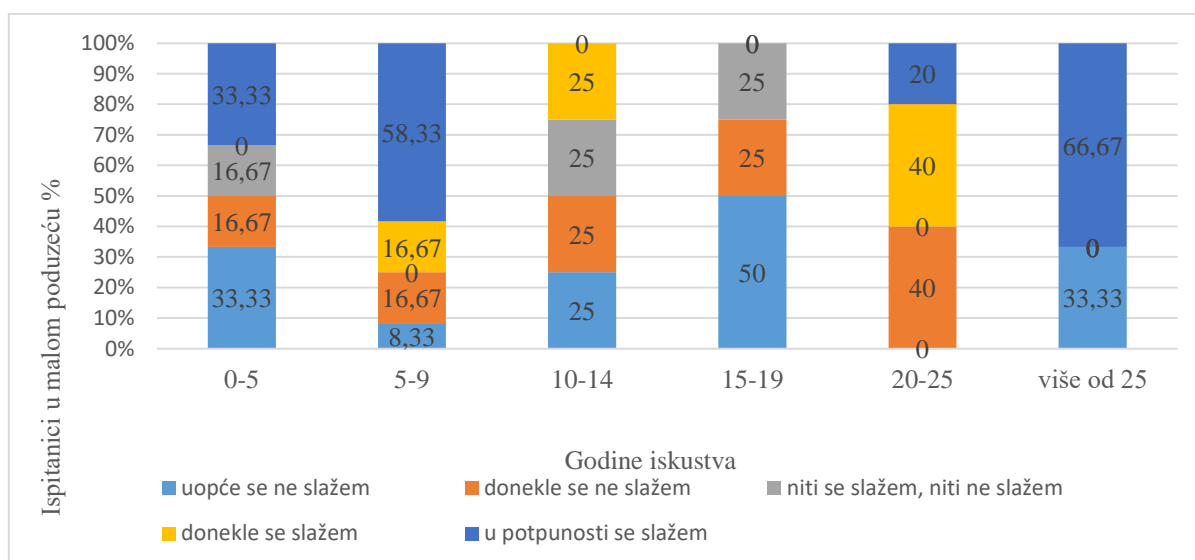
		<i>Uopće mi nije važno</i>	<i>Više nevažno, nego važno</i>	<i>Ne znam, ne mogu procijeniti</i>	<i>Više važno, nego nevažno</i>	<i>Jako mi je važno</i>
2.1.	Sigurnost radnog mjesta	0%	5,88%	2,94%	23,53%	67,65%
2.2.	Dobra reputacija firme u kojoj sam zaposlen	2,94%	8,82%	11,76%	23,53%	52,94%
2.3.	Mogućnost profesionalnog napredovanja	2,94%	0%	8,82%	20,59%	67,65%
2.4.	Dobra organizacija rada	0%	2,94%	0%	29,41%	67,65%
2.5.	Međuljudski odnosi	0%	0%	5,88%	14,71%	79,41%
2.6.	Samostalnost u obavljanju posla	0%	2,94%	0%	32,35%	64,71%
2.7.	Fleksibilno radno vrijeme	2,94%	5,88%	5,88%	35,29%	50,00%
2.8.	Visina plaće	0%	0%	0%	41,18%	58,82%
2.9.	Mogućnost rada u mjestu življenja	2,94%	0%	0%	26,47%	70,59%

Izvor: Vlastito istraživanje autorice

U tablici 3. prikazani su rezultati na osnovi kojih su prikazani faktori zadovoljstva zaposlenika u malom poduzeću. Tvrdnja 2.5. „Međuljudski odnosi“ sa 79,41% pokazuje da je

zaposlenicima u malom poduzeću jako bitno kakve odnose imaju sa svojim kolegama i nadređenima, dok 5,88% ispitanika ne može procijeniti. Najvažnijim faktorom zadovoljstva zaposlenika u malom poduzeću ističu se sigurnost radnog mjesta, dobra reputacija poduzeća, mogućnost profesionalnog napredovanja i dobra organizacija rada. Ipak, ispitanicima su važni i međuljudski odnosi. Ono što je ispitanicima manje bitno je fleksibilno radno vrijeme i dobra reputacija poduzeća u kojem rade.

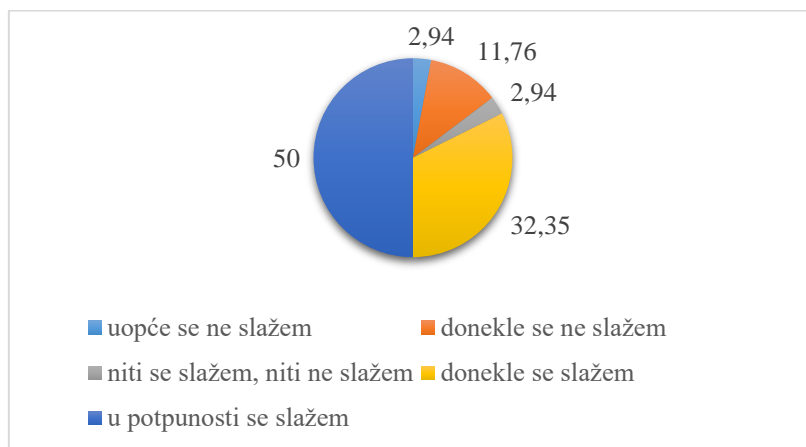
Grafikon 1. Slaganje ispitanika u malom poduzeću s tvrdnjom „Na poslu radim jer me rad veseli, prema godinama radnog iskustva“ (N=34)



Izvor: Vlastito istraživanje autorice

Analiza grafikona 1. pokazuje da ispitanici u malom poduzeću s tvrdnjom 1.7. „Na poslu radim jer me rad veseli“ s godinama radnog iskustva 0-5 godina imaju rezultate koji su podijeljeni sa stupnjem slaganja 2 = donekle se ne slažem i stupnjem slaganja 3 = niti se slažem, niti ne slažem s 16,67% i stupanj slaganja 1 = uopće se ne slažem i stupanj slaganja 5 = u potpunosti se slažem s 33,33%. Ovi rezultati pokazuju da ispitanici u malom poduzeću s godinama radnog iskustva 0-5 godina te 10-14 godina imaju podijeljeno mišljenje o radu koji ih veseli kao motivaciji, dok ispitanici s godinama radnog iskustva 5-9 i više od 25 pronalaze motivaciju za rad u tome što ih rad veseli.

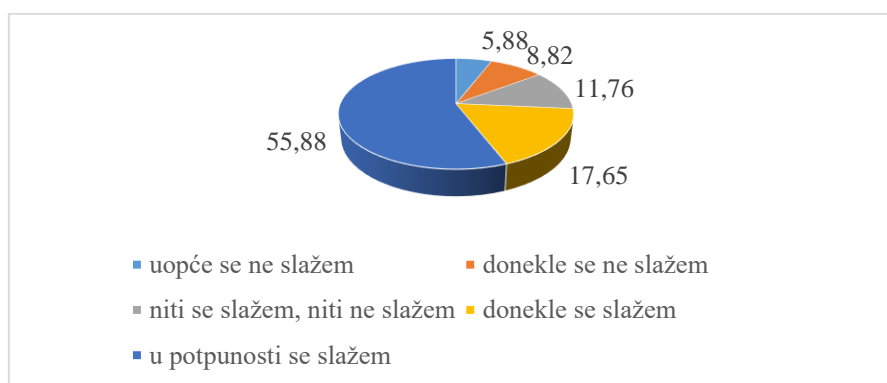
Grafikon 2. Slaganje ispitanika u malom poduzeću s tvrdnjom „Na poslu radim jer želim razviti karijeru“ (N=34)



Izvor: Vlastito istraživanje autorice

Analiza grafikona 2. pokazuje da ispitanici u malom poduzeću s tvrdnjom 1.2. „Na poslu radim jer želim razviti karijeru“ ima najviše rezultata sa stupnjem 5 = u potpunosti se slažem s 50%, dok rezultati sa stupnjem 1 = uopće se ne slažem s 2,94% i stupnjem 3 = niti se slažem, niti se ne slažem imaju najmanje. Rezultati pokazuju da je ispitanicima u malom poduzeću vrlo bitna karijera koju razvijaju na poslu.

Grafikon 3. Slaganje ispitanika s tvrdnjom „Na poslu radim jer želim biti bolji/a od mojih kolega s pola“ (N=34)

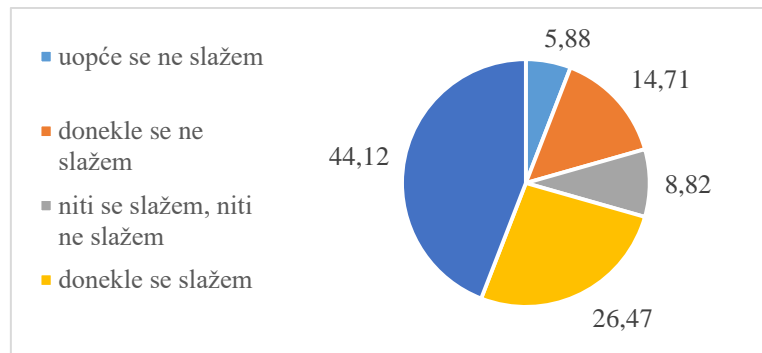


Izvor: Vlastito istraživanje autorice

Grafikon 3. pokazuje da ispitanici u malom poduzeću s tvrdnjom 1.8. „Na poslu radim jer želim biti bolji/a od mojih kolega s posla“ ima frekvenciju sa stupnjem rezultata 5 = u potpunosti se slažem s 55,88%, dok rezultata sa stupnjem 1 = uopće se ne slažem ima

najmanje s rezultatom 5,88%. Rezultati pokazuju da ispitanici u malom poduzeću žele biti bolji od svojih kolega na poslu te im to čini vrlo značajnu motivaciju.

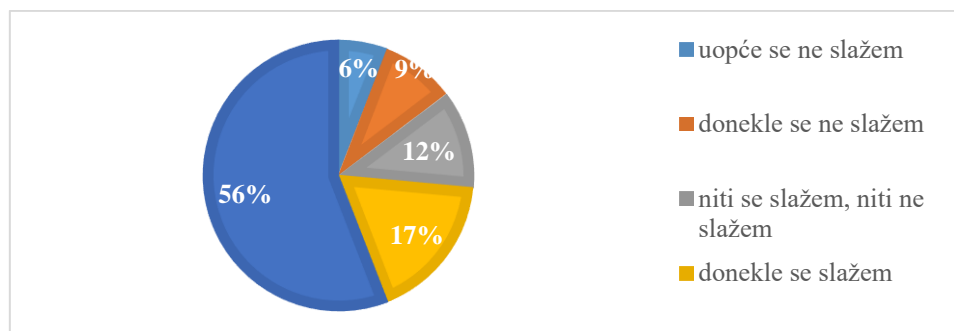
Grafikon 4. Slaganje ispitanika s tvrdnjom „Na poslu radim jer ne želim da poslodavac ima loše mišljenje o meni“ (N=34)



Izvor: Vlastito istraživanje autorice

U grafikonu 4. pokazuju se rezultati ispitanika u malom poduzeću s tvrdnjom 1.9. „Na poslu radim jer ne želim da poslodavac ima loše mišljenje o meni“ ima više sa stupnjem rezultata 5= u potpunosti se slažem s 44,12% dok je stupanj s rezultatom 3 = niti se slažem, niti ne slažem s 8,82%. Rezultati pokazuju da je veći postotak ispitanika koji rade na poslu jer ne žele da poslodavac ima loše mišljenje o njima.

Grafikon 5. Slaganje ispitanika s tvrdnjom „Na poslu radim jer jednostavno moram“ (N=34)

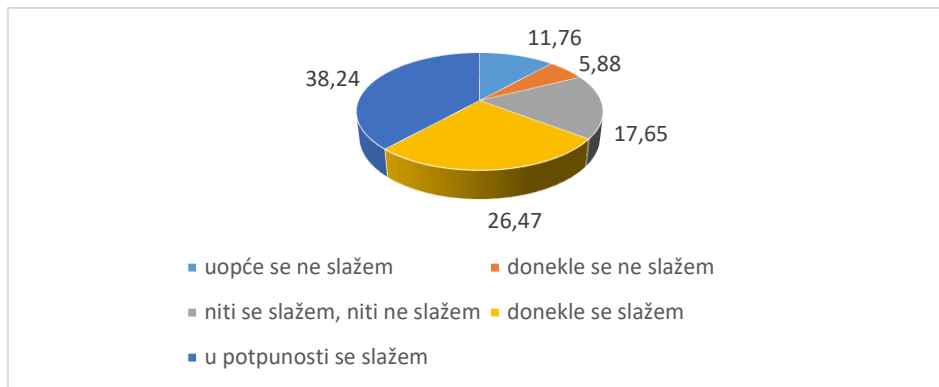


Izvor: Vlastito istraživanje autorice

Rezultati u grafikonu 5. pokazuju da ispitanici u malom poduzeću s tvrdnjom 1.6. „Na poslu radim jer jednostavno moram“ ima najviše sa stupnjem rezultata 5 = u potpunosti se slažem s 56%, dok ima 17% ispitanika sa stupnjem rezultata 4 = donekle se slažem. Trećerazredni stupanj rezultata je 3 = niti se slažem, niti ne slažem. Iz rezultata možemo zaključiti da su

ispitanici na neki način prisiljeni dolaziti na posao obzirom na današnje generalne i gospodarske uvjete života.

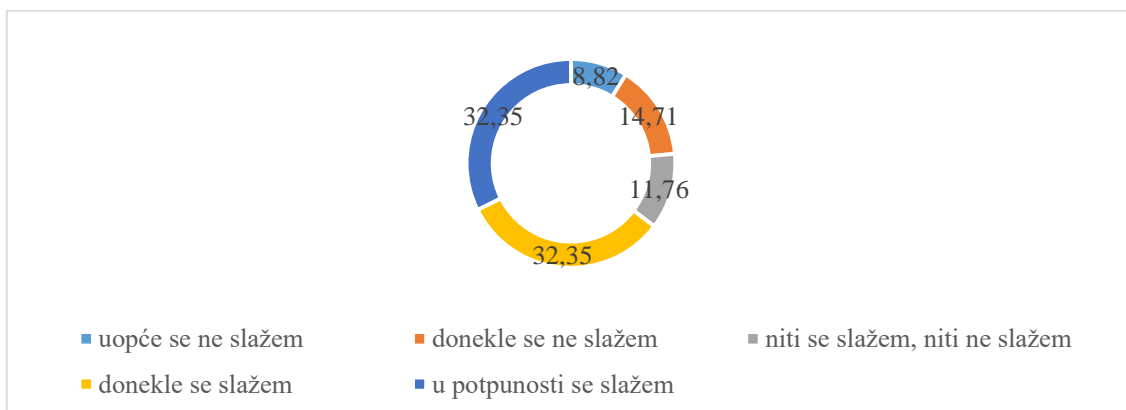
Grafikon 6. Slaganje ispitanika s tvrdnjom „Na poslu radim jer želim pohvalu od poslodavca“ (N=34)



Izvor: Vlastito istraživanje autorice

Podaci dobiveni temeljem analize tvrdnje 1.3. „Na poslu radim jer želim pohvalu poslodavca“ prikazani su na grafikonu 6. pokazuju veći postotak za stupanj rezultata 5 = u potpunosti se slažem s 38,24% iza dolazi stupanj rezultata 4 = donekle se slažem s 26,47%, što pokazuje da dosta ispitanika radi na poslu jer želi pohvalu od poslodavca. Zanimljiv rezultat koji pokazuje sa stupnjem rezultata 1 = uopće se ne slažem s 11,76%, da ispitanici koji su odgovarali na tu tvrdnju ipak im nije bitno hoće li njihov poslodavac biti s njima zadovoljan.

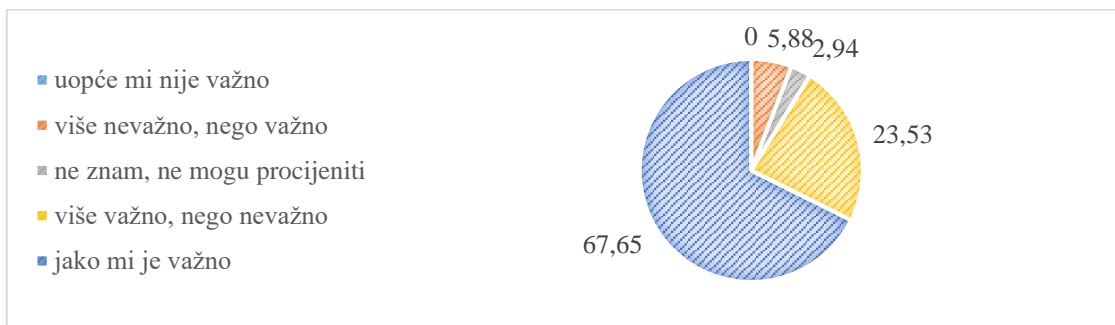
Grafikon 7. Slaganje ispitanika s tvrdnjom „Na poslu radim jer su mi zadaci koje radim na poslu vrlo interesantni“ (N=34)



Izvor: Vlastito istraživanje autorice

Podaci u grafikonu 7. pokazuju da ispitanici u malom poduzeću s tvrdnjom 1.5. „Na poslu radim jer su mi zadaci koje radim na poslu vrlo interesantni“ s jednakim rezultatom stupanj rezultata 5 = u potpunosti se slažem i 4 = donekle se slažem s 32,35%. Ipak, 8,82% ispitanika malog poduzeća smatra da njihovi zadaci koje izvršavaju na poslu nisu interesantni, što ukazuje na nedovoljnu motiviranost.

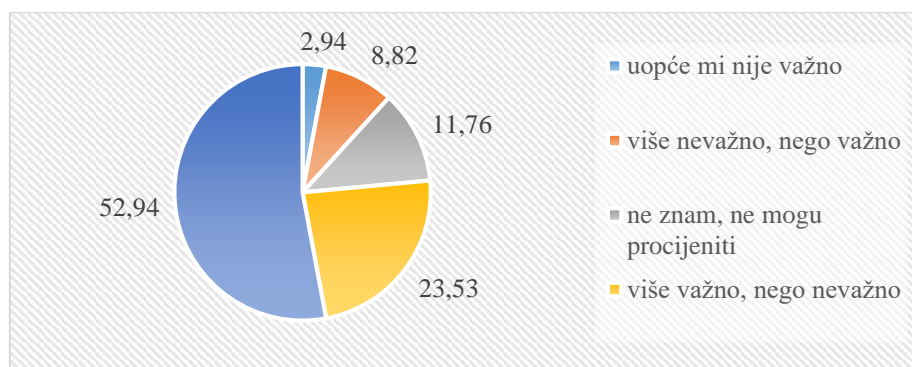
Grafikon 8. Slaganje ispitanika s tvrdnjom „Sigurnost radnog mjesta“ (N=34)



Izvor: Vlastito istraživanje autorice

Grafikon 8. pokazuje da ispitanici u malom poduzeću s tvrdnjom 2.1. „Sigurnost radnog mjesta“ ima sa stupnjem 5 = jako mi je važno 67,65%. dok stupanj rezultata 1 = uopće mi nije važno nema niti jedan rezultat, što znači da ispitanicima malog poduzeća jest vrlo bitna sigurnost radnog mjesta.

Grafikon 9. Slaganje ispitanika s tvrdnjom „Dobra reputacija firme u kojoj su zaposleni“ (N=34)

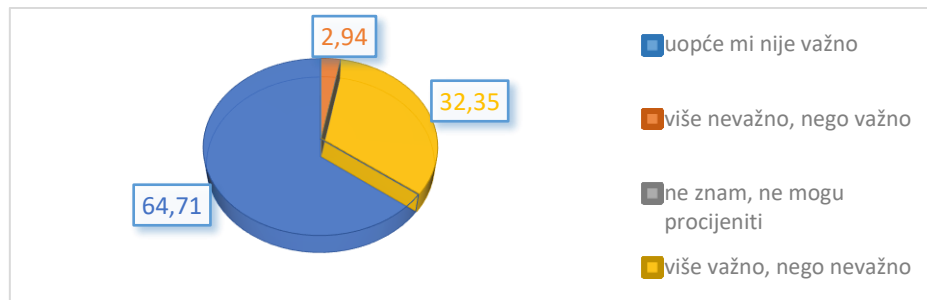


Izvor: Vlastito istraživanje autorice

Analiza grafikona 9. pokazuje da ispitanici u malom poduzeću s tvrdnjom 2.2. „Dobra reputacija firme u kojoj sam zaposlen“ ima sa stupnjem 5 = jako mi je važno s 52,94%.

Tvrđnja sa stupnjem 3 = ne znam, ne mogu procijeniti s 11,76% pokazuje da nekolicina ispitanika je neodlučna koliko im je stvarno bitan dobar položaj tvrtke u kojoj su zaposleni.

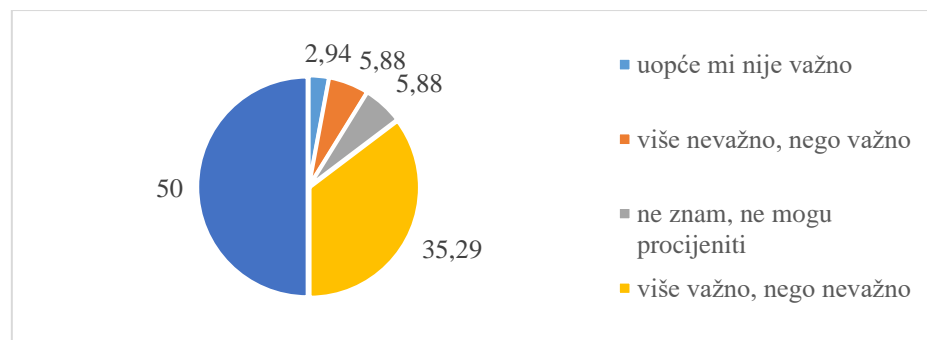
Grafikon 10. Slaganje ispitanika u malom poduzeću s tvrdnjom „Samostalnost u obavljanju posla“ (N=34)



Izvor: Vlastito istraživanje autorice

Analizom grafikona 10. pokazano je da ispitanici u malom poduzeću s tvrdnjom 2.6. „Samostalnost u obavljanju posla“ ima najviše sa stupnjem 5 = jako mi je važno s 64,71%, a najmanje ima sa stupnjem 2 = više ne važno, nego važno s 2,94%. Rezultati pokazuju da ispitanici imaju veću slobodu odlučivanja u svojim radnim zadacima i da im je to vrlo važan motivator.

Grafikon 11. Slaganje ispitanika u malom poduzeću s tvrdnjom „Fleksibilno radno vrijeme“ (N=34)

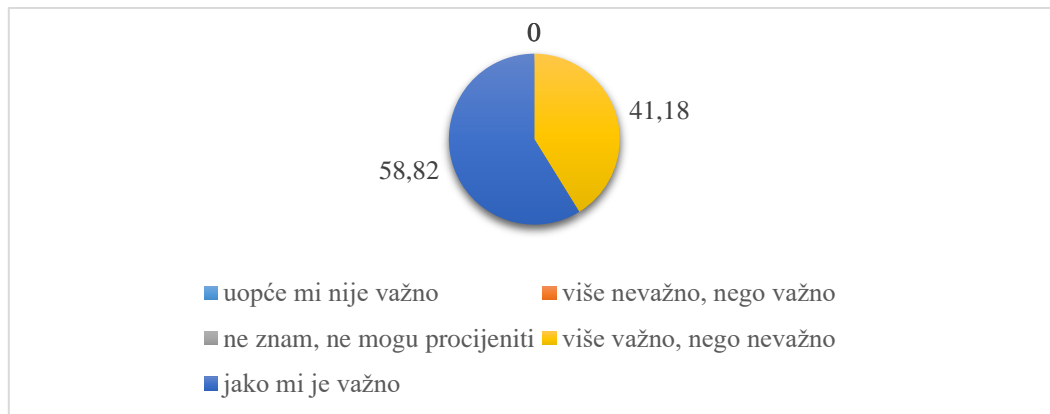


Izvor: Vlastito istraživanje autorice

U grafikonu 11. pokazuju se rezultati na osnovi kojih su izlučeni faktori zadovoljstva zaposlenika s tvrdnjom 2.7. „Fleksibilno radno vrijeme“ ima najveći rezultat sa stupnjem 5 = jako mi je važno s 50%. dok stupanj 2 = više nevažno, nego važno i stupanj 3 = ne znam, ne mogu procijeniti imaju jednaki rezultat s 5,88%. Rezultati pokazuju da je ispitanicima u

malom poduzeću bitno imaju li na radnom mjestu veću fleksibilnost radnog vremena kako bi opuštenije i kvalitetnije odradili radne zadatke koji su im zadani.

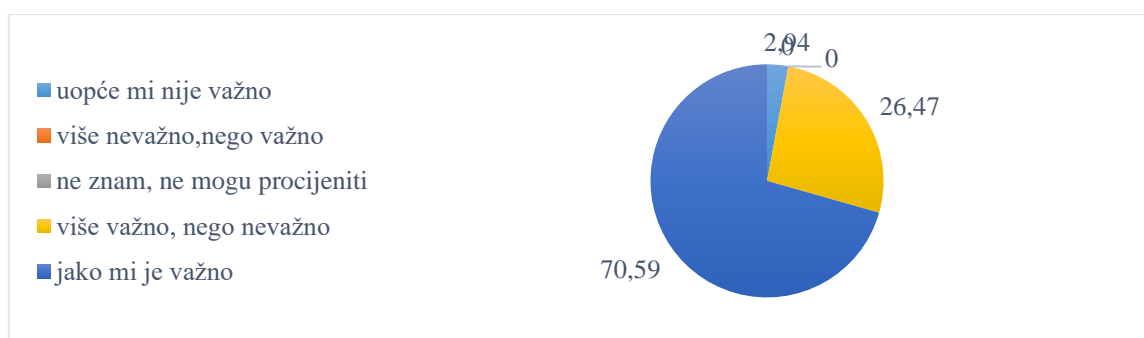
Grafikon 12. Slaganje ispitanika u malom poduzeću s tvrdnjom „Zadovoljstvo zaposlenika s visinom plaće“ (N=34)



Izvor: Vlastito istraživanje autorice

Podatci dobiveni u grafikonu 12. prikazuju rezultate s tvrdnjom 2.8. „Zadovoljstvo zaposlenika s visinom plaće“ koji su vrlo interesantni sa stupnjem rezultata 5 = jako mi je važno s 58,82% i vrlo sličan stupanj 4 = više važno, nego nevažno s 41,18%, dok ostali stupnjevi rezultata nemaju niti jedan postotak. Možemo zaključiti da je zaposlenicima u malom poduzeću jako važno kolika će im plaća biti.

Grafikon 13. Slaganje ispitanika u malom poduzeću s tvrdnjom „Mogućnost rada u mjestu življenja“ (N=34)

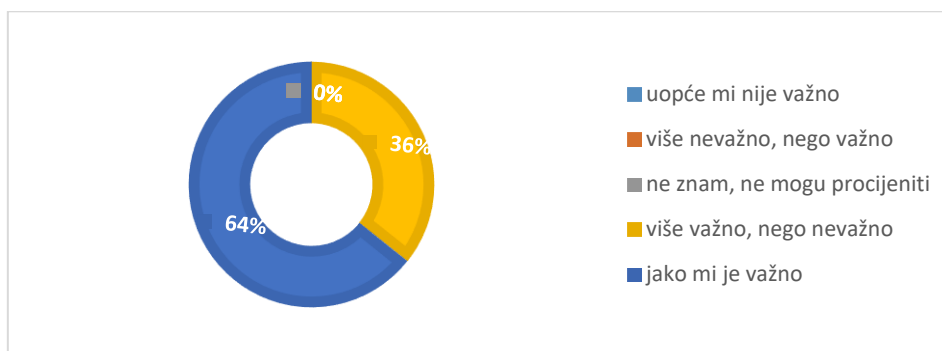


Izvor: Vlastito istraživanje autorice

U grafikonu 13. prikazuju se rezultati s tvrdnjom 2.9. „Mogućnost rada u mjestu življenja“ sa stupnjem rezultata 5 = jako mi je važno s 70,59% i 4 = više važno, nego nevažno s 26,47%.

Rezultati prikazuju najviše do sada u cijeloj analizi koliko je ispitanicima bitno nalazi li se njihov posao u blizini mjesta stanovanja. Možemo zaključiti da zaposlenici u malom poduzeću nisu za velike geografske promjene stanovanja. Dok stupanj rezultata 1= uopće mi nije važno s 2,94% prikazuje da mali broj ispitanika ipak nema problem ako se zbog posla mora preseliti u neki drugi grad, kako bi mogao bolje izvršavati svoje radne zadatke.

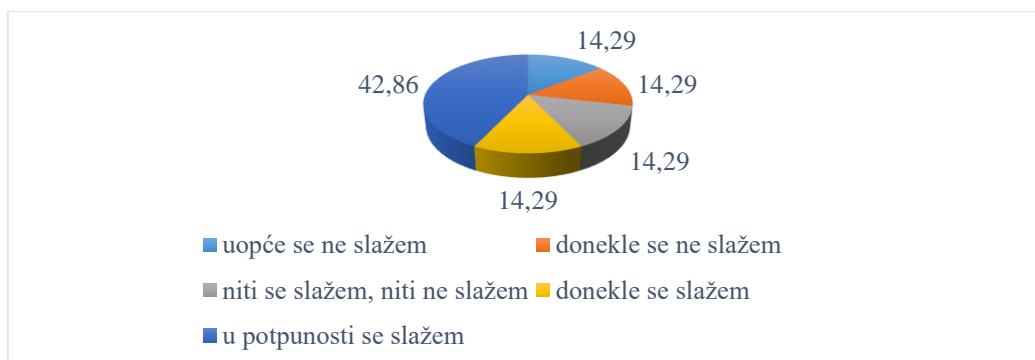
Grafikon 14. Slaganje ženskih ispitanika u malom poduzeću s tvrdnjom „Sigurnost radnog mjesta“ (N=14)



Izvor: Vlastito istraživanje autorice

Dobiveni rezultati u grafikonu 14. prikazuju rezultate ženskih ispitanika (N=14) s tvrdnjom „Sigurnost radnog mjesta“ sa stupnjem rezultata 5= jako mi je važno s 64 %. Rezultati pokazuju da je ženskim ispitanicima koji rade u malom poduzeću jako bitna sigurnost na poslu.

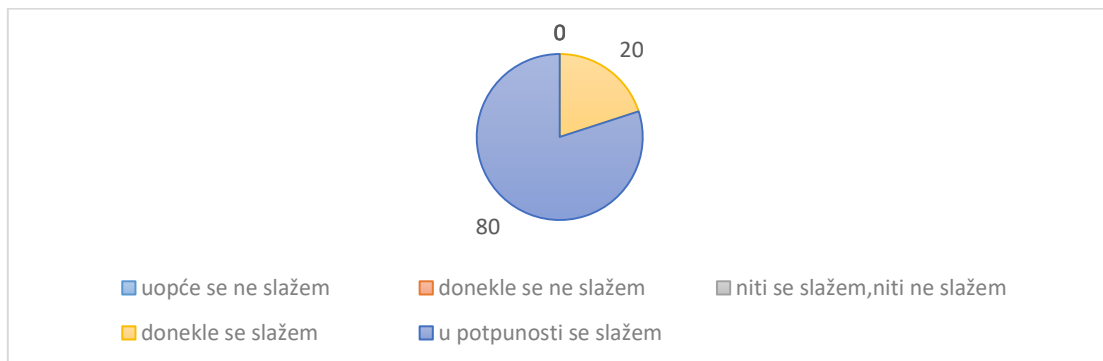
Grafikon 15. Slaganje ženskih ispitanika (N=7) u malom poduzeću s tvrdnjom „Na poslu radim jer uživam u zadacima koje radim na poslu“



Izvor: Vlastito istraživanje autorice

Grafikon 15. prikazuje rezultate ženskih ispitanika (N=7) u malom poduzeću koje imaju radno iskustvo od 5 do 9 godina sa stupnjem rezultata 5 = u potpunosti se slažem s 42,86% i ostali stupnjevi rezultata koji imaju iste rezultate s 14,29%. Pokazuje da se ženski ispitanici (N=7) u malom poduzeću u potpunosti slažu da im je motivacija za posao uživanje u zadatcima koje rade na poslu.

Grafikon 16. Slaganje muških ispitanika (N=5) u malom poduzeću s tvrdnjom „Na poslu radim jer želim razviti karijeru“



Izvor: Vlastito istraživanje autorice

Prikazani su rezultati muških ispitanika (N=5) u malom poduzeću u grafikonu 16. s tvrdnjom „Na poslu radim jer želim razviti karijeru“ sa stupnjem rezultata 5 = u potpunosti se slažem s 80%. Rezultati pokazuju da muški zaposlenici rade u malom poduzeću najviše iz razloga što žele razviti karijeru i postići visoke rezultate.

6. ZAKLJUČAK

Motivacija može biti intrinzična i ekstrinzična, a obje su važne za ljudsko djelovanje i najčešće djeluju kumulativno. U radu su stoga analizirane sadržajne i procesne teorije. Da bi zaposlenici djelovali motivirano, važno je da ih menadžeri ljudskih potencijala znaju potaknuti na djelovanje, što najčešće postižu materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama. Vezano za motivaciju zaposlenika s naglaskom na malim poduzećima, provedeno je empirijsko istraživanje kojim se nastojalo ispitati koliko su zaposlenici malog poduzeća motivirani na svome radnom mjestu.

Iz dobivenih rezultata moguće je izvesti određene zaključke, pa je pritom važno reći da su ispitanici motivirani činjenicom da žele razviti karijeru i napredovati na profesionalnom planu. Ipak, najmanje važnim faktorom motivacije iskazala se činjenica da rad veseli zaposlenike, jer je najmanji broj ispitanika označilo tu tvrdnju. Važnim se pokazala i motivacija da budu bolji u odnosu na kolege s posla. Kada su u pitanju intrinzična i ekstrinzična motivacija, rezultati su pokazali kako je intrinzični pokazatelj jače zastupljen u odnosu na ekstrinzičan. Ipak, u ovom je slučaju najveći motivator isto napredovanje kao i daljnji razvitak karijere.

Zadovoljstvo zaposlenika prema dobivenim rezultatima čine dobri međuljudski odnosi, mogućnost rada u mjestu prebivanja, dobra organizacija rada i drugi činitelji, od čega najmanje utječu fleksibilno radno vrijeme i dobra reputacija poduzeća. Istraživanjem se ispitalo rade li zaposlenici na nekom radnom mjestu jer žele razviti karijeru, a čak 50% ispitanika izjavilo je da im je to vrlo važno. Većina je ispitanika izjavila kako rade jer ne žele da poslodavac o njima ima loše mišljenje, ali ipak mišljenje poslodavca nije jednako važno svim zaposlenicima. Ipak, većina ispitanika radi jer mora, a pohvali od poslodavca teži čak 38,24% ispitanika. Kada je u pitanju zanimljivost zadataka na poslu, većina ispitanika izjavile je kako im je motivirajuće ako im je posao zanimljiv, a izrazito važan motivator je i sigurnost radnog mjesta.

Dobra reputacija poduzeća relativno je važna ispitanicima, dok im je izrazito važna samostalnost koju imaju u ispunjavanju zadataka. Fleksibilno radno vrijeme pokazalo se važnim, ali ne i najvažnijim među drugim motivatorima. Jedan od važnijih motivatora jest visina plaće, kao i mogućnost rada u mjestu prebivanja. Kada gledamo na razlike između muških i ženskih ispitanika, većina je ženskih ispitanika izjavilo da im je važan faktor

sigurnost radnog mjesta, a muškima je zaposlenicima važno napredovanje, razvijanje karijere i postizanje visokih poslovnih rezultata.

Iz istraživanja i analiziranih podataka, dobiveni su rezultati iz kojih je moguće zaključiti da je motivacija zaposlenika u malim poduzećima važna. Sukladno tome, najvažniji motivatori su intrinzični i zato imaju prednost u odnosu na ekstrinzične čimbenike. Među intrinzičnim faktorima prednjači razvijanje poslovne karijere, dok je na začelju uživanje u zadacima posla.

LITERATURA

KNJIGE

1. Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
3. Dujanić, M.: Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.
4. Gutić, D., Rudelj, S.: Menadžment ljudskih resursa, Grafika, Osijek, 2012.
5. Horga, S.: Psihologija sporta, Fakultet za fizičku kulturu, Zagreb, 1993.
6. Jones, J.R., George, J.: Essentials of contemporary management, McGraw Hill Ryerson, Ontario, 2010.
7. Koonz, H., Weihrich, H.: Menadžment, Mate d.o.o., Zagreb, 1998.
8. Maslow, A.H.: The Farther Reaches of Human Nature, McGraw Hill Book Company, New York, 1973.
9. Rahimić, Z.: Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2010.
10. Rheinberg, F.: Motivacija, Naklada Slap, Zagreb, 2004.
11. Robbins, S.P., Judge, T.A.: Organizacijsko ponašanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009.
12. Vroom, V.H.: Work and motivation, Wiley, New York, 1964.

ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI

1. Bakotić, D., Bogdanović, V. (2013) Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, *Praktični menadžment*, 4/2, str. 67-71.
2. Bartolić, Z., Prelas Kovačević, A. (2011) Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika. *Praktični menadžment*, 2/2, str. 87-91.
3. Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016) Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 4/1, str. 109-122.
4. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7/1, str. 56-63.
5. Črnica, I., Miljković Krečar, I., Gregov, Z. (2015) Radna motivacija obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika malih i srednjih poduzeća. *Ekonomski misao i praksa*, 23/2., str. 533-554.

6. Dropulić, M. (2009) Jesmo li prerasli teoriju X i teoriju Y?, *Ekonomski misao i praksa*, 8/2, str. 349-372.
7. Lazibat, T., Dumičić, K. (2002) Upravljanje ljudskim resursima i permanenta izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete, *Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti "Kvaliteta i napredak"*, 2/1, str. 127-134.
8. Jakšić, J. (2003) Motivacija – psihopedagoški pristup, *Kateheza*, 25/1, str. 5-16.
9. Jambrek, I., Penić, I. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29/2, str. 1181-1206.
10. Kanoti, D. (2009) Motivacija javnih službenika kao čimbenik djelotvornosti, *Hrvatska javna uprava*, 9/2, str. 31-322. Locke, E.A (1966) The relationship of intentions to level of performance. *Journal of Applied Psychology*, 50, str. 60-66.
11. Kuka, E. (2011) Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment*, 2/3, str. 64-66.
12. Locke, E.A (1966) The relationship of intentions to level of performance. *Journal of Applied Psychology*, 50, str. 60-66.
13. Locke, E.A. (1991) Problems with goal-setting research in sports and their solution. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 13, str. 311-316.
14. Načinović Braje, I., Kušen, V. (2016) Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika. *Ekonomski misao i praksa*, 25/1, str. 197-216.
15. Načinović Braje, I., Bosnić, L. (2017) Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, br. 23, str. 44-66.
16. Nikčević-Milković, A. (2016) Psihologija pisanja. *Napredak*, 157/1-2, str. 125-144.
17. Šandrk Nukić, N. (2017) Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika: Očekivanja i preferencije pripadnika generacije Y. *Ekonomski misao i praksa*, 26/2, str. 637-654.
18. Šarman, Z. (1989) Japansko upravljanje poduzećem na prekretnici, *Zbornik radova*, br. 13, str. 163-181.
19. Varga, M. (2011) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2/1, str. 152-169.
20. Vidaković, T. (2012) Nematerijalne nagrade i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenika. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 2/1, str. 161-177.

OSTALI IZVORI

1. Beović, M. (2016) Sistem upravljanja ljudskim resursima Galeb d.d. Završni rad. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

Popis grafikona

Grafikon 1. Slaganje ispitanika u malom poduzeću s tvrdnjom Na poslu radim jer me rad veseli, prema godinama radnog iskustva (N=34)	44
Grafikon 2. Slaganje ispitanika u malom poduzeću s tvrdnjom Na poslu radim jer želim razviti karijeru (N=34)	45
Grafikon 3. Slaganje ispitanika s tvrdnjom Na poslu radim jer želim biti bolji/a od mojih kolega s pola (N=34).....	45
Grafikon 4. Slaganje ispitanika s tvrdnjom Na poslu radim jer ne želim da poslodavac ima loše mišljenje o meni (N=34).....	46
Grafikon 5. Slaganje ispitanika s tvrdnjom Na poslu radim jer jednostavno moram (N=34) .	46
Grafikon 6. Slaganje ispitanika s tvrdnjom Na poslu radim jer želim pohvalu od poslodavca (N=34).....	47
Grafikon 7. Slaganje ispitanika s tvrdnjom Na poslu radim jer su mi zadatci koje radim na poslu vrlo interesantni (N=34)	47
Grafikon 8. Slaganje ispitanika s tvrdnjom Sigurnost radnog mjesta (N=34).....	48
Grafikon 9. Slaganje ispitanika s tvrdnjom Dobra reputacija firme u kojoj su zaposleni (N=34).....	48
Grafikon 10. Slaganje ispitanika u malom poduzeću s tvrdnjom Samostalnost u obavljanju posla (N=34)	49
Grafikon 11. Slaganje ispitanika u malom poduzeću s tvrdnjom Fleksibilno radno vrijeme (N=34).....	49
Grafikon 12. Slaganje ispitanika u malom poduzeću s tvrdnjom Zadovoljstvo zaposlenika s visinom plaće (N=34)	50
Grafikon 13. Slaganje ispitanika u malom poduzeću s tvrdnjom Mogućnost rada u mjestu življenja (N=34).....	50

Grafikon 14. Slaganje ženskih ispitanika s četverogodišnjom školom u malom poduzeću s tvrdnjom Sigurnost radnog mjesta (N=14)	51
Grafikon 15. Slaganje ženskih ispitanika (N=7) s tvrdnjom Na poslu radim jer uživam u zadacima koje radim na poslu.....	51
Grafikon 16. Slaganje muških ispitanika (N=5) u malom poduzeću s tvrdnjom Na poslu radim jer želim razviti karijeru	52

Popis tablica

Tablica 1. Pokazatelji motiviranosti zaposlenika u malom poduzeću	40
Tablica 2. Rangiranje tvrdnji prema vrsti motivacije zaposlenika	41
Tablica 3. Zadovoljstvo zaposlenika u malom poduzeću	43

Popis slika

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba	6
Slika 2. Procesi motivacije.....	20
Slika 3. Podjela materijalne kompenzacije	32
Slika 4. Model upravljanja uspješnošću u organizacijama	36