

# Praćenje radne uspješnosti zaposlenika

---

**Leopoldović, Petra**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*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:145:164930>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Petra Leopoldović

**PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Petra Leopoldović

## **PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Kolegij: Menadžment ljudskih resursa

JMBAG: 0010221521

e-mail: [petra.leopoldovic@gmail.com](mailto:petra.leopoldovic@gmail.com)

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Management

Petra Leopoldović

**MONITORING THE WORK PERFORMANCE OF  
EMPLOYEES**

Final paper

Osijek, 2020.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na 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 – Nekomercijalno — Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/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 i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice: Petra Leopoldović**

**JMBAG: 0010221521**

**OIB: 86048006955**

**e-mail za kontakt: petra.leopoldovic@gmail.com**

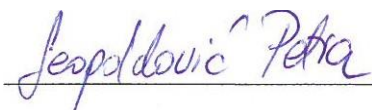
**Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij**

**Naslov rada: Praćenje radne uspješnosti zaposlenika**

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

U Osijeku, 20. kolovoza 2020. godine

Potpis:



## **Praćenje radne uspješnosti zaposlenika**

### **SAŽETAK**

U modernom poslovnom okruženju javlja se dodatna potreba za upravljanjem ljudskim potencijalima. Upravljanje ljudskim potencijalima važan je segment svakog poslovanja, jer ono poduzeće koje ima kvalitetne zaposlenike odolijeva konkurentskim izazovima i ostvaruje poslovni uspjeh. O važnosti ljudskih potencijala raspravljalo se još u 18. stoljeću kada je otac ekonomije - Adam Smith, počeo isticati važnost obrazovanja zaposlenika. Prilikom zapošljavanja u poduzeće, zaposlenici podliježu različitim vrstama testiranja čiji rezultati određuju da li će kandidat biti raspoređen na radno mjesto ili ne. Sve ranije navedeno vrši se kako bi se proveo selekciji postupak. Selekcijski postupak i provođenje testiranja je nužno kako bi se u radni odnos primile osobe koje imaju potrebne vještine i sposobnosti za određeno radno mjesto. Motivacija zaposlenika je dio poslovne strategije svakog uspješnog poduzeća, a postiže se na različite načine. Motivacija zaposlenika je izuzetno važna za rad, jer motivirani i uspješni zaposlenici ostvaruju pozitivne rezultate koji utječu na poslovanje poduzeća. Uspješan menadžer za motiviranje zaposlenika mora primjenjivati sustav nagrađivanja, a dosadašnja provedena istraživanja ukazuju na to kako primarni čimbenik koji utječe na motiviranost zaposlenika je povećanje plaće. U završnom radu definiran je sustav motiviranja, teorije motivacije te je prikazan primjer dobre poslovne prakse na poduzeću Heiniken Hrvatska d.o.o.

Ključne riječi: motiviranje; upravljanje ljudskim potencijalima; praćenje radne uspješnosti; učinkovitost; sustav nagrađivanja.

## **Monitoring the work performance of employees**

### **ABSTRACT**

In the modern business environment, there is an additional need for human resource management. Human resource management is an important segment of any business, because a company that has quality employees resists competitive challenges and achieves business success. The importance of human resources was discussed as early as the 18th century when the father of economics, Adam Smith, began to emphasize the importance of employee education. When hiring in a company, employees share different types of tests whose results determine whether a candidate will be assigned to a job or not. All of the above is done in order to carry out the selection procedure. The selection process and testing is necessary in order to hire people who have the necessary skills and abilities for a particular job. Employee motivation is part of the business strategy of any successful company, and is achieved in different ways. Employee motivation is extremely important for work, because motivated and successful employees achieve positive results that affect the company's operations. A successful employee motivation manager must apply a reward system, and research conducted so far indicates that the primary factor influencing employee motivation is salary increases. The final paper defines the system of motivation, motivation theory and presents an example of good business practice at the company Heiniken Hrvatska d.o.o.

Keywords: motivation; Human resources management; performance monitoring; effectiveness; reward system.

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Upravljanje ljudskim potencijalima</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1. Analiza posla</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2. Metode selekcije zaposlenika</b> .....	<b>5</b>
2.2.1. Intervju .....	6
2.2.2. Životopis i reference.....	6
2.2.3. Psihologijsko testiranje .....	7
2.2.4. Testovi osobnosti.....	8
<b>3. Motivacija zaposlenika</b> .....	<b>10</b>
<b>3.1. Važnost motivacije za rad</b> .....	<b>11</b>
<b>3.2. Čimbenici motivacije</b> .....	<b>12</b>
<b>3.3. Teorije motivacije</b> .....	<b>13</b>
<b>4. Praćenje radne uspješnosti</b> .....	<b>17</b>
<b>4.1. Ciljevi praćenja radne uspješnosti</b> .....	<b>17</b>
<b>4.2. Nagrađivanje ili kažnjavanje zaposlenika</b> .....	<b>18</b>
<b>5. Analiza radne uspješnosti na primjeru poduzeća Heiniken Hrvatska d.d.</b> .....	<b>19</b>
<b>6. Zaključak</b> .....	<b>21</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>22</b>
<b>Popis slika</b> .....	<b>24</b>
<b>Popis tablica</b> .....	<b>25</b>



## 1. Uvod

Predmet završnog rada usmjeren je na praćenje radne uspješnosti zaposlenika. Završni rad ima svoje opće i specifične ciljeve. Za potrebe realizacije općih ciljeva analizirani su sljedeći aspekti:

- značaj i definicija upravljanja ljudskih potencijalima kroz analizu posla i metode selekcije zaposlenika,
- motivacija zaposlenika,
- utjecaj motivacije zaposlenika na rad, važnost motivacije i teorije motivacije,
- praćenje radne uspješnosti s naglaskom na ciljeve praćenja radne uspješnosti i nagrađivanje ili kažnjavanje zaposlenika.

Za potrebe realizacije specifičnog cilja rada analizirana je radna uspješnost i sustav nagrađivanja na primjeru poduzeća Heiniken Hrvatska d.o.o.

Sadržaj završnog rada podijeljen je u šest poglavlja koji zajedno predstavljaju logički povezani i smislenu cjelinu. U uvodnom poglavlju definira se predmet i ciljevi završnog rada te se iznosi kratka sadržajna analiza. U drugom poglavlju govori se o upravljanju ljudskim potencijalima s naglaskom na analizu posla i metode selektiranja zaposlenika. U trećem poglavlju analizira se motivacija zaposlenika s aspekta važnosti motivacije za rad. Isto tako kratko se navode i čimbenici koji su ključni za motiviranje zaposlenike, te sustav teorija motivacije zaposlenika. U četvrtom poglavlju govori se o praćenju radne uspješnosti, odnosno ciljevima praćenja radne uspješnosti i sustavu nagrađivanja ili kažnjavanja zaposlenika. U petom poglavlju analizira se radna uspješnost i sustav nagrađivanja u poduzeću Heiniken Hrvatska d.o.o. Na kraju rada se nalazi zaključak, popis relevantne literature, slika i tablica koje su korištene prilikom pisanja završnog rada.

## 2. Upravljanje ljudskim potencijalima

Snažan utjecaj globalizacije i digitalne tehnologije uvjetuje promjene u poslovnom okruženju koje su nužne za uspješno poslovanje i održivi razvoj. Pod ovim turbulentnim okolnostima od presudne važnosti za uspješno poslovanje poduzeća je sposobnost, znanje i kreativnost zaposlenika (Jambrek, Penić, 2008: 1181).

U studenom 2004. godine u Sjedinjenim Američkim državama održana je prva konferencija o upravljanju ljudskim potencijalima, odnosno „Konferencija - Menadžera ljudskih potencijala“. Predmet Konferencije obuhvaćao je motivaciju radnika, upravljanje ljudskim potencijalima, utjecaj ljudskog faktora na uspješnost poslovanja poduzeća, motivacijske čimbenika, stručnost, kreativnost i slično. Glede svega ranije navedenog, a temeljem rasprave i dotadašnjih istraživanja, izveden su sljedeći zaključci:

- na zadovoljstvo radnika utječe na zadovoljstvo kupaca i uspješnost poslovanja poduzeća,
- ljudski potencijali i upravljanje istima ima značajnu ulogu i ključan su faktor uspješnosti svakog poduzeća (Jambrek, Penić, 2008:1182).

Prema Bahijatervić-Šiberu (1998:121) „isticanje važnosti ljudi za organizacijsku uspješnost te općenito znanstveno bavljenje „ljudskom stranom“ organizacije i upravljanja nije novo“. Iz ranije navedenog, prema Jambeku i Peniću (2008:1184) „značaj ljudskih potencijala pokazala su i neka istraživanja provedena u prvoj polovini 20. stoljeća, koja su upozorila na važnost gledišta, grupa, motivacija, neformalnih odnosa, stila vođenja i slično“.

Otac ekonomije – Adam Smith, još u 18. stoljeću je u svojim djelima isticao važnost obrazovanja pojedinaca za društvo u cjelini. Isto tako, o važnosti ljudskih potencijala govorio je Karl Marx još početkom 19. stoljeća ističući kako je ljudski faktor od ključne važnosti za uspješnost poslovanja. Unatoč raspravama o značaju ljudskih potencijala iz 18. i 19. stoljeća, čovjek kao važan segment poslovanja poduzeća počinje se doživljavati tek od sredine 20. stoljeća. K tome ide u prilog i činjenica kako je u predmetu istog proveden cijeli niz istraživanja čiji rezultati ukazuju na to da postoji neosporiva veza između obrazovanja i gospodarske uspješnosti.

Početkom devedesetih godina prošlog stoljeća usvaja se novi koncept – intelektualni kapital. Prema Puliću (1997:89) pod intelektualnim kapitalom ne podrazumijevaju se „sva znanja u

poduzeću, nego samo ona koja su pretvoriva u vrijednost ili služe za poticanje konkurentske prednosti“.

Koncept upravljanja ljudskim potencijalima razvio se iz brojnih sintagmi koje su se pojavljivale nakon provedenih istraživanja i u stručnoj literaturi. Prema Pružulj (2002:2) upravljanje ljudskim potencijalima svoje korijene pronalazi u:

1. Psihologiji: definiranje čovjekove ličnosti, ponašanja, motiva, ambicije, proces učenja, međuljudski odnosi i slično,
2. Teoriji upravljanja i organizaciji koja je predstavljala temelj razvoja sustava upravljanja ljudskim potencijalima,
3. Ergonomiji: prilagodba čovjeka na rad u različitim radnim uvjetima,
4. Ekonomiji: povećanje učinkovitosti, efektivnosti i konkretnosti,
5. Sociologiji: ponašanje u velikom i malom poduzeću,
6. Antropologiji
7. Medicini rada i sl.

Prema McCorutu i Eldridgeu (2003:2) upravljanje ljudskim potencijalima definira se kao „način na koji poduzeće upravlja svojim zaposlenicima i utječe na njihov razvoj i usavršavanje“.

Zaključuje se kako upravljanje ljudskih potencijalima je od bitne važnosti za uspješno poslovanje poduzeća jer samo ono poduzeće koje ulaže u znanje i vještine svoji zaposlenika može biti uspješno i nositi se s izazovima.

## **2.1. Analiza posla**

Pod analizom posla podrazumijevaju se metode i postupci koji se koriste za stjecanje znanja o poslu. Analiza posla temelji se na izvorima podataka o poslu, a oni obuhvaćaju broje metode poput:

- intervjua,
- ankete,
- vlastitih izvješća,
- rangiranja od strane stručnih osoba i slično.

Izvori podataka za analizu posla prikazani su Tablicom 1.

**Tablica 1.** Analiza posla temeljem radnih mjesta

<b>ANALIZA RADNIH MJESTA</b>	
(postupak prikupljanja činjenica o radnom mjestu)	
<b>Opis radnog mjesta</b>	<b>Specifikacija radnog mjesta</b>
<i>Izveštaj koji osigurava:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• naziv radnog mjesta,</li><li>• obveze radnog mjesta,<ul style="list-style-type: none"><li>• nadzor,</li></ul></li><li>• radne uvjete i</li><li>• opasnosti.</li></ul>	<i>Izveštaj o kvalifikacijama:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• obrazovanje,</li><li>• radno iskustvo,</li><li>• sposobnost prosuđivanja,</li><li>• vizije budućnosti,</li><li>• fizičke vještine,</li><li>• komunikacijske vještine,</li><li>• odgovornosti.</li></ul>

Izvor: izrada autorice prema <https://www.mreza-mira.net/wp-content/uploads/Upravljanje-ljudskim-resursima.pdf> (pristupljeno 15.08.2020.)

Tablicom 1. prikazana je analiza posla s obzirom na opis radnog mjesta i specifikacije radnog mjesta. Osim prikazane analize provodi se i sustavna analiza koja se primjenjuje za:

- funkcionalnu analizu poslova i
- upitnik o analizi obavljenog posla.

Pod funkcionalnom analizom poslova podrazumijeva se davanje opisa posla koji može biti temelj za njihovo klasificiranje s obzirom na bilo koju od četiri dimenzije svakog pojedinog posla:

1. Što djelatnik radi u odnosu na podatke, ljude i poslove.
2. Kojim se metodama i tehnikama koristi.
3. Koje alate i opremu djelatnik koristi.
4. Koje materijale, proizvode, predmete ili usluge djelatnik proizvodi.

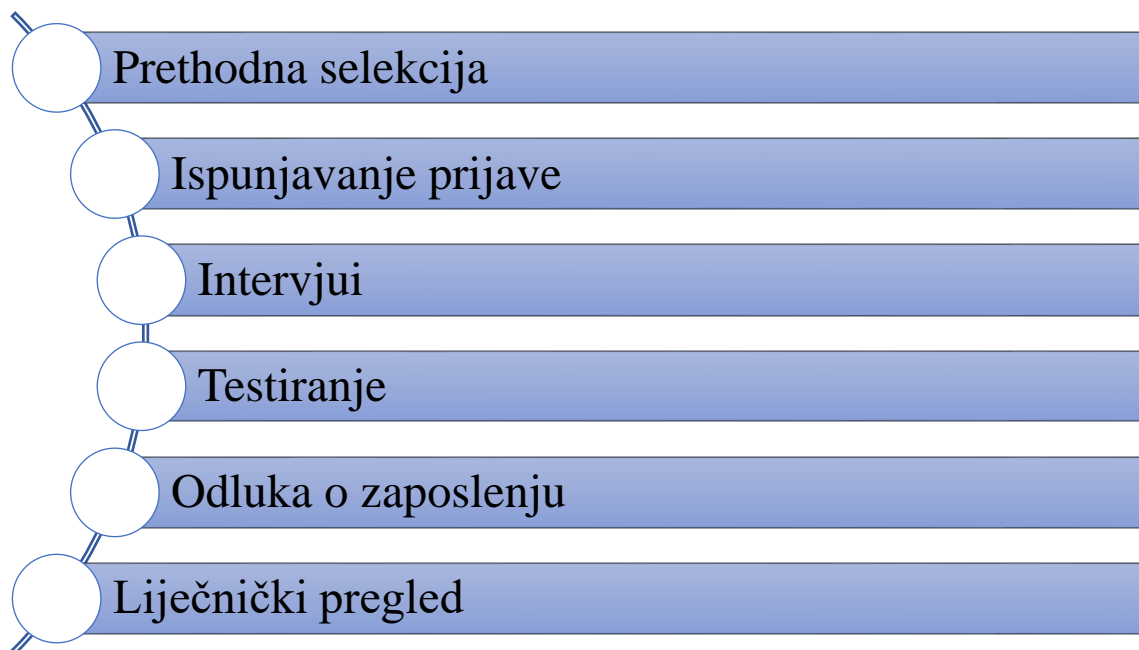
S druge strane, pod upitnikom o analizi obavljanja posla podrazumijeva se stvarno ponašanje pojedinca pri obavljanju posla. Osnovno polazište upitnika je analiza radnom mjestu temeljem

koje se treba objasniti dimenzije vezane za posao i zaposlenika. Isto tako, važno je istaknuti kako se upitnikom pokušava identificirati šesti dimenzija:

1. Izvori podataka bitni za obavljanje posla.
2. Obrada podataka i donošenje odluka bitnih za obavljanje posla.
3. Fizička aktivnost i spretnost potrebna za posao.
4. Međuljudski odnosi potrebni za posao.
5. Fizički uvjeti rada i reakcije pojedinaca na te uvjete.
6. Ostale karakteristike posla poput radnog vremena i odgovornosti na poslu.

## 2.2. Metode selekcije zaposlenika

Proces selekcije zaposlenika obuhvaća niz koraka koji počinju prethodnom selekcijom kandidata i završavaju rasporednom na radno mjesto. Faze procesa selekcije prikazane su Slikom 1.



**Slika 1.** Faze procesa selekcije

Izvor: izrada autorice prema <https://www.mreza-mira.net/wp-content/uploads/Upravljanje-ljudskim-resursima.pdf> (pristupljeno 15.08.2020.)

### 2.2.1. Intervju

Prema Prajdić (2016) intervju je razgovor između posloprimca (kandidata za posao) i poslodavca. Tijekom razgovora za posao poslodavac nizom pitanja koja postavlja kandidatu pokušava prosuditi koliko je kandidat prikladan za radno mjesto na koje se prijavio. Poslodavac tijekom razgovora vrednuje kandidatove odgovore i način ponašanja te obično zapažanja upisuje u obrazac. Intervju prosječno traje između dvadeset i trideset minuta, a stvarno vrijeme intervjuiranja ovisit će o vrsti radnog mjesta na koje se kandidat prijavljuje (Prajdić, 2016:3).

Ishod intervjuja ovisi o kandidatovoj pripremljenosti, odnosno o prezentaciji njegovih vještina i sposobnosti. Od ključne važnosti je verbalno iskazivanje vještina, temeljem čega se ostavlja što bolji dojam.

Prema Staniću (2015) postoji nekoliko vrsta intervjuja koji su danas koriste za selekciju kandidata, a to su:

1. strukturirani intervju,
2. nestrukturirani intervju,
3. grupni intervju,
4. stresni intervju i
5. panel intervju.

Najučestaliji intervju koji se koristi prilikom selekcije kandidata je nestrukturirani intervju. Ova vrsta intervjuja vodi se bez prethodno utvrđene liste, a obuhvaća otvorena pitanja poput prijašnjeg zaposlenja, opisa posla, sposobnosti i vještina koje je kandidat stekao u dosadašnjem profesionalnom radu. Nakon provedenog intervju dobiveni dojam o kandidatu bilježi se u obrascu te se kandidati rangiraju bodovnom listom ( od 0 do 10).

### 2.2.2. Životopis i reference

Životopis predstavlja sažetak znanja i vještina koje kandidat posjeduje, a mora biti pregledan, kratak i jezgrovit, te sadržavati sljedeće informacije:

- opći podaci,
- podaci o formalnoj edukaciji,
- radno iskustvo,

- podaci o znanju stranih jezika i informatičkih programa,
- hobiji i
- preporuke“ (Posao.hr).

Opći podaci obuhvaćaju osnovne podatke o kandidatu, odnosno ime i prezime, datum i mjesto rođenja, adresu, broj telefona i e-mail adresu. Ove podatke je nužno navesti u životopis kako bi se kandidata moglo izvijestiti o mjestu testiranja i ostaloj proceduri. Pod formalnom edukacijom podrazumijeva se srednjoškolsko obrazovanje, više i visoko obrazovanje te eventualno podaci o završenom doktorskom studiju.

Kada je riječ o edukaciji i radnom iskustvu isti se navode obrnutim kronološkim redom, te prilikom navođenja bitno je istaknuti vremenski period obavljanja poslova ili trajanje edukacije. Ovi podaci su bitni kako bi stručne osobe mogle „pratiti tijek, trajanje i dinamiku školovanja i zaposlenja“ (Poslovni.hr). Osim ranije navedenog potrebno je navesti i neformalnu edukaciju koja podrazumijeva sve seminare i tečajeve koje je kandidat pohađao, projekte na kojima je sudjelovao i konferencije. Neizostavna stavka koja se navodi u životopisu je poznavanje stranih jezika i informatičkih programa. Prilikom navođenja ove dvije stavke potrebno je izvršiti samoprocjenu razine znanja ili priložiti potvrdu ovlaštene ustanove.

### 2.2.3. Psiholojsko testiranje

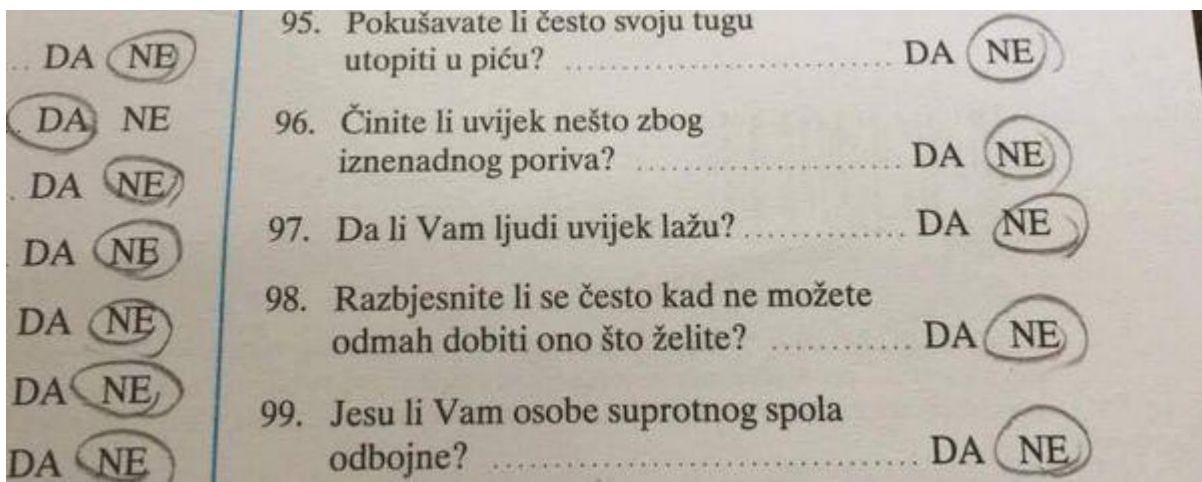
„Psiholojski testovi su provjerena, objektivna i pouzdana metoda mjerenja koja predviđa najvjerojatnije ponašanje osobe u određenim situacijama“ (MojPosao.net). Psiholojsko testiranje često se provodi u selekciji kandidata a može se sastojati od:

- testova kognitivne sposobnosti,
- upitnika ličnosti,
- testova opće kulture i informiranosti,
- testova znanja,
- motivacijskih upitnika,
- upitnika radnih vrijednosti,
- testova psihomotoričkih sposobnosti“ (MojPosao.net).

Osnovna namjena psiholojskog testiranja je ispitivanje sposobnosti, interesa, stila rada, osobnosti i motivacije kandidata koji su se natječu za radno mjesto. Velik broj ljudi ima

predrasude prema psihologijskom obliku testiranja, te su mišljenja kako je osnovna namjena psihologijsko testiranja zadiranje u um pojedinca i dijagnosticiranje neke psihološke bolesti. Psihologijskim testiranja se ocjenjuju:

- potrebne kvalifikacije za određeno radno mjesto,
- pravednost selekcijskog postupka,
- stječe se uvid u ličnost kandidata i njegovo usmjerenje za budući profesionalni razvoj.



**Slika 2.** Primjer pitanja psihologijskog testiranja

Izvor: <https://www.crol.hr/index.php/zivot/8277-na-psihotestu-za-upis-u-autoskolu-jos-uvijek-vas-pitaju-osjecate-li-odbojnost-prema-osobama-suprotnog-spola> (pristupljeno i preuzeto 15.08.2020.)

#### 2.2.4. Testovi osobnosti

Testovi osobnosti su sastavni dio selekcije kandidata za posao, a najčešće se kandidat susreću s Myers-Briggsov testom osobnosti. Test mjeri na koju strani kandidat 'naginje', odnosno osobe se dijele u četiri velike kategorije:

1. Ekstrovert (E) ili introvert (I),
2. Slutnja (S) ili intuicija (I),
3. Osjećanje (F) ili razmišljanje (T),
4. Prosuđivanje (J) ili percipiranje (P) (MojPosao.net).



Značenje slova testa prikazano je Tablicom 2.

**Tablica 2.** Značenje slova testa osobnosti

ZNAČENJE SLOVA OSOBNOSTI	
<p><b>Ekstrovert (E):</b> osobe svoju energiju prikupljaju pomoću drugih ljudi, drže visok tempo, uživaju u raznim zadacima i dobri su u multitaskingu.</p> <p><b>Introverti (I):</b> često vole raditi sami ili u malim grupama, preferiraju lakši tempo i drže im se usredotočiti na jedan zadatak.</p>	<p><b>Slutnja (S):</b> realni ljudi koji se vole usredotočiti na činjenice i detalje, koriste zdravi razum i prošla iskustva kako bi došli do praktičnog rješavanja problema</p> <p><b>Intuicija (I):</b> preferiraju se usredotočiti na mogućnost i veliku sliku, lako vide obrasce, cijene inovaciju i traže kreativna rješenja njihovih problema</p>
<p><b>Razmišljanje (T):</b> donose odluke na temelju analize, objektivno važu za i protiv, cijene iskrenost, upornost i pravednost.</p> <p><b>Osjećanje (F):</b> osjetljivi i kooperativni odlučuju na temelju osobnih vrijednosti i na temelju reakcije drugih ljudi na njihove reakcije.</p>	<p><b>Prosudivanje (J):</b> trude se biti organizirani i pripremljeni, vole se držati plana i ugodno im je slijediti pravila.</p> <p><b>Percepcija (P):</b> vole imati opcije otvorene, spontani su i vole biti fleksibilni što se tiče planova.</p>

Izvor: izrada autorice prema <http://tomislavpancirov.com/16-tipova-osobnosti-moze-li-vas-jedan-test-poznavati-bolje-od-vas-samih/> (pristupljeno 15.08.2020.)

„Vjeruje se da je Myers-Briggs test nastao za vrijeme Drugog svjetskog rata. Rat je imao iznimno veliki utjecaj na razvoj projekta „Myers-Briggs testa“. Muškarci su išli u rat, a žene su ostale u brojnosti te su morale raditi poslove koji se do tada nisu smatrali ženskim. Ovaj test koristio se u svrhu olakšanja izbora posla ženama na inače predviđenim muškim radnim mjestima. Danas ga mnogi poslodavci upotrebljavaju za selekciju kandidata“ (Pancirov, 2019).

### 3. Motivacija zaposlenika

Prema Tudoru (2012:12) „motivacija je psihološki proces koji kod ljudi potiče određeno ponašanja, odnosno motivacija je psihološki skup pobuda koje čovjeka pokreću na aktivnost te određuju smjer, intenzitet i trajanje te aktivnosti“.

Motivacija zaposlenika je složen proces, a dijeli u dvije kategorije: materijalna i nematerijalna motivacija. Poduzeće bi trebalo ulagati značajne napore glede motivacije zaposlenika, jer samo motivirani zaposlenici će polučiti poslovni uspjeh koji u konačnici ima velik značaj za općenito poslovanje poduzeća. Motivacija zaposlenika se promatra kao važan mehanizam kojim poslodavac utječe na ponašanje zaposlenika. Svaki dobar menadžer mora poznavati potrebe i želje zaposlenika, odnosno što na njih djeluje stimulatивно, a što ne. Prema Silpa i ChittiBabu (2016) „zadovoljstvo i motivacija zaposlenika je pojam koji opisuje jesu li zaposlenici sretni i zadovoljni, te jesu li na njihovom radnom mjestu ispunjenje želje i potrebe“.

Motivacija zaposlenika promatra se s dva aspekta, odnosno s aspekta pojedinca i menadžera. Prema Bahtijarević-Šiber (1999:558) „motivacija pojedinca podložna je brojnim faktorima poput:

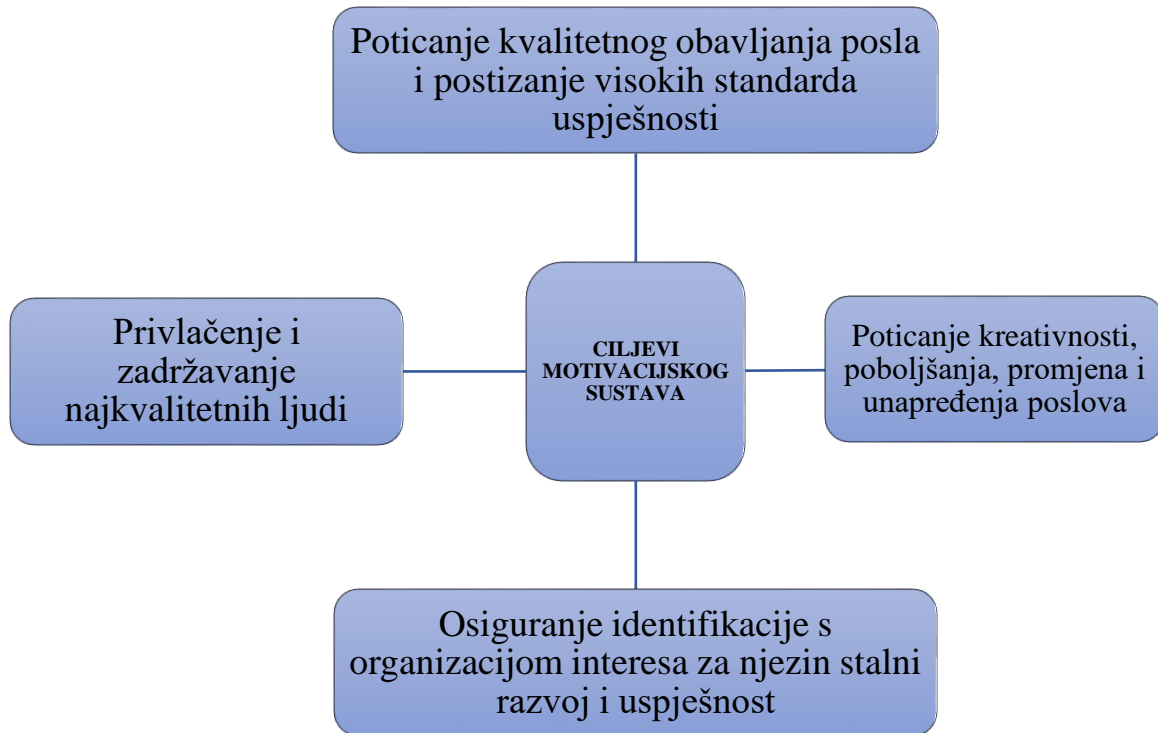
- individualnih osobina,
- karakteristika posla pojedinca,
- karakteristika organizacije i
- društvene okoline.“

Kako bi menadžer što uspješnije motivirao zaposlenike potrebno je primijeniti odgovarajuću strategiju motiviranja. Ekonomska teorija bilježi različite strategije motiviranja koje se prema Bahtijarević-Šiber (1999:560) temelje na „tri bitne psihološke spoznaje:

- zaposlenike većinom motiviraju nefinancijski faktori, odnosno organizacija bi uz zadovoljavanje zaposlenikovih materijalnih potreba trebala zadovoljiti i nematerijalne potrebe zaposlenika u vidu statusa, poštovanja, priznanja, samostalnosti te osobnog razvoja,
- raznolike i istodobne motivacijske strategije koje zadovoljavaju individualne potrebe jamče visoko razvijenu motivaciju zaposlenika i

- potrebno je nagrađivati ono što organizacija želi postići, odnosno ono čega želi da bude više.“

Sve ranije navedeno prikazano je Slikom 3.



**Slika 3.** Ciljevi motivacijskog sustava

Izvor: izrada autorice prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999:602): Management ljudskih potencijala, Zagreb

### 3.1. Važnost motivacije za rad

Već ranije je istaknuto kako je motivacija ključna za uspješno poslovanje poduzeća i ostvarivanje ciljeva istog. Prema Tudoru (2010:13) menadžer mora voditi računa o zaposlenicima, te biti svjestan sljedećih činjenica:

- Svaki čovjek je različit pa ga motiviraju i različiti čimbenici (materijalni, psihološki, društveni);
- Zaposlenici imaju različite potrebe,
- U motivaciji zaposlenika poželjno je koristiti situacijski pristup,

- Sustav nagrađivanja mora biti pravedan,
- Nagrade su učinkovitije sredstvo motivacije nego kazne,
- Zaposlenici su motivirani ako se ispunjavaju njihova očekivanja.

Prema Čičin-Šain (2017) potrebno je utvrditi uvjete i mehanizme generiranja percepcije nejednakosti i metode rješavanja istih. Naime, ako zaposlenici osjećaju da su nepravedno nagrađeni mogu biti nezadovoljni, smanjiti kvalitetu i kvantitetu rezultata ili napustiti organizaciju. S druge strane, ako smatraju da su nagrade veće od onoga što smatraju pravednim mogu jače raditi, a moguće je i da takve nagrade smatraju nagrađivanjem unaprijed.

### 3.2. Čimbenici motivacije

Popis čimbenik koji utječu na motiviranost zaposlenika je prikazan Tablicom 3.

**Tablica 3.** Čimbenici koji utječu na motiviranost zaposlenika

R.BR.	ČIMBENIK	UTJECAJ (%)
1.	PLAĆA	84,7%
2.	DOBRI RUKOVODITELJI	82,3%
3.	MEĐULJUDSKI ODNOSI	73,2%
4.	STABILNOST I SIGURNOST POSLA	74,2%
5.	ODGOVORNOST	74,7%
6.	PRIHVAĆANJE KOLEGA	65,3%
7.	UVJETI RADA	61,5%
8.	POTVRĐIVANJE SPOSOBNOSTI	66,2%
9.	ZANIMLJIVOST POSLA	54,9%
10.	SUDJELOVANJE U DOBITI	54,5%
11.	STATUS (IMIDŽ) PODUZEĆA	52,2%
12.	MOGUĆNOST NAPREDOVANJA	50,2%
13.	MOGUĆNOST OBRAZOVANJA UZ RAD	48,4%

Izvor: izrada autorice prema Ferišak, V. (2000). Elementi managementa nabave, Vlastito izdanje, Zagreb, str. 185.

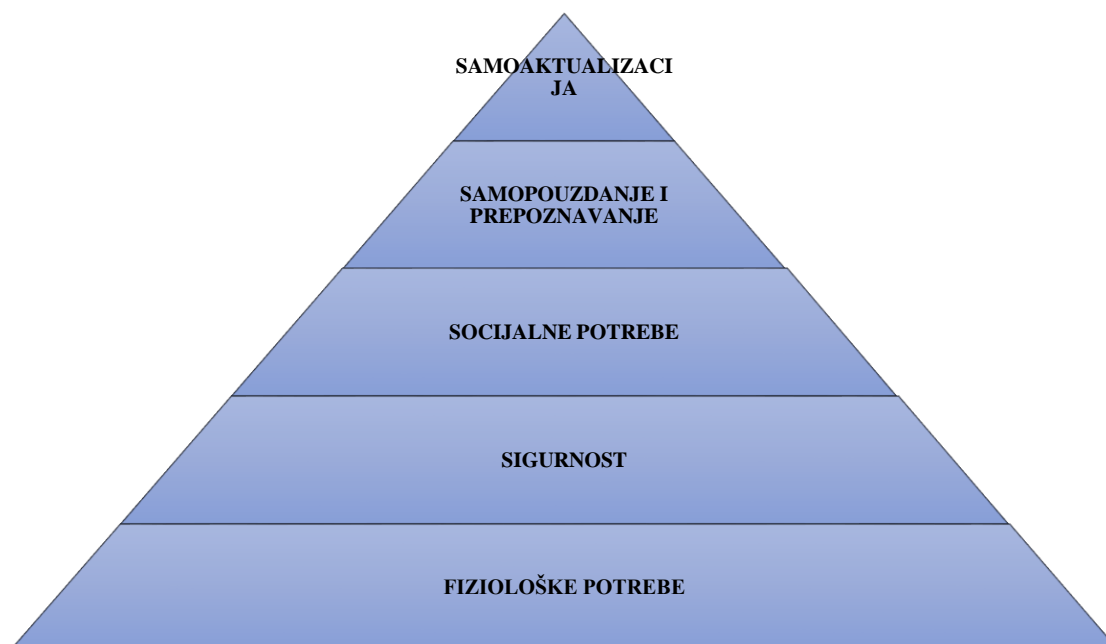
Tablicom 3. prikazan je rangiranje čimbenika koji utječu na motivaciju zaposlenika. Rangiranjem motiva utvrđeno je kako je plaća na prvom mjestu. Uvođenje novog platnog sustava stimulatивно bi djelovalo na zaposlenike. Novi platni sustav, osim ugovorom propisane plaće bi obuhvaćao bonuse, podjelu dionica i slično.

### 3.3. Teorije motivacije

U ekonomskoj praksi postoji mnoštvo teorija motivacije, a razlog toga je što svaki autor i tvorac teorije ima svoje viđenje o motivaciji zaposlenika. „Postoje dvije osnovne grupe teorija motivacije koje se prvenstveno razlikuju po formu, viđenju osnova te uzroku ponašanja ljudi, a to su sadržajne i procesne teorije motivacije“ (Bahtijarević-Šiber, 1986:33). Kada je riječ o sadržajnim teorijama, za iste je bitno istaknuti kako su najpoznatije sadržajne teorije:

- Maslowljeva,
- Alderfova,
- Herzbergova te
- McClellandova i Atkinsova teorija motivacije“.

Najčešće korištena teorija motivacije je Maslowljeva teorija koja se zasniva na hijerarhijskog piramidi a sastoji se od pet razina potreba koje su prikazane Slikom 3.



#### **Slika 4.** Maslowljeva teorija motivacije zaposlenika

Izvor: Vrančić, I. (2015:31): *A ljudi?: Ili zašto su poslovni automobili najveća vrijednost svake tvrtke.* Zagreb

Slikom 4. prikazana je Maslowljeva teorija motivacije zaposlenika. Pod samoaktualizacijom podrazumijeva se osobni rast, ispunjenost, uključenost u planiranje radnih zadataka i kreativnost posla. Kada je riječ o samopouzdanju i prepoznavanju valja istaknuti da su osnovni motivatori ovog segmenta poštovanje, samostalnost, autonomija i mogućnost napredovanja. Socijalne potrebe i osjećaj pripadnosti obuhvaćaju timski rad, prijateljsku suradnju i međusobno razumijevanje dok se pod sigurnošću podrazumijeva sigurnost posla, stabilnost poduzeća i sigurni uvjeti rada. Fiziološke potrebe obuhvaćaju primjerenu plaću i osigurane radne uvjete (Vrančić, 2015:31).

Prema Gutiću, Horvat i sur. (2018) Alderfova teorija motivacije još se naziva i trostupanjska teorija motivacije a temelji se na:

1. Egzistencijalnim potrebama (potreba za hranom, vodom, mjestom stanovanja, odjećom),
2. Potrebama povezanosti (osjećaj pripadnosti, uzajamnosti, suradnje između čovjeka i njegove obitelji) i
3. Potrebama razvoja (iskorištavanje punog potencijala).

Prema Bahtijarević-Šiber (1986:44) „McClellandova teorija motivacije temelji se na težnji pojedinca za uspjehom, dok motivacija predstavlja želju za postizanje uspjeha odnosno izbjegavanja neuspjeha“.

Herzbergova teorija svoje korijene pronalazi u Maslowljevoj teoriji, a ona se sastoji od higijanika i motivatora (Tablica 4.).

**Tablica 4.** Herzbergova teorija

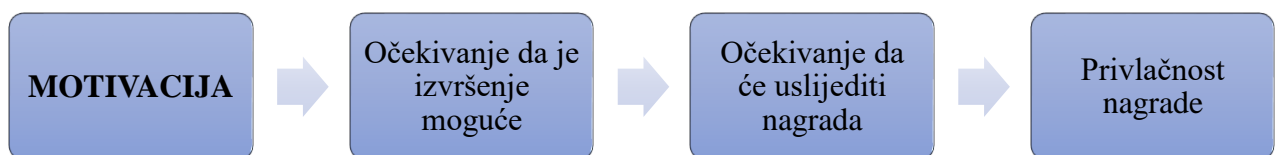
HIGIJANICI	MOTIVATORI
politike i procedure	prepoznavanje dobro napravljenog
Nadgledanje	razvoj i rast
radni uvjeti	zanimljiv i izazovan posao
fiksna plaća	povećanje odgovornosti
sigurnost posla	ostvarenje
međusobni odnosi	uspjeh

Izvor: izrada autorice prema Vrančić, I. (2015:29): *A ljudi?: Ili zašto su poslovni automobili najveća vrijednost svake tvrtke*, Zagreb

Procesne teorije motivacije koriste se za analizu ponašanja zaposlenika u određenim situacijama, a najučestalija primjena je:

1. Vroomovog kognitivnog modela i
2. Adamsove teorije nejednakosti.

Vroomova teorija motivacije odgovara na pitanja „Zašto pojedinac u određeni zadatak ulaže dodatni trud?“ a ista je prikazana Slikom 5.



**Slika 5.** Vroomov model motivacije

Izvor: izrada autorice prema Bahtijarević-Šiber, F. (1986:62): *Motivacija i raspodjela*, Zagreb

Iz Slike 5. zaključuje se kako je osnova motivacije zaposlenika očekivanje nagrade za obavljeni posao. S druge strane, Adamsova teorija temelji se na uzorcima i posljedica,

odnosno zašto su zaposlenici toliko motivirani obavljati određene zadatke i ulagati dodatne napore prilikom izvršenja istih.



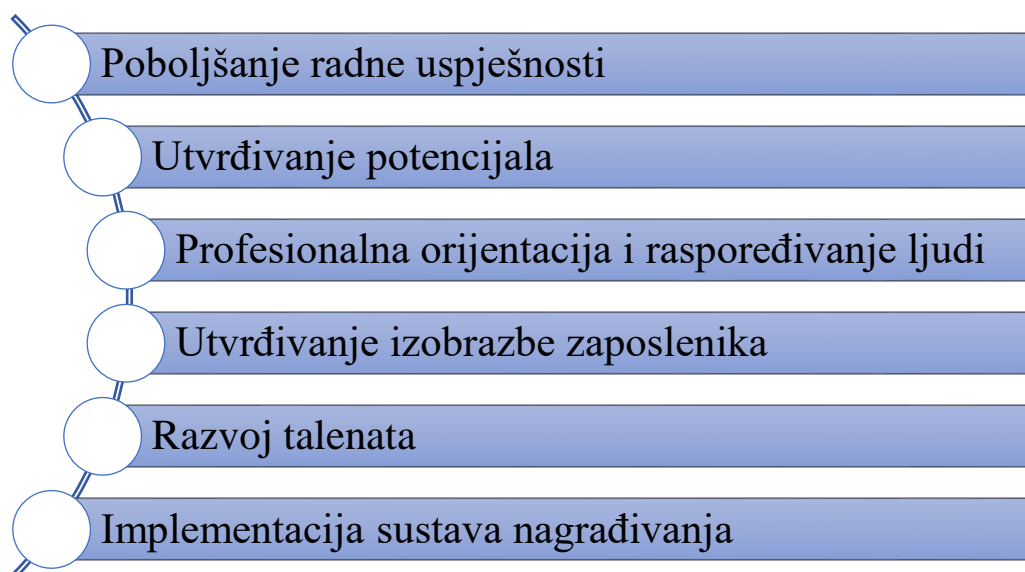
## 4. Praćenje radne uspješnosti

Praćenje radne uspješnosti je strategija kojom se vrednuju rezultati rada u radnom okruženju. Prema Bahtijarević-Šiber (1999:518) „uspostavljanjem kvalitetnog sustava praćenja radne uspješnosti zaposlenici znaju točno što se od njih očekuje i kako će se njihovi rezultati ocjenjivati. Prije uspostavljanja ovog procesa bitno je odrediti posao i kriterije uspješnosti, osjeniti uspješnost te dati povratnu informaciju.“

### 4.1. Ciljevi praćenja radne uspješnosti

Radi ili poslovni ciljevi odnose na rezultate koje treba postići, na doprinos ostvarenju ciljeva tima, odjela ili poduzeća. Na razini poduzeća ciljevi su vezani uz misiju, osnovne vrijednosti i strateške planove. S druge strane ciljevi a na razini sektora određuju sve posebne zadaće, zadatke koji se očekuju.

Isto tako važno je istaknuti i ulogu ciljeva na pojedinačnoj razini. Ciljevi na pojedinačnoj razini vezani su uz radno mjesto, odgovornost, područje rada i ključne zadatke koji označavaju to radno mjesto. Usredotočeni su na rezultate koji se od pojedinca očekuju i na doprinos tih rezultata postignuća timskih, odjelnih i korporacijskih ciljeva i održavanju glavnih vrijednosti organizacije. Ciljevi praćenja radne uspješnosti prikazani su Slikom 6.



## **Slika 6.** Ciljevi praćenja radne uspješnosti

Izvor: izrada autorice prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999:507):Management ljudskih resursa, Zagreb

### **4.2. Nagrađivanje ili kažnjavanje zaposlenika**

Bahtijarević-Šiber (2014:199) navodi da postoje dva sustava nagrađivanja, od kojih se prvi temelji na znanjima i vještinama, a drugi na radnoj uspješnosti. U prvom modelu zaposleni podižu svoja primanja temeljem stjecanja novih znanja, dodatnih, novih vještina i kompetencija. Drugi model povezuje nagradu s radnom uspješnošću pojedinca te potiče razvoj sustava kojim se osiguravaju znatno veće nagrade i pogodnosti za uspješne radnike. Neke od pogodnosti su kompenzacije. Pod kompenzacijama se podrazumijevaju naknade koje se dobivaju za rad u poduzeću.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999:615) dobar sustav materijalnog nagrađivanja temelji se na sljedećim pretpostavkama:

- Materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje na koje pojedinac može utjecati svojim ponašanjem.
- Mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrade.
- Sustav nagrađivanja mora se temeljiti na prepoznavanju i nagrađivanju željenih ponašanja, a ne na kažnjavanju ponašanja koja nisu dobra.
- Povećanje materijalnih naknade mora biti dovoljno veliko da potakne pojedince na ulaganje u dodatne napore.
- Povećanje plaće mora slijediti povećane rezultate.
- Materijalne nagrade moraju biti shvaćene kao primjerene uloženom radu.
- Razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi utjecale na ulaganje dodatnog truda.“

## 5. Analiza radne uspješnosti na primjeru poduzeća Heinen Hrvatska d.d.

Poduzeće Heinen Hrvatska već nekoliko godina je dobitnik nagrade za društveno odgovorno poslovanje. Poslovanje poduzeće Heinen Hrvatska d.d. počiva na poslovnoj strategiji „Stvarano bolji svijet“ koja je usmjerena na održivi razvoj i šest ključnih područja prikazanih Slikom 7.



**Slika 7.** Ključna područja strategije "Stvarano bolji svijet"

Izvor: izrada autorice prema <https://heinen.hr/sustainability> (pristupljeno 17.08.2020.)

Kodeks ponašanja propisan je cijeli niz pravila kojih se svi moraju pridržavati za uspješno poslovanje poduzeća. Kodeksom je strogo zabranjeno svako zlostavljanje ili uvredljivo ponašanje među zaposlenicima. Zaposlenici imaju priliku za učenje i razvijanje kroz sudjelovanje u multidisciplinarnim timovima i projektima. Zaposlenici su podržani

edukacijom i treninzima u kojima se razvijaju njihove kompetencije. Edukacije za zaposlenike održavaju se svake godine u skladu s prioritetima i izazovima funkcijskih odjela, ali i potrebama razvoja definiranih u osobnim razvojnim planovima zaposlenika. „Novi zaposlenici i pripravnici podržavaju se pripravničkim programom. Na taj način im se osigurava dobar početak, te im se pruža prilika za uspjeh i ostvarivanje profesionalnih ciljeva. Svi zaposlenici uključeni su u sustav procjene radne uspješnosti koji je transparentan i pošten, te povezan s poslovnom strategijom, obrazovanjem i nagrađivanjem. Sustavno se provodi povećanje plaće na tržištu, a svi zaposlenici uključeni su u sustav varijabilnog nagrađivanja kroz mjesečne/kvartalne stimulacije ili godišnje bonuse“ (Heiniken Hrvatska, d.o.o.).

Beneficije koje imaju svi zaposlenici dijele se u nekoliko kategorija. Svi zaposlenici imaju pravo na Božićnicu, poklon-bon za Uskrs, dar za djecu, pravo na jubilarnu nagradu, naknadu za prijevoz, uporabu službenog automobila u privatne svrhe, pravo na zdravstveno osiguranje, osiguranje od posljedica nesretnog slučaja, pravo na godišnji odmor propisan Zakonom o radu, novčanu pomoć u slučaju smrti člana obitelji i slično. Isto tako, svi zaposlenici imaju pravo i na topli obrok, budžete za timske ručkove ili večere (Heiniken Hrvatska, d.o.o.).

## 6. Zaključak

Pod utjecajem globalizacije i razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije, upravljanje ljudskim potencijalima dobiva poseban značaj. Taj značaj ogleda se u važnosti ljudi (zaposlenika) za poslovanje i uspješnost poduzeća. Zaposlenici su najbitniji segment svakog poduzeća, jer bez zaposlenika ni poduzeće ne bi moglo funkcionirati niti postizati uspjeh i održivi razvoj. Slijedom navedenog zaključuje se kako o zaposlenicima treba voditi posebnu brigu, odnosno svako uspješno poduzeće mora imati oformljenu strategiju motivacije zaposlenika, poticanja na kreativnost, sustav nagrađivanja ali i sustav kažnjavanja.

Praćenje radne uspješnosti zaposlenika odvija se kroz nekoliko segmenata. Uspješan menadžer treba provesti analizu posla koja se primjenjuje za funkcionalnu analizu poslova i upitnik o analizi obavljenog posla. Temeljem provedene analize posla ocjenjuje se uspješnost pojedinca ali i poduzeća. Poseban segment upravljanja ljudskim potencijalima je selekcija zaposlenika, koja obuhvaća intervjuiranje, testiranje i liječnički pregled. Sve ranije navedeno rezultira odlukom o zaposlenju kandidata na radno mjesto. Seleksijski postupak je izuzetno bitan iz razloga što se istim utvrđuju vještine i sposobnosti kandidata bitne za obavljanje poslova i radnih zadataka.

Kako bi poduzeće bilo što uspješnije potrebno je motivirati zaposlenike. Najučinkovitiji sistem motiviranja je nagrađivanje za dobro napravljene rezultate. Dobar menadžer mora oslušivati želje i potrebe zaposlenika što na njih djeluje stimulativno. Osnovni ciljevi motivacijskog sustava su: poticanje kvalitetnog obavljanja posla, poticanje kreativnosti, osiguranje uspješnosti poduzeća te privlačenje i zadržavanje sposobnih i kvalitetnih zaposlenika.

Zaključno, praćenje radne uspješnosti zaposlenika rezultira poboljšanjem radne uspješnosti, utvrđivanjem potencijala svakog zaposlenika, profesionalan orijentacija i raspoređivanje zaposlenika na poslove za koje imaju najviši potencija, razvoj talenata te implementacija sustava nagrađivanja. Praksa i dosadašnja istraživanja ukazuju na to da su zaposlenici najviše motivirani kada su nagrađeni, a ne kažnjeni. Razlog toga je što nagrađivanje djeluje motivirajuće, dok kažnjavanje djeluje demotivirajuće. Primjenom sustava kažnjavanja stvara se otpor zaposlenika i negativna radna atmosfera.

## Literatura

Bahtijarević-Šiber, F. (1998). *Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima*, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, br. 7/98.

Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih resursa*. Zagreb: Golden marketing

Bahtijarević-Šiber, F. (1986). *Motivacija i raspodjela*. Zagreb: OOUR Novinsko – izdavačka kuća

Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala. Suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga

Čičin-Šain, D. (2017). *Motivacija kao poticaj za rad*, Predavanja iz Menadžmenta, dostupno: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_18.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf) (pristupljeno 15.08.2020.)

Ferišak, V. (2000). *Elementi managementa nabave*, Vlastito izdanje, Zagreb.

Gutić, D., Horvat Đ., Jurčević, M. (2018). *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*. Zagreb: Effectus – studij financije i pravo, Visoko učilište.

Jambrek I., Penić, I.I. (2008). *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenik uspješnog poslovanja poduzeća*. Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. v. 29, br. 2, 1181-1206

Kodeks poslovanja Heiniken Hrvatska d.o.o., dostupno na URL: [https://heineken.hr/uploaded/2a%20Croatian\\_HEINEKEN%20Kodeks%20ponasanja%20u%20poslovanju-1571300611359.pdf](https://heineken.hr/uploaded/2a%20Croatian_HEINEKEN%20Kodeks%20ponasanja%20u%20poslovanju-1571300611359.pdf) (pristupljeno 17.08.2020.)

McCourt, W., Eldridge, D. (2003). *Global Human Resource Management*, UK: Edward Elgar, Cheltenham

MojPosao.net, *Psihologijsko testiranje i upitnik osobnosti*, dostupno: <https://www.moj-posao.net/Savjet/29424/Psihologijsko-testiranje-i-upitnik-osobnosti/54/> (pristupljeno 15.08.2020.)

MojPosao.net, *Test osobnosti koji poslodavci obožavaju*, dostupno: <https://www.moj-posao.net/Savjet/78786/Test-osobnosti-koji-poslodavci-obožavaju/43/> (pristupljeno 15.08.2020.)

Pancirov, T. (2019). *16 tipova osobnosti: može li vas jedan test poznavati bolje od vas samih?*, dostupno: <http://tomislavpancirov.com/16-tipova-osobnosti-moze-li-vas-jedan-test-poznavati-bolje-od-vas-samih/> (pristupljeno 15.08.2020.)

Pulić, A. (1997). *Upravljanje intelektualnim kapitalom; Ekonomija*, RFIN, 1/97., Zagreb

Pržulj, Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd

Prajdić, M. (2016). *Razgovor za posao, Klub zapošljavanja madih u Glini*. Glina.

Poslovni.hr, Savjeti za pisanje životopisa, dostupno: [https://www.posao.hr/savjet.php?page=savjeti\\_za\\_pisanje\\_zivotopisa](https://www.posao.hr/savjet.php?page=savjeti_za_pisanje_zivotopisa) (pristupljeno 15.08.2020.)

Silpa, N., ChittiBabu, P. (2016). *A Study on Relationship between Employee Satisfaction and Its Determinants*, Journal of Engineering Research and Applications, Vol. 6, Issue 1, (Part - 4), pp.113-118

Tudor, G. (2010). *Vođenje i motiviranje ljudi*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.

Upravljanje ljudskim resursima, dostupno: <https://www.mreza-mira.net/wp-content/uploads/Upravljanje-ljudskim-resursima.pdf> (pristupljeno 15.08.2020.)

Vrančić, I. (2015). *A ljudi?: Ili zašto su poslovni automobili najveća vrijednost svake tvrtke*. Zagreb

## Popis slika

<b>Slika 1.</b> Faze procesa selekcije .....	5
<b>Slika 2.</b> Primjer pitanja psihologijskog testiranja .....	8
<b>Slika 3.</b> Ciljevi motivacijskog sustava .....	11
<b>Slika 4.</b> Maslowljeva teorija motivacije zaposlenika.....	14
<b>Slika 5.</b> Vroomov model motivacije .....	15
<b>Slika 6.</b> Ciljevi praćenja radne uspješnosti .....	18
<b>Slika 7.</b> Ključna područja strategije "Stvarno bolji svijet" .....	19



## **Popis tablica**

<b>Tablica 1.</b> Analiza posla temeljem radnih mjesta.....	4
<b>Tablica 2.</b> Značenje slova testa osobnosti .....	9
<b>Tablica 3.</b> Čimbenici koji utječu na motiviranost zaposlenika .....	12
<b>Tablica 4.</b> Herzbergova teorija .....	15