

# STRATEGIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

---

**Babić, Anera**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*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:145:071794>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-24**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Logistički menadžment

Anera Babić

**STRATEGIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Logistički menadžment

Anera Babić

## **STRATEGIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA**

Diplomski rad

**Kolegij: Upravljačke vještine**

JMBAG: 0010219290

e-mail: [ababic1@efos.hr](mailto:ababic1@efos.hr)

Mentorica: Izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Logistics Management

Anera Babić


**EMPLOYEE MOTIVATION STRATEGIES**

Graduate paper

Osijek, 2021.

## 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 diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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:** Anera Babić

**JMBAG:** 0010219290

**OIB:** 30824558960

**e-mail za kontakt:** [anera.babic704@gmail.com](mailto:anera.babic704@gmail.com)

**Naziv studija:** Diplomski studij, smjer Logistički menadžment

**Naslov rada:** Strategije motivacije zaposlenika

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Izv.prof.dr.sc. Julia Perić

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2021. \_\_\_\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_



## SAŽETAK

U današnje vrijeme poslovanja, ljudski faktor jedan je od temeljnih resursa organizacije zbog čega je jedna od važnijih uloga menadžera kreiranje motivirajuće okoline u kojoj će zaposlenici moći iskoristiti sav svoj potencijal. Poduzeća će biti uspješna onoliko koliko su motivirani njegovi zaposlenici, zato je bitno pravilno koristiti strategije motivacije kako bi zaposlenici obavljali svoj posao na najbolji mogući način. S obzirom na važnost motivacije zaposlenika, stvorila se potreba za proučavanjem motivacijskih teorija i strategija. Motivacijske strategije pojašnjavaju koji su najbolji mogući načini motiviranja zaposlenika kako bi se ostvarili ciljevi organizacije i poboljšale individualne performanse zaposlenika. Motivacijske strategije dijele se na materijalne i nematerijalne, a obje strategije mogu pomoći u privlačenju i zadržavanju zaposlenika. Poznavanje zaposlenika ključno je za uspješno motiviranje jer samo motivirani zaposlenici mogu stvoriti konkurentsku prednost organizaciji. Poduzeća moraju težiti izgradnji kvalitetnog motivacijskog sustava pomoću kojeg će izbjeći demotiviranost zaposlenika. Bitno je naglasiti da je svaki zaposlenik drugačiji i da je upravo na menadžeru da upozna svoje zaposlenike i da zna kojim strategijama može povećati motiviranost pojedinog zaposlenika.

Ključne riječi: motivacija, motivacijske teorije, strategije motiviranja zaposlenika

## **ABSTRACT**

The human factor is the most important resource in a company and one of the most important tasks of managers is to create a motivating environment that enables employees to reach their full potential. A company will only be successful if its employees are motivated. Therefore, it is necessary to use motivational strategies properly so that employees can do their best work. Considering the importance of employee motivation, it is necessary to study motivational theories and strategies. Motivational strategies help in motivating employees and improving individual performance of employees. Motivational strategies are divided into tangible and intangible and both types can equally help companies to attract and retain employees. It is very important for companies to know what motivates their employees because only motivated employees can lead to competitive advantage of the company. The company must strive to build a quality motivation system and avoid demotivating the employees. However, it is important to emphasize that every employee is different, and it is up to the managers to know their employees and understand what strategies can be best used to increase the motivation of each employee.

Keywords: motivation, motivation theories, employee motivation strategies

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGIJA RADA .....</b>	<b>3</b>
<b>3. POJAM MOTIVACIJE .....</b>	<b>4</b>
<b>3.1. Vrste motivacije .....</b>	<b>5</b>
3.1.1. Unutarnja (intrinzična) i vanjska (ekstrinzična) motivacija.....	6
<b>4. MOTIVACIJSKE TEORIJE U SLUŽBI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA.....</b>	<b>8</b>
<b>4.1. Teorije sadržaja potreba.....</b>	<b>8</b>
4.1.1. Maslowljeva teorija potreba.....	8
4.1.2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije .....	10
4.1.3. McClellandova teorija motivacije postignuća.....	12
<b>4.2. Teorije procesa.....</b>	<b>13</b>
4.2.1. Locke-ova teorija puta do cilja.....	13
4.2.2. Adamsova teorija pravednosti.....	14
4.2.3. Vroomova teorija očekivanja .....	14
<b>4.3. Teorije pojačanja .....</b>	<b>15</b>
4.3.1. Skinnerova teorija modifikacije ponašanja .....	15
<b>5. STRATEGIJE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA.....</b>	<b>17</b>
<b>5.1. Motiviranje materijalnim strategijama.....</b>	<b>18</b>
5.1.1. Motiviranje zaposlenika platnom strukturom .....	18
5.1.2. Stimuliranje s obzirom na radni uspjeh.....	19
5.1.3. Povezivanje zaposlenika materijalno s uspjehom poduzeća.....	19
5.1.4. Beneficije .....	20
<b>5.2. Motiviranje nematerijalnim strategijama.....</b>	<b>20</b>
5.2.1. Ciljevi i organizacijska kultura .....	21
5.2.2. Priznanje, feedback i razvoj .....	21
5.2.3. Dizajn posla i radno vrijeme .....	22
<b>6. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA I MJERENJE MOTIVACIJE... 23</b>	
6.1. Posljedice demotiviranosti zaposlenika .....	24
6.2. Što treba sadržavati efikasan motivacijski program?.....	24
<b>7. EMPIRIJSKI DIO: USPOREDBA PRIMJENE MOTIVACIJSKIH STRATEGIJA U JAVNOM I PRIVATNOM SEKTORU .....</b>	<b>26</b>



<b>7.1. Analiza rezultata istraživanja.....</b>	<b>26</b>
<b>7.2. Rasprava.....</b>	<b>40</b>
<b>8. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>42</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>43</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>45</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>45</b>

# 1. UVOD

U današnjem svijetu koji se ubrzano i stalno mijenja, ljudi su zasigurno jedan od ključnih resursa svakog poduzeća. Priznavanje uspjeha zaposlenika i nagrađivanje uspješnog rada značajno je za poslovnu uspješnost poduzeća. Kako u privatnom pa tako i u poslovnom životu, motivacija predstavlja snažan pokretač ljudi, što u konačnici dovodi do nadprosječnih rezultata u poslovanju. Svakom poduzeću bi trebalo biti u cilju poznavati svoje zaposlenike i znati kako ih motivirati.

Motivacijski faktori predstavljaju sve one stvari koje potiču pojedinca na djelovanje. U poslovnoj organizaciji na liderima je da prepoznaju motivacijske faktore. Također, lideri moraju i znati na koji način kombinirati i primijeniti te faktore, jer istu potrebu moguće je zadovoljiti na više načina, tako da se lider ne mora nužno fokusirati samo na jedan motivacijski faktor.

Dobar motivacijski sistem omogućiti će poduzeću da poveća svoju konkurentsku vrijednost i samu vrijednost poduzeća. Ukoliko poduzeće nema razrađenu strategiju motivacije i nagrađivanja to može dovesti do nedostatka odgovornosti, povjerenja te može dovesti do loše radne atmosfere što će naravno utjecati i na same rezultate poslovanje poduzeća.

Dobro definiran oblik nagrađivanja zaposlenika pridonijeti će visokoj motiviranosti, te će povećati efektivnost i efikasnost, ali će zadovoljiti i ljudske potrebe. Također, pravilno motiviranje je ujedno i preduvjet da sami zaposlenici ulože svoje vještine i znanja u poduzeće te da prihvate odgovornost koju imaju prema ispunjavanju ciljeva poduzeća.

Motivacija zaposlenika jedno je od bitnih, ako ne i najvažnijih pitanja suvremenog poslovanja, a u ovom radu biti će provedeno istraživanje u kojem će se usporediti strategije motiviranja u privatnom i javnom sektoru. Postoje brojne razlike između privatnih i javnih sektora, pa tako postoje i razlike u načinu motiviranja, odnosu s liderima i samom načinu nagrađivanja.

Rad se sastoji od osam poglavlja. U trećem poglavlju, nakon uvoda i metodologije rada, objašnjen je pojam motivacije, što to određuje motivaciju i vrste motivacije. Četvrto poglavlje govori o motivacijskim teorijama u funkciji motiviranja djelatnika. Peto poglavlje pojašnjava strategije motiviranja zaposlenika. Zadovoljstvo zaposlenika obrađeno je u šestom poglavlju. U ovom poglavlju fokus je stavljen na sadržaj efikasnog motivacijskog programa i posljedice demotiviranosti zaposlenika. U empirijskom dijelu u sedmom poglavlju napravljena je usporedba primjene motivacijskih strategija u privatnom i javnom sektoru. Napravljena je

anketa koju su popunili radnici iz privatnog i javnog sektor. Anketa je omogućila da se dobije slika općenitog stanja u privatnom i javnom sektoru. Rad završava zaključnim razmatranjima.

## 2. METODOLOGIJA RADA

Ovaj diplomski rad ukazati će na važnost motiviranja zaposlenika, kao jedne od ključnih strategija za uspješno poslovanje.

Predmet istraživanja su strategije motiviranja zaposlenika kojima se poduzeća koriste kako bi ostvarili konkurentsku prednost.

Ciljevi rada:

- objasniti pojam motivacije i važnost motiviranja zaposlenika,
- objasniti motivacijske teorije i strategije motivacije,
- istražiti i analizirati primjenu različitih strategija motiviranja zaposlenika u privatnom i javnom sektoru.

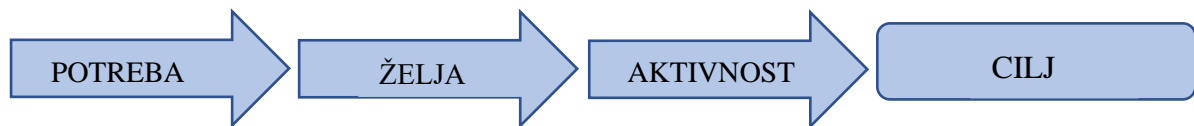
Povijesna metoda podrazumijeva korištenje i primjenu znanstvene i stručne literature, što je primijenjeno u ovome radu. Kako bi se jasnije razumjela sama tematika završnog rada, složene definicije i stručni pojmovi korištene su metode analize i deskripcije. Metoda sinteze korištena je prilikom znanstvenog istraživanja koje je provedeno u radu, a metodom kompilacije dan je vlastiti osvrt na tematiku rada.

### 3. POJAM MOTIVACIJE

Svaka osoba ima osobne i profesionalne potrebe koje u određenoj životnoj fazi želi zadovoljiti. Ispunjenje tih potreba ovisi o tome koliko će osoba uložiti napora kako bi pronašla odgovarajuću aktivnost i usmjerila svoje ponašanja prema svom cilju. Upravo taj napor najbolji je odraz motivacije kao “unutarnjeg“ procesa koji pokazuje na što je sve spreman pojedinac kako bi svoju potrebu i zadovoljio.

Proces motivacije, prema tome, započinje uočenom potrebom, nakon čega se javlja želja za ispunjenjem te potrebe kao i analiza i odabir ponašanja koje će uočenu potrebu najoptimalnije i zadovoljiti. Proces motivacije vidljiv je na slici 1.

Slika 1. Proces motivacije



Izvor: izrada autora

Na motivaciju također utječu i brojni faktori, a Buble (2006:486) navodi tri:

1. Individualne karakteristike
2. Karakteristike posla
3. Organizacijske karakteristike

*Individualne karakteristike* su potrebe, interesi, stavovi i potrebe koje pojedinci i koje nose sa sobom i u radno okruženje. Ove karakteristike se razlikuju od osobe do osobe pa dok je netko, primjerice motiviran plaćom, nekome puno više znači slobodan dan, mogućnost napredovanja ili pak sama izazovnost posla.

*Karakteristike posla* odnose se, između ostalog, i na zahtjevnost i kompleksnost posla kao i na razinu autonomnosti koju osoba ima na svom radnom mjestu. Pojedinac će biti više motiviran ukoliko postoji povezanost i veći sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla. To znači, primjerice, da će osoba biti motiviranija obavljati svoj posao ukoliko je zadatak

koji joj je delegiran povezan s njenim znanjem, iskustvom i vještinama ili, pak, ukoliko ima mogućnost donošenja odluke.

*Organizacijske karakteristike* su prakse menadžmenta i sustav nagrađivanja u poduzeću, procedure i pravila poduzeća te personalna politika. Organizacijske karakteristike su jako bitne jer omogućavaju da se osoba na radnom mjestu osjeća zaštićeno i sigurno da će, primjerice, napor uložen u ostvarivanje cilja biti adekvatno i pošteno primijećeno (nagrađeno).

Motivaciju određuje i set motivatora koji se vežu uz individualne karakteristike pojedinca i oni u velikoj mjeri utječu na razinu motivacije osobe, prema Žugaj i Brčić (2003:161) motivatori se dijele u četiri grupe:

- **Biološki-biografske:** pod biološke karakteristike ulaze tjelesna građa, zdravlje i izgled pojedinca, a pod biografske se ubraja dob, životna dob i spol.
- **Sposobnost, znanje i vještine:** sposobnost određuje koliko će pojedinac biti uspješan u ostvarivanju različitih poslova. Znanje predstavlja mogućnost pojedinca da usvaja nove informacije, a vještine predstavljaju sposobnost da osoba lakše obavlja sve radnje koje su ispred njega.
- **Potrebe i preferencije:** potreba predstavlja ono što pojedinac želi zadovoljiti, primjerice pojedinac želi zadovoljiti fiziološke potrebe ili potrebu za samopotvrđivanjem.
- **Percepcija i očekivanje:** stavovi koje pojedinac ima u određenim trenucima, a temelje se na informacijama koje je pojedinac dobio iz svoje okoline.

Motivatori su dakle stvari koje potiču pojedinca na djelovanje. Odabirom motivatora mora se ostvariti željeno ponašanje zbog čega motivator u sebi mora zadržavati jasnu kombinaciju nagrada i kazni. No, kako postoje i grupe motivatora, tako postoje i vrste same motivacije koje menadžer treba uzeti u obzir.

### **3.1. Vrste motivacije**

S obzirom na emotivni faktor postoje pozitivna i negativna motivacija. Pozitivna motivacija će primjerice biti kada osoba ide na posao zato što ga voli i uživa u radnoj atmosferi. Negativna motivacija je ako pojedinac ide na posao samo zato što mora, jer zna da mora raditi da bi primjerice platio račune.

Osnova i naučena motivacija su još jedna vrsta motivacije. Osnovna motivacija je ista i kod životinja i kod ljudi. Pod nju se može podrazumijevati pojava poput gladi, izbjegavanje svega

što može povrijediti ili izazvati strah kod pojedinca. Dok je naučena motivacija ono što se stiče odrastanjem, obrazovanjem i rastom iskustva.

Prema faktoru odakle dolazi, motivacija se može podijeliti na unutarnju i vanjsku. Vanjska odnosno ekstrinzična motivacija dolazi iz okoline, a unutarnja tj. intrinzična dolazi od samog pojedinca.

### 3.1.1. Unutarnja (intrinzična) i vanjska (ekstrinzična) motivacija

Unutarnja motivacije predstavlja samomotivaciju pojedinca. Prema Horvat (2015) motivirani zaposlenici obično ostvaruju odlične rezultate i takvi zaposlenici često imaju visoko postavljene ciljeve, imaju viziju svoje budućnosti te su vođeni vlastitim osjećajima. Također, unutarnja motivacija može biti i kada pojedinac želi ostvariti prestiž, ako želi dobiti nagradu ili ako želi izbjeći kaznu.

Vanjska motivacija je ona koja dolazi izvana i s njom treba biti jako oprezan. Odnosi se na kazne ili nagrade te pravila ili obaveze. Ona se dugo smatrala lošom, jer u nekim situacijama pojedinac nije imao osjećaj autonomije. No, ukoliko pojedinac uključi vlastiti izbor i shvati da mora prihvatiti određene aktivnosti, tada vanjska motivacija postaje dobrom. Ključna stavka je da se treba znati prilagoditi zaposlenicima. Svako poduzeće želi zaposlenike koji će svojom motiviranošću ostvariti poduzeću konkurentsku prednost.

Slika 2. Hijerarhija motivacije i podjela na intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju



Izvor: Miljković (2014.)

Motivacija će u pravilu biti veća ako su prisutni i vanjski i unutarnji faktori (slika 2). Unutarnji motivacijski poticaji ponekada su dugotrajniji jer opstaju i ako nije moguće dobivanje nagrade, dok vanjski ovise o faktoru nagrade.



## **4. MOTIVACIJSKE TEORIJE U SLUŽBI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA**

Iako je motivacija varijabla koja predstavlja interni proces lideri mogu prepoznati razinu motivacije kod svojih zaposlenika prema načinu na koji oni obavljaju svoj posao. Brojne teorije motivacije bave se pitanjem: što motivira ljude? Požega (2012:112) smatra kako postoji veliki broj različitih teorija o motivaciji i za nijednu od tih teorija se ne može reći da je u potpunosti točna ili ispravna odnosno u potpunosti netočna ili neispravna..

Prema Požega (2012.) teorije motivacije dijele se na tri grupe teorija:

- Teorije sadržaja potreba - ove teorije odnose se na intrinzične čimbenike, točnije na istraživanje odnosa između raznih potreba koje pojedinac može imati te na njihovu važnost za poticaje od strane lidera.
- teorije procesa - fokusirane su na sam proces ponašanja pojedinca prilikom zadovoljenja osobnih potreba, i
- teorije pojačanja – stavljaju u odnos ljudsko ponašanje i podražaje iz okruženja

Svaka od ovih teorija bit će detaljnije opisane u nastavku rada.

### **4.1. Teorije sadržaja potreba**

Najpoznatije teorije koje pripadaju teoriji sadržaja potreba su ulaze Maslowljeva teorija potreba, Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije i McClellandova teorija motivacije postignuća. Maslowljeva hijerarhija potreba poznata je i kao teorija hijerarhija potreba. Ova teorija temelji se na potrebama koje su hijerarhijski organizirane te na samoj složenosti ljudskih potreba. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije fokusirana je na radnu situaciju i klasifikaciju faktora ključnih za rad. McClellandova teorija motivacije stavlja naglasak na stečene potrebe koje su rezultat interakcije pojedinaca sa svojom okolinom.

#### **4.1.1. Maslowljeva teorija potreba**

Maslowljeva hijerarhija potreba jedna je od najpoznatijih i najčešće korištenih teorija, upravo zbog svoje jednostavnosti. Prema Maslowu, postoji pet osnovnih skupina potreba (slika 3) koje se hijerarhijski klasificirane od potreba nižeg reda ili tzv. temeljnih potreba do potreba višeg reda ili tzv. psiholoških potreba (Mijoč, 2019). Jednostavnost njegove teorije očituje se upravo

u načinu zadovoljenja osobnih potreba jer jednom zadovoljene potrebe pojedincu prestaju biti motivatori. . U Maslowljevoj teoriji postoji čvrsto definirana hijerarhija potreba i tek nakon što pojedinac zadovolji potrebe nižih razina može preći na zadovoljavanje potreba viših razina (Požega, 2012:124).

Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: izrada autora prema Vujić, (2004.)

- *Egzistencijalne ili fiziološke potrebe* su osnovne potrebe koje čovjek želi zadovoljiti, upravo zato se nalaze i na prvoj razini. U ovu razinu potreba tako primjerice ulazi potreba za hranom ili vodom, potreba za toplinom, domom, potreba za snom i slično. Ukoliko osoba ne zadovolji svoje egzistencijalne potrebe prvo, doći će do potiskivanja svih ostalih potreba. Poduzeća mogu osigurati zadovoljenje ovih potreba kod svojih zaposlenika kroz redovne i adekvatne plaće, dobre radne uvjete ili primjerice topli obrok.
- *Potrebe za sigurnošću* podrazumijevaju stabilnost koju pojedinac želi imati te odsutnost bolesti ili patnje. Neki od bitnih preduvjeta za ovo su zaposlenje, osiguranje i zdravstvena zaštita. Poduzeće koje svojim zaposlenicima pruža jasan

opis posla i vodi računa o zaštiti i sigurnosti na radu sigurno će imati motivirane i produktivne radnike.

- *Socijalne potrebe* su potrebe pojedinca za ljubavi, prijateljstvom i osjećajem pripadanja. Svaki se pojedinac želi osjećati voljeno i prihvaćeno, kako u privatnom životu tako i na svom radnom mjestu, a poduzeće mu to može omogućiti kroz, primjerice, timski rad, organizaciju različitih druženja unutar i van poduzeća, dobru radnu atmosferu i slično.
- U razinu *potreba za poštovanjem* ulazi: priznanje postignuća, samopoštovanje, sve potrebe koje pojedincu osiguravaju socijalni status i dostojanstvo. Ovdje pojedinac vidi mogućnost da ostvari prestiž, status ili promociju. Neispunjavanje tih potreba dovodi pojedinca do osjećaja slabosti i inferiornosti, što negativno utječe na motivaciju. Poduzeće pojedincu može pružiti javno priznanje ili mu omogućiti sudjelovanje u donošenju odluka.
- Potreba za samoaktualizacijom odnosi se na samoostvarenje i osobni razvoj. Ovo je najviša razina i iziskuje najviše napora. Poduzeće pojedincu treba osigurati mogućnost razvoja karijere ili pred njega staviti izazovne ciljeve.

Za lidere je izrazito bitno u kojoj fazi potreba se nalaze zaposlenici jer će tako znati kako pojedinog zaposlenika motivirati. Dobro motiviran pojedinac pružiti će veću produktivnost i ostvariti bolje rezultate. Većina kritika koje su vezane uz Maslowljevju teoriju odnose se na premali broj empirijskih istraživanja kao i zbog nejasnih metoda prikupljanja podataka. Maslow se u svom odgovoru fokusirao na samoaktualizacija kao na rijedak fenomen koji se ne može nužno ispitivati standardnim metodama. Iako su se njegovi kasniji radovi prilagodili kritikama, uz shvaćanje kako je potrebna određena doza fleksibilnosti jer se neke potrebe ne mogu u potpunosti zadovoljiti, i dalje se nije htio odreći svoje strogo definirane hijerarhijske strukture. Iako je ova teorija kritizirana i dalje je jako koristan alat za detektiranje faktora koji motiviraju zaposlenike.

#### **4.1.2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije**

Prema Bahtijarević-Šiber (1999:574) uz Maslowljevju teoriju ova teorija motivacije je najpoznatija i najpopularnija.

Ova teorija ima dvije osnovne pretpostavke:

- Buntak i dr. (2013.) smatraju da prva pretpostavka govori o tome da nezadovoljstvo i zadovoljstvo nisu suprotnosti kontinuuma, već je riječ o tome da je suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva zapravo odsutnost zadovoljstva, dok je suprotni kraj na kontinuumu nezadovoljstva odsutnost nezadovoljstva.
- Druga pretpostavka Herzbergove teorija je da postoje dvije temeljne grupe faktora koji motiviraju: motivatori- intrinzični faktori i higijenski-ekstrinzični faktori. Tako su primjerice motivacijski faktori: postignuće, rast znanja, priznanja, napredovanja i slično. Dok pak s druge strane higijenski faktori su plaća, beneficije, radni uvjeti sigurnost, odnosi s kolegama i slično. Prema Bubleu (2011:126) ekstrinzični čimbenici nisu oni koji potiču na rad, oni zapravo sprječavaju nezadovoljstvo pojedinaca. Oni su također ti koji privlače zaposlenike u poduzeće i zadržavaju ga, no ne djeluju na motivaciju. Intrinzični faktori s druge strane djeluju na motivaciju za rad. Stvaraju poticaje za rad i veće zadovoljstvo pojedinca.

No, i ova teorija nije prošla bez kritika, a najveći problemi ove teorije, prema Mineru (2005) su sljedeći:

- Plaća se pojavljuje i kao motivator i kao higijenski faktor
- Istraživanja konzistentno pokazuju da odsutnost motivatora dovodi do osjećaja nezadovoljstva.
- Ne žele svi ljudi povećanu prisutnost motivatora.
- Herzberg je u istraživanjima analizirao samo zadovoljstvo, a ne i produktivnost.

Schneider i Locke (1971.) također su kritizirali teoriju:

- Teorija s dva faktora previđa situacijske varijable.
- Herzberg je pretpostavio korelaciju između zadovoljstva i produktivnosti. No, istraživanje koje je proveo Herzberg naglasilo je zadovoljstvo i zanemarilo produktivnost.
- Pouzdanost teorije je neizvjesna. Analizu moraju napraviti ocjenjivači, a ocjenjivači mogu pokvariti rezultate analizirajući isti odgovor na drugačiji način.
- Nije korištena sveobuhvatna mjera zadovoljstva. Zaposlenik može svoj posao smatrati prihvatljivim unatoč činjenici da može prigovarati dijelu svog posla.
- Teorija dva faktora nije slobodna od pristranosti, jer se temelji na prirodnoj reakciji zaposlenika. Za nezadovoljstvo će kriviti vanjske čimbenike kao što su struktura

plaće, politike tvrtke i odnosi s vršnjacima. Također, zaposlenici će sebi pripisati priznanje za faktor zadovoljstva na poslu.

Herzbergova dvofaktorska teorija iako je ostvarila značajan utjecaj na poslovanja poduzeća, također se susrela i s kritikama i zbog svoje metodologije istraživanja, jer je u svojim istraživanjima koristio uzorak visoko obrazovanih ljudi koji obavljaju multitasking i visoko komplekse poslove. Bez obzira na kritike, Herzbergova teorija je široko primjenjivana i malo je menadžera koji nisu upoznati s njegovim preporukama.

#### 4.1.3. McClellandova teorija motivacije postignuća

Ovu teorije motivacije postignuća razvili su McClelland i Atkinson 1953. godine, a usmjerena je isključivo prema motivaciji za rad. Temelj je potreba pojedinca za postignućem te uspjehom kao rezultatom djelovanja želje za uspjehom i izbjegavanjem neuspjeha.

McClelland je sa grupom suradnika istraživao i promatrao kako pojedinci reagiraju u pojedinačnim situacijama te su došli do zaključka kako su ponašanja zapravo potaknuta unutarnjim potrebama koje se stvaraju kada pojedinac ima interakciju s okolinom. McClelland i dr. (1953.) su ih podijelili na tri osnovna tipa potreba:

- *Potreba za postignućem*- želja za postizanjem uspjeha i preuzimanja odgovornosti. Potreba za postignućem je zapravo težnja pojedinca za uspjehom. Odražava se kao želja za rješavanjem zadataka na način da se prevladavaju prepreke, isticanje u odnosu na druge pojedince, želja za direktnim povratnim informacijama, pojedinac lako slaže prioritete i slično.
- *Potreba za moći*- želja za dominiranjem i kontroliranjem te želja da pojedinac ima odgovornost nad drugima. Potreba za moći poželjna je ukoliko pojedinca ne vode krive želje i potrebe, negativno će se odraziti na poslovanje ako pojedinac svoju potrebu za moći želi prisilno nametnuti drugima.
- *Potreba za pripadanjem*- želja za održavanjem prijateljskih odnosa. Potreba za pripadanjem- pojedinci s ovom istaknutom potrebom vole raditi u timovima, dok oni koji imaju malu potrebu za pripadanjem su skloniji autonomiji.

Ovakav model ove teorije McClelland je 1961. godine proširio tako što je uveo afilijaciju i moć kao dvije nove varijable u teoriji. Afilijacija predstavlja težnju pojedinca da pripada i da se

povezuje s drugim ljudima, prema tome ti pojedinci teže zadacima u kojima je prisutna socijalna interakcija s drugim zaposlenicima.

## 4.2. Teorije procesa

Teorije procesa stavljaju naglasak na psihološke procese koji određuju razinu motivacije, a rezultat su očekivanja i percepcije pojedinaca o mogućim ishodima nakon određenog ponašanja. U ovu grupu teorije motivacija ulaze Locke-ova teorija puta do cilja, Adamsova teorija pravednosti i Vroomova teorija očekivanja, a sve tri odgovaraju o razini usklađenosti ponašanja pojedinaca s njegovim ciljevima i potrebama.

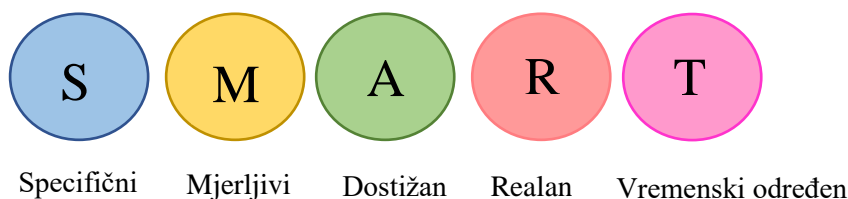
### 4.2.1. Locke-ova teorija puta do cilja

Lockeova teorija bazira se na tvrdnji da težina cilja ili zadatka uvjetuje razinu motiviranosti. Prema njemu, što je cilj ili zadatak teži to će pojedinac biti motiviraniji.. Locke je, 1968. godine, definirao način na koji bi pojedinci odnosno poduzeća trebali postavljati ciljeve. Prema Locke (1991.) ciljevi se postavljaju na sljedeći način:

1. poduzeće mora voditi računa o ostvarivosti ciljeva,
2. sam cilj mora biti vezan za posao koji se obavlja,
3. cilj mora biti mjerljiv i stalno mjeren kako bi se mogli pratiti rezultati i
4. poduzeće mora uključiti zaposlenike u postavljanje ciljeva.

Ova teorija kreće od pretpostavke da su ljudi prije svega racionalna bića, te da svoje ponašanje prilagođavaju kako bi ostvarili neki cilj.

Slika 4. SMART ciljevi



Izvor: izrada autora

Ova teorija ukazuje na to da je prvi ispravan korak pri motiviranju pojedinca osigurati da njihov cilj bude pametno definiran, a to znači da bude specifičan, mjerljiv, dostižan, realan te da se zna u kojem vremenskom roku mora biti ostvaren (slika 4). *SMART* ciljevi omogućavaju poduzeću da ostvari svoje zacrtane ciljeve na što brži način i uz što veći maksimalni uspjeh

#### 4.2.2. Adamsova teorija pravednosti

Adamsova teorija pravednosti kreće s pretpostavkom da će zaposlenici biti motiviraniji ukoliko vjeruju da će njihov trud i ono što ulože u organizaciju biti pravedno nagrađeno.

Ova teorija ističe jednakost kao važan čimbenik koji određuje ponašanje zaposlenika. Percepcija nejednakosti uzrokuje negativna ponašanja i demotivaciju pojedinaca, a najčešće se stvara kada pojedinac smatra da njegov trud i zalaganje nisu ocjenjeni na isti način kao trud i zalaganje drugih. Svaki pojedinac će se drugačije ponašati kada ima percepciju nejednakosti. Primjerice, ako pojedinac ulaže više napora od ostalih u svoj posao, ne izostaje s posla i želi razvijati svoje znanje, a ima plaću manju u usporedbi s pojedincima koji primjerice, kasni na posao svaki dan, tada će osoba ili smanjiti svoj napor uložen u posao ili će pokušati utjecati na povećanje plaće.

Kako među zaposlenicima ne bi postojala percepcija nejednakosti potrebno je uspostaviti Bubleu (2011:129):

1. mehanizme i uvjete za generiranje percepcije nejednakosti
2. metode zadužene za rješavanje nejednakosti

Zadatak lidera je da ukloni osjećaj nejednakosti unutar poduzeća. To je težak posao, no rezultati će uvelike imati utjecaj na motivaciju pojedinaca. Jako je bitno da sustav pravednosti bude definiran objektivno i transparentno te da zaposlenici ne osjećaju da među njima postoji neosnovane razlike.

#### 4.2.3. Vroomova teorija očekivanja

Prema Buntak i dr., (2013.) Vroomova teorija očekivanja kreće od pretpostavke da pojedinac u određenim situacijama bira različite alternative ponašanja dok druge odbacuje. Odnosno, trud

koji pojedinac ulaže u rad dovodi do određenih rezultata, ostvareni rezultati dovode do nagrada, a za pojedinca nagrada je vrijedna napora.

Ova teorija ima dva koncepta:

- koncept očekivanja
- koncept privlačnosti (valencije)

Koncept valencije govori o privlačnostima koje mogu biti negativne i pozitivne. Njezin osnovni princip je da pojedinac želi ostvariti onaj ishodu koji je pozitivan, a izbjegava negativne ishode. Također, koncept govori i o tome da pojedinac odabire one aktivnosti pomoću kojih može ostvariti svoje ciljeve. Prema Bahtijarević- Šiber (1999:582) ako pojedinac uvidi da svojim dobrim zalaganjima može ostvariti zadane ciljeve, tada će raditi još više i još i bolje.

Koncept očekivanja temelji se na tome da će pojedinac slijediti one aktivnosti koje će rezultirati ostvarivanjem željenog cilja. Očekivanja se mogu razlikovati po intenzitetu; od potpune sigurnosti da će određena aktivnost utjecati na ostvarenje željenog ishoda, te da određena aktivnost neće utjecati na ostvarenje željenog ishoda. Osjećaj vjerojatnosti kreće se od 0 do 1, pri čemu će 1 označavati popunu sigurnost da će se ostvariti željeni ishod.

### **4.3. Teorije pojačanja**

Teorije pojačanja odnose se na identifikaciju vanjskih čimbenika koji mogu doprinijeti uklanjanju nepoželjnih ponašanja zaposlenika na poslu. U ovu grupu pripada Skinnerova teorija modifikacije ponašanja.

#### **4.3.1. Skinnerova teorija modifikacije ponašanja**

Prema Kanfer (1990.) u Skinnerovoj teoriji ljudi općenito slijede dva principa ponašanja:

- ponašanje koje dovodi do pozitivnih ishoda i nagrada, to su ponašanja koje pojedinac nastoji ponavljati,
- ponašanje koje vodi negativnom ishodu ili kaznama i to su ponašanja koje pojedinac izbjegava i nastoji ne ponavljati.

Također, spominju se i 4 tipa pristupa uz pomoć kojih lider modificira ponašanje pojedinaca:



- Pozitivno pojačanje- zaposlenici dobivaju nagrade za dobro obavljen posao
- Negativno pojačanje- uklanjanje negativnih ponašanja kod zaposlenika
- Gašenje- ponašanje pojedinca koje dovodi do oduzimanja nagrade, postupno se samo gasi
- Kažnjavanje- ukor pojedinca

Pozitivno i negativno pojačanje služe za osnaživanje samo poželjnih ponašanja, a gašenje i kažnjavanje služe za potpuno uklanjanje nepoželjnih ponašanja. Tehnikama pozitivnog pojačavanja zaposlenike se nagrađuje za uspješno obavljen posao, a svrha nagrade je da zaposlenik nastavi s takvim pozitivnim i uspješnim ponašanjem. Negativno pojačavanje s druge strane odnosi se na izricanje opomena i kazni i najčešće rezultira izbjegavanjem određenih ponašanja i aktivnosti zbog straha od kazni. Gašenje je metoda kojom se otklanja nepoželjno ponašanje kod pojedinca. Knafer (1990) smatra kako menadžer može koristiti tri pristupa: da situaciji i pojedincu ne pridoda pažnju, da ne podržava ili ignorira njegovo ponašanje ili da koristi kažnjavanje kao tehniku za zaustavljanje i otklanjanje svih neželjenih ponašanja.

## 5. STRATEGIJE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA

Da bi se uspostavio dobar motivacijski sustav, koji bi osigurao adekvatna ponašanja pojedinaca, menadžeri moraju razviti strategije motiviranja zaposlenika. Postoji veliki broj strategija koje su usmjerene prema motiviranju zaposlenika, a svaka od tih strategija u svom krajnjem cilju da ima zadovoljiti potrebe zaposlenika kako bi oni doprinijeli ostvarivanju ciljeva samog poduzeća.

Certo (2008.) navodi da nije ispravno od menadžera očekivati da će uz pomoć samo jedne strategije motiviranja moći motivirati svoje zaposlenike. Treba uzeti u obzir da su zaposlenici unutar organizacije ljudi s različitim stavovima, vrijednostima, ali i vještinama i znanjima i da je potrebno kombinirati različite strategije motiviranja kako bi se iskoristila maksimalna učinkovitost zaposlenika.

Svaka strategija motivacije mora poticati zaposlenike da kvalitetno obavljaju svoj posao, postižu dobre rezultate i unapređuju poslovanje, također svaka motivacijska strategija treba privući i zadržati najbolje radnike u poduzeću.

Prema Bahtijarević-Šiber F. ( 1999.) motivacijske strategije dijele se u dvije temeljne skupine (slika 5):

1. Strategije materijalne motivacije
2. Strategije nematerijalne motivacije

Slika 5. Utjecaj motivacijskih strategija na pojedinca



Izvor: izrada autora

Zadatak menadžmenta je da oblikuje motivacijski sustav kombinirajući te dvije temeljne skupine strategija.

Navedene grupe biti će detaljno opisane u nastavku rada.

### **5.1.Motiviranje materijalnim strategijama**

Materijalne strategije složeni su oblik motiviranja pojedinca, a usmjerene su na poboljšanje materijalnog položaja pojedinca u društvu. Prema Bahtijarević-Šiber F. (1999.) razlikuju se neizravne i izravne materijalne strategije.

Izravne materijalne strategije sastoje se od plaća i ostalih financijskih dobitaka koje su povezane s radom pojedinca, dok se neizravne materijalne strategije dobivaju u obliku različitih beneficija.

Motiviranje materijalnim strategijama se, prema Bahtijarević-Šiber F. (1999.), sastoji od:

- osnovnog dijela plaće zaposlenika,
- promjenjivog dijela plaće zaposlenika,
- stimulacija za individualni i grupni uspjeh zaposlenika,
- dodatni individualni bonusi zaposlenika i
- neizravne kompenzacije zaposlenika.

U suvremenom poslovanju svako poduzeće mora imati kvalitetno izrađen sustav nagrađivanja, koji mora biti transparentan i jasan svim zaposlenicima. Zaposlenici moraju znati kada će i za što biti nagrađeni kao i koja ponašanja će rezultirati ukidanjem materijalnih naknada. Osim toga, jako je važno da zaposlenici imaju povjerenja u sustav nagrađivanja i da vjeruju da će on biti primijenjen na svakog zaposlenika jednako.

#### **5.1.1. Motiviranje zaposlenika platnom strukturom**

Prva stvar koju poduzeće mora napraviti kako obi uopće moglo motivirati svoje zaposlenike platnom strukturom je da napravi procjenu poslova zaposlenika. Analiza poslova i njihova procjena provodi se kako bi se znala tržišna cijena za svaki posao, te kako bi se otklonile nejednakosti u istim poslovima.

Plaća, odnosno struktura plaća je osnovna kompenzacija i metoda nagrađivanja. Noe i dr. (2006:422) govore kako većina zaposlenika uspoređuje svoju plaću s ostalima u poduzeću, pogotovo ako obavljaju isti posao. Uočavanje razlika u plaći može dovesti do toga da se pojedinac osjeća manje vrijedno u odnosu na druge. Zbog toga često pojedinci žele uspostaviti

pravičnost. Pri postavljanju platne strukture pravičnost i jednakost predstavljaju izazov, jer plaća pojedinca mora biti usporediva s plaćom zaposlenika na istom položaju u drugim poduzećima na tržištu. Osim toga, izrazito je važno da visina plaće bude i pravedna, odnosno da se pri odlučivanju o iznosu plaće vodi računa o vrijednosti posla i doprinosu zaposlenika koji taj posao obavlja.

### **5.1.2. Stimuliranje s obzirom na radni uspjeh**

Nagrađivanje unutar poduzeća mora biti povezano sa samom strategijom poduzeća, te treba stimulirati tj. motivirati pojedinca na kvalitetan rad i uspješnost.

Menadžer unutar poduzeća treba biti dovoljno obučen kako bi mogao procjenjivati uspješnost i znati kako na pravilan način dati povratnu informaciju zaposleniku. Sustav procjenjivanja mora biti kvalitetan, točan i povezan s odgovarajućim nagradama.

Prema Cascio (1995:436) temeljne pretpostavke dobrog sustava nagrađivanja radne uspješnosti su:

- visoki radni standardi,
- dobar ustav procjenjivanja uspješnosti
- visoka povezanost nagrada i radne uspješnosti
- širok raspon povećanja plaća i
- menadžer obučeni za procjenjivanje uspješnosti i davanje feedbacka.

Temelj svega je da zaposleniku treba dati do znanja da se rad i radni uspjeh u konačnici uvijek isplati.

### **5.1.3. Povezivanje zaposlenika materijalno s uspjehom poduzeća**

Kako bi se postigla zainteresiranost zaposlenika potrebno je povezati zaposlenike materijalno s uspjehom poduzeća, tako da uspjeh poduzeća znači ujedno i uspjeh za zaposlenika.

Bahtijarević-Šiber (1999:637) smatra da će se, zaposlenici koji sudjeluju u vlasništvu, dobiti ili profitu, više uključiti u poslovanje kako bi poduzeće bilo uspješno i imalo dobre poslovne rezultate. Zaposlenici sudjeluju u vlasništvu poduzeća najčešće na temelju ostvarenog profita,

odnosno stjecanjem dijela dionica poduzeća. Ključno je stvoriti jaku vezu između pojedinog zaposlenika i samog poduzeća jer ta veza može stvoriti osjećaj pripadnosti zbog kojih će zaposlenik imati veću želju dati svoj doprinos uspjehu poduzeća.

#### **5.1.4. Beneficije**

Beneficije ili neizravne materijalne kompenzacije, često su faktori koji privlače pojedinca u poduzeće i koji ih zadržavaju u poduzeću. Beneficije također mogu biti i zakonske obaveze kao primjerice: mirovinsko osiguranje, zdravstveno osiguranje, socijalno osiguranje i slično. Beneficije su i dio strategije poduzeća, jer se poduzeća upravo na temelju beneficija međusobno natječu i uspoređuju.

Buble (2000:462) govori da beneficije mogu biti i razne pogodnosti, pod time misli na materijalne, novčane i uslužne pogodnosti. Beneficije za zaposlenike također mogu biti i odmori, stručna usavršavanja, praznici, plaćeni dopusti i slično. No, osim toga i razne vrste usluga mogu biti beneficije, primjerice: bonusi, plaćanje troškova preseljenja, usluga prehrane unutar poduzeća, stipendije, besplatni prijevoz ili parkirna mjesta za zaposlenike. Svako poduzeće bi trebalo nastojati svoje beneficije prilagoditi potrebama svojih zaposlenika, jer upravo one predstavljaju veoma bitan faktor motivacije za privlačenje i zadržavanje kvalitetnih i stručnih kadrova zaposlenika.

#### **5.2. Motiviranje nematerijalnim strategijama**

Zaposlenici često posjeduju raznolike potrebe u organizaciji te ih ponekada nije dovoljno motivirati samo sa materijalnim poticajima. Ukoliko se kod pojedinca zadovolji što više njegovih potreba rasti će i njegova motivacija za radom. One potrebe koje materijalne stimulacije ne pokrivaju, menadžeri okušavaju zadovoljiti s nematerijalnim strategijama motiviranja. Prema Bartol i Martin (1991:158) u nematerijalne strategije motiviranja ubrajaju se:

- ciljevi,
- feedback,
- organizacijska kultura,
- radno vrijeme,

- priznanje,
- dizajn posla i
- razvoj.

Svaka od navedenih nematerijalnih strategija biti će ukratko objašnjenje u nastavku rada.

### **5.2.1. Ciljevi i organizacijska kultura**

Ostvarivanje ciljeva često je glavni pokazatelj uspješnosti poduzeća te se time također kontrolira nagrađivanje zaposlenika. Svaki menadžer bi trebao uključiti svoje zaposlenike u postavljanje ciljeva jer time raste i motivacija zaposlenika za ostvarivanjem ciljeva. U pravilu vrijedi da što su ciljevi viši veća je i uspješnost poduzeća. Menadžer uz pomoć ciljeva može kontrolirati i zalaganje i napor zaposlenika, ali najvažniji zadatak je postavljanje i određivanje ciljeva. Ciljevi su ti koji govore kojim putem ide organizacija, te se uz pomoću njih usmjeravaju zaposlenici i samo poduzeće.

Organizacijska kultura jedan je od čimbenika koji izrazito utječe na motivaciju unutar poduzeća. Ako unutar poduzeća postoji dobra organizacijska struktura to znači da će i zaposlenici biti potaknuti na rad. Ukoliko zaposlenici osjećaju dobru radnu atmosferu, biti će usmjereniji na rezultate i uspjeh. Također, organizacijska kultura osigurava prilagodbu sposobnim i kreativnim pojedincima. Poduzeće treba poticati preuzimanje rizika i nagrađivati inovativnost. Njezina zadaće je i stvoriti zajedništvo unutar poduzeća i pokazati da poduzeće brine o svojim zaposlenicima. To se pokazuje kroz slušanje zaposlenika, briga o zaposlenicima, treba ih poticati da iznose vlastite ideje, stvaranje prijateljske atmosfere, omogućiti da imaju slobodnu komunikaciju i stvoriti osjećaj ponosa.

### **5.2.2. Priznanje, feedback i razvoj**

Za svakog pojedinca vrlo bitan čimbenik motivacije je priznanje. Ono može biti u nematerijalnom i materijalnom (financijskom) obliku. Nematerijalni oblici priznanja mogu biti usmene i pisane pohvale, nagrade u obliku putovanja, dopusta ili imenovanja. Također se mogu prirediti i neformalna slavlja ili obaviti osoban razgovor s zaposlenikom.

Još jedan čimbenik koji utječe na motivaciju pojedinca je davanje povratne informacije, odnosno feedback. Feedback ima sličnu ulogu kao i priznanje. Kroz njega zaposlenik saznaje koliko dobro obavlja svoj posao, koliko je njegov rad važan za poduzeće i jesu li njegovi rezultati s dobrim ili lošim ishodom. Povratna informacija tako utječe na samopouzdanje, motivaciju, kroz nju se zaposlenik poučava kako treba raditi, objašnjava očekivanja, pojašnjava standarde koje treba ispuniti, ali u konačnici daje pojedincu do znanja da se njegov rad prati, a s time se stvara povjerenje između zaposlenika i poduzeća.

Mogućnost razvoja unutar poduzeća u današnje vrijeme postaje sve bitniji i snažniji faktor motivacije. Ono za svakog pojedinca znači mogućnost napredovanja, mogućnost stjecanja novih znanja, kompleksnija radna mjesta, pozicije s većim izazovima i većom plaćom.

### 5.2.3. Dizajn posla i radno vrijeme

Opće je poznato da dobro dizajnirani poslovi vode do veće motivacije, kvalitetnih performansi, manjeg broja izostanaka s posla i visokih satisfakcija. Kako bi se to ostvarilo menadžeri moraju osigurati da zaposlenicima poslovi nisu monotoni, već da su izazovni. Važno je i da zaposlenik smatra da je njegov posao važan i da je bitan za druge ljude, moraju osjećati odgovornost za svoje proizvode i trebaju na vrijeme primiti povratne informacije o svome radu.

Motiviranje zaposlenika radnim vremenom je, danas vjerojatno više nego ikada prije, vrlo učinkovita metoda motivacije jer stvara balans između radnih i osobnih potreba zaposlenika. Najpoznatija strategija koja se koristi je fleksibilno radno vrijeme. Prvi puta ova strategija upotrijebljena je u Francuskoj tijekom pedesetih godina. Ova strategija daje zaposleniku mogućnost da određuje sam kada želi raditi, ali naravno i to je unutar određenih okvira, odnosno nemaju potpunu slobodu. Fleksibilno radno vrijeme ima nekoliko varijanti. Zaposlenici mogu doći na posao i otići kada žele, ili mogu nekim danima raditi manje, no u oba slučaja moraju zadovoljiti određen broj radnih sati u danu ili tjednu. To je velika motivacija za zaposlenike jer im omogućuje da usklade poslovni i privatni život.

## **6. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA I MJERENJE MOTIVACIJE**

Motivacija zaposlenika usko je povezana s njihovim zadovoljstvom. Mjerenje motivacije i zadovoljstvo zaposlenika vrlo je važan faktor za uspješnost poslovanja poduzeća. Mjerenje razine motivacije i zadovoljstva zaposlenika složen je proces, jer je opće poznato da su ljudi vrlo kompleksni.

Prema Beck (2003.) teorije zadovoljstva zaposlenika uključuju emocionalne, motivacijske i informacijske komponente, a postoje i tri teorije zadovoljstva poslom:

- Teorija pravednosti- pojedinac će biti zadovoljan na poslu ukoliko smatra da je pravedno nagrađen ili ukoliko dobije nagrade za svoje zalaganje.
- Teorija instrumentalnosti- ovdje se ubrajaju novac, sigurnost, fleksibilno radno vrijeme i druge stavke koje su važne za pojedinca.
- Karakteristike posla- utvrđeno je da karakteristike posla uvelike mogu utjecati na zadovoljstvo pojedinca, primjerice koliko često dobiva povratne informacije, dali postoji mogućost ostvarenja prijateljstva na poslu, kakav je odnos pojedinca s drugima, mjeri li se njegova motivacija i slično.

Kada se govori o mjerenju motivacije postoje tehnike kojima se menadžeri mogu služiti, a koje im pomažu da budu još učinkovitiji u svom poslu. Prema Buble (2000:496) tehnike mjerenja motivacije su:

- Indirektne tehnike- njihova pretpostavka je da veća motivacija za radom ima za posljedicu i veće radne rezultate. One se mogu mjeriti kroz različite pokazatelje, primjerice: stupanj kvalitete proizvoda ili usluge, ušteda na materijalima, ušteda na energiji, stupanj iskorištenosti kapaciteta ili drugi pokazatelji.
- Dubinske tehnike- prema njima, ispitanici dobiju materijale koji nisu dovoljno jasni niti strukturirani, te zatim ispitanici daju svoje mišljenje o materijalima koje su dobili. Primjeri od čega se sastoji dubinska tehnika su: test asocijacije riječima, dubinski intervju, test nedovršenih rečenica, test vizualizacije, check-lista svojstava i slično.
- Psihološke tehnike- one su zasnovane na samo opisu te se prema Weihrich i Koontz (1993.) dijele na tri tehnike: tehniku intervjua, tehniku upitnika i tehniku skaliranja.



## **6.1. Posljedice demotiviranosti zaposlenika**

Demotivirani zaposlenici uvelike mogu negativno utjecati na uspješnost poduzeća, zato što imaju manju radnu uspješnost i manju proizvodnost. Nemotivirani pojedinci neće biti zainteresirani za uspješnost poduzeća jer se ne povezuju s njim, te uvijek postoji mogućnost da će dati otkaz. Naravno, postoje različiti čimbenici koji mogu uzrokovati demotiviranost zaposlenika.

Nedostatak jasnih ciljeva česti je uzrok demotiviranosti jer pojedinac ne zna na što se točno treba usredotočiti, što treba činiti, kako i kada treba nešto učiniti. Jedan od najvećih razloga za visoku demotiviranost je loša komunikacija i nedostatak suradnje između zaposlenika. Do manjka motiviranosti dolazi i ako pojedinac smatra da se njegov glas ne čuje, odnosno ako smatra da njegovi nadređeni ne cijene njegove prijedloge i ideje. No, demotiviranost može doći i od strane nadređenih. Primjerice, ukoliko nadređeni smatra da zna sve najbolje i nema povjerenje u svoje zaposlenike, to vodi do smanjenja motivacije. Ponekada zaposlenici strahuju da ne učine pogreške i zato ne pokušavaju poboljšati određene aktivnosti što dovodi do smanjenja motivacije. Do demotivacije još primjerice mogu dovesti i nepotrebni sastanci, nepoštena politika nagrađivanja, nepoštenje u poduzeću, ljubomora, nedostatak razvoja zaposlenika i slično.

Posljedice demotiviranosti kod pojedinca mogu imati različite posljedice, no najveće negativne posljedice demotiviranosti su smanjena produktivnost, smanjena prodaja, nedostatak kreativnosti i veća fluktuacija ljudi.

## **6.2. Što treba sadržavati efikasan motivacijski program?**

Svim poduzećima danas je zajedničko što shvaćaju potrebu i važnost definiranja motivacijskog programa. Motivacijski program sastoji se od faktora, strategija motiviranja i poticajnih mjera koje se sustavno ugrađuju u organizaciju. U sustavu motiviranja menadžeri imaju primarnu i glavnu ulogu. U svakom poduzeću trebao bi postojati razrađeni motivacijski program kako bi se motivirali pojedinci za ispunjavanje ciljeva organizacije.

Prema Vujić (2004:209) efikasan motivacijski program treba:

- privući i zadržati najkvalitetnije zaposlenike,
- postići poslovnu izvrsnost poduzeća,

- poticati kreativnost i inovativnost u radu,
- osigurati ostvarivanje planiranih ciljeva poduzeća i
- izgraditi kvalitetne odnose unutar i izvan poduzeća.

Kako bi provođenje sustava motivacije bilo što uspješnije i efikasnije potrebno je obratiti pozornost na odabir što kompetentnijih kadrova zaposlenika. Također, potrebno je utvrditi na koga će se program motivacije primjenjivati. Bitno je prepoznati sve zaposlenike unutar poduzeća i pomoći im da se uključe u sustav. Ukoliko poduzeće uspješno izgradi efikasan motivacijski program kao rezultat uspješno će realizirati svoje ciljeve, a krajnji rezultat u tome slučaju biti će povećanje dobiti.

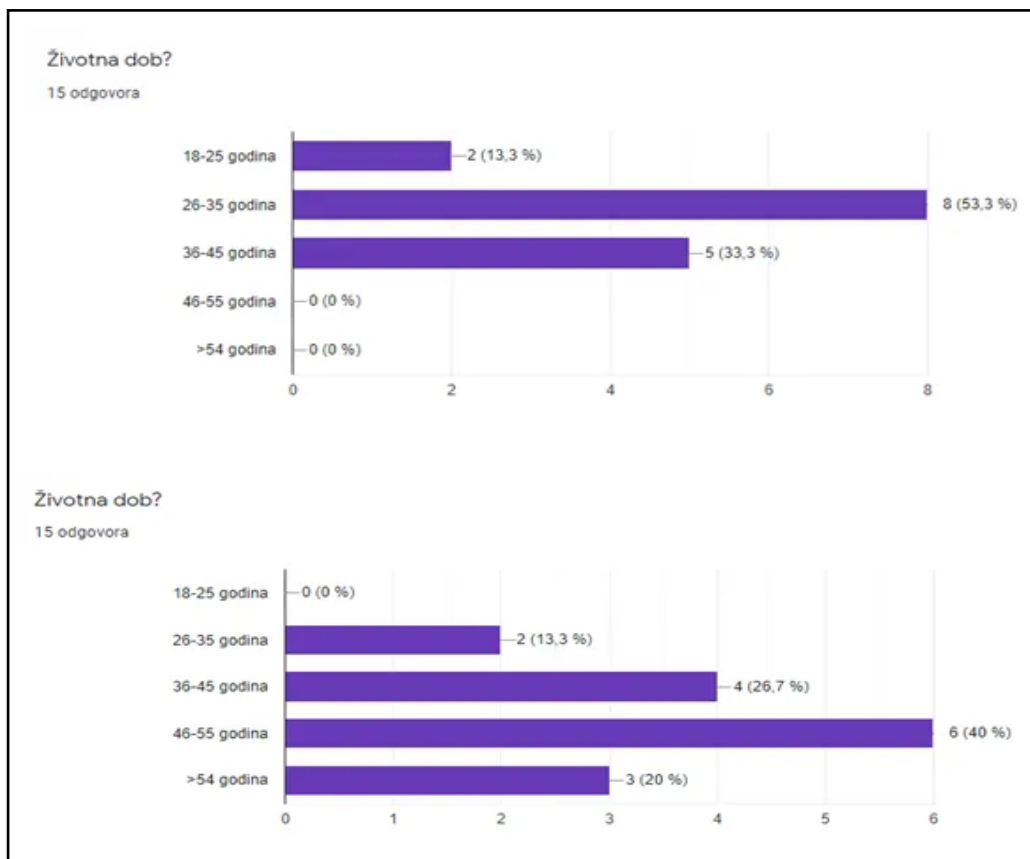
## 7. EMPIRIJSKI DIO: USPOREDBA PRIMJENE MOTIVACIJSKIH STRATEGIJA U JAVNOM I PRIVATNOM SEKTORU

U empirijskom dijelu rada biti će uspoređene primjene motivacijskih strategija u javnom i privatnom sektoru. Istraživanje je provedeno putem on-line anketiranja (Google anketa). Anketirano je ukupno 30 osoba, 15 iz privatnog i 15 iz javnog poduzeća.

### 7.1. Analiza rezultata istraživanja

Prema spolnoj strukturi analiziranog uzorka ispitanika u privatnom sektoru, uočeno je kako je zastupljenost žena veća (80%), u odnosu na muškarce (20%). U javnom poduzeću veća je zastupljenost muškaraca (60%), dok je žena nešto manje (40%).

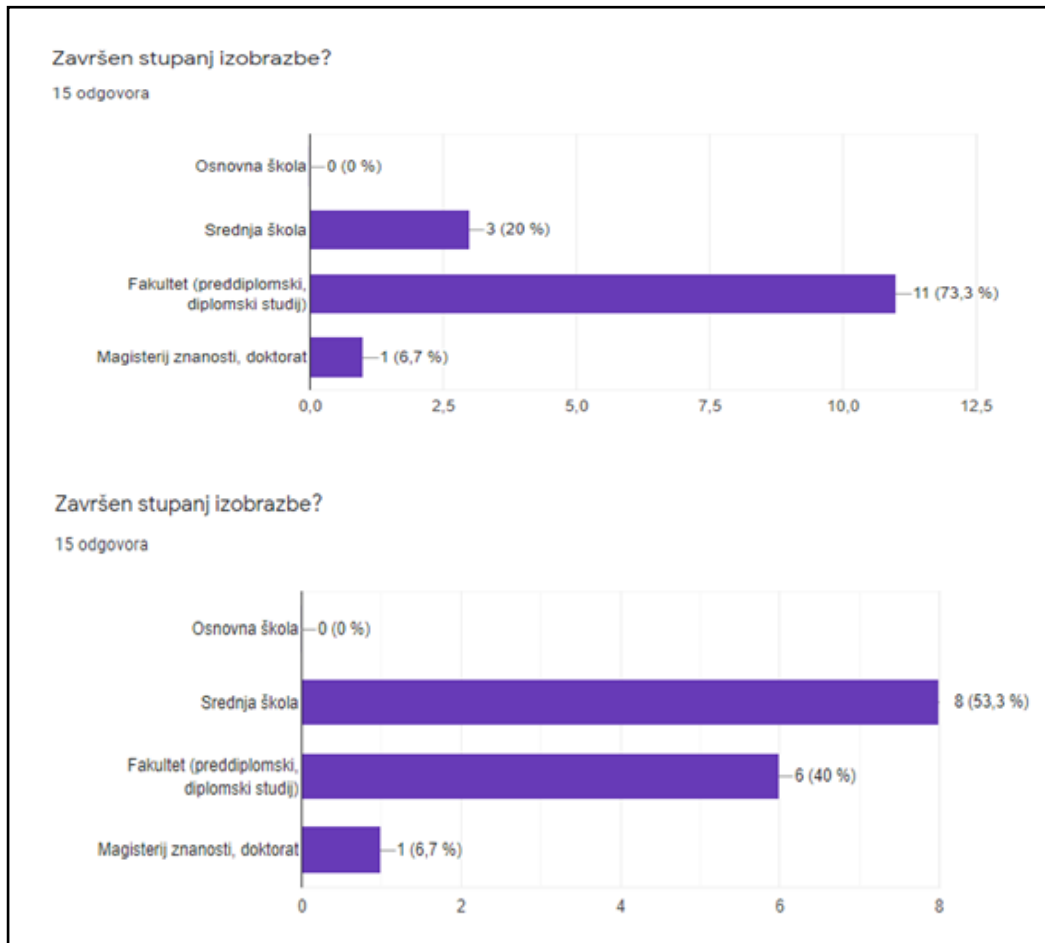
Slika 6. Prikaz životne dobi u privatnom i javnom sektoru



Izvor: izrada autora

Prema slici 6. vidljivo je kako se najviše ispitanika privatnog sektora nalazi u životnoj dobi od 26-35 godina (53,3%), a najmanji broj ispitanika je u životnoj dobi od 18-25 godina (13,3%), dok u javnom sektoru najveći broj ispitanika ima između 46-55 godina (40%) te najmanji broj ispitanika ima između 26-35 godina (13,3%).

Slika 7. Prikaz završenog stupnja izobrazbe u privatnom i javnom sektoru



Izvor: izrada autora

Na slici 7. vidljivo je da za razliku od javnog sektora gdje najviše ispitanika ima završenu srednju školu (53,3%), u privatnom sektoru najviše ispitanika ima završeno fakultetsko obrazovanje (73,3%). U javnom sektoru najmanji broj ispitanika ima završen magisterij (6,7%), a isti je rezultat dobiven i u privatnom sektoru.

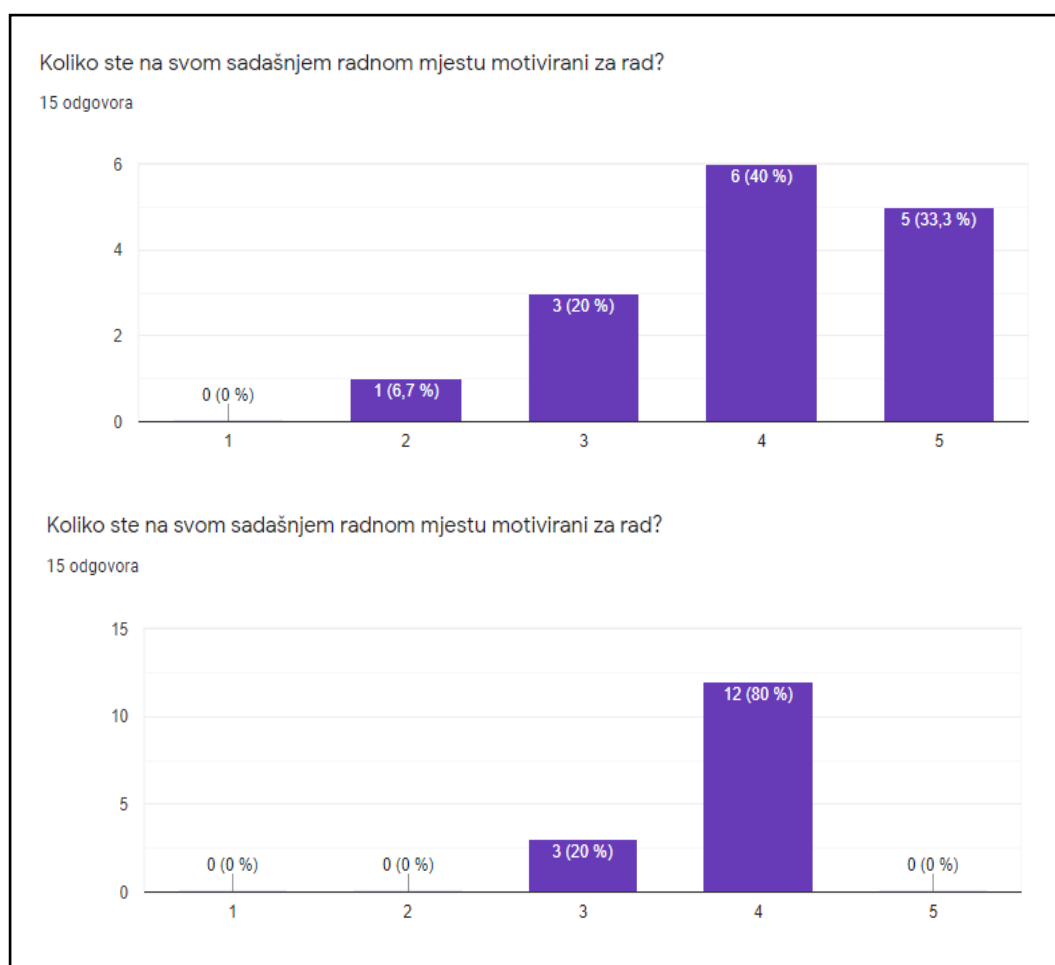
Tablica 1. Zadovoljstvo zaposlenika privatnog i javnog sektora

Zadovoljstvo zaposlenika	Privatni sektor	Javni sektor
<b>Nisam zadovoljan, želim promijeniti posao</b>	0%	0%
<b>Nisam zadovoljan, ali ne želim promijeniti posao</b>	6,7%	0%
<b>Zadovoljan sam, ali želim napredovati</b>	60%	60%
<b>Zadovoljan sam i ne želim ništa mijenjati</b>	33,3%	40%

Izvor: izrada autora

Teorija ističe da je jedna od naznaka motiviranosti i zadovoljstvo poslom. Rezultati istraživanja su pokazala da su svojim poslom puno zadovoljniji zaposlenici u javnom sektoru (tablica 1.). Svi ispitanici su zadovoljni poslom iako većina i dalje želi napredovati. I u privatnom sektoru situacija nije značajno drugačija. Većina zaposlenika je zadovoljna svojim poslom, ali želi i dalje napredovati dok tek jedan ispitanik nije zadovoljan. Zanimljiv je podatak da ispitanik, unatoč svom nezadovoljstvu, ne bi mijenjao svoj posao. Razlog tome je, vrlo vjerojatno, životna situacija, veliki broj nezaposlenih i teže pronalaženje posla u Hrvatskoj.

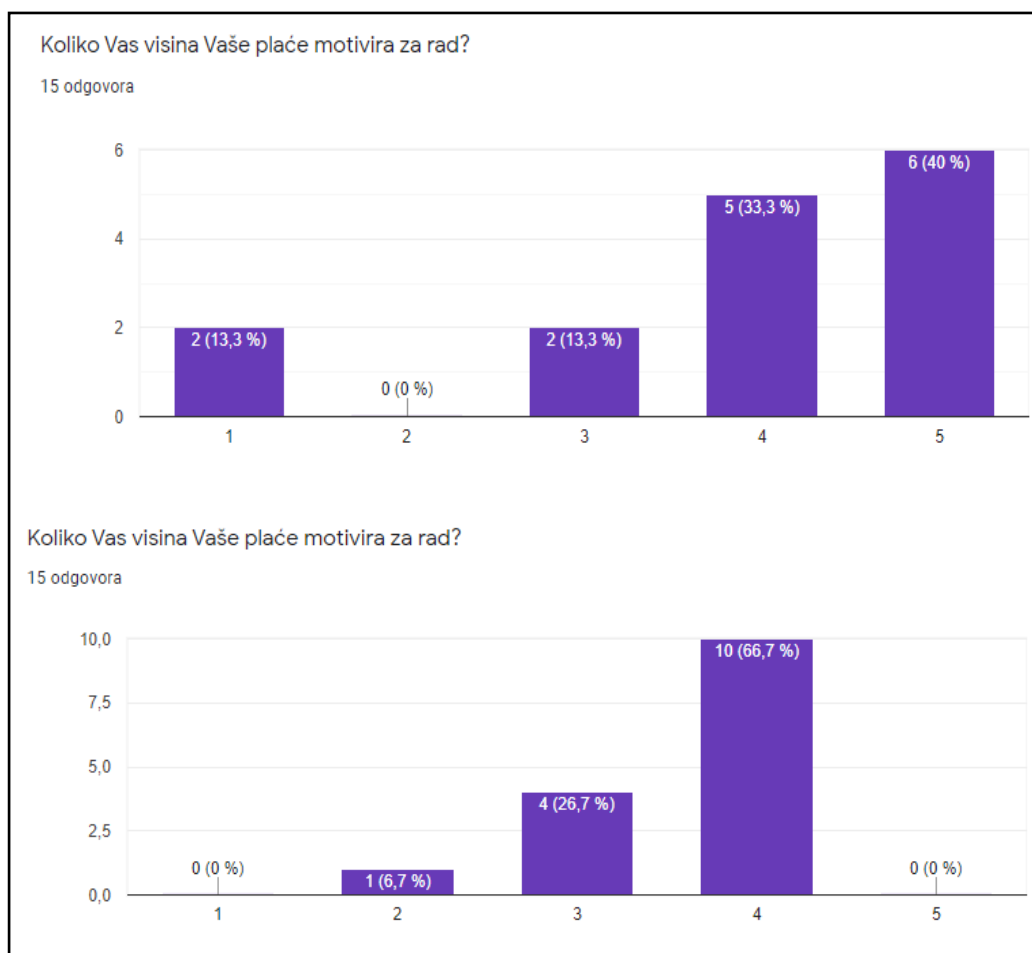
Slika 8. Prikaz motiviranosti ispitanika u privatnom i javnom sektoru



Izvor: izrada autora

Iako su i u privatnom i u javnom sektoru zaposlenici generalno motivirani na poslu koji obavljaju može se primijetiti da se razina motiviranosti, u privatnom sektoru, ipak nešto više razlikuje među zaposlenicima pa tako ima onih koji su u potpunosti motivirani, ali ima i onih koji su u manjoj mjeri motivirani svojim poslom (slika 8.).

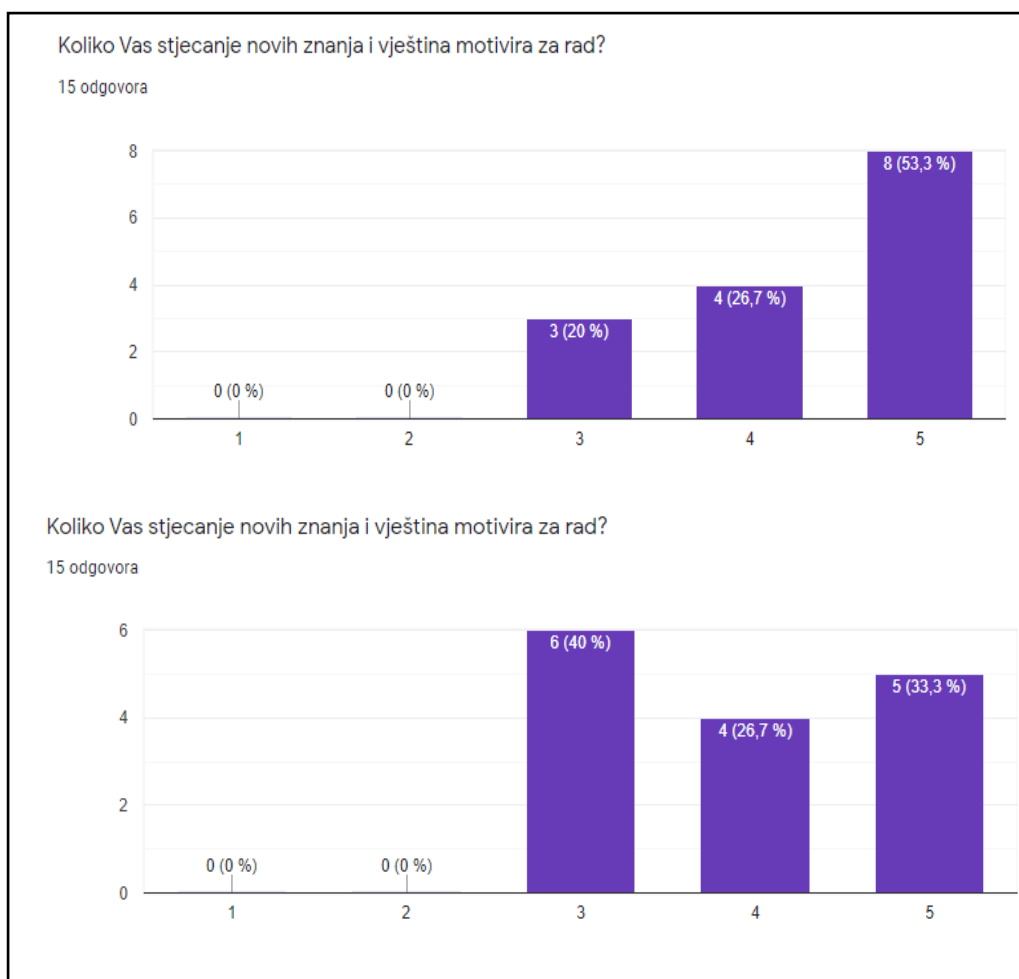
Slika 9. Visina plaće kao motivator u privatnom i javnom sektoru



Izvor: izrada autora

Visina plaće jedna je od materijalnih strategija motiviranja zaposlenika. Prema rezultatima istraživanja može se vidjeti da su ispitanici privatnog poduzeća više motivirani visinom plaće od ispitanika javnog sektora (slika 9.). To može biti rezultat toga što su plaće u javnom sektoru fiksne i ne ovise o tržišnim uvjetima kao u privatnom sektoru gdje postoji više mogućnosti za povećanje plaće. Zanimljivo je da je i nekoliko ispitanika privatnog sektora označilo visinu plaće kao gotovo minimalnu motivaciju. Uzimajući u obzir Maslowljevju hijerarhiju potreba jedan od značajnih razloga zašto nekome visina plaće ne predstavlja motivator može biti u već zadovoljenim egzistencijalnim potrebama i mogućnostima da na svom radnom mjestu zadovolje i ostale potrebe na Maslowljevju ljestvici.

Slika 10. Stjecanje novih znanja i vještina kao motivator u privatnom i javnom sektoru

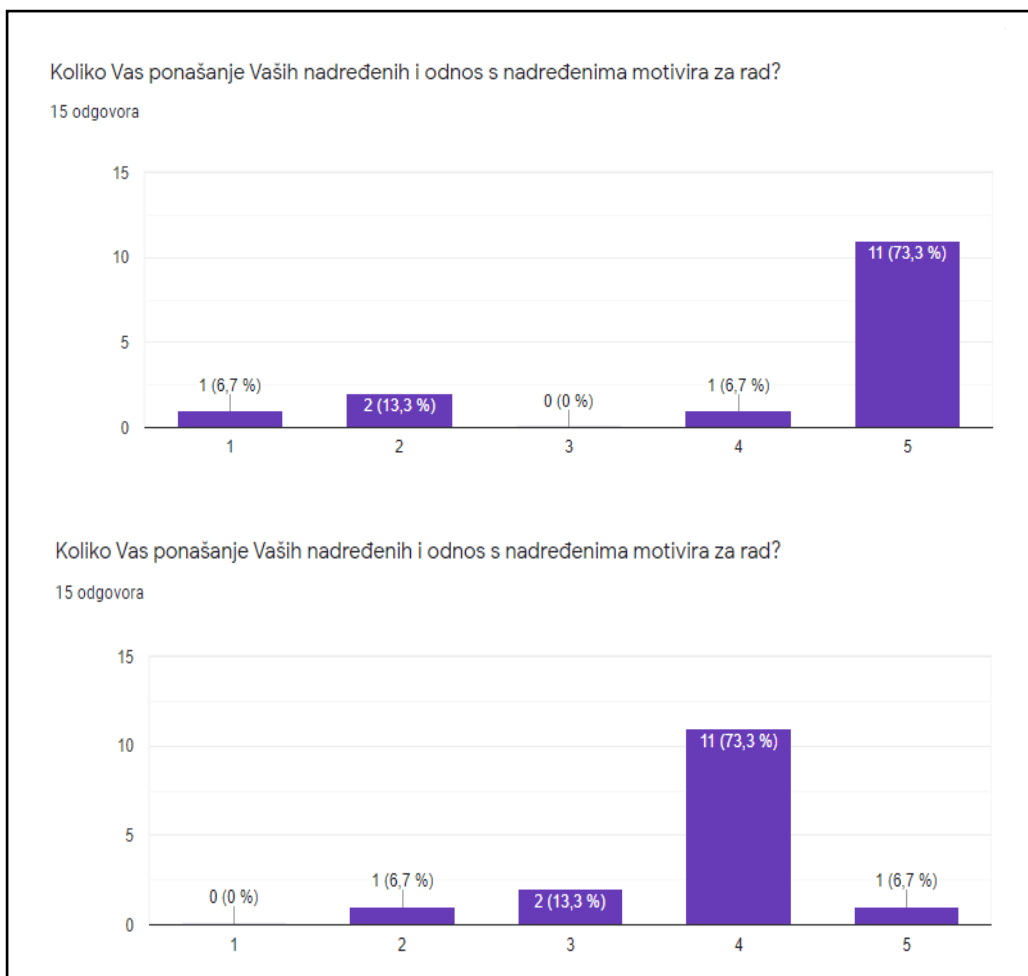


Izvor: izrada autora

Stjecanje novih znanja i vještina, jedna je od nematerijalnih strategija motiviranja zaposlenika, i za razliku od privatnog sektora gdje je većina zaposlenika ili visoko ili maksimalno motivirano time, u javnom sektoru to nije slučaj (slika 10.). U javnom sektoru najveći broj ispitanika odgovorilo je kako im stjecanje novih znanja i vještina predstavlja ponekada nisku, a ponekada visoku motivaciju. Ovakav stav može se povezati s godinama ispitanika obzirom da su u javnom poduzeću bili ispitanici koji su starije životne dobi, te da vjerojatno ispitanici ili smatraju da znaju dovoljno ili nisu više voljni učiti.



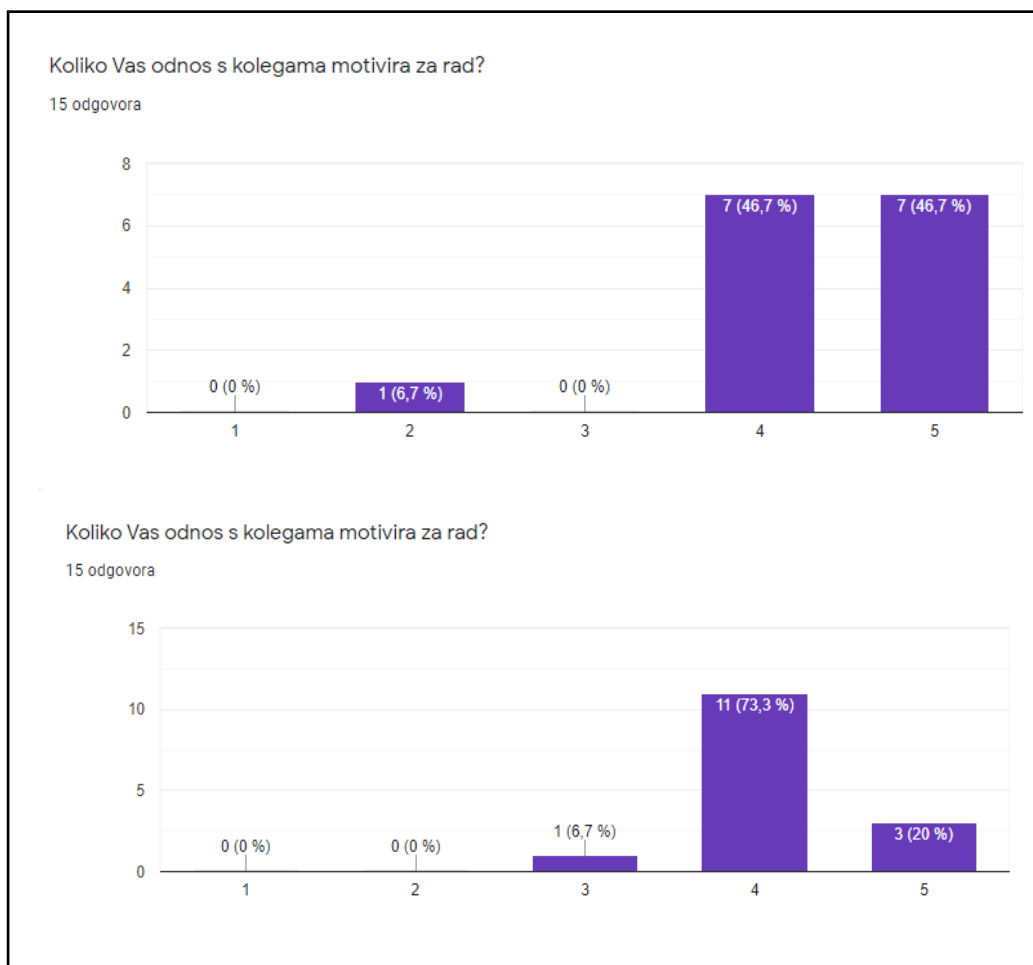
Slika 11. Odnos s nadređenima kao motivator u privatnom i javnom sektoru



Izvor: izrada autora

Na slici 11. vidljivo je kako većina zaposlenika iz privatnog sektora smatra odnos s nadređenima jako važnim motivatorom. U javnom sektoru s druge strane najveći broj ispitanika smatra odnos s nadređenima kao visoku motivaciju, a ne kao maksimalnu motivaciju. Ovakav rezultat ne čudi obzirom na uvriježeno mišljenje da se u javnom sektoru teško može dobiti otkaz i da su zaposlenici zaštićeni bez obzira kako obavljali svoj posao jer u većini javnih poduzeća i organizacija nedostaje transparentan i jasan sustav nagrađivanja i kažnjavanja.

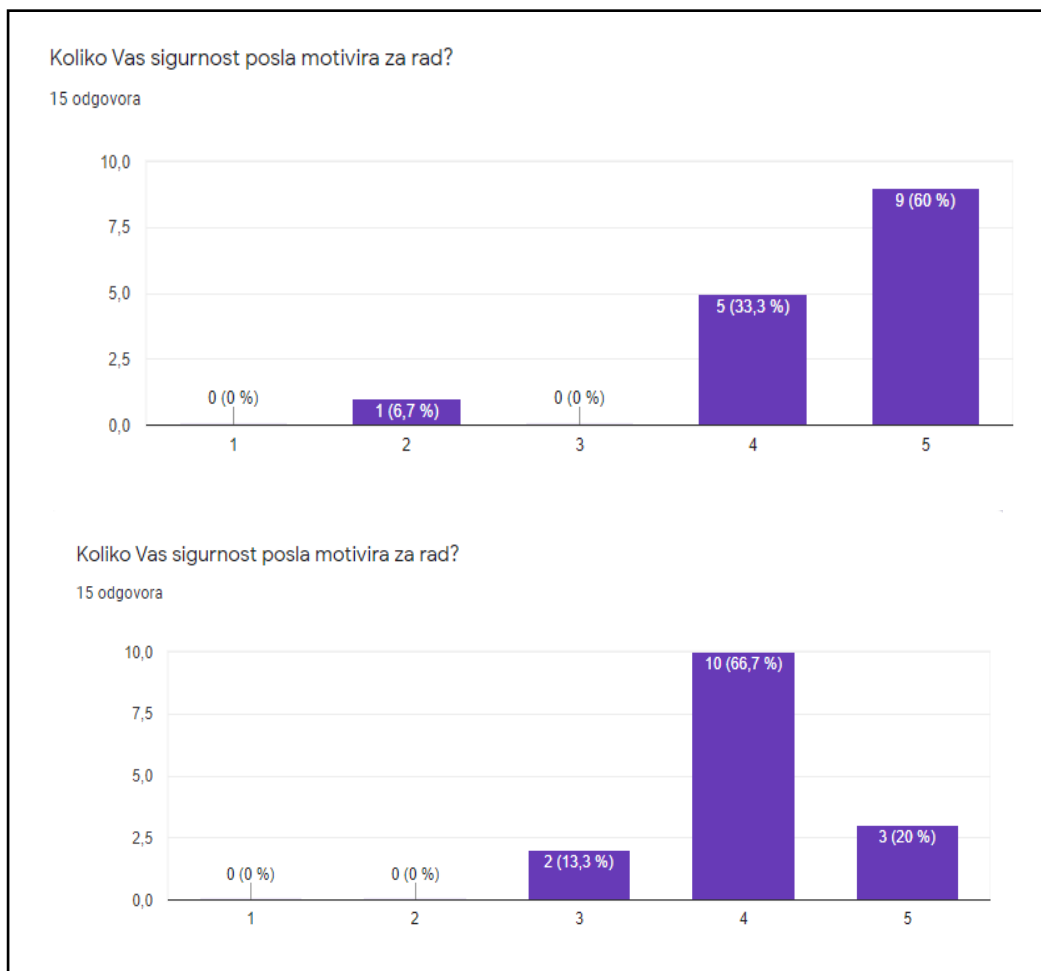
Slika 12. Odnos s kolegama kao motivator u privatnom i javnom sektoru



Izvor: izrada autora

Prema rezultatima istraživanja odnos s kolegama je izrazito velik motivator kako u privatnom tako i u javnom sektoru, što dovodi do zaključka da je radna atmosfera izrazito bitna za motivaciju zaposlenika (slika 12.). Kao što i Maslowljeva teorija potreba govori, svaki pojedinac ima svoje socijalne potrebe koje želi zadovoljiti kako bi bio motiviran, a to mu poduzeće može omogućiti kroz primjerice, timski rad, dobru radnu atmosferu i slično.

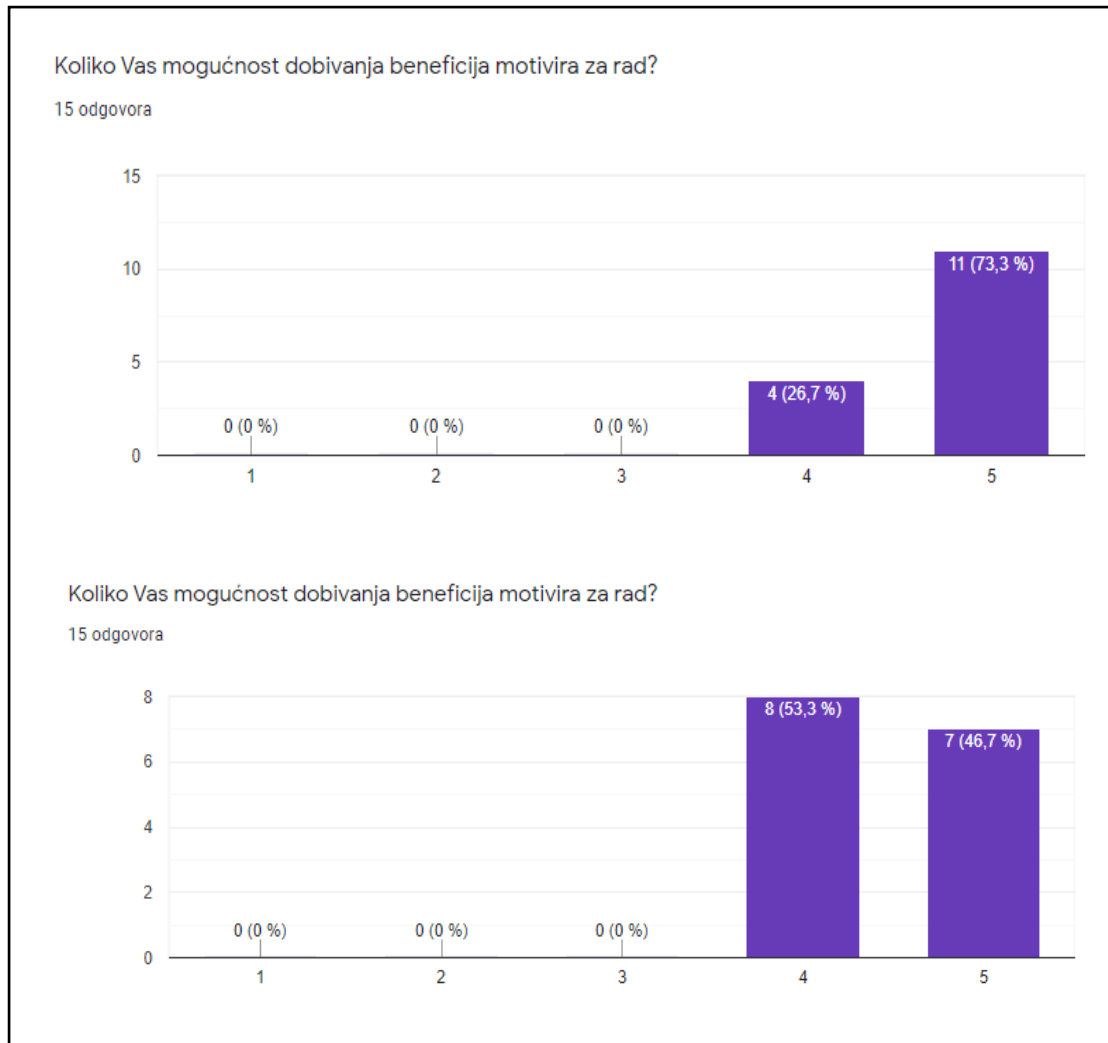
Slika 13. Sigurnost posla kao motivator u privatnom i javnom sektoru



Izvor: izrada autora

Sigurnost posla u današnje vrijeme recesije i velike nezaposlenosti definitivno je veliki motivator, a to su potvrdili i rezultati istraživanja (slika 13.). U privatnom sektoru jedan ispitanik odgovorio je kako sigurnost posla nije presudna za motivaciju na poslu. Ovakav odgovor je karakterističan za mlađu dobnu skupinu koja je značajno spremnija za nove izazove i promjene poslova nego što su to starije generacije.

Slika 14. Beneficije kao motivator u privatnom i javnom sektoru



Izvor: izrada autora

Iako plaće i dodaci na plaću nisu jedini motivator i dalje su, prema brojnim istraživanjima, jedan od najsnažnijih motivatora na što ukazuje i slika 14. I u jednom i u drugom sektoru beneficije su važne i mogu motivirati ispitanike za produktivniji i učinkovitiji rad. Osim toga, beneficije su jedini motivator koji u oba sektora nije dobio nižu ocjenu od ocjene 4 koja predstavlja visoku motivaciju.

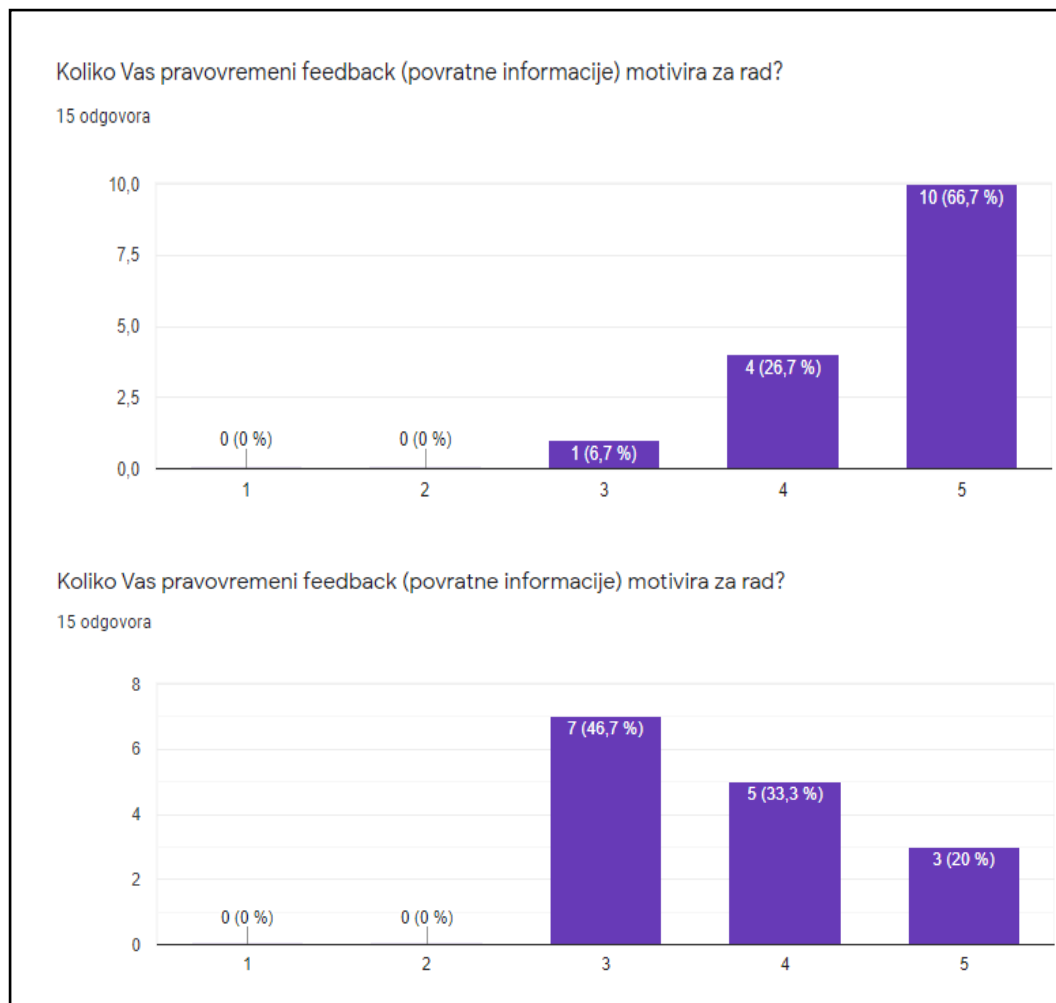
Slika 15. Postignuće i uspjeh kao motivator u privatnom i javnom sektoru



Izvor: izrada autora

Analiza je pokazala da su postignuće i uspjeh u obavljanju svakodnevnih radnih zadataka također jak motivator u oba sektora, no ipak nešto jači u privatnom sektoru (slika 15.). Zaposlenici u privatnom sektoru doživljavaju svakodnevne uspjehe kao gotovo maksimalnu motivaciju. Ovi odgovori rezultat su utjecaja djelovanja i rada zaposlenika na konačni uspjeh organizacije, a taj odnos rada i pojedinačnog i/ili timskog doprinosa puno se više uzima u obzir i značajno je vidljiviji u privatnom nego u javnom sektoru.

Slika 16. Feedback kao motivator u privatnom i javnom sektoru

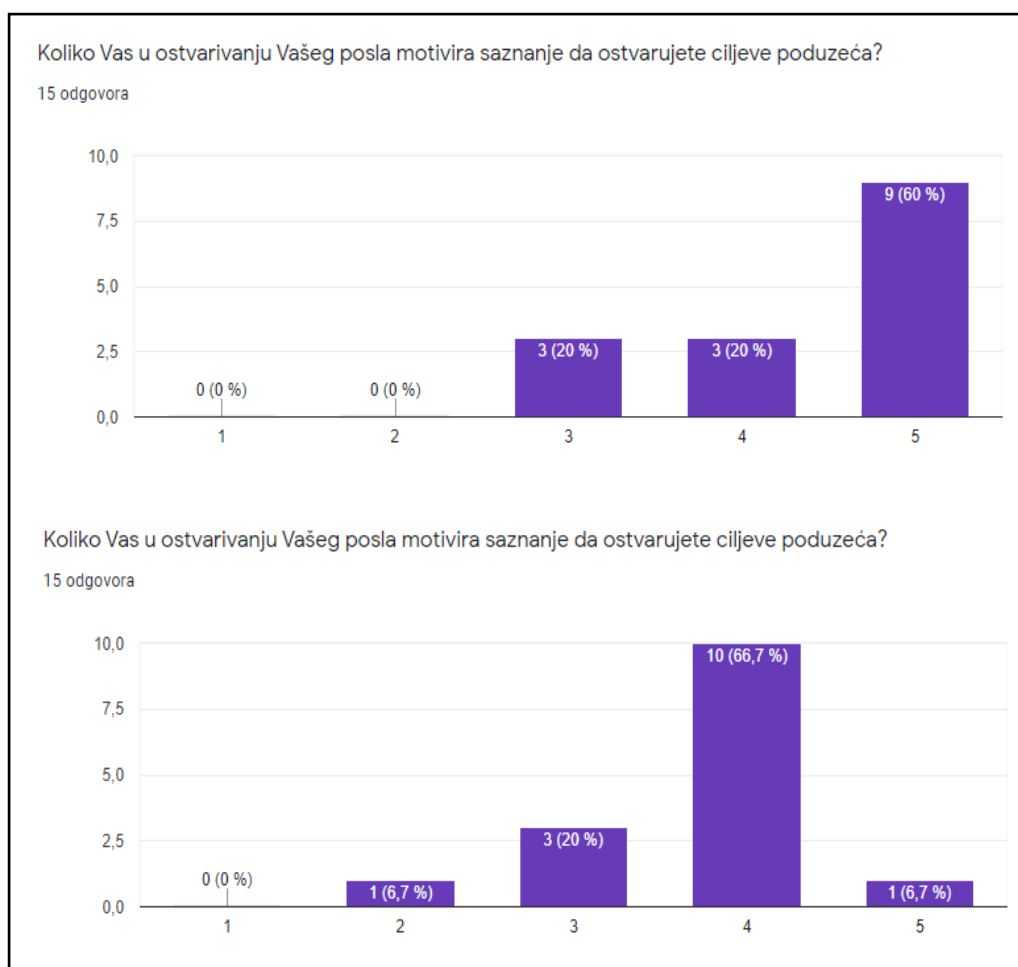


Izvor: izrada autora

Pravovremeni feedback je dobio veoma različite odgovore u promatranim sektorima. U privatnom sektoru ispitanici su najviše odgovorili da im pravovremena povratna informacija pruža gotovo maksimalnu motivaciju, dok u javnom sektoru pravovremena povratna informacija pruža ponekada nisku, a ponekada visoku motivaciju (slika 16.). Razlog tome vrlo vjerojatno leži u organizacijskoj strukturi. Kao što je navedeno, u privatnom sektoru se puno više uzima u obzir pojedinačni i timski doprinos i zaposlenici često i kontinuirano dobivaju povratne informacije na svoj rad (od nagrađivanja do otkaza) dok u većini poduzeća javnog sektora najčešće nedostaje (kako pozitivna tako i negativna) evaluacija obavljenog posla.

Upravo zbog toga, nije ni čudno da se zaposlenici iz privatnog sektora puno više poistovjećuju s poduzećem u kojem rade i da ih ostvarenje ciljeva poduzeća motivira na još bolji, kreativniji, produktivniji i proaktivniji rad (slika 17).

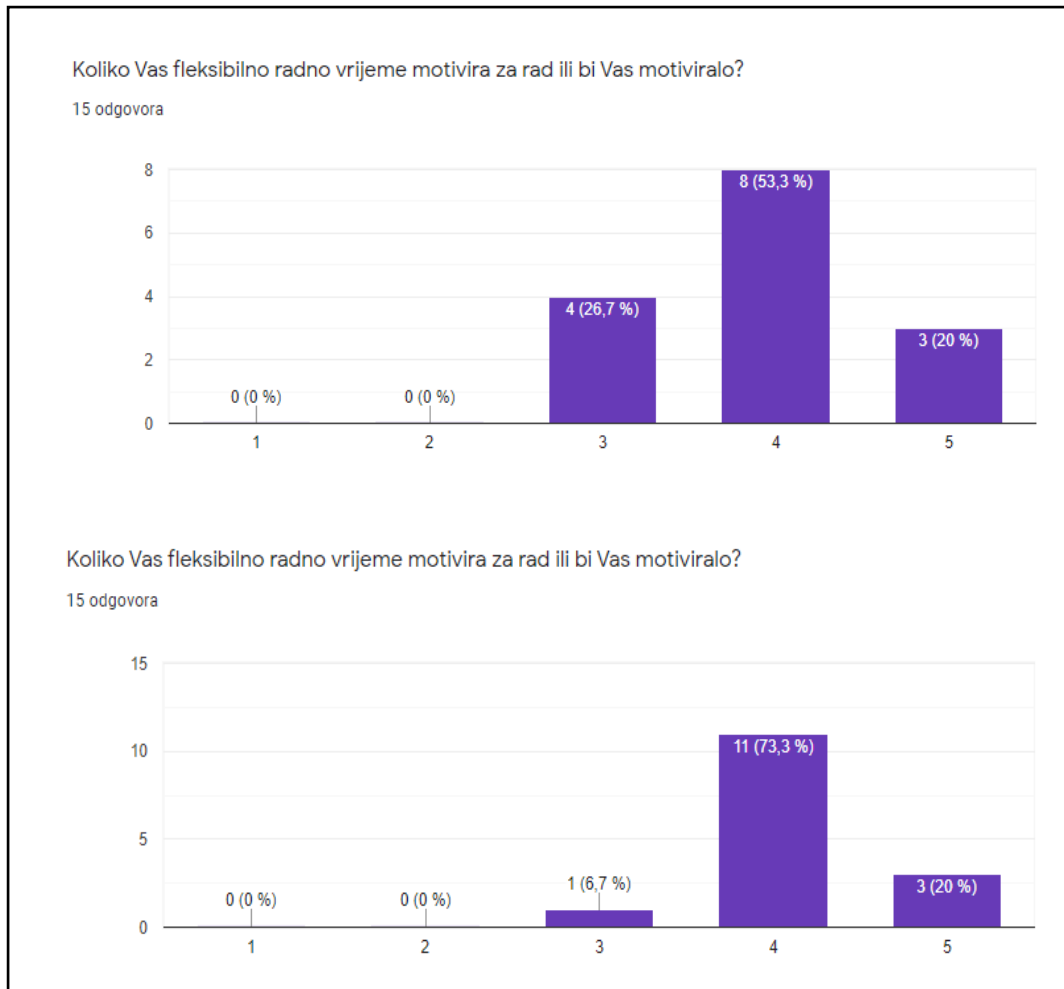
Slika 17. Ciljevi poduzeća kao motivacija u privatnom i javnom



Izvor: izrada autora

Ipak, zanimljivo je vidjeti da i većinu zaposlenika iz javnog sektora također motivira ostvarenje ciljeva organizacija u kojima rade.

Slika 18. Fleksibilno radno vrijeme kao motivator u privatnom i javnom sektoru



Izvor: izrada autora

Fleksibilno radno vrijeme, kao jedna od nematerijalnih strategija motivacija, dobila je vrlo slične rezultate u oba sektora (slika 18.). Najveći broj ispitanika u oba sektora fleksibilno radno vrijeme doživljava kao visoku motivaciju, što je razumljivo jer fleksibilno radno vrijeme znači da zaposlenici određujući sebi radno vrijeme i mogu iskoristiti radni dan puno bolje.

U nastavku rada biti će provedena rasprava dobivenih rezultata anketiranja.



## 7.2. Rasprava

S obzirom na dobivene rezultate vidljivo je kako su ispitanici iz privatnog sektora na svojim sadašnjim radnim mjestima više motivirani nego ispitanici iz javnog sektora. Visina plaće jedna je od najčešće korištenih materijalnih strategija motiviranja zaposlenika u oba sektora. Visina plaće i beneficije posebno su dobar motivator u privatnom sektoru. Iako su ove materijalne strategije važne i visoko ocjenjene i u javnom sektoru može se pretpostaviti da je razlog korištenja materijalnih strategija u privatnom sektoru mogućnost poduzeća da generiraju više profita i daju veće iznose plaća i beneficija svojim zaposlenicima. Istraživanje je također pokazalo da je stjecanje novih znanja i vještina, kao jedna je od nematerijalnih strategija motiviranja zaposlenika, važnija u privatnom nego u javnom sektoru. Ovakav stav može se povezati s godinama ispitanika obzirom da su u javnom sektoru bili ispitanici koji su starije životne dobi, te oni možda smatraju da već imaju dovoljno znanja i vještina ili nisu voljni više učiti nove stvari. Odnos s nadređenima je važan motivator i u javnom i u privatnom sektoru iako je, iz rezultata, vidljivo da je čak važniji u privatnom sektoru. Obzirom da javni sektor slovi kao mjesto kojem nedostaje transparentan i jasan sustav nagrađivanja i kažnjavanja može se reći da je razumljivo da zaposlenici u javnom ne strahuju od opomena i kazni u istoj mjeri kao i u privatnom sektoru. Istraživanje je pokazalo da je i odnos s kolegama izrazito snažan motivator, čak i snažniji od odnosa s nadređenima, što pokazuje da je radna atmosfera izrazito bitna i u jednom i u drugom sektoru. U današnje vrijeme recesije, velike nezaposlenosti i teškog pronalaska novog posla, sigurnost posla je definitivno jak motivator, a to su potvrdili i dobiveni odgovori. Analiza je pokazala da su postignuće i uspjeh u obavljanju svakodnevnih radnih zadataka također jak motivator. Zaposlenici u privatnom sektoru doživljavaju svakodnevne uspjehe kao gotovo maksimalnu motivaciju, a u javnom sektoru kao visoku motivaciju. Svaki zaposlenik voli osjećaj da je u radnom danu postigao određeni rezultat ili da je nešto dobro odradio. Odgovori ispitanika se prilično razlikuju kada je riječ o važnosti pravovremene povratne informacije. U privatnom poduzeću ispitanici su najviše odgovorili da im pravovremena povratna informacija pruža gotovo maksimalnu motivaciju, dok u javnom sektoru pravovremena povratna informacija pruža ponekada nisku, a ponekada visoku motivaciju. Razlog tome vrlo vjerojatno leži u organizacijskoj strukturi jer je u privatnim sektorima povratna informacija jedna od važnijih alata motiviranja i unapređenja produktivnosti zaposlenika. Obzirom da u javnom sektoru najčešće izostaje učestala i jasna povratna informacija ne čudi što ju zaposlenici javnog sektora ne percipiraju kao važan motivacijski alat. Iz dobivenih odgovora vidljivo je i da je ostvarivanje ciljeva poduzeća puno

jači motivator u privatnom poduzeću, nego u javnome gdje su dobiveni raznoliki odgovori. Razlog tome može ležati u osjećaju pripadnosti poduzeću u kojem ispitanici rade. Zaposlenici u privatnom sektoru, poglavito ako rade u manjim poduzećima, su često puno više emotivno povezani s uspjehom poduzeća, a samim time i ostvarivanju ciljeva toga poduzeća. S druge strane, zaposlenici javnog sektora nisu u tolikoj mjeri emotivno povezani s uspjehom poduzeća iako ima ispitanika koji ostvarenje ciljeva vide kao značajnog motivatora za daljnji rad. Fleksibilno radno vrijeme, kao jedna od nematerijalnih strategija motivacija, dobila je gotovo identične rezultate u oba poduzeća, a to je da fleksibilno radno vrijeme predstavlja visoku motivaciju za gotovo sve ispitanike, jer fleksibilno radno vrijeme znači da zaposlenici određujući sebi radno vrijeme mogu iskoristiti radni dan puno bolje i produktivnije. Ovo se posebno točnim pokazalo za vrijeme pandemije uzrokovane virusom COVID-19. Organizacije koje su podržale rad od kuće i fleksibilno radno vrijeme uspjele su bolje odgovoriti na izazove koje je pandemija donijela.

Navedeno istraživanje pokazalo je da su materijalne strategije nagrađivanja još uvijek najveći motivator, no ipak ne značajno veći od nematerijalnih strategija motiviranja. To u konačnici znači da se menadžeri ne trebaju oslanjati samo na materijalne strategije motivacije nego trebaju slušati svoje zaposlenike i sve više dati priliku i nematerijalnim strategijama.

## 8. ZAKLJUČAK

Temeljna misao ovoga rada je odgovoriti na pitanje kako motivirati zaposlenike, odnosno kojim strategijama se koristiti prilikom motiviranja zaposlenika. Zaposlenici su ključni čimbenici unutar svakog sektora jer upravo oni svojim radom i znanjem ostvaruju ciljeve poduzeća. Kako bi se postigli veći i bolji rezultati potrebno je imati motivirane zaposlenike. U današnje vrijeme menadžeri često smatraju kako je zaposlenike najbolje motivirati materijalnim strategijama. No, iako su materijalne strategije gotovo uvijek uspješne, plaće i beneficije nisu uvijek najvažniji motivatori. Važno je znati da se motivacija drugih ne treba uspoređivati s vlastitom, njome se treba upravljati, a da bi se uspješno upravljalo motivacijom potrebno je komunicirati sa svakim pojedinim zaposlenikom. Menadžeri bi se trebali koristiti različitim motivatorima, odnosno različitim strategijama kako bi povećali motivaciju i zadovoljstvo svojih zaposlenika. Svaki zaposlenik je drugačiji i neće svaka strategija jednako utjecati na sve, a to je potvrdilo i istraživanje. Stoga je zapravo ključ da poslodavac/menadžer dobro upozna svoje zaposlenike, ispita njihovo zadovoljstvo i upotrijebi prave strategije motiviranja.

S obzirom na to da zaista postoje brojne teorije motivacije i brojni sustavi nagrađivanja, upravo je na menadžerima visok pritisak kako motivirati svakog zaposlenika. Temeljem rezultata istraživanja nije pokazano koje strategije motivacije su bolje, već je vidljivo da je zaposlenike moguće i poželjno motivirati kombinacijom strategijama, ali prije svega potrebno je saznati koje su to strategije koje će motivirati svakog pojedinca. Na menadžerima je, a ovo se posebno odnosi na one iz javnog sektora, da sami provode istraživanja i evaluacije kako bi saznali što motivira njihove zaposlenike i kako kreirati radnu okolinu u kojoj će zaposlenici biti zadovoljni, predani i produktivni.

## Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Bartol, K. M. i Martin, D. C. (1991). *Management*. New York: McGraw-Hill.
3. Beck, R. C. (2003). *Motivation: Theories and principles, 4/e*. Pearson Education India.
4. Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split.
5. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb.
6. Buble, M. (2011), *Poslovno vođen je*, Zagreb: M.E.P. Consult.
7. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., (2013.) *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*. Technical journal. 7 (1), str. 56-63
8. Cascio, W. F. (1995). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGrawHill.
9. Certo, S.T. (2008), *Moderni menadžment*, Zagreb: MATE
10. Horvat, M. (2015). *Motivacija zaposlenika* Doctoral dissertation, Polytechnic of Sibenik. Management.
11. Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial ind. organizational psychology. *Handbook of industrial ad organizational psychology*, 1(2), 75-130.
12. Wehrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management: A global perspective* (Vol. 1). McGraw-Hill College.
13. Locke, E. A. (1991). Goal theory vs. control theory: Contrasting approaches to understanding work motivation. *Motivation and Emotion*, 15(1), 9-28.
14. McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). The achievement motive. *New York*, 5.
15. Mijoč, J. (2019). Motivacija za postignućem u pojašnjenju namjera za samozapošljavanjem, *Ekonomski misao i praksa DBK. GOD XXVIII. br. 1.* (223-244)
16. Miner, J. B. 2005. *Organizational Behavior I.: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk, NY: M.E. Sharpe
17. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. i Wright, P.M. (2006), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: MATE
18. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa: upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

19. Schneider, Joseph; Locke, Edwin A. A critique of Herzberg's incident classification system and a suggested revision. *Organizational behavior and human performance*, 1971, 6.4: 441-457.
20. Vujić V. (2004). *Menadžment ljudskog kapitala..* Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.
21. Žugaj M., Brčić R. (2003) *Menadžment*. Varaždin: Varteks Tiskara: fakultet organizacije i informatike, str.161

### **Internetske poveznice**

1. Miljković, S. (2014.) Intrinzična i ekstrinzična motivacija, <https://suzanamiljkovic.wordpress.com/2014/09/13/intrinzična-i-ekstrinzična-motivacija/> (pristupljeno: 15. veljače 2021.)
2. <https://mentorica.biz/pitanja-i-odgovori/osnove-poduzetnistva/definiranje-smart-ciljeva-271/> (pristupljeno 25. veljače 2021.)

## **Popis slika**

Slika 1. Proces motivacije .....	3
Slika 2. Hijerarhija motivacije i podjela na intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju .....	6
Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba .....	8
Slika 4. SMART ciljevi .....	12
Slika 5. Utjecaj motivacijskih strategija na pojedinca .....	16
Slika 6. Prikaz životne dobi u privatnom i javnom sektoru .....	26
Slika 7. Prikaz završenog stupnja izobrazbe u privatnom i javnom sektoru .....	27
Slika 8. Prikaz motiviranosti ispitanika u privatnom i javnom sektoru .....	29
Slika 9. Visina plaće kao motivator u privatnom i javnom sektoru .....	30
Slika 10. Stjecanje novih znanja i vještina kao motivator u privatnom i javnom sektoru .....	31
Slika 11. Odnos s nadređenima kao motivator u privatnom i javnom sektoru .....	32
Slika 12. Odnos s kolegama kao motivator u privatnom i javnom sektoru .....	33
Slika 13. Sigurnost posla kao motivator u privatnom i javnom sektoru .....	34
Slika 14. Beneficije kao motivator u privatnom i javnom sektoru .....	35
Slika 15. Postignuće i uspjeh kao motivator u privatnom i javnom sektoru .....	36
Slika 16. Feedback kao motivator u privatnom i javnom sektoru .....	37
Slika 17. Ciljevi poduzeća kao motivacija u privatnom i javnom .....	38
Slika 18. Fleksibilno radno vrijeme kao motivator u privatnom i javnom sektoru .....	39

## **Popis tablica**

Tablica 1. Zadovoljstvo zaposlenika privatnog i javnog sektora .....	28
--	----