

# Teorije motivacije zaposlenika

---

**Babaj, Matea**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:267408>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij menadžment

Matea Babaj

## TEORIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

Diplomski rad

Diplomski rad iz predmeta	.....
	LIDERSTVO
ocijenjen ocjenom:	.....
	100/100 (5)
Osijek, .....	20 .....
	9.9. 19.
	.....
	Potpis nastavnika:
	.....

II RAZINA OBRAZOVANJA

Osijek, 2019.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij menadžment

Matea Babaj

**TEORIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA**

Diplomski rad

**Kolegij: Liderstvo**

JMBAG: 0010212840

e-mail: matbabaj@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2019.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

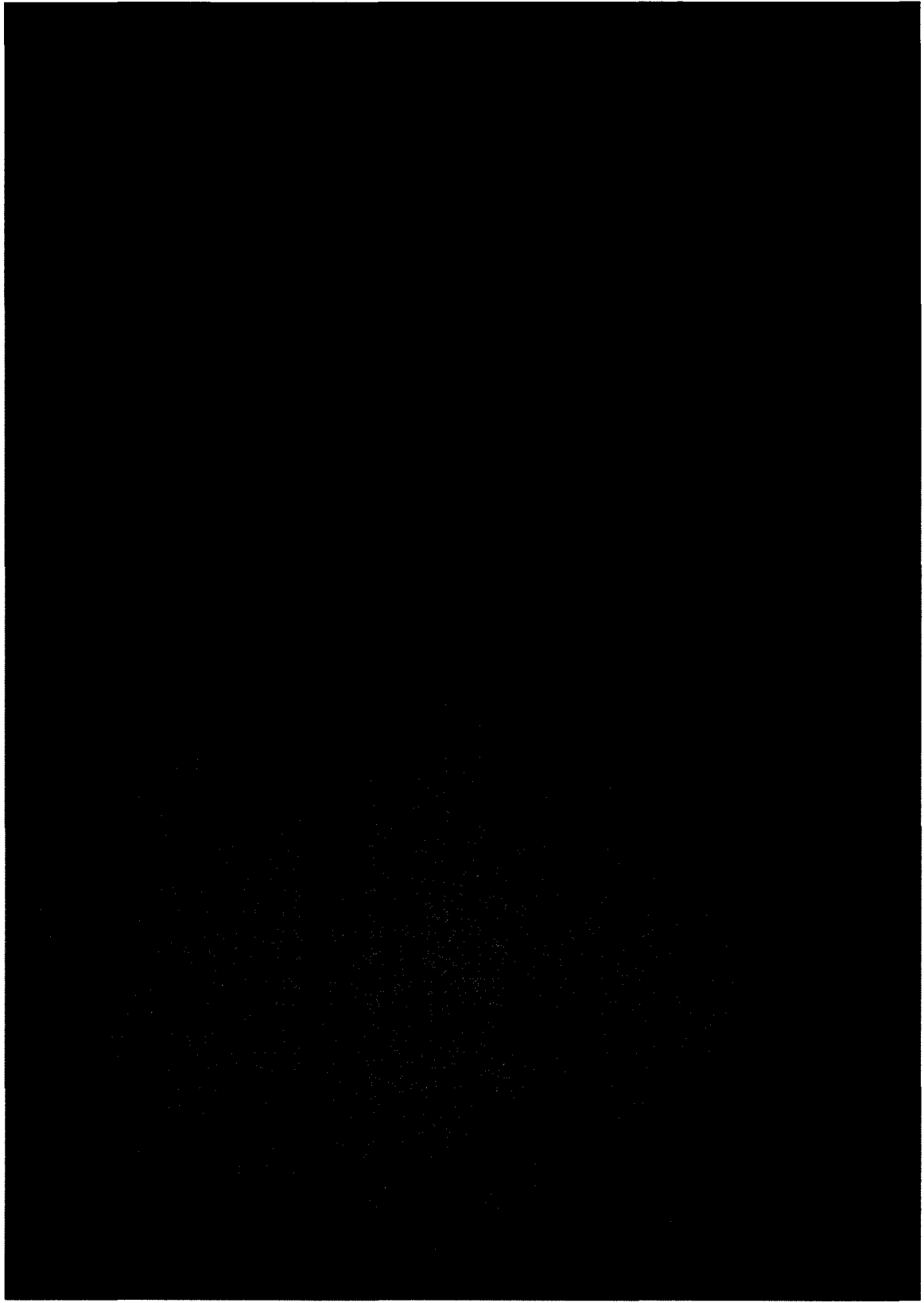
Graduate Study management

Matea Babaj

**EMPLOYEE MOTIVATION THEORIES**

Graduate paper

Osijek, 2019.



## **Teorije motivacije zaposlenika**

### **SAŽETAK**

U ovom radu prikazane su teorije motivacije zaposlenika. Zaposlenici predstavljaju ključni resurs svakog poduzeća. Upravo iz tog razloga važno je zaposlenike motivirati i dati im razne mogućnosti, ali i nagrade za njihovu inicijativu i dodatan doprinos radu. Teorije motivacije intenzivno postaju predmet izučavanja menadžmenta sredinom 20. stoljeća kada se počinje sve više ulagati u ljude kao ključni potencijal u poduzeću. Tehnologija se može kopirati, ali ljudski talent ne. U poslovnoj okolini dolazi do krupnih promjena koje povećavaju stupanj njezine neizvjesnosti. Takva situacija zahtijeva nove odgovore menadžmenta, a on ih može dati samo tako da angažira cjelokupno znanje, odnosno sav ljudski potencijal kojim poduzeće raspolaže. Stoga znanje postaje temeljni kapital i najveća konkurentska snaga poduzeća koja se transformira u organizaciju koja uči, a time ljudi, ljudski resursi i kadrovi postaju ključna strateška prednost organizacije. Stoga veliki broj poduzeća, posebice velika poduzeća, imaju razvijeni sustav motivacije kojima potiču zaposlenike na dodatan angažman, ali i održavanje lojalnost zaposlenika prema poduzeću i radu u njemu. Struktura rada podijeljena je u četiri dijela. Rad započinje uvodom u kojem se predstavlja predmet, svrha, cilj, metodologija i struktura rada. Drugi dio rada su teorije motivacije zaposlenika. U ovom poglavlju rada objašnjavaju se već poznate teorije motivacije zaposlenika. Treći dio rada predstavlja proces motivacije te načina kreiranja motivacijskih tehnika menadžmenta ljudskih potencijala. Četvrti dio rada je zaključak.

Ključne riječi: ljudski potencijali, motivacija, teorije motivacije

## **Employee motivation theories**

### **ABSTRACT**

This paper presents theories of employee motivation. Employees represent the key resource of each company. For this very reason, it is important to motivate employees and give them various opportunities, but also rewards for their initiative and additional contribution to work. Theories of motivation became the subject of management research in the middle 20th century when people started investing in employees as a key potential in the enterprise. Technology can be copied but human talent can not. There are major changes in the business environment that increase uncertainty. This situation requires new management responses and can only provide them by engaging the entire knowledge, what is actually all human potential that a company has. Therefore, knowledge becomes the core capital and the greatest competitive power of a company, that transforms into a learning organization and with that, people, human resources and staff are becoming a key strategic assets of the organization. Because of this, a large number of companies, especially large companies, have developed a system of motivation to encourage employees to engage more, but also maintaining employee loyalty to the company and work there. The structure of the work is divided into four parts. The work begins with the introduction of the subject, purpose, goal, methodology and the structure of the work. The second part is the theories of employee motivation. This section explains the well-known motivations of employees. The third part of the paper presents the process of motivation and ways to create motivational techniques for human resource management. The fourth part of the paper is a conclusion.

**Key words:** human resources, motivation, theory of motivation

## **1. UVOD**

Upravljanje ljudskim potencijalima danas predstavlja osnovu funkcioniranja određene organizacije. Specifičnost ove upravljačke djelatnosti leži u zahtjevnosti i složenosti upravljanja koje zahtijeva visoku etičnost, organiziranost i inventivnost ljudi koji su zaduženi za upravljanje ljudskim potencijalima. No, upravljanje ljudskim potencijalima se također razlikuje od organizacije do organizacije. Kako bi se što bolje predstavila specifičnost upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću u ovom radu će se predstaviti osnovne značajke upravljanja ljudskim potencijalima prilikom motivacije zaposlenika.

Predmet rada je prikaz teorija motivacije zaposlenika. Svrha ovog rada je predstaviti značajke upravljanja motivacijom zaposlenika. Cilj rada je predstaviti specifičnost upravljanja ljudskim potencijalima s naglaskom na teorije motivacije zaposlenika u poduzeću.

## **2. TEROIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA**



Ljudski resursi (ljudi, kadrovi) čine živi faktor organizacije poduzeća („ljudski kapital“) koji svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću danas najviše pridonosi uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća (Buble, 2010.:107). Bitno se razlikuju od materijalnih resursa – ljudski su resursi jedinstveni za svako poduzeće i ne mogu se kopirati. To što dva poduzeća imaju isti broj zaposlenih, istu kvalifikacijsku i profesionalnu strukturu, istu spolnu i dobnu strukturu, itd., nikako ne znači da imaju identične ljudske resurse. Ono što ih razlikuje jest činjenica da ukupne organizacijske, intelektualne, stručne i druge sposobnosti nisu jednostavan zbroj individualnih sposobnosti nego nova kvaliteta koja, ovisno o drugim faktorima (ukupnoj praksi i programima upravljanja ljudskim potencijalima, stilu menadžmenta, organizacijskoj kulturi, strukturi, općim socijalnim odnosima i dr.), može biti veća ili manja (Buble, 2010.:107).

Menadžeri ljudskih resursa koji su upućeni u razne teorije motivacije učinkovitije će surađivati sa svojim zaposlenicima. Većina ih primjenjuje te teorije prilikom motiviranja zaposlenika, no ono što je motivirajuće za jednog zaposlenika ne mora biti i za nekog drugog.

Na ljudsko ponašanje utječe težnja za ispunjenjem potreba. Menadžeri i nadređeni koji ne shvaćaju određena psihološka pravila često smatraju ponašanje svojih zaposlenika zagonetnim i zbunjujućim. Upravljanje je ugodnije i više motivira kad su potrebe zaposlenika zadovoljene.

U suvremenim uvjetima poslovanja smatra se da su upravo zaposlenici najvrjedniji „kapital“ tvrtke, stoga je osnovna zadaća menadžera pratiti intenzitet i promjene motivacije zaposlenika u svrhu njihova zadovoljenja, a sve s ciljem uspješne realizacije ciljeva tvrtke. Upravo shvaćanje beneficija kao motivatora koji čine zaposlenike zadovoljnim i potiču ih na uspješno obavljanje radnih zadataka čini umijeće upravljanja ljudskim potencijalima. Analiza i adekvatan sustav praćenja uspješnosti zaposlenika u radu, te dobro razrađen i pravedan sustav beneficija može se koristiti kao bitna poluga za motiviranje zaposlenika. Istraživanje portala Mojposao.hr pokazalo je da je većina hrvatskih zaposlenika nezadovoljna trenutnim poslom. Istraživanja provedena u Americi otkrila su da je između lipnja 2007. godine i prosinca 2008. godine postotak zaposlenika koji pokazuju lojalnost prema svojim poslodavcima pao s visokih 95% na svega 39%.

Najočitiji razlog za nezadovoljstvo zaposlenika u novije vrijeme je recesija, koja uništava radna mjesta i širi zabrinutost među zaposlenicima. Drugi izvor nezadovoljstva je utrka za povećanjem proizvodnosti rada, koja je tipično povezana s mjerenjem performansi (12 pitanja za mjerenje zadovoljstva i zalaganja zaposlenika <http://www.moj-posao.net/Savjet/70577/12-pitanja-za-mjerenje-zadovoljstva-i-zalaganja-zaposlenika/48/#ixzz3Tu0sSfNH.>)

Kvalitetno razrađen sustav beneficija kao sustav motivacije zaposlenika obuhvaća detaljnu analizu trenutnog sustava, te analizu i praćenje potreba i ponašanja zaposlenika, definiranje strategije i modela nagrađivanja, analizu i usporedbu sa sustavom nagrađivanja drugih tvrtki, evaluaciju kompenzacijskih programa, te konačno implementaciju sustava motivacije. Time proces motiviranja ne završava, već je nakon njegove primjene potrebno analizirati novo stanje i ocijeniti uspješnost provedbe, odnosno utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, te poboljšanje realizacije organizacijskih ciljeva.

Mjerenje motiviranosti zaposlenih može se promatrati kao instrument analize i valorizacije izvedenih mjera poboljšanja rada i poslovanja, te kao povratna veza prema novom radnom ciklusu sa ili bez novih mjera poboljšanja rada (Buble, 2000.: 517). Nakon provođenja mjera za unapređenje postojećeg stanja u poduzeću, potrebno je utvrditi koliko su one uistinu doprinijele poboljšanju cjelokupne situacije u poduzeću, te koliko su ispravne. Razina motiviranosti i zadovoljstva zaposlenika (kao rezultat njihovog mjerenja) ovdje se pokazuje kao koristan alat za tu svrhu, budući da svaki radni ciklus treba prilagoditi zaposlenicima koji će svojim zalaganjem osigurati njegovo kvalitetno izvođenje (Buble, 2000.: 512). Efekti poduzetih napora za povećanje radne motivacije, tj. zadovoljstva zaposlenika na što veći i kvalitetniji rad, podrazumijevaju i mogućnost sagledavanja te ocjenjivanja tih efekata (Buble, 2000.: 516). Prethodnim mjerenjem i kvantificiranjem ostvarenih efekata mogu se ocijeniti poduzete aktivnosti, uvođenje određenih stimulatora za rad i slično

Utvrđivanje i mjerenje zadovoljstva zaposlenika predstavlja važnu odgovornost svakog poduzeća koje želi ostvariti i zadržati visoko motivirane zaposlenike. Važno je da se takva mjerenja kontinuirano provode u poduzeću kako bi zaposlenici shvatili da se poduzeće brine o njihovom položaju u organizaciji i da im nastoje povratnim informacijama osigurati suradnju u formiranju učinkovitog motivacijskog sustava.

Također moći će se utvrditi promjene stanja motivacije i zadovoljstva zaposlenika tijekom vremena, te utvrditi što pokazuje najveći utjecaj na ta dva područja. Mjerenje doprinosi većem razumijevanju zadovoljstva što opet rezultira boljim oblikovanjem radnog okruženja i dodijeljenih radnih zadataka, sistema nagrađivanja i vrednovanja ostvarenih rezultata. Značaj ovakvih postupaka ogleda se i u mogućnosti poduzimanja akcija za unapređenje postojećeg zadovoljstva, bolje motiviranje te utvrđivanje razloga eventualnog nezadovoljstva zaposlenika (Rijavec, Miljković, 2010.:56).

Mjerenje zadovoljstvo radom provodi se putem raznih tehnika instrumenata i indikatora koji proizlaze iz pojedinih pristupa mjerenja tih područja. Svoje temelje pronalaze u psihologiji budući da se radi o istraživanju kompleksnog ljudskog ponašanja. Većina tehnika nastala je prilagodbom postupaka iz temeljnih istraživanja motivacije, čak i kod ispitivanja životinja, a neki su postupci osmišljeni za konkretna poduzeća.

Postoje tri vrste tehnika za mjerenje motivacije:

- dubinske psihološke tehnike,
- indirektno tehnike,
- psihološke tehnike zasnovane na samo opisu (Vidović, 2011).

*Dubinske psihološke tehnike* javljaju se tridesetih godina dvadesetoga stoljeća te im nakon pedesetih godina opada primjena zbog povećanog broja kritika. Uglavnom se oslanjaju na teoriju projekcije izvedenu iz Freudove psihologije ličnosti. Ispitanik ovdje strukturira ili interpretira određeni materijal koji nije dovoljno strukturiran.

*Indirektno tehnike (posredne)* zasnivaju se na tehničko–ekonomskim pokazateljima rada pojedinca, radnih grupa, organizacija i širih društvenih zajednica. Osnovni tehničko–ekonomski pokazatelji kojima se može pratiti razina motiviranosti zaposlenika, pod uvjetom da su im ostale komponente relativno nepromjenjive su: produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost (Vidović, 2011). Produktivnost rada daje odnos između ostvarenih radnih efekata i uloženog rada, ekonomičnost rada pokazuje odnos između utrošenih sredstava i ukupnog prihoda, a rentabilnost rada pokazuje odnos između dohotka i ukupnog prihoda. Radna aktivnost je motiviranost i radnika, jer viša razina motiviranosti za rad omogućuje postizanje viših ekonomskih efekata rada.

Budući da veća radna motivacija uzrokuje veće radne rezultate, mjerenjem motivacije za rad mjeri se razina radnog učinka. Pri mjerenju individualnog i skupnog učinka u neposrednoj proizvodnji mogu se koristiti određeni načini mjerenja. Jedno od mjerila radnog učinka koje ima individualni karakter je norma rada, pri čemu je izvršenje norme mjerilo razine učinka i motivacije za rad. Ukoliko se norma ne izvrši ispituju se faktori utjecaja na posao, radnu sredinu i izvršitelja. Za mjerenje skupnog ili kolektivnog radnog učinka mogu se koristiti brojni pokazatelji vezani za: opseg proizvodnje, kvalitetu proizvoda, ostvarenje rokova proizvodnje, iskorištenje kapaciteta, uštede u materijalu i energiji.

U pokazatelje radnih rezultata ubrajaju se svi postupci kojima se mjeri doprinos posla i radnika ostvarenju radnih rezultata. To su: obujam ostvarenog posla, kvaliteta obavljenog posla, uspješnost u korištenju sredstava zarad, odgovornost u radu, složenost poslova i drugi. Primjena ovih pokazatelja ograničena je postojanjem brojnih utjecajnih faktora, pored motiviranosti zaposlenika. Ove se tehnike koriste kao dopuna dubinskim psihološkim tehnikama i služe za valorizaciju već poduzetih mjera, dakle kao kontrolne tehnike (Obadić, 2003.:529-546).

*Psihološke tehnike zasnovane na samo opisu* usmenom ili pismenom komunikacijom ispitivača i ispitanika dolazi se posrednim putem do podataka o iskustvenim sadržajima. Postupak se odvija verbalnom provokacijom i reakcijom (pitanje-odgovor) da bi se saopćilo određeno iskustvo. Kao prednosti ovih tehnika ističu se brzina ispitivanja, prikupljeni podatci odnose se na sve vremenske dimenzije, nije potrebno neposredno prisustvo ispitivača. Nedostaci prikupljenih podataka ovim putem ogledaju se iz njihove podložnosti i ustaljenim običajima, sustavima vrijednosti i životnom iskustvu ispitanika (Vidović, 2011). Pri mjerenju zadovoljstva zaposlenika mogu se koristiti tehnike za mjerenje motivacije za rad koje su prethodno opisane, pogotovo dubinske psihološke tehnike i tehnike zasnovane na samo opisu.

Kako je ranije rečeno, mogući način i mjerenja zadovoljstva na radu su provođenje anketa s određenim stupnjevima odgovarajuće skale te upiti zaposlenome za stavove o privlačnosti komponenata posla (Marušić, 2000.: 217). Putem anketa mogu se izraziti pokazatelji zadovoljstva te dobiti mišljenje zaposlenika o važnim pitanjima iz poslovanja koja utječu na razinu motivacije zaposlenika, a time i na njihovu kvalitetu rada.

Prikupljene podatke anketom moguće je jednostavno obraditi i prezentirati. Posebno je značajno istraživanje stavova kojim se izravno od zaposlenih dobivaju informacije o njihovom viđenju raznih stvari u poduzeću (Bogdanović, 2003.:830).

Mjerenje i istraživanje zadovoljstva poslom poduzećima predstavlja korak prema postizanju poslovne izvrsnosti i učinkovitom upravljanju ljudskim resursima. Rezultati istraživanja zadovoljstva zaposlenih postaju osnova za njegova daljnja unaprjeđenja, daju sliku zadovoljstva zaposlenih i uvid u njihove preferencije i stavove.

Općenito se razlikuju tri pristupa u mjerenju zadovoljstva poslom:

- holistički pristup,
- indirektni ili aditivni pristup,
- složeniji pristupi (Bogdanović, 2003.:830).

*Holistički pristup* temelji se na određenju zadovoljstva poslom kao efektivnog, emotivnog odnosa pojedinca prema poslu, ali i kao stava prema poslu. Opće zadovoljstvo poslom dobiva se zbrajanjem odgovora na indikatorima koji predstavljaju važnost posla za pojedinca, vezanost za posao, zanimljivost posla i slično. Među tehnikama koje su ovdje razvijene najviše se koriste: Brjafild – Rotova skala, Kuninova skala lica, Hopokova skala (Bogdanović, 2003.:832).

*Indirektni ili aditivni pristup* mjeri zadovoljstvo poslom preko pojedinih aspekata posla. Dakle, temelji se na shvaćanju zadovoljstva kao proizvoda odnosa prema raznim činiteljima posla, te kao sumom zadovoljstva pojedinim aspektima posla. Skor općeg zadovoljstva poslom dobiva se ocjenjivanjem zadovoljstva pojedinim faktorima (aspektima) posla, čiji se značaj razlikuje i dobiva kao numerička razlika između aspiracija i razine zadovoljstva tih aspiracija za svakog pojedinca. Kod korištenja tehnika i instrumenata proizašlih iz ovog pristupa, važne su dvije orijentacije. Po jednoj, svi faktori koji čine zadovoljstvo imaju približno jednaku važnost, odnosno pondere. Značajnija je orijentacija prema kojoj su faktori zadovoljstva različitog značaja za opće zadovoljstvo poslom svakog pojedinca, što ga imaju različite numeričke vrijednosti, odnosno pondere (Bogdanović, 2003.:830).

*Složeniji pristupi* mjerenju zadovoljstva poslom temelje se na razlici između važnosti, aspiracije i dostizanja ciljeva, pri čemu su značajniji za zadovoljstvo oni djelovni čiji je značaj više naglašen.

Sukladno analizi zadovoljstva zaposlenika organizacijom i mogućnostima koje ista nudi, poslodavac može kreirati splet beneficija koje će najviše zadovoljiti zaposlenike. Primjerice poduzeće Deichmann, svojim zaposlenicima plaća dodatne mirovinske štednje pored zakonski određenih, na taj način osiguravaju blagostanje svojim zaposlenicima i nakon što isti odu u mirovinu. Jedan od vrlo dobrih modela upravljanja beneficijama koji se temelji na analizi potreba zaposlenika te njihova zadovoljstva radnim mjestom i organizacijom, nastao je u poduzeću Ferrero (Hoper, 2010). Poduzeće Ferrero osnovalo je zakladu za zaposlenike koja brine o njihovim obiteljima u slučaju smrti zaposlenika, no ova zaklada ima i ulogu pružanja doživotne rente za zaposlenike Ferrera. Taj model nastao je zbog neujednačenog mirovinskog sustava u zemljama gdje posluje Ferrero, stoga je menadžment želio osigurati svim zaposlenicima jednake uvjete umirovljenja i života u mirovini (Hoper, 2010).

Prema istraživanju portala Moj posao provedenom u poduzeću Belišće d.d., tvornice papirne i ambalažne industrije zadovoljstvo zaposlenika poslom ponajviše se veže za oblike materijalnih beneficija te mogućnost razvoja karijere. Od ukupno 80 anketiranih ispitanika njih 40% razvoj karijere navodi kao čimbenik njihova zadovoljstva poslom u poduzeću. Fleksibilno radno vrijeme kao dobrovoljna beneficija poslodavca važna je za 36% zaposlenika, 26% ispitanika beneficiju plaćanja dodatnog zdravstvenog osiguranja smatra važnom za zadovoljstvo poslom u poduzeću Belišće d.d.. Generalno gledajući 70% zaposlenika smatra da poduzeće Belišće d.d. ne nudi previše dobrovoljnih beneficija za zaposlenike, no iako je takva situacija 80% ispitanika ne bi promijenilo posao da su u prilici. Razlog svoje lojalnost navode dugi radni staž (18%), dobri međuljudski odnosi (25%), blizina radnog mjesta (24%) te siguran posao (12%) (Motivacija zaposlenih - Belišće d.d., <http://motivacijazaposlenih.blogspot.com/>).

U svakom slučaju može se zaključiti kako za utvrđivanje zadovoljstva zaposlenika poslodavci trebaju puno informacija kao bi na temelju istih kreirali beneficije koje će najviše zadovoljiti zaposlenike. S druge strane Miljković i Rijavec, navode da zadovoljstvo poslom ne mora biti isključivo vezano za beneficije, ono može biti povezano sa dobrim međuljudskim odnosima te nekim drugim vrijednostima koje zaposlenici smatraju ključnim za zadovoljstvo poslom (npr. siguran posao, blizina radnog mjesta). Samim time poslodavci moraju biti svjesni ključnih čimbenika zadovoljstva kako onih na koje oni kao poslodavci mogu utjecati, ali i onih koji se stvaraju kao posljedica poslovnog procesa i opće korporacijske klime Motivacija zaposlenih - Belišće d.d., <http://motivacijazaposlenih.blogspot.com/>).

Kako se može vidjeti iz ovog poglavlja upravljanje ljudskim potencijalima je vrlo kompleksan i sveobuhvatan posao koji zahtijeva široki spektar analiza na temelju kojih se kreiraju mogućnosti i strategije daljnjeg upravljanja ljudskim potencijalima.

### 3. METODOLOGIJA RADA

Prilikom izrade rada korištena je metoda analize prikupljenih teorijskih materijala iz udžbenika i stručnih članaka te praktičnih primjera odabranih poduzeća. U radu su korištene metode analize, sinteze, komparacije i kompilacije. Praktični dio rada temelji se na analizi podataka prikupljenih iz sekundarnih izvora kao što su izvješća poduzeća i internetske stranice.

Metode korištene u izradi rada bile su metode:

- analize,
- sinteze,
- komparacije i
- kompilacije (Žugaj, 1979.: 114).

Metoda analize smatra se istraživačkom metodom kojom se pregledava određeni sadržaj i prikupljaju se činjenice koje su ključne za dokazivanje određene istraživačke pretpostavke. U ovom radu metoda analize korištena je u svim poglavljima rada (Zelenika i Zelenika, 2006.:20).

Metoda sinteze je spajanje jednostavnih misli u složene. Na temelju prikupljenih činjenica u teorijskom i istraživačkom djelu rada korištena je metoda sinteze kojom su se spajale razne informacije u složenu kompoziciju (Zelenika i Zelenika, 2006.:20).

Metoda komparacije predstavlja metodu kojom se uspoređuju razni nalazi istraživanja i teze. Ova metoda dominantna je u istraživačkom djelu rada, posebno u području u kojem se uspoređuju teorije motivacije (Žugaj, 1979.: 117).

Metoda kompilacije najviše je u ovom radu korištenja u teorijskom djelu i osvrtnu na dosadašnja istraživanja. Njome su preuzeta i predstavljena dosadašnja istraživanja brojnih stručnjaka i poduzeća koja su se bavili istraživanjem motivacije te čimbenika koji utječu na motivaciju zaposlenika (Žugaj, 1979.: 118).



## 4. OPIS ISTRAŽIVANJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Prilikom analize raznih djela i dosadašnjih istraživanja iz područja menadžmenta ljudskih potencijala u radovima Pološki-Vokić (2008), Bahrijarević-Šiber, Sikavića (2008), Noe, R.A; Hollenbeck, J.R; Gerhart, B; Wright, P.M (2006), Vujić, V. (2008), Jurina, M. (2011) utvrđene su sljedeće teorije motivacije ljudskih potencijala:

- Maslowljeva teorija
- Motivacijsko-higijenska teorija (Herzbergova teorija),
- Teorija potreba- Davida McClellanda,
- Teorija jednakosti,
- Teorija očekivanja Victora Vroomda,
- Skinnerova teorija osnaživanja,
- Teorija vrste posla.

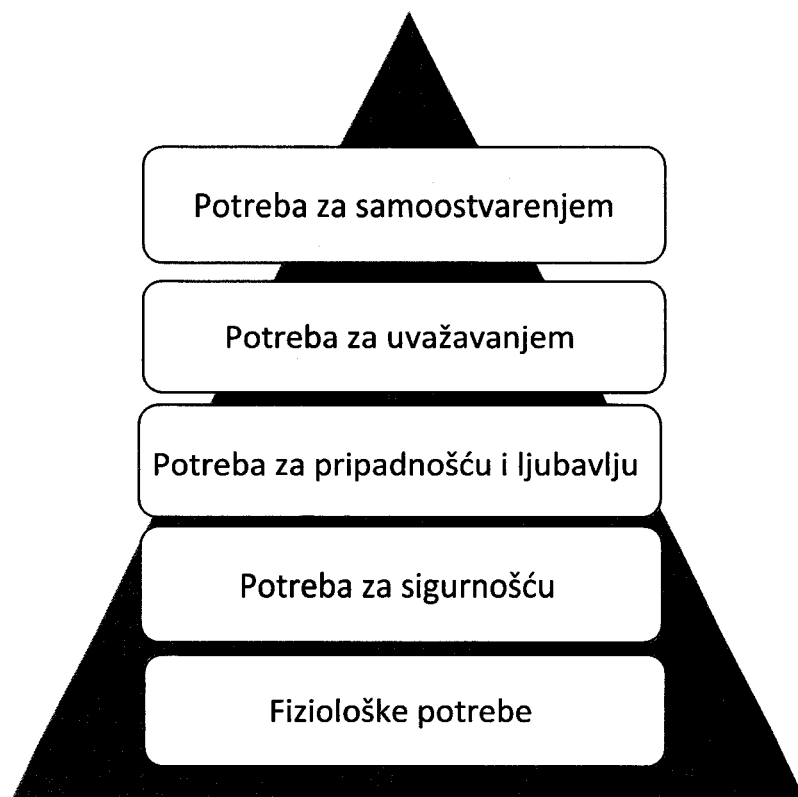
Detaljnija analiza svih navedenih teorija bit će predstavljena u nastavku rada.

### 4.1. Maslowljeva teorija hijerarhije ljudskih potreba

U klasifikaciji ljudskih potreba razvijale su se tijekom godina različite pretpostavke. Jedna od najraširenijih je teorija hijerarhije potreba koju je razvio Maslow.

Po Maslowu, ljudske potrebe svrstavamo u pet temeljnih nivoa koji su hijerarhijski poredani. Potrebe s vrha hijerarhijske piramide nisu presudne za proces motivacije dok se ne zadovolje one na najnižim razinama. Potrebe utječu na ponašanje sve dok se u potpunosti ne zadovolje, a taj fenomen Maslow naziva prepotencijom potrebe. Prikaz 10-3 prikazuje hijerarhijski model potreba po Maslowu. Po Maslowu, sve dok nečije fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću nisu zadovoljene, ove ostale potrebe kao što su potreba za ljubavlju, pripadanjem, uvažavanjem i samoostvarenjem neće biti važne. Primarne potrebe (fiziološke i one za sigurnošću) potrebne su za preživljavanje, a one sekundarne (potreba za pripadanjem, ljubavlju, uvažavanjem i samoostvarenjem) poboljšavaju kvalitetu života (slika 1. )

Slika 1. Ljudske potrebe po Maslowu



Izvor: Vujić, V. (2008). *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, str. 112

**Fiziološke potrebe.** Presudne su za preživljavanje ljudskog bića. Uključuje potrebu za hranom, vodom, kisikom, odmorom, fizičkom aktivnosti, zaštićenosti od ekstremnih temperatura. Ove su potrebe primarne i sve dok se ne zadovolje ostale potrebe nisu važne. Većini ljudi u današnjem društvu te su potrebe zadovoljene prvenstveno zato što to standard osigurava.

**Potrebe za sigurnošću.** Nakon što se zadovolje fiziološke potrebe, sljedeće su na redu potrebe za sigurnošću što uključuje fizičke i psihološke elemente. U one fizičke ulaze stanovanje, odjeća i fizička sigurnost, čije zadovoljenje osiguravaju plaće pojedinaca.

Potreba za sigurnošću koja spada u psihološke potrebe uključuje siguran posao i široku lepezu dodatnih beneficija. Naknadu za nezaposlene, mirovine, naknadu kod nesposobnosti za rad

ubrajamo u elemente koji zadovoljavaju potrebu za sigurnošću jer doprinose financijskoj i emocionalnoj sigurnosti. Izostanak tih beneficija uzrokuje značajnu psihološku nesigurnost.

Poslovno okruženje pruža osjećaj sigurnosti, no prigodom promjene posla ili sama promjena poslovnog okruženja utječe na sigurnost. Budući da se mnogi zaposlenici odupiru promjenama, menadžeri, ali i ostali nadređeni, trebali bi im pomoći u prilagođavanju novim poslovnim situacijama.

**Potreba za pripadnošću i ljubavlju.** Nakon što se zadovolji potreba za sigurnošću, sljedeća potreba koju valja zadovoljiti je ona za pripadanjem i ljubavlju. U ovu kategoriju uključujemo pripadnost grupi, potrebu za druženjem, potrebu za ljubavlju i privrženošću te potrebu za socijalizacijom.

Više nego ikada prije zaposlenici smatraju svoj posao mjestom gdje zadovoljavaju upravo te potrebe. Ako se što ispriječi zadovoljenju takvih potreba, zaposlenici se počinju osjećati frustrirano.

Menadžer koji ne razumije takvu prirodu stvari ne može ni shvatiti važnost radnog mjesta u zadovoljavanju raznih potreba. Zaposlenici žele da ih ostali kolege, kao i nadređeni, uvažavaju i prihvaćaju. Razumijevanje unutar odnosa zaposlenik-nadređeni kao i razumijevanje unutar grupe važan su čimbenik u cjelokupnoj brizi menadžera za zadovoljenje potrebe za pripadanjem među svojim zaposlenicima. Novac ne pomaže u zadovoljenju potrebe za pripadanjem kao što to može kod zadovoljenja nižih potreba jer su potreba za pripadanjem i ona za ljubavlju apstraktne prirode.

**Potreba za uvažavanjem.** U procesu motivacije ova potreba postaje važnom nakon što se zadovolje sve niže potrebe. Postoje dvije vrste potreba za uvažavanjem: samouvažavanje i uvažavanje drugih. Samouvažavanje uključuje želju za postignućem, samopoštovanjem, samopouzdanjem, upravljanjem, a generira se u pojedincu samom. Uvažavanje drugih podrazumijeva odobravanje, pažnju, ugled i status u odnosu na druge ljude.

Zadovoljenje ovih potreba stvara kod ljudi osjećaj da vrijede i da su važni, a izostankom se stvara osjećaj utučenosti, nesposobnosti i nekorisnosti što može dovesti do neurotičnog i neprijateljskog ponašanja. Neke od najtrajnijih i najkorisnijih tehnika motivacije zaposlenika podrazumijevaju zadovoljavanje potrebe za uvažavanjem. Tako, na primjer, dobra motivacija koja će zadovoljiti tu potrebu može biti promaknuće ili uključivanje u donošenje poslovnih odluka (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008.:167).

**Potreba za samoostvarenjem.** Ta je potreba na vrhu hijerarhijskog lanca i najteže se zadovoljava. Sve potrebe koje se u tom lancu nalaze prije nje moraju biti zadovoljene kako bi zadovoljenje ove potrebe u procesu motivacije nešto vrijedilo. Samoostvarenje podrazumijeva iskorištavanje maksimuma vlastitog potencijala i postizanje vlastitog krajnjeg cilja.

Različite okolnosti mogu sprečavati samoostvarenje. Jedna od njih je i sam posao, zatim poštovanje hijerarhijskog reda. Postoje zaposlenici koji teže nekom položaju no moraju poštovati pravo prvenstva starijih zaposlenika koji će poziciju prepustiti mlađima tek nakon što odu u mirovinu ili na neku drugu, višu poziciju. Neki drugi zaposlenici teže položajima za koje nemaju i nikada neće imati dovoljno sposobnosti da ih dosegnu pa tako ni da se samoostvare. Zaposlenici koji se na poslu ne mogu dokazati i tako postići samoostvarenje, nadoknađuju to ostvarenjem na nekim drugim područjima, u privatnom životu, na primjer.

Program za motivaciju zaposlenika temeljen na Maslowljevoj hijerarhiji potreba učinkovitiji je od onih programa koji ne uzimaju u obzir utjecaj ljudskih potreba na motivaciju. Motivirani zaposlenik, onaj kojemu je većina potreba zadovoljena, je i produktivniji zaposlenik. Niže se potrebe mogu zadovoljiti novcem koji se koristi za kupovanje objekata kao što je hrana, odjeća i slično. Stoga zaposlenici i rade kako bi dovoljno zaradili. No, s druge strane, novac ne može zadovoljiti potrebe na višim razinama. One se zadovoljavaju u odnosima s drugima (Buble, 2000.: 188).

Osobama kojima nisu ispunjene potrebe nižih razina neće biti važne potrebe viših razina. Tako će izvor motivacije biti postizanje viših razina zadovoljavanjem potreba korak po korak, od onih najnižih do najviših. Za većinu fizioloških funkcija nije potrebna motivacija, ali je zato svjesno ponašanje motivirano i uzrokovano tako da menadžeri za uspješno obavljanje zadataka moraju stalno stimulirati svoje zaposlenike.

Potrebe nižih razina pripadaju sferi tijela, a one na višim razinama pripadaju umu i duhu. Prve su ograničene, a potonje neograničene. Vrijednost teorije po Maslowu leži u premisi da je najučinkovitiji način motivacije zaposlenika pozivanje na njihove potrebe. Dakle, učinkovitiji je onaj menadžer ili nadređeni koji brine o zadovoljavanju potreba svojih zaposlenika od onoga koji to ne čini.

#### **4.2. Motivacijsko-higijenska teorija (Herzbergova teorija)**

Frederick Herzberg proveo je poznatu studiju o zadovoljstvu na poslu koja obuhvaća razgovore s preko dvjesto inženjera i računovođa u devet različitih kompanija na različitim geografskim područjima. Iz te je studije Herzberg sa suradnicima razvio motivacijsko-higijensku teoriju također poznatu pod nazivom teorija dvaju čimbenika (Buble, 2000.).

Vođeni su razgovori da bi se doznalo koji su aspekti posla zadovoljavajući, a koji ne. Ispitanici su morali navesti koje su to situacije na poslu zbog kojih se osjećaju iznimno dobro ili iznimno loše. Istraživanje je pokušalo ući u razloge koji dovode do pozitivnih ili negativnih osjećaja. Istraživanje je pokazalo da se pozitivni osjećaji vežu uz sadržaj posla kojeg zaposlenici obavljaju, a negativni uz okruženje u kojemu ga obavljaju. Kao i to da se pozitivni osjećaji vežu uz zadovoljenje psiholoških potreba dok se negativni vežu uz zadovoljenje temeljnih potreba. Herzberg je pozitivna iskustva nazvao zadovoljstva poslom ili motivatorima, a ona negativna nezadovoljstva poslom ili higijenskim čimbenicima. Zadovoljstva poslom su bitnija jer snažno utječu na motivaciju zaposlenika da uistinu obave svoj posao najbolje što znaju (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008.:188).

Čimbenici odgovorni za pozitivne osjećaje su sljedeći:

- Postignuće. Dovođenje zadatka, postizanje cilja nakon uloženog truda te samostalno rješavanje zadataka.
- Odobravanje. Pozitivno saznanje o dovršetku zadatka i osobnog postignuća
- Sam posao. Zadaci vezani uz obavljanje samog posla.
- Odgovornost. Prigoda za dokazivanje vlastite odgovornosti i sposobnosti u dovršavanju poslova te mogućnost donošenja odluka.
- Napredovanje. Promoviranje i napredovanje na nove, više položaje.
- Rast. Mogućnost razvoja i stjecanja novih iskustava.

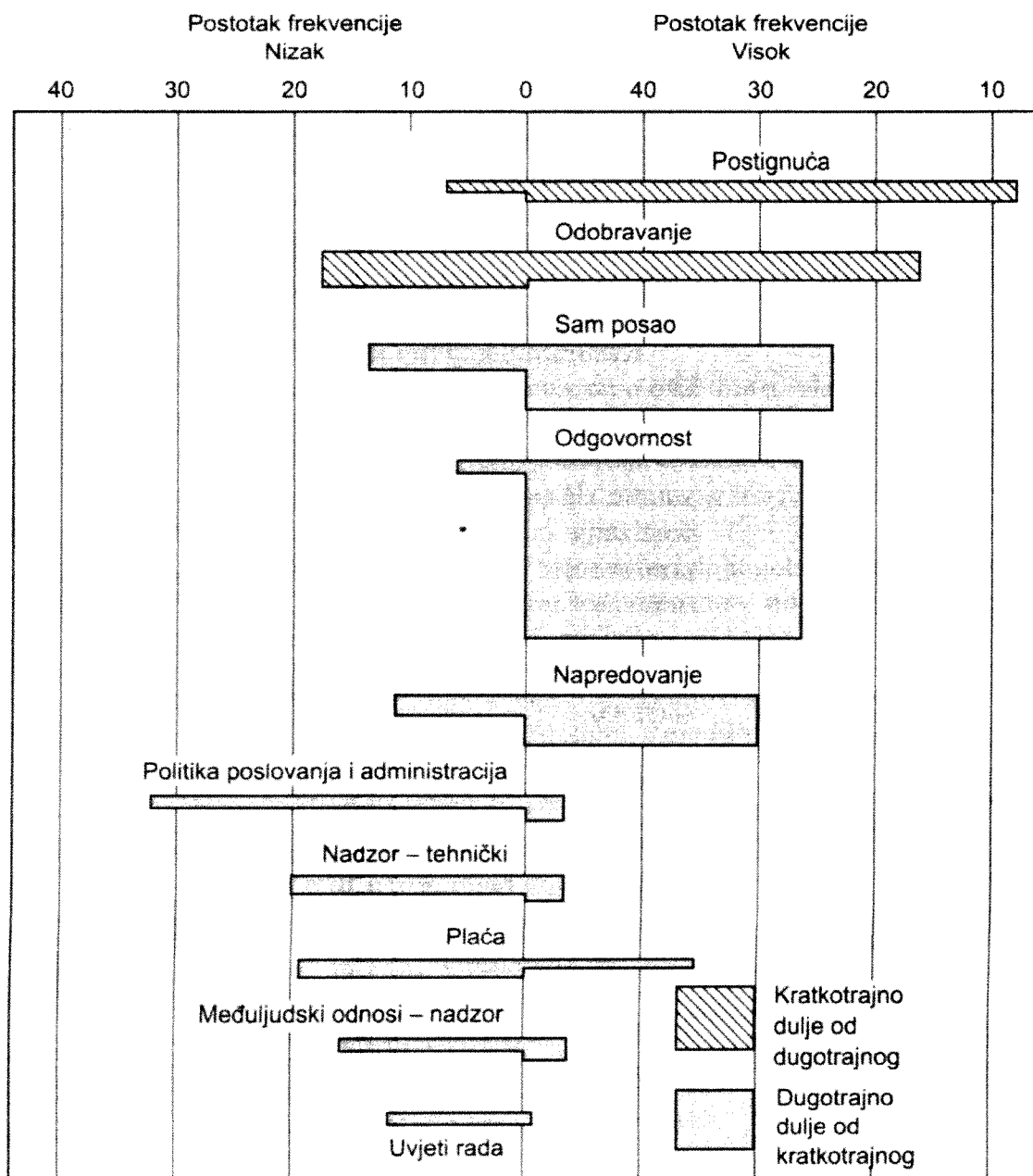
Čimbenici koji su motivatori (zadovoljstva) su vezana za sadržaj posla, a higijenski čimbenici (nezadovoljstva) su povezani s poslovnim okruženjem. Higijenski čimbenici uključuju sljedeće:

- Politika poslovanja i administracija. Učinkovitost kompanije, politika poslovanja i njezino administriranje.
- Nadređeni i odnos s nadređenima. Tehnološka znanja nadređenog kao i način na koji se nadređeni odnosi prema zaposlenicima.
- Uvjeti rada. Poslovno okruženje te prikladnost opreme i potrepština.
- Plaća. Sve vrste naknada.
- Međuljudski odnosi. Odnosi među zaposlenicima.
- Privatni život. Utjecaj privatnog života na profesionalni i obrnuto.
- Poslovni odnos prema podređenima. Uspjeh u ophođenju nadređenog sa zaposlenicima.
- Status. Vrsta statusa koju donosi posao.
- Sigurnost. Količina sigurnosti koju pruža posao.

Na temelju svog istraživanja Herzberg zaključuje da odsutnost nekih uvjeta na poslu djeluje negativno na zaposlenika, no njihovo postojanje ne utječe značajnije na osjećaje zaposlenika niti djeluju kao motivator. Postoji i obrnuta situacija kada postojanje nekih uvjeta djeluje motivirajuće, no ako tih uvjeta nema, neće se pojaviti negativni osjećaji. Po Herzbergu, dakle, proizlazi da motivatori i higijenski čimbenici nisu oponenti već postoje paralelno jedni pored drugih. Drugim riječima, suprotnost zadovoljstvu zaposlenika nije nezadovoljstvo zaposlenika.

Postoje četiri moguće kombinacije koje proizlaze iz odnosa između motivatora i higijenskih čimbenika. To su: visoka motivacija-visoka higijena, niska motivacija-visoka higijena, visoka motivacija-niska higijena, niska motivacija-niska higijena (slika 2).

Slika 2. Motivacijsko hijerarhijska teorija



Izvor: Noe, 2006.

Kvadrant u kojem je smješten posao određuje radne uvjete, kao na primjer, koliko posao može motivirati zaposlenika i koliko zadovoljstva mu poslovno okruženje može pružiti. Herzbergova teorija ima veliki utjecaj na osmišljavanje poslova.

*Tablica 1. prikazuje usporedbu Maslowljeva modela hijerarhije potreba i Herzbergova motivacijsko-higijenskog modela. Analizirajući prikaz mogu se uočiti sličnosti.*

<b>Model higijene potreba</b>	<b>Motivacijsko –higijenski model</b>
Samoostvarenje i ispunjenost	MOTIVACIJSKI ČIMBENICI
	Sam posao
Uvažavanje i status	Postignuće
	Mogućnosti razvoja
Pripadanje i društvene aktivnosti	Odgovornost
	PODRŽAVAJUĆI ČIMBENICI
Sigurnost i zaštita	Međuljudski odnosi
	Nadređeni tehnički
Fiziološke potrebe	Politika poslovanja
	Radni uvjeti
	Privatan život

Izvor: izrada autora

Naime, on smatra da posao mora biti što svrsishodniji i mora pružati veće mogućnosti za postizanje ciljeva, priznanja, za preuzimanje više odgovornosti i, naravno, za napredovanje. Ukratko, kod osmišljavanja poslova potrebno je više pažnje obratiti motivatorima.

#### **4.3. Teorija potreba- Davida McClellanda**

David McClelland, osoba koja je razvila teoriju potreba kod motivacije, više se bavio sekundarnim nego primarnim motivima ponašanja. On je vjerovao da primarni motivi imaju



fiziološke temelje i da nisu stečeni. Zato je podsvijest pod snažnim utjecajem potreba. Sekundarni motivi koje stječemo učenjem u socijalnoj sredini imaju jak utjecaj na ponašanje. Po McCllandu su jako važna tri sekundarna motiva: potreba za postignućem, moći i pripadnošću.

**Potreba za postignućem.** Pojedinci s velikom potrebom za postignućem svjesno preuzimaju odgovornost za vlastiti rad i poslovne poteze. Vođeni su jakom željom za trenutnom povratnom informacijom o vrijednosti vlastitog rada. Nadalje, oni imaju jaku potrebu za napredovanjem i hvatanjem u koštac s izazovima koji sprječavaju njihov napredak. Orijeantirani su na rješavanje zadataka, a često imaju problema s delegiranjem poslova drugima. Iako se ti pojedinci uspješno nose s izazovima, postižu tek skromne rezultate. S druge strane, pojedinci koji imaju malu do srednju potrebu za napredovanjem uglavnom se zadovoljavaju manje izazovnim poslovima, manje očekuju od sebe i manje su uporni.

**Potreba za moći.** Pojedinci s jakom potrebom za moći imaju želju za kontrolom i upravljanjem ponašanjem drugih ljudi. Žele biti odgovorni za druge ljude i vole natjecateljska okruženja koja su statusno orijentirana. Općenito su više zaokupljeni osobnom slikom u javnosti nego kvalitetom svoga rada. U usporedbi s osobama koje su vođene željom za napredovanjem, osobe koje vole moć u poslu su sklonije riziku.

**Potreba za pripadnošću.** Osobe s izraženom potrebom za pripadnošću izrazito su i društveno aktivne. Veliku važnost pridaju kvaliteti odnosa s drugim ljudima i vrlo im je bitno što drugi ljudi misle o njima. Kvaliteta odnosa s drugima važnija im je od dobro obavljena posla tako da im donošenje odluka teško pada. Osobe s manje izraženom potrebom za pripadnošću više vole raditi same nego u timu. Jedan je od načina za pospješivanje poslovne učinkovitosti i raspoređivanje zaposlenika na položaje koji će maksimalno ispunjavati njihove potrebe. Tako je, na primjer, u svrhu boljeg obavljanja posla, zaposlenika s izraženom potrebom za postignućem pametno postaviti na radno mjesto s jasno postavljenim ciljem i s određenim rokovima dok je nekoga s potrebom za pripadnošću dobro postaviti na radno mjesto u kojem će biti u stalnoj interakciji s ljudima. Različiti se aspekti Herzbergove, McClellandove i Maslowljeve teorije slažu i podupiru jedni druge. Sva trojica se slažu o važnosti postignuća i napredovanja u procesu motivacije.

#### 4.4. Teorija jednakosti

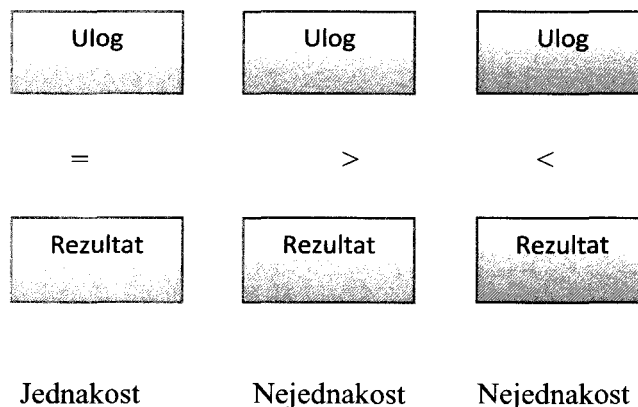
Po teoriji jednakosti motivacija proizlazi iz želje za smanjivanjem osjećaja nejednakosti u slučaju kad netko naiđe na neravnotežu između pokazatelja onoga koliko je uložio i onoga koliko je dobio natrag te na neravnotežu pokazatelja u usporedbi s drugima. U oba slučaja se ti pokazatelji zovu referentni pokazatelji. Ako netko smatra da je ono što je uložio veće od onoga što je za to dobio, bilo da se radi o plaći, napredovanju bilo nečim drugom, pojavit će se osjećaj nejednakosti. Snaga zaposlenikove motivacije neposredno je povezana s razmjerom neravnoteže referentnog pokazatelja.

Zaposlenici reaguju na neravnotežu referentnog pokazatelja na sljedeće načine:

- Mijenjaju količinu uloženog
- Mijenjaju očekivanja o količini povrata uloženog
- Mijenjaju temelja na kojima grade usporedbu uloženoga i povrata.

Ukratko, dvije važne sastavnice teorije jednakosti su procjena i prilagodba. Zaposlenici prvo procijene vlastitu situaciju da bi odredili postoji li unutarnja ravnoteža. Ako je nema, posežu za prilagodbom. Slika 3 prikazuje tri slučaja koja se tiču odnosa između uloženog i povrata te utjecaja koje imaju na zaposlenike.

*Slika 3. Tri slučaja odnosa između uloženog i povratnog stanja*



Izvor: izrada autora

Na primjer, zaposlenik čija je situacija jednaka onoj prikazanoj u slučaju broj jedan, vjeruje da je za ono što radi primjereno i nagrađen. S druge strane, pojedinac iz drugog slučaja vjeruje da nije dovoljno nagrađen za uloženi trud.

#### **4.5. Teorija očekivanja Victora Vroomda**

Victor Vroomd, osoba koja je razvila teoriju očekivanja, smatra da će motivacija biti jača što je jači osjećaj da su napor prilikom ulaganja i krajnji rezultat u suodnosu. Ako zaposlenik s razlogom očekuje veću plaću kao rezultat povećanog truda, on će zaista više raditi da bi to postigao.

Po ovoj teoriji zaposlenici će biti motiviraniji ako se ispune sljedeći kriteriji:

- Vjerovanje da će se dodatni napor isplatiti
- Vjerovanje da će bolje odrađeni posao donijeti veću plaću
- Visoko vrednovanje nagrade

Uz ovu se teoriju vežu tri važna pojma, a to su pojam očekivanja, pojam privlačnosti nagrade i pojam posredovanja. Očekivanje se odnosi na procjenu da će utrošak energije na neki posao rezultirati željenom nagradom. Što je veća vjerojatnost da će se očekivanje ostvariti, veća će biti i količina napora koju će zaposlenik uložiti u obavljanje zadatka.

Privlačnost nagrade odnosi se na to koliko je zaposleniku nagrada privlačna. Općenito vrijedi pravilo da će se zaposlenik više potruditi što mu je nagrada privlačnija. Posredovanje je privlačnost drugog rezultata. Nakon što je prvi rezultat ostvaren i nagrada dobivena, pojavljuje se mogućnost dobivanja i druge nagrade za koju će se zaposlenik dodatno i nanovo potruditi. Posredovanje motivira zaposlenike da ustraju i nastave ostvarivati rezultate i nakon postizanja prvotnih.

Bez očekivanja (gdje napor daje rezultat), privlačnosti nagrade (gdje su nagrade željene) i posredovanja (gdje se javlja potreba za nastavkom postavljanja novih ciljeva nakon postizanja prvotnih), motivacija zaposlenika bi po teoriji očekivanja trebala početi opadati.

#### **4.6. Skinnerova teorija osnaživanja**

Po Skinneru, autoru teorije osnaživanja, motivacija je funkcija posljedičnog ponašanja. Ponašanje koje se osnažuje i potiče biva ponavljano, s druge strane, ono koje se ne osnažuje ne teži ponavljanju. Primarna strategija ove teorije pozitivno je osnaživanje. Dakle, pozitivno i poželjno ponašanje se nagrađuje, a ono nepoželjno ima negativne posljedice. Nepoželjno ponašanje koje rezultira nepoželjnim posljedicama trebalo bi motivirati zaposlenike da njihovo ponašanje bude prihvatljivo i poželjno. Na primjer, zaposlenik će poboljšati vlastitu učinkovitost kako bi izbjegao ukor nadređenog.

Teorija osnaživanja koristi se dvama tipovima nagrade, uvjetovanom i neuvjetovanom. Uvjetovana je nagrada povezana s događajem uvjetovanim zaposlenikovim ponašanjem. Na primjer, nagradit će se zaposlenik koji je dobrovoljno pohađao neki program obuke. Neuvjetovana nagrada nije povezana s nekim određenim zaposlenikovim ponašanjem. To može biti plaćeni godišnji odmor za sve zaposlenike bez obzira na sposobnost pojedinca.

#### **4.7. Teorija vrste posla**

Richard Hackman i Greg Oldham razvili su teoriju karakteristika posla po kojoj će poslovi koji posjeduju određene karakteristike priuštiti više zadovoljstva i biti više motivirajući za zaposlenike. Među glavnim karakteristikama koje djeluju pozitivno na zaposlenike su:

- Raznolikost vještina – mogućnost korištenja raznih osobnih vještina na poslu.
- Cjelovitost zadatka – daje zaposleniku prostora da sam obavi cijeli posao ili zadatak.
- Važnost zadatka – utjecaj zaposlenikovog zadatka unutar i izvan kompanije.
- Neovisnost – do koje mjere zaposlenik može samostalno i slobodno obavljati zadatke.
- Povrat informacije – određuje povratnu informaciju o kvaliteti obavljena posla.

Gore navedene karakteristike dovode do pojave sljedećih osjećaja:

- Osjećaj smislenosti rezultata – do koje mjere zaposlenik smatra da je njegov posao smislen i koristan.
- Osjećaj odgovornosti – koliko zaposlenik ima dojam osobne odgovornosti u poslu.
- Osjećaj upućenosti u rezultat – redovitost povratnih informacija o kvaliteti izvedbe radnog zadatka.

Oni poslovi čije glavne karakteristike dovode do pojave navedena tri osjećaja zaposlenici smatraju motivirajućima. Na takvim će poslovima zaposlenici biti zadovoljniji, motiviraniji, manje će izostajati i tražiti promjene, a njihov će rad biti kvalitetniji od onih zaposlenika čiji poslovi nemaju te karakteristike.

#### **4.8. Tehnike i procesi motivacije zaposlenika**

Proces motivacije zaposlenika započinje postavljanjem ciljeva, aktivnosti motivacije zaposlenika što podrazumijeva modele ponašanja menadžmenta i tehnike motivacije te u konačnici procjena motiviranosti zaposlenika.

**Ciljevi** su važna sastavnica u procesu motivacije zaposlenika. Zaposlenicima bez jasno postavljenih ciljeva nedostaje motivacije što ima kao posljedicu slabu kvalitetu rada. Zaposlenici s neispunjenim ciljevima motiviraju se kako bi ih postigli, a jednom postignuti, prestaju biti motivirajući.

Ciljevi imaju nekoliko osobina, uključujući sljedeće:

- Konkretnost ciljeva. Postoji neposredan suodnos između konkretnosti ciljeva i volje zaposlenika da uloži poseban trud u postizanje cilja. Općeniti su ciljevi manje motivirajući od onih jasno postavljenih.

- Povratna informacija o napredovanju prema postizanju cilja. Zaposlenici koji dobivaju redovitu povratnu informaciju bit će motiviraniji od onih koji je manje redovito ili nikako ne dobivaju, pogotovo oni sa izraženom potrebom za postignućem. Jedna od karakteristika učinkovitog rukovoditelja jest davanje pravovremene i kvalitetne povratne informacije.
- Vjerojatnost postizanja cilja. Što je ostvarenje cilja bliže, veća je vjerojatnost da će se zaposlenik više truditi da ga postigne. Ciljevi s malom vjerojatnošću da se ostvare, rezultiraju i slabom voljom da se postignu, a mogu dovesti do osjećaja frustriranosti kod zaposlenika. Jednako kao i oni preteški ili oni prejednostavni.
- Sudjelovanje u postavljanju ciljeva. Zaposlenici koji sudjeluju u određivanju ciljeva, za razliku od onih koje nadređeni nameću, puno će se više truditi u postizanju istih. Sudjelovanje povećava izgleda za prihvaćanje i razumijevanje ciljeva. Zaposlenici se razlikuju po važnosti koju daju sudjelovanju u određivanju ciljeva. Ima onih koji to smatraju jako važnim i onih koji to smatraju manje važnim, ovisno o količini osobnog utjecaja na odluku koju imaju. Nekada menadžeri moraju intervenirati i ne dopustiti zaposlenicima da u potpunosti odluče o nekom cilju, to se posebice događa kada rade s mladim i neiskusnim zaposlenicima nerealističnih očekivanja.
- Količina posvećenosti postizanju ciljeva. Posvećenost je još jedan veliki motivator za postizanje cilja. Količina posvećenosti postizanju cilja ovisi i o zastupljenosti prve četiri osobine cilja. Na primjer, zaposlenik pred mirovinu i onaj tek na početku karijere zasigurno neće imati istu količinu posvećenosti u ostvarenju određenog cilja.

Ponašanje menadžmenta prema zaposlenicima igra veliku ulogu u motivaciji zaposlenika. Neki menadžeri smatraju da su njihovi zaposlenici samo robovi čiji je jedini zadatak raditi. Odnos između menadžera i zaposlenika temelji se na uloženoj radu i onome što se od tog uloga dobiva natrag. U većini slučajeva jedina potreba koju ti menadžeri žele zadovoljiti jest potreba za produktivnošću svojih zaposlenika. Neki se menadžeri postave pokroviteljski prema svojim zaposlenicima, vjerujući da oni najbolje znaju što je dobro za njih, a zapravo im oduzimaju kontrolu nad brigom za vlastitu dobrobit. Takav stav otežava zaposlenicima zadovoljavanje pojedinih njihovih potreba.

Neki pak vjeruju da je najbolje ne miješati se u zaposlenikove više potrebe te ostavljaju brigu o zadovoljenju istih njima samima. Ovim pristupom zapravo sprječavaju zadovoljenje zaposlenikovih potreba. Općenito se najboljim pristupom u odnosu između menadžera i zaposlenika smatra humanistički pristup koji podrazumijeva zadovoljavanje većine zaposlenikovih potreba upravo od strane menadžmenta. Neke potrebe zadovoljavaju zaposlenici sami, a tajna dobrog odnosa leži u suradnji u ispunjavanju potreba.

## 5. RASPRAVA

Na temelju predstavljenih i istraženih teorija motivacije svih dijelova motivacije, promjene vrijednosti imaju najveći utjecaj na proces motivacije. U tablici 2 prikazane su vrijednosti koje su zaposlenici držali važnima u sedamdesetim godinama prošlog stoljeća i one koje su danas na cijeni. Zaposlenici koji su vjerovali u te vrijednosti bili su lojalniji organizaciji za koju su radili i od nje su dobivali razne pogodnosti kao što je, na primjer, financiranje vlastitog usavršavanja.

### 5.1. Vrijednosti koje utječu na motivaciju zaposlenika

U današnje vrijeme organizacije ne igraju toliko veliku ulogu u usavršavanju svojih zaposlenika. Suvremeni radnici nisu tako lojalni kao nekadašnji jer se obrazovanje i usavršavanje odvijaju neovisno o organizaciji. U osmišljavanju načina motiviranja zaposlenika menadžer uredskog poslovanja mora se voditi promjenama koje su nastale u pogledu vrijednosti i njihovog značenja zaposlenicima. Ono što je nekad predstavljalo cijenjene vrijednosti danas se promijenilo.

*Tablica 2. Promjene u vrijednostima koje zaposlenici smatraju važnima*

70-e god. 20.st i prije	Danas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dobra plaća</li><li>• Visok status</li><li>• Brzo napredovanje</li><li>• Siguran i stabilan posao</li><li>• Jaka lojalnost kompaniji</li><li>• Identifikacija s radnom ulogom</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Priznanje za postignuća</li><li>• Više slobodnog vremena</li><li>• Nagrada u skladu s obavljenim poslom</li><li>• Izazovan i svrsishodan posao</li><li>• Sudjelovanje u donošenju odluka</li><li>• Učinkovita komunikacija s upravom</li><li>• Mogućnosti poslovnog razvoja</li><li>• Izražena kreativnost u poslu</li></ul>

Izvor: izrada autora na temelju prikazanih istraživanja u poglavlju 4.



Zaposlenike postaje teško zadržati iz razloga kao što su nedostatak prilika za rast i razvoj, neadekvatni modeli plaćanja ili pak nemogućnost prilagodbe organizaciji. Modeli jačanja zadovoljstva zaposlenika su: materijalne kompenzacije, beneficije koje povećavaju mogućnost ravnoteže privatno i poslovnog života, beneficije koje smanjuju stres na poslu i povećavaju zdravstvenu održivost zaposlenika.

Budući da zaposleni danas mogu lako mijenjati poslove, prelaziti s jedne funkcije na drugu, mijenjati industrijske grane i slično, sve je to smanjilo privrženost zaposlenika organizaciji. Troškovi koji se odnose na zaposlenike u smislu njihova napuštanja organizacije, kao i naknadno zapošljavanje ili zamjena zaposlenika imaju veliki utjecaj na samu organizaciju. Trošak zapošljavanja nove osobe može biti i do 150% godišnje plaće osobe koja odlazi iz organizacije, uz to što se gube vještine, znanje i iskustvo. Osnovi razlog zadržavanja zaposlenika leži u činjenici kako zaposlenici koji predstavljaju posebnu korist za poduzeće imaju i svoje specifične zahtjeve. Kako bi se zadržalo i privuklo kvalitetne zaposlenike većina poduzeća u prvom redu nudi velike plaće i bonuse za njihova postignuća.

Danas se jedna od najvećih borbi za talente događa između vodećih tehnoloških tvrtki smještenih u Silicijskoj dolini. Google, Facebook, Microsoft, LinkedIn i Apple su tvrtke koje su uspjele privući najviše novih talenata. Google se razvio zahvaljujući svojim ljudskim resursima, ali sada Facebook privlači sve više novih talenata i pobjeđuje Google u možda najvažnijem dijelu nadmetanja. Kako ne bi izgubio u "ratu za talente", Google je čak započeo s razvijanjem matematičke formule kako bi izračunao koji su zaposlenici skloniji otići iz tvrtke te se na taj način pripremio za njihov odlazak. Sve je više transfera zaposlenika između Google-a i Facebook-a pa je tako Google-ov inženjer i jedan od tvoraca Google Mapsa prešao u Facebook. Kao odgovor na ovakve transfere Google je odlučio povećati plaće svojih zaposlenika jer ne želi izgubiti titulu najboljeg i najpoželjnijeg poslodavca na svijetu. Facebook je u svojem istraživanju došao do rezultata kako će najbolje zaposlenike privući jakim organizacijskom kulturom, paketom beneficija koje uključuju ravnotežu u životu (fleksibilno radno vrijeme). Zaposlenici koji stvaraju veliku dobit poduzeću, očekuju i sami dio te dobiti, osim što ih se nagrađuje bonusima, sve je više onih koji od poslovnih organizacija očekuju fleksibilnije pakete beneficija kao što su povoljnosti za njihove obitelji te mogućnost balansiranja privatnog i poslovnog života.

Rijavec i Miljković ističu kako zaposlenici na vodećim funkcijama koji imaju veliku odgovornost za ostvarivanje poslovnih ciljeva, očekuju od poduzeća da im smanji stres

omogućavajući im razne sportske te relaksacijske tretmane. (Rijavec, Miljković, 2010.:26). Pojam „izgaranja“ na poslu postao je svojevrsna bolest suvremenog menadžmenta što znači da se menadžeri više ne zadovoljavaju beneficijama koje obuhvaćaju zakonske uvjete o zdravstvenoj skrbi, nego teže beneficijama koje će uistinu osigurati njihovo zdravlje uslijed stresnog obavljanja posla.

Na kraju se može zaključiti da prilikom jačanja zadovoljstva i zadržavanja zaposlenika beneficijama poduzeće mora uzeti u obzir one vrijednosti koje zaposlenici smatraju važnima za njihovo djelovanje u poslovnom, ali i u privatnom životu. U konačnici zadovoljni zaposlenici daju i bolje rezultate.

## **5.2. Čimbenici motivacije zaposlenika**

Na temelju istraživanja poslovanja poduzeća Google, Facebook, te istraživanja Miljković, D. i Rijavec, M. (2009), Noe, R.A; Hollenbeck, J.R; Gerhart, B; Wright, P.M (2006 ) može se zaključiti da se kod motiviranja zaposlenika može izdvojiti nekoliko korisnih tehnika i strategija koje slijede u skraćenom obliku. Njihova primjena može imati velikog utjecaja na povećanje produktivnosti zaposlenika u poduzeću:

- Obogaćivanje posla. Motivacijska strategija koja potiče zaposlenike da preuzmu više poslova.
- Sudjelovanje zaposlenika. Strategija uprave da uključi zaposlenike u donošenje odluka o stvarima koji ih se tiču.
- Vođeni ciljevima. Zajedničko određivanje ciljeva menadžera i zaposlenika koji se moraju postići u zadanom roku.
- Klizno radno vrijeme. Strategija koja omogućuje zaposleniku da sam odredi vrijeme početka svoga radnog dana.
- Stimulacija. Motivacijska tehnika koja pretpostavlja nagrađivanje za dobro odrađene poslove.
- Dijeljenje radnog mjesta. Tehnika koja dopušta dijeljenje radnog mjesta dvama zaposlenicima.
- Osnaživanje timova. Strategija koja povećava potrebu zajedničkog rada u cilju postizanja boljih rezultata.

- Samoupravni timovi. Tehnika u kojoj nadređeni poučavaju zaposlenike kako da sami preuzmu ulogu koordinatora i motivatora vlastite bolje produktivnosti.
- Sudjelovanje u dobiti. Strategija koja omogućava zaposleniku sudjelovanje u raspodijeli dobiti kada kompanija poveća produktivnost.
- Program mentorstva. Posebno izrađen program po kojemu se određeni mentor brine da zaposlenik maksimalno iskoristi svoj potencijal.
- Rad na daljinu. Tehnika koja omogućava rad od kuće, a podrazumijeva virtualni ured.
- Suradnja između nadređenog i zaposlenika. Strategija po kojoj nadređeni objašnjava zaposleniku radne zadatke i očekuje povratne informacije o tome kako napreduje izvršenje zadatka.

Analizom istraživanja Pološki – Vokić, Sikavica, Bahtijaraević-Šiber (2008), te studija provedenih u velikim IT poduzećima u tablici 3 sažeti su pozitivni i negativni čimbenici motivacije.

*Tablica 3. Pregled pozitivnih i negativnih čimbenika motivacije*

Što se treba raditi	Što se ne smije raditi
1. Imati na umu kolike su zaposlenikove sposobnosti.	1. Ne zaboraviti da percepcija utječe na motivaciju
2. Pokušati pomoći zaposleniku da iskoristi sve svoje sposobnosti	2. Ne zaboraviti da se interesi razlikuju od pojedinca do pojedinca
3. Imati na umu vrijednosti koje su važne zaposleniku	3. Ne predvidjeti važnost iskazivanja zaposlenikovih osjećaja
4. Saznati koje su potrebe vaših zaposlenika	4. Ne zaboraviti prioritete zaposlenikovih potreba, sve dok nisu zadovoljene one sa nižih razina one na višim razinama neće biti važne.
5. Zapamtiti da novac može pomoći u zadovoljavanju samo nekih zaposlenikovih potreba	5. Ne zaboraviti da ono što može biti dobra motivacija za jedne ne mora biti nužno dobra za neke druge zaposlenike
6. Zapamtiti da su zaposlenikove potrebe nižih razina ograničene, a one viših razina neograničene	6. Ne zaboraviti da su uspješnije one motivacijske tehnike koje uzimaju u
7. Zapamtiti da zadovoljstvo zaposlenika proizlazi iz zadovoljstva	

<p>samim poslom, a nezadovoljstvo iz neprimjerenog poslovnog okruženja</p> <p>8. Zapamtiti da osjećaj nejednakosti koji proizlazi iz neravnoteže između uloženog truda u obavljanje posla i onoga što se za to dobije potiče zaposlenike na neku vrstu djelovanja</p> <p>9. Zapamtiti da je veća plaća jako dobra motivacija.</p> <p>10. Zapamtiti da se zaposlenikova očekivanja od posla mijenjaju s vremena na vrijeme</p> <p>11. Naučiti kako se nositi s frustracijama zaposlenika koje nastaju kao posljedica neostvarenih ciljeva i nezadovoljenih potreba</p>	<p>obzir potrebe zaposlenika</p> <p>7. Ne zaboraviti da se zaposlenikove potrebe viših razina zadovoljavaju u interakciji s drugim ljudima i ovise o uspjehu kojeg ostvaruju u kompaniji za koju rade</p> <p>8. Ne zaboraviti da je pozitivan stav zaposlenika povezan sa sadržajem posla, a negativan s poslovnim okruženjem</p> <p>9. Ne zaboraviti da suprotnost zadovoljstvu poslom nije nezadovoljstvo poslom</p> <p>10. Ne zaboraviti da se ponašanje koje biva osnaživano opetuje, a ono neosnaživano više se ne ponavlja</p> <p>11. Ne zaboraviti da ponašanje nadređenih utječe na motivaciju zaposlenika</p>
---	--

Izvor: izrada autora

U kreiranju uvjeta maksimalizacije motivacije kod zaposlenika nadređeni bi trebali voditi računa o nekoliko stvari. Te su stvari navedene u tablici 3. Podrobnom analizom tog popisa zaključuje se da menadžeri mogu puno pomoći u motivaciji zaposlenika, no isto tako i odmoći. Zato je jako važno da menadžment ljudskih potencijala svojim kompetencijama i znanjima struke usmjerava procese komunikacije, načina ophođenja, nagrađivanja i provođenja kroz posao zaposlenike u poduzeću te da bude potpora ostalim razinama menadžmenta u ophođenju sa zaposlenicima. Dobre motivacijske tehnike utječu značajno na zadržavanje i privlačenje dobrih zaposlenika koji u konačnici stvarju dobit za kompaniju.

Iz toga se razloga suvremeni menadžment ljudskih potencijala sve više fokusira na jačanje raznih modela motivacije te tehnike motivacije usklađuju s vrijednostima, potrebama i željama zaposlenika. U kreiranju suvremenih motivacijskih modela, svakako važnu ulogu imaju povlastice za zaposlenike.

Uloga povlastica zaposlenika je vrlo važna stavka jer uvelike pridonosi privlačenju, zadržavanju i utjecanju na ponašanje zaposlenika u poduzeću. Jedan od važnijih razloga za pružanje povlastica jest sigurnost i motivacija zaposlenika. Najčešće beneficije koje zaposlenici koriste jesu dopunsko zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, korištenje mobilnih telefona za privatnu uporabu, korištenje službenog automobila u privatne svrhe i slično.

Već je ranije navedeno da beneficije mogu biti važan „okidač“ za prihvaćenje ili ne prihvaćenje određenog posla. Međunarodna studija GfK International Employee Engagement provedena na uzorku od 30.000 zaposlenika u dvadeset i devet zemalja svijeta, ukazuje na ozbiljan problem odljeva mozgova za razne države i kompanije u 2012. godini.

Danas je tržište rada u mnogim zemljama globalizirano i fluidno. Zbog boljeg posla spremno se okreće i promjeni zemlje i kompanije. Zemljama i kompanijama neće biti ni malo lako zadržati kvalitetne kadrove potrebne za svoj razvoj. Isto istraživanje je pokazalo da veliki broj zaposlenika odlazi u nove kompanije radi boljih uvjeta rada, plaća, dodataka na plaću te neizravnih materijalnih beneficija kao što su plaćeni godišnji odmori, fitness itd. Zaključno svemu može se zaključiti da beneficije imaju važnu ulogu u donošenju odluke o prihvaćanju radnog mjesta. Prema istraživanju portala Posao. hr u Hrvatskoj povlastica zaposlenika je stavka koja sve više pridonosi privlačenju, zadržavanju i utjecanju na ponašanje zaposlenika u kompaniji. Jedan od važnijih razloga za pružanje povlastica jest sigurnost i motivacija zaposlenika.

Najčešće beneficije koje zaposlenici koriste jesu dopunsko zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, korištenje mobilnih telefona za privatnu uporabu, korištenje službenog automobila u privatne svrhe i slično. Premije polica dopunskog i životnog osiguranja mogu se koristiti kao porezna olakšica kroz godišnju poreznu prijavu ili odmah kod obračuna plaće. Prilikom obračuna plaće porezna osnovica se može smanjiti maksimalno za 1000,00 kn mjesečno, odnosno 12.000,00 kn godišnje (za zdravstvene potrebe, stambene potrebe, premije životnog osiguranja te dobrovoljnog mirovinskog osiguranja) Kako bi ih se privuklo i zadržalo, zaposlenicima se može ponuditi niz povlastica. <http://www.poslovni.hr/trzista/zaposlenicima-se-moze-ponuditi-niz-povlastica-147933>) Ukoliko se iznos premije osiguranja koristi kroz obračun plaće, neto za isplatu se povećava, tj. korištenje premije kao olakšice, znači manja porezna osnovica. Korištenje mobilnog telefona je beneficija koji posjeduje velik broj zaposlenika. Svaki zaposlenik ima limit do kojeg smije ići, često je to oko 250,00 kn

mjesečno koje zaposlenik smije potrošiti bez da mora opravdati trošak. Ukoliko se definirani limit premaši, obustavlja se od plaće. Korištenje službenog automobila u privatne svrhe smatra se primitkom u naravi i oporezuje se kao i plaća. Dakle, neto svotu primitka u naravi potrebno je preračunati u bruto svotu, tako da se na neto dodaju doprinosi iz i na plaću, te porez na dohodak i prirez.

Zaposlenici sve više beneficije smatraju jednim od važnih razloga zbog koji ostaju lojalni poduzeću. DM se prema istraživanju portala Moj posao već pet godina (od 2009. godine), nalazi na prvom mjestu poželjnih poslodavaca. Osim sigurnog posla i visoke plaće, kao poželjnog poslodavca čine ga i beneficije koje pruža svojim zaposlenicima (Sigurnost radnog mjesta i vodstvo u sektoru presudni čimbenici prilikom odabira poslodavca prvog izbora, <http://www.moj-posao.net/HR/Research/Details/69738/Najpozeljniji-poslodavac-i-u-2011-godini-je-dm-drogerie-markt/28/>) Od službenih vozila, telefona do rekreacijskih programa te fleksibilnosti radnog vremena i mogućnosti korištenja pet slobodnih dana u godini bez posebnog razloga. Iako se beneficije u DM-u razlikuju u razinama poslovanja, većina zaposlenike smatra da ovo poduzeće ima dobre motivacijske tehnike te da vodi brigu o svojim zaposlenicima što privlači veliki broj kvalitetnih i talentiranih kadrova.

Nadalje, beneficije značajno utječu i na lojalnost zaposlenika. Zaposlenici koji će biti zadovoljni poslom će biti više predani poduzeću. Primjerice Microsoft-HR se od 2000. godine nalazi na listi Top 5 Poslodavac Partner. Navedeno poduzeće primjenjuje svjetske prakse u upravljanju ljudskim resursima. To znači da u Microsoftu- HR imaju izrađenu strategiju upravljanja zaposlenicima, da na transparentan način biraju nove zaposlenike i daju svim kandidatima jednaku šansu, upravljaju radnim učinkom zaposlenika i nagrađuju najbolje, kontinuirano rade na razvoju zaposlenika te redovito komuniciraju sa zaposlenicima i te povratne informacije koriste za daljnje usavršavanje procesa upravljanja ljudskim resursima. Microsoft također ima niz beneficija kojima privlači zaposlenike, ali i zadržava zaposlenike. Osim zakonskih beneficija kojima se poduzeće prilagođava u svakoj zemlji, poduzeće svojim zaposlenicima osigurava sljedeće dobrovoljne beneficije: dodatno zdravstveno osiguranje, automobil poduzeća, skrb za djecu, stipendije za školovanje, usluge prehrane, troškove prijevoza i parkiranja, profesionalnu odjeću posebno za prodajno osoblje i menadžment. Ovakvim pristupom odjel ljudskih resursa u Microsoftu je strateški partneri ne samo menadžmentu već i zaposlenicima te osigurava postojanje sustava u kojem svi znaju što mogu očekivati i koji vodi uspjehu kompanije (Microsoft- HR, <http://www.microsoft.com/croatia/press/Top-5-Poslodavaca-Partneraza-2011-godinu.msp>).

Microsoft je kako globalno, tako i lokalno poduzeće koje iznimno brine za svoje zaposlenike, što se očituje i kroz izvrsnost u dijelu upravljanja ljudskim resursima. Iako je važnost kvalitetno ustrojenih procesa nepobitna, ljudi su ti koji čine istinsku razliku, a menadžeri i zaposlenici velikim su dijelom zaslužni za kvalitetu u tom pogledu. Poduzeće ima veliki broj talentiranih ljudi koji se stalno odlučuju na nastavak karijere u raznim zemljama unutar Microsoft Grupe.

Prema dobivenim podacima korporativnom upravljanju Microsofta na globalnoj razini, može se primijetiti da su zaposlenici poduzeća uglavnom zadovoljni poslom koji obavljaju. Ono što pokazuju rezultati jest činjenica da su najviše zadovoljni plaćom, radnim uvjetima, politikom tvrtke i upravom tvrtke. Jedna od neobičnih karakteristika za tranzicijske zemlje je ta da su zaposlenici u velikom postotku zadovoljni plaćom, što opravdava Microsoftovu jedinstvenu politiku određivanja plaće prema učinku. Zaposlenici u Microsoftu imaju veću plaću u odnosu na tržište za isto radno mjesto što uvelike objašnjava visok postotak zadovoljstva zaposlenika. Mogućnost razvoja karijere u Microsoftu također je velika, zaposlenici mogu razvijati karijeru u okviru nacionalnog ureda, divizije ili na globalnoj razini (Microsoft- HR, <http://www.microsoft.com/croatia/press/Top-5-Poslodavaca-Partneraza-2011-godinu.msp>).

Motivatori koji možda nesvjesno utječu na ljude osim plaće i sigurnosti radnoga mjesta u današnje vrijeme u kojemu je to iznimno bitno, je i osobni razvoj tj. zadovoljstvo zaposlenika kao individue, a to su: zanimljivost posla, priznavanje osobnih rezultata, međuljudski odnosi i poštovanje zaposlenika pa stoga treba voditi računa da se pomno prate rezultati svih zaposlenika, da komunikacija bude na višoj razini i da se izrade kvalitetni opisi posla.

Jačanje zadovoljstva zaposlenika također je povezano i sa osobnim razvojem svakog zaposlenika što se primarno odnosi na stjecanje znanja i vještina (Microsoft- HR, <http://www.microsoft.com/croatia/press/Top-5-Poslodavaca-Partneraza-2011-godinu.msp>) U Microsoftu su već od samih početaka razvoja poduzeća utvrdili da je samopouzdanje u poslu važno i za zadovoljstvo zaposlenika. Stoga se svake godine organiziraju brojne radionice u okviru poslovnih zadataka, ali i za razvoj „mekih“ vještina zaposlenika. Microsoft vrlo rado stipendira svoje zaposlenike koji se odluče za nastavak formalnog obrazovanja, jer su svjesni da razvoj znanja i sposobnosti utječe i na produktivnost zaposlenika. Na kraju se može zaključiti da je Microsoft dobar primjer poduzeća koje strateški upravlja zadovoljstvom zaposlenika na poslu što se ujedno vidi i u poslovnim ostvarenjima poduzeća.

Na primjeru Microsofta koji je zapravo i primjer većine velikih kompanija, može se zaključiti da poduzeće koje želi zadržati talente ulaže u iste. Primjerice Microsoft poseban značaj daje inovacijama u poslovanju te zaposlenike koji se iskažu u tom području osim što nagrađuje razvojem karijere osigurava ih brojnim beneficijama primjerice plaćanja i pronalaska stambenog prostora (kuće), plaćanja škole za djecu itd. Qatar Airways kako bi privukli i zadržali najbolje pilote na svijetu u svojoj floti, pilotima i njihovim obiteljima financiraju kompletan život u Dubai-u.

Osim što organizacija pilotima osigurava luksuznu kuću, ona osigurava i dodatne usluge poput dadilja za djecu, kućnih pomoćnica, specijaliziranih njegovatelja ukoliko u obitelji pilota ima starijih osoba ili invalida. Na taj način kompanija zadržava zaposlenike koji će pružiti najbolju i najsigurniju uslugu (Qatar Airways, <http://careers.qatarairways.com/qatarairways/VacancyDetail.aspx?VacancyID=78990>, ) Iako je ovo praksa stranih poslodavaca, i hrvatski poslodavci sve više zadržavaju zaposlenike pružajući im tzv. dobrovoljne beneficije.

Primjerice Atlantic Grupa pored zakonski određenog zdravstvenog osiguranja, svojim zaposlenicima plaća dodatno osiguranje te godišnji sistematski pregled (Atlantic grupa, <http://www.atlantic.hr/hr/raditi-u-atlanticu/kako-zaposljavamo/>,) Brojna javna poduzeća, npr, HEP također svojim zaposlenicima osiguravaju godišnji sistematski pregled, ali i mogućnost povoljnijeg kreditiranja na temelju interne kase u koji zaposlenici iz plaće izdvajaju manju količinu novca na temelju čega se stvara fond za povoljnije zajmove. Takav oblik zajmova često osigurava zaposlenicima otplate manjih bankovnih kredita ili mogućnost financiranja manjih osobnih ulaganja.



## 6. ZAKLJUČAK

Svaka organizacija ima potrebe za određenim kadrovima, ovisno o djelatnosti kojom se bavi i obimu poslovanja. Kada je riječ o zapošljavanju tada se misli na procese poput analize potrebnih radnih mjesta, planiranje ljudskih potencijala za poduzeće, pridobivanje ljudi za zapošljavanje, odabir ili selekcija ljudi i njihovo uvođenje u posao. Prije nego li poduzeće odluči zaposliti određene djelatnike ono mora definirati svoje potrebe za istima, odnosno napraviti analizu svog poslovanja, kako bi znali analizirati radna mjesta koja su potrebna organizaciji. Planiranje ljudskih potencijala utvrđuje potrebne vještine i znanja, te broj njihovih nositelja sukladno planiranom razvoju organizacije usklađenom s anticipiranim promjenama utjecajne okoline. Analizom radnih mjesta često se može vidjeti i potreba za određenim kadrovima čime započinje funkcija pribave. Cilj plana pribave i odabira zaposlenika je odabrati kandidata koji najbolje odgovara potrebama poduzeća uz što manje troškove procesa pribave i što kraće vrijeme. Kako bi se postigao taj cilj, nužno je jasno pratiti i koristiti sve faze pribavljanja i odabira zaposlenika.

Prva točka u ovoj funkciji je faza planiranja ljudskih potencijala. Ona se sastoji od: priprema plana, povezivanje plana poduzeća i plana ljudskih potencijala, metodologija planiranja broja i profila radnika, praćenje izvršenja plan. Odabir kandidata je proces kod zapošljavanja koji je zahtjeva najviše angažmana. Važno je donijeti dobru odluku i za organizaciju, ali i za potencijalnog zaposlenika. Kod odabira kandidata uzimaju se u obzir svi parametri tijekom procesa zapošljavanja odnosno selekcije. Odabirom kandidata završava funkcija zapošljavanja i počinje razvoj, motivacija te suradnja sa zaposlenikom.

Dobro obrazovani zaposlenici ključ su uspješnog poslovanja. Studije su pokazale da su najuspješniji, produktivni zaposlenici upravo oni koji su primili opsežno usavršavanje. To je ujedano pokazala i analiza korporacije Sony koja obrazuje svoje zaposlenike kako bi mogla biti što inovativnija, a time i konkurentnija. U savršenom svijetu bilo bi moguće zaposliti ljude koji već imaju vještine potrebne za odgovarajući posao, no u slučaju nedostatka potpunog znanja, pomažu različite obuke. U konačnici kao bi zaposlenici bili što bolji u svom djelovanju, oni moraju biti zadovoljni, a zadovoljstvo se postiže poticanjem unutarnje

motivacije, nagrađivanjem i unapređivanjem karijere zaposlenika. Uspjeh menadžera često je vezan i za suradnju te dobru komunikaciju u organizaciji. Stoga je uloga menadžmenta ljudskih potencijala, osim kreiranja pojedinačnih funkcija, također i ostvarivanja strateških ciljeva poduzeća.

Na kraju se može zaključiti da menadžment ljudskih potencijala prateći potrebe zaposlenika stvara bazu koja predstavlja osnovu za daljnje kreiranje motivacijskih strategija poduzeća kao bi se ostvarili ciljevi poduzeća, a time i osobni ciljevi samih zaposlenika.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1994), Poduzetnička organizacija i menadžment – bihevioralni pristup, Zagreb: Računovodstvo i financije.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing.
3. Buble, M. (2000), Management, Split: Ekonomski fakultet Split
4. Jurina, M. (2011), Organizacijsko ponašanje u menadžmentu, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
5. Marušić, S. (2006), Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: ADECO.
6. Miljković, D. i Rijavec, M. (2009), Pozitivna psihologija na poslu, Zagreb: IEP.
7. Noe, R.A; Hollenbeck, J.R; Gerhart, B; Wright, P.M (2006), Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Mate.
8. Rijavec, M. i Miljković, D. (2010). *Tko su dobri ljudi - psihologija pozitivne osobe* (2. izd.), IRP-D2, Zagreb
9. Rijavec, M. i Miljković, D.(2006). *Tko su dobri ljudi*, IEP-D2, Zagreb,
10. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga
11. Vujić, V. (2008). *Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka

### Članci:

1. Bogdanović, M. (2003). Dijagnosticiranje organizacijske klime, Ekonomski pregled, 54, (9-10) str. 829-856
2. Galetić, L., Tipurić, D, Božidar, J. (2000). Actual role and problems of compensation management in Croatian enterprises. *Journal for East European Management Studies*, 5 (1), str. 46-63.
3. Jambreč, I. i Penić, I. (2008). *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor*, Zbornik pravnog fakulteta u Rijeci, 29 (2), str. 1181-1206

4. Obadić, A. (2003). Utjecaj aktivnih i pasivnih politika na tržište rada Financijska teorija i praksa, 27 (4) str. 529-546
5. Zelenika, R. i Zelenika, S. (2006). Klasifikacija znanosti u fokusu metodologije i tehnologije znanstvenoga istraživanja. *Pomorski zbornik*, 44 (1), 11-40.
6. Žugaj, M. (1979). Metode analize i sinteze (s osvrtom na organizaciju proizvodnje). *Journal of Information and Organizational Sciences*, (2-3), 113-139.

Internet:

7. Atlanstic grupa, <http://www.atlantic.hr/hr/raditi-u-atlanticu/kako-zaposljavamo/>, (26. 05. 2019.)
8. Hoper, J. (2010), <http://www.theguardian.com/world/2010/jul/02/italy-meltdown-eu-nutella-ban>, (26. 05. 2019.)
9. Microsoft- HR, <http://www.microsoft.com/croatia/press/Top-5-Poslodavaca-Partneraza-2011-godinu.aspx> (26. 05. 2019.)
10. Motivacija zaposlenih - Belišće d.d., <http://motivacijazaposlenih.blogspot.com/>, (26. 05. 2019.)
11. Qatarairways, <http://careers.qatarairways.com/qatarairways/VacancyDetail.aspx?VacancyID=78990>, (26. 05. 2019.)
12. Sigurnost radnog mjesta i vodstvo u sektoru presudni čimbenici prilikom odabira poslodavca prvog izbora, <http://www.moj-posao.net/HR/Research/Details/69738/Najpozeljniji-poslodavac-i-u-2011-godini-jedn-drogerie-markt/28/>, (26. 05. 2019.)
13. <http://www.virgin.com/entrepreneur/power-company-culture-core-values>, (26. 05. 2019.)
14. Vidović, I.: Mjerenje motivacije i zadovoljstva zaposlenika, <http://inesvidovic.blogspot.com/2011/04/mjerenje-motivacije-i-zadovoljstva.html>, travanj, 2011 (26. 05. 2019.)
15. 12 pitanja za mjerenje zadovoljstva i zalaganja zaposlenika <http://www.moj-posao.net/Savjet/70577/12-pitanja-za-mjerenje-zadovoljstva-i-zalaganja-zaposlenika/48/#ixzz3Tu0sSfNH>, (26. 05. 2019.)
16. Zaposlenicima se može ponuditi niz povlastica, <http://www.poslovni.hr/trzista/zaposlenicima-se-moze-ponuditi-niz-povlastica-147933>, (26. 05. 2019.)

## Popis tablica

<u>Tablica 1. prikazuje usporedbu Maslowljeva modela hijerarhije potreba i Herzbergova motivacijsko-higijenskog modela. Analizirajući prikaz mogu se uočiti sličnosti.</u>	9
<u>Tablica 2. Promjene u vrijednostima koje zaposlenici smatraju važnima</u>	17
<u>Tablica 3. Što se smije, a što ne smije u motivaciji zaposlenika</u>	20

## Popis slika

<u>Slika 1. Ljudske potrebe po Maslowu</u>	3
<u>Slika 2. Motivacijsko hijerarhijska teorija</u>	8
<u>Slika 3. Tri slučaja odnosa između uloženog i povratnog stanja</u>	11