

# Motivacija zaposlenika i funkcije menadžmenta

---

**Karasman, Dora**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*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:223:318682>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**



*Repository / Repozitorij:*

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



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE**

**ZAGREB**

**DORA KARASMAN**

**ZAVRŠNI RAD**

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA I  
FUNKCIJE MENADŽMENTA**

**ZAGREB, Siječanj 2019.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE**

**ZAGREB**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**

**POSLOVNA EKONOMIJA**

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA I  
FUNKCIJE MENADŽMENTA**

**KANDIDAT: Dora Karasman**

**KOLEGIJ: Menadžment**

**MENTOR: Jasna Genzić, mag. rel. int. et dipl**

**Zagreb, Siječanj 2019.**

# Sadržaj

UVOD .....	1
1. MOTIVACIJA.....	3
1.1 Teorije motivacije .....	4
1.1.2. Sadržajne teorije motivacije.....	4
1.1.3. Procesne teorije motivacije.....	9
1.2. Tehnike motivacije zaposlenih .....	11
1.2.1. Materijalne kompenzacije .....	12
1.2.2. Plaća kao faktor motivacije za rad.....	14
1.2.3. Nematerijalne kompenzacije.....	15
2. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA .....	18
2.1. Teorije zadovoljstva poslom.....	18
2.2. Čimbenici zadovoljstva poslom .....	19
2.2.1. Organizacijski čimbenici zadovoljstva poslom.....	19
2.2.2. Osobni čimbenici zadovoljstva poslom .....	20
2.3. Odnos motivacije i zadovoljstva .....	21
3. FUNKCIJE MENADŽMENTA .....	22
3.1. Funkcija planiranja.....	22
3.2. Funkcija organiziranja.....	22
3.3. Funkcija vođenja.....	23
3.4. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalom .....	23
3.5. Funkcija kontroliranja .....	23
4. ZAPOSŁJAVANJE I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA .....	24
4.1. Zapošljavanje .....	24
4.2. Razvoj ljudskih potencijala .....	24
4.2.1. Veza između razvoja, obuke i karijera.....	25
4.2.2. Pristup razvoju zaposlenika .....	25
4.2.3. Upravljanje karijerom i sustav planiranja razvoja .....	26
5. PRIMJER MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA U KORPORACIJI GOOGLE .....	27
6. ZAKLJUČAK.....	29
LITERATURA.....	30
POPIS SLIKA I TABLICA .....	31

## UVOD

Da bi tvrtke danas uopće opstale, a potom i razvijale se u izrazito turbulentnim vremenima, u vremenima velike konkurencije, moraju istodobno postizati visoku razinu na brojnim poljima poslovanja, a temeljna pretpostavka za to jesu visokomotivirani i zadovoljni zaposlenici. Da bi radnici bili najvredniji potencijal tvrtke osim odgovarajućih kompetencija i potrebnih sredstava rada, trebaju biti motivirani.

Motivacija je u današnjem poslovanju, koje je izloženo svakodnevnim tržišnim promjenama iznimno važna, stoga je važno prepoznati kvalitetu ljudskih potencijala, educiranje ljudskih potencijala, nagrađivanje i motiviranje u svrhu postizanja zadovoljstva zaposlenika, jer samo zadovoljan zaposlenik je kvalitetan zaposlenik.

Motiviranje zaposlenika je kontinuiran rad, treba predstavljati prioritet u organizaciji poslovanja, ne smije biti povremen, jer motivacija i pozitivni osjećaji nisu trajni. Motiviranje zaposlenika je kompleksan izazov za menadžera ,stručni voditelj i organizator koji svojom kreativnošću i idejama upravlja poduzećem, nekom organizacijom ili poslovođa, upravitelj, ravnatelj, poslovan čovjek, poslovnjak i poduzetnik.

Zadatak menadžera je prepoznati kod zaposlenika njegove potrebe i želje, te, prema potrebama i željama zaposlenika, prilagoditi motivaciju kako bi rezultati bili pozitivni i za zaposlenika i za poduzeće. Isto tako, u radu su istraživane i definirane funkcije menadžmenta ( planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima te kontroliranje) značajne za postizanje konkretnih ciljeva poduzeća.

Temeljnije ideje prilikom istraživanja pregovaranja prilikom zapošljavanja su zapošljavanje i razvoj ljudskih potencijala te testiranje i vrste istog. Zapošljavanje je značajno zbog svojih odrednica i značajnih čimbenika kao što su analiza radnih mjesta, planiranje ljudskog potencijala, pridobivanje ljudi za zapošljavanjem, selekcija kadrova te uvođenje u posao i zapošljavanje. Prilikom istraživanja zapošljavanja značajne su i individualne osobine po kojima se kandidati razlikuju: sposobnosti, osobine osobnosti te kompetencije kandidata.

Razvoj ljudskih potencijala značajan je prilikom istraživanja u radu zbog definiranja veze između razvoja, obuke i karijere, definiranje pristupa razvoju zaposlenika, upravljanja karijerom i sustava planiranja razvoja .

Rad na temu “ Motivacija zaposlenika i Funkcije menadžmenta” koncipiran je u 6 poglavlja sa pripadajućim potpoglavljima.

Nakon uvoda, slijedi prvo poglavlje u kojem će biti detaljno objašnjena definicija motivacije, faktori koji utječu na samu motivaciju te teorije i tehnike motivacije koje bi menadžeri trebali primjenjivati.

U drugom poglavlju govorit ćemo o zadovoljstvu poslom, teoriji zadovoljstva poslom, čimbenici zadovoljstva poslom i odnos motivacije i zadovoljstva poslom. U trećem poglavlju govorit ćemo o funkcijama menadžmenta. U četvrtom poglavlju govorit ćemo o zapošljavanju i razvoju ljudskih potencijala u kojima ćemo objasniti vezu između razvoja, obuke i karijere, pristup razvoja zaposlenika i upravljanje karijerom i pristup razvoja zaposlenika.

U petom poglavlju vidjet ćemo primjer motivacije zaposlenika u kompaniji google. Posljednje poglavlje rada sadrži zaključak u kojem je sumiran sadržaj cjelokupnog rad te prikazane važnosti motivacije zaposlenika i funkcije menadžmenta u svakoj kompaniji.

# 1. MOTIVACIJA

Riječ motivacija dolazi od latinske riječi *movere* što znači “pokretati”. Postoji mnogo različitih definicija riječi motivacija. Neke od njih su :

Motivacija je sposobnost poduzimanja akcija kojima se ispunjavaju nezadovoljene potrebe.<sup>1</sup>

Motivacija obuhvaća niz snaga koje usmjeravaju i određuju ponašanje čovjeka. Ove snage pod utjecajem su mnogih internih i eksternih faktora, koji iniciraju, određuju, održavaju sadržaj, smjer, intenzitet i trajanje određenog obrasca ponašanja.<sup>2</sup>

Motiviranje kao menadžerska funkcija podrazumijeva sposobnost menadžmenta da probudi, usmjeri, pojačava i održava visoku razinu entuzijazma za organizacijske poslove i ciljeve, među zaposlenicima poduzeća. Pravilnim motiviranjem moguće je unaprijediti performanse i kvalitetu rada.<sup>3</sup>

Motivi pokreću ljudsku aktivnost, usmjeravaju je u određenom pravcu i održavaju sve dotle dok se cilj ne ispuni. Motivacija se najčešće definira kao proces pobuđivanja svojih aktivnosti i aktivnosti drugih u cilju dostizanja osobnih ciljeva, odnosno i ciljeva sustava.<sup>4</sup>

Motivacija je unutarnji nagon koji zaposlenika potiče na način ponašanja koji će osigurati ostvarivanje njegovih ciljeva, odnosno zadovoljavanje njegovih potreba, motivacija usmjerava ljudsko ponašanje.<sup>5</sup>

Prema Robertu C. Beck motivacija je teorijski pojam koji objašnjava zašto se ljudi (i životinje) odlučuju ponašati na određen način u određenom trenutku, temeljna motivacijska premisa jest da se organizam približava ciljevima ili uključuje aktivnosti za koje očekuje da imaju neugodne ili ugodne ishode – psihološki hedonizam. <sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Lončarević R., Mašić B., Đorđević J., (2007., str. 329.):

<sup>2</sup> Lončarević R., Mašić B., Đorđević J., (2007., str. 329.):

<sup>3</sup> Lončarević R., Mašić B., Đorđević J., (2007., str. 329.):

<sup>4</sup> Vesić, D. (2010.) Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010.“, Kruševac, str. 264-270.

<sup>5</sup> Tudor, G.; Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o. Zagreb, 2010. str. 12

<sup>6</sup> Beck R. C.; Motivacija teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003., str. 31

## 1.1 Teorije motivacije

Za razumijevanje motivacije, koriste se mnoge teorije. Postoje dvije glavne grupe teorija, a razlikuju se po viđenju bitnih osnova i uzroka ponašanja. To su sadržajne i procesne teorije motivacije.

### 1.1.2. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije orijentirane su na određivanje varijabli koje utječu na ponašanje ljudi, naglašavajući potrebe kao motivaciju za rad. Sadržajne teorije nastoje objasniti zašto ljudi neke faktore kao što su plaće, sigurnost posla, napredovanje i slično žele, a neki izbjegavaju. Sadržajne teorije su usmjerene su prvenstveno na fiziološke i psihološke potrebe pojedinca. One ispituju što sve čovjeka motivira (sadržaj i vrste motiva). Zadatak rukovoditelja je da stvori takvu radnu okolinu u kojoj će te potrebe biti zadovoljene.

Od sadržajnih teorija motivacije najznačajnije su:

1. Teorija hijerarhije potreba
2. Teorija trostupanske hijerarhije
3. Teorija motivacije postignuća
4. Dvofaktorska teorija motivacije
5. Teorija motivacije uloga<sup>7</sup>

#### 1. Teorija hijerarhije potreba

Razvio ju je Abraham Maslow, a imala je najveći utjecaj na istraživanje u ponašanju ljudi u organizaciji. Još je uvijek najpopularnija i najpoznatija teorija. Teorija se temelji na hijerarhiji potreba koje nastoji zadovoljiti svaki čovjek.

Sastoji se od pet kategorija koje su svrstane u fiziološke potrebe, potrebe sigurnosti, potrebe pripadanja, potrebe poštovanja i statusa te potrebe samoostvarenjem.

---

<sup>7</sup> Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 495.



- **Fiziološke potrebe** - primarne potrebe koje služe za preživljavanje - potreba za hranom, vodom, odjećom i zaklonom. Zadovoljenje fizioloških potreba obično se povezuje s novcem, jer novcem možemo kupiti stvari koje zadovoljavaju naše fiziološke potrebe.
- **Potrebe za sigurnošću** - potreba da se zaštitimo od fizičkog ugrožavanja, opasnosti i nesreće, potreba da možemo predvidjeti budućnost (siguran posao, primanja, krov nad glavom, zdravstvena zaštita, itd).
- **Potrebe za društvom i pripadanjem** - potrebe za pripadanjem, prihvaćanjem, ljubavlju i prijateljstvom. U poslovnom okruženju - zaposleni žele osjećati da negdje pripadaju i da ih ostali prihvaćaju.
- **Potreba za poštovanjem** - potreba za samopoštovanjem, ali i za statusom i poštovanjem od strane drugih ljudi.
- **Potreba za samoostvarenjem** - potreba za rastom, razvojem i dostizanjem svojih najvećih potencijala.

Maslow je podijelio pet potreba u dvije skupine, u potrebe nižeg i višeg reda. Fiziološke potrebe, i potrebe za sigurnošću su potrebe nižeg reda jer se zadovoljavaju izvana ( stvari poput plaće i staža), a društvene potrebe, potrebe za samopoštovanjem i potrebe za samoostvarenjem su potrebe višeg reda jer se zadovoljavaju iznutra ( unutar osobe).

## 2. Teorija trostupanske hijerarhije

Razrađuje ju Alderfer, a teoriju čine kategorije najvažnijih potreba u okviru egzistencijalnih potreba, potreba povezanosti te potreba rasta i razvoja.

- Egzistencijalne potrebe predstavljaju prvu razinu u hijerarhiji potreba, a to uključuje materijalne i fiziološke želje. Tu spadaju fiziološke potrebe i faktori koji su u funkciji njihova zadovoljavanja kao što su plaća, uvjeti rada, ostali materijalni dobici i beneficije i slično. Kako egzistencijalne potrebe nisu beskonačne, pojedinac ima određenu percepciju zadovoljenja istih koju smatra prihvatljivom, a koja je uvjetovana individualno i društveno.

- Potrebe povezanosti koje se još mogu prikazati i kao socijalne potrebe, uključuju sve faktore vezane uz odnose sa osobama važnim za pojedinca (obitelj, suradnici, manageri, prijatelji i slično). Temeljna karakteristika te kategorije je proces uzajamnosti i razmjene. Osim pozitivnih, međuljudski odnosi uključuju i negativnu dimenziju (ljutnju, neprijateljstvo i slično).
- Potrebe rasta i razvoja uključuju sve potrebe koje su u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja pojedinca na sebe i okolinu. Zadovoljavaju se u rješavanju problema koji potiču pojedinca da u potpunosti koristi i razvija svoje potencijale. Potrebe rasta i razvoja se razvijaju i intenziviraju njihovim zadovoljavanjem, ali vrijedi i pravilo da ako nema mogućnosti, želje za razvojem su sve manje. Što se osoba više razvija tako i njezine potrebe postaju sve veće i više je motivirana da dostigne te zadane ciljeve.<sup>8</sup>

### 3. Teorija motivacije postignuća

Poznata je po dvojici autora McClellandu i Atkinsonu, a u usporedbi s drugim teorijama, u ovoj teoriji pristup je usmjeren prvenstveno motivaciji za rad, radno ponašanje se označava pojedinačnim motivom koji se smatra temeljnim, motivacija je napravljena i promatrana kao određena struktura stavova i vrijednosti koji upućuju na radnu orijentaciju ljudi, a pristup je usmjeren na uspješnu provedbu aktivnosti i rješavanja problema.

### 4. Dvofaktorska teorija motivacije

Ova Herzbergova teorija označena je kao motivacijsko – higijenska potreba, a usredotočena je na klasifikaciju faktora za rad.

Najpopularnija je uz Maslowljevu teoriju, a ima utjecaj na poimanje organizacije i ponašanja ljudi unutar nje s bitnim usmjerenjima na praksu i organizacijska rješenja posla.

Klasifikacija faktora za rad temelji se na mjerenju zadovoljstva poslom.

---

<sup>8</sup> Bahtijarević–Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 566.

Model motivacije u ovoj teoriji se temelji pretpostavkama da<sup>9</sup>:

1. zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu krajevi jednog kontinuuma, već je svaki zaseban kontinuum kod kojih je na suprotnom kraju izostanak samog osjećaja.
2. su dvije kategorije motivacijskih faktora: intrinzični i ekstrinzični. Ekstrinzični faktori su povezani za situaciju u kojemu čovjek djeluje, dok su intrinzični faktori povezani uz sam posao koji čovjek obavlja.

#### 5. Teorija motivacije uloga

Razvija ju John Miner sa specifičnim pristupom motivaciji koji je temeljen na potrebama i pretpostavkama posebne motivacijske strukture različitih uloga. On razvija različite motivacijske teorije koje objašnjavaju motivaciju različitih uloga pa tako definira managersku, profesionalnu i poduzetničku motivaciju. Teorija ima posebnu ulogu u prikazivanju važnosti motivacije za razvoj karijere i uspješnosti te isticanje posebne strukture motiva.

Važnost ove teorije je u tome što je pokazala različite motive između poduzetnika, menadžera i stručnjak koji imaju važnu ulogu u poduzeću i svaka od tih potreba ima određenu ulogu.

---

<sup>9</sup> Buble, M., op. cit., str. 342.-344.

Slika 1. Teorija motivacije uloga

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

Izvor: Prilagođen prema: Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000.

### 1.1.3. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim i ostalim situacijama. Procesne teorije pokušavaju shvatiti misaone procese koji utječu na ponašanje ljudi na poslu, odnosno nastoje objasniti kako se motivirano ponašanje odvija. Objašnjavaju potrebe koje navode osobu da se ponaša na određeni način ovisno o nagradama i radnim mogućnostima koje su joj dostupne.

U grupne procese teorije motivacije pripadaju:

1. Vroomov kognitivni model motivacije
2. Porter – Lawlerov model očekivanja
3. Lawlerov model očekivanja
4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Sve ove teorije izrazito naglašavaju da čovjek procjenjuje svoje moguće posljedice vlastite aktivnosti i svjesno izabire između različitih alternative, procjenjujući vrijednost ostvarenog cilja i vrijednosti koju različiti ciljevi i posljedice različitih aktivnosti ili različitih alternativa imaju. S toga se ove teorije često zovu i teorije očekivanja.

#### 1. Vroomov kognitivni model motivacije

Ovaj model ima najveće značenje i utjecaj u razvoju suvremenih teorija motivacije jer određuje radno ponašanje i faktore koji ga karakteriziraju. Pretpostavka koja izlazi iz ove teorije je ta da čovjek u svakoj situaciji izabire između različitih mogućih ponašanja s time da preferira jedne, a ignorira i odbacuje druge alternative. Iz ovog modela motivacija se definira kao proces koji usmjerava izbore pojedinaca između alternativnih aktivnosti koje su najracionalnije.

## 2. Porter – Lawlerov model očekivanja

Porter i Lawler nastoje spojiti elemente Vroomove teorije očekivanja i Adamsove teorije nejednakosti u socijalnoj razmjeni pa time stvoriti najmanje zahtjevan model očekivanja i vrednovanja. Motivacija je za njih samo jedan od faktora radnog ponašanja, a u model uključuju druge faktore poput sposobnosti i karakteristike pojedinaca te njihovo zadovoljstvo.

Ovaj jednostavni model motivacije za rad ima prednost što ujedinjuje jednakost i pravednost podjele nagrade koja je najbitnija veličina ljudske motivacije, a osim toga model kombinira i različite teorije motivacije u jednu cjelinu.

## 3. Lawlerov model očekivanja

Lawlerov model očekivanja je modificiran prethodni model, jer je Lawler 1971.godine smatrao da je u prethodnom modelu nedovoljno razrađen koncept očekivanja u odnosima napor- učinak (N-I) i učinke- efekti (I-E). Stoga je on počeo istraživati relaciju N-I i I-E. U istraživanju relaciji

N-I očekivanja, utvrdio je brojen faktore od kojih su najvažniji:

- Objektivna situacija i individualna percepcija te situacije
- Percepcije i mišljenja drugih ljudi i situacije
- Kumilirano individualno iskustvo u istom ili sličnim situacijama
- Individualne karakteristike, a posebno samopouzdanje

Što se tiče relacije E-I očekivanja, također su utvđeni brojni faktori od kojih su najvažniji :

- Objektivna situacija i individualna percepcija te situacije
- Percepcije i mišljenja drugih ljudi o toj situaciji
- Kumilirano individualno iskustvo u sličnoj ili istoj situaciji
- Privlačnost očekivanih efekata
- Unutrašnja ili vanjska kontrola nagrade
- Točnost N-I očekivanja

Lawlerov model očekivanja nameće menadžmentu obavezu da analizira stanje u poduzeću kako bi utvrdili zbog čega radni učinak nije zadovoljavajući.

#### 4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Ovu teoriju razvio je J. S. Adams, a često je označena kraćim nazivom teorija jednakosti. Usmjeren je na razumijevanje procesa koji potiču ljudsko ponašanje te orijentaciju na motivacijsko djelovanje materijalnih naknada za rad unutar organizacije. Ponekad odlični radnici s visokim učinkom osjećaju nejednakost prema lošijim radnicima, a ponekad se plaće od drugih precjenjuju dok vlastite potcjenjuju.

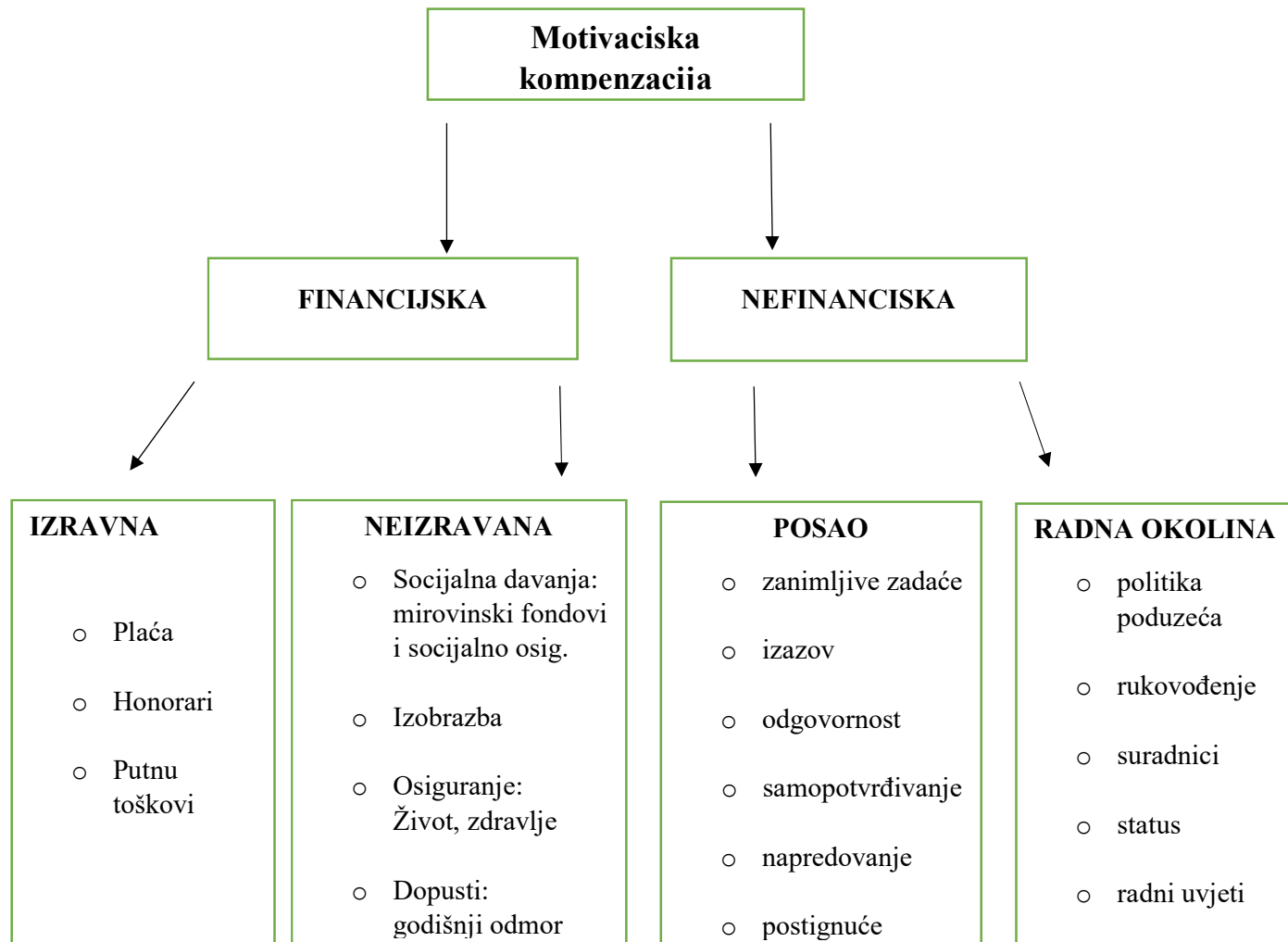
### **1.2. Tehnike motivacije zaposlenih**

Motivacija zaposlenih nije samo ekonomski, psihološki i sociološki problem rada i ponašanja na radu, nego predstavlja ponašanje usmjereno prema nekom cilju, a to je zadovoljenje potreba. Poduzeća trebaju biti snažno zainteresirana za motivaciju zaposlenika, jer upravo je profit poduzeća rezultat angažmana zaposlenika.

Ukoliko je čovjek nemotiviran za rad, teško će dati svoj veliki doprinos na radu, što neminovno vodi prema slabijim rezultatima poslovanja poduzeća.

Danas postoje brojne motivacijske tehnike, ali se one uglavnom mogu podijeliti na dvije osnovne grupe, a to su materijalni i nematerijalni motivatori. Te se tehnike obično međusobno kombiniraju, zavisno o okolnostima.

Slika 2. Motivacijska kompenzacija



Izvor: Prilagođen prema: Weihrich,H., Koontz,H.,Menadžment,Mate, Zagreb,

### 1.2.1. Materijalne kompenzacije

Materijalna, odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad.

Postoje dvije vrste financiskih kompenzacija, a to su *izravni financijski dobici* koje pojedinac dobiva u “ novcu” i *neizravni materijalni dobici* koji doprinose podizanju materijalnog standard zaposlenika i koje ne dobivaju u plaći ili uopće u obliku novca.



U prvoj grupi obuhvaćene su izravne nagrade za rad, dok se neizravne materijalne kompenzacije stječu samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o random učinku i uspješnosti.<sup>10</sup>

Promotri li se klasifikacija materijalnih kompenzacija s aspekta poduzeća, tada se može vidjeti da se materijalne nagrade vezuju uz organizacijsku razinu i distribuiraju se na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u postizanju ciljeva. Menedžeri moraju shvatiti ljudsku složenost i osobnost kako ne bi pogrešno primijenili općenite stavove o motivaciji, vodstvu i komunikaciji i prilagodili ih specifičnoj situaciji poduzeća. Trebali bi koncipirati takav sustav motivacije koji će obuhvaćati kombinaciju više motivatora kako bi se utjecalo na sve dimenzije rada i time učinilo zaposlenika uspješnim i produktivnim.

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		<b>IZRAVNE KOMPEZECIJE</b>	<b>NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPEZENCIJE</b>
<b>RAZINA</b>	Pojedinac	Plaća, bonusi i poticaj, naknada za inovacije i poboljšice, naknade za širenje znanja i fleksibilnost	Stipendije i školarine, studiska putivanja, specijalizacije, slodni dani, automobile kompanije, menadžerske beneficije.
	Poduzeće	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeće, udio u profit, udio u vlasništvu.	Mirovinsko osiguranje, životno i drugo osiguranje, božićnica, skrb o djeci i starijima, zdravstvena zaštita.

Izvor: [http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp),  
(15.11.2018.)

<sup>10</sup> [http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp),  
(15.11.2018.)

## 1.2.2. Plaća kao faktor motivacije za rad

Novac je očito najstariji i "najočigledniji", a istovremeno i najuniverzalniji način motiviranja za rad. Ne smijemo novac nikad ispustiti iz vida vrijednosti novca kao motivatora.<sup>11</sup>

Novac je važan, bilo u obliku nadnica, rada po komadu ili kojeg drugog oblika poticajnog plaćanja, dionica, premija ili bilo koje druge stvari koje se ljudima mogu dati za njihov obavljen posao.

Novac, također može značiti i status ili moć.

Ekonomisti i većina menadžera smještaju novac visoko na skali motivatora. Ako je novac motivator, kao što može biti, menadžeri moraju upamtiti nekoliko stvari:

- Novac kao novac je vjerovatno važniji ljudima koji podižu obitelj, nego onima koji su u poznijim godinama, u smislu da njihove novčane potrebe nisu toliko bitne. Osoba koja je nekad bila zadovoljna sa malom kućom i starijim automobile danas možda može izvesti isto to zadovoljstvo samo iz velike kuće i novog automobila. Za neke novac će uvijek biti jako važan, dok za druge neće biti.
- U većini poslova i drugih poduhvata novac se koristi kao sredstvo održavanja određenog stupnja kvalitete zaposlenik u organizaciji, a ne primarno kao motivator. Mnoga poduzeća nude nadnice koje su konkretne u njihovoj grani poslovanja, samo kako bi zadržale zaposlenike.
- Organizacija vode često brigu oko toga da se ljudima na sličnim razinama daju iste ili približno iste naknade.
- Ako je novac učinkovit motivator, tada se zaposlenicima na različitim radnim mjestima, premda možda na sličnim organizacijskim razinama, trebati plaća i premija koja održava razlike u njihovoj pojedinačnom postignuću.<sup>12</sup>

Gotovo je sigurno da novac može motivirati samo onda kad su ta plaćanja velika u odnosu na dohodak dane osobe. Plaća može spriječiti nezadovoljstvo pojedinca i traganje za drugim poslom, ali sve dok nisu dovoljno veliki nije vjerovatno da će biti jak motivator.

---

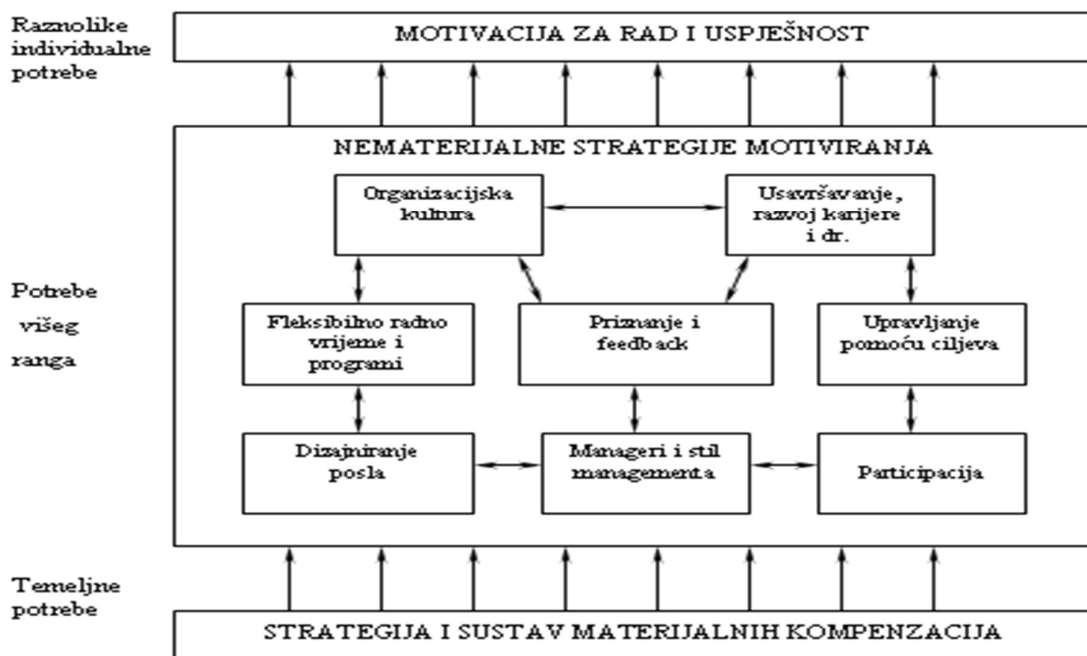
<sup>12</sup> Wehrich, H., Koontz, H., Menadžment, Mate, Zagreb, 1998., str. 477.

### 1.2.3. Nematerijalne kompenzacije

Nematerijalna, odnosno nefinancijske kompozicije su one kompozicije koje zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizaciji. Za većinu su ljudi sve sažniji tzv. potrebe višeg reda kao što su razvoj i potvrđivanje, status uvažavanje i drugo.

Razvijene su brojne nematerijalne strategije poput dizajniranja posla, stil managementa, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i dr. koje zajedno sa materijalnim strategijama čine cjelovit motivacijski sustav.

Slika 3. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti



Izvor: [http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp) ( 14.11.2018.)

Vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motiviranja je oblikovanje posla. Razni stavovi prema poslu, a i zadovoljstvo mnogo utječe na život pojedinca, a i na motivacije cjelokupne organizacije. Preoblikovanje posla velikim dijelom nastoji posao činiti što više raznolikijim, izazovnijim, a tako i zanimljivim što daje dodatnu motiviranost.

Rotacija posla je najznačajniji individualni pristup oblikovanja radnih mjesta. Tako rotacija posla vrši periodično pomicanje ljudi s jednog posla na drugi posao. Tako se sprječava monotonija i dosada ljudi povezanih s određenim poslom te dolazi do proširivanja posla odnosno raspona posla što se odnosi na različite zadatke i učestalosti ponavljanja ciklisa posla. Obogačivanje posla pri kojem se posao širi vertikalono uključujući i razne zadatke, odgovornosti i vještine, zapravo se stvaraju stvarnim motivacijskim potencijalima.

Temeljne karakteristike posla koje treba uzeti u obzir pri oblikovanju poslova jesu: raznolikost vještina, identitet i cjelovitost zadatka, važnost zadatka, autonomija i feedback. Obogačivanje posla uglavnom se nameće zaposlenicima, pa tako organizacija treba što bolje razumijeti ono što ljudi žele, da budu informirani o svemu što se događa te da se ne ostavljaju zapostavljeno od strane menadžera.

Osim gore navedenog individualnog pristupa postoje i grupni pristupi oblikovanja raznih poslova u organizaciji. Zato se kod radnih grupa koje se integrirane zaposlenicima daje više zadataka umjesto jednog, dok se kod autonomnih radnih grupa zaposlenicima određuje cilj, dok si zaposlenici sami određuju vrijeme odmora, radna zaduženja i slično.

Stil menadžmenta, kao i sami menadžeri vrlo su važni čimbenici za izgradnju cjelovitog motivacijskog sustava. Međutim kako oni shvaćanjem onog što zaposlenici zapravo žele utječu svojom organizacijom i djelovanjem na samu motivaciju zaposlenika. Zapravo se zbog toga smatraju vrlo važnim čimbenicima. U dijelu menadžment, demokratski stil ima najviši i najjači potencijal, jer menadžeri shvaćaju da kako jako jačaju svoje zaposlenike i suradnike da tako jačaju i sami sebe.

Participacija kao stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o važnim aspektima rada i poslovanja bitno utječe na podizanje motivacije zaposlenih, poticanje kreativnih i ukupnih potencijala ljudi, poboljšanje kvalitete odluka te ukupne organizacijske uspješnosti.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> [http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp) ( 14.11.2018.)

Vrlo važna strategija suvremenog menadžmenta u podizanju kako motivacije, tako i kvalitete odluka, fleksibilnosti i brzine reagiranja na promjene razvoja ljudskih potencija je upravljanje pomoću ciljeva.

To je zapravo “ pristup kojim se kroz suradnju i participaciju svih zainteresiranih postavljaju organizacijskih, odjelni i individualni ciljevi koji čine temelj za utvrđivanje planova aktivnosti za njihovo ostvarivanje, praćenje, procjenu i nagrađivanje uspješnosti.

” Time se indetificiraju područja odgovornosti i standardi ponašanja za svaku jedinicu, s periodičnim pretvaranjem tih ciljeva u mjerenju, vremenski određene ciljeve.

Za motivaciju zaposlenika vrlo su važne i značajke ostale nematerijalne strategije motiviranja, kao što su fleksibilno radon vrijeme, priznavanje uspjeha, organizacijska kultura poduzeća te povratne informacije zaposleniku za svoj rad.

Otpor zaposlenika je jedan od najvećih problema jer zaposlenici ne vjeruju da je sustav nagrađivanja pravedan i objektivan. Upravo zbog toga vrlo je važno zadobiti povjerenje zaposlenika, te se to može postići dobrom informiranošću. Također tu spadaju i sigurnost, te stalno zaposlenje, razne priznanja, napredovanje, socijalna jednakost, uklanjanje komunikacijske barijere i drugo.

Traganje za mogućnostima povećanja motivacije i interesa za rad i razvitak organizacije zaposlenih, dovela je do potpune reorganizacije, promjene klime i kulture i ukupnih odnosa u suvremenim poduzećima.

## 2. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

Motivacija i zadovoljstvo usko su vezani. Zadovoljstvo se definira kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu, ali i u odnosu na obitelj, ljubav i zdravlje što se posredno odražava na posao.<sup>14</sup> Zadovoljstvo poslom je višedimenzionalno, može se odnositi na samo zadovoljstvo poslom, ali i na zadovoljstvo odnosima sa nadređenima i podređenima, zadovoljstvo plaćom ili drugim benefitima. Zadovoljstvo je emocija i javlja se kao reakcija na podražaje iz okoline.

Prema Noe i ostali: „Zadovoljstvo poslom definira se kao ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe.“<sup>15</sup>

Ljudi su zadovoljni dok god smatraju da je njihov posao u skladu s njihovim vrijednostima.<sup>16</sup>

### 2.1. Teorije zadovoljstva poslom

Teorije zadovoljstva poslom uključuju motivacijske, emocionalne i informacijske komponente. Kao predložak poslužiti će tri teorije:

- teorija instrumentalnosti – to mogu biti sigurnost, ugled, novac, fleksibilno radno vrijeme, autonomija u radu ili drugo važno zaposleniku
- teorija pravednosti – zaposlenik će biti zadovoljan ukoliko smatra da je pravedna nagrada ili naknada za njegov trud i/ili zalaganje
- model karakteristike posla - Hackman i Lawler su utvrdili šest obilježja posla koja mogu utjecati na zadovoljstvo (raznolikost radnih aktivnosti, autonomija, identitet zadatka, povratne informacije, odnosi s drugima, mogućnost ostvarenja prijateljstva na poslu).<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001., str. 255.

<sup>15</sup> Noe i ostali; Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb., 2006., str. 364.

<sup>16</sup> Noe i ostali; Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb., 2006., str. 364.

<sup>17</sup> Beck, R.C.; Motivacija teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003. str. 398., 399.

## 2.2. Čimbenici zadovoljstva poslom

Složnost čovjeka kao bića njegovih motiva, želja osobnosti određuje različite i brojne čimbenike zadovoljstva poslom. Intenzitet je manje ili više izražen ovisno o pojedincu i čimbeniku.

Čimbenike zadovoljstava poslom možemo podijeliti u dvije skupine:

- organizacijski čimbenici zadovoljstva poslom
- osobni čimbenici zadovoljstva poslom.

Neki od važnijih čimbenika zadovoljstvom, nabrojani su i objašnjeni u nastavku.<sup>18</sup>

### 2.2.1. Organizacijski čimbenici zadovoljstva poslom

Plaća i sustav nagrađivanja – jedan od važnijih čimbenika, no ne presudno najznačajniji. Plaća se definira kao naknada koju poslodavac plaća zaposleniku za uloženi rad i postignute korisne učinke sukladno mjerilima vrednovanja rada. Što je plaća viša ljudi su generalno zadovoljniji, međutim percipirana pravednost sustava nagrađivanja značajniji je čimbenik.<sup>19</sup>

- Dobri rukovoditelji – ovo najčešće podrazumijeva organizaciju rada i tip rukovođenja, što je od iznimne važnosti za uspješnost logističke tvrtke i tvrtki uopće. Menadžer koji ima autokratski stil vođenja, ne daje podršku, ne pokazuje brigu i interes za ljude za većinu ljudi je snažan izvor stresa.<sup>20</sup>
- Međuljudski odnosi – dobri odnosi pridonose boljim radnim rezultatima, održavaju i nameću radnu atmosferu.

---

<sup>18</sup> Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001., str. 259., 260., 261.

<sup>19</sup> <http://www.definiraj.com/4074/placa/>, (15.11.2018.)

<sup>20</sup> Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 907.

- Stalnost i sigurnost posla – sa velikim promjenama na tržištu, ovo je visokorangirani čimbenik, stalnost posla se ne podrazumijeva, nesigurnost dovodi do stresa i slabljenja motivacije.
- Odgovornost – prema Herzbergu ovo je intrinzični (unutarnji) motiv, odgovornost raste sa teškoćama na tržištu i borbom za opstanak. Prihvaćanje od strane kolega – ovo je također unutarnji motiv, zaposleniku je važan osjećaj prihvaćanja od strane kolega i nadređenih.
- Uvjeti rada – podrazumijevaju da li se radi o teškom fizičkom radu, intelektualnom radu, ponavljajućim pokretima, dizanju tereta, klimatski i mikrobiološki nepovoljnim uvjetima i sl. odnosno na složenost zadataka, fizičko opterećenje i vrijednosti koje zaposlenik pridaje poslu.

U današnje vrijeme zaposlenici su suočeni sa dužim radnim vremenom, izazovima usklađivanja privatnog i poslovnog života, povećanom razinom stresa.<sup>21</sup>

Mnoge tvrtke omogućavaju zaposlenicima netradicionalne beneficije i metode, npr. vrtić za zaposlenike, dvorana za tjelovježbu, bazen, rad od kuće, kao značajnu pogodnost za trudnice i mlade majke.<sup>22</sup>

### **2.2.2. Osobni čimbenici zadovoljstva poslom**

Osobne dispozicije, raspoloženje i emocije - sklonost nezadovoljstvu, kritičkim osvrtima prema samom sebi i drugima, koncentracija na negativne aspekte. Pojedinci skloni nezadovoljstvu koncentrirani su na negativne aspekte sebe samih i drugih.

Usklađenost osobnih interesa i posla - zaposlenik koji ima odgovarajuće kvalifikacije za određeno radno mjesto postiže bolje rezultate, a to indirektno pridonosi zadovoljstvu (nagrade).

Radni staž i starost – stariji zaposlenici ili zaposlenici sa duljim stažem su u načelu zadovoljniji jer su već utvrdili pozicije, ili su zadovoljni postojećim stanjem i/ili nisu spremni na izazove i/ili promjene. Status – najčešće više pozicionirani zaposlenici su zadovoljniji, prema nekim istraživanjima sretni ljudi postižu bolje rezultate.

<sup>21</sup> Noe i ostali; Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb., 2006., str. 485

<sup>22</sup> <http://www.vipnet.hr/upoznajte-vipovce/nagradjujemo-najbolje>, (15.11.2018.)



### 2.3. Odnos motivacije i zadovoljstva

Motivacija je žudnja i napor za zadovoljenjem želja i ciljeva, dok se zadovoljstvo odnosi na osjećaj ispunjenosti zbog zadovoljenja želje, prema tome motivacija je žudnju za rezultatom, a posljedica toga jest zadovoljstvo.<sup>23</sup>

Slika 4. Odnos motivacije i zadovoljstva



Izvor : Prilagođeno prema: Buble,M.: Management, Ekonomski fakultet, Split,2000.

Moguće su četiri kombinacije motivacije i zadovoljstva. Najbolja kombinacija je visoka razina zadovoljstva i visoka razina motivacije, njoj nasuprot niska razina motivacije i niska razina zadovoljstva dovest će zasigurno do odlaska zaposlenika, stoga je bitno promijeniti načine motiviranja.

U kombinaciji niske razine motivacije i visoke razine zadovoljstva potrebno je pristupiti promjeni motivatora, jer su zaposlenici zadovoljni, ali ne i motivirani. Ukoliko je razina motivacije visoka, a razina zadovoljstva niska, zaposlenici će razmišljati o odlasku, odnosno o promjeni posla.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Weinrich, H. & Koontz H.; Menedtment, deseto izdanje, Mate, 1994., str. 465.

<sup>24</sup> Izvor: Buble, M.; Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000. str. 520.

### **3. FUNKCIJE MENADŽMENTA**

Menadžment je izvršna funkcija upravljanja koja se provodi kroz planiranje, organiziranje, poticanje (vođenje), upravljanje ljudskim potencijalima i kontrolu. Svaka od navednih funkcija ima vlastitu važnost za postizanje konkretnih ciljeva poduzeća jer veličina poslovne jedinice, kao i vrsta aktivnosti ne umanjuju potrebu za provođenjem svih funkcija menadžmenta.

#### **3.1. Funkcija planiranja**

Svaki proces menadžmenta počinje s planiranjem koje podrazumjeva analizu prilika i mogućnost poduzeća u promjenjivoj okolini, ukupnih potencijala, prednosti i nedostataka te alternativnih pravaca razvoja. Funkcija planiranja u menadžmentu podrazumjeva dugoročnu strategijsku orijentaciju poduzeća i njegovog poslovanja (što se odnosi na dijagnozu poslovnog položaja, određivanje pravca djelovanja i ciljeva koje pri tome treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarivanje tih ciljeva) te podrazumijeva menadžersko odlučivanje kroz domene planiranja.

#### **3.2. Funkcija organiziranja**

Organiziranje predstavlja stalnu aktivnost menadžera u uslađivanju ljudskih i materijalnih resursa, raspodjeli rada, dodjeljivanju određenih zadataka i odgovornosti premapojedincima i grupama, sve u svrhu ostvarivanja pretpostavljenih planova. Isto tako, organiziranje predstavlja procese kojima se efikasno opovezuju ljudi i zadaci te kordiniraju individualne i grupne aktivnosti u ostvarivanju ciljeva.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Bahtijarević-Šiber, F., 1991: „Organizacijska teorija“, Informtor, Zagreb, str.231.

### **3.3. Funkcija vođenja**

Funkcija vođenja predstavlja interpersonalni aspekt menadžmenta te su problemi koji nastaju u realizaciji ove funkcije najsloženiji i “najosjetljiviji”. Vođenje uključuje utjecaj, poticanje aktivnosti članova organizacije, osiguravanje uvjeta za visoku motivaciju i angažman ljudi u realizaciji organizacijskih zadataka i ciljeva, motiviranje, izbor između različitih stilova vođenja i komuniciranje s ljudima jer vođa / voditelj mora uvjeriti i inspirirati ljude da djeluju i da ga slijede u željenom smjeru.

### **3.4. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalom**

Funkcija organiziranja dodijeljene su uloge i zadaci pojedinaca koji trebaju ostvariti ciljeve poslovanja, a funkcijom upravljanja ljudskih potencijalima uloge i zadaci se dodjeljuju konkretnim ljudima od kojih se očekuju najbolji rezultati, odnosno ljudima od kojih se očekuju da će najbolje izvršiti spomenute zadatke. Realizaciju ove funkcije omogućuje prepoznavanje raspoloživih ljudskih resursa, zapošljavanje novih ljudskih resursa, selekcija i profesionalna orijentacija, unapređenja, planiranje karijere, razvoj i poticanje kreativnosti pojedinaca te osposobljavanje i usavršavanje zaposlenika.

### **3.5. Funkcija kontroliranja**

Kontroliranje kao process podrazumijeva postupak mjerenja i ocjenjivanja stupnja realizacije postavljenih ciljeva te poduzimanje korektivnih akcija ukoliko proces pokaže da postoje negativna odstupanja, dok funkcija kontroliranja u menadžmentu podrazumijeva utvrđivanje standard, mjerenje ostvarenih rezultata u odnosu na standardne i poduzimanje korektivnih mjera ukoliko je potrebno. Funkcija kontroliranja je usko povezana s funkcijom planiranja jer bez planiranja nije moguće kontrolirati tijekom poslovanja, a planiranje bez kontroliranja planova jednako je besmisleno.

## **4. ZAPOŠLJAVANJE I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA**

Istraživanje zapošljavanja i razvoj ljudskih potencijala značajno je zbog osnovnih odrednica zapošljavanja (procesi koji čine podsustav zapošljavanja) te, u slučaju razvoja ljudskih potencijala, odgovaranja na izazove globalne konkurencije i tehnoloških inovacija.

### **4.1. Zapošljavanje**

Temeljni procesi koji čine podsustav zapošljavanja funkcije ljudskih potencijala su: analiza radnih mjesta, planiranje ljudskog potencijala, pridobivanje ljudi za zapošljavanje, odabir (selekcija) ljudi (kadrova) te uvođenje u posao i zapošljavanje. Analiza radnog mjesta je upotreba jedne od brojnih strukturiranih tehnika u proučavanju funkcioniranja jedne organizacije, a jedinica proučavanja analiza radnih mjesta je radno mjesto, odnosno pozicija koja čini organizaciju. Analiza radnih mjesta organizira informacije o radnim mjestima, koje čine podlogu za neophodne poslove kadrovske službe. Najvažniji zadaci planiranja razvoja ljudskih potencijala su: analiza razvoja ljudskog potencijala i njihova izobrazba, usporedba rasta ljudskog potencijala u poduzeću, granama i regiji, spoznaja veza odnosa i čimbenika koji djeluju i utječu na razvoj ljudskih potencijala, izrada projekcije i rasta i izobrazbe ljudskih potencijala te izrada "model- sustav", donošenja i realizacije integralnih planova ljudskih potencijala. Selekcija kadrova podrazumijeva izbor između regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova, a izbor se vrši tako da se polazi od zahtjeva posla te se traži onaj kandidat koji tim zahtjevima najbolje konvergira.

### **4.2. Razvoj ljudskih potencijala**

Razvoj ljudskih potencijala značajan je jer je nužna komponenta tvrtkinih nastojanja u razvoju kvalitete, odgovaraju na izazove globalne konkurencije i društvene promjene i ugradnji tehnoloških poboljšanja i promjena u oblikovanje posla. Zbog toga što je više zaposlenikovih odgovornosti organizirano na temelju projekata ili potrošača i radi povećane uporabe radnih timova, zaposlenici moraju razviti opsežniji raspon tehničkih i međuljudskih vještina.

### **4.2.1. Veza između razvoja, obuke i karijera**

Razvoj se odnosi na formalno obrazovanje, radna iskustva, odnose i procjenu osobnosti i sposobnosti, koji pomažu zaposlenicima da se pripreme za budućnost. Zbog svoje orijentacije na budućnost, razvoj uključuje i učenje koje nije nužno vezano uz zaposlenikov tekući posao. Tradicionalno je obuka usredotočena na poboljšanje uspješnosti zaposlenika na njihovim tekućim poslovima. Razvoj također pomaže zaposlenicima da se pripreme na promjene u njihovom tekućem poslu koje mogu proizaći iz nove tehnologije, oblikovanja posla, novih potrošača ili novih proizvodnih tržišta. Karijere su opisane kao slijed pozicija unutar istog zvanja, a mogu biti opisane i u kontekstu pokroviteljstvu u organizaciji te kao karakteristike zaposlenika. Novi se koncept karijere često naziva fleksibilnom karijerom. To je karijera koja se često mijenja na temelju promjena osobnih interesa, sposobnosti i vrijednosti i promjena u random okruženju. Za razliku od tradicionalne karijere, zaposlenici ovdje preuzimaju najveću odgovornost za upravljanje svojim karijerama.<sup>26</sup>

### **4.2.2. Pristup razvoju zaposlenika**

Za razvoj zaposlenika koriste se četiri pristupa: formalno obrazovanje, procjena, radna iskustva i međuljudski odnosi. Mnoge tvrtke koriste kombinaciju ovih pristupa.

Programi formalnog obrazovanja uključuju programe na random mjestu i programi koji se izvode negdje drugdje oblikovane posebno za zaposlenike tvrtke, kratke tečajeve koji nude savjetnici ili sveučilišta, magisterije poslovnog upravljanja za menadžere i sveučilišne programe u kojima sudionici zapravo žive na sveučilištu dok traju predavanja. Procjena uključuje sakupljanje informacija i pružanje povratnih informacija zaposlenicima o njihovom ponašanju, stilu komuniciranja ili vještinama, a najčešće se koristi za prepoznavanje zaposlenika s menadžerskim potencijalom pomakom na menadžerske pozicije više razine te se može koristiti i kod radnih timova radi utvrđivanja snaga i slabosti pojedinačnih članova tima i procesa odlučivanja ili komunikacijskih stilova koji priječe produktivnosti tima. Radna iskustva su odnosi, problem, zahtjevi, zadaci ili druge značajke s kojima se zaposlenici susreću u svom poslu.

---

<sup>26</sup> Karijera svakog zaposlenika sastoji se od različitih poslova, pozicija i iskustva.

Glavna je pretpostavka korištenja radnog iskustva za razvoj zaposlenika i da će se razvoj najvjerojatnije dogoditi, pretpostavka postoji li nesklad između zaposlenikovih vještina i prošlih iskustva i vještina potrebnih za posao.

Zaposlenici mogu razviti svoje vještine i povećati svoje znanje o tvrtki i njezinim potrošačima i putem međudjelovanja s iskusnijim članovima organizacija. Mentorstvo i treniranje su dvije vrste međuljudskih veza koje se koriste u razvoju zaposlenika.

### 4.2.3. Upravljanje karijerom i sustav planiranja razvoja

Sustavi upravljanja karijerom u tvrtkama razlikuju se prema razinama sofisticiranosti i naglascima koje stavljaju na različite komponente procesa (tab. 2.).

**Tablica 2.** Sustavi upravljanja karijerom

Samoocjenjivanje	Pomaže zaposlenicima da odrede svoje interese, vrijednosti, sposobnosti i sklonosti u ponašanju.
Povratna informacija o uspješnosti	Zaposlenici dobivaju informacije o tome kako tvrtka procjenjuje njihove vještine i znanja i gdje se uklapsju u planove tvrtke.
Postavljanje ciljeva	Zaposlenici određuju svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve karijere. Ti se ciljevi uglavnom odnose na željeno radno vrijeme, razinu primjene vještina ili usvajanje vještine.
Planiranje akcija	Zaposlenici određuju kako će postići svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve karijere.

Izvor: Sistematizacija autora

## **5. PRIMJER MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA U KORPORACIJI GOOGLE**

Zaposliti se u Google-u je vrlo teško, jer je to kompanija koja je na glasu kao jako orijentirana prema svojim zaposlenicima, stoga je i razumljivo što u kompaniju svakodnevno dolazi veliki broj životopisa od ljudi sa svih strana svijeta te je konkurencija ogromna. Upravo zbog toga Google može provesti temeljitu selekciju i odabrati stvarno najbolje kadrove. U Google-u se preferira timski rad u malim timovima, sa 2-3 ravnopravna člana, na neki način eliminirajući menadžerski sloj. Svaki tim ima vrlo široku slobodu u realiziranju svoje ideje bez velikog uplitanja s vrha i motiviran je da probleme rješava samostalno.

Treba istaknuti da Google nije poznat kao kompanija koja daje velike plaće zaposlenima, ali se mogu ostvariti znatne beneficije i bonusi temeljem udjela u vlasništvu (dionice), a važno je i istaknuti i ugodne radne uvjete i atmosferu. Dakle, prisutni su i financijski i nefinancijski motivatori, pri čemu vrijedi istaknuti činjenicu da su u kompaniji Google pogotovo značajni nefinancijski motivatori, kao što je ugodna radna atmosfera, timski rad, dopuštena kreativnost i inovativnost, što znači da se svaki zaposlenik svojom inicijativom i kreativnošću može istaknuti i napredovati na radnom mjestu.

Treba istaknuti da Google nije poznat kao kompanija koja daje velike plaće zaposlenima, ali se mogu ostvariti znatne beneficije i bonusi temeljem udjela u vlasništvu (dionice), a važno je i istaknuti i ugodne radne uvjete i atmosferu. Dakle, prisutni su i financijski i nefinancijski motivatori, pri čemu vrijedi istaknuti činjenicu da su u kompaniji Google pogotovo značajni nefinancijski motivatori, kao što je ugodna radna atmosfera, timski rad, dopuštena kreativnost i inovativnost, što znači da se svaki zaposlenik svojom inicijativom i kreativnošću može istaknuti i napredovati na radnom mjestu.

Kao primjer motivacijskih tehnika kompanije Google može se istaknuti slijedeće:

- zdravstvena zaštita za radnike i njihovu obitelj, a u središtu Google-a se nalaze i fizioterapeut i zubar koji su na raspolaganju radnicima,
- fleksibilno radno vrijeme, kao i znatan broj dana godišnjeg odmora,
- posebne pogodnosti za trudnice, novopečene majke, ali i očeve,
- korporativni dječji vrtić te subvencija dijela troškova školovanja djece zaposlenika (školske knjige, oprema i slično),
- služba za pomoć radnicima koja se bavi pitanjima osobne, financijske i pravne prirode,
- mogućnosti daljnjeg školovanja i napredovanja,
- prostorije za odmor i razonodu (teretana, fitnes, stolni tenis, biljar, igraonica video igara i slično),
- popusti za kupnju Google proizvoda i slično

Ovo je samo mali dio usluga koji nudi Google svojim radnicima, a dosta opcija ovisi o lokaciji gdje se kompanija nalazi u pojedinoj zemlji. Sve navedeno pokazuje da se kompanija brine o svojim zaposlenicima i time stvara jednu pozitivnu i kreativnu radnu atmosferu, što znači da je Google savršen primjer korištenja motivacije.

Jedan od važnih motivacijskih čimbenika za razvoj karijere pojedinog zaposlenika kompanije Google jest i mogućnost napredovanja. Stoga je potrebno identificirati i pratiti zaposlenike s visokim potencijalom, koji će moći popuniti rukovodeća radna mjesta kada se za to pojavi potreba.

Proces je važan zbog održanja kontinuiteta učinkovitog izvršavanja radnih zadataka. Prema svemu navedenom, specifični ciljevi koji se mogu navesti u ovome području su unapređenje sustava napredovanja i razvoja karijere, poboljšanje postupka i razvoj objektivnih kriterija ocjenjivanja, unapređenje sustava plaća i nagrađivanja i slično. Sve to snažno utječe na motivaciju zaposlenika, jer svaki zaposlenik ima mogućnost iskazati i razviti svoje kreativne potencijale te, bez obzira na formalnu poziciju u kompaniju, putem svojeg individualnog učinka ostvariti mogućnost napredovanja. Zbog toga su zaposlenici kompanije Google izuzetno motivirani, jer znaju da će njihove sposobnosti i inicijative biti prepoznati.



## 6. ZAKLJUČAK

Današnji suvremeni uvjeti poslovanja u svim organizacijama u prvi plan stavljaju motivaciju i što bolju motiviranost djelatnika od strane poduzeća, odnosno organizacije. U okviru menadžmenta motivacija igra vrlo važnu ulogu jer menadžeri njome nastoje zadovoljiti želje i potrebe svojih sudionika kako bi njihovo ponašanje bilo prihvatljivo za organizaciju, odnosno dati svoj maksimum u svemu što rade. Motivacija je zapravo skup procesa koji je odgovoran za intenzitet, smjer i upornost u nastojanjima da se postigne neki cilj. Intenzitet se odnosi na to koliko se osoba trudi. Može se reći da je motivacija zapravo psihički proces zadovoljenja potreba. Razina istraživanja prikazuje kako motivacija i motiviranost djelatnika koju provode organizacije znatno utječu na zadovoljstvo zaposlenika, ne samo pojedinca već cjelokupne organizacije.

Čovjek teži zadovoljenju potreba. Potrebe su postavljene hijerarhijski, što znači od fizioloških do potreba za samoostvarenjem. Organizacija je uspješna onoliko koliko je zapravo uspješan njezin radnik. Aspekt koji je vrlo važan i moguće jedan od najbitnijih, a kojega velik broj organizacija zanemaruju, jest motivacija zaposlenika. Zato je zadatak menadžera da neprestano vodi računa o svojim zaposlenicima i da ih tretira s poštovanjem koje zaslužuju. Organizacija koja vodi računa o zadovoljstvu svojih zaposlenika, odnosno motivacija, zasigurno će ostvariti poslovne uspjehe.

Funkcije menadžmenta definiraju se kao izvršne funkcije koje imaju važnost za postizanje konkretnih ciljeva određenog poduzeća.

Istraživanje zapošljavanja odnosi se na proučavanje funkcija te analize strukturiranih tehnika, na selekciju kadrova te na istraživanje obilježja individualnih osobina kandidata. Razvoj ljudskih potencijala značajan je, u domeni istraživanja, zbog razvoja kvalitete, odgovaranja na izazove globalne konkurencije i društvene promjene, ugradnje tehnoloških poboljšanja, zbog promjena u oblikovanju poslo te međuljudskih vještina. Isto tako značajni su sustavi upravljanja karijerom (samoocjenjivanje, povratna informacija o uspješnosti, postavljanje ciljeva, planiranja akcija) zbog komponenti procesa i razina soficianosti.

# LITERATURA

## Knjige

1. Bahtijarević–Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.
2. Bahtijarević–Šiber, F.(1991): „Organizacijska teorija“, Informator, Zagreb
3. Beck, R.C.; Motivacija teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003.
4. Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000.
5. Karijera svakog zaposlenika sastoji se od različitih poslova, pozicija i iskustva
6. Lončarević R., Mašić B., Đorđević J., 2007.
7. Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001.
8. Noe i ostali; Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb., 2006.
9. Tudor, G.; Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o. Zagreb, 2010
10. Vesić, D. (2010.) Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010.“, Kruševac.
11. Weihrich, H., Koontz, H., Menadžment, Mate, Zagreb,

## Internetski izvori

1. [http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp), ( 15.11.2018.)
2. <http://www.definiraj.com/4074/placa/>, (15.11.2018.)
3. [http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp), ( 14.11.2018.)

# POPIS SLIKA I TABLICA

## Slike

Slika 1: Teorija motivacije uloga, 8. str.

Slika 2. Motivacijska kompenzacija, 12.str.

Slika 3. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti, 15. str.

Slika 4. Odnos motivacije i zadovoljstva, 21. Str.

## Tablica

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih, 13.str.

Tablica 2. Sustavi upravljanja karijerom, 26.str.