

Motivacijske teorije i njihovi primjeri iz prakse

Vugrinec, Mario

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:726101>

Rights / Prava: [Attribution 3.0 Unported](#)/[Imenovanje 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-15**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN**

Mario Vugrinec

**MOTIVACIJSKE TEORIJE I NJIHOVI
PRIMJERI IZ PRAKSE**

ZAVRŠNI RAD

Varaždin, 2019.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
V A R A Ž D I N

Mario Vugrinec

Matični broj: 41844/12-IZV

Studij: Primjena informacijske tehnologije u poslovanju

MOTIVACIJSKE TEORIJE I NJIHOVI PRIMJERI IZ PRAKSE

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

Prof.dr.sc. Goran Bubaš

Varaždin, lipanj 2019.

Mario Vugrinec

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

Sažetak

U ovom završnom radu pod nazivom „Motivacijske teorije i njihovi primjeri iz prakse“ osvrnut ću se na samo značenje pojma motivacija, na podjelu motivacijskih teorija na procesne motivacijske teorije i sadržajne motivacijske teorije. Malo ću se orijentirati na strategije nagrađivanje koje imaju veliki utjecaj na motivaciju zaposlenika, te kako funkcionira upravljanje ljudskim potencijalima.

Ključne riječi: motivacija, motivacijske teorije, procesne motivacijske teorije, sadržajne motivacijske teorije, strategije nagrađivanja, upravljanje ljudskim potencijalima

Sadržaj:

1. UVOD.....	1
2. MOTIVACIJA.....	2
2.1. Uloga motivacije u organizacijama.....	2
3. MOTIVACIJSKE TEORIJE I NJIHOVA PODJELA.....	4
3.1. Sadržajne motivacijske teorije	4
3.1.1. Motivacijska teorija Abrahama Maslowa	4
3.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije - Clayton Alderfer	6
3.1.3. Teorija motivacije postignuća - David McClelland i Clayton Alderfer	8
3.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije – Frederick Herzberg	9
3.1.5. Teorija motivacija uloga – John Miner	12
3.2. Procesne motivacijske teorije	13
3.2.1. Kognitivni model motivacije – Victor H. Vroom.....	14
3.2.2. Teorija pravednosti - J. Stacy Adams.....	15
3.2.3. Integrativni procesni model motivacije – Porter i Lawler	18
4. STRATEGIJE NAGRAĐIVANJA.....	21
4.1. Strategija materijalnog nagrađivanja.....	21
4.1.1. Plaća kao materijalno nagrađivanje	22
4.2. Strategija nematerijalnog nagrađivanja	23
5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....	25
6. PRIMJERI IZ PRAKSE	27
6.1. Primjeri poduzeća koja posluju u Hrvatskoj.....	27
7. ZAKLJUČAK.....	33
Popis slika.....	34
Popis tablica.....	35
Popis literature	36

1. UVOD

Pojam motivacije danas je svakodnevno prisutan kako u svim organizacijama svijeta tako i u društvu općenito. Ne postoji točan postupak koji opisuje kako na najbolji mogući način motivirati zaposlenike, još uvijek nije otkrivena formula koja bi svim nadređenima pomogla u motiviranju. Nadređeni treba imati dobar osjećaj, kako se popularno kaže „šesto čulo“, da bi njegovi zaposlenici bili zadovoljni, sretni i uspješni na svojim radnim pozicijama. Čovjek, zaposlenik je kompleksno biće, treba uložiti mnogo truda i volje kako bi se postigla određena, zacrtana motivacija. Dobrom i uspješnom postignutom motivacijom, organizacija postiže konkurentnost na tržištu. Veliku, ključnu ulogu konkurentnosti na tržištu predstavlja i zadovoljan zaposlenik.

U ovom završnom radu pod nazivom „Motivacijske teorije i njihovi primjeri iz prakse“ prvo ću se osvrnuti na samu motivaciju i koja je njezina uloga u organizacijama. U trećem poglavlju obradit ću motivacijske teorije na dvije velike podjele, a to je podjela na procesne motivacijske teorije i sadržajne motivacijske teorije. Procesna motivacijska teorija sastoji se od kognitivnog modela motivacije, teorije pravednosti i integrativnog procesnog modela motivacije, dok se sadržajne motivacijske teorije dijele na teoriju hijerarhije potreba, teoriju trostupanjske motivacije, dvofaktorsku teoriju motivacije, teoriju motivacije postignuća i teoriju motivacije uloga. U četvrtom poglavlju pod nazivom „Strategije nagrađivanja“, osvrnut ću se na sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja kojim se postiže određena motivacija zaposlenika. Nakon toga slijedi kratki osvrt na samo upravljanje ljudskim potencijalima i što to znači za samu organizaciju.

2. MOTIVACIJA

Što je motivacija? Postoji mnogo teorija o tome što je to motivacija, a jedna od njih je ta da je motivacija kretanje, određeno ponašanje usmjereno zadanom cilju, a taj cilj u čovjeku pobuđuje želje i potrebe. Ukratko, motivacija je vrsta emocije koja nas, ljude potiče na određene aktivnosti. Da bi se postiglo, dostiglo određeno zadovoljstvo, potrebe, želje, a i poneke napetosti trebaju se provesti kroz akcije. Svaki čovjek motivaciju shvaća i primjenjuje na svoj poseban način. Svi se mi kada je riječ o motivaciji, trudimo biti što bolji, što uspješniji.

2.1. Uloga motivacije u organizacijama

Motivirani smo svi, svaki zaposlenik u sebi nosi motivaciju. Zaposlenici koji nisu motivirani na poslu smatraju se lijenim zaposlenicima od strane nadređenih. Ali ti isti nadređeni trebali bi se zapitati da li se te zaposlenike dobro motivira. Svatko je jedinka za sebe i svakom zaposleniku, ali i izvan radnog mjesta treba se pristupiti na drugačiji način. Pokušati drugačije motivirati, sa nekim novim, drugačijim pristupom od ostalih.

Da bi se izbjegla demotiviranost zaposlenika, J. Richard Hackman i Greg Oldham razvili su Model karakteristika radnih mjesta (MKRM, eng. job characteristics model, JCM).

Robins i Judge (2010., str. 229) ponudili su nekoliko načina putem MKRM-a kako bi radna mjesta zaposleniku pružala više motivacije:

- Rotacija poslova – uvodi se najviše zbog prevelikog utjecaja rutine obavljanja određenih radnji u sklopu radnog mjesta. Jedan ili više zaposlenika privremeno se premješta s jednog radnog mjesta na drugo radno mjesto. Rotacija poslova u današnjem poslovnom svijetu može se naći pod pojmom prekvalifikacija. Danas su ljudi jako motivirani što se tiče usavršavanja svojih znanja i vještina, ne žele stagnirati. Naprotiv, žele napredovati i žele proći što više raznolikih radnih pozicija kako bi obogatili svoje radno iskustvo. Naravno, sva ta radna mjesta moraju sadržavati slične stručne zahtjeve. Rotacijom poslova uvelike se smanjuje monotonost, dosada, a povećava se motiviranost i zadovoljstvo. Na taj način zaposlenici bolje upoznaju organizaciju svojeg poduzeća,
- Povećanje opsega posla – povećanje opsega posla znatno se razlikuje od rotacije poslova, jer kod rotacije poslova priroda samog posla se ne mijenja, mijenjaju se zaposlenici. Točnije, zaposlenici se rotiraju s jednog radnog mjesta na drugo radno mjesto. Dok povećanje opsega posla uključuje mijenjanje, nadopunjavanje radnog mjesta.

Povećanje opsega posla kod zaposlenika nije prošlo dobro, baš naprotiv više je nezadovoljnih zaposlenika nego onih zadovoljnih koji su spremni prihvatiti veći obim posla. Povećanje opsega posla naziva se još i horizontalno proširivanje radnih mjesta,

- Obogaćivanje radnih mjesta – drugim riječima vertikalno proširivanje poslova. Obogaćivanjem radnih mjesta nastoji se pružiti sloboda i samostalnost zaposlenika, samim time se povećava i odgovornost zaposlenika, daju se povratne informacije gdje se pojedinci međusobno ocjenjuju kako bi mogli ispraviti pogreške i na taj način dalje se usavršavati,
- Fleksibilno radno vrijeme – sve više popularno, najviše se primjenjuje u SAD-u. Kao pozitivne strane fleksibilnog radnog vremena mogu se navesti veća odgovornost i zadovoljstvo zaposlenika, smanjeno kašnjenje na posao, povećanje proizvodnje, smanjenja odbojnost prema nadređenima, usklađivanje radnog vremena sa slobodnim vremenom, veća produktivnost. Najveći nedostatak, možda čak i jedini nedostatak je taj što se ne može primijeniti na sva radna mjesta, nego samo na ona gdje zaposlenici nisu u svakodnevnoj interakciji sa korisnicima nekih usluga, kao što su hoteli, trgovine i njima slični,
- Dijeljenje radnih mjesta – dijeljenje radnih mjesta jedan je od novijih trendova u svijetu. Sastoji se od toga da dvije ili čak i više osoba dijeli isto radno mjesto. Može se kombinirati na različite načine, da li će netko odraditi svaki dan prva četiri sata, dok će drugi odraditi preostala četiri sata, ili će netko odraditi punih osam sati dva dana u tjednu, a netko drugi punih osam sati preostala tri dana u tjednu ovisi o dogovoru. Dijeljenje radnih mjesta i nije baš zaživjelo kod nas, jako je teško naći osobu koja će ti odgovarati i sa kojom ćeš se moći dogovoriti, a i presudne su financije, jer se jedna plaća dijeli na pola,
- Rad kod kuće – u novije vrijeme naziva se još i virtualni ured. Prednosti rada od kuće su manji stres, veća produktivnost, sloboda odijevanja, fleksibilno radno vrijeme. Nedostaci rada od kuće su dostupnost u bilo koje vrijeme, trošenje vlastitih, kućnih, resursa, ometanje ukućana, te je otežano komuniciranje s kolegama.
Zakon o zaštiti na radu govori o tome da je poslodavac odgovoran za svojeg zaposlenika, da svaki zaposlenik za rad kod kuće mora imati osigurane iste uvijete kao na radnom mjestu. Poslodavac mora zaposleniku osigurati ergonomski stolac s naslonom za ruke, mora imati zadovoljavajuću rasvjetu, buku manju od 60 decibela, sobnu temperaturu između 20 i 24 stupnjeva, te mora imati računalo ekrana većega od 17 inča koje ne smije biti prijenosno.

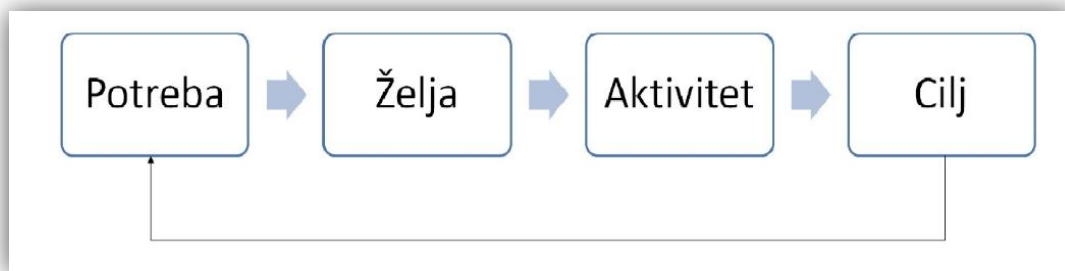
3. MOTIVACIJSKE TEORIJE I NJIHOVA PODJELA

Postoje mnoge motivacijske teorije, a u ovom završnom radu izdvojiti ću dvije grupe motivacijskih teorija. To su sadržajne i procesne motivacijske teorije. Sadržajne motivacijske teorije bave se zaposlenicima i što ih motivira u poslu, dok se procesne motivacijske teorije bave načinom poticanja i usmjeravanja individualnog ponašanja.

3.1. Sadržajne motivacijske teorije

„Ta skupina teorija usmjerena je na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način.“ (Bahtijarević - Šiber, 1999., str. 559).

Nadalje, Bahtijarević – Šiber (1999., str. 559) navodi da je glavni koncept što se tiče ljudskog ponašanja koncept potreba, dok su osnove za potrebama ponašanje i ciljevi. Autorica također napominje da sadržajne motivacijske teorije neki autori označavaju individualnim teorijama jer se u njima ignoriraju karakteristike radne okoline i samog posla, a u prvi plan se stavljaju karakteristike pojedinaca.



Slika 1. Proces motivacije prema sadržajnim teorijama
Izvor: Prema Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb

3.1.1. Motivacijska teorija Abrahama Maslowa

Motivacijska teorija Abrahama Maslowa poznatija je kao teorija hijerarhije potreba, te je ujedno najpoznatija i najpopularnija motivacijska teorija.

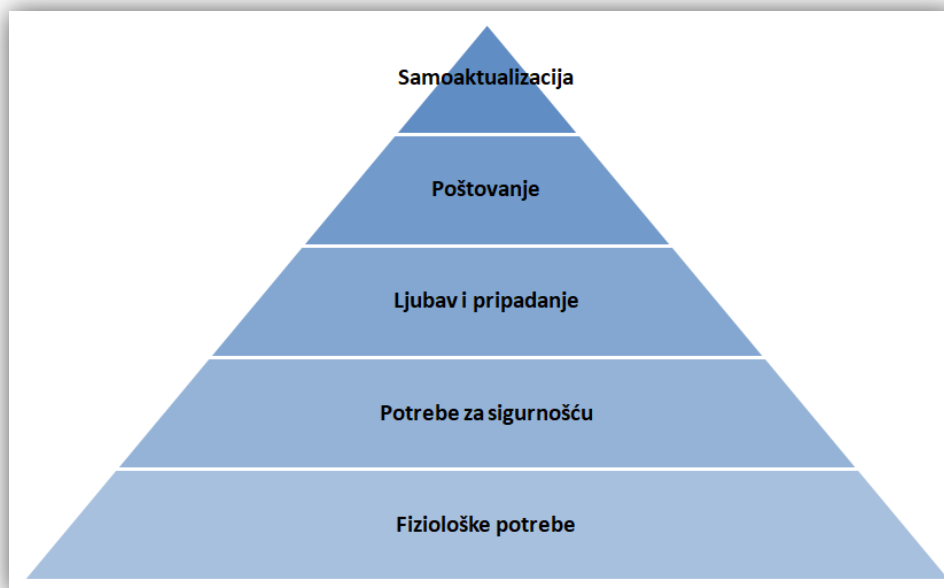
Teorija hijerarhije potreba govori o tome da je motivacija za rad samo jedan segment, te je ona cjelovita teorija ljudske motivacije.

Temeljna je za tu teoriju pretpostavka o relativnoj nadmoćnosti potreba organiziranih u hijerarhijsku strukturu. U njezinoj osnovi je jednostavna teza o frustraciji i deprivaciji potreba kao osnovnoj poluzi njihova aktiviteta i djelovanja na ponašanje. To znači:

- Da je pojavljivanje neke potrebe obično uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge „važnije“ potrebe
- Da se nijedna potreba ili želja ne mogu promatrati izolirano jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba. (Bahtijarević - Šiber, 1999., str. 560).

Abraham Maslow, tvorca teorije hijerarhije potreba u kasnijim radovima donekle priznaje da nema pravog, konačnog načina zadovoljenja potreba, te da je svako zadovoljenje posebno, relativno.

Iako priznaje da je svako zadovoljenje zasebno, svejedno ostaje pri početnoj, prvoj hijerarhijskoj strukturi koja je vidljiva na slici ispod teksta.



Slika 2. Teorija hijerarhije potreba

Izvor: Prema Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb

Fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, te ljubav i pripadanje spadaju u jednu kategoriju koju možemo nazvati jednim imenom, a to je socijalna egzistencija čovjeka i odnosa s drugim ljudima, dok preostale dvije potrebe možemo svrstati u drugu skupinu potreba.¹ Poštovanje i samoaktualizacija mogu se gledati kao dvije zasebne potrebe. Pod poštovanje spada dostojanstvo, različita priznanja kao što su stručnost, sposobnost, odgovornost, samopoštovanje, poštovanje prema drugima, različitim ljudima i ostale potrebe koje spadaju pod socijalni status. Kad se govori o samoaktualizaciji misli se na postizanje vlastitih potreba, želja i potencijala. Da čovjek bude ono što može biti, a ne ono što on želi biti. Teorija hijerarhije potreba zamišljena je tako da su potrebe koje se nalaze na dnu piramide važnije od potreba koje se nalaze na vrhu piramide. Tako dugo dok čovjek nije zadovoljan u potpunosti sa fiziološkim potrebama, ostale potrebe pomalo stagniraju.

Stavljajući na stranu sve motivacijske teorije, postoje ljudi, zaposlenici koji su uvijek motivirani bez obzira na stanje situacije u radnom okruženju. Oni će uvijek pronaći način i motivaciju te će ulagati više napora u svoj rad od onih koji nisu motivirani i uvijek se za njih mora pronalaziti način kako ih adekvatno motivirati. Zato su nadređeni ti koji moraju prepoznati razlike i potrebe svojih zaposlenika i povezati ih s radnim zadacima koji su primjereni njihovoj sposobnosti i volji.

3.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije - Clayton Alderfer

Elemente motivacije teorije trostupanjske hijerarhije prema Claytonu Alderferu čine tri vrste potreba, a to su egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti i potrebe rasta i razvoja. Prema tome teorija trostupanjske hijerarhije se skraćeno zove ERP (ERG: existence – relatedness – growth). Tu teoriju mnogi smatraju boljom i kompleksnijom od teorije hijerarhije potreba. (Bahtijarević - Šiber, 1999., str. 565).

Poduzeća sa mnogo zaposlenika upotrebljava spomenutu teoriju jer se ona smatra standardnom hijerarhijskom metodom.² Standardna hijerarhijska metoda sastoji se od upravnog odbora, izvršnog direktora i od voditelja financijskih poslova. U toj hijerarhijskom strukturi informacije kolaju u oba smjera, komunikacija je dvosmjerna.

Glavna prednost teorije trostupanjske hijerarhije je ta da pomaže u kreiranju, dizajniranju, implementaciji i naposljetku održavanju pouzdanog, stabilnog i isplativog funkcioniranja

¹ Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., „Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima,, Technical journal 7, 1(2013), 56-63 [Na internetu]. Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/101178>. [Pristupano: 25.03.2019].

² <https://smallbusiness.chron.com/explain-threetier-organizational-structure-58320.html> [Pristupano: 12.04.2019].

Teorija trostupanjske hijerarhije polazi od tri pretpostavke. Prva pretpostavka je zadovoljenje potreba. Druga pretpostavka je da ako je više rangirana potreba zapostavljena, na nju se gleda negativno, pa će samim time patiti i potrebe nižeg reda. Treća pretpostavka je da svako postignuće za zadovoljenjem potreba djeluje kao aktivacija potreba u drugim kategorijama. (Bahtijarević – Šiber, 1999., str. 567).

3.1.3. Teorija motivacije postignuća - David McClelland i Clayton Alderfer

Teorija motivacije postignuća poznata je još kao teorija potrebe postignuća. Ta teorija vezana je uz rad više autora, no dalje su ju razvijali i analizirali David McClelland i Clayton Alderfer. Definira se kao predispozicija individue da se teži samo za uspjehom. (Bahtijarević – Šiber, 1999., str. 569).

Teorija motivacije postignuća govori o tome da čovjek ima potrebu za uspjehom i postignućem, to ga gura prema naprijed. Motivira ga velika želja za savladavanjem raznih prepreka koje mu se nađu na putu, ima veliku želju za savladavanjem volje koja mu se nameće. Također, želi postići nešto što je po pravilu teško i to želi postići što brže. (Beck, 2003., str. 317).

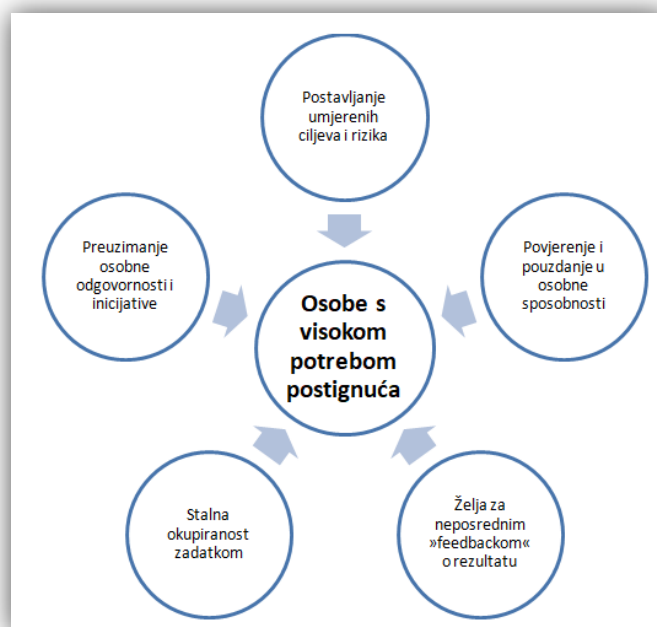
Autor komentira model na sljedeći način:

"Murray je u svrhu proučavanja ličnosti i potreba konstruirao Test tematske aprecijacije (TAT). Taj se test sastoji od niza slika o kojima ispitivana osoba mora ispričati priču kojom će odgovoriti na sljedeća pitanja: Što je dovelo do situacije na slici? Što se sada događa? Kako se osobe osjećaju? Što će biti ishod? Razmjerno dvosmislene slike trebaju potaknuti na pričanje o sadržajima karakterističnim za pojedinu osobu." (Beck, 2003., str. 317).

Bahtijarević – Šiber (2003., str. 569) navodi kako se ova teorija razlikuje od prethodnih po tome što je prvenstveno usmjerena na motivaciju za radom. Pojedinačni motiv je temelj radnog ponašanja, određena ponašanja osnova su različitih motiva i potreba, a rezultat su socijalizacije i učenja u društvu i da je u potpunosti fokusirana na unutarnju motivaciju, što znači da je motivacijski poticaj uspješna realizacija zadanih aktivnosti i rješavanja problema, a kao nagrada se javlja osjećaj zadovoljstva i ponosa.

U teoriji motivacije postignuća govori se o tome da se potrebe zaposlenika mijenjaju s vremenom kako i raste njihovo znanje i potrebne vještine kojima izvršavaju radne zadatke.⁴

David McClelland i Clayton Alderfer nakon provedbe istraživanja došli su do zaključka da su poduzetnici ti koji najviše teže daljnjem uspjehu, konstantno teže postignućima, da su manje ovisni o drugima, ali i manje brinu o tuđim osjećajima. Istraživanja su dokazala da su takvi ljudi bolji i uspješniji poduzetnici, da se bolje snalaze u novom okruženju i općenito su uspješniji na svim područjima života. Treba napomenuti da postoje i druge profesije, osim poduzetničkih, gdje je također prisutan veliki motiv za postignućem, ali je kroz istraživanje dokazano da su menadžeri i poduzetnici u većini, oni su ti koji najviše teže ka uspjehu i priznanjem u društvu općenito. (Bahtijarević – Šiber, 1999., str. 571).



Slika 4. Utjecaj potrebe postignuća na ponašanje
Izvor: Prema Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagre

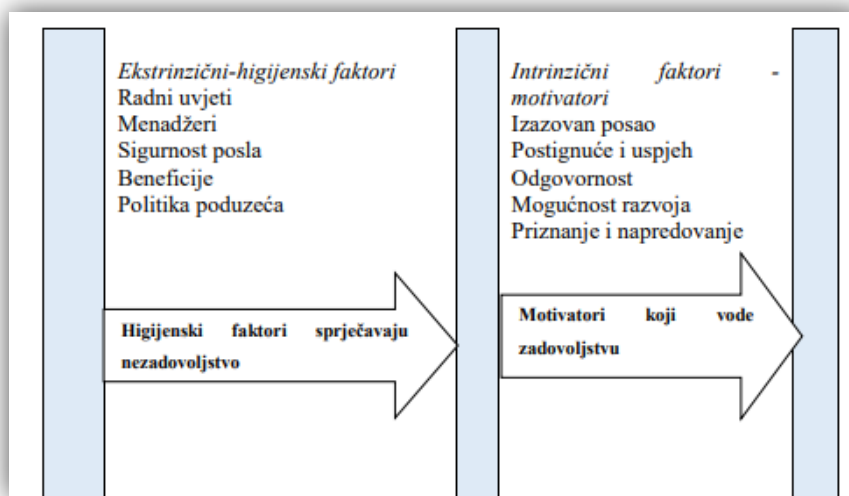
3.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije – Frederick Herzberg

Dvofaktorska teorija motivacije naziva se još motivacijsko – higijenska teorija i dvojna teorija motivacije. Teorija se bavi radnim situacijama i faktorima za rad, a ne potrebama. Nakon teorije hijerarhije potreba, druga najpoznatija motivacijska teorija.⁵

⁴ <https://www.businessstopia.net/human-resource/achievement-theory-motivation> [Pristupano: 12.04.2019]

⁵ Dostupno: <https://www.dugirat.com/novosti/76-gospodarstvo/6291->[Pristupano: 26.03.2019.]

Dvofaktorska teorija motivacije temelji se na dvije pretpostavke. Prva pretpostavka je ta da nezadovoljstvo i zadovoljstvo na poslu, radnom okruženju nemaju iste uzroke. U radnom smislu nezadovoljstvo radom može se nazvati, protumačiti kao odsutnost od zadovoljstva. Druga pretpostavka je da postoje dvije kategorije motivacijskih faktora. Prvi motivacijski faktori su higijenski faktori (sigurnost na poslu, status, plaća, radni uvjeti, politika organizacije, međuljudski odnosi, način ophođenja i rukovođenja,...) koji mogu spriječiti pojavu motivacije među zaposlenicima. Ako zaposleniku imalo odgovaraju, oni mogu smanjiti nezadovoljstvo, odsutnost u poslu, ali ih ne mogu motivirati. Drugi motivacijski faktori su motivatorski faktori (priznanje, napredovanje, određena odgovornost,...) koji daju zaposlenicima određeni osjećaj sigurnosti i priznanje za određeni posao koji obavljaju.



Slika 5. Herzbergova dvofaktorska teorija
Izvor: Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb

Bahtijarević – Šiber (1999., str. 575) navodi da je dvofaktorska teorija motivacije usmjerena i na preobrazbu rada tako da se razbije monotonija i pobudi određena kreativnost, odgovornost, samoinicijativa među zaposlenicima. Mora se napomenuti da zaposlenici koji imaju manji stupanj obrazovanja drugačije gledaju na pojedine motivacijske faktore od zaposlenika sa višim stupnjem obrazovanja. Motivacijski faktori razlikuju se zbog vrste posla koji se obavlja, ali i o određenim osobnim faktorima zadovoljstva, željama i potrebama svakog zaposlenika pojedinačno.

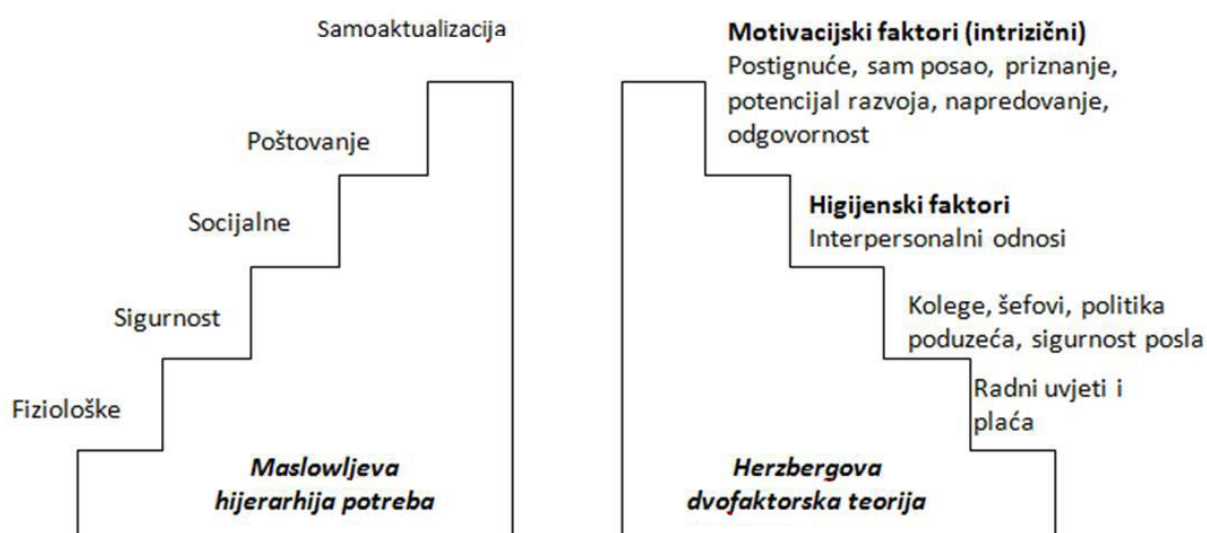
Kako bi se povećala motivacija među zaposlenicima ponekad je potrebno razbiti monotoniju uspostavljene organizacije rada, bilo bi poželjno postojeći posao redizajnirati i obogatiti (manja kontrola, a veća samostalnost u radu, uvođenje novih zadataka koje je potrebno riješiti,...) (Buble, 2009., str. 491).

Dvofaktorska teorija motivacije često se uspoređuje sa teorijom hijerarhije potreba jer se upravo ta motivacijska teorija Abrahama Maslowa često uzima kao temeljno polazište i analiza svih motivacijskih teorija zajedno. Oba dvije teorije govore o tome da su potrebe bez obzira na sve glavno polazište motivacije. Sličnosti i razlike prikazane su u tablici koja slijedi. (Bahtijarević – Šiber, 1999., str. 576).

Tabela 1. Temeljne razlike između Maslowljeve i Herzbergove teorije, Izvor: Prema Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb

RAZLIKE	MASLOWLJEVA TEORIJA HIJERARHIJE POTREBA	HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA
1. Važnosti	Za sve ljude i vrste poslova	Uglavnom za „bijele ovratnike“
2. Utjecaj potreba na ponašanje	Sve potrebe mogu motivirati ponašanje	Samo intrinzične potrebe mogu motivirati
3. Uloga financijskih nagrada	Mogu motivirati	Nisu ključni motivatori
4. Perspektiva	Opća motivacija za sve ljude	Usmjerena na rad
5. Vrsta teorije	Deskriptivna (što je to)	Preskriptivna (što bi trebalo biti)

U tablici možemo vidjeti da je nepotrebno uspoređivati te dvije teorije zajedno jer se osnovna polazišta razlikuju, a potrebe i želje su potpuno neznatne, sićušne, što se također može vidjeti i u slici koja slijedi.



Slika 6. Sličnosti između Maslowljeve i Herzbergove teorije
Izvor: Prema Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb

3.1.5. Teorija motivacija uloga – John Miner

Motivacija na radnom mjestu definirana je kao spremnost zaposlenika da uloži veliki napor i ostvari zacrtani cilj koji mu je zadao poslodavac i time nastoji zadovoljiti individualne potrebe.⁶ Tako motivirani zaposlenici automatski poboljšavaju djelovanje organizacije i njezina konkurentska prednost na tržištu je veća. Više su angažirani, bolje se nose s nelagodnom i neizvjesnom situacijom, bolje i lakše rješavaju nastale probleme, kreativniji su i inovativni, puni novih ideja. Zaposlenici su zadovoljni sa svojim radnim mjestom što se uvelike odražava i na postojeće i nove kupce, klijente, ulagače, suradnike.

John Miner razvio je teoriju koja govori kako različite motivacijske teorije objašnjavaju motivaciju uloga u organizaciji, a te uloge pretpostavljaju različite motivacijske strukturne potrebe. (Bahtijarević – Šiber, 1999 str. 578).

Tabela 2. Minerova teorija motivacija uloga, Izvor: Prema Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb

MOTIVACIJSKA STRUKTURA RAZLIČITIH ULOGA ILI POSLOVA	
Managerska motivacija (hijerarhija uloga)	<ul style="list-style-type: none">• Pozitivan stav prema autoritetu• Potreba za natjecanjem• Potreba za moći• Potreba za potvrđivanjem (afirmacijom)• Potreba za različitim, diferenciranim statusom• Želja da se odgovorno obavljaju rutinske managerske dužnosti
Profesionalna motivacija (stručnjaka)	<ul style="list-style-type: none">• Potreba za učenjem• Potreba neovisnog rada i djelovanja• Potreba za stjecanjem statusa• Potreba pomaganja drugima• Identifikacija s profesijom (temeljena na vrijednostima)
Poduzetnička motivacija (zadataka)	<ul style="list-style-type: none">• Potreba za postignućem• Potreba izbjegavanja rizika• Potreba „feedbacka“• Potreba za uvođenjem inovativnih rješenja• Potreba anticipiranja budućih mogućnosti (planiranja)

⁶ <http://execdev.kenan-flagler.unc.edu/blog/the-role-of-motivation-in-the-workplace> [Pristupano: 12.04.2019.]

Motivacija je jedan od ključnih i bitnih elemenata za obavljanje menadžerskog posla. Najviše je tome presudno to što ljude na takvim pozicijama pokreće zadovoljstvo upravljanja poslom, nadgledanje svih elemenata procesa, težnja za postizanjem određene moći i statusa u društvu.

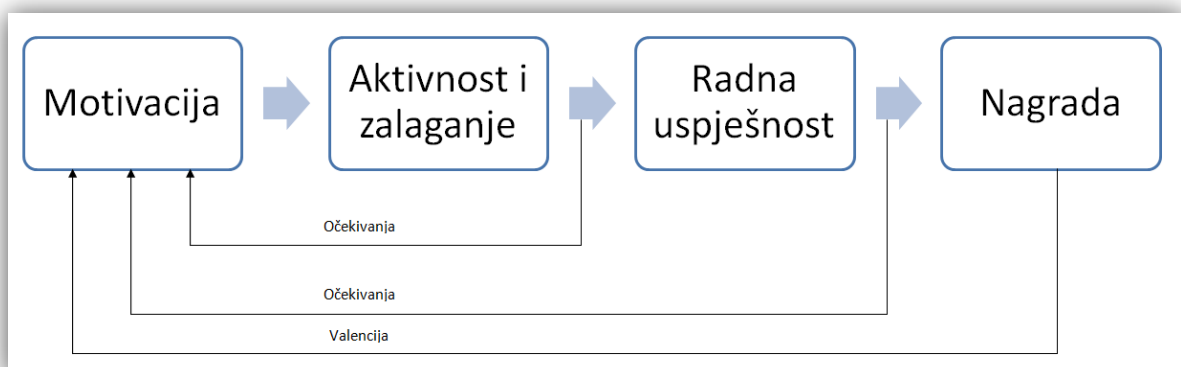
Kada se govori o profesionalnoj motivaciji misli se na ljude koji su stručnjaci na svom području, kao što su liječnici, odvjetnici, znanstvenici, znači ljudi koji nude svoje znanje. Motivira ih želja za stalnim učenjem, stjecanjem novih znanja i vještina, žele djelovati neovisno, biti cijenjeni u društvu, žele pomoću svojeg znanja pomoći drugim osobama.

Poduzetnička motivacija može se još okarakterizirati kao motivacija zadataka, jer se odnosi na samu uspostavu dobre organizacije rada. Sastoji se od uživanja u postignutom vlastitom uspjehu, pokušaju izbjegavanja rizika, očekivanju povratne informacije da li je organizacija uspješno provedena ili nije, potrebe za uvođenjem novih, zanimljivijih i učinkovitijih ideja. (Bahtijarević – Šiber, 1999 str. 579).

3.2. Procesne motivacijske teorije

Druga velika podjela motivacijskih teorija su procesne motivacijske teorije.

„U osnovi je toga teorijskog pristupa spoznaja da koncept potreba nije dostatan za objašnjavanje radne motivacije nego je u analizu nužno uključiti i druge sadržaje: percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije.“ (Bahtijarević - Šiber, 1999., str. 580). Procesne motivacijske teorije bave se razlozima i procesima u kojima se zaposlenici u radnom okruženju i radnim situacijama ponašaju na različite načine. Također, nazivaju se još i teorije očekivanja jer se javlja veliko očekivanje koje se odnosi na rezultate ponašanja glede motivacije. (Bahtijarević - Šiber, 1999 str. 580).



Slika 7. Opći procesni model motivacije za rad

Izvor: Prema Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb

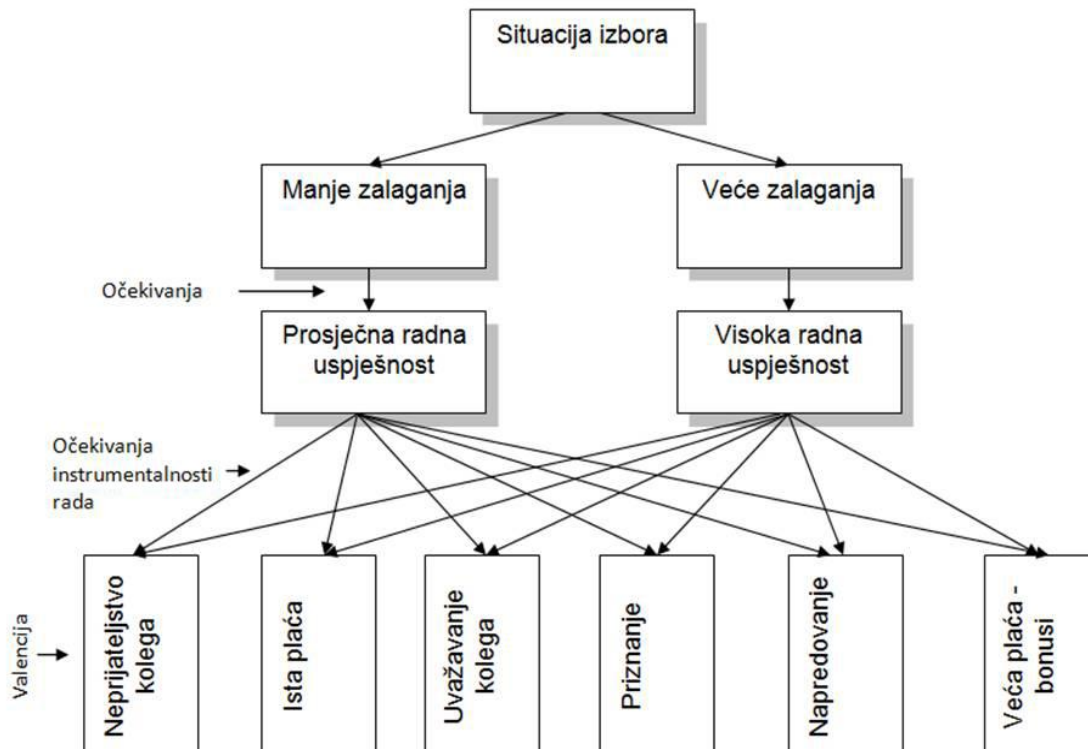
3.2.1. Kognitivni model motivacije – Victor H. Vroom

Najveći utjecaj i značenje u razvoju motivacijskih teorija ima kognitivni model motivacije Victora H. Vrooma.

"Polazna je pretpostavka da u svakoj situaciji čovjek obavlja racionalni izbor između različitih mogućnosti ponašanja, procjenjujući efekte i značenje koje imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge. Motivacija je tako definirana kao proces koji usmjerava izbore osoba između alternativnih oblika racionalne aktivnosti." (Buntak i suradnici, 2013., str. 56-63).

Victor H. Vroom u kognitivnom modelu motivacije istražuje zašto zaposlenici u radnom okruženju biraju alternativna rješenja, a druga rješenja odbacuju. Istražuje zašto postoje veće ili manje motivacije kod zaposlenika, zašto zaposlenici nekada rade bolje, nekada rade slabije, zašto u jednoj radnoj situaciji ulažu veći napor, a u nekoj se drugoj radnoj situaciji ne trude. Prema tome razvio je dva koncepta, koncept valencije ili privlačnost efekata radne aktivnosti za pojedinca i koncept očekivanja.

Koncept valencije govori o privlačnostima koje različiti motivacijski faktori imaju za pojedinu osobu, dok koncept očekivanja može biti negativan ili pozitivan. Pojedinac teži prema pozitivnom ishodu, a s druge strane pokušava izbjeći negativan ishod koliko je god to moguće. Nadalje, koncept očekivanja govori i o tome da pojedinac kroz izabranu aktivnost može ostvariti zacrtane ciljeve, ali samo ako vjeruje da je to moguće ostvariti. Ako pojedinac uvidi da svojim dobrim zalaganjem može ostvariti svoje zadane ciljeve, još će više i bolje raditi. (Bahtijarević - Šiber, 1999., str. 582).



Slika 8. Pojednostavljeni prikaz kognitivnog modela motivacije za rad
Izvor: Prema Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb

"Ova teorija pokazala se nezaobilaznom za razumijevanje radne motivacije i načina djelovanja na njeno podizanje, posebice vezane za materijalno nagrađivanje." (Buntak i suradnici, 2013., str. 56-63).

3.2.2. Teorija pravednosti - J. Stacy Adams

Teorija pravednosti objašnjava zašto plaća i radni uvjeti u organizacijama ponekad nisu dovoljni da bi zaposlenici bili motivirani radom, ali i samim dolaskom na posao.⁷ Objasnjava također zašto unapređenje ili nagrađivanje jednog zaposlenika čini druge zaposlenike demotiviranima za rad. Bitno je zaposlenike stalno držati motiviranima, čim se malo osjete ugroženima, da su podbacili, odmah se javlja nezadovoljstvo.

Kao i ostale procesne teorije bavi se procesima koji se odražavaju na ljudsko ponašanje, ali sama srž gledišta je kako nagrade za rad djeluju motivacijski na zaposlenike. Zbog toga teorija pravednosti se često naziva i teorija financijskog nagrađivanja.

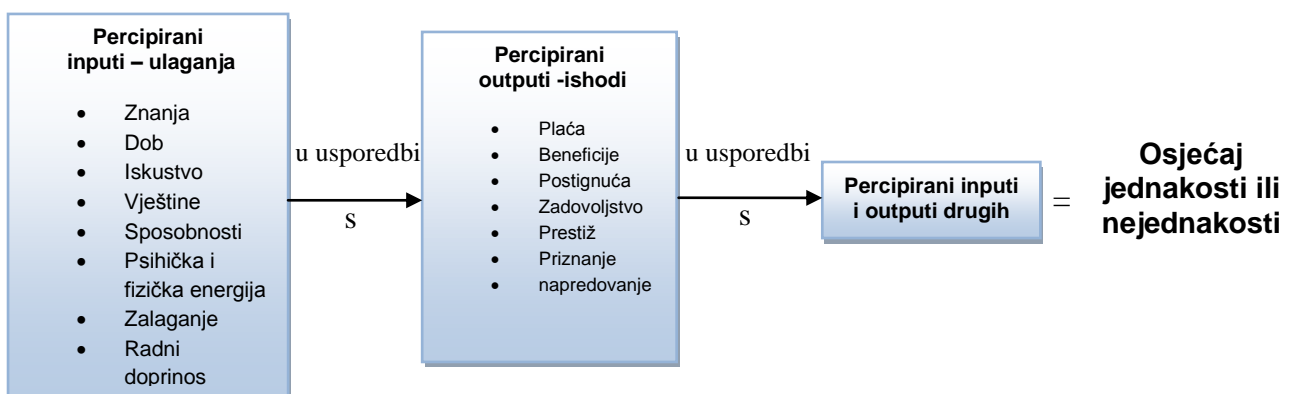
⁷ <https://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/stacey-adams-equity-theory.php> [Pristupano: 12.04.2019]

Od svih procesnih teorija, najviše se bavi odnosima među zaposlenicima, kako se nadređeni ponašaju prema njima, da li neke zaposlenike više preferiraju, neke manje preferiraju, da li postoji jednaki tretman prema svima ili se pojedinci izdvajaju. Teoretičar J. Stacy Adams kroz teoriju pravednosti pokušava objasniti ulogu motivacije u radu i ljudskog ponašanja kroz jednakosti ili nejednakosti. To znači da se zaposlenik zalaže, ulaže trud, pokazuje volju za učenjem i kreativnošću, stječe iskustvo, ulaže dodatnu energiju, a za uzvrat očekuje nagradu (da li kroz plaću, priznanje, napredovanje, ...) ili naknadu. A nadređeni je taj koji će pokazati i dokazati da li tog zaposlenika vrednuje kao i ostale, da li se sa njim ophodi kao sa ostalima ili ga degradira zbog njemu poznatih razloga.

Ponekad se može dogoditi da i zaposlenik i nadređeni osjećaju nejednakost. Zato je J. Stacy Adams podijelio teoriju u dvije opće kategorije. Prva kategorija odnosi se na uvjete percepcije nejednakosti. To se odnosi na sve one napore, ulaganja, zalaganja, na sve što jedan zaposlenik ulaže u organizaciju, a pitanje je što dobiva zauzvrat od nadređenih. Druga kategorija odnosi se na rješavanje tog problema nejednakosti. To znači da se zaposlenik uspoređuje sa drugim zaposlenicima, uspoređuje koliko je on nečega uložio, a koliko su ostali i tko je koliko dobio zauzvrat. Da li su svi dobili isto ili se radila razlika među zaposlenicima, da li su osobne preferencije prevladale. (Bahtijarević - Šiber, 1999., str. 585).

J. Stacy Adams analizira događaje koji su izašli iz nepravde i nejednakosti koja se odvija u radnoj sredini, a akteri su zaposlenici i nadređeni, točnije sama organizacija. S jedne strane postoje zaposlenici koji ulažu iskustvo, energiju, pa i slobodno vrijeme da usavrše stečeno znanje, a sa druge strane je organizacija koja bi trebala prepoznati to i nagraditi. Takav način igra veliku ulogu u međuljudskim odnosima. Stoga J. Stacy Adams smatra da je potrebno utvrditi mehanizme koji stvaraju nejednakosti i uvjete, te pronaći metodu kojom će se to otkloniti. (Buble, 2009., str. 494).

Podjela teorije na dvije opće kategorije prikazuje slika koja slijedi:



Slika 9. Glavne komponente teorije pravičnosti

Izvor: Prema Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb

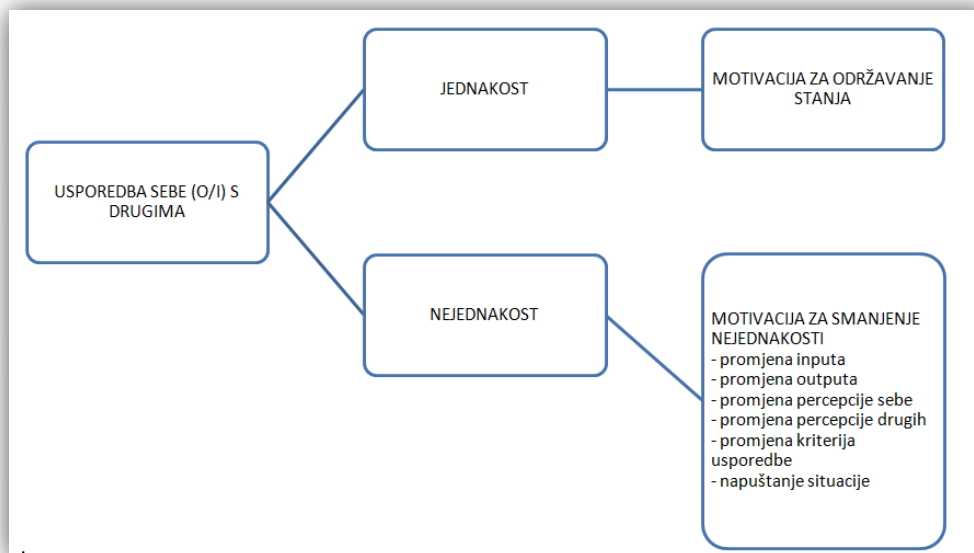
Iako bi sve nagrade, kao što su beneficije, priznanja, podrška, dobri poslovni odnosi, trebale biti uzrok kojim se zaposlenici osjećaju manje vrijednima, plaća je ta koja je presudna u nejednakosti. Najviše je zavisti, ljubomore izazvala nagrada u obliku plaće. Što je veća nejednakost, veće će biti tenzije među zaposlenicima i obratno. Postoje dvije nejednakosti. Pozitivna nejednakost koja ide u korist pojedincu i negativna nejednakost koja ide u korist drugoj osobi.

Teorija pravednosti nije do kraja definirana, jer u osjećaju nezadovoljstva puno utjecaja ima i osobno favoriziranje položaja u odnosu na druge osobe. Svatko je jedinka za sebe i svaki zaposlenik na svoj jedinstveni način smatra da li je u nečemu zakinuti ili nije.

Situacija nejednakosti može se riješiti tako da ako zaposlenik smatra da se trudi, da radi i da se zalaže više od drugih, može tražiti povećanje plaće, ali u većini slučajeva dogodi se to da jednostavno prestane raditi i zalagati se više od drugih.

Drugi način na koji se situacija nejednakosti može riješiti je ta da zaposlenik jednostavno počinje izostajati sa posla zbog nezadovoljstva, počinje odugovlačiti sa radnim zadacima ili prijeđe u drugu organizacijsku jedinicu ili u drugu organizaciju.

Treći način situacije nejednakosti može se riješiti tako da se pokuša razgovorom ustvrditi da li ipak postoje nejednakosti, da li možda nije to samo sa osobnog gledišta, doživljenje osobne percepcije, možda se drugi zaposlenici isto trude, ali im ne ide toliko dobro kao toj osobi koja se pronasla u situaciji nejednakosti. (Bahtijarević - Šiber, 1999., str. 588).



Slika 10. Motivacijsko djelovanje percepcije nejednakosti
Izvor: Prema Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb

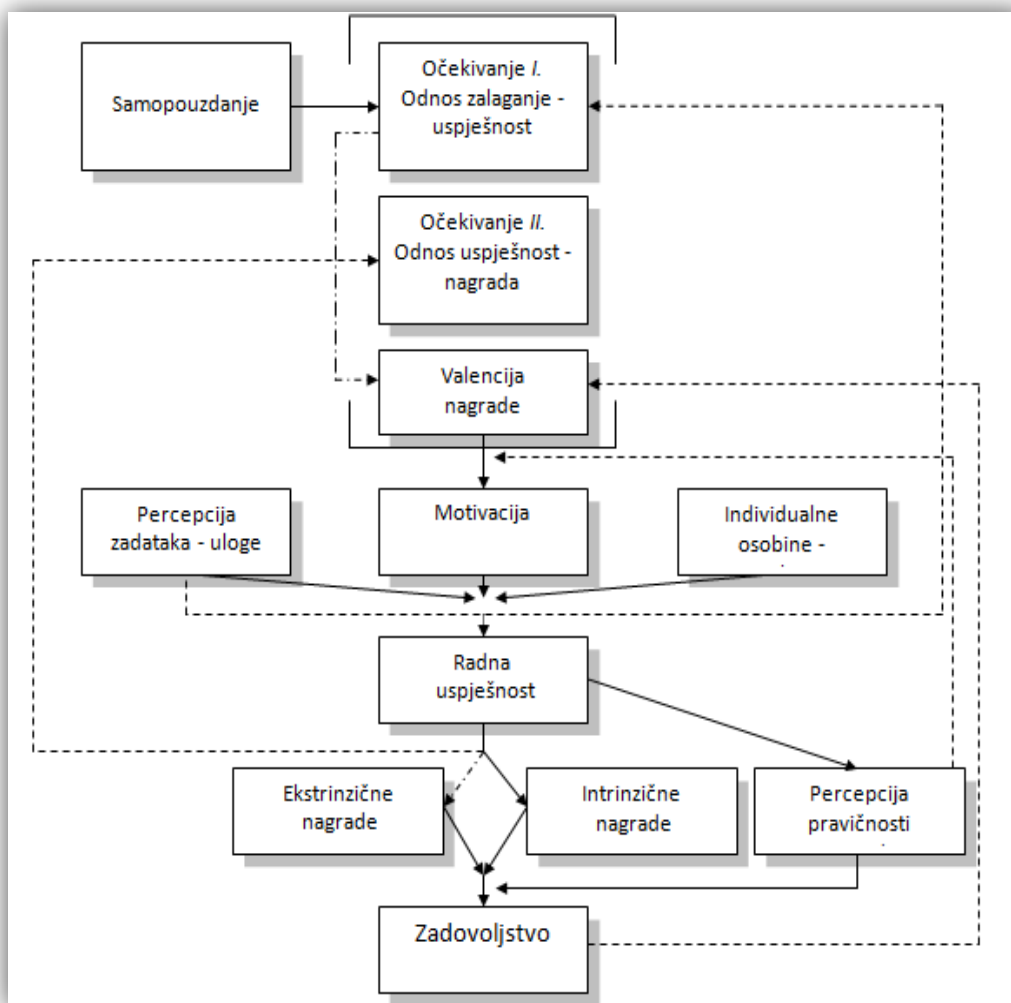
3.2.3. Integrativni procesni model motivacije – Porter i Lawler

Integrativni procesni model motivacije sastoji se od elemenata kognitivnog modela motivacije i teorije pravednosti, te još sadrži i neke druge elemente koji imaju utjecaja na radnu uspješnost.

Integrativni procesni model motivacije navodi motivaciju kao jednim od faktora uspješnosti i radnog ponašanja, uključujući i druge faktore poput očekivanja, percepcije zadataka, zadovoljstva, sposobnosti i karakteristike pojedinaca...

Ovaj model naziva se integrativni procesni model motivacije jer su u njemu ujedinjeni odnosi, ideje i varijable koje se pojavljuju u sadržajnim i procesnim modelima motivacije. U modelu se pokušavaju objasniti različite vrste očekivanja koje utječu na osobnu motivaciju pojedinca i faktora koji tu motivaciju određuju. (Bahtijarević - Šiber, 1999., str. 591).

Porter i Lawler polaze od pretpostavke da se jedna aktivnost nadovezuje na svaku sljedeću. Točnije, kada zaposlenik uloži napor, taj napor vodi do performansi, a one do nagrada. Kada je zaposlenik nagrađen, javlja se zadovoljstvo koje ponovno motivira zaposlenika za neki novi izazov, novi radni zadatak. (Belak, 2014., str. 433).



Slika 11. Integrativni procesni model radne motivacije
 Izvor: Prema Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb

Na slici iznad može se vidjeti da prema integrativnom modelu postoji više unutarnjih nagrada (priznanje, plaća, prestiž...) koje potječu iz različitih vrsta očekivanja, iz odnosa prema poslu, samoj vrsti posla i osjećaju postignuća, a radna uspješnost je samo jedan od faktora. Motivacija se određuje pomoću dva faktora. Prvi faktor se odnosi na koji način će zadani radni zadatak završiti, a drugi faktor je sposobnost pojedinca koja vodi do uspješnosti obavljanja određenog zadatka.

Integrativni procesni model motivacije obuhvaća dvije vrste očekivanja koje su važne za motivaciju. Prvo očekivanje odnosi se na to da li je uopće moguće uspješno obaviti zadani radni zadatak, dok se drugo očekivanje odnosi na to da li postoji vjerojatnost da nakon uspješno odrađenog radnog zadatka slijedi nagrada. Bitan faktor za pojedinca je privlačnost nagrade. (Bahtijarević - Šiber, 1999., str. 592).

Porter i Lawer odredili su jednadžbu koja prikazuje što je to motivacija:

$$\text{Motivacija} = (Z-U) \times (U-n) \times (V),$$

gdje je Z – zalaganje, U- učinak (radni), N – nagrada, V – valencija (privlačnost nagrade).

Determinanta (Z-U) očekivanja sastoji se od objektivne situacije, od iskustva u sličnim situacijama, od samopouzdanja, te od mišljenja drugih o određenoj situaciji.

Determinanta (U-N) očekivanja sastoji se objektivne situacije, od iskustva u sličnim situacijama, od privlačnosti prema nagradama, od vanjske ili unutarnje kontrole, od mišljenja drugih o određenoj situaciji, te od determinante (Z-U) očekivanja. (Bahtijarević - Šiber, 1999., str. 595).

Integrativni procesni model motivacije proširena je inačica kognitivnog modela motivacije Victora H. Vrooma jer su pored procesnih modela dodali nove faktore kao što su percepcija uloga, sposobnosti, karakteristike pojedinaca, zadovoljstvo,... Prva veza je između napora i nagrade. Ako pojedinac za uloženi trud ne dobi nagradu, sljedeći puta će se manje truditi, manje će uložiti napora. Druga veza tiče se same nagrade. Da li vrijednost nagrade pokriva uloženi trud ili za drugi put nagradu treba povećati ili smanjiti, sve ovisi koliko je uloženo truda. (Buble, 2009., str. 493).

4. STRATEGIJE NAGRAĐIVANJA

Strategija nagrađivanja, bila ona materijalnog ili nematerijalnog karaktera, provodi se kako bi poduzeće, organizacija ostvarila svoje zadane ciljeve. Sve više poduzeća primjenjuje politiku nagrađivanja svojih zaposlenika.

4.1. Strategija materijalnog nagrađivanja

Postoje dvije vrste materijalnog nagrađivanja, a to su izravne i neizravne materijalne kompenzacije. U izravne materijalne kompenzacije spadaju plaće, razni bonusi i poticaji, različite vrste naknada, dok u neizravne materijalne kompenzacije spadaju školarine, stipendije, različita osiguranja, godišnji odmori, dodatno obrazovanje i drugo. Točniju podjelu izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija prikazao sam u sljedećoj tablici. (Bahtijarević - Šiber, 1999., str. 613).

Tabela 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih,
Izvor: Prema Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
RAZINA	Pojedinac	<ul style="list-style-type: none"> - plaća - bonusi i poticaji - naknade za širenje znanja i fleksibilnosti - naknade za inovacije i poboljšice - ostali poticaji (bonus) 	<ul style="list-style-type: none"> - stipendije i školarine - studijska putovanja - specijalizacije - plaćene odsutnosti i slobodni dani - automobil kompanije - managerske beneficije
	Poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> - bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća - udio u profitu - udio u vlasništvu (distribucija dionica) 	<ul style="list-style-type: none"> - mirovinsko osiguranje - zdravstvena zaštita - životno i druga osiguranja - naknade za nezaposlenost - obrazovanje - godišnji odmori - „božićnica“ i drugo - skrb o djeci i starijima i dr.

Buntak i suradnici (2013) komentiraju da je jedno od ključnih pitanja nadređenih kako što bolje motivirati svoje zaposlenike. Najčešći odgovor nadređeni pronalaze kroz materijalne stvari, materijalne nagrade. Motivacija kroz materijalna nagrađivanja pokazala se kao najučinkovitijom, pomoću nje zaposlenici postižu najbolje rezultate.

Prema njihovim riječima u poduzećima koja nemaju razrađenu strategiju motivacije i nagrađivanja vlada loša radna atmosfera, nedostaje odgovornosti i povjerenja pa se zaposlenici loše osjećaju, te neminovno dolazi do stagnacije i nazadovanja.

Cilj svakog poduzeća i menadžera je detaljno razraditi i na određeni način primijeniti sve tehnike materijalne motivacije koje su bitne za ljudske resurse, za povećanje i zadovoljenje ljudskih potreba.

4.1.1. Plaća kao materijalno nagrađivanje

Plaća je najpoznatiji i najpopularniji sustav nagrađivanja zaposlenika unutar poduzeća. Plaća je temelj, stup daljnje nadogradnje različitih bonusa i poticaja. Na temelju plaće zapravo se vidi koliko koji posao vrijedi poduzeću i koliko se cijeni. (Bahtijarević - Šiber, 1999., str. 617).

⁸ Buntak i suradnici (2013) smatraju da je takav način vrednovanja vrlo osjetljiv, dolazi do sukoba i zavisti između pojedinaca, ima veliki utjecaj na međuljudske odnose i na sam rad u poduzeću.

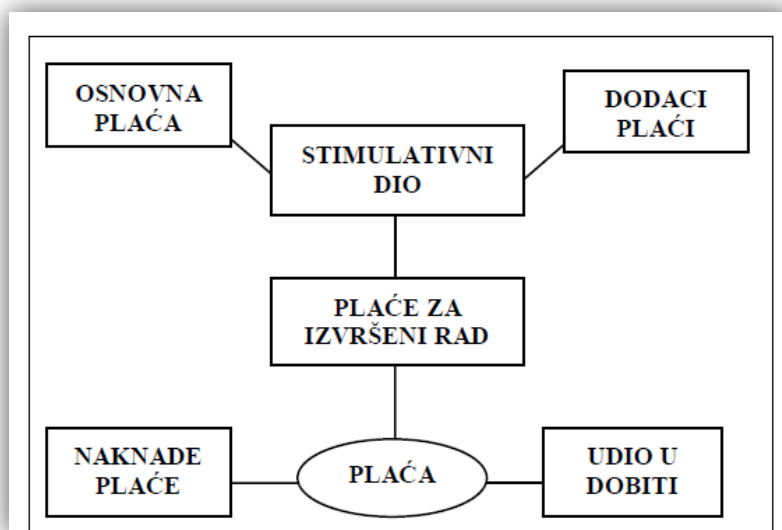
⁹ „Stoga je nužno slijediti postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radnog učinka:

- materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi,
- mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada,
- sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja,
- povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže,
- povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti,
- materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima,
- razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad.“

⁸ Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., „Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima,, Technical Journal 7, 1(2013), 56-63 [Na internetu]. Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/149147>. [pristupano 17.02.2019].

⁹ Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., „Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima,, Technical Journal 7, 1(2013), 56-63 [Na internetu]. Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/149147>. [pristupano 17.02.2019].

Na slici ispod možemo vidjeti da se plaća sastoji od raznih dodataka kao što su osnovica i dodaci na plaću koji se vode kao stimulativni dio. Plaća se sastoji još od naknada za izvršeni rad i udjela u dobiti.



Slika 12. Osnovne komponente plaće

Izvor: K. Buntak, I. Droždek, R. Kovačić, „Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima,, Tehnical journal 7, 1(2013), 56-63 [Na internetu].

4.2. Strategija nematerijalnog nagrađivanja

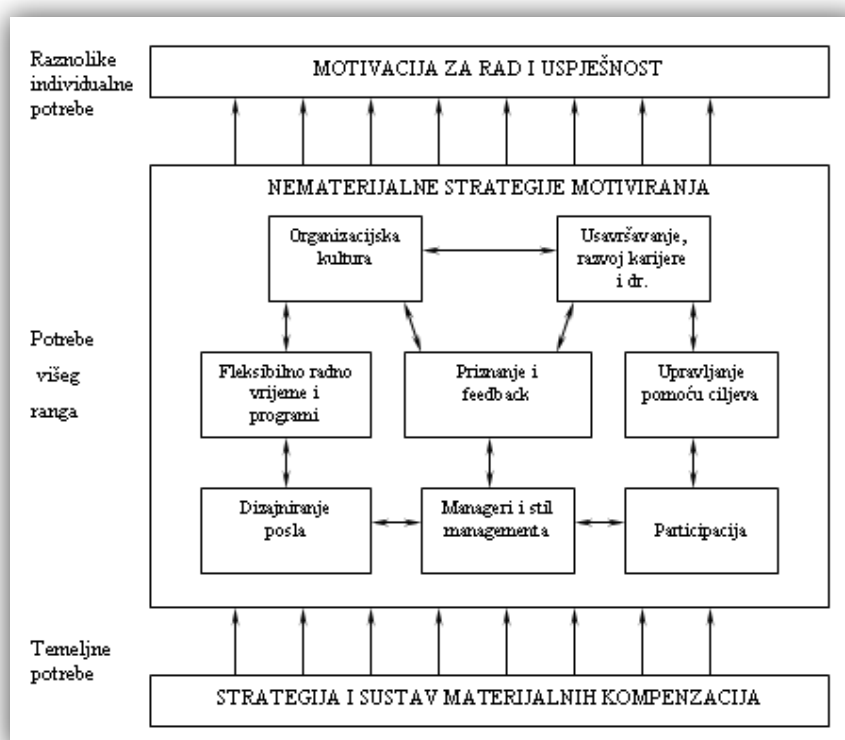
„Temeljno polazište prakse motiviranja u današnjim organizacijama jest spoznaja da će motivacija za rad biti to veća što čovjek može zadovoljiti više svojih raznolikih potreba. Pri tome treba imati na umu da ljudi žele radom zadovoljiti više raznolikih potreba, a ne samo egzistencijalne ili one materijalnog standarda.“ (Bahtijarević - Šiber, 1999., str. 667).

¹⁰ Iako su materijalne motivacije stup, temelj svake organizacije, zadovoljavanje potreba i motiviranje zaposlenika ne može proći niti bez različitih vrsta nematerijalnog nagrađivanja.

Već je ranije spomenuto da je novac, odnosno plaća najstimulativniji sustav materijalnog nagrađivanja. No, ponekad zaposlenima nije dovoljna takva vrsta nagrade, ponekad teže i stimuliranju i zadovoljavanju mentalnih napora u vidu iskustva, znanja i neprestanog usavršavanja. Kada čovjek, u ovom slučaju zaposlenik, riješi svoj egzistencijalni problem, javlja se želja, potreba za samopoštovanjem, poštovanjem, priznanjem.

¹⁰ Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., „Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima,, Tehnical journal 7, 1(2013), 56-63 [Na internetu]. Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/149147>. [pristupano 17.02.2019].

Sustav nematerijalnog nagrađivanja može biti oblikovanje i obogaćivanje posla, fleksibilno radno vrijeme o čemu je više riječi bilo u 2. poglavlju ovog završnog rada.¹¹ Sustav nematerijalnog nagrađivanja može se izvršiti pomoću feedbacka, povratne informacije gdje nadređeni daju do znanja svojim zaposlenicima koliko su zadovoljni njihovim načinom rada, njihovim zalaganjem. Na taj način zaposlenici stječu više samopouzdanja, više su motivirani jer su dobili priznanje, zeleno svjetlo za svoj rad. Veliki utjecaj na nematerijalno nagrađivanje ima organizacijska kultura, međuljudski odnosi. Ako je organizacijska kultura čvrsta, postoji dobra radna klima u poduzeću, zaposlenici su rasterećeni, nema napetosti, sukoba, spoticanja te organizacija bolje napreduje, kreće se u pozitivnom smjeru. Stvorena je prijateljska atmosfera koja uvelike znači za samu motivaciju i radnu atmosferu.



Slika 13. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti
Izvor: Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb

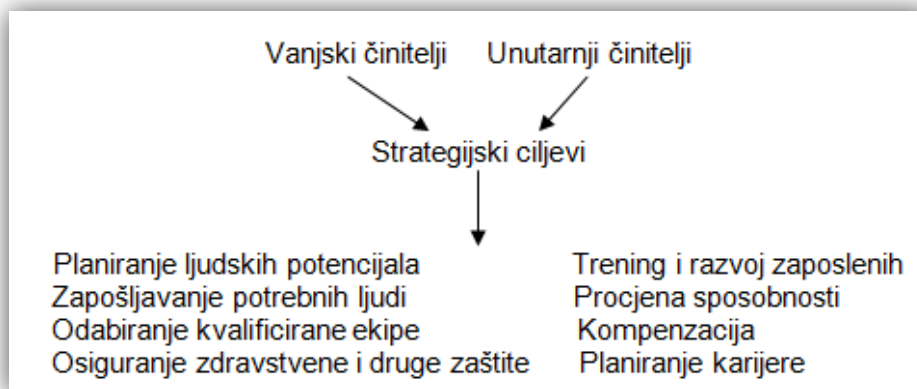
Na slici iznad je prikazano kako funkcionira strategija nematerijalnog nagrađivanja. Temeljne ljudske potrebe prate potrebe višeg reda (fleksibilno radno vrijeme, priznanja, feedback, dizajniranje poslova, usavršavanje, organizacijska kultura,...), ali na kraju, svakog zaposlenika potrebno je na drugačije načine motivirati jer svatko ima različite individualne potrebe.

¹¹ Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R., „Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima,, Technical journal 7, 1(2013), 213-219 [Na internetu]. Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/155360>. [pristupano 17.02.2019].

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

„Kadrovsko popunjavanje ili upravljanje ljudskim resursima je bitna funkcija menadžera, koja u velikoj mjeri može odrediti uspjeh ili propast nekog poduzeća.“ (Žugaj i Brčić, 2003., str. 152). Autori dalje navode da se pod tim podrazumijeva potreba za radnom snagom, popis raspoloživih ljudi, odabiranje i prikupljanje radne snage, promaknuća, ocjenjivanja, planiranja karijera, daljnja izobrazba ljudi i ostalo.

Na upravljanje ljudskim potencijalima (eng. *Human Resources Management – HRM*) utječu vanjski (kultura, etika, konkurencija, tehnologija, znanost, zakoni, propisi, društveni odnosi) i unutarnji (organizacijska struktura, organizacijska kultura, menadžerski autoritet, financije) činitelji. (Žugaj, Šehanović i Cingula, 2004., str. 432).



Slika 14. Poslovi i zadaci upravljanja ljudima u poduzeću
Izvor: Prema Žugaj, Šehanović i Cingula, 2004.

Pomoću unutarnjih i vanjskih činitelja i strateških ciljeva oblikuju se poslovi, zadaci i funkcije HRM-a.

HRM se sastoji od individualnog razvoja, razvoja karijere, organizacijskog razvoja, od planiranja ljudskih potencijala i poslova u organizaciji, izbora i zapošljavanja ljudi, od nagrada, savjetovanja i pomoći svojim zaposlenicima, od odnosa sa sindikatom i od informacijskog sustava za ljudske potencijale. (Žugaj, Šehanović i Cingula, 2004., str. 432).

Najveći utjecaj motivacije odvija se na poslu, u radnoj okolini. Motivacija u organizaciji pruža veliku paletu mogućnosti za daljnji razvoj i napredak karijere. Daljnjim usavršavanjem i motiviranim zaposlenicima raste i sama organizacija. Na to veliki utjecaj imaju stručne osobe, osobe kompetentne za podučavanje svojih zaposlenika. Daljnje napredovanje, izobrazba na poslu sastoji se od planiranog napredovanja (bez planiranja nema vizije u kojem smjeru menadžeri žele ići), promjene posla (cilj je da zaposlenici i menadžeri promjene što više različitih

radnih mjesta da bi mogli proširiti i usavršiti svoje znanje) i od stvaranja položaja „pomoćnika“ (menadžeri su uveli „pomoćnike“ kako bi im približili način rada i funkcioniranja same organizacije). (Žugaj, Brčić, 2003., str. 152).

6. PRIMJERI IZ PRAKSE

U nastavku ću prikazati nekoliko primjera uspješnih poduzeća koja posluju i u Hrvatskoj. Sva ta poduzeća primjenjuju motivacijske teorije na svojim zaposlenicima. Njihova praksa je ta da bez motiviranih i zadovoljnih zaposlenika ne bi ni poslovanje bilo uspješno.

6.1. Primjeri poduzeća koja posluju u Hrvatskoj

Prvi primjer: dm-drogerie markt

dm-drogerie markt (dm)¹² je drogerijski lanac u ovom djelu Europe. U Njemačkoj je 1976. godine otvorena prva prodavaonica u Europi, dok je u Hrvatskoj prva prodavaonica otvorena 1996. godine. U 2019. godini dm ima 159 prodavaonica diljem Hrvatske. Središte je u Zagrebu. Cijela grupacija dm-a je u 2017./2018. godini ostvarila promet od 10,701 milijardi eura, dok je u Hrvatskoj ostvaren promet od 2,14 milijardi kuna. Cijeli dm u Hrvatskoj broji 61.721 zaposlenika, dok ih je u središnjici u Zagrebu zaposleno 1.470. dm iz svojeg asortimana nudi 21.200 drogerijskih proizvoda, od toga je 1000 hrvatskih proizvoda i 32 dm marke. U ponudi dm-a se nalaze različiti proizvodi iz područja ljepote i zdravlja, domaćinstva, foto usluga, dječje njege i hrane, tekstila, sezonskih proizvoda. U Hrvatskoj se nalazi 19 dm prodavaonica koje nude bezreceptne lijekove, te medicinske i dermatokozmetičke proizvode.

dm ima prepoznatljiv slogan, „Tu sam čovjek. Tu kupujem“.



Slika 15. Logo dm-drogerie markt
Izvor: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/, preuzeto: 4. 3. 2019.

¹² Dostupno: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/dm_vremeplov/, https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/odnosi_s_javnoscju/objave_za_medije/1276394/najbolji_poslodavac_moj_posao_2018.html, https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/ [Pristupano: 08.03.2019.]

Koja su dm načela djelatnika?

Dm je kao organizacija zadao sam sebi načela kako što bolje motivirati svoje zaposlenike i učiniti ih sretnijima. Neka od načela dm-a su da pomognu svim svojim zaposlenicima da uče jedni od drugih, da jedni drugima pomažu, da budu jedna velika cjelina, jedan veliki tim, da se jedan prema drugome uljudno ophode, da se međusobno prihvaćaju takvima kakvi jesu, različiti, da upoznaju prvenstveno sebe, da shvate što žele, da se dalje razvijaju kako na osobnom planu, tako i na poslovnom planu. dm želi da zaposlenici prepoznaju i uvide da je njima kao organizaciji stalo do svojih zaposlenika, te da prepoznaju njihov trud i zalaganje i da ih objektivno vrednuju, svakoga po svojoj zaslugi.

Dm je 05. prosinca 2018. godine dvanaesti put za redom proglašen među tri najbolja poslodavca u Hrvatskoj. Osvojio je drugo mjesto, te je ponovno uvršten na popis najboljih poslodavaca u Hrvatskoj. Razlog tome je da zaposlenici dm-a imaju i više nego dobra, štoviše motivirajuća primanja, ponuđen im je rad za dobrobit zajednice, te daljnja usavršavanja. U 2018. godini više od 1.400 zaposlenika sudjelovalo je na raznim edukacijama. dm dodjeljuje diplome svim zaposlenicima koji su završili edukaciju za zanimanje drogerista. Čak 684 zaposlenika volontira u 169 različitih ustanova i organizacija civilnog društva.

Drugi primjer: Lidl

Lidl¹³ je trgovina prehrambenih proizvoda koja je u sastavu jedne velike grupacije Schwarz, te je jedna od 10 vodećih njemačkih maloprodajnih trgovina. Cijelo Lidlovo poslovanje temelji se na jednostavnosti. Kupcima nastoje ponuditi proizvode jako dobre kvalitete i široke potrošnje po pristupačnim cijenama. Lidl u Hrvatskoj postoji od 2006. godine, ima preko 80 trgovina i 1.600 zaposlenika. Jedan od razloga zašto je Lidl poželjan poslodavac je taj da Lidl nudi dinamičan posao pun izazova, sigurnost i podršku, nudi mogućnost daljnje izobrazbe i edukacije.

Lidl je poznat po tome da u svome asortimanu ima proizvode različitih kultura i to je privuklo veliku pozornost kupaca, uvrstili su raznovrsne proizvode koji njeguju tradiciju i kulturu različitih naroda. Svjesni su da moraju postaviti dobre i čvrste temeljne stupove i voditi se zadanim načelima. Neke od temeljnih vrijednosti, Lidl načela, su da njihov sav rad određuje prvenstveno zadovoljstvo kupaca, položaj na tržištu određuje, utvrđuje odnos kvalitete i cijene, radi se jedno po jedno, sustavno, za poželjan uspjeh potrebni su jednostavni radni procesi i brzo donošenje odluka, pravilno pridržavanje svih važećih propisa, bitno je biti svjestan svega oko sebe i treba snositi ekonomsku, ekološku i društvenu odgovornost. Što se tiče zaposlenika, tu je

¹³ Dostupno: <https://www.lidl.hr/hr/o-nama.htm>, <https://www.lidl.hr/hr/Temeljna-nacela.htm> [Pristupano: 08.03.2019.]

naglasak da se prema svakom radnom kolegi treba odnositi pošteno i korektno, međusobno se treba podržavati i cijeniti, poštovanje i dogovori bitan su faktor radnog odnosa, treba znati prihvatiti kritiku, ali treba i odati priznanje, pohvalu, a to sve zaokružuju sa najboljim zaposlenicima koji imaju mogućnost daljnjeg obrazovanja i napretka.



Slika 16. Lidl slogan

Izvor: <http://www.instore.hr/regija/lidl-zauzeo-oko-3-srpskog-trzista-3924.html>, preuzeto: 05.03.2019.

Treći primjer: IKEA

IKEA¹⁴ slovi za jednog od najvećih svjetskih koncerna čija je djelatnost prodaja namještaja. Osim prodaje namještaja koja im je primarna djelatnost, IKEA se bavi nekretninama, te vodi restorane koji se nalaze u sklopu trgovina.



Slika 17. Razvoj IKEA logotipa tijekom povijesti

Izvor: https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html, preuzeto: 05.03.2019.

IKEU smatraju za jednog od najboljih poslodavaca u Hrvatskoj, ali i u svijetu. Na glasu je i kao poduzeće koje je orijentirano prvenstveno prema svojim zaposlenicima, prema ljudskim vrijednostima, vodi se načelima da svaki zaposlenik ima pravo na jednake mogućnosti, na

¹⁴ Dostupno: https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html, https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html#who-we-are [Pristupano: 08.03.2019.]

napredovanje, bez obzira na životnu dob i spol. Prepoznali su kojim putem žele i moraju ići da bi bili uspješni, a to je da se fokusiraju na rodnu ravnopravnost. Žene i muškarci imaju jednake mogućnosti za napredovanjem, tretira ih se jednako, imaju jednaku cijenu satnice za isti rad, radili oni puno radno vrijeme, skraćeno radno vrijeme, bili muško ili žensko. Opće poznato je da su žene manje plaćene, ali u IKEI to nije slučaj. IKEA smatra da je to samo jedan mali korak onome čemu teže, žele postati poduzeće koja pozitivno utječe na društvo i kulturu, ne radi razlike među ljudima i želi doprinijeti što boljem razvoju organizacije.

IKEA je uvidjela da su trudnice zakinute u mnogočemu, da povratkom na posao nakon porodiljnog dopusta nemaju velike mogućnosti za napredovanjem, štoviše čak ih se ne vraća na staro radno mjesto, nego im se dodjeljuje novo, manje plaćeno radno mjesto. Stoga je IKEA odlučila pomoći svim svojim zaposlenicama koje su trudne tako što im je omogućila slobodne dane kada moraju obavljati preglede, radne zadatke su podredili njihovom stanju, osigurali su im pristup napitcima, vodi, osigurali im topli obrok, nabavili kauč gdje mogu prileći u stanci za rad.

IKEU čini 50% žena i 50% muškaraca na svim pozicijama. Nastoje privući što više žena na poslove koji se smatraju muškim poslovima, kao što su logistika i žele privući više muškaraca na poslove poput ljudskih resursa ili odnosa s javnošću, koji se smatraju više poslovima za žene. IKEA ima 49,5% zaposlenica u samoj robnoj kući i 62,5% žena na rukovodećim pozicijama.

IKEA je po još nečemu posebna. Nakon što ženi istekne porodiljni dopust, njihovi muški zaposlenici imaju pravo na mjesec dana plaćenog plaćenog odsustva. Svim time IKEA pozitivno utječe na svoje zaposlenike, a to se odražava i na samo poslovanje.

Četvrti primjer: Müller

Müller¹⁵ je osnovan 1953. godine i do danas je postala jedna od najzanimljivijih trgovina u Njemačkoj, ali i šire. Ima 825 poslovnica diljem Europe, od toga 85 poslovnica u Hrvatskoj. Tvrtka Müller ima oko 1.450 zaposlenika, oko 100 praktikanata i oko 300 studenata. U Hrvatskoj djeluje uspješnih 12 godina. Prema podacima Müller je zauzeo visoko 3. mjesto na ljestvici najboljih poslodavaca u Hrvatskoj. Müller vjeruje da je njegova tajna uspjeha u širokom asortimanu roba i usluga, u povoljnim cijenama, stručnom savjetovanju, ali i ljubaznom osoblju koje svoj posao obavlja sa voljom i motivacijom baš zbog toga jer imaju mogućnost raditi kod jednog od najboljih poslodavaca. Müller nije samo proglašavan najboljim poslodavcem u Hrvatskoj, nego i diljem Europe.

¹⁵ Dostupno: <https://www.mueller.hr/tvrtka/povijest-cinjenice/>, <https://www.mueller.hr/tvrtka/karijera/> [Pristupano: 08.03.2019.]



Slika 18. Logo Müller

Izvor: <https://www.mueller.hr/tvrtka/povijest-cinjenice/>, preuzeto: 05.03.2019.

Zaposlenici su Müller okarakterizirali kao dobrog poslodavca u čijem okruženju vladaju harmonični odnosi, nema natjecanja među zaposlenicima, svi zaposlenici se tretiraju na jednaki način, te je radno mjesto sigurno.

Peti primjer: Q Software

Q Software¹⁶ je IT tvrtka u razvoju sa sjedištem u Zagrebu. 2018. godine proglašeni su najbrže rastućom hrvatskom visoko-tehnološkom tvrtkom, te prvom hrvatskom tvrtkom koja je zauzela visoko treće mjesto u srednjoj Europi. Q Software osim sjedišta u Zagrebu ima i pet podružnica u Oslu, Zürichu, Belfastu, Los Angelesu i New Yorku. Njihova djelatnost je ponuda softverskih rješenja. Na početku djelovanja tvrtke iznajmili su luksuzni stan u Zagrebu s namjernom da bi se zaposlenici osjećali kao doma jer su više vremena provodili u uredu, nego sa svojim najbližima. Opremili su ga kao dom, sa puno trosjeda i dvosjeda, televizorom, PlayStationom i malom teretanom za opuštanje i rješavanje stresa. To sve je bio način da privuku najbolje razvojne programere u Hrvatskoj. Jako im je stalo do svojih zaposlenih, čak su zaposlili "Experience Managera" kojemu je zadatak da se zaposlenici što bolje i ugodnije osjećaju na poslu. Znali su da moraju nešto promijeniti, nešto drugačije uvesti, jer danas je jako teško naći radnika, a kamoli dobrog radnika. Zato su svoje zaposlenike stavili na prvo mjesto, jer su zaposlenici danas ti koji diktiraju uvijete kako, kada i na koji način će obavljati zadani zadatak. Preselili su se u nove prostorije, u zgradu koju su zamislili kao mali kampus sa staklenim zidovima kako bi zaposlenici mogli međusobno komunicirati i povremeno se u slobodno vrijeme družiti. Na najvećoj terasi planiraju organizirati zabave za svoje zaposlenike, uveli su radionice i otvorena predavanja. Također za svoje zaposlenike nabavili su pikado, stolni nogomet, PlayStation, ping pong stol. Organiziraju redovito kartaške turnire i besplatne joga treninge. Na raspolaganju uvijek imaju svježe obroke. Nadalje, imaju posebnu garažu za sve one koji na

¹⁶ Dostupno: <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/filip-ljubic-objasnjava-zasto-ne-ocekuje-pomoc-drzavne-njegovom-brzorastucem-q-software/> [Pristupano: 08.03.2019.]

posao dolaze romobilom ili biciklom, kao i tuševe za one koji se odluče na malo sporta tokom radnog vremena. Na taj način žele zadržati postojeće i privući nove zaposlenike.



Slika 19. Logo Q Software
Izvor: <https://www.qsoftware.com/>, preuzeto: 05.03.2019.

7. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme jako je teško motivirati ljude. Teško je pronaći motivaciju, volju na privatnom planu. Uz mnoštvo obveza, problema, preokupacije oko drugih nama toliko nebitnih stvari, čovjeku je danas teško pronaći zadovoljstvo u nečemu što voli i želi. Najveći problem današnjice je slobodno vrijeme. Veliki je problem naći motivaciju u privatno vrijeme, a još veći problem je motivirati ljude, zaposlenike na radnom mjestu. Razlog tomu lijepo je predočio Abraham Maslow u teoriji hijerarhija potreba. Svaki čovjek, u ovom završnom radu zaposlenik, ima različite potrebe, bilo da su one fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, društvene potrebe, potrebe za poštovanjem ili samoostvarenjem. Svaki zaposlenik je jedinka za sebe, drugačije misli, drugačije se osjeća, drugačije funkcionira, prvenstveno svatko je drugačije odgajan, a tokom odrastanja svatko je stvorio svoje misli, želje, potrebe, težnje. Još jedan, ne tako manje bitan problem su i poslodavci. Postoje poslodavci koji žele biti motivirani, oni koji žele druge motivirati, postoje poslodavci koje motivacija samog sebe, ali i svojih zaposlenika jednostavno ne zanima. Zanima ih samo profit i da li će poduzeće uspješno poslovati. Ne razmišljaju o tome da su im dovoljno dobro i uspješno motivirani zaposlenici ključ uspjeha. Motivacija je jedan kompleksan, iscrpljujući, strategijski zahtjevan, dugotrajan proces, ali je na kraju društveno i financijski isplativ. Dobro motivirani zaposlenici temelj su povećanja konkurentnosti i uspjeha, potrebno je mnogo truda i financija za ulaganje u svoje zaposlenike, potrebno je u pravo vrijeme i na pravilan način prepoznati sposobnosti i vještine zaposlenika, kako bi opstali na tržištu i bili konkurentni drugim poduzećima u okruženju. Danas je najveći problem zadržati dobrog i kvalitetnog zaposlenika. Potrebno je puno mašte i volje kako bi zaposlenici bili zadovoljni ponuđenim uvjetima u trenutnom poduzeću u kojem rade. Poslodavci se međusobno natječu tko će ponuditi bolje uvjete rada, jer znaju da je danas jako teško pronaći dobrog, kvalitetnog, sposobnog i željnog učenja novih znanja i vještina zaposlenika.

Popis slika

Slika 1. Proces motivacije prema sadržajnim teorijama	4
Slika 2. Teorija hijerarhije potreba	5
Slika 3. Teorija trostupanske hijerarhije	7
Slika 4. Utjecaj potrebe postignuća na ponašanje	9
Slika 5. Herzbergova dvofaktorska teorija.....	10
Slika 6. Sličnosti između Maslowljeve i Herzbergove teorije	11
Slika 7. Opći procesni model motivacije za rad.....	13
Slika 8. Pojednostavljeni prikaz kognitivnog modela motivacije za rad	15
Slika 9. Glavne komponente teorije pravičnosti	16
Slika 10. Motivacijsko djelovanje percepcije nejednakosti	17
Slika 11. Integrativni procesni model radne motivacije.....	19
Slika 12. Osnovne komponente plaće	23
Slika 13. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti	24
Slika 14. Poslovi i zadaci upravljanja ljudima u poduzeću.....	25
Slika 15. Logo dm-drogerie markt.....	27
Slika 16. Lidl slogan	29
Slika 17. Razvoj IKEA logotipa tijekom povijesti	29
Slika 18. Logo Müller	31
Slika 19. Logo Q Software	32

Popis tablica

Tabela 1. Temeljne razlike između Maslowljeve i Herzbergove teorije, Izvor: Prema Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb.....11

Tabela 2. Minerova teorija motivacija uloga, Izvor: Prema Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb12

Tabela 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih21

Popis literature

Izvori iz knjiga i članaka iz stručnih i znanstvenih časopisa:

1. Bahtijarević – Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb,
2. Beck, Robert C. (2003). Motivacija : teorija i načela / Robert C. Beck ; [prijevod Dinka Čorkalo...et al.]. - Jastrebarsko : Naklada Slap,
3. Belak, dr. Vinko (2014). Menadžment u teoriji i praksi. Belak Excellens, Zagreb,
4. Buble, Marin (2009). Menadžment. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split,
5. Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R., „Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima,, Tehnical journal 7, 1(2013), 56-63 [Na internetu]. Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/149147>. [pristupano: 17.02.2019].,
6. Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R., „Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima,, Tehnical journal 7, 1(2013), 213-219 [Na internetu]. Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/155360>. [pristupano: 17.02.2019].,
7. Robbins, S. P., Judge T. A. (2009). Organizacijsko ponašanje. MATE d.o.o., Zagreb,
8. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., (2004). Organizacija. TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin,
9. Žugaj, M., Brčić, R. (2003). Menadžment. Varaždin: Varteks Tiskara,

Izvori s interneta:

10. Achievement Theory of Motivation,
<https://www.businessstopia.net/human-resource/achievement-theory-motivation>, pristupano: 12.04.2019.,
11. dm: Vremeplov,
https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/dm_vremeplov/, pristupano: 08.03.2019.,
12. dm: Odnosi s javnošću,
https://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/odnosi_s_javnoscju/objave_za_medije/1276394/najbolji_poslodavac_moj_posao_2018.html, pristupano: 08.03.2019.,
13. dm: O nama,
https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/, pristupano: 08.03.2019.,
14. The Role of Motivation in the Workplace
<http://execdev.kenan-flagler.unc.edu/blog/the-role-of-motivation-in-the-workplace>, pristupano: 12.04.2019.,
15. IKEA: koncept,
https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html, pristupano: 08.03.2019.,

16. IKEA: Tko smo mi,
https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html#who- we- are, pristupano: 08.03.2019.,
17. Lidl: O nama,
<https://www.lidl.hr/hr/o-nama.htm>, pristupano: 08.03.2019.,
18. Lidl: Temeljna načela,
<https://www.lidl.hr/hr/Temeljna-nacela.htm>, pristupano: 08.03.2019.,
19. Filip Ljubić objašnjava zašto ne očekuje pomoć države njegovom brzorastućem Q Softwareu,
<https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/filip-ljubic-objasnjava-zasto-ne-ocekuje-pomoc-drzave-njegovom-brzorastucem-q-softwareu/>, pristupano: 08.03.2019.,
20. Mueller: povijest i činjenice,
<https://www.mueller.hr/tvrtka/povijest-cinjenice/>, pristupano: 08.03.2019.,
21. Mueller: karijera,
<https://www.mueller.hr/tvrtka/karijera/>, pristupano: 08.03.2019.,
22. Cisco Three Layer / Three-tier Hierarchical Network Model,
<http://www.omniseccu.com/cisco-certified-network-associate-ccna/three-tier-hierarchical-network-model.php>, pristupano: 12.04.2019,
23. Explain the Three-Tier Organizational Structure,
<https://smallbusiness.chron.com/explain-threetier-organizational-structure-58320.html>, pristupano: 12.04.2019.
24. Stacey Adams equity theory,
<https://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/stacey-adams-equity-theory.php>, pristupano: 12.04.2019