

# Motivacija za rad

---

Ostojić, Sara

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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:223:053698>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-22**



Repository / Repozitorij:

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



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE**

**ZAGREB**

**Sara Ostojić**

**ZAVRŠNI RAD  
MOTIVACIJA ZA RAD**

**Zagreb, lipanj 2023.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE**

**ZAGREB**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ POSLOVNA EKONOMIJA**

**MOTIVACIJA ZA RAD**

**KANDIDAT: Sara Ostojić**

**KOLEGIJ: Menadžment**

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

**Zagreb, lipanj 2023.**

## SADRŽAJ

1.	UVOD .....	4
2.	POVIJEST RAZVOJA MOTIVACIJE ZA RAD .....	5
2.1.	HIJERARHIJA POTREBA.....	6
2.2.	TROSTUPANJSKA TEORIJA.....	8
2.3.	MOTIVACIJA POSTIGNUĆA.....	9
2.4.	DOBRA MOTIVACIJA .....	11
3.	MATERIJALNA MOTIVACIJA ZA RAD ZAPOSLENIKA .....	12
3.1.	IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE.....	13
3.2.	BENEFICIJE.....	14
4.	NEMATERIJALNA MOTIVACIJA ZA RAD .....	16
4.1.	MODEL UPRAVLJANJA CILJEVA .....	17
4.2.	DRUGE NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA .....	18
5.	ZADACI MENADŽERA U MOTIVIRANJU LJUDI .....	23
5.1.	PRISTUPI I OBLICI MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA .....	24
5.2.	PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH: OBLICI I UČINCI.....	25
6.	MOTIVACIJSKA STRUKTURA RAZLIČITIH ULOGA ILI POSLOVA.....	27
7.	POGREŠKE UBIJANJA MOTIVACIJE .....	31
8.	TEORIJA MOTIVACIJE I SUSTAVA NAGRAĐIVANJA U RADNOJ ORGANIZACIJI DM – DROGERIE MARKT.....	33
9.	EMPIRIJSKO ISPITIVANJE MOTIVIRANOSTI DJELATNIKA OD STRANE PODUZEĆA .....	38
9.1	ANKETNI UPITNIK.....	38
10.	ZAKLJUČAK .....	47
	POPIS LITERATURE .....	48
	POPIS SLIKA .....	50
	POPIS TABLICA.....	50
	POPIS GRAFIKONA.....	50
	PRILOG : ANKETNI UPITNIK .....	51

## 1. UVOD

Motivacija je jedna od najstarijih tematika. Postoje razne vrste teorija i pojmova koje su nastale pojavom Maslowa, a aktualne su još i danas. Znanstvenici, teoretičari, psiholozi, sociolozi i menadžeri su pokušali odgonetnuti rješenje kako i na koji način motivacija utječe na čovjeka i što je ono što ga pokreće. Najčešći odgovori su bili novac jer je on glavni motivator za sve. Bez novca nema hrane, krova nad glavom, vode... Neobično je to da je čovjek jedino biće koje mora imati novac kako bi preživio. No u današnjem svijetu nije sve u novcu. Danas se teži za običnim riječima priznanja i dobrote od strane društva i menadžera. Riječi utječu na emocije, a pomoću tih emocija nastaje i sama motivacija.

U radu će se objašnjavati općenito o teoriji motivacije i njenim počecima, njene strategije i istraživanja, pa sve do utjecaja međuljudskih odnosa. Predstaviti će razne teorije same motivacije i njihove uloge i primijene u radnom okruženju. Navest će se najvažnije strategije i razlike između materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja te izravnog i neizravnog nagrađivanja. Efikasnost rada na poslu ovisi o ponašanjima zaposlenika odnosno organizacijskoj klimi i kulturi. Također se spominje kako rad menadžera/šefa djeluje na motivaciju među zaposlenicima i objašnjava na koji način unaprijediti međuljudski odnos s zaposlenicima.

Također se navode pristupi i oblici motivacije zaposlenika u kojem se objašnjavaju 3 modela (tradicionalni, međuljudski odnosi i ljudski potencijali). U nastavku se spominje i motivacijska struktura koja je detaljno obrađena, dakle odnosi se na 3 stavke (menadžment, profesionalnost i poduzetništvo).

U 8. poglavlju (teorija motivacije i sustava nagrađivanja u radnoj organizaciji DM-drogerie market) primjer je dobre motivacije koja se provodi u DM poslovnici. Dok u 9. poglavlju (empirijsko ispitivanje motiviranosti djelanika od strane poduzeća) provedena je anketa preko google obrasca kako bi sagledali važnost motivacije za djelatnike.

Cilj rada je objasniti samu motivaciju i njenu važnost u poduzeću i društvu.

## 2. POVIJEST RAZVOJA MOTIVACIJE ZA RAD

Najčešća pitanja koja se kroz povijest provlače vezano uz samu motivaciju za rad su „Što ljude motivira na rad?“ i „Tko ih motivira?“ Na takva pitanja danas psiholozi i stručnjaci pronalaze odgovore uz pomoć razno raznih anketa i testiranja. No najčešće dobivaju odgovor novac. Danas u doba teške inflacije novac je najvažniji jer ako nema novca nema ni života i dolazi se do siromaštva. Dakle kako bi se podmirili troškovi života novac je najvažnije sredstvo za to. Iako njih oko 10% zaposlenika smatra kako pohvala nadređenog znači puno više nego nešto materijalno. Naime danas kako prevladava pesimistična okolina lijepo je čuti neke dobre riječi od svog nadređenog jer na emocionalnoj i mentalnoj razini riječi su bogatstvo koje novac ne može kupiti. Tijekom evolucije ekonomskih misli i praksi javljaju se razne teorije motivacije, koje predstavljaju podlogu njezina današnjeg istraživanja. Začetnik teorije motivacije je Abraham Maslow, koji je uspio razviti teoriju hijerarhije potreba na temelju koje su kasnije brojni teoretičari ponudili vlastite pristupe i razrade motivacije u ekonomiji.

### **Najvažnije sadržajne teorije motivacije: <sup>1</sup>**

- hijerarhije potreba,
- trostupanjska hijerarhija,
- motivacije postignuća,
- dvofaktorska teorija motivacije,
- motivacije uloga.

---

<sup>1</sup> Bahtijarević–Šiber F. (1999. STR. 265.)

## 2.1.HIJERARHIJA POTREBA

Najpoznatija i najpopularnija teorija motivacije koju je razvio Abraham Maslow. Prema samom Maslowu dokazano je kako proučavanje motivacije mora biti usmjereno na ciljeve, želje ili potrebe ljudi.

### 5 skupina ljudskih potreba prema važnosti:<sup>2</sup>

- *Fiziološke potrebe* - sadržavaju osnovne životne potrebe (hrana, voda, odjeća, utočište, toplina).
- *Potrebe za sigurnošću i stabilnošću* - odnose se na odsutnost patnje, boli i ljudsku sigurnost (zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje).
- *Socijalne potrebe* - potrebe za pripadanjem i ljubavlju (obitelj, veze, privlačnost).
- *Samopoštovanje* - doprinosi značaj potvrde od društva te vlastito samopouzdanje, samopoštovanje, prestiž i moć.
- *Potrebe za realizacijom (samoaktualizacijom)* - predstavljaju potrebe za osobnim razvojem i samoostvarenjem.

---

<sup>2</sup> Ljudske potrebe, <https://exedra.online/hr/osnovne-ljudske-potrebe/> – pristup: 12.02.2022.

### Slika 1 Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Sistematizacija autora prema: Marušić, S. (2006.) *Upravljanje ljudskim potencijalima*, 4.izd. Zagreb: Adeco. Str. 322.

Ova slika prikazuje hijerarhiju potrebe prema Maslowlju. Potrebe su gledajući od najvažnijih odozdo prema gore Fiziološke (biološke potrebe, voda, hrana, zrak, toplina, fizička aktivnost, izražavanje seksualnosti), zatim druga najvažnija potreba je Sigurnost (fizička sigurnost, krov nad glavom, financijska, prijevoz, kontrola, stabilizacija), treća najvažnija potreba je Socijalna (podrška, povjerenje, razumijevanje, biti voljen, zajedništvo, prihvaćanje od strane drugih, privrženost, poštovanje, intimnost), dok zadnje dvije su najmanje zastupljenije, ali također jako potrebne jer ne samo što one utječu na motivaciju već i na čovjeka kao emocionalno biće, a to su Samopoštovanje (optimizam, priznanje, samopoštovanje, učenje, napredak, nada, ugled, integritet, vlastita vrijednost i odgovornost) i Realizacija (inspiracija, kreativnost, autentičnost, osobni rast, ispunjenje, originalnost i radost življenja)

#### Maslowljeve teorije: <sup>3</sup>

- Izražavanje potrebe uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem „važnije“ potrebe,
- Svaka potreba je povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba.

<sup>3</sup> Maslowljeva hijerarhija potreba, <https://putpremasebi.hr/maslowljeva-hijerarhija-potreba/> - pristup: 12.02.2022.



## 2.2. TROSTUPANJSKA TEORIJA

Američki psiholog Alderfer (1986) razvija trostupanjsku hijerarhiju potreba koja je moderna verzija Maslowljeve. Temelji se na elementima: potrebe egzistencije, povezanosti, rasta i razvoja te se teorija naziva i ERG teorija.

Egzistencijalne potrebe sastoje se od različitih oblika fizioloških potreba (biološke potrebe, voda, hrana, zrak, toplina, fizička aktivnost, izražavanje seksualnosti). Najčešći faktori koji utječu na zadovoljenje su: plaće, dobitci i beneficije, ugodna atmosfera na radu i fizički uvjeti rada.

Potrebe povezanosti najčešće se misli na socijalne potrebe kao što su (podrška, povjerenje, razumijevanje, biti voljen, zajedništvo, prihvaćanje od strane drugih, privrženost, poštovanje, intimnost). Socijalna potreba je važna jer „čovjek je socijalno biće“.

### **Trostupanjska teorija se temelji se na pretpostavkama:<sup>4</sup>**

- Zadovoljena potreba je motivator ponašanja i može dodatno pojačati potrebu.
- Mehanizam frustracija – regresija, frustracija potreba razvoja može intenzivno utjecati na potrebe povezanosti i egzistencijalne potrebe.
- Potrebe djeluju simultano, a ne sukcesivno.

---

<sup>4</sup> (Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.345)

## 2.3. MOTIVACIJA POSTIGNUĆA

Istraživanjima i analizom motivacije ispituje se kako i na koji način pojedina stajališta utječu na ponašanje pojedinaca. Čime je njihova motivacija potaknuta i kako upravljati njome.

**Teoriju potreba utemeljio je David C. McClelland koji naglašava tri ljudske potrebe:<sup>5</sup>**

- **potreba za postignućem** (need for achievement) – želja da se nešto napravi bolje ili učinkovitije,
- **potreba za moći** (need for power) – želja za kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge,
- **potreba za pripadanjem** (need for affiliation) – želja za održavanjem osobnih odnosa.

Američki psiholog Frederic Herzberg razvio je *dvo faktorsku* teoriju motivacije ili *Herzbergova teorija motivacije*.

**Dvije kategorije motivacijskih faktora:<sup>6</sup>**

- *higijenski* (ekstrinzični) faktori motivacije, potrebe *nižeg* reda;
- *faktori motivatori* (intrinzični), potrebe *višeg* reda.

*Higijenskim ili ekstrinzičnim* faktorima označavaju se faktori *nižeg* reda. U tu kategoriju spadaju (plaće, uvjeti rada, privatni život, status, sigurnost posla i međuljudski odnosi). Ako ovi faktori ne postoje dolazi do nezadovoljstva. Ova grupa faktora doprinosi otklanjanju nezadovoljstva i smanjenju problema na poslu.

*Motivatori* su faktori koji izazivaju zadovoljstvo. To su najčešće pozitivni faktori koji povećavaju motivaciju za rad te obuhvaćaju izazovan posao, postignuće i uspjeh, odgovornost, rast i napredovanje. Oni donose zadovoljstvo i motivaciju.

---

<sup>5</sup> (Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 344.)

<sup>6</sup> Motivacija za postignućem u pojašnjenju namjera za samozapošljavanjem [www.hrcak.srce.hr/221033](http://www.hrcak.srce.hr/221033) - pristup: 15.02.2022.

### **Teorija motivacije uloga**

Prema Johnu Mineru razlikujemo 3 važne uloge u motivaciji: ulogu menadžera, stručnjaka i poduzetnika.

**Tablica 1 Minerova teorija motivacija uloga**

<b>MOTIVACIJSKA STRUKTURA RAZLIČITIH ULOGA ILI POSLOVA</b>	
<i>Menadžerska motivacija (hijerarhijskih uloga)</i>	Potreba za natjecanjem Potreba za različitim statusom Potreba za moći Potreba za potvrđivanjem Pozitivan stav prema autoritetu
<i>Profesionalna motivacija (stručnjaka)</i>	Potreba za učenjem Potreba za stjecanjem statusa Potreba pomaganja drugima Potreba neovisnog rada i djelovanja Identifikacija s profesijom
<i>Poduzetnička motivacija (zadataka)</i>	Potreba za postignućem Potreba izbjegavanja rizika Potreba za uvođenjem inovativnih (osoba) Potreba za povratnom informacijom

*Izvor: Sistematizacija autora prema Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb*

Ova tablica prikazuje motivacijsku strukturu različitih poslova te kako se ljudi s različitim poslovima motiviraju. Podijeljena je u 3 skupine. Prva skupina označava menadžersku motivaciju ili hijerarhijsku ulogu. U nju spadaju motivacije kao što su: pozitivan stav prema autoritetu, potreba za natjecanjem, potreba za moći, potreba za potvrđivanjem (afirmacijom), potreba za različitim, diferenciranim statusom i želja da se odgovorno obavljaju rutinske menadžerske dužnosti. Druga podjela je profesionalna motivacija ili motivacija stručnjaka. Pod nju spadaju motivacije kao što su: potreba za učenjem, potreba neovisnog rada i djelovanja, potreba za stjecanjem statusa, potreba pomaganja drugima te identifikacija s profesijom (temeljena na vrijednostima). I zadnja podjela je poduzetnička motivacija ili motivacija zadataka. U nju spadaju motivacije kao što su: potreba za postignućem, potreba izbjegavanja rizika, potreba za povratnom informacijom i potreba za uvođenjem inovativnih (osoba).

## **2.4. DOBRA MOTIVACIJA**

Dobra motivacija je ona kod koje su ljudi usredotočeni na postizanje svojih ciljeva ili želja, a za to je potrebna dobra energija. Ciljevi, poticaji, potrebe ili želje su riječi koje determiniraju pojam motivacije. Zadovoljstvo poslom u organizaciji i motivacija zaposlenika jedan je od važnih čimbenika koji igraju ulogu u prometu zaposlenika.

### ***Iskustva, nova znanja i vještine***<sup>7</sup>

Iskustva, nova znanja i vještine omogućuju veće „bogatstvo“ samog rječnika i općenito prikazivanje vještina i znanja koje su zaposlenici imali prije negoli su došli raditi novi posao. Ono su jedan od preduvjeta dobivanja većih plaća i napredovanja.

### ***Napredovanje***

Napredovati mogu samo oni koji se istaknu u očima pojedinih menadžera? Ne, napredovati može svatko tko se dokaže da voli ono što radi, da je samouvjeren i želi znati više od onoga što mu se nudi. Takve osobe menadžeri cijene i najčešće pohvale nekom vrstom napredovanja bilo to materijalno (novac, auto, mobitel...) ili u intelektualnom smislu.

### ***Uvažavanje i pohvala nadređenih***

Ako se menadžeri tj. nadređeni odnose prema podređenima tj. radnicima s razumijevanjem, poštovanjem i nema rangiranja već su svi jedno, takvo ponašanje potiče dobru atmosferu i volju za radom u poduzeću. Radnici dobe povratnu informaciju da su cijenjeni i korisni svojoj organizaciji i da je njihov rad uvažen s time da ih se od strane nadređenih doživljava kao uspješne i kreativne osobe koje će svoju organizaciju progurati u daleku budućnost.

### ***Pozitivna radna atmosfera i dobar tim suradnika***

Ono za što svaki radnik sanja prilikom rada je pozitivna energija i dobar tim s kojim će moći ostvariti svoje ciljeve. Da svi zajedno uspiju napraviti ono što se od njih očekuje bez ikakvih dilema i rasprava. Ponekad sve što neki radnici žele su nova znanja, vještine i iskustva, a ne novac jer njihova strast je biti drugačiji i bolji od drugih, a ako je atmosfera dobra i tim suradnika pozitivan lako će uspjeti napredovati uz ljude koji također žele uspjeti i ostvariti dobar rezultat.

---

<sup>7</sup> Što nas najbolje motivira za rad, [www.she.hr/sto-nas-najbolje-motivira-za-rad](http://www.she.hr/sto-nas-najbolje-motivira-za-rad) - pristup: 26.02.2022.

### 3. MATERIJALNA MOTIVACIJA ZA RAD ZAPOSLENIKA

Materijalno nagrađivanje, osnova mu je nešto materijalno i opipljivo na dodir. Ono predstavlja oblik financijskog troška za organizaciju, neovisno je li u novcu ili nekom drugom obliku.

Materijalna motivacija jedan je od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su elementi kod specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar prakse i politike svake organizacije.

Kompenzacije su ukupne naknade koje radnici dobivaju za posao u poduzeću, vezane uz rezultate rada. Sastoje se od plaće, naknade plaće i udjela u dobiti.<sup>8</sup>

**Materijalne kompenzacije ili financijske kompenzacije** su oblici motiviranja zaposlenika koji su usmjereni na poboljšanje materijalnog položaja pojedinca u društvu. Za organizacije koje se natječu na svjetskom tržištu, upravljanje kompenzacijama i sustavima nagrađivanja uvijek je ovisilo o razumijevanju socijalnih, ekonomskih i političkih promjena koje se pojavljuju u zemljama u kojima djeluju.<sup>9</sup>

Razlikuju se izravne (koje pojedinac dobiva u novcu) i neizravne (koje doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika koje se ne dobivaju novcem ili plaćom) materijalne kompenzacije.

---

<sup>8</sup> Materijalne i nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika [www.repozitorij.efst.unist.hr](http://www.repozitorij.efst.unist.hr) – pristup: 27.02.2022.

<sup>9</sup> Materijalno nagrađivanje, [www.hrvatski-vojniki.hr/materijalno-nagrađivanje](http://www.hrvatski-vojniki.hr/materijalno-nagrađivanje) - pristup: 27.02.2022.

### 3.1. IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE

Ovakav tip kompenzacija odnose se na novčana nagrađivanja i pojedinac ih dobiva izravno kao nagradu za obavljeni posao. One mogu biti temeljene na radnom vremenu i stažu ili na radnoj učinkovitosti ili na temelju učinka i rada pojedinca ili organizacije.

#### 4 oblika materijalnih kompenzacija:<sup>10</sup>

- *osnovna plaća,*
- *plaćanje zasluge,*
- *poticaji i zaposleničke usluge,*
- *beneficije.*

#### ***Osnovna plaća***

Ona je glavni element ili kompenzacija koju poslodavac isplaćuje. Pomoću nje se odražava vrijednost rada bez obzira na razlike u doprinosu zaposlenika. Pojedini sustavi nagrađivanja postavljaju osnovnu plaću kao funkciju umijeća ili obrazovanja koje zaposlenik ima. ( Obrtnici, znanstvenici...)<sup>11</sup>

#### ***Plaćanje zasluge***

Zasluge se najčešće nagrađuju prilikom nekih dostignuća ili ponašanja na poslu. Ona se daje kao dodatak na osnovnu plaću. Tako, osobito učinkoviti djelatnici mogu primiti 10-12% povišice za zasluge devet mjeseci, dok izvršitelj koji ostvaruje zadovoljavajući učinak može primiti, 6-8% povišice poslije 12 ili 15 mjeseci.<sup>12</sup>

#### ***Poticaji***

Oni povezuju plaću s učinkom. Mogu biti kratkoročni i dugoročni. Plaćanje za zasluge temelji se na pojedinačnom učinku, a poticaji se mogu osnivati na učinku pojedinca, tima ili poslovne jedinice.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Materijalno nagrađivanje, [www.hrvatski-vojn timer.hr/materijalno-nagrađivanje](http://www.hrvatski-vojn timer.hr/materijalno-nagrađivanje) - pristup: 12.03.2022.

<sup>11</sup> Osnovna plaća, [www.hrvatski-vojn timer.hr/materijalno-nagrađivanje](http://www.hrvatski-vojn timer.hr/materijalno-nagrađivanje) - pristup: 12.03.2022.

<sup>12</sup> Plaćanje zasluge, [www.hrvatski-vojn timer.hr/materijalno-nagrađivanje](http://www.hrvatski-vojn timer.hr/materijalno-nagrađivanje) - pristup: 12.03.2022.

<sup>13</sup> Poticaji, [www.hrvatski-vojn timer.hr/materijalno-nagrađivanje](http://www.hrvatski-vojn timer.hr/materijalno-nagrađivanje) - pristup: 12.03.2022.

### **Zaposleničke usluge i beneficije**

U njih spadaju godišnji odmori, usluge, olakšice i zaštita tj. osiguranja (zdravstveno, mirovinsko i životno). Oni su najvažniji dio plaće jer njihova vrijednost raste iz godine u godinu i mjeseca u mjesec.

### **3.2. BENEFICIJE**

Beneficije imaju veliki značaj u odnosu poslodavca i zaposlenika. To su dobitci koji nisu izraženi u novčanom obliku. Najčešće kada se spominju beneficije misli se na osiguranja (zdravstveno, mirovinsko i životno) no također u beneficije spadaju i zaposleničke usluge i slobodno vrijeme tj. odmori.

#### **2 osnovna razloga rasta beneficija: <sup>14</sup>**

- *Zakonska regulativa* - određuje visinu beneficija (mirovinsko i zdravstveno osiguranje),
- *Potreba organizacija* radi zadovoljenja potreba zaposlenika

#### **3 segmenta neizravnih materijalnih kompenzacija: <sup>15</sup>**

- *beneficije sigurnosti i zdravlja,*
- *plaćanje slobodnog vremena,*
- *usluge zaposlenicima.*

**Tablica 2 Vrste beneficija-neizravne kompenzacije u poduzećima**

VRSTE BENEFICIJA		
SIGURNOSTI I ZDRAVLJA	SLOBODNOG VREMENA	USLUGE ZAPOSLENICIMA
Zdravstveno osiguranje	Odmori	Stipendije za školovanje
Mirovinsko osiguranje	Praznici	Krediti zaposlenicima
Životno osiguranje	Opravdani izostanci	Usluge prehrane
Osiguranje i naknade u slučaju profesionalnih oboljenja i nesreća	Plaćeni dopusti	Automobili kompanije

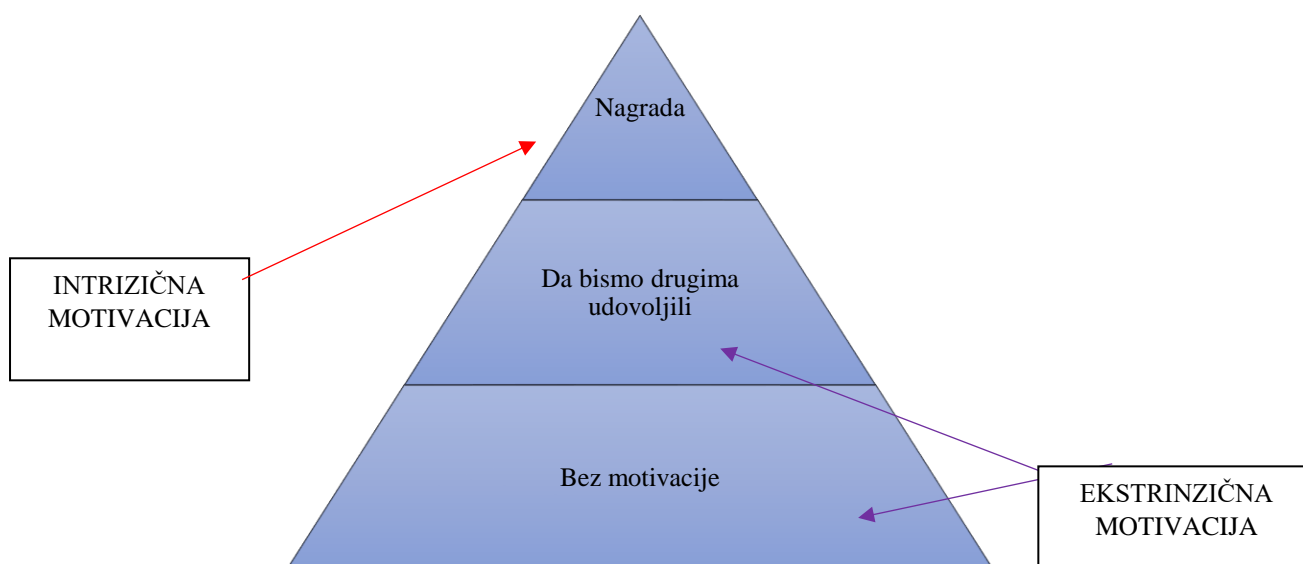
*Izvor: Sistematizacija autora prema Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 366. Vrste beneficija - neizravnih kompenzacija u poduzećima*

<sup>14</sup> Vrste beneficija, [www.repozitorij.efst.unist.hr](http://www.repozitorij.efst.unist.hr) – pristup: 13.03.2022.

<sup>15</sup> Sustav motivacije i nagrađivanja zaposlenika poslovnih banaka u RH, [www.repozitorij.vuka.hr](http://www.repozitorij.vuka.hr) – pristup: 13.03.2022.

Ova tablica prikazuje različite vrste beneficija neizravnih kompenzacija u poduzećima. Navode se 3 vrste beneficija kao što su to: beneficije sigurnosti i zdravlja, beneficije slobodnog vremena i usluge zaposlenicima. Kod beneficija sigurnosti i zdravlja ubrajaju se: bolovanja, otpremnine, socijalna sigurnost, osiguranje, naknade u slučaju nezaposlenosti, osiguranje i naknade u slučaju profesionalnih oboljenja i nesreća te ostala osiguranja (mirovinsko, zdravstveno, životno) dok kod beneficija slobodnog vremena se navode: odmori, praznici, opravdani izostanci, plaćeni dopusti, žalbeni postupci i pregovaranje te plaćeno vrijeme tijekom usavršavanja posla. Dok u zadnjoj podjeli postoje beneficije usluga zaposlenicima: pomoći stipendije za školovanje, krediti zaposlenicima, usluge prehrane, automobili kompanije, profesionalna odjeća, pravne usluge, programi štednje i skrb za djecu i starije.

**Slika 2 Hijerarhija motivacija**



*Izvor: Samostalna izrada pomoću smartArt-a, tekst – ([www.umjestogluposti.com/index.php/2020/04/01/motivacija/](http://www.umjestogluposti.com/index.php/2020/04/01/motivacija/))*

Ova slika (piramida) prikazuje hijerarhiju motivacije što znači u širem smislu da prikazuje kako se motivacija dijeli i kako dolazimo do nje. Na dnu ili u većem dijelu piramide nema motivacije, to je faza kod koje ljudi nemaju ili nisu još stvorili motivaciju za rad ili nisu još smislili kako i na koji način se pokrenuti. 2. faza je motivacija da bismo drugima udovoljili što je dio ekstrinzične motivacije, a u nju spadaju (plaće, uvjeti rada, privatni život, status, sigurnost posla, međuljudski odnosi te nadgledanje i politika kompanije). Udovoljava se drugima radi nagrade. 1. najvažnija i pokretač same motivacije kod ljudi je nagrada i ona se nalazi u intrinzičnoj motivaciji (postignuće i uspjeh, odgovornost, rast i napredovanje).



#### 4. NEMATERIJALNA MOTIVACIJA ZA RAD

Kod nematerijalne motivacije za rad ljudi sežu za „višom silom“ odnosno važne su im potrebe višeg reda kao što su to razvoj, usavršavanje i napredak, potvrda ili *feedback*, priznanje, status, uvažavanje njihovog rada, fleksibilno radno vrijeme itd. Upravljanje pomoću ciljeva je pristup kojim se kroz suradnju svih zainteresiranih postavljaju organizacijski, odjelni i individualni ciljevi koji čine temelj za utvrđivanje planova aktivnosti za njihovo ostvarivanje, praćenje, procjenu i nagrađivanje uspješnosti.<sup>16</sup>

Nematerijalno nagrađivanje odnosno nematerijalna motivacija utječe na volju za rad kod zaposlenika. Oni počinju biti predaniji poslu, ulažu veliki trud te se sa lakoćom obavljaju pojedini zadaci. Također uz sve to posjeduje se velika volja za odlaskom na posao i ne viđaju se prepreke ili nezadovoljstvo prilikom obavljanja niti jednog zadatka.

Ponekad je dovoljno samo jedna riječ pohvale od strane menadžera kako bi se nastavila motivacija zaposlenika i obavljanje posla sa željom i strasti. U nekim trenucima pozitivne riječi mogu značiti priznanje i biti puno bolji motivatori nego neka materijalna nagrada (novac, auto...).

U slučaju ako menadžer odluči omogućiti svojim zaposlenicima napredovanje tako što ih dodatno usavršava (plaćanje seminara i tečajeva za strane jezike ili tečaj MS Officea) kako bi mogli dostići ka boljoj poziciji na poslu i ostvarili veće pogodnosti i mogućnosti, veliki značaj i utjecaj će imati na zaposlenike u pozitivnom smislu i stvorit će si dobru reputaciju.

---

<sup>16</sup> Nematerijalna motivacija, <https://hrcak.srce.hr/file/155360> – pristup: 13.03.2022.

#### 4.1. MODEL UPRAVLJANJA CILJEVA

Upravljanje uz pomoć ciljeva (*eng. management by objectives*) ili MBO je menadžerski pristup ili tehnika upravljanja ili postavljanja ciljeva u organizaciji koji se razvija kroz suradnju menadžera i zaposlenika. Kroz takav način pristupa omogućuje se samo usmjeravanje, povećava razina same suradnje ne samo s menadžerom i zaposlenicima već i sa drugima i individualno postaje grupno.

##### 5 faza:<sup>17</sup>

- *Prva faza*- postavljanje cilja poduzeća. Cilj mora biti kvalitetan radi ocjenjivanja učinkovitosti samog poduzeća. Svi menadžeri razgovaraju i donose ciljeve.
- *Druga faza*- rasprava o planovima
- *Treća faza*- praćenje napretka zaposlenika i organizacije
- *Četvrta faza*- određivanje elemenata i analiza tj. ocjenjivanje uspješnosti ostvarivanja pojedinih ciljeva što je ujedno i najvažniji čimbenik kod izgradnje same organizacije
- *Peta faza*- nagrađivanje odnosno sami feedback o ostvarenim ili neostvarenim rezultatima organizacije

Smjernice za postavljanje ciljeva odnose se na određivanje S.M.A.R.T. ciljeva (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely*) ili pametnih ciljeva koji su konkretni, mjerljivi, izvedivi, važni i pravovremeni.

---

<sup>17</sup> Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, <https://hrcak.srce.hr/clanak/149147>– pristup: 23.02.2022.

## 4.2. DRUGE NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA

### *Fleksibilno radno vrijeme*

Ono zapravo služi za kreiranje radnog vremena prema potrebama uz već postojeće određeno radno vrijeme kada su svi zaposlenici potrebni da budu prisutni na poslu. To znači da zaposlenik ima svoju slobodu biranja koliko sati će ostati raditi na poslu, a koliko će izostati s posla. Npr. (Određuje sat dolaska i odlaska s posla) ili postoji mogućnost da odnosno fleksibilnost u kojoj zaposlenik odluči kojim danima doći na posao i raditi. Npr. (određuje kojim danima će raditi kroz tjedan i koliko sati uz pretpostavku da se ispuni zadani tjedni broj sati). Ono je primjereno samo za menadžere, dok je manje primjereno za radnike u proizvodnji.

### **Vrste fleksibilnog radnog vremena:**

- *određivanje vremena kad svi trebaju biti na poslu,*
- *određivanje razdoblja u kojem se može dolaziti i odlaziti s posla,*
- *odrađivanje obveznog radnog vremena unutar radnog tjedna po svojoj želji,*
- *skraćeni radni tjedan,*
- *rad od kuće.*

### **Druge nematerijalne strategije:** <sup>18</sup>

- *priznavanje uspjeha,*
- *povratna informacija,*
- *organizacijska kultura,*
- *motiviranje i samomotiviranje.*

### ***Priznavanje uspjeha***

Ovo je jedna od može se tako reći najjačih motivatora prilikom rada na poslu jer ništa materijalno ne može zamijeniti riječi i pohvale od samog menadžera odnosno šefa samog poduzeća. Priznavanje nekog rada bilo da je riječ o timu ili o samom pojedincu sadrži veliki dobitak i uspjeh kod ljudi. Stvara se osjećaj ponosa, zadovoljstva i napretka. Da ga je netko uočio i da se njegov rad i trud pokazao uspješnim te time dobio nagradu. (U ovom slučaju to nije materijalna nagrada već nematerijalna odnosno „riječi“).

---

<sup>18</sup> Materijalne i nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika,  
[www.repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A886](http://www.repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A886) – pristup: 23.02.2022.

## ***Povratna informacija***

(*Feedback*) je pozitivna i dobra informacija koja omogućava razvijanje i dodatnu motivaciju za daljnji rad kod radnika. Ne samo što ona utječe na njihov rad i razvitak za daljnje napredovanje već također utječe i na ponašanje i odnos samog radnika i menadžera. Također i negativni feedback ima ponekad dobre rezultate kod razvijanja radnika. Negativni feedback znači da iako se dobije kritika, ta kritika ne mora nužno značiti i neka opaska. Dapače, ta kritika samo pomaže radniku da napravi određeni zadatak bolje i potiče motivaciju u njemu.

### **Funkcije povratne informacije:<sup>19</sup>**

- *povećava motivaciju i potiče samopouzdanje,*
- *omogućava profesionalni razvoj,*
- *pojašnjava organizacijska očekivanja i standarde uspješnosti,*
- *uspostava otvorenih odnosa i međusobnog povjerenja,*
- *pruža podršku i pomoć suradnicima,*
- *govori o tome da se rad prati i cijeni.*

### ***Feedback mora biti:* <sup>20</sup>**

- *točan i objektivan,*
- *pravodoban, konkretan i usmjeren na ponašanje, a ne na samu osobnost čovjeka,*
- *treba biti javno u slučaju da je pozitivan, a negativno privatno „u četiri oka“,*
- *poticati na veće rezultate i usmjeravanje.*

## ***Organizacijska kultura***

Kodeks/bonton ili pravila ponašanja u samom poduzeću. Ona je „zakon“ kako se ponašati na poslu od samog odijevanja do ponašanja prema kolegama i menadžerima odnosno šefu/šefovima. Što se smije raditi, a što ne smije. Naravno obično ljudi to često zanemare pa dolazi do svakojakih nedoumica i neslaganja. Zbog toga je važno se pridržavati takvih pravila. To je poput bontona koji postoji od kad smo rođeni. Svaka institucija ima svoj kodeks kojeg se mora pridržavati svatko od radnika do stranke i obrnuto.

---

<sup>19</sup> Povratna informacija, [www.hrcak.srce.hr/file/155360](http://www.hrcak.srce.hr/file/155360) - pristup: 23.02.2022.

<sup>20</sup> Obilježja povratne informacije, [www.hrcak.srce.hr/file/155360](http://www.hrcak.srce.hr/file/155360) - pristup: 23.02.2022.

## **Obilježja kulture:<sup>21</sup>**

- *vrijednosti su vezane uz ljude, kvalitetan rad i usluge potrošačima i klijentima,*
- *prilagođava se potrebama, zahtjevima sposobnih i kreativnih ljudi,*
- *potiče nagrađivanje kreativnosti i inovatorima daje velike nagrade,*
- *stvara prijateljsku atmosferu koja naporan rad čini ugodnijim i zabavnijim,*
- *širi osjećaj uspjeha i zadovoljstva radi dobrog rada i visoke organizacijske kvalitete i uspješnosti.*

## **Organizacijska klima**

Ona je uz organizacijsku kulturu važan dio za funkcionalnost i stabilnost samog poduzeća kako bi ono napredovalo. Klima ili atmosfera je zapravo energija koju osjećamo prilikom rada. Ako su radnici nezadovoljni, dolaze na posao u grču, neadekvatna je oprema pomoću koje se obavlja rad i loša tehnologija te nema osjećaja pripadnosti i međusobne potpore od strane menadžera automatski je klima /atmosfera u poduzeću „crna i zatamnjena“. No danas se sve više radi na tome da klima/atmosfera u poduzeću bude što „svjetlija“ odnosno da se dolazi na posao sa smiješkom, menadžeri su pristupačniji i dio su tima, dakle dobra povezanost menadžera sa radnicima, nema prekovremenih sati rada ili ako ih i ima onda se nagrađuju, adekvatna oprema, prihvaćanje u društvu odnosno među kolegama i dobra međusobna suradnja. Ako su ljudi/zaposlenici zadovoljni atmosferom dolazi do povećane motivacije za rad i s time je rad kvalitetniji. Ako nisu zadovoljni, osjećaju se otuđeno pa kako uspjehe tako i neuspjehe tima doživljavaju kao nešto što se ne odnosi na njih osobno i manje su spremni preuzeti inicijativu i odgovornost za razvoj poslovanja. Ukoliko se vodstvo organizacije brzo i kvalitetno ne posveti unaprjeđenju atmosfere u poduzeću, negativne posljedice za ljude i za poslovanje mogu biti ogromne. Smanjenje poslovnih rezultata, pad angažiranosti i motivacije zaposlenika, i/ili napuštanje poduzeća.

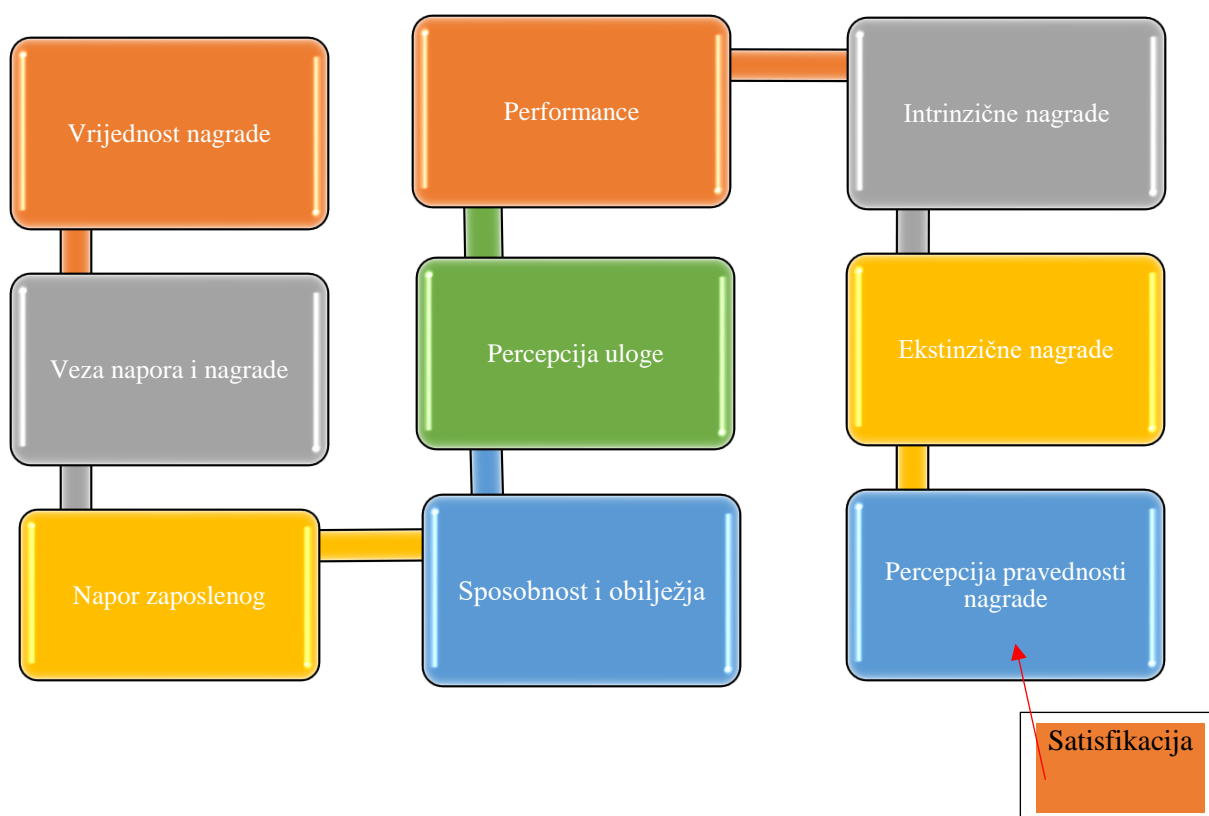
---

21 Obilježja kulture, [www.hrcak.srce.hr/file/155360](http://www.hrcak.srce.hr/file/155360) - pristup: 23.02.2022.

### Motiviranje i samomotiviranje

Motivacija za rad je vrlo važna psihička značajka uspješnog poslovanja. Motivacija je važna za rad i zadovoljstvo zaposlenih pri čemu oni trebaju samosvjesno poticati te osjećaje kako bi se uspjeli motivirati, a menadžeri trebaju biti odgovorni za stvaranje okoline koja će te motivacije potaknuti na ostvarenje. Najvažniji stvaratelji (inspiratori) koji potiču našu samosvijest o motivaciji smo mi sami, ali i menadžeri i sama okolina. Kako da se unaprijedi sebe i sam kolektiv. Važno je da zaposlenici pomoću motivacije ili samo motiviranja pokažu ili dokažu da su zainteresirani za rad i da ih menadžeri upute na ono što bi htjeli raditi ili promijeniti, a što ne. Ukazati na interese i nagrade za rad i doprinos ne sami pojedinačno već općenito za cijeli kolektiv. Ono što je najvažnije i što se u većini slučajeva očekuje i zahtijeva od menadžera je otvorena i dvosmjerna komunikacija. Također, prilikom motivacije je izuzetno potrebno razvijanje individualiziranog pristupa te strategije same motivacije prema nekim potrebama i interesima onih na čiju motivaciju se želi djelovati i usavršavati.

Slika 3 Shema motivacije za rad



Izvor: Sistematizacija autora uz pomoć SmartArta prema, [www.google//slike-motivacija](http://www.google//slike-motivacija)

Ova shema prikazuje motivaciju za rad, kako i na koji način ljudi dolaze do nje. Za početak sve počinje od stratifikacije od nekakvog zadovoljstva na način da ljudi budu zadovoljni sa svojim poslom. Zatim slijedi percepcija pravednosti nagrade što bi značilo da uložimo trud u posao i na taj način budemo isplaćeni ili nagrađeni makar u današnjem svijetu i oni koji duplo više rade ne dobe neke dodatne bonuse koji bi trebali dobiti. Zatim slijede ekstrinzične i intrinzične nagrade kao što smo već prije naveli u njih ulaze (plaće, uvjeti rada, privatni život, status, sigurnost posla, međuljudski odnosi te nadgledanje i politika kompanije) te izazovan posao, postignuće i uspjeh, odgovornost, rast i napredovanje. Sve to motivira ljude da budu što uspješniji i ostvare svoje ciljeve bilo materijalno ili nematerijalno. Performanse su radnje ili postupak provođenja ili izvršavanja radnje, zadatka ili funkcije. Znači na koji način ćemo mi doći do uspjeha naše kretnje i postupci, rad u skupinama ili pojedinačno, kako i na koji način riješiti neki zadatak, a da se na kraju ostvari cilj. Percepcija uloge je pogled kako ćemo sudjelovati u pojedinim trenucima prilikom izvršenja neke funkcije ili zadatka. Sposobnost i obilježja su slična kao percepcija, dakle gleda se kako ljudi sudjeluju u rješavanju zadatka njihova kreativnost za što su sve sposobni uraditi kako bi došli do cilja. Napor zaposlenog je sve ono što je zaposleni napravio odnosno njegov trud uložen u sam projekt ili zadatak. Veza napora i nagrade je općenito ona rečenica „koliko napraviš toliko ćeš i dobiti“, no ovisno od osobe do osobe i od kompanije do kompanije kako i na koji način gleda svoje zaposlenike. Kao što smo već prije naveli da u današnjem svijetu osobe koje se duplo više trude od svih ne dobivaju nagrade bilo riječ o materijalnim ili nematerijalnim nagradama koje bi po pravilu trebale dobiti nego se izjednačavaju sa ostalim zaposlenicima (npr. doktori koji puno više ulažu u svoj rad i daju 100% sebe kako bi pomogli drugima te rade skoro po 48h su manje nagrađeni nego neki političar ili menadžer). Tako da se ne može sa 100% saznanjem reći da onoliko koliko se trudiš toliko ćeš i dobiti jer sve ovisi o situaciji u kojem se zaposlenik nalazi. I za kraj sama vrijednost nagrade to može biti ili novac (materijalno) ili pohvala od menadžera (nematerijalno) sve ovisi o kakvoj je nagradi riječ, no svaki zaposlenik bilo da je riječ o novcu ili pohvali sa ispunjenjem svog zadatka i to na dobar način je već neka njegova nagrada jer je ispunio, ostvario svoj cilj koji je htio i to je najvažnije.

## 5. ZADACI MENADŽERA U MOTIVIRANJU LJUDI

Menadžeri imaju važnu ulogu prilikom motiviranja zaposlenika. Njihova osobnost, energija kojom zrače i sam način komunikacije i ponašanja sa zaposlenicima može utjecati na motivaciju. Danas se u poduzećima sve češće radi na tome da menadžeri budu kolegijalni, ravnopravni prema zaposlenicima i prijateljski nastrojeni. Prema Douglasu McGregoru menadžeri se dijele na X i Y menadžere, a u budućnosti se ide za time da prevladavaju Y menadžeri. Y menadžer je onaj koji je „kolega/prijatelj“ što znači da nema pozicioniranja i autokracije već vlada demokracija i zajedništvo, zaposlenike se cijeni, uvažava i hvali za njegov rad ili rad grupe. Na taj način se dolazi do zadovoljstva u kolektivu i širenja daljnje motivacije za bolji i uspješan rad. X menadžeri su oni koje jednostavno ne želite imati jer će vam se snovi i život „uništiti“. X menadžer je poput vruga dok Y menadžer je anđeo. To su menadžeri koji vladaju autokracijskim načinom poslovanja, dolazi do pozicioniranja kao što su se u prošlosti bogati i siromašni pozicionirali tako se i u poduzeću pozicionira. Zaposlenici nisu zadovoljni radom, buntovni su, širi se neka negativna energija u samom poduzeću može se reći da je atmosfera zagađena, ne postoji nikakva ambicija za rad, nikakvo napredovanje već samo da su sigurni da zarade za život baš poput robova.

Kako bi zadatak tj. rad bio uspješan potrebni su uvjeti. Uvjeti su najčešće vezani za samu organizaciju, tehnološka sredstva, resursi, znanja i informacije, a ne samo materijalni resursi (sirovine). Menadžeri moraju nadgledavati svaki dio poduzeća i biti upućen u sve što se događa bilo to da nedostaje dovoljno klima uređaja ili radijatora ili običnog papira za kopiranje. Mora također odgovarati na sve poslovne zahtjeve te znati uopće pravilno odgovoriti, a da druga strana ne bude ugrožena. Bitna je ne sam fizički kontakt sa poduzećem već i verbalno izražavanje da razmišlja kako i na koji način se postaviti ili obraniti u određenim okolnostima.

Kada menadžer ima sve te navedene osobnosti (fizičke, mentalne, verbalne i emocionalne) može se reći da je on onaj pravi koji će uspjeti motivirati zaposlenike na daljnji uspješan rad. Od takvog menadžera se može očekivati rast i razvoj samog poduzeća, također da zaposlenici budu zadovoljni sa nagradama bilo riječ o materijalnim (novac, poslovni auto, poslovni mobiteli...) ili nematerijalnim (pohvala, unaprjeđenje).



## 5.1.PRISTUPI I OBLICI MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

Motivacija zaposlenika može se sagledati kroz različite modele.

**Najpoznatija su 3 modela:**

- *tradicionalni model,*
- *model međuljudskih odnosa,*
- *model ljudskih potencijala.*

### ***Tradicionalni model***

Model u kojemu vlada nezadovoljstvo i borba za opstanak među zaposlenicima. Menadžeri imaju strogi nadzor i autokratski način izražavanja prema zaposlenicima što ujedno jako utječe na sam stav i motivaciju zaposlenih. Radnici su fokusirani na rad tako što rade ne radi volje i užitka jer vole taj posao već zato što plaća ili nekakvi doprinosi koje dobivaju im služi kako bi preživljavali. Prevladava osjećaj opstanka. Radi kako bi preživio. Ne stvara se neka dodatna motivacija za samo poboljšanjem i uzdizanjem.

### ***Model međuljudskih odnosa***

Model koji sadrži pretpostavke u kojem ljudi žele biti dio kolektiva i zajednice te svojim trudom, radom i znanjem doprinose uspješnom radu i razvoju samog kolektiva ili poduzeća. Ljudima su najvažnije socijalne potrebe nego materijalne kao što je novac. Budi se svijest za zajedništvom. Menadžeri poduzimaju mjere u kojima će se svaki zaposlenik osjećati važnim i korisnim, da se daju informacije za rad i napredak te također slušaju primjedbe na njihove prijedloge. Menadžeri moraju omogućiti samokontrolu i samo usmjeravanje zaposlenih. Zaposlenicima će se povećati moral i pouzdanje u same sebe te će s time doći do motivacije i zadovoljstva te će menadžeri očekivati od zaposlenika spremnost na daljnju suradnju.

### ***Model ljudskih potencijala***

Model u kojemu ljudi žele što više napredovati i ostvariti svoje ciljeve. Dolazi do utjecaja samoodređenja i samokontrole zaposlenih. Menadžeri potiču ili moraju poticati njihov napredak i uvid u važnim problemima te uskakati ili usmjeriti tamo di vidi da ljudi nisu sigurni u sebe ili nisu sigurni kako se izvući iz nekih problema. Moraju razviti i kreirati okolinu u kojoj će se iskoristiti ljudska potencijalnost te u kojoj će kolektiv dati doprinose do svog limita.

## 5.2.PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH: OBLICI I UČINCI

Participacija je sudjelovanje zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim problemima ili poboljšanjima rada i poslovanja u organizaciji. Proces u kojem zaposlenici dolaze do uključivanja, samo odlučivanja i rješavanja problema radi boljeg uspjeha i kvalitete samog rada te ostvarivanja organizacijskih ciljeva.

### **Ciljevi participacije:<sup>22</sup>**

- *podizanje motivacije i zainteresiranosti zaposlenih,*
- *poticanje i upotreba kreativnih i ukupnih potencijala ljudi,*
- *poboljšanje kvalitete odluka,*
- *povećanje identifikacije s organizacijom.*

***Participacija u odlučivanju*** podiže odluka. Spuštanjem samog odlučivanja fokus je na znanjima o problemu o kojem se odlučuje i uključivanje zaposlenika u proces odlučivanja.

### **Ciljevi:**

- *podiže se kvaliteta odluke te se povećava neposrednost,*
- *brzina odlučivanja.*

### ***Participacija u oblikovanju i uvođenju promjena***

Najvažnije za ovu participaciju je da se oblikuju i uvode neke promjene koje će se odnositi na cijeli proces poslovanja. Društveni krugovi su najpoznatiji oblici participacije prilikom rješavanja problema. Njih čine male grupice ljudi koji analiziraju i rješavaju različite probleme samog rada, kvalitete i proizvodnost. Participacijom se prenose znanja i vještine.

---

<sup>22</sup> (Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 430)

## **2 „kruga kvalitete“:**

- *razviti i dizajnirati tj. nuditi proizvode koji su ekonomičniji, funkcionalniji i najbolje zadovoljavaju potrebe i zahtjeve potrošača,*
- *povećati kreativnost rada zaposlenih*

## **Širi krugovi kvalitete:**

- *poboljšanje međuljudskih odnosa i promoviranje timskog rada,*
- *razvijanje menadžerske strategije koja omogućava lakše svladavanje recesije i koja povećava profit,*
- *poticanje zaposlenih na poboljšanje metoda rada i tehnologije,*
- *povećanje motivacije i svestranosti zaposlenih stalnim usavršavanjem i razvojem.*

## 6. MOTIVACIJSKA STRUKTURA RAZLIČITIH ULOGA ILI POSLOVA

### 3 podjele motivacijske strukture:<sup>23</sup>

- *menadžerska motivacija,*
- *profesionalna motivacija,*
- *poduzetnička motivacija.*

### Karakteristike menadžerske motivacije (hijerarhija) uloga:<sup>24</sup>

- *pozitivan stav prema autoritetu,*
- *potreba za natjecanjem,*
- *potreba za moći,*
- *potreba za potvrđivanjem (afirmacijom),*
- *potreba za različitim, diferenciranim statusom.*

U ovoj podjeli se može vidjeti sama hijerarhijska uloga dakle ako se gleda odozdo prema gore prvo je sama želja za odgovornim obavljanjem menadžerske dužnosti što znači nekakav plan menadžera da obavi svoju dužnost, zatim dolazi do potrebe za različitim tj. diferenciranim statusom što znači da je menadžeru cilj imati neki viši status, biti bolji od ostalih zaposlenika. Nakon toga dolazi do potrebe za potvrđivanjem tj. da se potvrdi (priznaje) njegov rad, da je dobro i uspješno obavio neki rad. I prva 3 najvažnija elementa za motivaciju kod menadžera su: moć, natjecanje i pozitivan stav prema autoritetu. Potreba za moći i natjecanjem su vrlo važne jer svaki dan menadžer ima neku konkurenciju protiv koje se natječe i uvijek je njegov cilj biti što bolji i uspješniji od nje te osim ta 2 elementa pozitivan stav prema autoritetu je jedan od naj važnijih jer čim menadžer nema pozitivne stavove automatski gubi svoju moć te je konkurencija bolja od njega makar da je riječ o nekakvom gubitku ili nefunkcioniranju kompanije menadžer mora biti pozitivan i znati riješiti problem.

---

<sup>23</sup> (Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999. Podjela motivacija, str. 536)

<sup>24</sup> (Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999. Podjela motivacija, str. 536)

### **Karakteristike profesionalne motivacije ili motivacije stručnjaka:** <sup>25</sup>

- *potreba za učenjem,*
- *potreba neovisnog rada i djelovanja,*
- *potreba za stjecanjem statusa,*
- *potreba pomaganja drugima (temeljena na vrijednostima).*

Kod profesionalne podjele motivacije je bitno samo znanje i napredovanje stručnjaka tj. znanstvenika koji će analizirati i pratiti sami rad zaposlenika i svaki dan učiti nešto novo. Na dnu je potreba pomaganja drugima i identifikacija s profesijom kao jedna od temeljnica za napredak i motivaciju. Razgovori i pomoć drugima su važni jer se tako stječe neko znanje i komunikacija i ne samo znanje o tom području već i vještine i analiza kako i na koji način ljudi rješavaju neki problem. I što je najvažnije kod toga može se pomoći svima kome treba neka pomoć ili uputstvo kako i što napraviti na svim područjima posla zato stručnjaci imaju šire znanje o tome što se događa u kojem trenutku jer pokrivaju svo područje kompanije osim ako im tako nije naređeno od strane menadžera da moraju pokrivati samo jedan dio kompanije. Također kao i menadžeri, stručnjaci imaju potrebu za svojim statusom tj. status stručnjaka jer su onda oni „oči i uši“ menadžeru u svakom trenutku i stoje uz njega. Isto tako 2 najvažnije motivacije moraju biti potreba neovisnog rada i djelovanja i potreba za učenjem. Ukratko znači da stručnjak mora sam donositi odluke i djelovati u nekim slučajevima u kojima je potrebno donijeti važne odluke. Potreba za učenjem znači da stalno svaki dan istražuje kako i na koji način poboljšati rad ljudi bilo da se radi o komunikaciji s klijentima ili sa samim kolegama ili odnos s radom. Uči kako doprinijeti što boljem uspjehu u svom poslu i napredovati što više kako bi rad bio efikasan.

---

<sup>25</sup> (Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999. Podjela motivacija, str. 537)

### **Karakteristike poduzetničke motivacije ili motivacija zadataka:<sup>26</sup>**

- *potreba za postignućem,*
- *potreba izbjegavanja rizika,*
- *potreba za povratnom informacijom,*
- *potreba za uvođenjem inovativnih.*

Poduzetnička motivacija tj. motivacija zadataka je glavna motivacija koja motivira ljude na rad. Prvo se kreće od potrebe uvođenjem inovativnih zaposlenika onih koji su kreativni i imaju motivaciju za napredak. Zatim je važna potrebna za povratnom informacijom što znači da povratna informacija npr. (pohvala od menadžera za uspješno obavljen rad znači napredak u samom izvršavanju rada) znači jako puno zaposlenicima jer je to automatski dobar cilj i mogu nastaviti rješavati druge zadatke ili samo nadopuniti taj zadatak koji su radili. Potreba izbjegavanja rizika je jako važna jer zaposlenici se ne smiju dovoditi u stanje rizika npr. neispunjavanje određenih zadataka u određenom roku ili sve ostaviti za zadnji dan.

**Tablica 3 Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima**

<b>KARAKTERISTIKE RADNE SITUACIJE</b>	<b>INDIVIDUALNE OSOBINE</b>	<b>KARAKTERISTIKE POSLA</b>
Suradnici	Percepcije	Raznolikost
Menadžeri	Očekivanja	Zanimljivost
Radni uvjeti	Vrijednosti	Sloboda odlučivanja
Nagrađivanje	Stavovi	Feedback o rezultatima
Individualne nagrade	Potrebe	Intrinzične nagrade
Organizacijska kultura i klima	Okolina	Vještine

*Izvor: Sistematizacija autora prema Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 623.*

<sup>26</sup> (Bahtijarević–Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999. Podjela motivacija, str. 538)

Ova tablica prikazuje raspodjelu faktora koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima. Postoje 3 podjele faktora: karakteristike radne situacije, individualne osobine i karakteristike posla. U karakteristike radne situacije se ubrajaju: suradnici, menadžeri, sami radni uvjeti, politika nagrađivanja, individualne nagrade te organizacijska kultura i klima. Prema drugoj podjeli nalaze se individualne osobine, osobine samog zaposlenika ili one osobine koje bi on trebao sadržavati: percepcija, očekivanja, vrijednosti, stavovi, potrebe i sama okolina koja utječe na zaposlenike. U zadnjoj trećoj podjeli se nalaze karakteristike samog posla odnosno ono što taj posao zahtijeva. U karakteristike posla se ubraja: raznolikost, zanimljivost, sloboda odlučivanja, feedback o rezultatima, intrinzične nagrade i vještine koje sam posao zahtijeva.

## 7. POGREŠKE UBIJANJA MOTIVACIJE

**Pogreške koje se trebaju izbjegavati kako ne se ne bi uništila motivacija:** <sup>27</sup>

- ***Natjecateljsko okruženje*** – Dobra motivacija za samostalan napredak. Ono može biti izazov koji potiče zaposlenike da budu bolji od svojih kolega iako ponekada to natjecanje može značiti i neprijateljstvo najčešće radi ljubomore ili zavisti.
- ***Ignoriranje potreba zaposlenika*** – Ako menadžer zanemaruje zaposlenike i njihove potrebe i želje oni neće biti motivirani što znači da će imati negativan stav prema samom poslu i menadžeru. Zato je važno da menadžeri ulažu volju i trud kako bi razumjeli zaposlenike i kako bi se ostvarila dobra radna atmosfera.
- ***Slabo vrednovanje marljivih zaposlenika*** – Zaposlenici koji su odlični radnici i ulažu puno truda u svoj posao, a nisu nagrađeni za trud u velikim slučajevima dolazi do prijetnje odlaskom iz same organizacije što je veliki gubitak za organizaciju jer gubi radnike koji su joj važni za opstanak.
- ***Nagrađivanje hvalisavaca*** – Neprimjereno je nagrađivati one koji se vole hvaliti kako su uspjeli napraviti dobar posao radeći ga sami ili u grupi i cijela pozornost je na njima. Važno je da se to hvalisanje ako već i dođe do uzdizanja odvija u „tišini“ što znači da dobro odrade posao, ali ne pokazuju na način da se hvale da su nešto dobro napravili. Takve „tihe“ ljude je potrebno nagraditi.
- ***Neupoznavanje sa širom slikom organizacije*** – Često zaposlenici žele sudjelovati u razvoju same organizacije kojoj pripadaju, zato menadžeri moraju uputiti zaposlenike ka pravom smjeru. Ne učine li to zaposlenici neće imati cijelu sliku organizacije već samo ono što su im nadređeni rekli što nije dobro jer su fokusirani samo na ono što im se kaže, a ne na cijelu sliku svega.

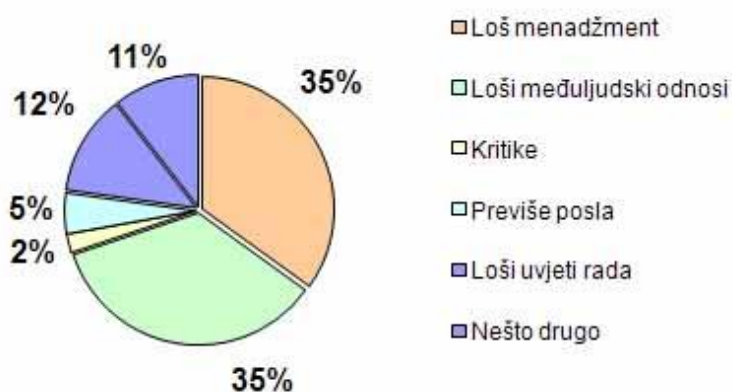
---

<sup>27</sup> Pogreške u motivaciji, [www.poslovni-savjetnik.com](http://www.poslovni-savjetnik.com)- pristup: 24.07.2022.



#### Slika 4 Demotivacija na poslu

### Što vas najviše demotivira na poslu?



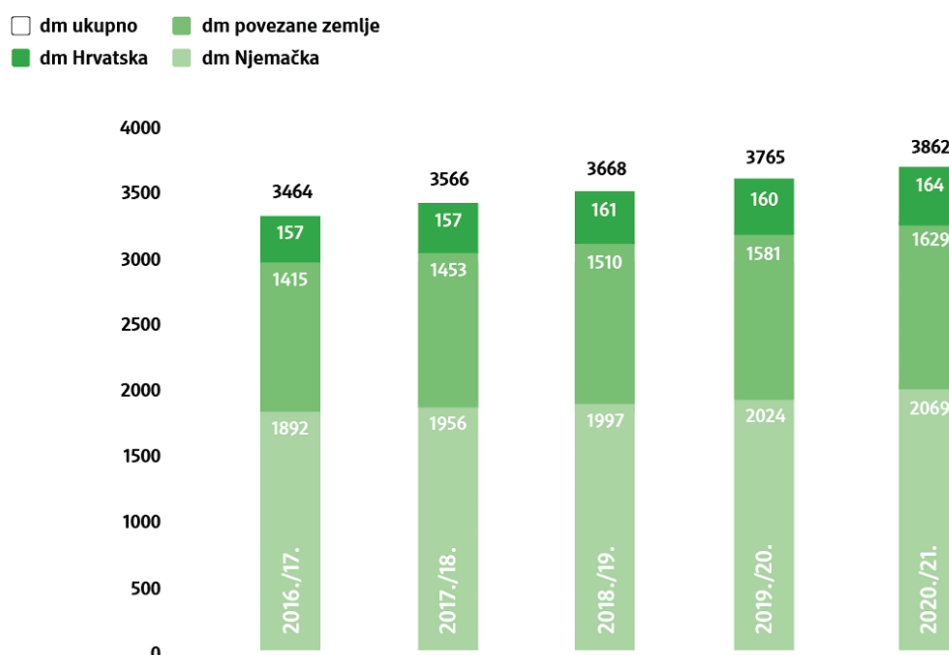
Izvor: Moj posao; Demotivacija radnika: [www.moj-posao.net/Savjet/67698/Losimedjuljudski-odnosi-ruse-motivaciju-radnika/](http://www.moj-posao.net/Savjet/67698/Losimedjuljudski-odnosi-ruse-motivaciju-radnika/) - pristup: 04.09.2022.

Ovaj slika prikazuje tortni grafikon sa faktorima koji demotiviraju radnike neke firme. Najviše se pokazalo da loš menadžment i loši međuljudski odnosi na radnom mjestu utječu na motivaciju tj. pretvaraju ju u demotivaciju. Čim se čovjek ne osjeća ugodno na radnom mjestu automatski doazi do tuge, melankoličnosti, depresije, umora i samog nezadovoljstva iako je vrlo dobar čak i odličan u svom radu/profesiji, ali ako se ne osjeća ugodno radi vanjskih utjecaja i okolnosti na poslu može jako utjecati na sam njegov rad i psihi u negativnom smislu. Zatim ono što još utječe na demotivaciju su loši uvjeti rada, previše posla/ prezatrpčnost i kritike od ljudi i nadležnih. Loši uvjeti rada su najčešće loša tehnologija, neadekvatni namještaj, loša organizacija prostora u kojem osoba radi, nedostaci higijenskih potrepština ili uredskog materijala, loši uvjeti u menzi ili ne imanje menze i mnogi drugi razlozi zbog kojeg je ugrožen radni odnos tj. mjesto. Najmanji faktori za demotivaciju su kritike i prezasićenost poslom. Iako neki misle da kritika nije toliko važna koliko i loši uvjeti, kritika može nekom jako naštetiti pogotovo na psihološko-mentalnoj bazi. Jer iako radnik misli da dobro odrađuje posao loša kritika može negativno utjecati na njega makar on dobro obavio posao. Također loša kritika od svojih kolega može negativno utjecati na njegovo psiho-mentalno zdravlje jer onda misli kako je nešto loše napravio, a zapravo nije nego kolege uporno žele da on bude gori i lošiji od njih. Prezatrpanost poslom je također loše za radnika jer u kratkom roku mora zadovoljiti sve uvijete, a posla ima toliko da on sam nije u mogućnosti ispuniti sve uvijete te su radnici pod velikim pritiskom i stresom i velika je mogućnost da nešto krene po krivu.

## 8. TEORIJA MOTIVACIJE I SUSTAVA NAGRAĐIVANJA U RADNOJ ORGANIZACIJI DM – DROGERIE MARKT

Tvrtka DM – Drogerie Markt osnovana je 1973. godine u Njemačkoj, a 1994. godine otvorena je prva DM poslovnica u Hrvatskoj sa sjedištem u Zagrebu.

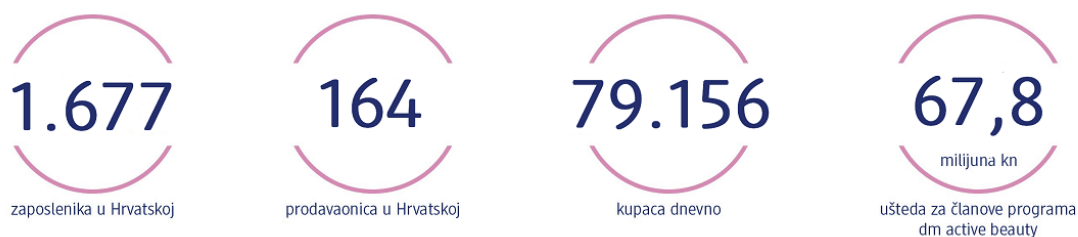
*Slika 5 Rast broja DM prodavaonica u posljednjih 5 poslovnih godina*



*Izvor: Dm- poslovni rezultati ([www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice/poslovni-rezultati-270524](http://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice/poslovni-rezultati-270524)), pristup: 17.09.2022.*

Ova slika prikazuje graf rasta broja DM prodavaonica/poslovnica u posljednjih 5 tj. (2016.-2021.). Najviši rast je bio tokom 2020.-2021. godine (3862) dok najniži 2016.-2017. (3464) godini gledajući sve zemlje.

## Slika 6 Statistički prikaz DM prodavaonice



Stanje 30.9.2021.

Izvor: DM- Drogerie Market [www.dm.hr/tvrtka/zaposljavanje](http://www.dm.hr/tvrtka/zaposljavanje)- pristup: 17.09.2022.

Ova slika prikazuje brojčanu statistiku zaposlenika, prodavaonica i kupaca u DM prodavaonicama. Zaposlenih u Hrvatskoj ima oko 1.677 na 164 DM prodavaonica. Oko 79.156 kupaca dnevno kupuje neke DM proizvode dok 67,8 milijuna kuna iznosi sama ušteda za članove programa DM active beauty putem dm kartica za bodove ili DM mobilne aplikacije.

- **DM načela kupaca** – DM se koristi različitim marketing uslugama tj. instrumentima (oglasi, aplikacija, letci, reklame...) kako bi privukao i potaknuo potrošače ili stalne kupce na kupnju njegovih proizvoda ili usluga.
- **DM načela djelatnika** – djelatnicima je dozvoljeno i omogućeno upoznavanje s samom strukturom organizacije. Međusobno uče jedni od drugih te prihvaćaju individualnost svakog pojedinca. Zbog toga se stvaraju dobri uvjeti za rast i razvoj osobnosti i obavljanja poslovnih zadataka. Atmosfera je ugodna te podiže motivaciju djelatnika.
- **DM načela partnera** – DM pokušava održati dugoročna partnerstva kako bi se ostvarili dobri odnosi i ciljevi.

- **Glavna konkurentska prednost DM** – Prednost je u samoj profesionalnosti u svim područjima, a kako bi privukla kupce i radnike važnost se pridodaje ljudskom potencijalu.<sup>28</sup>

**Slika 7 DM logo**



Izvor: Poslovna učinkovitost DM-a [www.poslovnaucinkovitost.hr/reference/klijenti/dm-drogerie-markt-d.o.o](http://www.poslovnaucinkovitost.hr/reference/klijenti/dm-drogerie-markt-d.o.o)- pristup: 17.09.2022.

Ulaže se u obrazovanje i edukaciju radnika te se stvara dobar odnos sa zaposlenicima. Zbog toga se DM razlikuje od ostalih trgovačkih lanaca/drogerija. Dobro se razvija timski rad, organiziraju se razne radionice i seminari te volonterske aktivnosti koje privlače veliki broj zaposlenika. Na taj način se potiče motivacija i zadovoljstvo u organizaciji. Prosječna plaća djelatnica u prodavaonicama DM-a iznosi 8.655,97 kuna tj. 1.154,13 €.

**Najznačajnije materijalne kompenzacije DM-a:**<sup>29</sup>

- *poklon bon u vrijednosti od 730 kuna za svu djecu zaposlenika do 15 godina starosti,*
- *poklon bon u iznosu 3000 kuna za svako novorođeno ili posvojeno dijete djelatnika,*
- *jubilarnе nagrade,*
- *posebne isplate,*
- *dodatne novčane naknade dva puta godišnje u visini bruto plaće zaposlenika,*

<sup>28</sup> DM- drogerie market, ([www.dm.hr/tvrtka/zaposljavanje](http://www.dm.hr/tvrtka/zaposljavanje)), pristup: 17.09.2022.

<sup>29</sup> Moj posao- [www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/](http://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/) pristup : 17.09.2022.

- *dodatak na plaću za radni staž u DM poslovnici,*
- *DM paketi za djelatnike i njihove obitelji, do četiri puta godišnje,*
- *subvencioniranje prijevoza i dnevne prehrane djelatnika,*
- *besplatno konzumiranje sokova, toplih napitaka i voća,*
- *novčana pomoć u slučaju smrti iz obitelji zaposlenika,*
- *službeno vozilo,*
- *mobitel,*
- *prijenosno računalo.*

### **Nematerijalni oblici motiviranja DM-a:** <sup>30</sup>

- *fleksibilnost radnog vremena,*
- *napredovanje i školovanje,*
- *usavršavanje i obrazovanje,*
- *treninzi, seminari i unutarnja edukacija,*
- *čestitke za rođendan i blagdane,*
- *odlasci na sistematske preglede,*
- *tečajevi stranih jezika,*
- *organizacija obiteljskog dana za sve djelatnike DM-a i njihove obitelji,*
- *Božićna večera,*
- *osiguranje radne odjeće,*
- *pomoć teško oboljelim zaposlenicima*

---

<sup>30</sup> Moj posao - [www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/](http://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/), pristup: 17.09.2022.

DM je tvrtka koja svoj uspjeh mjeri kvalitetom odnosa prema ljudima i brigom o osobama s invaliditetom na način što im udijele posao. S takvim pristupom potiče i mnoge humanitarne akcije što s time stvara dobru reputaciju. Unutarnja komunikacija u organizaciji zauzima važno mjesto jer komuniciranje predstavlja bitne čimbenike motivacije zaposlenika. Formalni način komuniciranja uključuje sustav pravila kojima se određuju bitna pitanja organizacije, dok neformalni način komuniciranja koji i nije toliko utjecajan uključuje sastanke izvan organizacije uz kavu ili ručak. Ovi oblici komunikacije unutar DM organizacije važni su za razvoj poslovnih i osobnih odnosa. Zaposlenici u DM-u doprinose zadovoljstvu i dobrim radom same organizacije što je rezultat neprestani rast i razvoj samog zaposlenika kroz edukacije i poticanjem za unaprijeđenjem samog rada. Svaki zaposlenik sudjeluje u uspjehu ili neuspjehu organizacije. Dobivaju mogućnost ili priliku kako bi iskazali svoje sposobnosti, doprinose i ostvarivanjem pozitivnog rezultata prilikom poslovanja. Oni su ključni za nastavak poslovanja i funkcioniranja organizacije. U slučajnosti sortiranja kandidata vrednuju se sve osobine koje kandidat ima: agilnost, adaptivnost, profesionalnost, vještine izražavanja te pozitivan stav. Unutarnja komunikacija u organizaciji je izuzetno važan element samog poslovanja jer predstavlja najvažniji dio u samoj motivaciji zaposlenika. Postoje formalni načini i neformalni načini komunikacije. Kod formalnih se najčešće pojavljuju sustavi i pravila komunikacije koji utječu na važnost rada organizacije dok kod neformalnih se najčešće odnosi na sastanke izvan organizacije kao što su ručak ili kava. Interna komunikacija DM-a su važni za razvoj odnosa bilo poslovnih ili osobnih. Vidljivo je kako su zaposlenici zadovoljni poslom, dohotkom i sigurnošću koju pruža DM. DM je svoj uspjeh stekao pomoću kvalitetnih međuljudskih odnosa što se vidi kroz poslovanje, interes samih zaposlenika i kupaca i potrebe koje su važan ključ dobre motivacije i organizacije. Djelatnicima je osigurano sve što im je potrebno za rad i sigurnost kako bi radni uvjeti bili ugodniji. Menadžeri su većinom Y što znači da nema autokracije već demokracije što znači da se najviše ulaže u timski rad kako bi se zadovoljile društvene potrebe. Ključ uspjeha i rezultata dobrog radnog odnose između zaposlenika i menadžera se odnosi na poštivanju i priznanju rada zaposlenika. Također DM kao motivaciju koristi Maslowljev piramidu tj. teoriju hijerarhije iz razloga da se zadovolje one najvažnije potrebe (fiziološke) do potreba za samoaktualizacijom i pripadništvom u društvu.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> DM- drogeria market - [www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/odnosi\\_s\\_javnoscju/objave\\_za\\_medije/760766/nagrada\\_najbolji\\_poslodavac.html](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/odnosi_s_javnoscju/objave_za_medije/760766/nagrada_najbolji_poslodavac.html) , pristup: 17.09.2022.

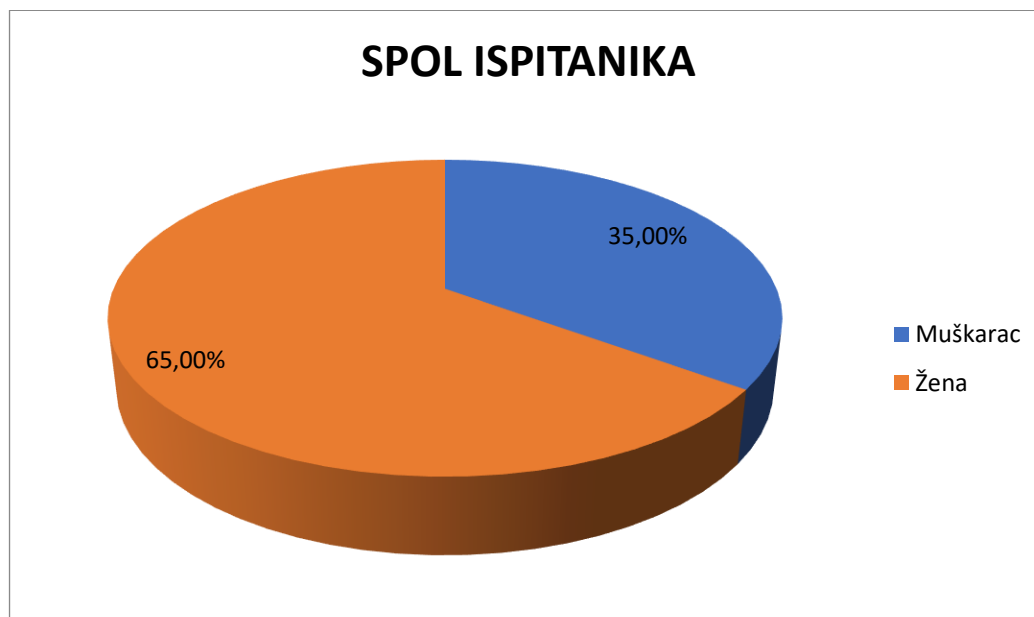
## 9. EMPIRIJSKO ISPITIVANJE MOTIVIRANOSTI DJELATNIKA OD STRANE PODUZEĆA

### 9.1 ANKETNI UPITNIK

Cilj ovog anketnog upitnika je bio taj kako bi se utvrdilo koliko su zaposlenici danas motivirani od strane poslodavca te koliko im je važna motivacija. Nije bilo određene ciljane skupine već su svi bili uključeni od onih s 18 godina do 65+. Jedini je uvjet bio da osoba ima 18 ili 18+ godina tj. da je punoljetna.

Anketni upitnik je bio proveden isključivo putem interneta i trajao je u razdoblju od 07. do 16. Srpnja 2023. godine. Sudjelovalo je ukupno 180 ispitanika. Sastoji se od 11 pitanja od kojih je 4 bilo vezano općenito za osobe (spol, godine, obrazovanje i slično), dok je ostalih 7 bilo vezano za motiviranje na radnom mjestu. Ispitanici su imali ponuđene odgovore koje su morali odabrati prilikom samog rješavanja anketnog upitnika.

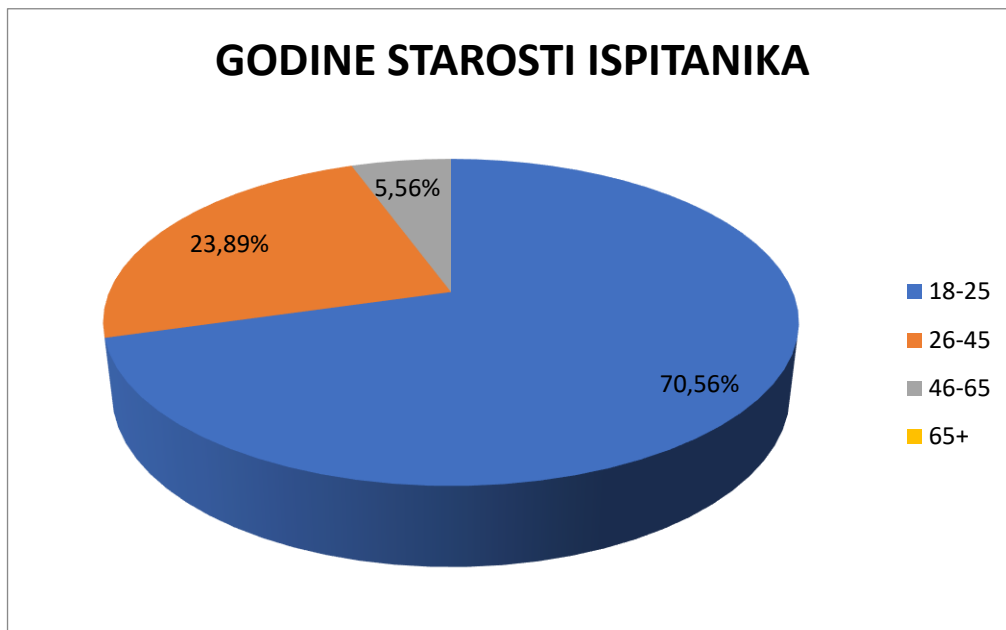
*Grafikon 1 Spol ispitanika*



*Izvor: Sistematizacija autora*

Među svim ispitanicima 117 tj. (65%) su bile žene, a 63 tj. (35%) je bilo muškaraca. Što bi značilo da je u ovom xy poduzeću više zastupljeno žena u odnosu na muškaraca.

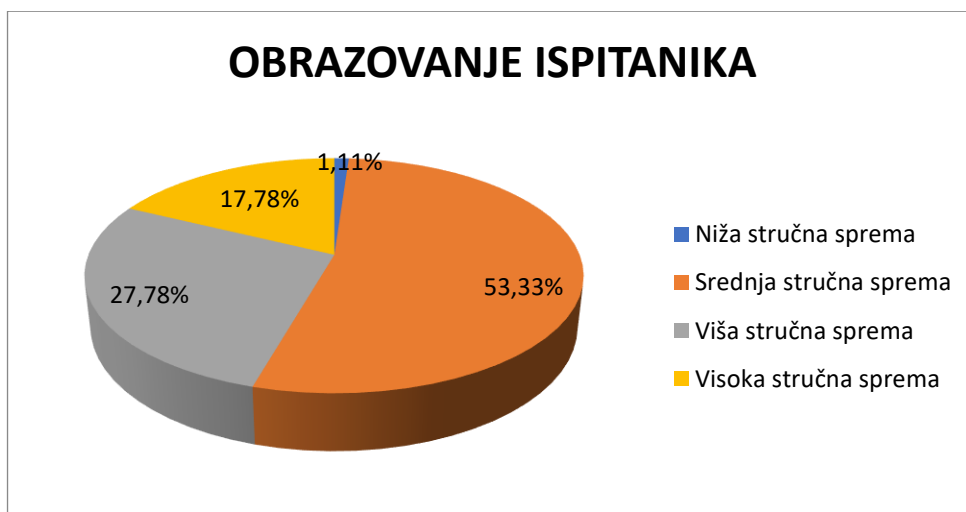
**Grafikon 2** Godine starosti ispitanika



Izvor: Sistematizacija autora

Najveći postotak ispitanih je bilo u kategoriji između 18-25 godina starosti što je iznosilo oko 70,56%, od 26-45 godina starosti je 23,89% ispitanika, u kategoriji od 46-45 godina starosti je 5,56% ispitanika, dok starijih od 65 godina nije bilo. Ispitanici od 18-25 godina su mlađe populacije i zaposlene osobe koje se možda po prvi puta susreću sa motiviranjem na radnom mjestu.

**Grafikon 3** Obrazovanje ispitanika

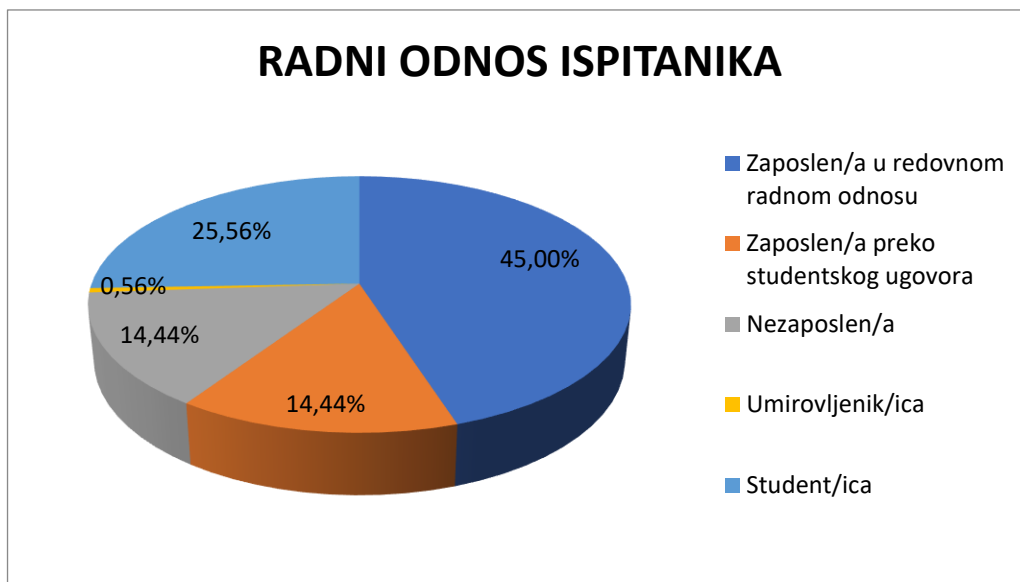


Izvor: Sistematizacija autora



Analizirajući stručnu spremu ispitanika, većinom su srednje stručne spreme (SSS) oko 53,33% ispitanika, viša stručna sprema je zastupljena kod 27,78% ispitanika, visoku stručnu spremu ima oko 17,78% ispitanika, dok niže stručne spreme ima 1,11% ispitanika.

**Grafikon 4 Radni odnos ispitanika**



*Izvor: Sistematizacija autora*

Iako je u Republici Hrvatskoj visoka stopa nezaposlenosti, u anketi je sudjelovalo više od pola zaposlenih tj. 59,44%, od kojih su zaposleni u redovnom radom odnosu 45% ili preko studentskog ugovora 14,44%. Ostalih 40,56% se odnosi na nezaposlene kojih ima oko 14,44%, studente koji ne rade 25,56% i umirovljenike 0,56%.

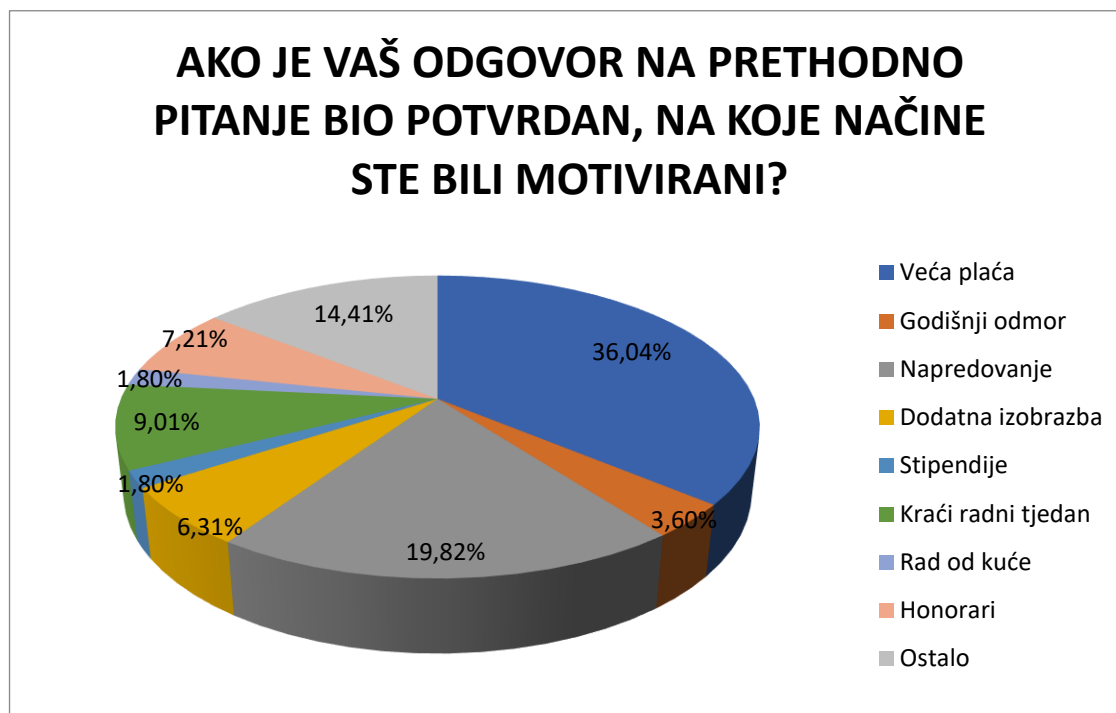
*Grafikon 5 Motiviranost od strane poslodavca*



*Izvor: Sistematizacija autora*

U ovom grafikonu moguće je prikazati da oko 60% ispitanih je bilo motivirano od strane svog poslodavca, dok 40% ispitanika nije bilo motivirano. Iako prema samoj anketi se može vidjeti kako je više od polovice ispitanih motivirano od strane poslodavca, smatram da bi ispitanici koji nisu motivirani ili nisu trenutno motivirani, trebali biti ili barem pokušali biti motivirani kako bi postigli što bolje rezultate, a time postigli i bolju efikasnost poduzeća.

**Grafikon 6 Načini motiviranja od strane poslodavca**



*Izvor: Sistematizacija autora*

Graf prikazuje želje zaposlenih. Kako i na koji način poboljšati poduzeće i biti nagrađeni. Što je ono što bi zaposlenike motiviralo i potaknulo da daljnji rad i napredovanje. Najveći broj ispitanih što je iznosilo 36,04% je bilo motivirano tako što bi od poslodavca zahtijevali ili željeli veću plaću, dok njih 19,82% bi htjelo napredovati. 14,41% spada pod grupu ostalo, a to su putovanja, popusti, paketi za novorođenčad itd. Samo 6,31% ispitanika ima omogućenu dodatnu izobrazbu od strane poslodavca.

**Grafikon 7 Učestalost motiviranja od strane poslodavca**



*Izvor: Sistematizacija autora*

Iz ovog grafa možemo zaključiti da 36,11% ispitanika nikad nije bilo motivirano od strane poduzeća, dok je 32,78% ispitanika motivirano na godišnjoj bazi. Bolji radni učinak na radnom mjestu bi bio kada bi poslodavac motivirao svog zaposlenika barem jednom mjesečno, a prema anketi se može vidjeti da je to samo 21,67%. Ostalih 9,44% ispitanika je motivirano na dnevnoj bazi i tjednoj bazi njih 6,11%.

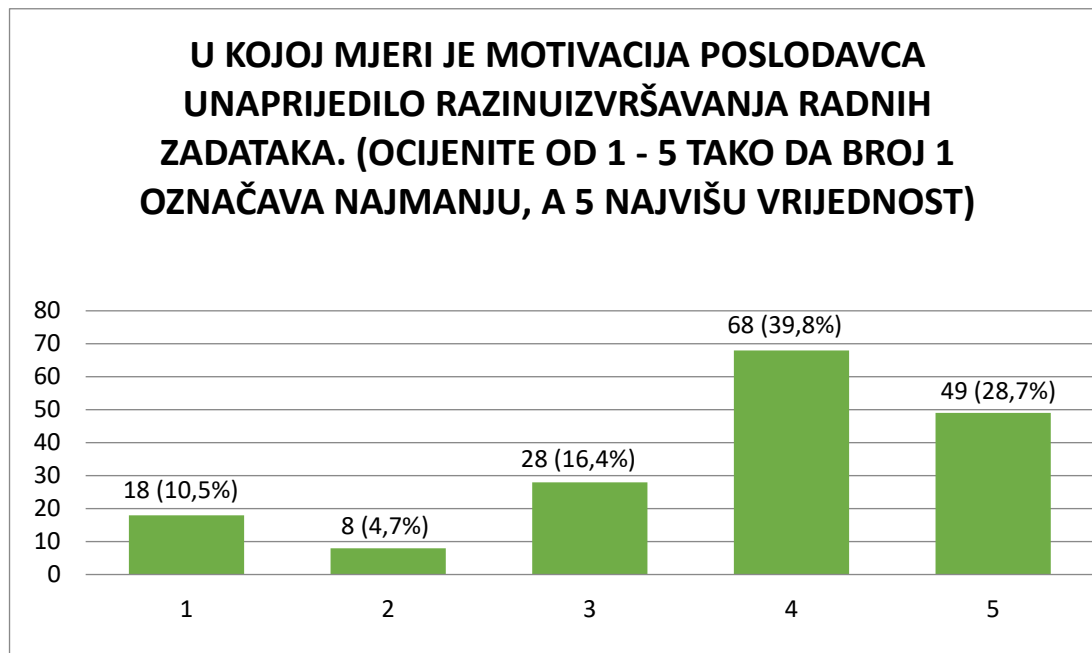
*Grafikon 8 Efikasnost na poslovanje poduzeća*



*Izvor: Sistematizacija autora*

Iz ovog grafa možemo vidjeti kako 98,89% ispitanika se složilo kako motiviranje djelatnika efikasno utječe na poslovanje poduzeća, dok 1,11% ispitanika smatra da motiviranje djelatnika ne utječe efikasno na poslovanje poduzeća.

*Grafikon 9 Unaprijedenje radnih zadataka uz pomoć motivacije*



*Izvor: Sistematizacija autora*

Iz ovog anketnog analiziranja tj. ispitivanja možemo vidjeti kako je ocijenjivanje ispalo jako uspješno i za očekivati. 18 ispitanika tj. 10,5% je stavilo vrijednost 1 što označava najmanju vrijednost, što znači da se nije unaprijedilo izvršavanje njihovih zadataka. Najviše odgovora je pod brojem 4, što označava vrlo dobru vrijednost i tu je odgovorilo 68 ispitanika tj. 39,8% što se podrazumijeva da je dosta dobro unaprijedilo njihovu razinu izvršavanja radnih zadataka.

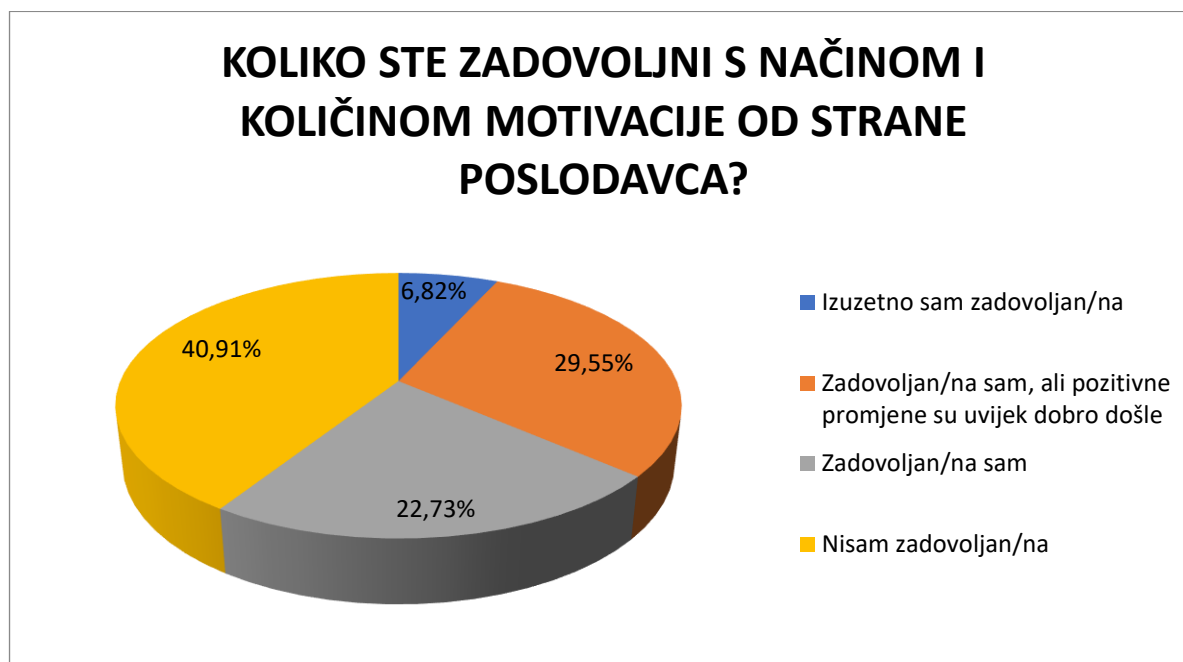
*Grafikon 10 Radni i međuljudski odnosi djelatnika uz pomoć motivacije*



*Izvor: Sistematizacija autora*

Grafikon prikazuje da 97,78% ispitanika smatra kako motiviranje poslodavca pridonosi boljim radnim i međuljudskim odnosima djelatnika te boljoj radnoj atmosferi, dok njih 2,22% smatra da ne pridonosi. Što je zapravo jako dobro jer se vidi ustvari da ljudi žele dobru radnu atmosferu i žele poticati tu ugodnost za boljim radnim odnosima i međuljudskim odnosima u poduzeću i radnom mjestu. Ljepše je raditi u dobroj energiji nego toksičnoj i zagušljivoj energiji.

**Grafikon 11 Zadovoljstvo načinom i količinom samog motiviranja**



*Izvor: Sistematizacija autora*

Graf prikazuje podjelu zadovoljstva ispitanika. Na taj način možemo vidjeti i analizirati koliko su zapravo zaposlenici zadovoljni sa trenutnim odnosom motivacije poslodavca. Njih 40,91% nije zadovoljno načinom i količinom motiviranja od strane poslodavca, te bi poslodavac trebao to što prije promijeniti. 29,55% ispitanika je zadovoljno načinom i količinom motiviranja, ali smatraju da su pozitivne promjene uvijek dobro došle, dok je 22,7% ispitanika zadovoljno i ne bi ništa mijenjali. Najmanji postotak iznose oni koji su izuzetno zadovoljni što ih čini oko 6,82%. Što u ovakvom slučaju je izuzetno loše.

Nakon provedene i analizirane ankete, torti, možemo zaključiti kako u Republici Hrvatskoj vlada motiviranost poslodavca prema svojim zaposlenicima, kako bi radni učinak bio što veći i efikasniji za poduzeće. Iako je 60% zaposlenika iz ankete bilo motivirano, smatram da bi se taj broj trebao povećati. Svima je najveći motivator novac jer bez novca nema života, ali ne mora uvijek biti ključan samo novac kao što vidimo iz ankete. Isto tako bi se trebala povećati dodatna naobrazba zaposlenika, te bi poslodavac trebao više motivirati zaposlenike na mjesečnoj bazi, a ne na godišnjoj.

## 10. ZAKLJUČAK

Motivacija je jedna od kompleksnijih pojmova te uključuje široki opseg čimbenika koji ju uzrokuju. Promatrana je najčešće sa psihološkog, ekonomskog i organizacijskog stajališta te ljudskim resursima. Ona je skup unutarnjih i vanjskih sila koje pokreću ponašanje povezano s radom i određuju njegov oblik, smjer, intenzitet i trajanje.

U ovom radu provedena je anketa tj. istraživanje u tvrtki xy kako bi se dokazalo i utvrdilo kako pojedini čimbenici utječu na motivaciju zaposlenika na radnom mjestu. Čimbenici su bili vezani za potrebe zaposlenika, radna okolina (kultura i klima), motiviranost od strane zaposlenika, zadovoljstvo na poslu... Prema rezultatima ankete uočeno je 40,91% ispitanika nije zadovoljno načinom i količinom motiviranja od strane poslodavca, a 22,7% ispitanika je zadovoljno. Što znači da je potreba za radom i unapređenjem velika i poslodavac treba raditi na strategijama i strukturi motivacije kako bi omogućio bolji način rada u tvrtki.

Motivacija najviše ovisi o angažiranosti samog poslodavca i okoline odnosno klime i kulture u poduzeću. Najvažnija čovjekova motivacija je *raditi radi novca*, no ono što se želi najviše dokazati je da novac nije jedina motivacija koja nas usređuje. Tu su također odgovori nadležnih, ugodna atmosfera na radnom mjestu, jednakost i pravda, beneficije koje se dobivaju tokom rada i razne druge nematerijalne nagrade koje su za mentalno zdravlje najvažnije. A danas je toga iznimno malo.

Može se zaključiti da uspješnim upravljanjem i primjenjivanjem strategija motivacije i nagrađivanja može se postići jako dobar pa čak i odličan rezultat u poduzeću, a i u životu. Motivacija je važna za život jer bez nje dolazi do nezadovoljstva i pada. Zadovoljni zaposlenici su uspjeh za svaku organizaciju, ali da se do toga dođe sve ovisi o okolini u kojoj se nalaze i samom menadžeru ili nadležnima. Zadovoljan radnik je sretan radnik, a čim je radnik sretan znači da će i posao biti dobro i uspješno obavljen.



## 11. POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
2. Marušić, S. (2006.) Upravljanje ljudskim potencijalima, 4.izd. Zagreb

Izvori sa interneta i znanstveni izvori:

1. Što nas najbolje motivira na rad, <https://she.hr/sto-nas-najbolje-motivira-za-rad/>, pristupljeno: 26.02.2022.
2. Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, <https://hrcak.srce.hr/clanak/149147>, pristupljeno: 23.02.2022.
3. Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, <https://hrcak.srce.hr/105610>, pristupljeno: 23.02.2022.
4. Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika, <https://hrcak.srce.hr/file/231444>, pristupljeno:18.03.2023.
5. Kako motivirati zaposlenike i tim?, <https://krenizdravo.dnevnik.hr/zdravlje/psihologija/kako-motivirati-zaposlenike-i-tim>, pristupljeno: 25.04.2022.
6. Motivacija zaposlenika, <https://selekcija.hr/2019/06/tajna-motivacije-zaposlenika/>, pristupljeno: 25.04.2022.
7. Motivacija - pretpostavke, <https://repositorij.velegs-nikolatesla.hr/islandora/object/velegs%3A581/datastream/PDF/view>, pristupljeno: 13.03.2022.
8. Motivacija, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vuka:831/preview>, pristupljeno: 13.03.2022.
9. Važnost motiva za postignućem i moći za rad na rukovodećoj poziciji, plaću i intrinzičnu motivaciju za posao, <https://repositorij.ffzg.unizg.hr/en/islandora/object/ffzg:911>, pristupljeno: 13.03.2022.

10. Motivacija zaposlenika,  
<https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A2442/datastream/PDF/view>,  
pristupljeno: 12.02.2022.
11. Sustav motivacije i nagrađivanja zaposlenika poslovnih banaka u RH,  
<https://repozitorij.vuka.hr/islandora/object/vuka%3A2167/datastream/PDF/view>,  
pristupljeno: 13.03.2022.
12. Materijalno nagrađivanje i njegov stimulacijski aspekt, <https://hrvatski-vojniki.hr/materijalno-nagrađivanje-i-njegov-stimulacijski-aspekt/>, pristupljeno: 27.02.2022.
13. Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima,  
<https://hrcak.srce.hr/file/155360>, pristupljeno: 23.02.2022. i 13.03.2022.
14. Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u RH,  
<https://hrcak.srce.hr/160237>, pristupljeno: 03.03.2023.
15. Materijalne i nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika,  
<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A886/datastream/PDF/view>,  
pristupljeno: 23.03.2022.
16. Motivacija i motivacijski faktori - pretpostavka uspješnosti poduzeća,  
<https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A3050/datastream/PDF/view>,  
pristupljeno: 13.03.2022.
17. Motivacija za postignućem u pojašnjenju namjera za samozapošljavanjem,  
<https://hrcak.srce.hr/221033>, pristupljeno: 15.02.2022.
18. Organizacijska kultura,  
[https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijska%20kultura predavanje 2017.pdf](https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijska%20kultura%20predavanje%202017.pdf), pristupljeno: 30.04.2023.
19. Dm zapošljavanje, posao nadahnut životom,  
<https://www.dm.hr/tvrtka/zaposljavanje>, pristupljeno: 17.09.2022.
20. McGregorova x i y teorija ukratko. Bit teorije "X" i "Y" D. McGregor,  
<https://tltaudit.ru/hr/medicinal-plants/teoriya-x-i-y-d-makgregora-kratko-sushchnost-teorii-x-i-y-d/>, pristupljeno: 16.03.2023.
21. Ljudske potrebe, <https://exedra.online/hr/osnovne-ljudske-potrebe/>, pristupljeno: 12.02.2022.
22. Maslowljeva hijerarhija potreba, <https://putpremasebi.hr/maslowljeva-hijerarhija-potreba/>, pristupljeno: 12.02.2022.

## POPIS SLIKA

Slika 1 Maslowljeva hijerarhija potreba.....	7
Slika 2 Hijerarhija motivacija.....	15
Slika 3 Shema motivacije za rad .....	21
Slika 4 Demotivacija na poslu .....	32
Slika 5 Rast broja DM prodavaonica u posljednjih 5 poslovnih godina .....	33
Slika 6 Statistički prikaz DM prodavaonice .....	34
Slika 7 DM logo.....	35

## POPIS TABLICA

Tablica 1 Minerova teorija motivacija uloga .....	10
Tablica 2 Vrste beneficija-neizravne kompenzacije u poduzećima .....	14
Tablica 3 Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima .....	29

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1 Spol ispitanika.....	38
Grafikon 2 Godine starosti ispitanika .....	39
Grafikon 3 Obrazovanje ispitanika .....	39
Grafikon 4 Radni odnos ispitanika .....	40
Grafikon 5 Motiviranost od strane poslodavca .....	41
Grafikon 6 Načini motiviranja od strane poslodavca .....	42
Grafikon 7 Učestalost motiviranja od strane poslodavca .....	42
Grafikon 8 Efikasnost na poslovanje poduzeća .....	43
Grafikon 9 Unaprijeđenje radnih zadataka uz pomoć motivacije.....	44
Grafikon 10 Radni i međuljudski odnosi djelatnika uz pomoć motivacije .....	44
Grafikon 11 Zadovoljstvo načinom i količinom samog motiviranja .....	45

## PRILOG : ANKETNI UPITNIK

### Važnost motiviranja djelatnika

Poštovani/a, molim Vas da odvojite nekoliko minuta i da ispunite anonimnu anketu. Cilj ankete je provedba istraživanja u svrhu pisanja završnog rada na preddiplomskom studiju. Unaprijed zahvaljujem na Vašem izdvojenom vremenu i pomoći.

**Vaš spol: \***

- Muškarac
- Žena

**Vaša starosna dob: \***

- 18-25
- 26-45
- 46-65
- 66+

**Vaše obrazovanje: \***

- Niža stručna sprema
- Srednja stručna sprema
- Viša stručna sprema
- Visoka stručna sprema

**Radni status: \***

- Zaposlen/a u redovnom radnom odnosu
- Zaposlen/a preko studentskog ugovora
- Nezaposlen/a
- Umirovljenik/ica
- Student/ica

**Jeste li ikada bili motivirani od strane Vašeg poslodavca? \***

- DA
- NE

**Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje potvrđan, na koje ste načine bili motivirani?**

- Veća plaća
- Godišnji odmor
- Napredovanje
- Dodatna izobrazba

- Stipendija
- Kraći radni tjedan
- Rad od kuće
- Honorari
- Ostalo (putovanje, zanimljive zadaće, popusti, paketi za novorođenčad...)

**Koliko često ste motivirani od strane Vašeg poslodavca? \***

- Na dnevnoj bazi
- Na tjednoj bazi
- Na mjesečnoj bazi
- Na godišnjoj bazi
- Nikada

**Smatrate li da motiviranje djelatnika efikasno utječe na poslovanje poduzeća? \***

- DA
- NE

**Ocijenite od 1 do 5 u kojoj mjeri je motiviranje poslodavca unaprijedilo razinu izvršavanja Vaših radnih zadataka. (Broj 1 označava najmanju vrijednost, a broj 5 najvišu vrijednost.) \***

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Pridonosi li motiviranje poslodavca boljim radnim i međuljudskim odnosima djelatnika te boljoj radnoj atmosferi? \***

- DA
- NE

**Jeste li zadovoljni s načinom i količinom motiviranja od strane Vašeg poslodavca? \***

- Izuzetno sam zadovoljan/na
- Zadovoljan/na sam, ali pozitivne promjene su uvijek dobrodošle
- Zadovoljan/na sam
- Nisam zadovoljan/na