

# SAMOMOTIVACIJA I MOTIVACIJA DRUGIH KAO TEMELJNE LIDERSKE VJEŠTINE

---

**Džebić, Ana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:554481>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-13**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij (Logistički menadžment)

Ana Džebić

**SAMOMOTIVACIJA I MOTIVACIJA DRUGIH KAO  
TEMELJNE LIDERSKE VJEŠTINE**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij (Logistički menadžment)

Ana Džebić

**SAMOMOTIVACIJA I MOTIVACIJA DRUGIH KAO  
TEMELJNE LIDERSKE VJEŠTINE**

Diplomski rad

Kolegij: Liderstvo

JMBAG: 0283001356

e-mail: adzebic@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Graduate Study (Logistic Management)


Ana Džebić

**SELF-MOTIVATION AND MOTIVATION AS A FUNDAMENTAL  
LEADERSHIP SKILL**

Graduate paper

Osijek, 2023.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem svojom potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnog rada koji je temeljinamojima istraživanjima oslanjasena objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Ne komercijalno – Dijeljenje istom uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne sveučilišne knjižnice u Zagrebu (uskladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN119/2022).
4. Izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom usvrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Ana Džebić

**JMBAG:** 0283001356

**OIB:** 33545331001

**e-mail za kontakt:** anadzebic0@gmail.com

**Naziv studija:** Ekonomski fakultet u Osijeku, diplomski studij, Logistički menadžment

**Naslov rada:** Samomotivacija i motivacija drugih kao temeljne liderske vještine

**Mentor/mentorica rada:** prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, 28. 6. 2023.

Potpis 

## Samomotivacija i motivacija drugih kao temeljne liderske vještine

### SAŽETAK

Motivacija dolazi od riječi *motiv* što znači potreba ili nagon unutar osobe za ostvarivanjem određenih ciljeva. Samomotivacija i motivacija nemaju isto značenje, samomotivaciju osoba pokreće unutar sebe bez utjecaja drugih, dok motivacija funkcionira na principu utjecaja drugih. Motivacija izaziva, usmjerava i održava željeno ponašanje ljudi. Motivacija je tema koja zaokuplja čovječanstvo još od davnina, ljudi su se prije motivirali strahom i nagonom za preživljavanjem, no srećom danas živimo u puno boljim uvjetima pa je i sam način motivacije potpuno drugačiji. Motivacija i samomotivacija postale su ključne kod menadžera i zaposlenika jer su ljudi u suvremenim organizacijama glavni resursi. Razne su teorije motivacija zaposlenika, dobre radnike trebalo bi nagraditi za poželjno ponašanje, a loše radnike kazniti. Ipak, navedeni postupak nije uvijek lako primijeniti jer kazne često imaju nepoželjan učinak pa kažnjeni zaposlenici mogu zamrziti svoj posao i sve što je vezano uz njega, a to može voditi padu produktivnosti poduzeća. Razlikuju se dvije vrste motivacija, intrinzična i ekstrinzična motivacija. Intrinzična motivacija ili unutarnja motivacija dio je čovjekove prirode, ona proizlazi iz unutarnjih potreba samog pojedinca i samim time duže traje. Ekstrinzična motivacija izvan je čovjekove kontrole te je potaknuta vanjskim nagradama, na primjer novcem. Motivirati zaposlenike može biti jako težak proces jer su ljudi različiti i imaju različite želje i potrebe. Vrlo je bitno kod motivacije zaposlenika postaviti jasna očekivanja, prepustiti odgovornost te ukoliko je nešto dobro odrađeno odati priznanje i poticati osobni razvoj zaposlenika, kako na poslu tako i u drugim područjima njegovog života. Svaki lider mora imati vlastitu strategiju motivacije i samomotivacije jer samomotivirani lider može uspješno motivirati zaposlenike. U radu je naveden primjer motivacije i samomotivacije menadžera i zaposlenika poduzeća *Vukovarska pivovara*, *K PIVOVARI d.o.o.*, *Privredna banka Zagreb-Intesa Sanpaolo Group*, *Kaufland k.d.*

**Ključne riječi:** motivacija, samomotivacija, zaposlenici, poduzeće.

## **Self-motivation and motivation as a fundamental leadership skill**

### **ABSTRACT**

Motivation comes from the word *motive*, which means a need or drive within a person to achieve certain goals. Self-motivation and motivation do not have the same meaning, self-motivation is initiated by a person without the influence of others, while motivation functions on the principle of the influence of others. Motivation causes, directs and maintains the desired behavior of people. Motivation is a topic that has occupied mankind since ancient times, people used to be motivated by fear and the urge to survive, but luckily today we live in much better conditions, so the way of motivation itself is completely different. Motivation and self-motivation have become crucial for managers and employees because people are the main resource in modern organizations. There are various theories of employee motivation, good workers should be rewarded for desirable behavior and bad workers should be punished. Nowadays, it is not very easy to apply because punishments often have an undesirable effect, which leads to the fact that the employees who are punished freeze their work and everything related to it, and therefore the productivity of the company falls. As a rule, two types of motivation are distinguished, intrinsic and extrinsic motivation. Intrinsic motivation or internal motivation is a part of human nature, it arises from the internal needs of the individual himself and thus it is a motivation that lasts longer. Extrinsic motivation is beyond a person's control, it is driven by external rewards such as money. Motivating employees can be a very difficult process because people are different and have different wants and needs. It is very important to motivate employees to set clear expectations, hand over responsibility, if something is well done, you should give recognition and encourage the employee's personal development both at work and in other spheres of his life. Every leader must have his own strategy of motivation and self-motivation, a self-motivated leader can successfully motivate employees. The paper provides an example of motivation and self-motivation of managers and employees of the company *Vukovarska pivovara, K PIVOVARI d.o.o., Privredna banka Zagreb and Kaufland k.d.*

**Key words:** motivation, self-motivation, employees, company.

## Sadržaj

1. Uvod.....	9
1.1. Predmet i cilj rada.....	10
1.2. Metodologija rada.....	10
1.3. Struktura rada.....	10
2. Samomotivacija.....	11
2.1. Definiranje samomotivacije.....	11
2.2. Tehnike samomotivacije.....	12
2.3. Samomotivacija u upravljanju.....	13
3. Motivacija.....	14
3.1. Definiranje motivacije.....	14
3.2. Uzroci niske motivacije kod zaposlenika.....	16
3.3. Mogući problemi pretjerane motivacije koja može ometati uspjeh.....	17
3.4. Pravila motivacije.....	18
3.5. Intrinzični i ekstrinzični faktori koji utječu na motivaciju.....	18
4. Strategije, tehnike i teorije motivacije.....	19
4.1. Strategije motiviranja.....	20
4.1.1. Strategija materijalne motivacije.....	20
4.1.2. Strategija nematerijalne motivacije.....	22
4.2. Tehnike motivacije.....	23
4.3. Teorije motivacije.....	25
4.3.1. Sadržajne teorije motivacije.....	25
4.3.2. Procesne teorije motivacije.....	30
4.3.3. Teorija pojačavanja.....	32
5. Uloga lidera u motiviranju zaposlenika.....	33
6. Tehnike motivacije zaposlenika poduzeća na domaćem tržištu na primjeru poslovnog subjekta <i>K pivovari d.o.o. - Vukovarska pivovara</i> .....	33
6.1. Opći podaci o <i>K pivovari d.o.o. - Vukovarska pivovara</i> .....	33
6.2. Tehnike motivacija zaposlenika i samomotivacija lidera u <i>K pivovari d.o.o. - Vukovarska pivovara</i> .....	35



7. Tehnike motivacije zaposlenika na domaćem tržištu na primjeru poslovnog subjekta <i>Privredna banka Zagreb- Intesa Sanpaolo Group</i> .....	35
7.1. Opći podaci o <i>Privrednoj banci Zagreb</i> .....	36
7.2. Tehnike motivacije zaposlenika i samomotivacije lidera u <i>Privrednoj banci Zagreb</i> .....	37
8. Tehnike motivacije zaposlenika poduzeća na domaćem tržištu na primjeru poslovnog subjekta <i>Kaufland k.d.</i> (komanditno društvo).....	38
8.1. Opći podaci o <i>Kaufland k.d.</i> .....	39
8.2. Tehnike motivacije i samomotivacije lidera u <i>Kaufland k.d.</i> .....	40
7. Zaključak.....	44
8. Literatura .....	46

## 1. Uvod

Samomotivacija je važna vještina koja pomaže u izvršenju željenih zadataka bez pomoći i utjecaja drugih. Uspješna samomotivacija ovisi o puno čimbenika, a prije svega potrebno je jasno definirati što se želi postići i zašto. Kod ljudi se često javlja nedostatak volje za obavljanjem planirane aktivnosti, ali i nedostatak znanja o svrsi i cilju određene aktivnosti. Metaforički bi se moglo reći da čovjek (lider nekog poduzeća) treba trčati vlastitim tempom te se ne uspoređivati s drugima, nego gledati naprijed i pratiti vlastiti napredak. Ukoliko se lider neprestano okreće i prati gdje su drugi i jesu li puno brži od njega, vjerojatno će izgubiti puno energije i usredotočenost na cilj. Lideri svakodnevno trebaju pratiti rezultate i ostvarenja kako bi shvatili na koje načine mogu biti još uspješniji u budućnosti. Svoje dnevne uspjehe trebaju uvijek proslaviti te ih ne smatrati nečim što se podrazumijeva. Iznimno je važno za lidere i za njihovu samomotivaciju nagraditi se za svaku uspješno prijeđenu etapu na putu k cilju.

Motivacija je proces unutar pojedinca koji usmjerava, potiče i održava ponašanje prema određenom cilju. Motivi koji pokreću pojedinca mogu biti unutarnji (intrinzični) ili vanjski (ekstrinzični). Ciljevi su iznimno snažan motivator i pokretač ponašanja pojedinca. Postoje tri glavne komponente motivacije, a to su aktivacija, ustrajnost i intenzitet. Snažna aktivnost pojedinca vrlo vjerojatno znači da će početi slijediti zadani cilj, a ustrajnost i intenzitet odredit će hoće li nastaviti raditi kako bi ostvario cilj te koliko truda će uložiti u rad.

Lider mora identificirati moguće uzroke motiviranosti ili nemotiviranosti članova njegova tima. Treba razmotriti što zapravo pokreće svakog člana pojedinačno, na koji način može poboljšati njegovu radnu uspješnost te na koji način ubrzati postizanje poslovnih ciljeva.

Diplomski rad promatra na koji način samomotivirani lideri i motivirani zaposlenici utječu na postizanje poslovnih ciljeva poduzeća i konkurentnost poduzeća. Kao primjer dobre prakse u samomotiviranju i motiviranju zaposlenika opisana su tri domaća poduzeća: *Vukovarska pivovara (K PIVOVARI d.o.o.)*, *Privredna banka Zagreb-Intesa Sanpaolo Group*, *Kaufland k.d.*

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet diplomskog rada su samomotivacija i motivacija drugih kao temeljne liderske vještine. Ciljevi radaju su: objasniti pojmove samomotivacije i motivacije, navesti i protumačiti oblike i tehnike motivacije te prikazati načine na koje lider motivira članove svojeg tima kako bi se ostvarili poslovni ciljevi. U radu se prikazuje primjer domaćeg poduzeća, koje je relativno mlado, ali vrlo uspješno, te načini motiviranja lidera i motiviranja članova liderovog tima.

## **1.2. Metodologija rada**

Prilikom pisanja diplomskog rada korišteni su sekundarni izvori podataka koji dolaze iz nastavnih materijala kolegija *Liderstvo*, stručna literatura te mrežni izvori.

Metode korištene u pisanju rada jesu: metoda deskripcije, deduktivna metoda, induktivna metoda, metoda studije slučaja te statistička metoda.

## **1.3. Struktura rada**

Prvi dio diplomskog rada je uvodni dio te sadrži sažetak, uvod, predmet i cilj rada te metodologiju rada. Drugi dio je teorijski, a odnosi se na objašnjavanje samog pojma samomotivacije i tehnika samomotivacije. U treće dijelu pobliže se objašnjava pojam motivacije i mogući uzroci nemotivacije kod zaposlenika. U četvrtom dijelu navode se strategije, tehnike i teorije motivacije, a u petom se tumače načini na koje lider motivira svoje zaposlenike. U šestom dijelu opisuje se primjer motivacije i samomotivacije unutar domaćeg poduzeća, *Vukovarske pivovare*. Sedmi dio opisuje primjer motivacije i samomotivacije unutar poslovnog subjekta *Privredne banke Zagreb*. Osmi dio je motivacija i samomotivacija u poduzeću *Kaufland k.d.* Deveti dio je zaključak te se na kraju rada navodi korištena literatura i izvori.

## 2. Samomotivacija

### 2.1. Definiranje samomotivacije

Samomotivacija je sposobnost da se učini ono što se treba učiniti bez utjecaja drugih ljudi ili situacija. Samomotivirani pojedinci snagu i razlog za dovršavanje određenih zadataka mogu pronaći sami u sebi, čak i kada su zadaci zahtjevniji, bez odustajanja ili potrebe drugoga da ih potakne(<https://profiletree.com/self-motivation/>, 15. 6. 2023.).

Samomotivirani lider ključna je figura svakog poduzeća jer on treba nadahnuti svoje timove. Ako lider nije dovoljno motiviran i ne pokazuje koliko su određeni ciljevi u poduzeću bitni, svi ostali članovi njegovog tima također će misliti kako krajnji cilj i nije toliko bitan. Uspješnost poduzeća kreće od samog vrha te treba naglasiti kako su neki pojedinci skloni oponašanju osobina svojeg lidera. Ukoliko je jedna od tih osobina samomotivacija, uspješan rezultat poduzeća je zagarantiran. Motivacija je jako bitan segment svakodnevnog života i posla, kod samomotiviranih zaposlenika ciljevi se ispunjavaju na vrijeme, a novi se ciljevi mogu postaviti brže. Također, motivirani zaposlenici u poduzeće unose inovacije koje pomažu u poboljšanju rada i produktivnosti poduzeća.

Samomotivacija štedi vrijeme jer samomotivirani pojedinci ne čekaju naredbe, nego zadatke započinju samostalno. Pojedinci koji nisu samomotivirani ne čine samo štetu gubeći vrijeme za obavljanja zadataka, nego gube i vrijeme koje bi mogli usmjeriti na vlastiti razvoj. Motivirani lider ima jasne ciljeve i vizije, on je samopokretač te je u stanju *kopati* po svojoj unutrašnjosti kako bi pronašao poticaj za obavljanje određenog zadatka (<https://inside.6q.io/employee-self-motivation-is-important/>, 15.6.2023.).

Vještine potrebne za samomotivaciju:

- nagon postignuća ili osobni nagon za postizanjem, poboljšanjem i zadovoljavanjem određenih standarda,
- predanost vlastitim ciljevima,
- inicijativa ili spremnost na djelovanje u skladu s prilikama,
- optimizam ili sklonost gledanju naprijed i ustrajnost u uvjerenju da je sve moguće ostvariti.

Tri su važna pitanja kod samomotivacije: *Mogu li to učiniti? Hoću li uspjeti? Jeli vrijedno toga?*

Lider bi trebao na svako pitanje potvrdno odgovoriti. Ako vjeruje da nešto može učiniti, on posjeduje samoefikasnost te će se njegova želja pretvoriti u željeni ishod. Ukoliko vjeruje da se isplati nešto učiniti, to znači da je troškove i posljedice odmjerio te su posljedice nadmašile troškove (<https://positivepsychology.com/self-motivation/>, 15. 6.2023.).

Za samomotivaciju vrlo je važno odustajanje od rutine i svakodnevice te stvaranje novih životnih navika koje će povećati mogućnost za uspjehom. Kako bi radnici bili što motiviraniji potrebno je zanemariti stvari na koje troše previše energije i vremenate slobodno vrijeme iskoristiti za ostvarenje svih željenih ciljeva.

## 2.2. Tehnike samomotivacije

Samomotivacija se stvara još u djetinjstvu stjecanjem prvih radnih navika, odlaganjem trenutnog zadovoljstva zbog dugoročnije dobiti, realnim postavljanjem ciljeva i posjedovanjem jake volje i napora da se oni realiziraju.

Tehnike samomotivacije:

- ugledati se na uzora,
- uskladiti osobne i zajedničke ciljeve,
- izgraditi samopouzdanje,
- nositi *ružičaste* naočale,
- usredotočiti se na prave ciljeve,
- okružiti se inspirativnim ljudima.

Ugledanjem i usredotočavanjem na uzora lider će riješiti jedan od najvećih izazova u samomotivaciji, a to je da će početi raditi na sebi ili na zahtjevnom projektu.

Potrebno je uskladiti osobne i zajedničke ciljeve. Lider će biti samomotiviran za rad u određenom poduzeću ako se njegovi osobni ciljevi poklapaju s ciljevima poduzeća. Uz ciljeve poduzeća, za lidera je vrlo značajno da prihvati kulturu, misiju i viziju tog poduzeća.

Izgraditi samopouzdanje, odnosno vjeru u samog sebe i vlastiti posao bitna je karakteristika lidera. Osim toga, važno je koliko lider vjeruje da će ljudi njegovog tima ostvariti zadane ciljeve te na koji način motivira članove tima da to ostvare. Samopouzdanjelider može izgraditi tako

što će biti ponosan na dosadašnja postignuća, biti svjestan svoje snage, biti svjestan što njegovi članovi tima vide kao njegovu snagu i na kraju osmisлити ciljeve koji su ostvarivi te zajedničkim snagama sa svojim timom raditi na njihovoj realizaciji.

Nositi *ružičastenaočale* znači da bi lider trebao biti pozitivan i optimističan u svakom trenutku, čak i kada posao ne ide onako kako je planirano. Kraj se često ostvari onako kako je i zamišljen, samo je pitanje na koji način se gleda na određenu situaciju, kao na problem ili kao na rješenje.

Potrebno je usredotočiti se na prave ciljeve, odnosno lider mora na pametan način izabrati ciljeve na koje će sesa svojim timom usmjeriti. Ciljevi moraju biti jasni jer su samo takvi ciljevi ostvarivi. Oni mogu biti izazovni, ali s mjerom jer ako su lako ostvarivi mogu biti demotivirajući za tim. Nasuprot tome, ako su ciljevi nedostižni za ostvarenje, mogu biti također demotivirajući.

Jedna od bitnih tehnika samomotivacije je i okruživanje inspirativnim ljudima. Ako je lider demotiviran, neće mu pomoći samo to što je okružen pozitivnim ljudima, ali će mu to uvelike olakšati jer samomotivacija je igra u kojoj se lider natječe sam sa sobom (<https://www.valentinkuleto.com/tehnike-samomotivacije/>, 16. 6. 2023.).

### **2.3. Samomotivacija u upravljanju**

U uvjetima modernog poslovanja, lideri na raspolaganju imaju niz teorijskih i praksom potvrđenih istraživanja o motivaciji zaposlenika, kao što je financijska motivacija, prilagodljivo radno vrijeme, davanje odgovornosti, javna pohvala i niz drugih provjerenih metoda. Motiviranje i primjereno nagrađivanje postali su ključni zadaci menadžera u određenom poduzeću. Motivirani se zaposlenici vezuju i identificiraju za poduzeće, zainteresirani su za rješavanjemogućih problema poduzeća, zainteresirani su za razvoj i uspješnost poduzeća te kvalitetu proizvoda i usluga.

Jedan od načina razvoja samomotivacije kod lidera i motivacije kod zaposlenika je *reframing*, odnosno promjena pogleda na stvari unutar okruženja. Potrebno je poznavati stavove zaposlenika, ali i lidera, odnosno znati jesu li oni optimisti ili pesimisti. Optimisti teže razvoju i uspjehu, apesimiste ne zanima učenje, napredak ili razvoj. Cilj *reframinga*, odnosno preoblikovanja, je kod lidera i zaposlenika stvoriti drugačiji pogled na moguće probleme i situacije. Jedan način primjene tog postupka je preoblikovanje negativne situacije u pozitivnu,

lider postupak može rabiti na sebi i svojim zaposlenicima. Problem se može preoblikovati u izazov, a neuspjeh sagledati kao odskočnu daska za uspjeh. Navedeno može pomoći prilikom motiviranja. *Reframing* pomaže kod promjene redoslijeda misli, ukoliko postoji negativna misao moguće rješenje je razmisliti o pozitivnom ishodu određene situacije. Lider i njegov tim trebaju tražiti pozitivne aspekte u sadašnjem trenutku, svi zaposlenici ponekad imaju loše dane, ali zadatak lidera je pronaći način kako poboljšati loš dan zaposlenika. Ukoliko lider ukaže zaposlenicima na to kako se stvari u poduzeću trenutno dobro odvijaju i da su oni za to većinskim dijelom zaslužni, izgradit će dobro raspoloženje. Još jedan važan element motivacije i samomotivacije usredotočenost je lidera na ono što može kontrolirati jer ako se naglasak stavlja na stvari na koje se ne može utjecati može doći do pada motivacije. Prednost preoblikovanja misli kod samomotivacije i motivacije je promjena načina razmišljanja, ali samo ako je pojedinac spreman prihvatiti novi način razmišljanja (<https://www.mindbydesign.io/reframing-thoughts/>, 17. 6. 2023.).

Samomotivacija je svakodnevni trening i na taj način je treba shvatiti. Kada pojedinac jednom savlada vještinu samomotivacije i postane zadovoljan svojim rezultatima, kasnije je lako može primijeniti na sva ostala područja svojega života. Samomotivacija je univerzalna vještina u kojoj ne postoje okolnosti koje mogu dovesti do toga da se nešto što je isplanirano ne ostvari.

### **3. Motivacija**

#### **3.1. Definiranje motivacije**

Swami Vivekananda je izrekao: *Uzmite jednu ideju i pretvorite je u svoj život. Mislite na nju, sanjajte je. Neka vaš mozak, mišići, baš svaki dio tijela bude pun te ideje, i svaku drugu ideju pustite. Jedino je to put uspjeha.*

Korijen same riječi motivacijadolazi od latinske riječi *movere* što znači kretati se. U psihologiji se motivacija definira kao stanje u kojem je pojedinac iznutra motiviran nekim potrebama,

porivima i željama na određeno ponašanje usmjereno postizanju nekog određenog cilja(Petz, 2005.).

Motivacija uključuje biološke, emocionalne, društvene i kognitivne sile koje aktiviraju ljudsko ponašanje. Zašto je motivacija važna? Motivacija služi kao vodeća sila za svako ljudsko ponašanje. Razumijevanje djelovanja motivacije i čimbenika koji mogu utjecati na nju mogu biti važni zbog nekoliko razloga. Ako je motivacija usmjerena na pravi način, može povećati učinkovitost pojedinca u ostvarenju ciljeva. Ona usmjerava na akciju, potiče pojedinca na preuzimanje kontrole nad svojim životom te u konačnici donosi adrenalin, želju, ustrajnost i izdržljivost (tjera pojedinca da nastavi izvršavati zadatke unatoč poteškoćama s kojima se suočava).

Tri glavne komponente motivacije jesu:

1. aktivacija,
2. upornost,
3. intenzitet.

Aktivacija je odluka o pokretanju ponašanja. Kao primjer aktivacije u poduzeću može se navesti zaposlenik koji je zainteresiran za učenje i napredovanje pa predlaže lideru upis nekog tečaja. Tim postupkom pojedinac dobiva diplomu, a lider motiviranog zaposlenika.

Upornost je kontinuirani napor prema cilju, iako mogu postojati prepreke. Primjer upornosti bio bi prekovremeni ostanak na poslu u trenutku kada ima puno posla te ga je potrebno što prije završiti. Iako je zaposlenik umoran, odlučuje ostati i posvetiti se radu.

Intenzitet su koncentracija i snaga koji se ulažu kako bi se ostvario cilj. Ako zaposlenik posao odraduje bez puno truda, to je minimalan intenzitet, a ako se zaposlenik trudi i više no što se od njega očekuje te ima kontinuiranu volju, to je pojačani intenzitet.

Stupanj svake od ovih komponenti motivacije kod zaposlenika može utjecati na to hoće li postići svoj cilj. Snažna aktivacija, na primjer, znači da postoji velika vjerojatnost da će zaposlenik početi slijediti svoj cilj. Upornost i intenzitet određuju hoće li zaposlenici nastaviti raditi na ostvarenju ciljeva poduzeća i koliko truda će uložiti za ostvarenje tih ciljeva.

Svi ljudi povremeno doživljavaju promjene u svojoj motivaciji za radom i snazi volje. Ponekad se osjećaju motivirano te su vrlo nadahnuti za ostvarenje ciljeva, a ponekad se osjećaju bezvoljno i ne vide rješenja određenih situacija.



Lider poduzeća treba prilagoditi svoje ciljeve kako bi se zajedno sa svojim zaposlenicima usredotočio na stvari koje su uistinu važne. Ukoliko je naglasak na stvarima od niske važnosti, vrlo će se teško ostvariti postavljeni ciljevi. Posao bi se mogao podijeliti na manje dijelove (manje upravljive korake) kako bi se lakše izvršio.

Voditelj, odnosno lider, može pomoći zaposleniku poboljšati njegovo samopouzdanje dajući mu određenu razinu odgovornosti, ali i javno ga pohvaljujući te nekim drugim aktivnostima. Istraživanja pokazuju da postoji snažna veza između samopouzdanja i motivacije. Dakle, ukoliko pojedinac stekne samopouzdanje, odnosno vjeru u sebe i svoje vještine, to može utjecati na sposobnosti pojedinca u ostvarenju ciljeva.

Ako dođe do pada motivacije kod zaposlenika, zadatak je lidera podsjetiti ih na postignuća te svoj govor usmjeri na otkrivanje njihovih snaga i kvaliteta. Na taj način, lider pomaže zaposlenicima u otklanjanju sumnje u same sebe i poboljšava njihovu motivaciju. Ukoliko postoje stvari zbog kojih se zaposlenici osjećaju nesigurno, lider bi trebao zajedno sa zaposlenicima raditi na njima kako bi se oni osjećali vještije i sposobnije (<https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>, 18. 6. 2023.).

### **3.2. Uzroci niske motivacije kod zaposlenika**

Jedan od uzroka niske motivacije kod zaposlenika je *sve ili ništa razmišljanje*. Riječ je o shvaćanju zaposlenika kako trebaju biti apsolutno savršeni prilikom obavljanja posla ili u suprotnom nema smisla ni pokušati obaviti posao.

Zamka kod motiviranosti može biti i vjerovanje zaposlenika da će se neki posao obaviti brzo i lako, no ako se to ne dogodi oni gube motivaciju za radom. Lider treba upoznati zaposlenike s realnim očekivanjima i realnim rokovima izvršenja zadataka.

Treći uzrok niske motivacije je vjerovanje kako jedna *veličina* odgovara svima. Ako su neki pristupili metode odgovarali prilikom rješavanja određenog problema u prošlosti, to ne znači da će odgovarati i prilikom rješavanja problema u budućnosti. Lider svakom poslu treba pristupiti individualno te pronaći metode i pristupe koji su prikladni za određeni zadatak (<https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>, 18. 6. 2023.).

### 3.3. Mogući problemi pretjerane motivacije koja može ometati uspjeh

Motivacija je potrebna za postizanje ciljeva, ali pretjerana motivacija zapravo može stati na put uspjehu. Prekomjerna motivacija može dovesti do samosabotaže, donošenja nepromišljenih odluka, preuzimanjanečegašto je izvan mogućnosti pojedinca te u konačnosti može dovesti do *burnouta*, odnosno izgaranja.

Zamke kod pretjerane motivacije jesu:

1. Želja nasuprot donošenju odluka. Lider je osoba koja treba načiniti ravnotežu između želje za nečim i donošenja odluka. Ponekad prekomjerno motiviran pojedinac zbog prevelike želje da ostvari postavljene ciljeve nema realnu prosudbu. Prevelika želja može se pretvoriti u nepromišljeno donošenje odluka, a samim time i posljedice mogu biti kobne za poduzeće.
2. Postignuće nasuprot strahu. Ako si pojedinac postavi prevelika očekivanja, odnosno ako smatra da ciljevi nužno moraju biti ostvareni te vrši pritisak sam na sebe, to može dovesti do nervoze i brige, a možda i ometanja u poslu. Ukoliko pojedinac osjeti strah od neuspjeha, vrlo lako će se to i dogoditi.
3. Perfekcionizam. U slučaju kada lider od osobe traži perfekcionizam, rezultat može biti više potrebnog vremena za dovršenje projekta od onoga što si lider može priuštiti. Kod perfekcionizma naglasak se stavlja na detalje, a ne na važne stvari.
4. Brzina. Ako lider loše procjeni potrebno vremensko razdoblje za završetak određenog projekta te prezentira to zaposleniku na način da ukoliko se svi ne požure neće stići na vrijeme izvršiti zadatak, postoji velika mogućnost da će projekt doživjeti neuspjeh zbog požurivanja.
5. Egoizam ili završetak projekta. Lider često želi postići da pojedinac uspjeh poduzeća stavi ispred vlastitog uspjeha. Do neuspjeha može doći ako pojedinac u projektu želi istaknuti svoje vještine i vlastiti uspjeh, a manje mu je bitan uspjeh samog projekta.
6. Prekomjerni napor. Neki su pojedinci previše motivirani te rade izvan granica svojih mogućnosti pa to može dovesti do *izgaranja*, odnosno *burnouta* pojedinca. Lider bi trebao uočiti kada pojedinac pretjeruje te mu predložiti uzimanje odmora prije nego se temeljito iscrpi.

Ukratko, pretjerana motivacija kod zaposlenika sprječava ih da se usredotočena čimbenike koji vode njihovom uspjehu(<https://www.psychologytoday.com>, 20. 6. 2023.).

### **3.4. Pravila motivacije**

Požega (2012.) navodi kako postoje određena pravila koja imaju svoju široku teorijsku primjenu kada je u pitanju motivacija.

Prvo pravilo motivacije je to da osoba mora biti motivirana kako bi motivirala druge. Drugim riječima, zaposlenik želi rukovoditelja koji je entuzijastičan, pozitivan, odan i ljude vodi osobnim primjerom. Nemoguće je biti motiviran, ako cilj nije jasan i konkretan. Dakle, motivacija ne može postojati bez cilja. Pri odabiranju cilja, mora se imati u vidu da cilj treba biti dovoljno primamljiv, realan i dostižan, a svaka spoznaja napretka i postizanja uspjeha dodatno će motivirati ljude (Požega, 2012.).

Nadalje, drugo pravilo navodi kako motivacija mora biti kontinuirano podržavani i obnavljani proces. Vrlo je važno znati da je za motivaciju potrebno priznanje, neovisno u kojem obliku. Radnici žude za priznanjem, makar i u obliku komplimenta, nerijetko više negoli za drugim nagradama. Novac kao oblik nagrade ili priznanja najvažniji je motivator samo onda ako ga osoba nema dovoljno za pokriće svakodnevnih potreba (Požega, 2012.).

Jedno od pravila motivacije sugerira da sudjelovanje u procesu motivira. Često djelatnika više motivira način na kojiga se upotrebljava u poslu nego način na koji se prema njemu osobno postupa (Požega, 2012.).

Iduće pravilo kaže da svatko može biti motiviran, ali također i svatko ima svoj karakterističan način na koji ga se može motivirati. Vrlo je važan osjećaj pripadnosti pa zbog toga ako je manja grupa kojoj radnici pripadaju, u pravilu, stvara se veća odanost, motivacija i zalaganje.

### **3.5. Intrinzični i ekstrinzični faktori koji utječu na motivaciju**

Prema Bubleu(2010.)dva su osnovna tipa faktora koji utječu na motivaciju: intrinzični i ekstrinzični faktori.

Intrinzični faktori imaju karakter motivatora, što znači da vode većem zadovoljstvu radom, a time i većem radnom angažmanu. Prema tome, izazovan posao, postignuće, uspjeh i odgovornost faktori su koji neposredno utječu na zadovoljstvo u radu i radno ponašanje, a time i na proizvodnost rada (Buble, 2010.).

Ekstrinzični faktori imaju karakter *higijenika*. Oni sprječavaju nezadovoljstvo radom, ali sami ne utječu na veći radni angažman. To znači da dobri međuljudski odnosi, povećanje plaće i promaknuće nisu faktori motivacije, odnosno ne utječu na zadovoljstvo radom i veći radni angažman, već samo otklanjaju i sprječavaju nezadovoljstvo (Buble, 2010.).

Menadžeri trebaju shvatiti razliku između ta dva tipa faktora i način na koji ih zaposlenici vide. U tom smislu treba imati na umu da većina ljudi preferira mješavinu nagrada, jednako onih koje su rezultat mješavine između ekstrinzičnih i intrinzičnih faktora, kao i onih koje rezultiraju kao mješavina unutar ekstrinzičnih ili unutar intrinzičnih faktora (Buble, 2010.).

Slika 1. *Hijerarhija motivacije*



Izvor: izrada autora prema *Blogspot.com*, dostupno na: <http://ivonica.blogspot.com/>, preuzeto 21. 6. 2023.

#### 4. Strategije, tehnike i teorije motivacije

## **4.1. Strategije motiviranja**

Buble (2010.) u svom radu ističe kao najvažnije zadaće menadžera kreiranje, oblikovanje i primjenu odgovarajućeg motivacijskog sustava koji uključuje razvoj i primjenu raznolikih strategija motiviranja zaposlenih kako bi se postigli individualni, grupni i organizacijski ciljevi. Takav motivacijski sustav mora osigurati četiri vrste ponašanja:

1. mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u organizaciji; osigurati zapošljavanje potrebnih ljudi i onemogućiti ili svesti na najmanju mjeru apsentizam i fluktuaciju te sve oblike kontraproduktivnog ponašanja;
2. mora osigurati zaposlenicima kvalitetno izvršavanje preuzetih zadataka i obaveza kako bi postigli očekivane rezultate;
3. mora poticati kreativnost, inovativne aktivnosti i doprinose u funkciji rješavanja aktualnih i razvojnih problema, kreiranja novih proizvoda i usluga vrhunske kvalitetei općenito unaprjeđenje poslovanja te ostvarenja ciljeva i razvoja organizacije;
4. mora osigurati identifikaciju zaposlenih s organizacijom i njihovu zainteresiranost za njezin stalni razvoj i boljitak; osigurati angažiranje svih potencijala zaposlenih u funkciji ostvarivanja ne samo osobnih nego i organizacijskih ciljeva.

Prema Bubleu (2010.), da bi se realizirao motivacijski sustav, koji osigurava ponašanje u navedenom smislu, neophodno je da menadžer razvije primjerene strategije motiviranja. U tu svrhu na raspolaganju ima veliki broj strategija visokog motivacijskog potencijala koje se mogu svrstati u dvije temeljne skupine:

1. strategija materijalne (financijske) motivacije,
2. strategija nematerijalne (nefinancijske) motivacije.

Zadaća je menadžmenta da oblikujući motivacijski sustav kombinira te dvije strategije tako da na strategiju materijalne nadograđuje strategiju nematerijalne motivacije kako bi se povećao ukupni motivacijski potencijal sustava(Buble, 2010.).

### **4.1.1. Strategija materijalne motivacije**

Pod strategijama materijalne motivacije podrazumijevaju se one strategije koje se koriste materijalnim kompenzacijama te zadovoljavanjem materijalnih potreba i aspiracija zaposlenih osoba (Buble, 2010.).

Sa stajalištarazine i obuhvata organiziranja i distribuiranja, oblici materijalne motivacije mogu se razlikovati na individualnoj i organizacijskoj razini. Oblici materijalne motivacije na individualnoj razini odnose se na individualni rad i učinak, dok se oblici organizacijske motivacije odnose na postignute učinke na razini poduzeća (Buble, 2010.).

Materijalne nagrade izražene općim pojmom kompenzacije najkonkretniji su i vrlo važan instrument motivacije. Nekoliko je temeljnih postavki o njihovoj motivacijskoj snazi s kojima menadžment mora biti upoznat:

1. Kako bi materijalne nagrade bile u funkciji povećanja radnogučinka i uspješnosti, moraju biti povezane s onim pokazateljima radne uspješnosti na koje pojedinac ili grupa može utjecati svojim ponašanjem. Postavljeni standardi(norme, plan i program) moraju biti ostvarivi sa stajališta pojedinca.
2. Mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrade (plaće). Drukčije, rad se mora percipirati kao instrumentalan za povećanje plaće i općenito ostvarivanje individualnih ciljeva (razvoj, napredovanje i status).
3. Sustav nagrađivanja mora se temeljiti više na pozitivnim nego na negativnim ishodima radnog ponašanja. To znači da je u načelu bolje nagrađivati nego kažnjavati.
4. Povećanje materijalne naknade, koje rezultira iz većeg učinka, mora biti dovoljno veliko da opravda i potiče dodatni napor koji se ulaže.
5. Povećanje plaće i uopće nagrade vezane za veći učinak i bolju radnu uspješnostmoraju neposredno slijediti povećane rezultate.
6. Materijalne nagrade moraju se doživjeti kao primjerene uloženomradu, poštene i pravične u usporedbi s drugima.
7. Razlike u plaći između dobrih i slabih radnika moraju biti znatne kako bi se potaknuo dobar rad.

Slika2. *Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih*

	IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
pojedinaac	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaća</li> <li>• Bonusi i poticaji</li> <li>• Naknada za inovacije i poboljšanja</li> <li>• Naknada za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>• Ostali poticaji (bonusi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stipendije i školarine</li> <li>• Studijska putovanja</li> <li>• Specijalizacije</li> <li>• Plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>• Automobil kompanije</li> <li>• Menadžerske beneficije</li> </ul>
RAZINA poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>• Udio u profitu</li> <li>• Udio u vlasništvu (distribucija dionica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirovinsko osiguranje</li> <li>• Zdravstvena zaštita</li> <li>• Životno i druga osiguranja</li> <li>• Naknade za nezaposlenost</li> <li>• Obrazovanje</li> <li>• Godišnji odmori</li> <li>• „Božićnica“ i drugo</li> <li>• Skrb o djeci i starima</li> </ul>

Izvor: rad autora prema Bahtijarević-Šiber, *Management ljudskih potencijala*, 1999. Zagreb: Golden marketing, str. 614. <https://hrcak.srce.hr/file/388883>, preuzeto 21. 6. 2023.

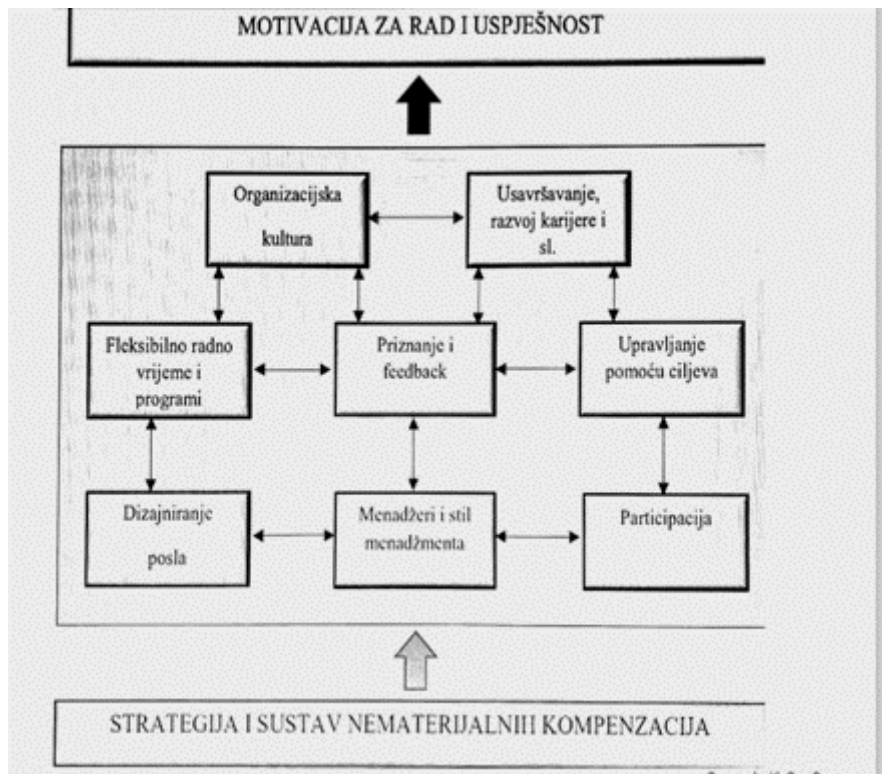
#### 4.1.2. Strategija nematerijalne motivacije

Buble (2010.) navodi da motivacijski sustav uz materijalne strategije, koje čine njegov temelj, mora uključivati i razgranatu nadogradnju ili infrastrukturu različitih nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u poduzeću.

Dok su strategije materijalne motivacije usmjerene prvenstveno na zadovoljavanje temeljnih ljudskih potreba, strategije nematerijalne motivacije usmjerene su na zadovoljavanje potreba višeg rada.

Kako bi se što sveobuhvatnije motivirali zaposleni ljudi, razvijene su različite strategije nematerijalnih motivacija. Neke od njih jesu: dizajniranje posla, stil menadžmenta, participacija zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, prilagodljivo radno vrijeme i programi, priznanje i povratna informacija, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere (Buble, 2010.).

Slika 3. *Nematerijalne strategije motiviranja zaposlenih*



Izvor: rad autora prema Bahtijarević-Šiber, *Management ljudskih potencijala*, 1999. Zagreb: Golden marketing, str. 668. <https://hrcak.srce.hr/file/388883>, preuzeto 21. 6. 2023.

## 4.2. Tehnike motivacije

Kako bi produktivnost i izvođenje posla na radnom mjestu bilo na visokoj razinivažna je motiviranost i angažiranost zaposlenika. Angažirani zaposlenici omogućit će menadžmentu stvaranje atmosfere u kojoj su zaposlenici motivirani za uspjeh u svojim ulogama. Menadžment treba ispitati različite tehnike motivacija kako bi uvidio koje imaju najbolji učinak kod zaposlenika, a za to je potrebno određeno vrijeme.

Jedna od tehnika motivacije je kontinuirano anonimno anketiranje zaposlenika kako bi menadžment pokazao svojim zaposlenicima da mu je stalo do njihovog mišljenja. U anketama treba zatražiti prijedloge za poboljšanje radnih uvjeta. Rezultatima anketiranja treba ozbiljno pristupiti i analizirati ih kako bi se poboljšao sam posao, ali i radna atmosfera.

Druga tehnika je ponuda programa osobnog razvoja, kao što je uplata školarine za željeni studij, ukoliko je to potrebno, te radionice i seminari na kojima zaposlenici mogu poboljšati



svoje vještine. Uz pomoć navedene tehnike menadžment će lakše odlučiti o promicanju iznutra, a zaposlenici će se uključiti u vlastiti profesionalni razvoj.

Kao tehniku motivacije potrebno je navesti i javno isticanje i pohvalu dobro obavljenog posla. Menadžment može iskazati svoju zahvalnost i navesti konkretne primjere stvari koje su zaposlenici dobro napravili, a koje su pomogle cijelom timu u ostvarenju ciljeva.

Postavljanje kratkoročnih ciljeva također je jedna od tehnika motivacije zaposlenika. Manji mjerljivi ciljevi omogućavaju da zaposlenici ostanu motivirani tijekom cjelokupnog rada na projektu. Menadžment bi trebao proslaviti postignuća, odnosno dobre rezultate, čak i kada projekt nije gotov jer to može imati pozitivan učinak na motivaciju zaposlenika. Ukoliko projekt ima dugoročan cilj, slavljenje manjih postignuća tijekom rada na projektu može pomoći zaposlenicima da ostanu povezani s poslom i usredotočeni na veći cilj. Financijski dodaci, ručak za sve zaposlenike ili slobodan dan kao poklon za određeno postignuće, mogu motivirati zaposlenike.

Bitna tehnika za menadžment je stvaranje pozitivnog ozračja na poslu. Jedan od lakših načina je da i sam menadžment zrači pozitivnom energijom te ju prenosi na zaposlenike. Istraživanja pokazuju da sreća može značajno poboljšati produktivnost zaposlenika na radnom mjestu.

Nadalje, motiviranju zaposlenika može doprinijeti i izrada mentorskog programa unutar odjela gdje će menadžment povezati iskusnijeg zaposlenika sa zaposlenikom koji je manje iskusan kako bi mu iskusniji pomogao tijekom rada. Važno je da menadžment svakodnevno ohrabruje i savjetuje svoje zaposlenike.

Stvaranje udobnog i inspirativnog radnog prostora, također je jedna od tehnika motiviranja zaposlenika. Ukoliko menadžment uspostavi uredsku atmosferu koja je istovremeno udobna i inspirativna na način da oboji zidove nekom bojom, postavi motivacijske plakate i potakne zaposlenike na kreativnost prilikom uređenja osobnog prostora u poduzeća, zaposlenici će se osjećati bolje i ugodnije. Navedeno je vrlo korisno jer neuredan prostor i nedostatak inspiracije mogu potaknuti gubitak motivacije za radom.

Zaposlenike bi trebalo poticati i na uzimanje kratkog odmora u trenucima prevelikog stresa na poslu. Ponekad samo nekoliko trenutaka odmora i tišine može pomoći zaposleniku i pružiti mu daljnju motivaciju koja mu je potrebna da bi se poslovi izvršili u zadanom vremenu.

Jedna od tehnika motivacije je i podjela dobiti. Stvarajući osjećaj doprinošenja financijskom uspjehu kod zaposlenika, stvara se osjećaj ponosa zbog postignutih rezultata te se radna motivacija povećava.

Nadalje, zaposlenike je moguće motivirati podizanjem povlastica organizacije na veću razinu. Zaposlenici očekuju standardne povlastice, poput plaćenog godišnjeg odmora, plaćenog zdravstvenog osiguranja pa čak i prilagodljivost oko radnog vremena. Zaposlenike menadžment može dodatno motivirati podizanjem plaća, uvođenjem manjeg obroka na pauzi, kako bi se podigla energija zaposlenika, ili organiziranjem igraonica. Igraonice bi bile korisne zaposlenicima koji ponekad nemaju gdje ostaviti djecu. Osim toga, moguće je uvesti dane u mjesecu koji bi bili posvećeni mentalnom zdravlju zaposlenika jer je ono uistinu zapostavljeno.

Program poticanja najproduktivnijih zaposlenika unutar organizacije još je jedna tehnika motiviranja zaposlenika. Najproduktivniji zaposlenici mogu dobiti slobodne dane, izbor parkirnog mjesta poduzeća, izbor ureda unutar poduzeća ili neke druge slične povlastice (<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/motivation-techniques-for-the-workplace>, 22. 6. 2023.).

### **4.3. Teorije motivacije**

Požega (2012.) tvrdi da postoje mnogobrojne teorije motivacija te je svaka točna i netočna, odnosno svaka je primjenjiva kod određenog broja ljudi i u određenim situacijama, a ne postoji jedna teorija motivacije koja bi bila najtočnija, najpouzdanija ili najbolja.

Trodijelna je podjela teorije motivacija:

1. sadržajne teorije motivacije,
2. procesne teorije motivacije
3. teorije pojačavanja.

#### **4.3.1. Sadržajne teorije motivacije**

Požega (2012.) tumači sadržajne teorije motivacije kao one koje objašnjavaju uzrok ljudskog ponašanja te naglasak stavljaju na ljudske potrebe (ponajprije se javlja potreba, potom želja, slijedi aktivnost kojom se zadovoljava ta ista potreba ili želja te se tako dolazi do ostvarenja cilja).

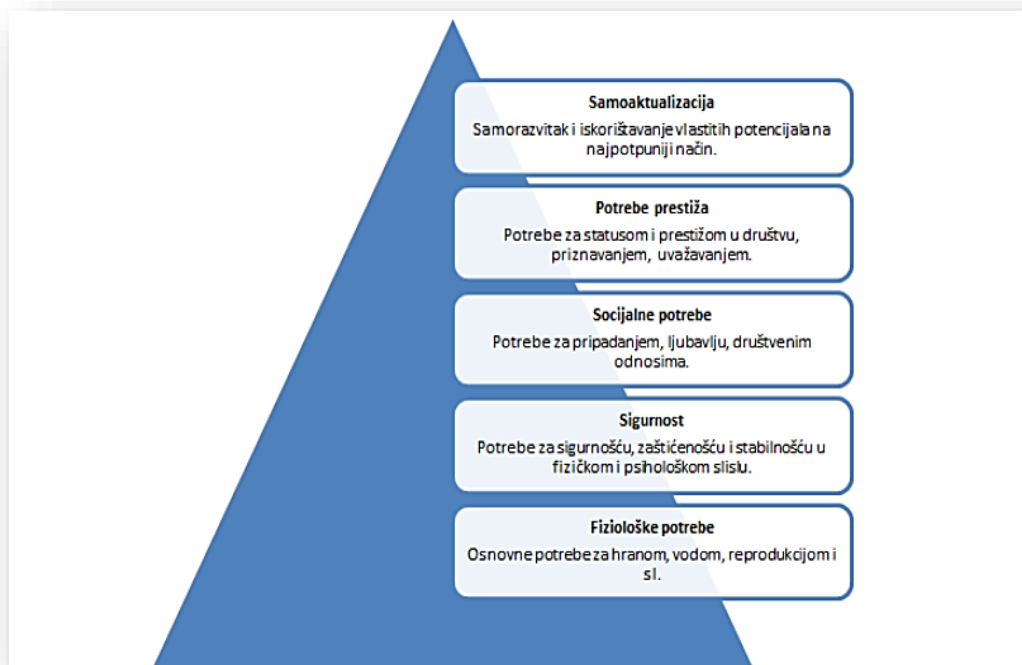
Sadržajne teorije motivacije jesu:

1. teorija potreba
2. teorija trostupanske hijerarhije
3. teorija motivacije postignuća
4. dvofaktorska teorija motivacije
5. teorija motivacije uloga

## 1. Teorija potreba

Najpopularnija teorija motivacije je teorija potreba ili teorija hijerarhije potreba, autora Abrahama Maslowa. Navedeno je jasno prikazano na slici 4.

Slika 4. Teorija potreba



Izvor: izrada autora prema Pfeifer, S. 2012. Nastavni materijali iz kolegija *Menadžment*. Interna skripta: *Motivacija*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

Teorija potreba ima nesumnjivo najveći utjecaj na istraživanje uzroka ponašanja ljudi u privatnom životu, ali i u organizaciji (Požega, 2012.).

Požega (2012.) dijeli teoriju potreba na pet stepenica, a to su:

- egzistencijalne potrebe,
- potrebe sigurnosti,
- potrebe pripadanja,
- potrebe poštovanja,
- potrebe samoaktualizacije.

Prema teoriji potreba postoji čvrsta hijerarhija potreba te se tek zadovoljavanjem niže potrebe može ići na sljedeću, višu razinu potreba.

Egzistencijalne potrebe su osnovne potrebe koje svaka osoba najprije želi zadovoljiti, na primjer utažiti glad i žeđ, osigurati *krov nad glavom* i slično. Dok se osnovne potrebe na zadovolje nije moguće napredovati prema višim potrebama (Požega, 2012.). Nakon zadovoljenja navedenih potreba, čovjek teži sigurnosti, odnosno trajnom zadovoljenju egzistencijalnih potreba. Slijede potrebe pripadanja, odnosno potreba za ljubavlju jer svaka osoba želi voljeti i biti voljena, želi imati obitelj, prijatelje, biti dio određene skupine ili društva (Požega, 2012.).

Nakon što se i ta, treća, stepenica potreba zadovolji, uslijediti će potrebe poštovanja koje podrazumijevaju da se kod ljudi javlja potreba za isticanjem među drugima te težnja bivanju bolji od drugih. Peta potreba je potreba samoaktualizacije ili potreba da se osoba svojim radom i stvaranjem neprestano dokazuje sama sebi te se samoostvaruje. Navedena bi potreba trebala biti cilj svake osobe i svakog zaposlenika, neovisno o društvenom položaju, struci, poslovima kojima se bavi i tako dalje. Jedino kod te potrebe, potrebe samoaktualizacije, nema zadovoljenja potrebe (Požega, 2012.).

## **2. Teorija trostupanjske hijerarhije**

Prema Požegi (2012.), teorija trostupanjske hijerarhije, autora Claytona P. Alderfera, slična je teoriji potreba te oblikuje hijerarhiju ljudskih potreba u tri stupnja (stepenice). Prvi stupanj su egzistencijalne potrebe, drugi potrebe povezanosti, a treći potrebe rasta. Ta teorija razlikuje se

od teorije potreba jer ne postavlja uvjet zadovoljenja jedne razine potreba kako bi se prešlo na višu razinu potreba (Požega, 2012.).

### **3. Teorija motivacije postignuća**

Treća teorija, koju tumači Požega (2012.), je teorija motivacije postignuća, autora McClelland i Atkinsona. Ona se bavi isključivo motivacijom za rad te motivaciju dijeli na intrinzičnu i ekstrinzičnu.

Teorija motivacije postignuća jasno razgraničava dva motiva, a to su motiv postignuća i motiv izbjegavanja neuspjeha. Svaka osoba ima u sebi prisutna oba motiva, samo je pitanje u kojem omjeru. Motiv postignuća je želja za uspjehom, želja za ostvarivanjem ciljeva i ambicija. On je sam po sebi pozitivan za osobu i njezin emocionalno-psihološki razvoj pa u konačnici i za uspješnost osobe na poslovnom planu (Požega, 2012.).

Motiv za izbjegavanjem neuspjeha može se definirati kao želja za izbjegavanjem svakog oblika neuspjeha, odnosno to je strah od mogućih neuspjeha. On može biti vrlo pozitivan za rad, razvoj i uspjeh ako je zastupljen u normalnim količinama i ako ga osoba kontrolira. U navedenim situacijama, motiv za izbjegavanjem neuspjeha kod osobe će povećati oprez i spriječiti bilo kakvo opuštanje. Međutim, ako je motiv u prevelikoj mjeri zastupljen kod pojedinca te ga on neuspješno kontrolira, razumije se da će motiv sam po sebi negativno djelovati na emocionalno-psihološki razvoj pojedinca te neće biti pozitivan poticaj na htijenje, radne aktivnosti i radne efekte, odnosno njegovu privatnu i radnu uspješnost (Požega, 2012.)

Prema Požegi (2012.), teorija motivacije postignuća raščlanjuje još dva motiva, koja su također prisutna kod svakog pojedinca, a to su potreba (motiv) za moći i afilijativni motiv. Ukratko, potreba za moći dokazano je važna osobina za poslovnu uspješnost i podrazumijeva u kojoj mjeri osoba ima želju postići i održavati osjećaj moći. Afilijativni motiv je potreba osobe da ju što veći broj ljudi poštuje i voli kako bi bila omiljena među suradnicima i poznanicima. Takva osoba ne želi se nikome zamjeriti (Požega, 2012.).

### **4. Dvofaktorska teorija motivacije**

Dvofaktorska teorija motivacije, autora Herzberga, temelji se na mjerenju zadovoljstva radnika poslom, odnosno osnova podjele čimbenika motivacije mjerenje je zadovoljstva poslom. Prema

toj teoriji ne postoji isključivo zadovoljstvo i nezadovoljstvo zaposlenika poslom, već postoji nezadovoljstvo i odsutnost nezadovoljstva (nema nezadovoljstva) kao i zadovoljstvo i odsutnost zadovoljstva (nema zadovoljstva) kod djelatnika (Požega, 2012.).

Prema Požegi (2012.), dvofaktorska teorija motivacije dijeli čimbenike utjecaja na motivaciju u dvije skupine:

- higijenski ili ekstrinzični čimbenici,
- motivatori ili intrinzični čimbenici.

Higijenski čimbenici sprječavaju nezadovoljstvo radnika, ali nemaju neposredni utjecaj na motivaciju pojedinca, odnosno ne utječu na povećanje razine motivacije, a to su na primjerradni uvjeti, odnos s nadređenima ili menadžerima, sigurnost posla, strateška politika poduzeća i mnogi drugi čimbenici (Požega, 2012.).

Motivatori su čimbenici koji isključivo utječu na zadovoljstvo zaposlenika te na povećanje razine njihove motivacije. Kao primjer može se navesti situacija kada menadžer ljudskih resursa uspije postići da posao predstavlja radniku izazov, zatim razvije kod djelatnika želju za postignućem, osigura da zaposlenici nakon kvalitetno obavljenog posla dobiju moralno priznanje i zadovoljštinu za svoj rad, pobudi kod radnika želju za napredovanjem i osigura u poduzeću mogućnost napredovanja za najkvalitetnije zaposlenike (Požega, 2012.).

## **5. Teorija motivacije uloga**

Prema teoriji motivacije uloga, autora Johna Minera, postoje različiti tipovi osoba koji obavljaju posao te, shodno tome, različiti načini motivacije za svaki od postavljenih modela tipova (Požega, 2012.).

Ako je u pitanju menadžerska motivacija, osobe koje pripadaju tom modelu u poslu motivira, između ostalih, mogućnost postizanja i ostvarivanja autoriteta nad svojim suradnicima i podređenima, zatim situacije natjecanja sa suradnicima, situacije postizanja i ispoljavanja moći nad drugim ljudima, postizanje što više razine odgovornosti u organizaciji te dostizanje što više razine statusa u poduzeću i društvu (Požega, 2012.).

Požega (2012.) ističe primjer motivacije stručnjaka. Osobe svrstane u taj koncept dodatno potiče i motivira mogućnost učenja, neovisnost u radu i obavljanju radnih aktivnosti, pomaganje

drugima u obavljanju posla i učenje drugih, radne situacije i atmosfera na poslu, odnosno uspostavljenost dobrih odnosa s drugima.

Motivacija poduzetnika treći je model u kojem se nalaze radnici koje u radu posebno motiviraju situacije rizika i donošenje riskantnih odluka, mogućnost ispoljavanja vlastite kreativnosti i inovativnosti, mogućnost planiranja i strateškog promišljanja kao i ostvarivanje situacija postignuća (Požega, 2012.).

#### **4.3.2. Procesne teorije motivacije**

Požega (2012.) tumači procesne teorije motivacije kao one koje promatraju ljudske ciljeve, procjenjuju uspjeh i učinak ostvarenja ciljeva te iz tih hipoteza iznose zaključke o uzrocima ljudskog ponašanja i više ili niže razine motivacije.

Procesne teorije motivacije jesu:

1. Vroomov kognitivni model motivacije,
2. Teorija privlačnosti u socijalnoj razmjeni,
3. Model ABCD,
4. Integrativni procesni model motivacije.

##### **1. Vroomov kognitivni model motivacije**

Prema Požegi (2012.), Vroomov kognitivni model motivacije promatra valenciju ili privlačnost ishoda aktivnosti pojedinca kao i očekivanje hoće li određena aktivnost dovesti do željenog ishoda.

*Motivacija = očekivanje da će napor donijeti rezultat \* očekivanje da će nagrada za veći rezultat biti vrijedna dodatnog napora. Praktična primjena ove teorije znači da menadžeri utječu na zaposlenike dajući im jasne informacije o tome kako će njihov trud biti nagrađen (Pfeifer, 2012).*

Navedeno se može činiti na sljedeći način:

- izborom osoba s adekvatnim kompetencijama za određeni posao,
- treningom, obukom, orijentacijom djelatnika koji se tek uvodi u posao,
- pojašnjavanjem uloge i važnosti zadatka,

- *olakšavanjem zadatka savjetovanjem ili uvođenjem međugrupnih treninga i internih mentora,*
- *politikom direktne povratne informacije vezane uz uspješnost obavljenog zadatka,*
- *transparentnom politikom vrednovanja učinka, napredovanja i izbora stimulacija,*
- *isticanjem pozitivnih, uspješnih djelatnika i sl. (Pfeifer, 2012. Interna\_skripta\_Menadzment\_1.pdf (unios.hr) 22. 6. 2023.)*

## **2. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni**

Požega(2012.) ističe kako teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni, autoraAdamsa, ima posebno značenje za teorijsko određivanje stavova zaposlenika prema radu i zadovoljstva radom. Prema toj teoriji radnik promatra odnos razmjene, kako kod sebe, tako i kod svojih suradnika, nadređenih i podređenih te uspoređuje na subjektivan način kakav je taj odnos razmjene kod drugih promatranih zaposlenika nasuprotnjegovom odnosu razmjene.

Odnos razmjene je odnos između organizacije i pojedinca u kojem se uspoređuje omjer uloženog rada i truda, odnosno koliko pojedinac ulaže svoja znanja, sposobnosti, iskustvo, kreativnost, interese, radnu energiju i slično u svojim svakodnevnim radnim aktivnostima unutar posla s omjerom dobivene koristi, kako materijalne (dobivanje različitih nagrada i povlastica), tako i nematerijalne (osjećaj priznavanja važnosti radnika i njegovog rada) (Požega, 2012.).

## **3. Model ABCD**

Osnovna je teza modela, čiji je autor Lauc, da je najveća greška visoko moralnih osoba to što se ne žele ili ne znaju samoorganizirati jer smatraju da im pošten rad ne daje prednost pred drugima. Ukoliko menadžer ljudskih resursa želi osigurati razvoj gospodarskog subjekta, treba težiti oblikovanju timova i mreže timova u kojima će se nalaziti pošteni zaposlenici (Požega, 2012.).

## **4. Integrativni procesni model motivacije**

Integrativni procesni model motivacije, autora Portera i Lawlera, predviđa da ljudi, u pravilu, između brojnih mogućnosti i oblika ponašanja s različitim ishodima i posljedicama izaberu



upravo one koji će maksimizirati određene učinke ishoda, odnosno koji će za njih imati najveću motivacijsku snagu (Požega, 2012.).

Tri su ključna čimbenika. Prvi je čimbenik očekivanje djelatnika, odnosno njegova subjektivna procjena mogućnosti uspješno obavljenog zadatka s većom motivacijom i većim zalaganjem. Drugi se čimbenik odnosi na očekivanje vezano za vjerojatnost da će za uspješno obavljanje zadatka slijediti nagrada, odnosno subjektivna procjena radnika hoće li ugovorena, dogovorena ili obećana nagrada nakon izvršenog zadatka biti ispunjena. Treći je čimbenik valencija ili privlačnost nagrade, koja treba uslijediti nakon ispunjenja zadatka, za pojedinca, odnosno djelatnika. Naravno da zaposleniku nije svejedno o kojoj se nagradi radi izvrši li uspješno zadatak te da svaka nagrada ima poseban i individualan učinak na motivaciju svakog radnika (Požega, 2012.).

#### **4.3.3. Teorija pojačavanja**

Teorija pojačavanja zasnovana je na ideji da zaposlenici očekuju kaznu ili nagradu za određeno ponašanje i da poduzimaju aktivnosti zbog kojih će biti nagrađeni ili izbjegavaju aktivnosti zbog kojih će biti kažnjeni.

U praksi se često koristi pozitivno pojačavanje, odnosno nagrađuje se željeno ponašanje pojedinca. Negativno pojačavanje podrazumijeva negativne ili neželjene posljedice za zaposlenika ako se on ne ponaša po pravilima organizacije. Ukoliko se koristi takav način, velika je vjerojatnost da će se zaposlenik ponašati po pravilima organizacije.

Kažnjavanje podrazumijeva ostvarenje negativnih posljedica za zaposlenike u cilju smanjenja neželjenog ponašanja. Kažnjavanje je nametanje negativnih posljedica kako bi se zaposlenika obeshrabrilo za ponavljanje neželjenog ponašanja.

Izostanak ili gašenje pozitivnog pojačavanja koristi se kada se želi prekinuti naučeno ponašanje zaposlenika. Naučeno ponašanje se gasi izostankom ili ukidanjem pozitivnog pojačavanja koje je ohrabrilo navedeno ponašanje. Na primjer, ukoliko zaposlenik za svaki sat koji je ostao prekovremeno, kada je to bilo potrebno, ne bude plaćen ili ako organizacija ne želi da zaposlenik duže radi i samim time želi ukinuti plaćanje, gasi se naučeno ponašanje za prekovremene sate rada.

Pretjerana upotreba sile i stvaranje atmosfere kažnjavanja i straha može jako loše utjecati na zaposlenike, na njihovu motivaciju, inovativnost i kreativnost. Iako teorija pojačavanja ne

uzima u obzir razloge određenog željenog ili neželjenog ponašanja, rukovoditelj mora pronaći uzrok određenog ponašanja(<https://produktivnost.wordpress.com/>, 23. 6. 2023.).

## **5. Uloga lidera u motiviranju zaposlenika**

Lideri su ključni u motiviranju zaposlenika jer s njima stalno komuniciraju, usmjeravaju ih i utječu na njihovo ponašanje. Budući da su motivacija i liderstvo povezani i isprepleteni, lideri mogu na radnu motivaciju zaposlenih djelovati na različite načine i u različitim smjerovima, povećavajući ju ili smanjujući.

Oblikovanje posla i radnih zadataka vrlo je važna zadaća lidera te ukoliko su ciljevi smisleni, mjerljivi i izazovni oni omogućuju zaposlenicima stvaranje osjećaja zadovoljstva, motiviranosti, kreativnosti, inovativnosti i doprinosa. Uspostavljanjem i primjenom odgovarajućih motivacijskih tehnika značajno se doprinosi povećanju produktivnosti i poboljšanju poslovanja poduzeća.

Endrej Karnegi navodi: *Ljudi koji su nesposobni da motiviraju sebe, moraju se pomiriti sa svojom prosječnošću, bez obzira koliko su talentirani.*

## **6. Tehnike motivacije zaposlenika poduzeća na domaćem tržištu na primjeru poslovnog subjekta *K pivovari d.o.o.* - *Vukovarska pivovara***

*Vukovarska pivovara*, kao dio grupacije *Molson Coorsa*, predstavlja jedno od najperspektivnijih mladih poduzeća na području mini craft pivovara pa je kao takvo odličan primjer za promatranje načina motiviranja zaposlenika i načina samomotiviranja lidera.

### **6.1. Opći podaci o *K pivovari d.o.o.* - *Vukovarska pivovara***

Naziv poduzeća: *K Pivovari d.o.o.*

Adresa poduzeća: Ilica 224, 10 000 Zagreb, Hrvatska

OIB: 07082444495

e-mail: info@kpivovari.com

*K pivovari d.o.o.* je tvrtka koja unutar svojeg sastava ima pub *Pivanu*, otvorenu u siječnju 2015. godine, i dvije mikropivovare: *Grif* koja posluje od 2017. godine te *Vukovarsku pivovaru* koja je sredinom 2018. godine dobila novo ruho.

## **Cilj**

*Cilj nam je u Hrvatskoj razviti kulturu ispijanja piva koja će pratiti svjetske trendove.*

## **Misija**

*Naša misija je širenje pivske kulture.*

## **Vizija**

*Orijentirani smo prema tome da zakoračimo korak dalje te pokažemo svo svoje znanje i kreativnost u kuhanju piva.*

## **O Vukovarskom pivu**

Vukovarsko pivo nastalo je 2013. godine u Vukovaru, a sredinom 2018. preuzela ga je grupacija *Molson Coorsa* te mu dala novo ruho. Vukovarsko pivo snagu svojeg porijekla ističe i svojim imenom te pritom, u tekućem obliku, diljem Hrvatske prenosi dašak prostora s kojeg potječe. Ono je pivo biranih sastojaka te se ističe čistim izgledom u boji blijede slame. Svakog istinskog ljubitelja piva oduševiti će sladovima s naznakom slatkoće te balansiranim okusima hmeljeva koji u ustima ostavljaju tek laganu gorčinu.

*Vukovarska pivovara* ističe se kvalitetnim proizvodima i kvalitetnim proizvodnim pogonom u koji se puno novčanih sredstava uložilo. Nedostaci pivovare jednaki su kao i kod većine sličnih poduzeća, pivovara je relativno nova i nepoznata tržištu te je dislocirana od matičnog poduzeća. *Vukovarska pivovara* samostalno privlači potrošače te se pokušava izboriti s jakim konkurentskim poduzećima i neodanim potrošačima.

## **6.2. Tehnike motivacija zaposlenika i samomotivacija lidera u K pivovari d.o.o.- Vukovarska pivovara**

Menadžer *Vukovarske pivovare*, Josip Džebić navodi kako kvaliteta i kvantitet rada znatno ovise o motivaciji zaposlenika pa je iz toga razloga vrednovanje rada i nagrađivanje postignuća zaposlenika od ključne važnosti u *Vukovarskoj pivovari*. Tehnike motivacije zaposlenika, samomotivacije i motivacije samog lidera temeljno su područje interesa menadžmenta ljudskih potencijala grupacije *Molson Coors*. U *Vukovarskoj pivovari* matraju da je rast poduzeća i povećanje konkurentnosti na tržištu moguće postići izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava. Motivacijske tehnike dijele na materijalne i nematerijalne kompenzacije.

Materijalne kompenzacije kod zaposlenika su kvartalni dodaci, odnosno varijabilna kompenzacija. Hoće li ona biti ostvarena ovisi o više elemenata. Zaposlenik se prati kvartalno, kroz tri čimbenika koji u postotku svaki za sebe utječu na ukupno ostvaren dodatak za protekli kvartal. Nematerijalne kompenzacije kod zaposlenika jesu: usmena javna pohvala, slobodni dan i *team building* (izgradnja tima) dva puta godišnje.

Za lidera materijalna kompenzacija je godišnji dodatak, odnosno varijabilna kompenzacija (princip je isti kao kod zaposlenika, samo što segodišnji novčani dodatak isplaćuje na početku tekuće godine za proteklu godinu) te novčana nagrada za dodatna ostvarenja. Nematerijalne kompenzacije za lidera jesu: usmena i pismena pohvala, slobodni dan i *teambuilding* (izgradnja tima) dva puta godišnje.

Josip Džebić, menadžer *Vukovarske pivovare*, tvrdi da obje vrste kompenzacije (materijalna i nematerijalna) podižu razinu radnog učinka i motivacije. Navedeno je vidljivo u godišnjim anketama u kojima zaposlenici iskazuju visoku razinu zadovoljstva i motiviranosti.

## **7. Tehnike motivacije zaposlenika na domaćem tržištu na primjeru poslovnog subjekta *Privredna banka Zagreb- Intesa Sanpaolo Group***

*Privredna banka Zagreb d. d.*, članica *Intesa Sanpaolo Grupe*, moderna je financijska institucija u samom vrhu hrvatskog bankarstva s dugim kontinuitetom bankarskog poslovanja.

U svim etapama svoje povijesti *Privredna banka Zagreb* bila je nositelj najvećih investicijskih programa u razvoju turizma, poljoprivrede, industrijalizacije, brodogradnje, elektrifikacije i cestogradnje te je postala sinonimom za gospodarsku vitalnost, kontinuitet i identitet Hrvatske.

*Privredna banka Zagreb* i dalje je svojom poslovnom strategijom usmjerena na suvremene oblike bankarskog poslovanja i nove inovativne proizvode te kontinuirano održava vodeću poziciju u primjeni novih tehnologija u bankarskom sektoru, potvrđujući time imidž dinamične i moderne europske banke koja slijedi zahtjeve tržišta i svojih klijenata.

Nagrađena je nizom prestižnih međunarodnih nagrada i priznanja od strane najuglednijih financijskih svjetskih časopisa poput *Euromoneya*, *The Bankera*, *Global Financea* te institucija poput *Hrvatske gospodarske komore*.

## **7.1. Opći podaci o *Privrednoj banci Zagreb***

Naziv poduzeća: *Privredna banka Zagreb d.d.*

Adresa poduzeća: Radnička cesta 50, 10000 Zagreb, Hrvatska

OIB: 02535697732

e-mail: [www.pbz.hr](http://www.pbz.hr)

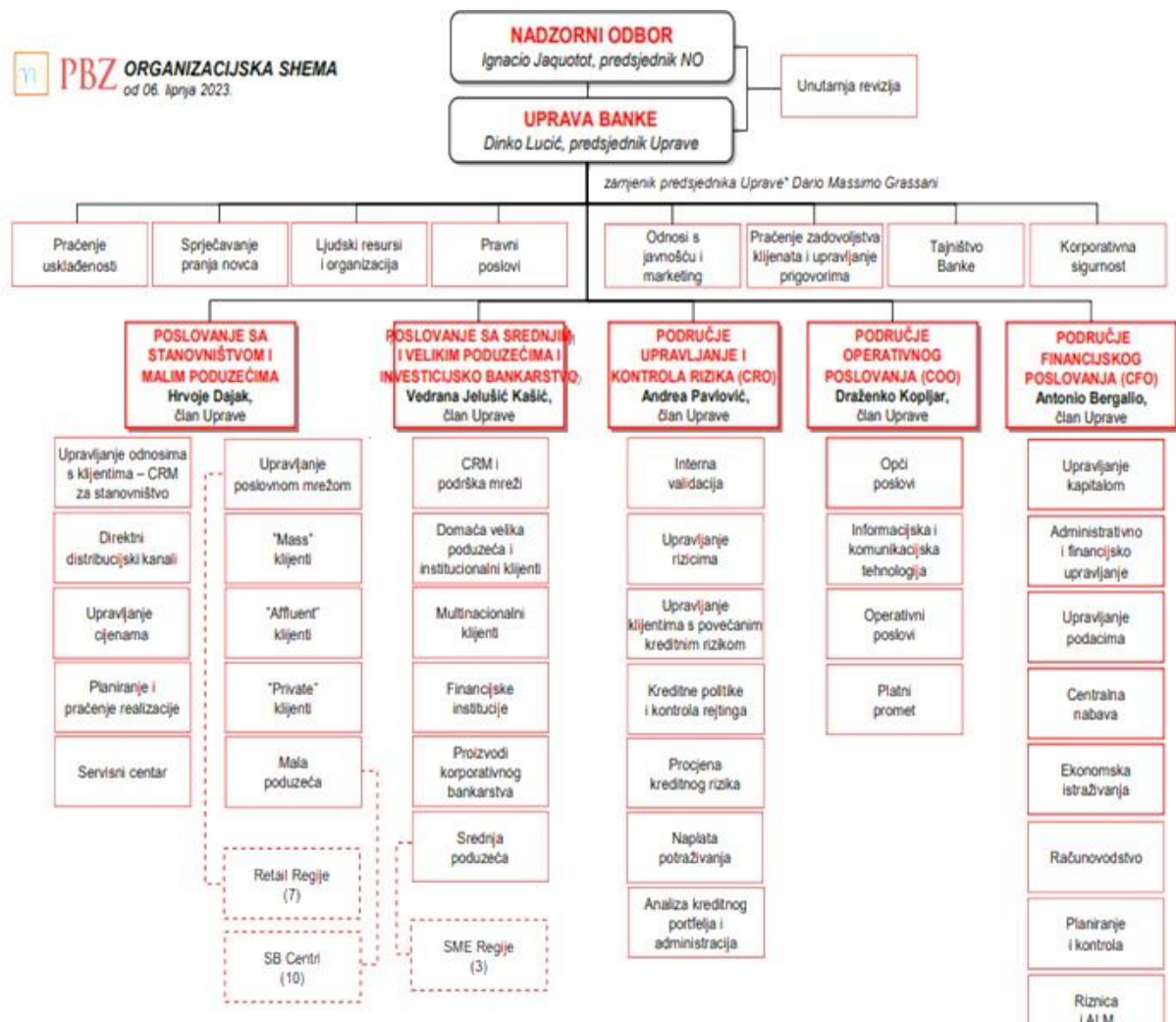
### **Misija**

*Naša misija je trajno i učinkovito koristiti sve raspoložive izvore za kontinuirani napredak našeg poslovanja u svim njegovim dijelovima, od ljudskog kapitala, tehnologije do poslovnih procesa.*

### **Vizija**

*Biti kompanija koja je uzor i centar izvrsnosti u stvaranju novih vrijednosti te pružanju permanentno visoke kvalitete u svim smjerovima svog djelovanja na dobrobit klijenata, društvene zajednice, naših dioničara i djelatnika.*

Slika 5. Organizacijska shema PBZ-a



Izvor: [www.pbz.hr](http://www.pbz.hr), Pristupljeno 06.07.2023.

## 7.2. Tehnike motivacije zaposlenika i samomotivacije lidera u *Privrednoj banci Zagreb*

Dario Klarić, direktor poslovnog centra *Slavonija (SME)*, smatra jednom od glavnih funkcija lidera usmjeravanje zaposlenika prema zadovoljavanju osobnih i zajedničkih organizacijskih ciljeva. Klarić ističe da uspjeh organizacije ovisi o vještinama, znanju, sposobnosti i motivaciji njezinih zaposlenika te navedeno čini glavnu konkurentsku razliku među organizacijama.

Materijalne kompenzacije kod zaposlenika su KPI (nagrade koje se dodjeljuju zaposlenicima dva puta godišnje, ako se ostvare zadani ciljevi) i stimulativne nagrade čija visina ovisi o kriterijima koje postavlja menadžer te ostvarenosti zadanih elemenata.

Klarić smatra kako su nematerijalne kompenzacije nepisana pravila te je prilikom motiviranja zaposlenika važno pružiti podršku, poštovanje te stvoriti povjerenje. Zaposlenici imaju mogućnost i rada na daljinu (rad od kuće) ukoliko postoji problem privatne prirode. Također, organizira se team building.

Za lidera materijalna kompenzacija je menadžerski bonus, kojeg lider ostvaruje jedan puta godišnje, službeni automobil, računalo i mobitel.

## **8. Tehnike motivacije zaposlenika poduzeća na domaćem tržištu na primjeru poslovnog subjekta *Kaufland k.d.* (komanditno društvo)**

*Kaufland k.d.* svoju je prvu poslovnicu otvorio 1984. u Neckarsulmu, u Njemačkoj, te time postavio temelje svoje priče o uspjehu. Danas je *Kaufland* sa svojih 1300 poslovnica i oko 132 000 zaposlenika prisutan u osam zemalja Europe. Bilo da se radi o Njemačkoj, Poljskoj, Češkoj, Rumunjskoj, Slovačkoj, Bugarskoj, Hrvatskoj ili Republici Moldaviji, *Kaufland* je svugdje sinonim za vrhunsku kvalitetu, povoljne cijene i jednostavnu kupovinu.

*Kaufland* u Hrvatskoj danas ima 39 poslovnica i više od 3 000 zaposlenika. S prosječno 15 000 proizvoda, *Kaufland* nudi širok asortiman živežnih namirnica i proizvoda za svakodnevnu upotrebu. Veliku pozornost posvećuju svježim proizvodima, poput voća i povrća, mliječnih proizvoda, mesa, sira i ribe.

*Kaufland k.d.* je lanac trgovina kojem je učinkovitost vrlo važna. *Rezultati koje smo postigli i pozicija koju smo stekli u dvadeset godina od otvaranja prve trgovine u Hrvatskoj dokazuju da naša strategija funkcionira. Razvijamo ponudu, brinemo o kvaliteti, svježini i širokom izboru, uvodimo inovativne tehnologije za zaštitu okoliša i brinemo se da se u Kauflandu svi osjećaju najbolje. Zahvaljujemo našim kupcima, zaposlenicima i poslovnim partnerima na ukazanom povjerenju.*

## 8.1. Opći podaci o *Kaufland k.d.*

Kao dio *Schwarz grupacije*, Kaufland je jedno od vodećih trgovačkih poduzeća na europskom i domaćem tržištu.

Naziv poduzeća: *Kaufland k.d.*

Adresa poduzeća: Donje Svetice 14, 10 000 Zagreb

OIB: 47432874968

e-mail: [service@kaufland.hr](mailto:service@kaufland.hr)

Član društva koji osobno odgovara za obveze trgovačkog društva *Kaufland Hrvatska k.d.* je trgovačko društvo *Kaufland Management d.o.o.*

### Vrijednosti koje promovira *Kaufland k.d.*

Poduzeće ističe važnost zadovoljstva kupca i pravedan odnos.

*Vaše zadovoljstvo ključna je vrijednost u našem svakodnevnom radu. Svi naši zaposlenici svakodnevno se trude da vam pruže sjajan doživljaj kupnje. Vjerujemo da samo uz zadovoljne zaposlenike možemo postići i zadovoljstvo naših kupaca. Ukoliko ste vi zadovoljni, zadovoljni smo i mi.*

Slika 6. Trgovina na kojoj se vidi logo poduzeća *Kaufland k.d.*



Izvor: [www.kaufland.hr](http://www.kaufland.hr), Pristupljeno 06.07.20203.



## **8.2. Tehnike motivacije i samomotivacije lidera u Kaufland k.d.**

*Započnite karijeru u međunarodnom trgovačkom poduzeću koje se usredotočuje na učinkovitost, dinamičnost i pravednost. To su vrijednosti koje nas usmjeravaju i motiviraju i na kojima su utemeljena i naša načela rukovođenja. Na taj način pokrećemo promjene i ostvarujemo ciljeve. Saznajte više i otkrijte što nas motivira.*

Organizacijske vrijednosti kao temelj:

*Organizacijske vrijednosti su temeljna načela koja određuju naše ponašanje. One usmjeravaju naša opažanja, naše odluke i naše djelovanje - svaki dan. Upućuju na ono što nam je važno i što nas motivira.*

### **Učinkovitost**

*Učinak je odlučujući temelj našeg uspjeha. Pretpostavke visokog radnog učinka su rad, usmjerenost na rezultate, hrabrost i strast. To vrijedi za pojedince ali i za cijeli tim.*

### **Dinamičnost**

*Dinamičnost je snaga kojom unapređujemo dobre prakse i stvaramo nove vrijednosti. Dinamičnost podrazumijeva spremnost i sposobnost za promjenu te odlučno preuzimanje odgovornosti. Na taj način ostvarujemo sve što naumimo.*

### **Pravednost**

*Pravednost počiva na poštovanju i uvažavanju. Uz povjerenje, pravednost je temelj na kojem gradimo međusobnu suradnju. Ona nam pomaže da dosljedno ostvarujemo ciljeve.*

### **Organizacijska kultura Kauflanda:**

Poduzeće smatra vrlo važnim poštovanje, podršku, povjerenje, povezanost, ali i zabavu.

#### **1. Poštovanje:**

- ispunjavanje obećanja koja su dali;
- dolazak u točno dogovoreno vrijeme;
- komuniciranje partnerski, na istoj razini;

- pozorno slušanje;
- pripremanje za sastanke;
- prihvaćanje različitosti;
- poštivanje i poticanje različitih mišljenja.

## **2. Podrška:**

- osjećaj prisnosti i saznanje da su uvijek tu za pojedinca;
- dijeljenje znanja i iskustva;
- pozorno slušanje po principu: *slušam te i čujem te*;
- postavljanje pitanja bez straha;
- ohrabrivanje kada se osoba osjeća loše;
- davanje pravovremene i iskrene povratne informacije;
- dopuštanje pogreške jer se na pogreškama uči;
- podržavanje u razvoju.

## **3. Povjerenje:**

- vjerovanje da pojedinac daje najbolje od sebe;
- dijeljenje najvažnijih informacija sa svojim timom;
- pokušaj rješavanja problema i nesporazuma u izravnoj komunikaciji;
- Omogućavanje članovima tima učenje iz vlastitih grešaka;
- omogućavanje samostalno donošenje odluka u granicama ovlaštenja pojedinca;
- komuniciranje transparentno i iskreno;
- davanje i traženje povratne informacije.

#### 4. Povezanost:

- pokazivanje interesa za druge ljude;
- postavljanje pitanja po principu: *pitam te i dopuštam da me pitaš*;
- prihvaćanje drugih onakvih kakvi jesu;
- traženje podrške kada se pojedinac loše osjeća;
- otvoreno priznanje kada se načini pogreška;
- traženje rješenja, a ne krivca;
- prilagođavanje.

#### 5. Zabava:

- pozivanje na druženja;
- zajedničko pijenje piva ili kave izvan radnog vremena;
- odvajanje slobodnog vremena za pojedinca;
- stvaranje pozitivne atmosfere u timu;
- pronalazak pozitivnog u lošim situacijama i trenucima;
- poklanjanje osmijeha;
- zajedničko slavljenje uspjeha.

Motivacija je bitna u svakoj vrsti posla, a posebno je vidljiva u sektoru prodaje, kaže Žarko Penava, voditelj službe opremanja i planiranja poslovnica. Prodaja se smatra jednom od najizazovnijih djelatnosti. Više nego ikada, prodavači se susreću s ljudima različitih karaktera, potreba i želja te moraju ostvariti dobru komunikaciju s njima. Današnji potencijalni kupci žele sve odraditi isključivo prema vlastitim željama te ako je moguće imat personalizirano iskustvo kupnje.

Nematerijalne kompenzacije za zaposlenike *Kauflanda* jesu: slobodan dan roditeljima djece koja kreću u prvi razred; sabbatical (program neplaćenog dopusta kojeg djelatnik može

iskoristiti unutar 90 dana); prilagodljivo radno vrijeme za novopečene majke (rad na 50 ili 75 % ugovorenog radnog vremena); osobni razvoj djelatnika (tečajevi i edukacije unutar radnog vremena); dan dobrodošlice za nove članove tima; upravljanje talentima; poseban program prilikom prelaska na novo radno mjesto; team building dva puta godišnje. Osim navedenoga, zaposlenici dobivaju poklon pakete nakon rođenja djeteta, poklone za djecu u blagdansko vrijeme, rođendanske poklone i slično. Plaća se isplaćuje svaki treći radni dan u mjesecu.

Materijalne kompenzacije za zaposlenike jesu: božićnica i uskrsnica u obliku darovne kartice u poslovnica *Kauflanda*; stimulativne nagrade za radne rezultat; mjesečni neto dodatak; neto mjesečna stimulacija (neoporezivi dodatak); regres; jubilarne nagrade za zaposlenike; super liga (natjecanje poslovnica); plaćanje prekovremenog rada; plaćanje putarine za javni prijevoz i razne druge stimulacije za dobar rad.

Nematerijalne i materijalne kompenzacije za lidere iste su kao i za zaposlenike uz određene dodatke.

## 7. Zaključak

Čovjek je biće koje teži zadovoljenju različitih potreba, a one su postavljene hijerarhijski, od onih najvažnijih fizioloških potreba do potrebe za samoostvarenjem. U ljudskom životu prevladavaju različiti motivi i vrste motivacija jer su i sami ljudi vrlo različiti. Jedna je od ključnih razlika sagledavanje čovjeka kao socijalnog bića. Motivacija je ključna za visoke standarde poslovanja, kao i poticanje kreativnosti, inovativnosti, želje za osobnim i profesionalnim razvojem. Ljudski resursi predstavljaju ključne resurse svakog poduzeća. Motivirani i zadovoljni zaposlenici važan su dio svakog poduzeća. Lideri bi trebali poznavati karakter, želje i potrebe svojih zaposlenika kako bi osmislili produktivne načine motiviranja. Motivacija i samomotivacija važne su za rad i osobno zadovoljstvo, zaposlenici i lider moraju imati aktivnu ulogu u podizanju vlastite motivacije. Zaposlenici se mogu motivirati otvorenom i dvosmjernom komunikacijom, oni liderima moraju dati do znanja što bi željeli raditi, a što ne, koji su njihovi interesi te kakve nagrade očekuju ukoliko uspješno odrade ono što se od njih zahtijevano. Poznavanje zaposlenika i njihovih *jakih strana*, odnosno onoga u čemu su dobri, rezultirat će boljom produktivnošću poduzeća i motiviranošću. Poznavanje vlastitog rada jedan je od najmoćnijih i najdjelotvornijih motivacijskih pristupa. Temeljni zadaci lidera su pronalazak ljudi, osposobljavanje za zajednički uspješan rad te učenje suočavanja i rješavanja mogućih problema. Snaga zaposlenika treba biti djelotvorna, a slabosti treba zanemariti (potisnuti). Brian Tracy je izrekao: *Lideri razmišljaju i pričaju o rješenjima, sljedbenici razmišljaju i pričaju o problemima.*

U radu su predočena tri različita gospodarska subjekta, odnosno tri različita sektora poslovanja i njihov način motivacije i samomotivacije. Sva tri sektora vrlo su uspješna u svom području poslovanja te je njihov uspjeh zasnovan na pravilnom motiviranju i poticanju zaposlenika i njihovih lidera. Dokaz uspješnosti poslovanja korporacije *Molson Coorsa* brojni su uspješni brandovi unutar poduzeća te zadovoljni i vrlo motivirani radnici. Trgovački lanac *Kaufland k.d.* predstavlja primjer poduzeća koje se iz godine u godinu trudi i ulaže jako puno napora i novčanih sredstava kako bi postalo što konkurentnije na domaćem tržištu, rezultat toga su motivirani djelatnici, a onda i zadovoljni kupci. *Privredna banka Zagreb (Intesa Sanpaolo Group)* svojom poslovnom strategijom kontinuirano održava vodeće mjesto u bankarskom sektoru. U konačnici sva tri gospodarska subjekta svoje zaposlenike motiviraju na sličan način, nematerijalan način motivacije je podrška, povjerenje, sigurnost i benefiti kao što su slobodni dani ili fleksibilno radno vrijeme i rad od kuće ukoliko je to zbog privatnih problema

zaposlenika potrebno. Također u razgovoru sa liderima sva tri poduzeća zaključak je da je zaposlenicima jako bitan *team building* odnosno bilo kakva vrsta zajedničkih aktivnosti izvan poduzeća. Materijalna motivacija je također slična kod sva tri gospodarska subjekta, stimulativne nagrade i bonusi na temelju ostvarenoga. Lidere se u sva tri gospodarska subjekt motivira na sličan način kao što su menadžerski bonusi, automobil, laptop i mobitel. Motivirani lideri su ključ za ostvarivanje kvalitetne radne atmosfere i uspješno odrađenog posla.

## 8. Literatura

1. Buble, M., (2010.), Zagreb. Menadžerske vještine. (str. 151-153).
2. indeed, (2023.), Dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/motivation-techniques-for-the-workplace>, (Pristupljeno 22.06.2023.)
3. Kaufland k.d., (2023.), Dostupno na <https://www.kaufland.hr>, (Pristupljeno 04.07.2023.)
4. Kpivovari.hr, (2023), Dostupno na: <https://www.kpivovari.hr>, (Pristupljeno 23.06.2023.)
5. Mind by Design, (2022.), Dostupno na: <https://www.mindbydesign.io/reframing-thoughts>, (Pristupljeno 17.06.2023.)
6. PBZ, (2023.), Dostupno na: <https://www.pbz.hr>, (Pristupljeno 06.07.2023.)
7. Petz, B. (2005.), Psihologijski rječnik. Jastrebarsko: Naklada Slap. Dostupno na: 322676 (srce.hr), (Pristupljeno 17.06.2023.)
8. Pfeifer, S., Interna skripta za kolegij menadžment, Ekonomski fakultet u Osijeku, Dostupno na: Interna\_skripta\_Menadzment\_1.pdf (unios.hr), (Pristupljeno 22.06.2023.) Nastavni materijali iz kolegija menadžment
9. Požega, Ž. (2012), Osijek. Menadžment ljudskih resursa, Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću 1. izdanje (str. 118-139.)
10. Positivepsychology, (2019.), Dostupno na: <https://positivepsychology.com/self-motivation>, (Pristupljeno 15.06.2023.)
11. Profiletree, (2023.), Dostupno na: <https://profiletree.com/self-motivation>, (Pristupljeno 15.06.2023.)
12. Produktivnost, (2017.), Dostupno na: <https://produktivnost.wordpress.com>, (Pristupljeno 23.06.2023.)
13. Psychology today, (2023.), Dostupno na: <https://www.psychologytoday.com>, (Pristupljeno 20.06.2023.)
14. Valentin Kuleto, (2021.), Dostupno na: <https://www.valentinkuleto.com/tehnike-samomotivacije>, (Pristupljeno 16.06.2023.)
15. verywellmind, (2023.), Dostupno na: Motivation: Definition, Types, Theories, and How to Find It (verywellmind.com), (Pristupljeno 18.06.2023.)
16. 6Q, (2023.), Dostupno na: <https://inside.6q.io/employee-self-motivation-is-important>, (Pristupljeno 15.06.2023.)

## **Popis slika**

Slika 1: Hijerarhija motivacije

Slika 2: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

Slika 3: Nematerijalne strategije motiviranja zaposlenih

Slika 4: Teorija potreba

Slika 5: Organizacijska shema PBZ-a

Slika 6: Trgovina na kojoj se vidi logo poduzeća *Kaufland k.d.*



## **Zahvala**

Zahvaljujem svojim roditeljima i sestrama koji su uvijek vjerovali u mene i moj uspjeh, čak i kada ja nisam vjerovala. Hvala vam na beskonačnoj ljubavi i strpljenju. Hvala i mojem suprugu bez čije podrške nijedan moj uspjeh, pa tako i ovaj, ne bi bio moguć.

Hvala mentoru prof. dr. sc. Željku Požegi kojeg iznimno cijenim kao profesora i kao uspješnog poslovnog čovjeka. Hvala Vam što ste uvijek imali strpljenja, što sam od Vas jako puno naučila te su mi Vaši kolegi pomogli u osobnom razvoju.

Zahvaljujem i svim mojim kolegama u Osijeku. Neupitna je vaša pomoć pri završetku fakulteta. Hvala na strpljivosti i lijepim prijateljstvima. Zbog vas će mi Osijek zauvijek ostati u lijepom sjećanju.

Također zahvaljujem svim svojim prijateljima koji su aktivno sudjelovali i pomagali mi tijekom mog studija. Hvala Vam na strpljenju i vremenu koje ste uložili i pomogli mi kada god sam Vas to tražila.