

# Motivacija zaposlenika ključ uspjeha

---

Čuljak, Suzana

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:223:209606>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-24**



Repository / Repozitorij:

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



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**SUZANA ČULJAK**

**ZAVRŠNI RAD  
MOTIVACIJA ZAPOSLENIH KLJUČ USPJEHA**

**Zagreb, travanj 2019.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNA EKONOMIJA**

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIH KLJUČ USPJEHA**

**KANDIDAT:** Suzana Čuljak

**KOLEGIJ:** Menadžment ljudskih potencijala

**MENTOR:** mr. sc. Zoran Stanko

**Zagreb, travanj 2019.**

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	<b>4</b>
<b>2. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA</b> .....	<b>6</b>
2.1 Pribavljanje kandidata.....	8
2.1.1 Kandidati u firmi.....	9
2.1.2 Vanjski kandidati .....	10
<b>3. ZAPOŠLJAVANJE</b> .....	<b>12</b>
3.1 Selekcija.....	13
3.2 Uvođenje u posao.....	15
3.3 Profesionalni razvoj .....	15
<b>4. USPJEŠNOST NA RADU</b> .....	<b>17</b>
4.1 Motivacija za rad.....	17
4.2 Teorije motivacija .....	18
4.2.1 Sadržajne teorije motivacije.....	18
4.2.2 Procesne teorije motivacije .....	24
4.3 Tehnike motivacije zaposlenih.....	28
<b>5. HRVATSKI INOVATOR</b> .....	<b>32</b>
5.1 Uspješan menadžer .....	32
5.2 Mate Rimac, osnivač i direktor tvrtki Rimac Automobili i Greyp Bikes .....	33
5.3 Team leader.....	37
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	<b>39</b>
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	<b>41</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>42</b>

## 1. UVOD

Isticanje važnosti ljudi za organizacijsku uspješnost te općenito bavljenje „ljudskom stranom“ organizacije i upravljanja nije novo. Relativno novo je stvarni praktični interes poduzeća i njihova upravljanja za ljudske potencijale i njihov razvoj, kao vitalni interes ne samo razvoja i uspješnosti poslovanja nego samog opstanka poduzeća.

Poduzeća danas djeluju u uvjetima složene, dinamične i neizvjesne okoline. Svakodnevne brze i neočekivane promjene jedna su od glavnih obilježja okoline u današnjim uvjetima poslovanja, koja putem prilika i prijetnji presudno utječe na ponašanje i poslovne rezultate svakog poduzeća. Iako se i teorija i praksa već 60-ak godina bave objašnjenjem poslovnog vođenja, jedina definicija u kojoj su svi eksperti suglasni govori da je poslovno vođenje kompleksni fenomen koji uključuje primjenu neke vrste utjecaja i moći u organizaciji na splet različitih ljudi, procesa i situacija. Brojna poduzeća tretiraju upravljanje ljudskim resursima investicijom koja omogućava integraciju poslovnih planova i vještina zaposlenika, s ciljem ostvarivanja ekonomskog rasta. Dobro poslovno vođenje temeljna je komponenta uspješnog biznisa.

Poslodavcima je bitno da dobro posluju, da im je tvrtka uspješna. No, to se ne može postići ako nemate zadovoljne zaposlenike s kojima zajedno gradite vašu priču. Ljudi ne rade samo zbog plaće. Žele biti zadovoljni na svom radnom mjestu. Zaposlenici koji misle da tvrtka u kojoj rade ne ide u dobrom smjeru teško će biti motivirani i dati sve od sebe na svom radnom mjestu. Uspješni lideri u poslovnom svijetu sve su više fokusirani na osnaživanje i motiviranje svojih ljudi, kako bi i oni vjerovali u ideju i smjer u kojem tvrtka ide.

Sve je veći problem pronalaženja kvalitetnih zaposlenika, a ta je problematika sve aktualnija i poslodavci ju često ističu kao jedan od izazova s kojima se susreću. Nažalost, sve manje poslodavaca su posvećeni motiviranju svojih zaposlenika. Motivacija u suvremenoj ekonomiji ima sve izraženiji značaj, uspješno poslovanje i profitabilnost odraz je visoke radne motivacije, a moderni menadžeri moraju savladati vještine pomoću kojih će motivirati svoje zaposlenike. Svaki menadžer ima različite načine kako motivira svoje zaposlenike a krajnji cilj svakog menadžera je stvoriti uspješnu tehniku kako motivirati svakog pojedinog zaposlenika.

U ovom se radu obrađuje kako izabrati ljudske potencijale, njima upravljati te kako ih motivirati. Kako uspješno voditi ljude, što ih pokreće, da li sam dobar vođa, da li sam im uzor itd..., česta su pitanja danas svakog menadžera. Mnoštvo menadžera danas su usredotočeni samo na postizanje rezultata i često zaboravljaju na svoje ljude. Motivacija je ključni faktor uspjeha poduzeća. U suvremenoj ekonomiji samo onaj menadžer koji je u stanju motivirati svoje zaposlenike, voditi svoje poduzeće i zaposlenike prema uspjehu ostvarivati će veće i bolje poslovne rezultate. Prikazati ćemo poslovni uspjeh Mate Rimca, osnivača Rimac Automobili i Greyp bikes, koji se temelji na zaposlenicima i upravo temeljem anketa svojih zaposlenika godinama osvaja nagradu najboljeg poslodavca.

## 2. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Uz današnju neizvjesnost na globalnom tržištu još je teže planirati i organizirati kvalitativnu i kvantitativnu raspoloživost ljudskih resursa. U svakom poduzeću mijenjaju se potrebe za kadrom kroz vrijeme poslovanja firme.

Nove firme imaju ograničena sredstva pa ako trebaju stručnjaka u određenom području zapošljavaju novog čovjeka, jer nemaju vremena za izobrazbu zaposlenih.

Kako firma raste, povećava se potreba za novim stručnim radnicima i specijalistima. No ukoliko se smanji količina potražnje za proizvodom ili uslugom, organizacija sve manje zapošljava. Više se poklanja pažnja osposobljavanju i školovanju kako bi se održao korak s novim zahtjevima tržišta. Ukoliko potreba za ljudima i dalje pada, pojavljuju se viškovi zaposlenih. Upravljanje u takvim uvjetima susreće se s otporom ljudi prema promjenama, koje su neminovne ukoliko se želi firma spasiti. Osim otpuštanja starog, te zapošljavanja novog prilagodljivijeg kadra, uz promjenu organizacije dolazi dodatno obrazovanje i treninzi za osposobljavanje.

Osim samih promjena unutar firme, te njezine oscilacije uspješnih i neuspješnih razdoblja, na planiranje ljudskih resursa utječu gospodarske promjene i stanje radne snage na tržištu rad.

Plan ljudskih resursa prati strategijski plan poduzeća i cilj mu je osigurati i zadržati broj i kvalitetu potrebnog kadra, postići njihov maksimalni učinak, te predvidjeti probleme nastale zbog potencijalnih viškova i manjkova radne snage.

Kako se rade strategijski dugoročni planovi, srednjoročni operativni planovi i kratkoročni akcijski planovi, planovi osiguranja potrebnog kadra moraju ih podržavati.

Prilikom procesa planiranja ljudskih resursa događaju se određeni procesi:

1. Definiranje ciljeva i planova; određuju se zadaci i potrebne aktivnosti, a time i ljudi određenih sposobnosti i znanja, a koji trebaju obaviti planirane aktivnosti i zadatke, kako bi se ciljevi poduzeća ostvarili na učinkovit način.

2. Izučavanje postojećeg osoblja; proces zahtjeva postojanje podudarnosti znanja i sposobnosti postojećih zaposlenika, odnosno ljudskih resursa u poduzeću, s zahtjevima zadataka i poslova koji su im namijenjeni.

3. Utvrđivanje potrebe za zapošljavanjem; ukoliko se dogodi situacija u poduzeću da postojeći ljudski resursi ne zadovoljavaju potrebe poduzeća za ostvarivanje postavljenih ciljeva, potrebno je utvrditi potrebe za dodatnim pribavljanjem ljudskih resursa odgovarajućih znanja i sposobnosti

4. Programiranje zapošljavanja; proces koji podrazumijeva utvrđivanje mogućnosti zapošljavanja novih ljudi u predviđenom vremenu i uz odgovarajuće troškove.

Prilagodljivost plana uvjetima promjena, ključ je uspjeha za svaki uspješan plan.

Na razliku od poslovnog planiranja, planiranje ljudskih resursa se susreće s dodatnim poteškoćama koje još više otežavaju predvidljivost budućih potreba za kadrom.

Neke od spomenutih poteškoća:

- nepredvidljivost ponašanja zaposlenika
- nesigurnost događaja na tržištu koji mijenjaju strategijski plan, a samim time se i plan ljudskih potencijala mora prilagoditi novonastaloj situaciji
- uz promjene operativnih planova slijedi i revidiranje postojećeg plana ljudskih resursa
- često nedovoljne informacije za donošenje odluka, a isto tako nedostatak povratnih informacija o rezultatima donesenih odluka
- premalo zainteresiranih za pravu izradu plana i njegovo daljnje provođenje što je česti slučaj u firmama s malo vlasnika ili u državnim firmama
- nefleksibilnost menadžerskog kadra koji se drže „stare škole“

### **Tehnike predviđanja potrebe za kadrom:**

Projekcija trendova:

- uspoređuju se korelacije između prijašnjih činioca zaposlenosti i činioca koji utječu na zaposlenost



Ekspertno mišljenje:

- mišljenje eksperta direktora HR-a ili suradnika službe Razvoja osnovano je na intuiciji, ranijem iskustvu, gospodarskoj i političkoj situaciji, pa je preporučljivo uključiti što više eksperata da se konsenzusom dobije kvalitetno mišljenje koje je najbolja metoda u ovom slučaju

Markovljeva analiza:

- jednostavno prognoziranje na osnovu pomaka iz prošlosti nije primjenjiva u današnjoj neizvjesnoj situaciji, a i za njenu primjenu treba minimalno 50 djelatnika na svakom radnom mjestu i stabilna situacija u okruženju

Simulacija:

- uz pomoć matematičke logike prognoziraju se buduća zbivanja koristeći pomoć kompjutora s time da treba uključiti što veći broj varijabli za međuzavisnost pojedinih razina radnih mjesta, kvalifikacija i dr.

Planiranje sukcesije:

- pripremanjem posebnih križaljka koje opisuju standardne i očekivane pomake ključnih ljudi u poduzeću s bilo koje pozicije i to u svim smjerovima, odnosno vodoravno, okomito unutar istog odjela i između odjela

## 2.1 Pribavljanje kandidata

Cilj samog procesa pribavljanja kandidata je privući što više kvalificiranih ljudi za određeni posao u poduzeću kako bi se kasnije mogao izvršiti adekvatan izbor. Ukoliko kandidata imamo malo, prisiljeni smo među njima odabrati nekog iako možda ne udovoljava u potpunosti svim zahtjevima radnog mjesta.

Svako poduzeće već treba imati razrađen plan i politike pribavljanja kandidata za poduzeće. Kada rukovoditelj obavijesti Odjel ljudskih resursa da treba novog djelatnika za određeno radno mjesto, zajednički utvrđuju uvjete za posao, kvalifikaciju i posebne karakteristike potrebnog kandidata.

Za djelotvorno i uspješno promoviranje i donošenje kadrovskih odluka postoje neka osnovna načela i koraci<sup>1</sup>:

1. Poći od zadatka; Kada se nađe pred zadatkom odabira novog zaposlenika, odgovoran menadžer mora ponajprije znati što se nalazi u središtu zadatka. Svaki od zadataka je različit i zbog toga zahtjeva drugačiju osobu

2. Razmotriti određeni broj potencijalno kvalificiranih osoba; Kako bi mogao donijeti dobru odluku menadžer bi morao imati mogućnost odabira između više kvalificiranih kandidata.

3. Utvrditi na način na koji će se kandidati ocijeniti: Odgovorni ljudi za selekciju kandidata moraju znati koje karakteristike kandidata su prioritetne, kako bi on mogao zadovoljiti zahtjevima radnog mjesta. Odabir bi se trebao temeljiti na razmatranju pozitivnih strana kandidata, iako se ne bi smjele u potpunosti zanemariti i negativne strane.

4. Prikupiti informacije o kandidatu iz više izvora; Uvijek je dobro prikupiti informacija iz više izvora, jer prosudba samo jedne osobe može biti pogrešna.

5. Uvjeriti se da je kandidat razumio što mu je novi posao; Nakon određenog vremena kojeg je novi zaposlenik proveo na poslu, on bi trebao biti u velikoj mjeri usredotočen na zahtjeve tog novog posla. Menadžer ili odgovorni ljudi bi trebali porazgovarati s zaposlenikom i uvidjeti da li je zaposleniku sve jasno na poslu te da li treba kakvu pomoć.

Naravno, prvobitno se pretraže interne baze podataka kako bi se provjerilo dali postoji potencijalni kandidat kroz premještaj ili unapređenje. Ukoliko postoji potreba i za vanjskim kandidatima obraća se i njima, a nakon toga se između svih kandidata radi identičan selekcijski postupak.

### 2.1.1 Kandidati u firmi

Kandidati iz vlastitih redova se informiraju o otvorenim radnim mjestima preko internih oglasnih ploča i vlastitih novinskih listova. Iako je ovo najjednostavniji i najjeftiniji oblik internog oglašavanja svima dostupan, postoji nedostatak u obliku neprimjećivanja oglasa od strane zaposlenih.

---

<sup>1</sup> Drucker, P. (2005): Najvažnije o menadžmentu, M.E.p. Consult, Zagreb, str.111

Dobar izvor potencijalnih kandidata pronalazi se u samoj evidenciji Odjela ljudskih resursa ukoliko se vodi na propisani način. Bez obzira radilo li se o promociji, emociji ili nekom drugom razlogu za premještaj, bitno je da je baza evidencije bogata podacima o ocjeni uspješnosti, mišljenju psihologa, razvoju karijere, napredovanju, željama kandidata, podacima o obrazovanju, privatnom životu, stambenom pitanju.

Svakako jedan dio kandidata dolazi preko preporuke zaposlenika firme iako se i oni tretiraju jednako kao i svi ostali kandidati, te prolaze kompletan selekcijski postupak.

### 2.1.2 Vanjski kandidati

Potruga za vanjskim kandidatima je skuplja, kompliciranija, ali isto tako je i ponuda potencijalnih kandidata veća i bogatija.

Najčešći oblik komuniciranja s javnošću su putem internetskih portala, društvenih mreža, dok pojedini poslodavci imaju opciju zapošljavanja prijavom putem njihovih web stranica. Za potrebe pribavljanja nove radne snage tu su još zavodi za zapošljavanje, neprofitne organizacije i sve prisutniji privatni uredi. Svima poznati Headhunting u Hrvatskoj nije još toliko razvijen kao u svijetu, no definitivno postoje zamjetni pozitivni pomaci unatrag nekoliko godina.

Headhunting je metoda kojom se pronalaze kandidati za poslove, od članova nadzornih odbora pa sve do najniže pozicije izvršnih direktora. Najbolja je metoda privlačenja najkvalitetnijih kandidata.

U svijetu se često koriste škole, fakulteti i druge obrazovne institucije za pridobivanje ljudskih potencijala i firme imaju praksu uspostavljanja kontinuiranih kontakata sa školskim institucijama kako bi kada dođe do novih potreba lakše dolazile do kandidata.

Učestvovanjem na seminarima, simpozijima i kongresima dolazi do zapažanja kvalitetnih osobina kvalitetnih ljudi. To je najbolji način da se uz komunikaciju sa kvalificiranim i stručnim sudionicima tih događanja dobije prilika za njihovo upošljavanje.

Internet kao opcija pridobivanja kandidata učestalo se koristiti jer su prednosti poput ekonomičnosti, brzine i pristupa velikom broju potencijalnih interesenata neupitne.

Poslodavci često u potrazi za određenim profilima ljudi koje bi željeli imati u svom timu koriste sve raspoložive izvore koje internet pruža.

Trenutno najvažnija i najveća svjetska društvena mreža koja okuplja ljude koji traže posao i tvrtke koje traže zaposlenike je LinkedIn.

Slika 1. LinkedIn, profesionalna društvena mreža, oblik dinamičnog životopisa



Izvor: <http://www.inpublic.hr/linkedin-nas-poslovni-identitet/>, vlastita obrada autorice

Poduzeća ponekad pribjegavaju drukčijem rješavanju nedostatka kadra. Najčešće su to privremena ispomoć, prekovremeni sati i sve češće korišteni outsourcing i leasing kao rješenje većih potreba za ljudskim resursima.

Na žalost u Hrvatskoj se najviše koriste prekovremeni radni sati za rješavanje nedostatka kadra iako je ovo zapravo jedino dobro rješenje na kraće vrijeme. Naime, s brojem prekovremenih radnih sati raste izostajanje s posla i povrede na radu, a s vremenom se radni učinak smanjuje, pa ako prekovremeni potraju konačni rezultat može biti isti kao i u redovnom radu.

### 3. ZAPOSŁJAVANJE

#### Analiza radnih mjesta

Na temelju usvojene određene strategije poduzeća utvrđuju se potrebe za ljudskim resursima, koji su sposobni, korištenjem ostalih resursa i aktivnosti, obaviti poslove za izvršavanje zadataka i osigurati ostvarenje ciljeva suvremenog poduzeća. Polazište za angažiranje potrebnih ljudskih resursa, čini planiranje koje uključuje sve aktivnosti koje su potrebne da odgovarajući broj traženih osobina i karakterističnih znanja dođe na odgovarajuće radno mjesto. Na taj način ciljevi poduzeća se mogu ostvariti točno, pravodobno i kvalitetno.

Najčešći podaci za analizu radnih mjesta su:

- položaj u organizacijskoj shemi
- aktivnosti na poslu
- posebni aspekt radnih aktivnosti
- strojevi, uređaju, alati, radna pomagala
- materijali i rezultati rada
- radne izvedbe
- kontekst radnog mjesta
- znanje i osobni zahtjevi za radno mjesto

#### **Metode koje se koriste za analizu radnih mjesta :**

Strukturirani upitnici:

- najčešći instrument analize zbog ekonomičnosti i jednostavnosti ukoliko se analiziraju samo osnovni podaci iz analize radnih mjesta
- skupa metoda ukoliko postoji potreba posebne pripreme anketnih listića , te pilot-testiranje
- ispunjavaju ih zaposlenici i time identificiraju poslove i zadatke koje obavljaju

Studija radnih izvedbi:

- proučava se svaki pojedini posao nazočnošću ili direktnim radom na određenom radnom mjestu, što je zapravo moguće samo na poslovima koja ne trebaju prethodno osposobljavanje ili nisu opasni za nepripremljenog stručnjaka

Opservacije:

- promatranjem radnika za vrijeme obavljanja poslova dobivaju se potrebni podaci za analizu

Intervju:

- metoda zamjenjuje strukturirane upitnike, uz pripremu standardnih pitanja prvo se intervjuira nadležni rukovoditelj, a tek onda djelatnik
- često nije mjerodavna zbog ponekad iskrivljenih informacija od strane zaposlenika, te se obično kombinira uz neku drugu metodu analize

Ilustracije kroz kritične incidente:

- bilježe se ekstremno pozitivna i ekstremno negativna ponašanja djelatnika, te je zbog toga potrebno mnogo vremena da prikupljeni podaci budu korisni kako bi dali točnu sliku radnog mjesta

Najčešće se koristi kombinacija metoda strukturiranih upitnika sa opservacijom i intervjuom, jer daje najbolje rezultate kod analize radnih mjesta.

### 3.1 Selekcija

Kada se prikupe ponude kandidata i traženi dokumenti, kreće se sa selekcijom. Prvo se provodi inicijalna selekcija u koju spada pregledavanje molbi i preporuka, razmatranje posebnih kriterija i testiranje. Ovim procesom se već u prvom krugu eliminiraju kandidati koji ne odgovaraju potrebnim kriterijima.

Prvi dojam o kandidatu dobivamo iz molbi i preporuka. Neka poduzeća uz molbe traže da se popuni određeni formular (prijava) koji im garantira minimum traženih informacija.

Pismene preporuke se u poslovnom svijetu prilažu sve češće i u Hrvatskoj, a u svijetu ta praksa postoji već duže vrijeme.

Sve češće se koriste psihologijski testovi kao metoda selekcije, iako se najbolji rezultati dobivaju kombinacijom s drugim metodama. Kako je za taj postupak potrebno znanje u pripremi testova, interpretaciji rezultata i referiranju upravi poduzeća ovi poslovi se obavezno dodjeljuju jedino diplomiranim psiholozima. Njihov je početni zadatak prilagoditi test potrebama radnog mjesta za koje se testiranje provodi.

Testovi inteligencije su već duže vrijeme sastavni dio testiranja kandidata za zaposlenje. Iako se prvo smatralo da postoji jedna jedinstvena inteligencija, znanstvenici sada tvrde da ima čak osam osnovnih tipova inteligencije. Prvi test inteligencije napravljen prije 110 godina provjeravao je samo matematičke, logičke, vizualne i prostorne sposobnosti. U međuvremenu je shvaćeno da postoje i interpersonalna, intrapersonalna, verbalno-jezična, glazbena, prirodna i tjelesno-pokretna inteligencija. Kako je za određeno radno mjesto potrebna određena vrsta sposobnosti svakako treba uzeti u obzir i različite oblike prepoznate inteligencije kod ljudi.

Upotrebu intervjua kao metode selekcije kandidata također nije preporučljivo koristiti kao jedinu metodu selekcije nego u kombinaciji s drugim metodama. Iako se povezivanje uspjeha na intervjuu nije uspjelo povezati s naknadnim uspjehom kandidata u poslu, ova metoda selekcije je ipak česta kako u Hrvatskoj tako i u svijetu. Razlog tome je što se time dobiva prilika da se fizički vidi kandidat, razgovara s njim, ocijeni njegovo ponašanje i procijene njegove osobine bilo dobre ili loše. Svakako je preporučljivo provoditi strukturirane intervjue kako bi se dobiveni rezultati lakše mogli usporediti između pojedinih kandidata.

Za interne kandidate još se koriste ocjena uspješnosti i ocjene kolega kako bi se lakše donijela odluka o najboljem kandidatu.

Svakako moramo spomenuti složenu metodu selekcije, tzv. Assessment center gdje je naglasak na korištenju što većeg broja metoda radi pouzdanijih prognoza.

Prema psihološkoj terminologiji kazuistička sjednica je ključna za donošenje odluke o izboru kandidata, a osim psihologa poželjno je da su sastanku prisutni rukovoditelj odjela u koji se radnik prima i osoba koja vodi intervju. Preporučljivo je da se odluke donesu konsenzusom.

I na kraju teme o selekciji kandidata obvezno je spomenuti da se metoda selekcije prilagođava specifičnoj situaciji, jer nema dobrih rezultata ako postupkom se dokažemo da odabrana metoda služi svrsi.

### 3.2 Uvođenje u posao

Sama faza uvođenja novog radnika u organizaciju razlikuje se među poduzećima, ali isto tako i o kompleksnosti radnog mjesta. Neupitno je i da se svi ne snalaze isto u novoj okolini i na novim poslovima, pa je nekima dovoljno minimalno vremena da bi mogli samostalno obavljati radne zadatke, dok je drugima potrebno nešto više vremena. Osim samostalnog obavljanja potrebnih radnih zadataka, svaki novi djelatnik mora upoznati organizaciju, njezine ciljeve, planove, pravila i procedure, te sami odjel u kojem radi i njegove nove kolege.

U slučaju premještaja unutar poduzeća postupak je sličan, ali pomalo skraćen.

### 3.3 Profesionalni razvoj

Prema profesoru Menadžmenta sa Massachusetts Institute of Technology i jednom od osnivača organizacijske psihologije Edgar Scheinu<sup>2</sup> postoji osam tipova zaposlenika.

- zaposlenici s rukovoditeljskim sposobnostima žele biti dobri u mnogo stvari i steći mnogo vještina, te s vremenom upravljati sa sve većim brojem ljudi, cilj im je promaknuće i povećanje plaće
- zaposlenici s tehničkim ili funkcionalnim sposobnostima žele se istaknuti u svom području rada i to im je važnije od povećanja plaće ili promaknuća
- zaposlenici koji cijene svoju samostalnost i osobna sloboda im je važnija od ugleda
- zaposlenici koji žele sigurnost i stabilnost i poistovjećuju se s organizacijom
- pojedinci koji žude za poduzetničkom kreativnošću žele stvoriti nešto svoje i upravljati time
- pojedinci koji traže osjećaj da svojim radom služe nekom višem cilju

---

<sup>2</sup> Schein, Edgar H, (1990 & 1996). *Career Anchors (discovering your real values)*, Jossey-Bass Pfeiffer



- pojedinci u potrazi za čistim izazovom , te im je novi izazov najveća nagrada
- zaposlenici kojima je najvažniji njihov životni stil i usredotočeni su na privatni život, te im je najveća nagrada slobodan dan ili mogućnost fleksibilnog radnog vremena

Prepoznavanje kojem tipu ljudi pripada svaki zaposlenika, uvelike pomaže u upravljanju unutar firme i svakako bi svaki menadžer isto morao uzeti u obzir.

### **Coaching-konzultacije u razvoju karijere**

Potreba za savjetovanjem može biti pokrenuta od strane zaposlenika ili poduzeća. Ako je iskazana želja za savjetovanjem od strane zaposlenika, često je u pitanju školovanje, želja za napredovanjem ili promjenom odjela ili osobni problemi samog zaposlenika. Poduzeće to naravno radi zbog svojih razloga, odnosno svojih potreba vezanim za određenog djelatnika. To mogu biti razlozi poput konzultacija s ciljem poboljšanja djelovanja djelatnika, promjene radnog mjesta djelatnika, plana obrazovanja, ali i planirano otkazivanje ugovora o radu.

## 4. USPJEŠNOST NA RADU

### 4.1. Motivacija za rad

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.

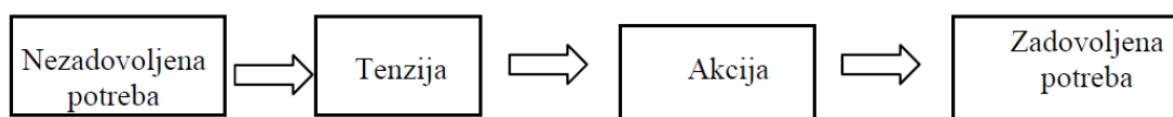
Motivacija je jedna od najvažnijih tema u menadžmentu. Razlog tome je vrlo jednostavan, a to je da poduzeća ostvaruju ciljeve tako što zaposleni i menadžeri u njima ostvaruju svoje radne učinke.

Ostvarivanje učinka svakog poduzeća je rezultat tri ključna faktora, a to je sposobnost zaposlenih da ostvare učinak, šanse zaposlenika da ostvare učinak te volja ili motivacija zaposlenih da ostvare učinak.

Ljudski se motivi uglavnom zasnivaju na potrebama, bilo svjesnim ili podsvjesnim. Određene potrebe su primarne (fiziološki zahtjevi za vodom, zrakom, hranom, stanom). Ostale se potrebe, kao što su potreba za samopoštovanjem, statusom povezanosti s drugima, ljubavi, postignućem i samodokazivanjem, mogu se smatrati sekundarnim. Ove potrebe kod različitih pojedinaca variraju u vremenu i intenzitetu.

Motivacija se može definirati kao proces pokretanja, usmjeravanja i održavanja ljudskog ponašanja prema određenom cilju. Osnovni proces motivacije bazira se na tri elementa, a to su potreba, pokret i nagrada. Potreba predstavlja stanje nedostataka koji je neugodan i koji se mora otkloniti. Pokret predstavlja akciju koju čovjek poduzima da bi otklonio nedostatak. Konačno, nagrada predstavlja postizanje onoga čime se nedostatak može otkloniti.

Slika 2. Proces motivacije



Izvor: Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2005): Organizational Behavior and Management, McGraw Hill, Boston str. 138., vlastita obrada autorice

## 4.2 Teorije motivacija

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 i značaju. Začetnikom razvoje teorije motivacije smatra se Abraham Maslow i njegova teorija hijerarhije potreba, na temelju koje su kasnije brojni teoretičari stvarali doprinos razvoje pristupa motivaciji. Među takvim teorijama može se istaknuti Herzbergerova dvofaktorska teorija motivacije, McGregorova teorija X i Teorija Y, McClellandova teorija potreba, teorija pravednosti i brojne druge<sup>3</sup>.

Osnovna podjela teorija motivacije je na sadržajne teorije motivacije te procesne teorije motivacije<sup>4</sup>.

### 4.2.1 Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije prvenstveno su orijentirane na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje, prvenstveno naglašavajući potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Baza na kojima se zasnivaju sadržajne teorije motivacije je koncept potreba u fokusu kojega je analiza značenja individualnih potreba za ponašanje na radu. Ove teorije nastoje pojasniti zašto ljudi neke čimbenike motivacije žele, a neke izbjegavaju. Najznačajnije sadržajne teorije motivacije su teorija hijerarhija potreba, dvofaktorska teorija motivacije, teorija motivacije postignuća, teorija trostupanjske hijerarhije, teorija motivacije uloga te McGregorova teorija X i teorija Y<sup>5</sup>.

#### *1. Teorija hijerarhije potreba (Maslowljeva teorija motivacije)*

Jedan od prvih teoretičara teorije motivacije bio je Abraham Maslow, koji je razvio teoriju baziranu na teoriji potreba. Prema Maslowu, individualno ponašanje ovisi o želji da čovjek zadovolji jednu ili više od pet općih potreba, a to su fiziološke potrebe, sigurnosne potrebe, socijalne potrebe, potrebe za poštovanjem samoga sebe te potrebe za realizacijom sposobnosti. Navedene se potrebe gradiraju i vrednuju hijerarhijski, od nižih (fizioloških)

---

<sup>3</sup> Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola, Čakovec, str. 4.

<sup>4</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 494 .

<sup>5</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 495

prema najvišim (realizacija sposobnosti), što je Maslow prikazao u obliku hijerarhije. Pretpostavka na kojoj počiva Maslowljeva teorija hijerarhije je da ljudi zadovoljavaju svoje želje i potrebe prema određenom redosljedju te je iste moguće hijerarhijski definirati i postaviti. Potrebno je istaknuti da postoji i određena fleksibilnost u ovoj teoriji, jer se naglašava kako nema konačnog i potpunog zadovoljenja neke potrebe, nego da je svako zadovoljenje relativno i dovodi do nove potrebe. Snaga i značaj potrebe određena je njezinom pozicijom u hijerarhiji i stupnjem u kojem su potrebe nižeg reda prve zadovoljene<sup>6</sup>.

Treba napomenuti i činjenicu da Maslowljeva teorija motivacije naglašava važnost i raznolikost potreba koje ljudi žele zadovoljiti radom, odnosno zadovoljenje osobnih potreba kroz dodirnu točku osobnih i organizacijskih ciljeva i njihovu realizaciju. Također, ova teorija upozorava da osim egzistencijalnih potreba, ljude iznimno motivira i mogućnost osobnog razvoja, stoga bi poduzeća i te kako morala voditi računa o tome. Dakle, Maslow je pretpostavio da u svakom ljudskom biću postoji hijerarhija od 5 potreba te ih je razdvojio na potrebe višeg i nižeg reda. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba najpoznatija je teorija motivacije.

Slika 3. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba



Izvor <http://www.mojonlinepsiholog.com/maslowljeva-teorija-ljudskih-potreba>, vlastita obrada autorice

## 2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Frederick Herzberg je, zajedno sa svojim suradnicima, u značajnoj mjeri modificirao Maslowljev pristup potrebama te je u svojoj teoriji ukazao na dvofaktorsku teoriju

<sup>6</sup> Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola, Čakovec, str. 4.

motivacije. U toj se teoriji pretpostavlja da ljudi imaju dvije nezavisne kategorije potreba, od kojih svaka različito utječe na ponašanje. Prvu kategoriju potreba čine **higijenski faktori** ili faktori nezadovoljstva (npr. organizacijska politika, uvjeti rada, međuljudski odnosi, plaća, status, sigurnost posla). Ako su ove potrebe zadovoljene, ljudi nisu nezadovoljni poslom, ali to još uvijek ne znači da su zadovoljni. Drugu kategoriju potreba čine **motivatori** ili faktori zadovoljstva (npr. postignuće, profesionalni razvoj, priznanje, odgovornost i napredovanje). Neispunjenje ovih potreba ne mora uzrokovati neposredno nezadovoljstvo poslom<sup>7</sup>.

Dakle, osnova Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije i klasifikacije faktora je mjerenje zadovoljstva poslom. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije bazirana je na dvije temeljne pretpostavke. Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva. Druga bitna pretpostavka modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični, odnosno motivatori<sup>8</sup>.

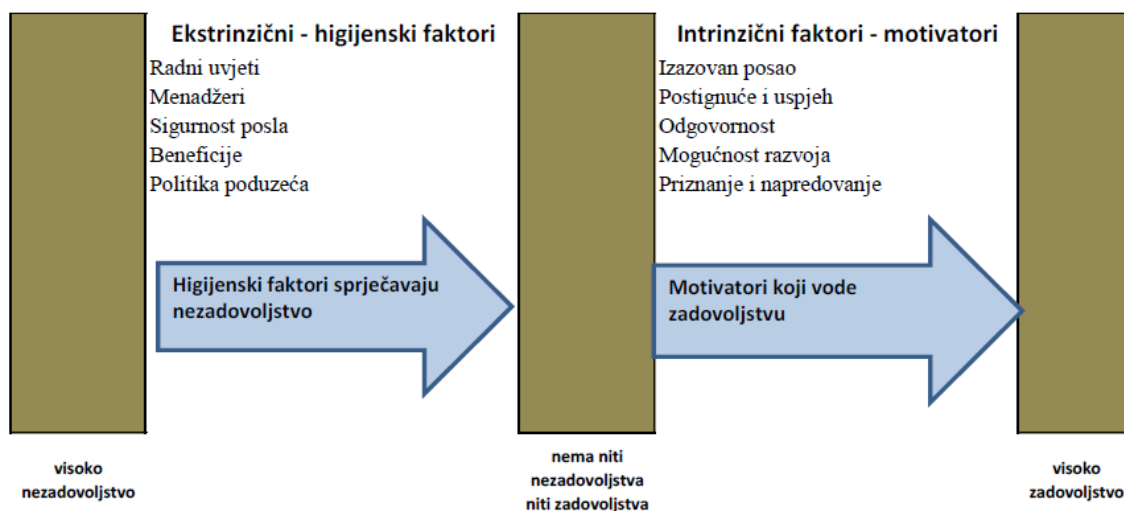
Potrebno je istaknuti kako Herzberg svojom dvofaktorskom teorijom izražava izravnu povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti, odnosno osim faktora zadovoljstva navodi i faktore motivacije za rad i radnog ponašanja. Isto tako, naglašava nužnost oblikovanja procesa rada na način da se omogući individualni razvoj pojedinca unutar poduzeća. S obzirom da su posao i karakteristike posla osnovni izvori motivacije za rad, na motivaciju je potrebno djelovati tako da se djeluje na posao, odnosno da posao koji zaposlenici obavljaju bude što kreativniji te da potiče razvoj individualnih sposobnosti pojedinca. Stoga je ova teorija motivacije veoma značajna, odmah poslije Maslowljeve.

---

<sup>7</sup> Buble, M. (2000); Management, Ekonoski fakultet u Splitu, Split, str. 494.

<sup>8</sup> Bahtijerević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 564.

Slika 4. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije



Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 575., vlastita obrada autorice

### 3. Teorija motivacije postignuća

David McClelland 1960-ih godina daje postavke teorije motivacije, koja se naziva McClellandovom teorijom stečenih potreba ili teorija motivacije postignuća. Navedena teorija naglašava tri ljudske potrebe:<sup>9</sup>

- **Potreba za postignućem** (eng. *need for achievement*). Ova potreba predstavlja želju da se nešto napravi bolje ili učinkovitije, a polazi od pretpostavke da pojedince motivira težnja za postignućem u radu, stoga takve pojedince karakterizira postavljanje vrlo visokih ali ostvarivih ciljeva, kao i prihvaćanje izazova i odgovornosti. Ljudi s velikom potrebom za postignućem imaju intenzivnu želju za uspjehom i jednako intenzivan strah od neuspjeha.
- **Potreba za moći** (eng. *need for power*). Ova potreba predstavlja želju za kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge, a iskazuje se kod pojedinaca koje motivira želja da utječu na druge te preuzimaju odgovornost za ponašanje podređenih, kao i za donesene odluke. Ovakve osobe teže pozicijama vođe, često su dobri govornici i skloni raspravljanju.

<sup>9</sup> Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola, Čakovec, str. 7.

- **Potreba za pripadanjem** (eng. *need for affiliation*). Navedena potreba predstavlja želju za održavanjem bliskih, prijateljskih odnosa, a uključuje sklonost timskom radu i suradnji. Ljudi s velikom potrebom za povezivanjem nastoje izbjeći odbačenost iz skupine te preferiraju rad u grupama.

#### 4. Teorija trostupanjske hijerarhije (Alderferova ERG teorija)

Teorija trostupanjske hijerarhije ili Alderferova ERG teorija (eng. Existence, Relatedness, Growth) sažima Maslowljevih 5 potreba na 3 kategorije potreba: potrebe egzistencije, potrebe povezanosti potrebe rasta i razvoja<sup>10</sup>.

**1.** Egzistencijalne potrebe uključuju različite oblike materijalnih i fizioloških potreba. 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.

**2.** 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).

**3.** 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>11</sup>.

<sup>10</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 496.

<sup>11</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.566.

### *5. Teorija motivacije uloga*

Znanstvenik Miner u proučavanju motivacije razvija koncept u kojem potrebe promatra s aspekta različitih tipova poslova (uloga). U tom smislu se posebno fokusira na strukturu motivacije poduzetnika, menadžera i stručnjaka. Važno je istaknuti da je značenje ove teorije u činjenici što je ukazala na različite motive za ključne zaposlenike poduzeća.

### *6. McGregorova teorija X i teorija Y*

Jedna od teorija motivacije i viđenja ljudske prirode opisana je sa dva skupa pretpostavki, poznatih kao „Teorija X“ i „Teorija Y“, koje je razvio Douglas McGregor. Prema navedenoj teoriji, upravljanje treba početi osnovnim pitanjem o tome kako menadžeri vide sebe u odnosu na druge osobe. Teorija X i Teorija Y jesu dva skupa pretpostavki o ljudskoj prirodi. Takva dva gledanja na ljudsko biće imaju i dva različita načina, tako da je jedno negativno i označeno je kao teorija X, a drugo je pozitivno i označeno je kao teorija Y. Pri tome postoje neke pretpostavke za svaku teoriju.

Pretpostavke Teorije X su:<sup>12</sup>

- prosječan čovjek ima ugrađenu odbojnost prema radu i izbjegavati će ga ako može, dakle on je lijen i radit će što je manje moguće,
- zbog odbojnosti prema radu većinu ljudi treba prisiljavati, kontrolirati, usmjeravati i plašiti kaznom, kako bi ih se navelo da ulože adekvatan napor u ostvarenje organizacijskih ciljeva,
- prosječna osoba preferira usmjeravanje, želi izbjeći odgovornost, ima relativno malo ambicija i želi sigurnost iznad svega,
- prosječni zaposlenik je egocentričan, indiferentan za potrebe tvrtke te pruža otpor svakoj promjeni.

---

<sup>12</sup> Lazibat, T., Dumičić, K. (2009): Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 6.



Pretpostavke Teorije Y su:<sup>13</sup>

- trošenje fizičkih i mentalnih napora na poslu prirodno je isto kao igra ili odmor,
- eksterna kontrola i prijetnja kaznom nisu jedina sredstva kojima se mogu proizvesti napori potrebni za ostvarenje organizacijskih ciljeva,
- stupanj predanosti ciljevima proporcionalan je veličini nagrade za njihovo ostvarenje,
- prosječan čovjek ne samo da uči prihvatiti odgovornost već je i traži,
- sposobnost iskazivanja relativno visokog stupnja mašte, dosjetljivosti i kreativnosti u rješavanju organizacijskih problema je jako proširena među ljudima,
- u uvjetima suvremenog industrijskog života intelektualni potencijali prosječnog čovjeka samo su djelomično iskorišteni
- prosječni zaposlenik nije po prirodi ravnodušan na potrebe poduzeća,
- zadaća je menadžera organizirati okolinu tako da zaposlenik može iskoristiti te pozitivne osobine

Dakle, navedeni skupovi pretpostavki su potpuno različiti i suprotni. Vidljivo je da je Teorija X pesimistička i statična, u kojoj je kontrola nametnuta od strane nadređenih. Suprotno tome, Teorija Y je optimistična, dinamična i fleksibilna, s naglaskom na vlastito usmjeravanje i integraciju individualnih potreba s organizacijskim zahtjevima. Dakle, u Teoriji Y su ljudi kreativne, sposobne i dinamične ličnosti, a za njihovu motivaciju su odgovorni menadžeri.

#### 4.2.2 Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije polaze od toga da potrebe ljudi nisu dostatan čimbenik objašnjenja radne motivacije te stoga u analizu uključuju i druge čimbenike, poput percepcije,

---

<sup>13</sup> Lazibat, T., Dumičić, K. (2009): Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 6.

očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Procesne teorije motivacije nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama, stoga su i dobile takav naziv. Najznačajnije procesne teorije motivacije su Vroomov kognitivni model motivacije, Porter-Lawlerov model očekivanja, Lawlerov model očekivanja te Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni<sup>14</sup>

### *1. Vroomov kognitivni model motivacije*

Vroom polazi od toga da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalni odabir između različitih alternativa ponašanja. Prilikom izbora on procjenjuje učinke i značenje koje ti učinci imaju za njega, pritom preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative. Ova teorija nastoji utvrditi zašto se pojedinac u konkretnoj situaciji opredijelio za jednu, a odbacio drugu alternativu. Koncept valencije znači da se glavna motivacijska snaga odabira alternative nalazi u značenju koje učinak ima za pojedinca. Koncept očekivanja znači da su očekivanja pojedinca veoma važan motivacijski čimbenik koji ga pokreće na postignuće. Konačno, koncept Porter-Lawlerov model karakterizira 9 varijabli. Vrijednost nagrade i napora rezultira u naporu zaposlenika koji će on uložiti da bi tu nagradu ostvario. Međutim, njegov učinak nije samo rezultat napora već je ovisan i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca te o njegovoj percepciji uloge koju ima u radnom procesu. Rezultat su učinka intrinzične i ekstrinzične nagrade koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada rezultiraju satisfakcijom. U model su ugrađene dvije povratne sprege – prva između učinka i percipirane veze nagrada i napora, a druga između satisfakcije i vrijednosti nagrade. Prva povratna veza pokazuje je li zaposlenik dobro percipirao vezu između nagrade i napora, pa je stoga njegov uloženi napor rezultirao očekivanim ostvarenjem ciljeva, ili ako to nije, da ga u narednom ciklusu radnog angažmana treba smanjiti. Druga povratna veza pokazuje je li vrijednost nagrade dobro anticipirana s obzirom na satisfakciju koja iz toga proizlazi, ili bi tu vrijednost u narednom ciklusu trebalo povećati<sup>15</sup>.

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

Autori Porter i Lawler smatraju da je motivacija samo jedan od čimbenika radnog ponašanja i izvršenja radnih zadataka te proširuju Vroomov model novim čimbenicima, koji osim

---

<sup>14</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 500.

<sup>15</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 501.

standardnih (nagrade, njihova vrijednost, pravednost) uključuju i sposobnost i karakteristike pojedinca, percepcije zadatka i zadovoljstvo. Vrijednost nagrade i napora rezultira u naporu zaposlenika koji će on uložiti da bi tu nagradu ostvario. Međutim, njegov učinak nije samo rezultat napora već je i ovisan i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca te o njegovoj percepciji uloge koju ima u radnom procesu. Rezultat učinka su intrinzične i ekstrinzične nagrade koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada rezultiraju satisfakcijom. U model su ugrađene dvije povratne sprege- prva između učinka i percipirane veze nagrada i napora, a druga između satisfakcije i vrijednosti nagrade. Prva povratna veza pokazuje je li zaposlenik dobro percipirao vezu između nagrade i napora, pa je stoga njegov uloženi napor rezultirao očekivanim ostvarenjem ciljeva, ili ako to nije, da ga u narednom ciklusu radnog angažmana treba smanjiti. Druga povratna veza pokazuje je li vrijednost nagrade dobro anticipirana s obzirom na satisfakciju koja iz toga proizlazi, ili bi tu vrijednost trebalo povećati.

### *3. Lawlerov model očekivanja*

Bez obzira na model kojeg je izradio s Porterom, Lawler je smatrao da je u njemu nedovoljno precizno razrađen koncept očekivanja u odnosima napor-učinak (N-I) i učinak-efekti (I-E). Iz toga je razloga nastojao utvrditi faktore koji određuju individualna očekivanja i to za obje gore navedene relacije (napor-učinak i učinak-efekti). Kada je riječ o relaciji napor-učinak, najvažniji su faktori objektivna situacija i individualna percepcija situacije, percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji, kumulirano iskustvo u sličnim situacijama te individualne karakteristike (ponajviše samopouzdanje). Kada je riječ o relaciji učinak-efekti, najznačajniji faktori su objektivna situacija i individualna percepcija situacije, percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji, kumulirano iskustvo u sličnim situacijama, privlačnost očekivanih efekata, kontrola nagrada te točnost očekivanja. Navedeni faktori utjecaja na individualna očekivanja predstavljaju osnovicu djelovanja menadžmenta u segmentu poboljšanja radnih učinaka. Dakle, menadžment mora analizirati stanje u poduzeću, s ciljem utvrđivanja razloga zbog kojih radni učinak nije zadovoljavajući<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 502.

#### 4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni (Teorija pravednosti)

Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa stavlja naglasak na percepciju ljudi, odnosno na činjenicu da (ne)pravedno postupanje s njima u velikoj mjeri utječe na njihovu motivaciju i radni učinak, što može dovesti do promjena u ponašanju. Važan faktor motivacije je doživljavaju li pojedinci strukturu nagrađivanja kao pravednu. Dakle, riječ je o subjektivnom sudu pojedinca o pravednosti nagrade koju on prima u odnosu na uložene inpute, a u usporedbi s nagradama koje primaju drugi<sup>17</sup>.

U važnije motivatore se ubraja financijska stimulacija, koju treba racionalno koristiti, pri čemu je subjektivni sud pojedinca o pravednosti njegove nagrade u odnosu na druge članove organizacije vrlo važan. Naime, niska ili nepravedna nagrada rezultira nezadovoljstvom, smanjenjem aktivnosti ili napuštanjem organizacije. Pravedna nagrada održava ujednačenost izvršenja i radne aktivnosti, a više nego pravedna nagrada rezultira napornijim radom, jer se doživljava kao isplaćenom unaprijed. Osim toga, pri novčanom nagrađivanju treba uvijek misliti na to da novac potiče ljudsku pohlepu, otupljuje savjest i može voditi ka neetičnom i nezakonitom ponašanju.

Ako ljudi osjećaju da su nepravedno nagrađeni tada mogu biti nezadovoljni, smanjiti kvalitetu ili kvantitetu outputa ili napustiti organizaciju. Ako ljudi smatraju da su nagrade pravedne tada će, vjerojatno, zadržati istu razinu outputa. Prema toj teoriji, osobe koje smatraju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na suradnike reaguju na jedan od sljedećih načina:<sup>18</sup>

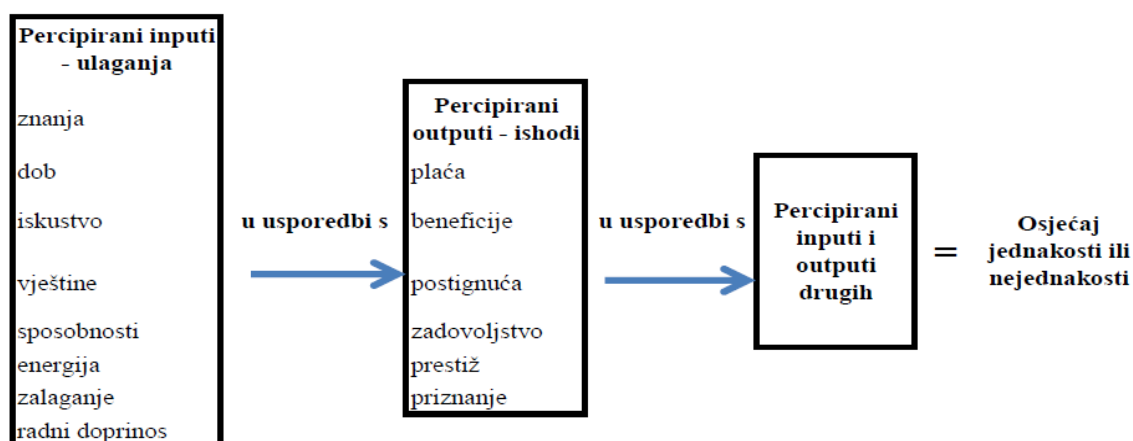
- neki će radnici promijeniti način rada ovisno o nagradama koje za taj rad dobivaju
- neki će pokušati utjecati na promjenu nagrade za rad te tražiti povišicu ili bonuse
- u situaciji kada propadnu pokušaji da se nepravda koja je nanesena zaposleniku ispravi, zaposlenici su spremni promijeniti svoju percepciju nepravednosti
- određeni dio ljudi na nepravdu ili nezadovoljstvo neće reagirati, nego će radije dati otkaz i otići ako smatraju da se s njima postupa nepravedno

---

<sup>17</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 502.

<sup>18</sup> Mazzi, B. (2011): Što nas potivira na kvalitetan rad?, HDOD, Zagreb, str.3.

Slika 5. Lawlerov model očekivanja



Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 586., vlastita obrada autorice

Značaj ove teorije pravednosti za razvoj teorije motivacije jest u tome što upozorava menadžere na važnost percepcija i stavova, a posebice percepcije pravednosti nagrađivanja rada. Obveza je menadžera obrazložiti i argumentirati svoje odluke vezane uz podjelu nagrada za rad, te davati zaposlenima povratne informacije o njihovom radu. Menadžeri moraju biti sposobni stalno pratiti signale zaposlenika, osobito negativne koji impliciraju nezadovoljstvo ljudi, kako bi mogli umanjiti ili ukloniti njihove uzroke, te time pozitivno djelovati na motivaciju i radni učinak zaposlenika.

#### 4.3. 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 zadovoljavanje 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.

## 1. Materijalni motivatori

1.1. Materijalna, odnosno financijska kompenzacija sastavljena je od različitih oblika motivacije koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. Uglavnom je riječ o novcu kojeg zaposlenik dobiva, ali mogu biti i neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika i koji se ne dobivaju u plaći ili uopće u obliku novca (bonusi, plaćeni troškovi preseljenja, pravne usluge i slično). S obzirom da nemaju svi zaposlenici iste preferencije, često se koristi fleksibilni program kompenzacija, koji omogućuje zaposlenicima odabir onoga što im najviše odgovara, čime se podiže svijest o brizi za njih i postiže da oni budu lojalni poduzeću.

## 2. Nematerijalni motivatori

2.1. Uz materijalne motivatore, koji čine osnovu motivacijskog sustava poduzeća, često se u poduzećima razrađuje sustav nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe zaposlenika. Za znatan broj ljudi sve važniji postaju čimbenici kao što su razvoj i potvrđivanje, uvažavanje, status i drugo. Nematerijalni motivatori su dizajniranje posla, participacija u odlučivanju, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje, usavršavanje i razvoj karijere te brojne druge. Zajedno sa materijalnim motivatorima, ove strategije čine cjelovit motivacijski sustav poduzeća.

Tablica 1. Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnost	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dan Automobil kompanije Menadžerske beneficije
	Tvrtka	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

Izvor: Bahtijarević- Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala (1999). Zagreb, Golden marketing, str. 614.

Neosporna je činjenica da su zaposlenici više motivirani ukoliko je veća vjerojatnost da će za svoje ponašanje i rad dobiti odgovarajuću nagradu. Zadovoljstvo zaposlenika na radu značajno utječe na sveukupni zaposlenikov odnos prema zalaganju na radu i izvršavanju radnih zadataka, kao i odnos prema učenicima u školi. Tek ukoliko sustav nagrađivanja omogućava i školi i zaposleniku stabilne rezultate i nagradu, postiže se optimalan omjer zadovoljstva na radu i nagrade. Pored toga što su zadovoljstvo i stres psihološki faktori, njihovo djelovanje na rezultate poduzeća (škole) je ekonomsko. Nezadovoljan zaposlenik proizvodi manje rezultata, a negativni efekti su ti što nezadovoljni zaposlenici imaju tendenciju napuštanja poduzeća, a to proizvodi dodatne troškove zapošljavanja novih ljudi.

Jedan od značajnih problema koji se pojavljuju u procesu motiviranja je otpor samih zaposlenika, koji često ne vjeruju da je sustav stimulativnog nagrađivanja objektivian i pošten. Iz toga je razloga jedan od najvažnijih preduvjeta uspjeha stimulativnog nagrađivanja zadobiti povjerenje zaposlenika u takav sustav, a za što je opet neophodno da zaposlenici o njemu budu dobro informirani.

Znanje i kreativnost, umjesto učinka i produktivnosti, postaju osnova efikasnosti i uspješnosti suvremenog poduzeća te je logično da se pronalaze nove osnove motivacije. Učinak i produktivnost se mogu postići sa postojećim znanjima i idejama, ali dodana vrijednost i rast produktivnosti se omogućavaju stalnim učenjem te kreativnim tehnikama, pomoću kojih se dolazi do novih poslovnih ideja i načina njihovog ostvarenja.

Prema prvom istraživanju zaposlenika Schindlerhofa<sup>19</sup>, što im je bitno u poslovnim svijetu, na **prvome mjestu** će navesti „priznanje za dobro obavljen posao“<sup>20</sup>! To je rekao još Dale Carnegie: „*Najveća želja svih ljudi je želja za priznanjem*“<sup>21</sup>. *Cijene me, trebaju me!*“ Odgovor na prvu važnu potrebu je čarobna riječ „hvala“. Ona mnogima još uvijek teško prelazi preko usana, točno prema švapskom uzorku: I nedostatak prijekora je dovoljna hvala! Već ću ti reći kada budeš pogriješio! Dokle god dobro radiš, ne trebam uopće s tobom razgovarati. Na **drugom mjestu** je detaljno poznavanje ciljeva poduzeća. Učinak ne košta ništa više nego iskrenost, transparentnost, malo moždanih vijuga da se sjedne i da se razviju dugoročni ciljevi poduzeća, da se artikulira godišnji poslovni plan te da se također dopusti transparentnost. Ako poduzetnik to čini, pokrio je drugu potrebu po važnosti. Na **trećem**

---

<sup>19</sup> Kongresni hotel Schindlerhof, godinama proglašavan najboljim kongresnim hotelom u Njemačkoj, vlasnik K. Kobjoll; Srdačnost kao roba

<sup>20</sup> K. Kobjoll (2009): Srdačnost kao roba, Profil international, Zagreb, str. 171.-173.

<sup>21</sup> D. Carnegie(2003), citat iz knjige Permission to Play : Taking Time to Renew Your Smile, J. Murphy Long, str. 69.

**mjestu** potreba zaposlenika nalazi se zainteresiranost za privatne brige. Imati pravo na zajam bez kamata ako imaju financijskih problema može biti spas. Zanimanje za privatne probleme ne znači „gurati nos“, nego ako se zaposlenik obrati nama i kaže „Imam problem“, tada je to naš problem. **Dobra primanja** nalaze se tek na četvrtom mjestu, a dobri radni uvjeti su na kraju liste.

M. Muchnick i K. Blanchard<sup>22</sup> u svojoj knjizi navode „sastojak“ koji nedostaje u motiviranju današnjih zaposlenika; vođa koji nadahnjuje i potiče te osigurava prave sastojke za uspjeh, stječući poštovanje i povjerenje svog tima kombinacijom poštenja, suradnje i podrške.

Tajni recept za uspješno vodstvo je „Vi ne upravljate ljudima, vi upravljate zajedno s njima.“, a sastojke recepta čine:

#### **Poštenje:**

- ✓ Pošteno upravljati znači ponašati se onako kako želite da se drugi ponašaju.
- ✓ Povjerenje se stvara kada su vrijednosti usklađene s postupcima.
- ✓ Ljudi su skloniji imati povjerenja i poštovanja prema vama ako je ono što govorite i ono što činite u međusobnom skladu.

#### **Suradnja:**

- ✓ Temelj uspješnog vodstva je odnos koji gradite sa svojim timom.
- ✓ Kada su svi upoznati sa situacijom, svi su podjednako odgovorni.
- ✓ Lakše se popeti na planinu, ako se ne penjete sami.

#### **Podrška:**

- ✓ Pohvala je najlakši način da ljudima date do znanja kako ih cijenite
- ✓ Svatko od nas ima sposobnost prepoznati dobro u drugima.
- ✓ Postići ćete mnogo više ako povremeno zastanete kako biste napunili baterije

#### **Usavršavanje recepta:**

- ✓ Ljudi će početi misliti svojom glavom onda kada vi to prestanete činiti umjesto njih
- ✓ Vodstvo je proces u kojem usmjeravate svakoga na mjesto koje mu pripada
- ✓ Vaše najveće postignuće kao vođe je zadobivanje poštovanja i povjerenja vašeg tima

---

<sup>22</sup> M. Muchnick, K. Blanchard (2007): Recept za uspješno vodstvo, Knjižara Levak, Zagreb, str. 122.-123.



## 5. HRVATSKI INOVATOR

### 5.1. Uspješan menadžer

Nitko se dosad nije rodio s karakteristikama dobrog vođe, no određene osobine su urođene. Sve ostale karakteristike se stvaraju kroz iskustvo i rad na sebi edukacijom, treninzima i usavršavanjem. Biti dobar menadžer nije isto što i biti dobar vođa. Menadžer je osoba koja upravlja timom, s krajnjim ciljem izvršavanja određenog zadatka. Da bi timovi uspješno izvršili postavljene ciljeve, menadžeri se trebaju fokusirati na određivanje zadatka, efikasnost tima, te njegova postignuća. Dobrog se menadžera može opisati kao osobu koja aktivno sudjeluje u oblikovanju stvari i događaja, a koja ne djeluje retroaktivno na događaje oko sebe. U osnovnoj podjeli uspješni menadžeri imaju četiri glavne karakteristike. Prvo, razvoj njihovih ljudi čini im veliko zadovoljstvo i ponos. Drugo, u osnovi su vedri optimisti jer netko mora podizati moral kad se pojave teškoće. Treće, ne obećavaju više od onog što mogu ispuniti. I četvrto, kad prelaze na novi posao uvijek ostavljaju situaciju nešto bolju nego što je bila kad su dolazili<sup>23</sup>.

Kako kaže Welch<sup>24</sup>, prva važna osobina dobrog vođe je pozitivna energija, sposobnost da ide dalje i dalje, sa zdravim zanosom i optimističnim stavom i kroz dobra, ali i kroz loša vremena. “On aktivira ostale, oslobađa njihovu pozitivnu energiju. Te dvije osobine su zapravo i crte osobnosti čovjeka koji je ili nije dobar lider. Osim toga, uspješan vođa oslobađa pozitivnu energiju u ljudima oko sebe, ali i u teškim situacijama procjenjuje svoju poziciju te poziciju tvrtke kojoj je na čelu. Zna donijeti tešku, ali pravu i pravednu odluku jasno izgovarajući da ili ne, nikad i možda”, tvrdi guru menadžmenta. Četvrta osobina je talent za izvršavanje zadataka, koji moraju odasati jednostavnošću, ali s druge strane moraju biti izvedeni do kraja. Peto je i posljednje obilježje, prema Welchu - strast. “Dobar se vođa znoji, on vjeruje”,

U svakodnevnom radu najbolji menadžeri stalno su svjesni da su odabrali i trebali razviti svoje ljude. Pogreške koje čine članovi tima u stvarnom su smislu njihova odgovornost. Pohvala je vjerojatno jedan od najmanje korištenih alata menadžmenta. Dobri se menadžeri

---

<sup>23</sup> K. Rukavina (2007), Kako biti dobar menadžer, Poslovni.hr

<sup>24</sup> Jack Welch, predsjednik i glavni izvršni direktor General Electrica između 1981. i 2001

stalno trude otkriti kada njihovi ljudi naprave nešto dobro i da im na tome čestitaju. A kad pohvala stigne izvana, brzo nastoje ne samo to javno objaviti, nego i jasno reći tko ju je zaslužio. Menadžeri koji redovito daju pohvale u mnogo su boljoj poziciji u trenutku kad trebaju kritizirati ili sankcionirati loš rad. Ako samo komentirate kad ste nezadovoljni učinkom, vrlo se često vaše riječi mogu protumačiti kao direktan izraz osobne netrpeljivosti. Dobri menadžeri stvaraju dobru atmosferu u tvrtki gdje rade, posebice među zaposlenicima.

Pravi test vodstva je zadobiti povjerenje i poštovanje svog tima, zadržati njihovu visoku motivaciju i pomoći im da dosegnu nove visine. Tako će tim dosljedno postizati uspjehe, čak i kad vođa nije u njihovoj blizini<sup>25</sup>.

Prema novoj normi ISO 9001:2000 da bi se uspješno implementirao procesni model sustava upravljanja kvalitetom vrhovni menadžment se mora pridržavati osam načela upravljanja kvalitetom<sup>26</sup>:

- a) Usmjerenje na korisnika, prvenstveno dobro poznavanje njegovih želja,
- b) Vođenje, odnosno korektno, jasno i odlučno vođenje organizacije,
- c) Uključivanje cjelokupnog osoblja organizacije,
- d) Procesni pristup prema zahtjevima procesnog menadžmenta i modela,
- e) Sustavan pristup upravljanju gdje se skladno ujedanju hijerarhija i procesi organizacije,
- f) Stalna poboljšanja na svim razinama, funkcijama i procesima organizacije,
- g) Odlučivanje na osnovi činjenica je jedini oblik korektnog donošenja odluke,
- h) Uzajamni partnerski odnosi sa svim učesnicima vanjskih i unutarnjih procesa.

## 5.2. Mate Rimac, osnivač i direktor tvrtki Rimac Automobili i Greyp Bikes

Mate Rimac, rođen 1988. godine, tijekom srednjoškolskog obrazovanja se istaknuo inovacijama s kojima je osvojio pobjedu na državnoj i županijskoj razini natjecanja elektrotehničara i inovatora 2006. godine. Maturalni rad i prvi patentirani izum Mate Rimac nazvan iGlove (zamjena za tipkovnicu i miš) 2006. godine osvojio je Zlatno Teslino jaje,

---

<sup>25</sup> M. Muchnick, K. Blanchard (2007): Recept za uspješno vodstvo, Knjižara Levak, Zagreb, str. 38.

<sup>26</sup> Injac N.: Mala enciklopedija kvalitete – Upoznajmo normu ISO 9000 I. dio, Oskar, Zagreb, str. 97.

VIDI e-novation nagradu, za najbolji ICT proizvod u Hrvatskoj<sup>27</sup>. Domaće nagrade omogućile su mu natjecanje na svjetskoj razini u sklopu međunarodnih natjecanja, gdje je Rimac uz iGlove prezentirao i drugi izum - Active Mirror System (sustav za uklanjanje mrtvog kuta u automobilima) te s ta dva izuma neočekivano osvajao prva mjesta unatoč snažnoj međunarodnoj konkurenciji<sup>28</sup>.

2007. godine Mate Rimac upisuje veleučilište VERN te kao brucoš pobjeđuje u Business Plan Contestu sa najboljim poslovnim planom - plan za komercijalizaciju njegovih prethodnih izuma.<sup>29</sup>

Od prvog zarađenog novca, Mate Rimac kupio je BMW E30 323i (1984. godište) te vozio drift, drag i druge utrke s njim. Nakon što je benzinski motor tijekom jedne utrke eksplodirao, odlučio je spojiti svoje dvije strasti - automobile i tehnologiju, te je 2007. godine krenuo preuređivati stari BMW-a. Nakon godinu dana trajanja projekta, prvi put je vozio svoj preuređeni BMW te su odrađena prva testiranja. Mate nije bio zadovoljan ostvarenim performansama te je krenuo u razvoj vlastitih komponenti. Kako bi testirao komponente, počeo je sudjelovati na utrkama ubrzanja i drift (proklizavanje stražnjim krajem) utrkama. Tijekom svake utrke su se pokazale slabe točke koje su tijekom vremena poboljšane. Nakon svake utrke automobil je usavršen i poboljšavan pa je tako postajao sve brži, lakši, efikasniji i pouzdaniji. Na 402 street-raceu 2011. godine u Velikoj Gorici električni BMW je odnio pobjedu u klasi 11 i na taj način postao jedan od najbržih automobila u okružju uopće. Iste godine je Mate Rimac sa tim automobilom srušio 5 FIA i Guinnessovih rekorda za najbrže ubrzavajuće električne automobile<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> (A.T.), Mladim inovatorima dodijeljene nagrade VIDI e-novation award, moj-posao.net, 19. prosinca 2006

<sup>28</sup> Mate Rimac, inovator, apsolvant na studiju Ekonomija poduzetništva. Inovacije – od rukavice do automobila, vern.hr

<sup>29</sup> Brucoši VERN-a pobijedili na natjecanju Business Plan Contest, index.hr, 15. lipnja 2007.

<sup>30</sup> NOKru, Napokon i službeno: e-M3 Rimac Automobila drži dva svjetska rekorda!, dnevnik.hr, 18. listopada. 2012

Slika 6. Električni BMW s kojim ulazi u Guinness knjigu rekorda 2011. god.



Izvor: <https://www.rimac-automobili.com/en/press/media-gallery/?media=1923>, vlastita obrada autorice

## **Rimac Automobili**

2009. godine Mate Rimac osnovao je tvrtku Rimac Automobili s naumom razvoja i proizvodnje najnaprednijih električnih sportskih automobila na svijetu. 2011. godine je Concept\_One predstavljen na najvećem sajmu automobila te godine - IAA u Frankfurtu<sup>31</sup>. Početkom 2013. godine je prvi primjerak automobila isporučen što ga čini prvim automobilom koji je Hrvatska kao država proizvela i izvezla<sup>32</sup>.

Tvrtka se vremenom razvila u inženjersku i proizvodnu tvrtku koja uz vlastite automobile, razvija i proizvodi razne automobile i prototipe za druge (prvenstveno automobilske) tvrtke. Priznanje za uspjeh tvrtke i rada Mate Rimca pristižu iz svih dijelova svijeta, pa ga tako primjerice američki Bloomberg uvrštava na listu "Najbolje od 2012."<sup>33</sup>. 2013. godine Mate Rimac osniva novu tvrtku - Greyp Bikes, sa namjenom proizvodnje visokotehnoloških bicikla.

2014. godine Tvrtka Rimac Automobili proglašena je najboljim poslodavcem u kategoriji srednjih poduzeća, prema anonimnoj anketi među zaposlenima u hrvatskim poduzećima koju provodi tvrtka Moj posao od 2007. godine. „Ovo nam je jedno od najvažnijih priznanja. Mi

<sup>31</sup> NOKru, Rimac u Frankfurtu predstavio fenomenalni Concept One, dnevnik.hr, 15. rujna. 2011

<sup>32</sup> Mate Rimac se pohvalio: Isporučen prvi električni automobil, Večernji list, poslovni.hr, 29. siječnja 2013

<sup>33</sup> Novi projekt Mate Rimca: Električni bicikl s kojim želi promijeniti svijet, jutarnji.hr, 21.kolovoza 2013.

smo brzo rastuća tvrtka i želimo visoke uvjete rada i zadovoljstvo naših zaposlenika. Samo sjajna radna atmosfera može dovesti do inovacija i izvrsnih proizvoda koji su usmjereni prema naprijed. Vrlo smo ponosni na ove nagrade“, izjavio je Mate Rimac, izvršni direktor i osnivač Rimac Automobili.<sup>34</sup>

Nakon ulaganja od 30 mil. Eur-a 2017. godine od strane najvećeg azijskog proizvođača baterija - Camel Group, Rimac povećava svoj tim kako bi zadovoljio potrebe za proširenjem svojih istraživanja i razvoja i proizvodnih kapaciteta. Na svojim internim stranicama Rimac Careers, objavljuje potrebu za stotinu radnih mjesta čije pozicije obuhvaćaju širok raspon vještina i različitih pozadina.<sup>35</sup> 2018. godine Rimac Automobili ponovo otvaraju novih 100 radnih mjesta. Brz rast proizlazi iz vlastitih potreba. Rimac je priznati partner za elektrifikaciju mnogim proizvođačima automobila: Porsche, Automobili Pininfarina, Aston Martin, CUPRA, Renault i mnogih drugih izvan javnosti.

2018. godine Rimac Automobili proglašen je najboljim poslodavcem u kategoriji velikih tvrtki u anonimnoj anketi koju provodi tvrtka Moj Posao. Istraživanje zadovoljstva zaposlenika upitnik je koji se sastoji od 78 ključnih tvrdnji iz devet područja zadovoljstva zaposlenika. To su: izazovnost radnih zadataka, lojalnost zaposlenika, organizacija rada, radni uvjeti, posvećenost poslu, osobni rast i razvoj, uključenost u donošenje odluka, međuljudski odnosi i komunikacija u tvrtki. Ispitanici su najbolje ocjene dali u kategorijama: posvećenost poslu, izazovnost radnih zadataka te međuljudski odnosi<sup>36</sup>.

Rimac i Greyp bikes zajedno broje već 400 ljudi, a planovi su nastaviti intenzivno zapošljavati i do 1000 ljudi. Zapošljavaju puno mladih ljudi željnih znanja i vrijednog iskustva kakvo rijetko gdje mogu dobiti, ali i mnoge međunarodne stručnjake u svojim područjima. Svojom politikom pokušavaju zadržati ljude u Hrvatskoj, tako najčešće zapošljavaju mlade direktno s fakulteta. Od ukupnog broja ljudi otprilike deset posto čine stranci koji dolaze sa svih strana svijeta i na to su vrlo ponosni. Mate Rimac smatra da ljudi koji dolaze izvana ne oduzimaju posao našim ljudima, nego obogaćuje za poduzeće.

Postupak zapošljavanja vrše kroz testove, a za pojedine poslove ne traže diplomu, ili iskustvo jer znaju da iskustva nema. Kod inženjera, naglasak je na entuzijazam, i poznavanje osnova

---

<sup>34</sup> <https://www.rimac-automobili.com/en/press/news/rimac-automobili-awarded-the-best-croatian-employer/>

<sup>35</sup> <https://www.rimac-automobili.com/en/press/news/rimac-opens-100-new-jobs/>

<sup>36</sup> <https://www.moj-posao.net/Vijest/78089/Najbolji-poslodavci-u-2018-Rimac-automobili-DHL-i-Mediatoolkit/55/>

posla, jer sve drugo naučiti će kroz projekte. Uz posao im je omogućeno školovanje, usavršavanje, a zaposlenici su ponosni što novostečenim znanjem mogu doprinosti poslovanju poduzeća.

Zajedništvo u Rimac Automobili osjetilo se 2016. godine kada je propala naizgled odlična prilika za investiranje<sup>37</sup>. Rimac je širio svoje poslovanje te su trebali novu rundu investiranja. Dobili su dvije ponude, kineski Camel koji je ponudio 30 mil. eura i investitora kojeg naziva „John“. Nakon obavljenih sastanaka prezentiranja menadžmentu, odabrali su „Johna“ koji je ponudio bolje uvjete. Prilika je bila „to good to be true“. Krenuli su u pregovore a investitor je imao i svoje uvjete. Svaka izmjena tražila je pristanak dioničara na promjene, što je stvaralo dodatne probleme. Kako su se pregovori oduljili, financijskih sredstava je bilo sve manje. Rimac je zatražio pozajmicu investitora budući da su imali dogovorene projekte, a među njima je bio i projekt s Astom Martinom. Investitor je pristao na *bridge* financiranje (posredno financiranje namijenjeno pokrivanju kratkoročnih troškova poslovanja dok se ne osigura dugoročno financiranje), te su sredstva trebala biti doznačena. Nakon nekoliko dana, i mnoštvo provjera, ustanovili su da se radilo o prijevari.

Mate Rimac se suočio s dotad najvećim izazovom, isplatom plaće svojim zaposlenicima. Pokušavao je složiti mail, pronaći način kako im to priopćiti. Znao je da će to njegovi zaposlenici teško prihvatiti. Zatražio je pomoć od domaćeg investitora i plaće je uspio isplatiti s danom zakašnjenja. Očekivao je veliki broj napuštanja zaposlenika, no međutim samo je jedna osoba otišla. Mate Rimac je bio ugodno iznenađen. Iako ovo nije bila prva kriza koju su uspješno prebrodili, bila je potvrda da njegovi zaposlenici, timski kolege vjeruju u uspješnost poslovanja poduzeća, i u svog vođu.

### 5.3. Team leader

Vodstvo Mate Rimaca možemo usporediti sa slobodnim stilom vođenja. Način na koji se brine o svojim zaposlenicima govori kakav je menadžer. Cjelokupnu brigu o zaposlenicima je preuzeo na svoju odgovornost vođen mišlju da bez njih ne bi stvorio uspješno poduzeće. Njegovi zaposlenici su najvažnije i najvrjednije u poduzeću, Alfa i Omega, uvijek na prvom

---

<sup>37</sup> <http://www.poslovni.hr/hrvatska/mate-rimac-javnosti-otkrio-nikad-dosad-ispricanu-pricu-o-kompaniji-347428>

mjestu i tako je posložena njegova lista prioriteta; na prvom mjestu se nalaze zaposlenici, na drugom kupci i na trećem investitori, jer ako su sretni zaposlenici, sretni su kupci, ako su sretni kupci, sretni su investitori i na taj način funkcioniraju<sup>38</sup>. Njegova vizija je stvoriti firmu koja je reflektira zadovoljstvo svih sudionika kroz odnos prema zaposlenicima, prostor u kojima rade, kroz radno vrijeme, kroz beneficije, povećanje plaće. Njegove zaposlenike čine ljudi su iz različitih dijelova svijeta među kojima nema razlike, jednako su plaćeni za područje posla koje obavljaju i to na svjetskom nivou. Oni žele pokazati da Hrvatska može stvoriti vrhunska radna mjesta gdje ljudi iz cijelog svijeta žele doći, mogu doći i gdje žele ostati. Upravo ljudi iz inozemstva su oduševljeni Hrvatskom, poslom koji rade i mjestom u kojem žive. Zapošljavanjem kvalitetnih ljudi iz inozemstva proširuju svoje poslovanje i samim time stvaraju uvjete za otvaranje novih radnih mjesta, prilika i nadogradnju znanja za domaće ljude.

---

<sup>38</sup> M. Rimac (2018), U svom filmu-intervju za HRT

## ZAKLJUČAK

Iako postoje razne teorije o motivaciji i načinima motiviranja, još uvijek ne znamo odgovor na pitanje što nas motivira, što nas pokreće? Današnja činjenica je da su ljudi „gladni“, gladni ljubavi, priznanja, razumijevanja, društva. Menadžeri, team leaderi, profesori, sportski treneri moraju prepoznati motivaciju svog okruženja. Motivacija svakog pojedinca je glavni razlog uspješnog obavljanja pojedinog zadatka. Polazimo od činjenice da ako je zaposlenik motiviran za rad i zadovoljan svojim poslovnim okruženjem tada će klijent, kupac ili gost biti zadovoljan a tvrtka će pozitivno poslovati. Poduzeća su danas suočena s brzim i velikim promjenama koje utječu na suvremeno poslovanje i menadžment, kao i u promjeni vrijednosti onoga što za poduzeće stvara vrijednost. Jasno je da je dobra plaća u današnjem potrošačkom društvu veliki stimulator za svakog zaposlenika. Kada bi se sve rješavalo samo putem novca, onda bi upitna postala funkcija menadžmenta. Ljudi na čelnim pozicijama puno više mogu učiniti koristeći i ostale motivacijske tehnike, kao i drukčiji pristup prema zaposlenicima. Danas, najvrjedniji kapital i vrijednosti za poduzeće predstavljaju ljudi i njihova znanja, dakle kreativni i razvojni resursi. Glavni elementi konkurentnosti postaju ljudi, njihov razvoj, motivacija i zadovoljstvo poslom. Cilj motiviranja zaposlenika je potaknuti ih da se zauzmu za ostvarivanje ciljeva tvrtke. Tvrtkama se predlaže da izrade jedan program nagrađivanja svih zaposlenika koji se može različito primjenjivati na pojedine odjele, koji u kombinaciji s osnovnim motivatorom, novcem, dolaze do svog cilja, efikasnosti poduzeća a samim time i motivaciju. Motivacija je utjecaj koji pokreće, usmjerava i održava željeno ponašanje ljudi. Na motiviranost pojedinca utječu njegove osobne karakteristike, karakteristike posla i karakteristike organizacije u kojoj radi. Da bi trud doveo do dobre performanse, osoba mora imati potrebne sposobnosti za rad, a sustav ocjenjivanja kojim se mjeri pojedinčeva performansa mora se smatrati pravednim i objektivnim. Ukoliko je sustav nagrađivanja oblikovan tako da zaposlenici smatraju da se dobra performansa isplati, nagrade će joj dati potporu i poticati daljnju dobru performansu.

Slobodno možemo potvrditi da je najbolji motiv za rad novac. U današnje vrijeme novac dobiva sve više na važnosti jer omogućava podmirenje osnovnih životnih troškova. Novac znači sigurnost, slobodu, isplata plaće za uloženi trud. Novac omogućava stvaranje životnog stila kojem težimo. Nakon novca motivira nas osjećaj osobnog postignuća, posao koji nas ispunjava i koji volimo raditi, osjećaj da radimo posao koji ima smisla i koristi društvu.



Osjećaj uspjeha i vrijednosti, samopoštovanje i samopouzdanje nakon uspješno završenog teškog projekta, ono je što nas najviše potiče da radimo. Stjecanje novih iskustava novih znanja i vještina također je bitan motivator ako gledamo da nam to stvara konkurentnost na tržištu rada, napredovanje, a i povećanje plaće. Samim time „bogatiji“ smo za još jednu vrijednost. Raditi u dobrom timu, timu gdje vlada pozitivna atmosfera i zajednička težnja prema ostvarenju ciljeva poduzeća također je efikasan motivator.

Kao što smo vidjeli na primjeru Mate Rimca, uspješno obavljen posao dovodi do povećanja plaće, otvaranja novih radnih mjesta a imati vođu kojem su na prvom mjestu njegovi zaposlenici motivacija je svakog pojedinca da bude još uspješniji u svom poslu na obostrano zadovoljstvo.

## POPIS LITERATURE

Knjige:

- M. Muchnick, K. Blanchard, 2007.; Recept za uspješno vodstvo, Knjižara Levak
- N. Injac, 2002.; Mala enciklopedija kvalitete – Upoznajmo normu ISO 9000 I. dio, Oskar , Zagreb
- M. Varga, 2011.; Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola, Čakovec
- M. Buble, 2000.; Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
- P. Drucker, 2005.; Najvažnije o menadžmentu, M.E.p. Consult, Zagreb
- F. Bahtijerević-Šiber, 1999.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
- T. Lazibat, K. Dumičić, 2009.; Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete, Ekonomski fakultet, Zagreb
- K. Kobjoll, 2009.; Srdačnost kao roba, Profil, Zagreb
- S. Marušić 2006.; Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb
- T. Krmpotić 2016.; Seminarski rad, Korporacija Google, Ekonomski fakultet u Splitu

Članci u časopisu-elektronička verzija:

- Schein, Edgar H, 1990. & 1996., Career Anchors (discovering your real values), Jossey-Bass Pfeiffer
- Mladim inovatorima dodijeljene nagrade VIDI e-novation award, moj-posao.net, 19. prosinca 2006.
- Mate Rimac, inovator, apsolut na studiju Ekonomija poduzetništva. Inovacije – od rukavice do automobila, vern.hr
- Brucoši VERN-a pobijedili na natjecanju Business Plan Contest, index.hr, 15. lipnja 2007.
- NOkru, Napokon i službeno: e-M3 Rimac Automobila drži dva svjetska rekorda!, dnevnik.hr, 18. listopada. 2012.
- NOkru, Rimac u Frankfurtu predstavio fenomenalni Concept One, dnevnik.hr, 15. rujna. 2011.
- Mate Rimac se pohvalio: Isporučen prvi električni automobil, Večernji list, poslovni.hr, 29. siječnja 2013.
- Novi projekt Mate Rimca: Električni bicikl s kojim želi promijeniti svijet, jutarnji.hr, 21.kolovoza 2013.

<https://www.rimac-automobili.com/en/press/news/rimac-automobili-awarded-the-best-croatian-employer/>

<https://www.rimac-automobili.com/en/press/news/rimac-opens-100-new-jobs/>

<https://www.moj-posao.net/Vijest/78089/Najbolji-poslodavci-u-2018-Rimac-automobili-DHL-i-Mediatoolkit/55/>

<http://www.poslovni.hr/hrvatska/mate-rimac-javnosti-otkrio-nikad-dosad-ispricanu-pricu-o-kompaniji-347428>

M. Rimac 2018., U svom filmu-intervju za HRT

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. LinkedIn, profesionalna društvena mreža, oblik dinamičnog životopisa .....	11
Slika 2. Proces motivacije.....	17
Slika 3. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba .....	19
Slika 4. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije.....	21
Slika 5. Lawlerov model očekivanja.....	28
Slika 6. Električni BMW s kojim ulazi u Guinness knjigu rekorda 2011. god.....	35