

# Unapređenje uspješnosti uredskih zaposlenika korištenjem različitih tehnika motivacije

---

**Merkač-Hudopisk, Lucija**

**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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:933438>

*Rights / Prava:* [Attribution-NoDerivs 3.0 Unported/Imenovanje-Bez prerada 3.0](#)

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



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**Lucija Merkač-Hudopisk**

**Unapređenje uspješnosti uredskih  
zaposlenika primjenom različitih tehnika  
motivacije**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2019.**

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

**Lucija Merkač-Hudopisk**

**Matični broj: 45202/16–R**

**Studij: Primjena informacijske tehnologije u poslovanju**

**Unapređenje uspješnosti uredskih zaposlenika primjenom  
različitih tehnika motivacije**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor/Mentorica:**

Izv. prof. dr. sc. Renata Mekovec

**Varaždin, svibanj 2019.**

**Izjava o izvornosti**

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

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## **Sažetak**

Ovaj završni rad govori o različitim tehnikama motivacije koje se primjenjuju radi poticanja zaposlenika na učinkovito i uspješno obavljanje zadataka unutar poduzeća. Biti će spomenute različite tehnike motivacije te pojašnjene i definirane svaka od njih. Također, govoriti će se i općenito o motivaciji, zašto je ona važna i kako uspješno motivirati zaposlenike. Biti će spomenute i različite individualne karakteristike pojedinca te kako su one povezane sa samom motivacijom pojedinca. Znamo da je u određenom poslu bitno imati određene karakteristike i osobine kako bi osoba mogla napredovati i uvelike olakšati rad sebi i svome timu. Također, prilikom govora o motivaciji važno je spomenuti i vodstvo te kako ono utječe na poslovanje i motiviranost zaposlenika te obratiti pažnju na kvalitetnu i uspješnu suradnju između nadređenog i podređenog.

**Ključne riječi:** motivacija; tehnike motivacije; osobine zaposlenika; uspješnost zaposlenika; zadovoljstvo zaposlenika; vodstvo; suradnja

# Sadržaj

1. Uvod .....	2
2. Metode i tehnike rada .....	3
3. Definicija motivacije .....	4
3.1. Individualne karakteristike zaposlenika .....	7
4. Teorije motivacije .....	8
5. Sadržajne teorije motivacije .....	9
5.1. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba .....	9
5.2. McGregorova Teorija X i Teorija Y .....	10
5.3. McClellandova motivacijska teorija .....	11
5.4. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije .....	12
6. Procesne teorije motivacije .....	14
6.1. Adamsova teorija pravednosti .....	14
6.2. Vroomova motivacijska teorija očekivanja .....	15
6.3. Teorija postavljanja ciljeva .....	17
6.4. „Mrkva ili štap“ .....	18
7. Zadovoljstvo poslom .....	20
7.1. Stres .....	22
7.2. Konflikt .....	23
7.3. Vodstvo .....	24
7.3.1. Stilovi vodstva .....	25
7.3.1.1. Autokratski stil vođenja .....	25
7.3.1.2. Demokratski stil vođenja .....	25
7.3.1.3. Laissez – faire stil vođenja .....	26
8. Uspješnost zaposlenika .....	27
8.1. Praćenje radne uspješnosti .....	27
8.2. Kriterij radne uspješnosti .....	28
9. Anketa o motivaciji zaposlenika .....	30
9.1. Rezultati ankete .....	32
10. Intervju .....	40
11. Zaključak .....	43
12. Popis literature .....	44
13. Popis slika .....	46
14. Popis tablica .....	47
15. Popis grafova .....	47

# 1. Uvod

Ponašanje ljudi i njihove karakteristike i osobine ukazuju nam na različitost ljudi i na različitost njihovog razmišljanja i djelovanja. Ljudi različito percipiraju situacije u kojoj se nalaze i često različito reagiraju s obzirom na okolnosti određene situacije. Kako u privatnom životu imamo određene situacije i susrećemo ljude s različitim mišljenjima i stavovima o tim situacijama ili određenim događajima, tako i u poslovnom životu imamo različite situacije i dobivamo različite odgovore i reakcije pojedinih zaposlenika na te situacije.

U organizaciji je potrebno jasno definirati strategije i smjerove kretanja organizacije k ispunjenju zajednički postavljenih ciljeva. Dobro postavljeni i definirani ciljevi, misija i vizija organizacije te tehnologije koje se koriste u organizaciji nisu dovoljni za uspješno rješavanje određenih problema s kojima se zaposlenici susreću u organizaciji ili određenih rutinskih zadataka zaposlenika. Potrebno je motivirati zaposlenike te ih poticati kako bi oni imali što više volje i interesa u pogledu rješavanja problema, odgovornosti ili određenih zadataka. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika temeljni su cilj svakog uspješnog menadžera te mu to omogućuje da njegova organizacija ostvari traženu kvalitetu, vrijednost i postigne konkurentnost na tržištu. Stoga, zbog ranije navedene različitosti među ljudima moramo znati i biti svjesni u kojim situacijama i pod kojim uvjetima te na koji način možemo koristiti različite tehnike motivacije. U nastavku će biti objašnjeno nekoliko tehnika motivacije.

## 2. Metode i tehnike rada

Prilikom izrade ovog završnog rada najviše sam se bavila proučavanjem različitih izvora literature kako bih definirala i objasnila temu rada koja se odnosi na motiviranje zaposlenika u svrhu povećanja njihove uspješnosti. Također, proučavanje literature koristilo mi je kako bih mogla objasniti i prokomentirati sve povezane pojmove uz temu završnog rada.

Jedna od metoda i tehnika rada korištena prilikom izrade praktičnog dijela završnog rada bila je provedba ankete. Anketu definiramo kao postupak prikupljanja podataka od ispitanika kod kojeg ispitanici pismenim putem odgovaraju na pitanja koja su im postavljena i prezentirana u pismenoj formi. (Knežević Florić, Ninković, 2012)

Anketa je provedena sa svrhom utvrđivanja da li je osobama na najvišem stupnju u organizaciji bitno zadovoljstvo njihovih radnika, da li im je bitna motiviranost njihovih radnika te kako je postižu, da li smatraju da motivacija igra veliku ulogu u uspješnosti rada njihovog poduzeća, da li radnici u organizacijama imaju prikladne radne uvjete za obavljanje svog posla i slično. Anketa je bila poslana na privatne e-mail adrese različitih organizacija unutar Republike Hrvatske.

Druga metoda provedena za izradu ovog završnog rada bila je intervju s jednim od direktora poljoprivredne organizacije i njegovim zaposlenicima. Intervju definiramo kao tehniku prikupljanja podataka od ispitanika na način da se ispitaniku postavljaju različita pitanja vezana uz određenu temu i time se dolazi do podataka i različitih potrebnih informacija. . (Knežević Florić, Ninković, 2012)

Direktoru su postavljena određena pitanja koja se tiču motivacije i zadovoljstva zaposlenika te je on odgovorio na njih i rekao nam svoje mišljenje. Zaposlenicima su bila postavljena pitanja da li su motivirani za rad, kako su zadovoljni svojim radnim mjestom i svojim odnosom sa direktorom i slično.



### 3. Definicija motivacije

Postoje različite definicije motivacije. Jedna od njih govori da je motivacija „teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi/životinje izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima.“ (Jandrić, Samardžija, Obradović, 2015)

Temeljna motivacijska pretpostavka, prema Jandrić, Samardžija, Obradović govori da se organizmi približavaju cilju ili se bave određenim aktivnostima za koje očekuju poželjne ishode, a izbjegavaju one aktivnosti za koje očekuju da će dovesti do neugodnih ishoda.

Također, motivacija se definira kao proces unutar pojedinca koji potiče, održava i usmjerava ponašanje pojedinca prema određenom cilju. (Mentalni Trening, Što je motivacija, 2019)

Prema Daftu (kao što citiraju Brnad i Stilin) motivaciju možemo definirati kao sile koje se nalaze unutar i izvan pojedinca, a pobuđuju entuzijazam i upornost u poduzimanju neke određene aktivnosti.

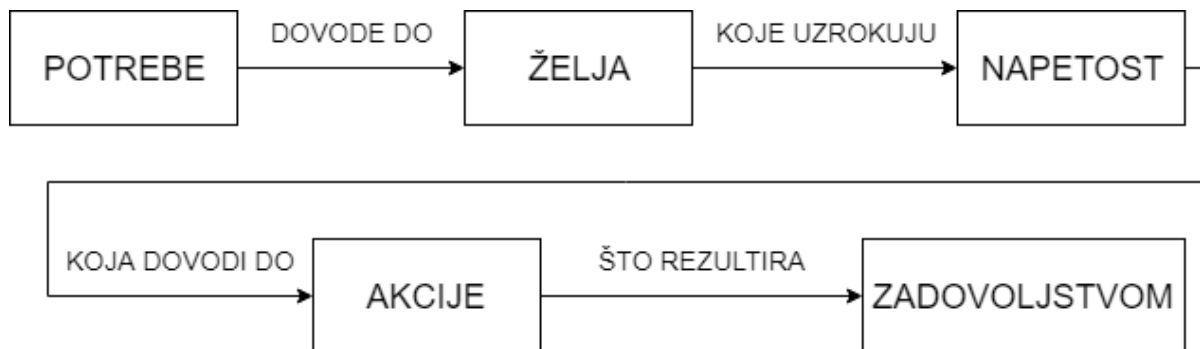
Prilikom govora o motivaciji važno je spomenuti i motivacijski sustav. Motivacijski sustav čine „sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku situaciju s ciljem motiviranja ljudi.“ (Jandrić, Samardžija, Obradović, 2015)

Prethodne definicije, ali i ostale definicije o motivaciji, ukazuju na isto - da je motivacija usmjeravanje na određeni način ponašanja. Tako dolazimo do pitanja: Kako poboljšati motivaciju? Kako potaknuti i usmjeriti pojedinca na određeno ponašanje i djelovanje? Kako motivirati zaposlenike i kako pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća?

Beck (2003) navodi kako je najvažnije motivacijsko pitanje kako objasniti promjene u izborima među mogućim ponašanjima koje neki organizam može izvesti. Temeljna motivacijska pretpostavka govori da se organizmi približavaju određenom cilju, ili se bave određenim aktivnostima za koje očekuju poželjne ishode, tj. izbjegavaju one aktivnosti za koje očekuju da će dovesti do neželjenih, neugodnih ili odbojnih ishoda.

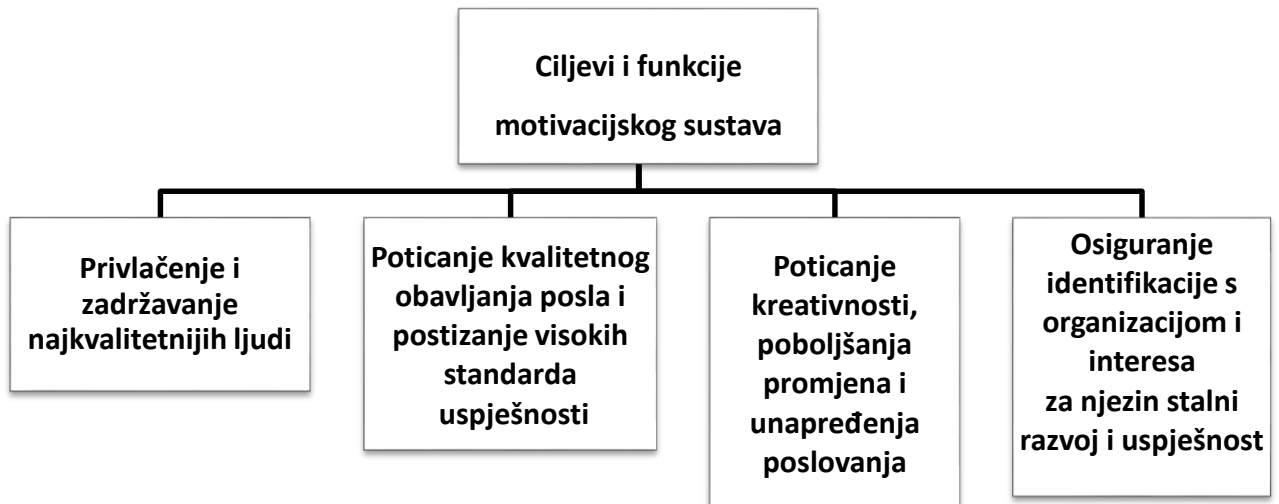
Ljudi i ljudski rad danas su najvažniji resursi svake organizacije. Znanje, koje posjeduju pojedinci, njihove vještine, kreativnost i inovativnost uvelike pomažu organizaciji pri ostvarenju ciljeva. Zbog toga je od velike važnosti nastojati poticati kreativnost zaposlenika, motivirati ih i usmjeravati da djeluju u pravome smjeru. Motivacija kao sredstvo upravljanja ljudskim potencijalima podrazumijeva udruživanje zaposlenika i menadžera te njihovo zajedničko djelovanje u istom smjeru sa svrhom ostvarivanja zajedničkih ciljeva.

Važno je naglasiti razliku između motivacije i zadovoljstva. Motivacija se odnosi na žudnju i napor za zadovoljenjem određenih želja i ciljeva koje si postavljamo, dok se zadovoljstvo odnosi na ispunjenje koje osjećamo kada te želje i ciljeve ostvarimo. Zbog postizanja osjećaja zadovoljstva među zaposlenicima i nadređenim bitno je pronaći način kako motivirati svoje zaposlenike te kako ih na što jednostavniji i učinkovitiji način potaknuti da teže zadovoljenju svojih želja i ciljeva, kako svojih tako i organizacijskih.



Slika 1. Motivacija i motivatori (Izvor: Weinrich, Koontz, 1998)

Slika 1. prikazuje temeljni motivacijski proces koji također možemo nazvati lancem potreba – želja – zadovoljstvo. Primarne fiziološke potrebe čovjeka dovode do određenih želja koje osoba želi i mora ispuniti kako bi preživjela i mogla normalno funkcionirati. Potreba za ostvarenjem i ispunjenjem želja osobu dovodi do napetosti i nervoze zbog toga što osoba razmišlja kako će zadovoljiti svoje potrebe, osoba dolazi do odgovora te poduzima određenu akciju kako bi zadovoljila određenu želju i potrebu što dovodi do zadovoljstva osobe jer je ispunila svoju potrebu i riješila „problem“.



Graf 1 Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava (Izvor: Bahtijević – Šiber, 1999)

Graf 1. prikazuje nam najvažnije ciljeve i funkcije motivacijskog sustava. To su privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi, poticanje kvalitetnog obavljanja posla i postizanje visokih standarda uspješnosti, poticanje kreativnosti, poboljšanja promjena i unapređenja poslovanja i osiguranje identifikacije s organizacijom i interesa za njezin stalni razvoj i uspješnost. Menadžeri i direktori organizacija moraju biti svjesni i moraju znati koliko sposobne ljude imaju u organizaciji i moraju ih svim silama zadržati u istoj. Također, važno je da svoje ljude potiču na kreativno i uspješno obavljanje zadataka te na razvijanje novih ideja sa svrhom poboljšanja samog poslovanja i kvalitete i konkurentnosti organizacije. Zbog toga se koriste tehnike motivacije.

Kada govorimo o ljudima u organizaciji i njihovom znanju i vještinama moramo spomenuti pojam upravljanja ljudskim potencijalima koji se u današnje vrijeme sve više pojavljuje u znanstvenoj literaturi. Upravljanje ljudskim potencijalima označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu te odnos prema ljudima u organizaciji. Prema McCourt i Eldridgeu (kao što citiraju Jambrek i Ivica Penić) upravljanje ljudskim potencijalima definira se kao „način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje.“ Prilikom upravljanja ljudskim potencijalima važno je voditi brigu o zadovoljavanju potreba zaposlenika, poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja, potrebno je osigurati prihvatljive uvjete rada i kvalitetu radnog života, osigurati povoljne radne atmosfere i dobre i prijateljske

međuljudske odnose te voditi brigu o zdravlju zaposlenika. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima izvode se iz organizacijskih ciljeva i moraju biti kompatibilni i poravnati s njima. Neki od najvažnijih organizacijskih ciljeva su maksimiziranje profita što zahtjeva veliku angažiranost i produktivnost zaposlenika, smanjenje troškova proizvodnje, porast organizacijske uspješnosti, tj. porast učinkovitosti i prilagodljivosti, a kao najvažniji cilj organizacije možemo navesti konkurentnost koja je jako važna kako bi organizacija bila poznata na tržištu te na dobrom glasu.

### **3.1. Individualne karakteristike zaposlenika**

Individualne karakteristike zaposlenika označavaju osobne karakteristike svakog zaposlenika, a odnose se na znanja, vještine i sposobnosti koje posjeduje zaposlenik. Individualne karakteristike zaposlenika važne su nam zbog toga što iz njih proizlazi rezultat rada kojeg zaposlenik obavlja. Bakotić (2013) navodi da se individualne performanse mogu utvrditi na temelju osobina kao što su zalaganje, organiziranost, pedantnost, ponašanje pojedinaca (poštivanje rokova, kooperativnosti) i rezultat rada uz koji su vezani kvantiteta i kvaliteta rada i poznavanje posla.

Carpenter, Bauer i Erdogan (2009) navode da radno ponašanje nije specifično definirano s obzirom da uključuje mnoge aspekte kao što su uspješnost u obavljanju posla, odgovorno organizacijsko ponašanje, kreativnost, napuštanje posla i slično. Individualne razlike su te koje objašnjavaju zašto su neki uspješniji od drugih, na koji način će netko reagirati te kako će se odnositi prema drugima. Također, možemo reći da individualne razlike u konačnici određuju i radnu uspješnost. Individualne razlike koje utječu na radno ponašanje su stupanj motiviranosti za posao, percepcija i atribucija, sposobnosti i vještine pojedinca, interesi, vrijednosti i stavovi pojedinca, obrazovanje, dob, spol i slično. (Furnhman, 1994)

Motivacija također može utjecati i na individualne karakteristike zaposlenika. S obzirom na to da se individualne karakteristike odnose na različita znanja, vještine i sposobnosti koje posjeduje određeni zaposlenik, prilikom motivacije tog zaposlenika različitim tehnikama ta znanja, vještine i sposobnosti mogu se više istaknuti i izaći na vidjelo. Zaposlenik, ako je motiviran, može bolje i razumnije upotrijebiti svoja znanja i vještine, ali također i, uz ustrajalo promišljanje i upornost, doći i do različitih rješenja određenog zadatka.

## 4. Teorije motivacije

Postoje različite teorije motivacije koje govore o spremnosti pojedinca da sudjeluje u postizanju ciljeva tvrtke. Teorije motivacije dijelimo u dvije skupine. Prva skupina su sadržajne teorije motivacije koje u fokus istraživanja stavljaju pitanje „Što motivira ljude u poslu?“. Sadržajne teorije motivacije su:

- Maslowljeva teorija motivacije
- McGregorova teorija motivacije
- McClellandova teorija motivacije
- Herzbergova teorija motivacije

Druga skupina teorija motivacije su procesne teorije motivacije koje u fokus istraživanja stavljaju način na koji se individualno ponašanje potiče i usmjerava. Procesne teorije motivacije su:

- Adamsova teorija motivacije
- Vroomova teorija motivacije
- Teorija postavljanja ciljeva

U nastavku ćemo objasniti prethodno navedene teorije motivacije.

## 5. Sadržajne teorije motivacije

### 5.1. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba

Prema Jandrić, Samardžija, Obradović (2015) Maslowljeva teorija hijerarhije potreba najpoznatija je teorija motivacije. Abraham Maslow govori nam o hijerarhiji potreba koja se proteže od temeljnih bioloških do najviših psiholoških potreba. To su:

1. Fiziološke potrebe – osnovne potrebe za održavanje samog ljudskog života (hrana, voda, toplina, stan). Sve dok ove potrebe nisu zadovoljene do stupnja nužnog za održavanje života, druge potrebe neće motivirati ljude.
2. Potreba za sigurnošću i zaštitom (sigurnosne potrebe) – potrebe za sigurnošću od fizičke opasnosti, oslobađanje straha od gubitka posla, imovine, stana ili hrane.
3. Potrebe za ljubavlju i pripadanjem – potrebe za povezivanjem i za prihvaćanjem od drugih.
4. Potreba za samopoštovanjem (uvažavanjem) – potreba za samopoštovanjem, pojedinac je zadovoljan ako ima određeni status, ugled, samouvjerenost i moć.
5. Potreba za samopotvrđivanjem (samoaktualizacija) – pojedinac ima potrebu da maksimizira svoj potencijal i postigne nešto.

Zadovoljavanje tih potreba odvija se odgovarajućim redom. Zadovoljavanje započinje najnižom potrebom smještenom u piramidi potreba, a to je fiziološka potreba. Nakon zadovoljenja fiziološke potrebe osoba postaje motivirana i željna da zadovolji potrebu na višoj razini u piramidi potreba, u ovom slučaju to je potreba za sigurnošću. Nakon zadovoljenja potrebe za sigurnošću slijedi potreba za ljubavlju i pripadanjem, pa potreba za poštovanjem i najviša potreba jest potreba za samoaktualizacijom. Možemo zaključiti da je svrha ove teorije u tome da se prvo moraju zadovoljiti potrebe niže na ljestvici kako bi se nakon toga mogle aktivirati više potrebe. (Beck, 2003)

Jandrić, Samardžija, Obradović (2015) navode da je Maslow razvio dvije temeljne postavke teorije:

1. Pojavljivanje neke potrebe obično je uvjetovano prethodnim zadovoljenjem neke druge važne potrebe
2. Nijedna se potreba ne može promatrati izolirano jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljenja ili nezadovoljenja drugih potreba.

Navedene temeljne postavke Maslowljeve teorije govore nam o povezanosti bioloških i psiholoških potreba i potkrepljuju prethodno navedenu svrhu motivacijske teorije.



Slika 2. Piramida potreba (Jandrić, Samardžija, Obradović, 2015)

## 5.2. McGregorova Teorija X i Teorija Y

Douglas McGregor razlikuje dva pristupa upravljanju i radniku koje je jednostavno nazvao Teorijom X i Teorijom Y. DuBrin (kao što citira Beck) prikazuje ove teorije na sljedeći način:

- Teorija X pretpostavlja da ljudi ne vole raditi te da ih se mora prisiljavati, kontrolirati i tjerati, čak i kazniti kako bi ih se navelo prema izvršavanju određenih organizacijskih ciljeva. Također, teorija X nam govori da većina ljudi, zapravo i želi da se s njima tako postupa zbog toga što ne žele preuzeti odgovornost.
- Teorija Y naglašava veliko zanimanje za posao, želju ljudi za samousmjeravanjem i preuzimanjem odgovornosti kao i njihovu sposobnost i kreativnost u rješavanju poslovnih problema. Mnogi zaposlenici smatraju kako je rad zabavan te ga percipiraju kao odmor ili igru.

Prema DuBrinu (kao što citira Beck) nadređeni koji vjeruje u Teoriju X će svoje zaposlenike motivirati tako da će im postaviti uvjete i kvote koje moraju ispuniti te će ih, ako ispune uvjete, nagraditi. U suprotnom, zaposlenici koji ne ispune postavljene uvjete neće dalje biti zadržani u radnom odnosu.

S druge strane, zagovaratelj Teorije Y svoje će zaposlenike motivirati tako da će im postaviti određene zadatke te ih za to nagraditi i dati im mogućnost napredovanja i unapređenja. (Dumičić, Lazibat, 2019)

Prema Sikavici i Bahtijarević Šiberu (kao što citira Dropulić) „polazna osnova Teorije X i Teorije Y je u tome da se stil vođenja mora podrediti karakteristikama podređenih, odnosno da on ovisi o tome kako se ljudi ponašaju.“ Prema provedenom istraživanju skupine autora zaključilo se kako Teorija X predstavlja čvrsti (hard) model upravljanja, dok Teorija Y predstavlja mekši (soft) model upravljanja. Iako su dvije teorije ustvari suprotne, one se ipak u praksi isprepliću.

### **5.3. McClellandova motivacijska teorija**

Prema Quibleu (2010) David McClelland navodi da postoje dvije vrste motiva: primarni koji imaju fiziološke temelje i nisu stečeni; i sekundarni motivi koje stječemo učenjem u socijalnoj sredini i imaju jak utjecaj na naše ponašanje. Kao najvažnije sekundarne motive McClelland je izdvojio:

1. Potreba za postignućem – pojedinac ima potrebu za postignućem, ali također i strah od neuspjeha, motiviran je željom i težnjom da određeni zadatak obavi učinkovitije ili bolje nego ikad prije, želi biti izazvan i postavlja si teške ciljeve, preuzima odgovornost za vlastiti rad i poslovne poteze.
2. Potreba za moći – pojedinac pridaje veliku pažnju utjecaju i kontroli drugih pojedinaca, teži poziciji vođe, želi biti odgovoran za druge ljude, često je dobar govornik i sklon je raspravljanju i riziku.
3. Potreba za pripadanjem – pojedinac se osjeća zadovoljan ako je voljen, prihvaćen i poštivan od drugih pojedinaca, nastoji izbjeći bol koju uzrokuje odbačenost iz grupe, sklon je održavanju i razumijevanju ugodnih društvenih veza. (Quible, 2010)

Prema definiciji M. Webera moć je vjerojatnost provedbe svoje volje unatoč otporu drugih u nekom društvenom odnosu. M. Foucault definira moć kao kompleksno strateško stanje u određenome društvu. Moć je sveprisutna i raspoređena po obiteljima, školama, bolnicama, poduzećima, vojarnama i sl. U svim društvima moć se temelji na izvanrednim sposobnostima pojedinaca i raspolaganju ekonomskim bogatstvom, a ostvaruje se u različitim oblicima, od prisile do suptilnog psihološkog utjecaja. (Beck, 2003)



## 5.4. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Frederick Herzberg tvrdi da neki aspekti posla dopuštaju ljudima da zadovolje „potrebe višeg reda“ koje naziva činiteljima zadovoljstva ili motivatorima. Herzberg tvrdi da ljudi žele više od obične plaće za posao i da teže činiteljima zadovoljstva, a to su: priznanje, ugled, druženje, izazovi, poticajnost, osjećaj postignuća i dr. (Beck, 2003)

U Herzbergovoj teoriji motivacije postoji pretpostavka o dvjema različitim kategorijama motivacijskih faktora. To su eksterni ili higijenski faktori koji su povezani uz situaciju u kojoj čovjek djeluje i oni sprečavaju nezadovoljstvo te interni faktori ili motivatori koji su povezani uz sam posao kojeg radnik obavlja i oni povećavaju zadovoljstvo radnika, odnosno njegovu motivaciju za rad.

Osnivač ove teorije zalaže se za obogaćivanje posla i daje osnovne savjete i principe kako to učiniti. U sljedećoj tablici prikazani su principi i savjeti obogaćivanja posla.

Principi obogaćivanja posla	Motivatori
1. Odstranjivanje nekih oblika kontrole uz osiguranje objektivnih pokazatelja rezultata rada	1. Odgovornost i osobno dostignuće
2. Povećanje osobne odgovornosti posljedica za vlastiti rad	2. Odgovornost i priznanje
3. Davanje cjelovite prirodne jedinice rada	3. Odgovornost, postignuće i priznanje
4. Osiguranje slobode i autonomije u radu	4. Odgovornost, postignuće i priznanje
5. Davanje periodičnih izvještaja zaposlenima	5. Interno priznanje
6. Uvođenje novih i težih zadata	6. Razvoj i učenje
7. Davanje pojedincima specifičnih zadataka koji im omogućavaju da postanu eksperti	7. Odgovornost, rast i napredovanje

Slika 3. Herzbergovi principi obogaćivanja posla (Izvor: Bahtijarević-Šiber, 1986.)

Quible (2010) navodi da je Herzberg razvio različite motivatore tj. čimbenike koji su odgovorni za postizanje pozitivnih osjećaja i koji vode većem zadovoljstvu radom, a samim time i većoj angažiranosti. To su:

- Postignuće – postizanje cilja nakon uloženog truda, samostalno rješavanje zadatka.
- Odobravanje – pozitivno saznanje o dovršetku zadatka i osobnog dostignuća.
- Sam posao – zadaci vezani uz obavljanje posla ili nekog zadatka.
- Odgovornost – dokazivanje vlastite odgovornosti i sposobnosti u dovršavanju poslova, mogućnost donošenja odluka.

- Napredovanje – promoviranje, napredovanje na više položaje.
- Rast – razvoj i stjecanje novih iskustava.

Tako npr. osobno postignuće, odobravanje, odgovornost, napredovanje i rast neposredno utječu na zadovoljstvo u radu, a samim time i na veću učinkovitost i uspješnost u radu. Higijenski faktori sprečavaju nezadovoljstvo, ali ne utječu na veću motivaciju i angažiranost za rad. Tako npr. dobri međuljudski i prijateljski odnosi, visoka plaća i dobri uvjeti rada ne motiviraju radnika jer ne utječu na zadovoljstvo radom već samo sprečavaju nezadovoljstvo.

## 6. Procesne teorije motivacije

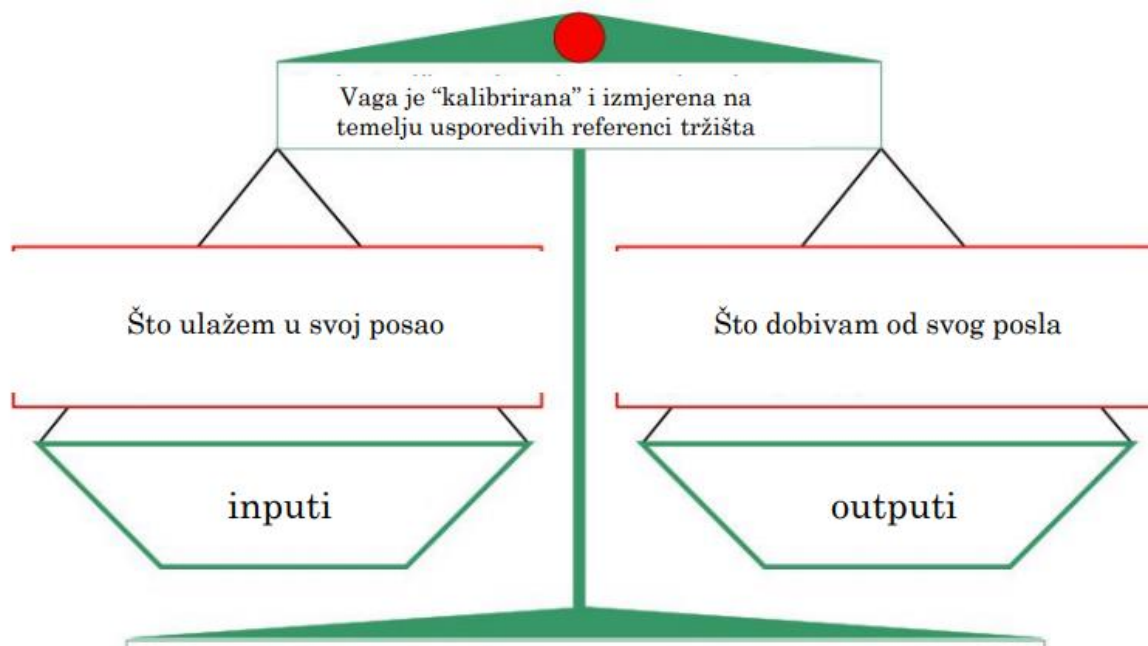
### 6.1. Adamsova teorija pravednosti

J. Stacy Adams, kreator ove teorije, govori da teorija pravednosti „pretpostavlja da čovjek uspoređuje intenzitet svog posla s onim što dobiva za uzvrat i ako zapaža nerazmjer, to ga čini nezadovoljnim. Do nerazmjera može doći zbog unutrašnjeg mjerila o pravednoj nagradi za određeni trud ili zbog usporedbe s nekim vanjskim referentnim standardom.“ (Beck, 2003, str. 393)

Kao primjer nastalog nerazmjera možemo navesti problem određene osobe koja prima manji iznos plaće od iznosa koji je namijenjen za tu poziciju ili posao koji osoba obavlja.

Važnost ove teorije jest u tome da se ljude percipira na pogrešan način te da se s njima postupa (ne)pravedno što bitno utječe na njihovu motivaciju i radni učinak. Pravedno postupanje je važno ne samo u poslu nego i u većini ostalih situacija. Prema Adamsu, osobe koje smatraju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na suradnike reaguju na jedan od sljedećih načina:

- Zaposlenik će promijeniti načina rada ovisno o nagradama koje dobiva za taj rad.
- Zaposlenik će pokušati utjecati na promjenu nagrade za rad, tražiti povišicu, bonus ili čak pokrenuti sudski postupak.
- Zaposlenik je spreman promijeniti svoju percepciju o nepravednosti u slučaju kada propadnu pokušaji da se ta nepravda koja je nanesena zaposleniku ispravi.
- Zaposlenik neće reagirati na nepravdu ili nezadovoljstvo koje je uočio nego će dati otkaz i otići.



Slika 4. Prikaz omjera inputa i otputa posla (Izvor: Teorije motivacije, 2019)

Ljudi postaju demotivirani, smanjuju svoje inpute ili traže promjene i poboljšanja kad osjete da se njihovi inputi nisu pošteno nagradili.

Najčešći inputi koje zaposlenici ulažu u obavljanje svog posla su: napor, lojalnost, marljivost, predanost, vještine koje posjeduje, sposobnosti, prilagodljivost, fleksibilnost, tolerancija, entuzijizam, potpora suradnicima, iskrenost, odanost, povjerenje u nadređene, osobne žrtve, vrijeme i sl. Nasuprot tome, najčešći outputi koje zaposlenici dobivaju kao rezultat ulaganja inputa su: financijske nagrade – plaća, bonusi, povlastice; poštovanje, priznanje, reputacija, osjećaj postignuća, pohvala, veličanje, osjećaj napretka, sigurnost posla, poštovanje kolega, samopoštovanje, dobrobit, jače veze i sl. (Teorije motivacije, 2019.)

## 6.2. Vroomova motivacijska teorija očekivanja

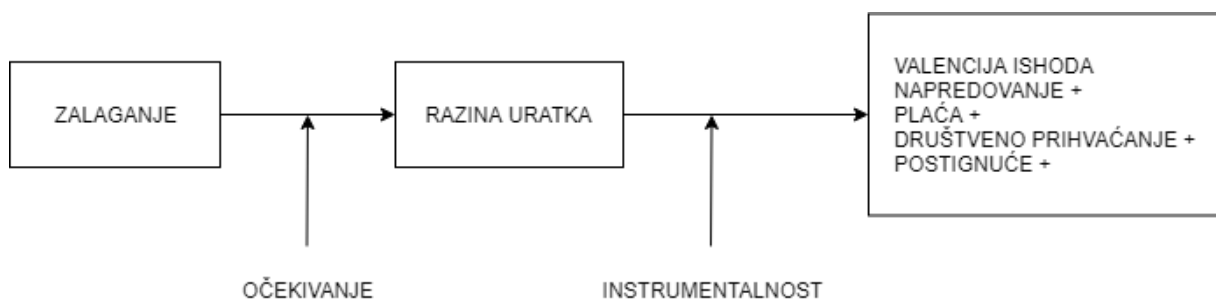
Victor H. Vroom razvio je motivacijsku teoriju očekivanja i „smatra da će motivacija biti jača što je jači osjećaj da su napor prigodom ulaganja i krajnji rezultat u suodnosu.“ (Quible, 2010)

Quible (2010) navodi da će, prema ovoj teoriji, zaposlenici biti motivirani ako se ispune tri važna kriterija. To su:

- Vjerovanje zaposlenika da će se dodatni napor isplatiti

- Vjerovanje zaposlenika da će bolje odrađeni posao i zadatak donijeti veću plaću
- Visoko vrednovanje nagrade

Vroom smatra da će ljudi biti motivirani za ostvarenje određenog cilja ako vjeruju u vrijednost cilja i ako mogu vidjeti da one akcije koje oni poduzimaju pomažu u ostvarenju tog cilja. Važno je da zaposlenici vjeruju u vrijednost cilja i da mogu vidjeti rezultat svojih napora i poduzimanja određenih akcija te ih to onda motivira. Vroomova teorija se uklapa u koncept harmonije ciljeva: pojedinci imaju vlastite ciljeve različite od organizacijskih, ali se ti ciljevi mogu uskladiti. (Beck, 2003)



Slika 5. Vroomov model motivacije za rad (Izvor: Beck, 2003)

Na temelju slike 5. možemo zaključiti da će očekivanje da će određena razina napora ili zalaganja na radu dovesti do određenog postignuća koje će rezultirati nagradama. (Beck, 2003)

Kada govorimo o teoriji očekivanja važno je spomenuti tri važna pojma: pojam očekivanja, pojam privlačnosti nagrade i pojam posredovanja.

Očekivanje je pojam koji se odnosi na procjenu i vjerovanje da će utrošak energije na neki određeni posao ili zadatak rezultirati željenom nagradom. Što je veća vjerojatnost da će se to očekivanje ostvariti, to je veća i količina napora koju zaposlenik ulaže u obavljanje određenog posla.

Privlačnost nagrade je pojam koji odnosi na to koliko je zapravo određena nagrada za izvršenje posla privlačna zaposleniku. Također vrijedi, ako je veća privlačnost nagrade zaposleniku, veća će biti i količina napora koju će zaposlenik uložiti u obavljanje zadatka kako bi osvojio tu nagradu.

Posredovanje je pojam koji se veže uz privlačnost drugog rezultata. Nakon što zaposlenik riješi određeni posao ili zadatak i za njega primi nagradu, javlja se motivacija za izvršenjem sljedećeg zadatka kako bi opet dobio nagradu.

Bez prisutnosti očekivanja, privlačnosti nagrade i posredovanja motivacija zaposlenika počinje opadati. (Quible, 2010)

### **6.3. Teorija postavljanja ciljeva**

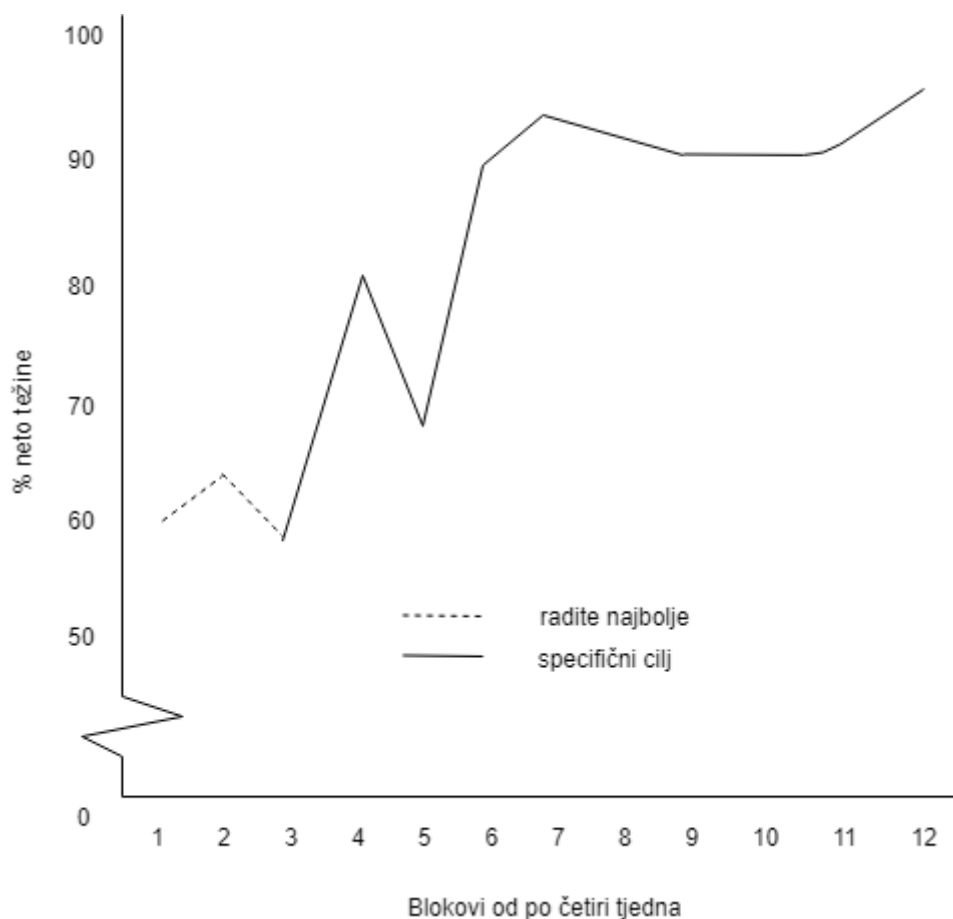
Kao što navodi Beck, Edwin Locke predložio je dva glavna načela postavljanja ciljeva:

1. Teži ciljevi dovode do većeg učinka nego lakši ciljevi.
2. Specifični ciljevi dovode do višeg učinka nego nejasni ciljevi.

Poznati akronim koji proizlazi iz teorije postavljanja ciljeva jest SMART (specific, measurable, attainable, realistic, time related) što znači da ciljevi moraju biti specifični, mjerljivi, dostižni, realistično i vremenski određeni. (Jandrić, Samardžija, Obradović, 2015)

Proces postavljanja ciljeva ima važan motivacijski efekt. Važno je da su ciljevi jasno definirani i određeni te da ih zaposlenici razumiju kako bi bili svjesni što se od njih očekuje i što moraju izvršiti. Također, ciljevi moraju biti teški, ali dostižni. Važno je napomenuti da, ako zaposlenik uspije izvršiti određeni cilj koji je zahtjevan, povećava mu se samopouzdanje, vjeruje da je sposoban i da ima određeno znanje i vještine koje je potrebno kako bi opstao u organizaciji.

Bitno je naglasiti da, ako zaposlenici sudjeluju u formiranju ciljeva, lakše će ih prihvatiti i samim time i jednostavnije provesti u djelo. Ciljevi nam omogućuju da unaprijed procijenimo napor koji treba uložiti za njegovo ostvarivanje. Svaki zaposlenik treba imati određen, jasan, specifičan i mjerljiv cilj koji ne smije biti lako ostvariv, ali naravno ni neostvariv. (Jancijević, 2006)



Slika 6. Temeljna načela postavljanja ciljeva (Izvor: Beck, 2003)

Slika 6. prikazuje nam kako uspješno zaposlenici obavljaju svoj posao kada im nadređeni kaže da rade najbolje kako znaju (isprekidana linija) i kako uspješno obavljaju svoj posao i zadatke kada zajedno sa svojim nadležnim definiraju specifični cilj (puna linija). Možemo primijetiti da zaposlenici u prva 3 bloka od po 4 tjedna rade umjerenim snagama i učinak je srednje zadovoljavajuć, dok u ostalih 9 blokova od po 4 tjedana, kada zaposlenici imaju pred sobom jasno definiran cilj rade svim snagama na svojim zadacima i obvezama i učinak je puno bolji.

## 6.4. „Mrkva ili štap“

„Mrkva ili štap“ motivacijska je tehnika čiji naziv potječe iz priče o magarcu kojeg je vlasnik navodio da krene i povuče kola tako da je ispred njega stavio mrkvu ili ga je lupao štapom po stražnjici. U oba slučaja magarac bi krenuo naprijed.

„Mrkva ili štap“ je teorija koja se odnosi na upotrebu nagrada i kazni u cilju poticanja željenog ponašanja pojedinaca. Mrkva je sinonim za nagradu koja služi kao poticaj ako je zaposlenik smatra privlačnom te se u tom slučaju trudi kako bi je zaslužio i dobio, dok je štap

sinonim za kaznu te se zaposlenik trudi obaviti svoje zadatke zbog straha kako ne bi bio kažnjen. (Poslovni dnevnik, Mrkva bolja od batine!, 2019)

Kada govorimo o nagradama i kaznama važno je spomenuti instrumentalno uvjetovanje koje se odnosi na učinak na ponašanje kad nakon tog određenog ponašanja slijedi nagrada ili kazna. Edwards L. Thorndike formulirao je zakon efekta. „Ponašanje se mijenja zbog efekta ili učinaka koje izaziva. Ako je učinak zadovoljavajući (nagrađivanje), ponašanje će se „pojačati“ i ponoviti u sličnim okolnostima. Ako je učinak neugodan (kažnjavanje), smanjuje se vjerojatnost da se ponašanje ponovno javi.“ (Beck, 2003)

Postavlja se pitanje: Kako dati nagradu? Nagrade nazivamo potkrepljivačima zbog toga što se reakcija nakon koje slijedi nagrada pojačava, tj. povećava se vjerojatnost da će osoba isto reagirati u sličnoj situaciji. Nepisano je pravilo da su nagrade učinkovitije ako što brže uslijede nakon reakcije. Osoba će potkrepljenje povezati s poslom za koji se prethodno trudila i sljedeći put se nastojati isto tako, ili čak i više, potruditi da svoj posao obavi kako spada. Naravno, moramo voditi računa o veličini i kvaliteti nagrade. Ako osoba primi veliku i kvalitetnu nagradu ona će biti oduševljena i više motivirana za obavljanje određenog posla ili zadatka. U suprotnom, motiviranost i oduševljenje će splasnuti, osoba će se osjećati izdani i misliti da nije vrijedna primiti zasluženu nagradu i neće se više truditi. (Beck, 2003)

Suprotnost nagrađivanju jest kažnjavanje. Kazna se javlja u različitim oblicima kao što su tjelesna bol ili prijetnja njome, socijalne sankcije, izolacija ili uskraćivanje povlastica. Kazna nam služi za uklanjanje i sprečavanje nepoželjnog ponašanja. (Beck, 2003)



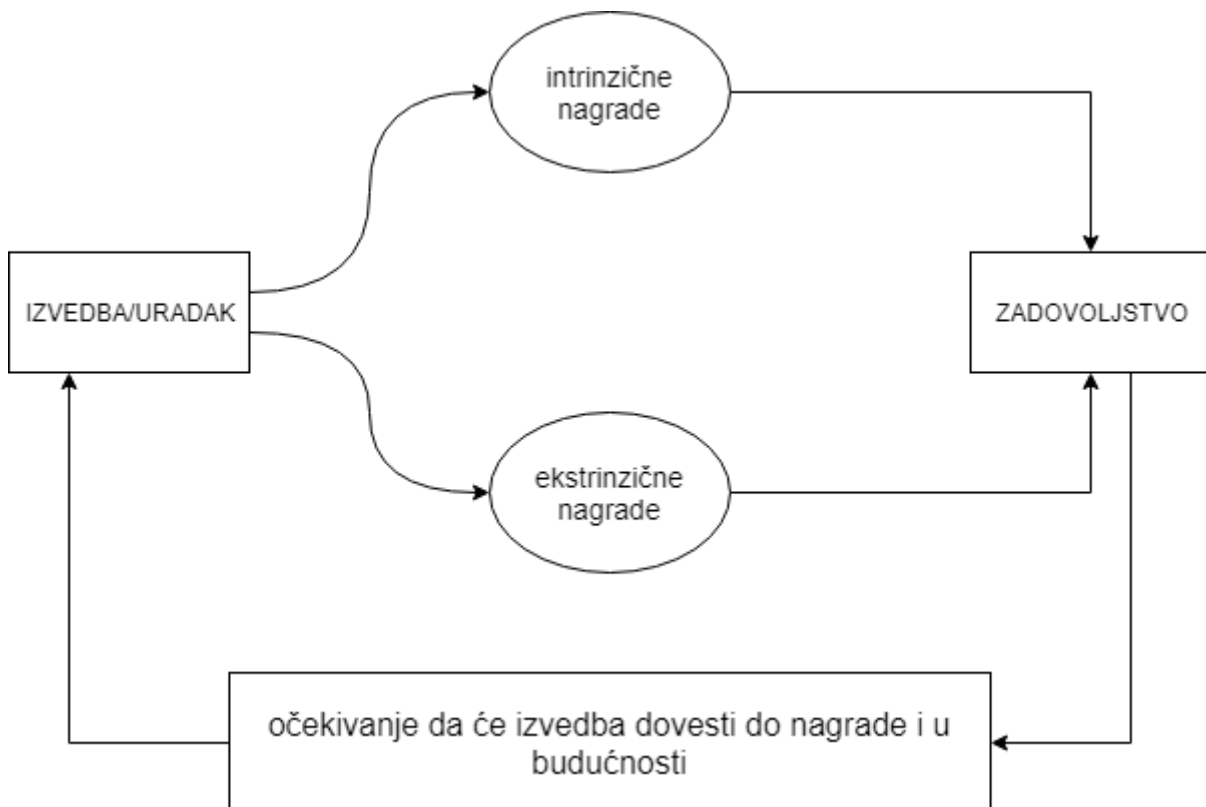
## 7. Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom je pojam koji nam govori jesu li zaposlenici sretni, zadovoljni te jesu li ispunjene njihove potrebe i želje na poslu. Također, zadovoljstvo poslom možemo definirati kao stupanj ugone zaposlenika koja proizlazi iz njegovog rada. Zadovoljstvo poslom ključan je čimbenik motivacije i postignuća zaposlenika na poslu i u organizaciji.

Na razinu zadovoljstva zaposlenika poslom utječi razni faktori:

- Osobni faktori koji uključuju osobnost, obrazovanje, inteligenciju i sposobnosti zaposlenika, bračni status i orijentaciju na posao.
- Društveni faktori uključuju odnos sa suradnicima, rad u grupi, prilike za interakciju i sl.
- Kulturni faktori uključuju temeljne stavove vjerovanja i vrijednosti.
- Organizacijski faktori uključuju formalnu strukturu organizacije, odnos sa zaposlenicima, prirodu posla, tehnologiju, nadzor i sl.
- Okolišni faktori uključuju ekonomske utjecaje, društvene utjecaje te utjecaje na tehnologiju. (Wan, 2007)

Prema McCormicku i Ilgenu (kao što citira Beck) zadovoljstvo poslom može se definirati kao „stav zaposlenika prema poslu“, a stav je emocionalna reakcija prema nečemu koji može varirati od vrlo pozitivnog do vrlo negativnog stupnja.



Slika 7. Model zadovoljstva poslom (Izvor: Beck, 2003)

Model zadovoljstva poslom Lowlera i Portera prikazuje nam kako izvedba dovodi do nagrada i zadovoljstva te očekivanja određenih budućih nagrada. Nekoliko istraživanja koja su uključivala Lawler – Porterov model zadovoljstva pokazala su da je zadovoljstvo poslom veće kada su nagrade specifično povezane s izvedbom, a ne kada se dodjeljuju jednake nagrade koje nisu jasno vezane uz određenu izvedbu.

Tablica 1 Prikaz 12 dimenzija posla povezanih sa zadovoljstvom u poslu (Izvor: Beck, 2003)

OPĆA KATEGORIJA	SPECIFIČNA DIMENZIJA	OPIS DIMENZIJE
<b>I. Događaji ili uvjeti</b>		
<b>1. Posao</b>	Sam posao	Uključuje intrinzični interes, raznolikost, mogućnost učenja, težinu, količinu, mogućnost uspjeha, mogućnost kontrole
<b>2. Nagrade</b>	Plaća	Stupanj pravednosti ili nepristranosti u kriterijima
	Napredovanje	Mogućnosti i pravednosti kriterija
	Priznanje	Pohvale, prigovori, posebne nagrade
<b>3. Kontekst posla</b>	Radni uvjeti	Radno vrijeme, odmori, radni prostor, oprema, temperatura, ventilacija
	Povlastice	Mirovine, zdravstveno osiguranje, praznici
<b>II. Djelatne osobe</b>		
<b>1. Osoba sama</b>	Zaposlenik	Vrijednosti, vještine, sposobnosti
<b>2. Drugi (u organizaciji)</b>	Nadređeni	Stil rukovođenja i utjecaj, tehničke i organizacijske vještine
	Suradnici	Kompetentnost, prijaznost, spremnost na pomaganje
<b>3. Drugi (izvan organizacije)</b>	Klijenti	Tehnička kompetentnost, komunikativnost
	Obitelj	Podržavanje, poznavanje posla, zahtjevi
	Ostali	Ovisno o položaju i vrsti odnosa

U tablici je prikazano 12 dimenzija posla koje su najviše povezane te doprinose samom zadovoljstvu u poslu. Dimenzije koje se spominju podijeljene su u 2 kategorije: događaji ili uvjeti i djelatne osobe. Prva dimenzija kategorije događaji ili uvjeti jest sam posao. Osoba je zadovoljna poslom ako joj sam posao donosi mogućnost učenja različitih novih stvari, mogućnost napredovanja i postizanja uspjeha, ako je posao raznolik, nije monoton i dosadan i slično. Sljedeća dimenzija iste kategorije jest plaća. Znamo da je novac neophodan za život bilo koje osobe te je razumno da je osoba više motivirana i puno

zadovoljnija svojim poslom ako ima visoku plaću i primanja od istog. Sljedeće navedena dimenzija jest napredovanje. Osoba mora u svom poslu imati prostora za napredovanje kako joj posao ne bi bio monoton i uvijek jednak i, kao što je već prije spomenuto, osoba ima mogućnosti naučiti i spoznati nešto novo. Priznanje je dimenzija koja govori da će osoba biti više zadovoljna poslom ako za određeni obavljeni posao ili zadatak dobije određeno priznanje nadređenog, pohvalu ili čak posebnu nagradu. Radni uvjeti također su bitna dimenzija zadovoljstva osobe poslom. Radni uvjeti moraju biti prihvatljivi osobi, osoba mora imati određeno fiksno radno vrijeme, dozvolu za odmor ili pauzu, odgovarajuću opremu koja joj je potrebna za obavljanje zadataka i slično. Zadnja dimenzija kategorije događaji ili uvjeti su povlastice. Osoba mora imati pravo na slobodan dan za praznik i mora joj biti osigurana mjesečna uplata doprinosa za mirovinu kako bi osoba nakon određenog radnog vijeka imala pravo ići u mirovinu i primati određenu naknadu za isto.

Prva dimenzija druge kategorije jest zaposlenik. Zaposlenik mora imati određene vrijednosti, znanja, vještine i sposobnosti kako bi bio zadovoljan obavljanjem određenog zadatka koji mu se dodijeli. Sljedeća navedena dimenzija jest nadređeni. Nadređeni mora biti uzor svojim zaposlenicima i podređenima, mora imati na njih određeni utjecaj te ih dobro voditi u organizaciji i kroz zadatke. Također, uz nadređenog tu se nalaze i suradnici koji također moraju imati određene vještine i sposobnosti, moraju biti prijazni jedni prema drugima te spremni međusobno si pomoći. Jedna od dimenzija druge kategorije su klijenti koji moraju biti komunikativni i moraju znati što mogu očekivati od organizacije i što tražiti od iste. Obitelj je također važna dimenzija koja ima utjecaj na zaposlenika. Mora ga podržavati, poznati njegov posao i imati razumijevanja prema zaposleniku kako bi se on mogao razvijati na poslu i biti što zadovoljniji. Za kraj navedena je dimenzija ostali koja se odnosi na ostale osobe koje nisu direktno spomenute kroz dimenzije, ali također utječu na zadovoljstvo osobe poslom.

## **7.1. Stres**

Stres se definira kao „tjelesni napor koji pojedinac osjeća kao posljedicu hvatanja ukoštac s nekim čimbenikom okoliša.“ (Certo, Certo, 2009)

Druga definicija stresa, prema Miljković i Rijavec (2008), govori da je stres skup odgovora koji dolaze od organizma na određene zahtjeve koji premašuju njegove mogućnosti. Također, smatraju da se stres odnosi na stanje u kojem je potrebno odgovoriti na određenu prepreku ili zahtjev iz okoline.

Bahtijević-Šiber (1999) navodi da se događaj koji izaziva stres naziva stresorom. Stresor je po pravilu vanjske prirode i mogu biti:

- Fizički – vrućina, hladnoća, bol, prometna nesreća, prirodna katastrofa

- Socijalni – ekonomska kriza, rat, siromaštvo
- Psihološki – neuspjeh, sukob, smrt bliske osobe, teška bolest.

Najčešći „oblik“ stresa prisutan u organizaciji jest psihološki stres. Psihološki stres se definira kao „štetna transakcija između pojedinca i određenog svojstva okoline. Takva transakcija uključuje i podražaj i reakciju, stoga pojam stresa obuhvaća uzroke, reakcije i njihove posljedice.“ (Jambrek, Ivica Penić, 2008)

Stres je danas postao nezaobilazna činjenica modernog života i rada. On se danas smatra jednim od najvažnijih uzročnika mnogih, kako radnih tako i organizacijskih problema, ali također i cijelog niza bolesti. Razlozi za nastanak stresa kod zaposlenika u organizaciji mogu biti različiti. Neki od najčešćih su oštra konkurencija, smanjivanje ili restrukturiranje organizacije, promjene u tehnologiji, ukidanje radnih mjesta, promjena radnog položaja, agresivan odnos poslodavca prema zaposlenima i drugo. Stres ne ide u prilog motivaciji zbog toga što ako je zaposlenik pod stresom on je nemotiviran za rad. Ne može se fokusirati na obavljanje zadatka te nije produktivan ni učinkovit. U interesu je da se zaposlenik što prije riješi stresa, da se riješi problem koji ga brine, bilo u organizaciji ili privatnom životu, kako bi se mogao punom snagom i mirne glave posvetiti zadacima i ispunjavanju ciljeva organizacije.

Stres često ima negativan utjecaj na zaposlenike, ali i na samu organizaciju. Ako je zaposlenik pod stresom njegova usredotočenost i koncentracija opadaju i nije sposoban dobro obaviti svoj posao i zadatke. Naime, osoba može biti pod stresom zbog uvođenja nove tehnologije u organizaciju pa se brine kako će joj se prilagoditi, kako će naučiti raditi s njom i koristiti je. Zaposlenik, također može biti pod stresom ako za određeni zadatak ima vremenski ograničeno razdoblje do kad ga mora izvršiti, a ne zna kako bi ga najbolje napravio i izvršio i slično. Organizacije po tom pitanju moraju biti otvorene i prijateljski nastrojene kako se zaposlenici ne bi bojali moliti ih za pomoć ili pitati ukoliko im nešto nije jasno. Organizacije moraju biti spremne uskočiti u pomoć kako bi se nastao problem što prije uklonio.

## **7.2. Konflikt**

Prema Bahtijević-Šiberu (kao što citiraju Jambrek i Ivica Penić) konflikt se definira kao „proces socijalne interakcije i socijalnu situaciju u kojoj se interesi ili aktivnosti sudionika (pojedinaca ili grupa) međusobno stvarno ili prividno suprotstavljaju, blokiraju i onemogućavaju ostvarivanje njihovih ciljeva. Obično uključuje borbu za osiguranje resursa, moći, statusa ili nekih drugih povlastica, želja, interesa i ciljeva pojedinaca, grupa ili organizacija. Konflikt je uvijek vezan uz ljudske i grupne interakcije.“

Također, konflikt se može definirati kao „motiviranost da se reagira na više od jednog načina kada su reakcije nespojive jedne sa drugom.“ (Evans, 1975)

Do konflikta najčešće dolazi zbog neslaganja u mišljenjima tj. zbog toga što osobe na nižem hijerarhijskom položaju u organizaciji najčešće prešućuju neslaganje s osobama na višem hijerarhijskom položaju sve dok ipak ne dođe do kulminacije i otvorenog konflikta. Dakle, bitno je voditi računa o tome da svaki zaposlenik ima mogućnost iznijeti svoje mišljenje, bez obzira kakvo bilo i bez obzira na to da li se slaže s drugim mišljenjima ili ne. Bitno je voditi računa o tome da svi u organizaciji imaju pravo glasa i pravo iznijeti svoje ideje bez nastanka nekih posljedica. A ako ipak dođe do konflikta obje strane moraju biti spremne na određeni kompromis i popustiti u određenim stvarima kako bi se našlo zajedničko i najbolje rješenje. Ako u organizaciji postoji situacija da se zaposlenik boji iznijeti svoju ideju ili rješenje to može negativno utjecati na njegovu motivaciju, zaposlenik će biti uvjeren da ne vrijedi dovoljno u organizaciji i neće se usuditi iznijeti svoje mišljenje pa će samim time i njegov napor u obavljanju određenog posla biti manji.

Također, nedostatak otvorene komunikacije jedan je od uzorka nastanka konflikta. U organizaciji je najbitnija komunikacija te otvoreno diskutirati o problemima koji nastaju u istoj te ih nastojati u što kraćem vremenskom roku riješiti kako organizacija ne bi patila i kako ne bi nastajale negativne posljedice zbog nebitnih ili lako rješivih problema koji su često imaju negativan utjecaj na motivaciju zaposlenika.

Konflikti su neizbježni, kako u organizaciji tako i u svakodnevnom privatnom životu, ali ne mora značiti da su konflikti uvijek negativni tj. destruktivni. Ponekad upravo konflikti omogućuju da se dobije odgovor na neki problem te upravo konflikti ukazuju na moguća rješenja određenog problema.

### **7.3. Vodstvo**

Kada govorimo o motivaciji važno je spomenuti i vodstvo. Vodstvo je usko vezano uz motivaciju i vrlo je važno obratiti pažnju na to kako vođa usmjerava i vodi svoje zaposlenike te kako ih motivira i vodi prema zajedničkim ciljevima.

„Vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja.“ (Northouse, 2010)

Prema Certou i Certou (2009) vodstvo je proces usmjeravanja ponašanja drugih ljudi prema ostvarenju određenog cilja, gdje usmjeravanje znači navođenje ljudi da se ponašaju na određeni način i da slijede određeni put. Navode kako se vodstvo ostvaruje putem komunikacije s drugima.

Vodstvo kao pojam i proces uključuje interakciju između vođe i sljedbenika. Vođa potiče, usmjerava i mijenja djelovanje te usmjerava djelovanje zaposlenika prema

zajedničkim ciljevima. Članovi skupine često se poistovjećuju s vođom te im je vođa primjer i uzor. Vođenje podrazumijeva takav pristup ljudima da se oni razvijaju.

Bitno je naglasiti kako dobar i uspješan vođa uvijek želi više. Ostvarenje određenog cilja daje lijep i ugodan osjećaj, ali kako razviti ljude na viši nivo? Uspješan vođa uvijek ljestvicu postavlja više, teži zadovoljenju kompliciranijih i više postavljenih ciljeva te se samim time razvija i raste mu samopouzdanje, ali također rastu i njegove sposobnosti. Također, uspješan vođa mora prepoznati potencijale svojih ljudi te ih usmjeriti u pravom smjeru i ka jasnom cilju. Bitno je prepoznati postojeće potencijale i iskoristiti te potencijale, znanja i vještine u korist poduzeća, ali i samih zaposlenika.

Vjerujem da smo svi upoznati sa izrekom: „On je rođeni vođa!“. Međutim, brojna istraživanja pokazuju da se vođa ne rađa, već se vođom postaje. Postoje dva načina stvaranja vođe. Prvi način uključuje dugogodišnje iskustvo osobe koja vodi, usmjerava i potiče ljude na ostvarenje zajedničkih ciljeva. Drugi način vezan je uz efektivno vođenje. Efektivno vođenje jest vodstvo usmjereno na korištenje i vođenje glavom, rukom i srcem. Glava pokušava razumjeti koji su zadaci odlučujuće važni, ruka želi znati čime se ti zadaci mogu ostvariti i koje alate ima na raspolaganju, a srce je orijentirano na principe i vrijednosti koje su važne. (Certo, Certo, 2009)

### **7.3.1. Stilovi vodstva**

Postoje različiti stolovi vodstva, a kao najvažniji izdvajaju se autokratski stil, demokratski stil i laissez-faire stil vodstva.

#### **7.3.1.1. Autokratski stil vođenja**

Autokratski stil vodstva obilježava tradicionalne menadžere i oslanja se na centralizaciju ovlasti, odluka i moći u rukama vođe. „Autokratski će vođa držati uzde u svojim rukama, a suradnicima će „vladati“ na temelju sposobnosti nagrađivanja, odnosno kažnjavanja za postignute rezultate, odnosno za ponašanje na radnome mjestu.“ (Alfirević, Matković, Mihanović, Najev Čačija, Pavičić, 2013)

Vođa sam postavlja ciljeve u organizaciji, sam donosi odluke i dodjeljuje svojim zaposlenicima određene zadatke i poslove.

#### **7.3.1.2. Demokratski stil vođenja**

Demokratski stil vođenja suprotnost je autokratskome i okarakterizirano je delegiranjem ovlasti i odlučivanja. Vođa se oslanja na znanja, vještine i sposobnosti svojih suradnika te pokušava izbjegavati naređivanje.

U Demokratskom stilu vođenja prilikom donošenja odluka vođa uključuje i svoje zaposlenike te im dopušta da iznesu svoje ideje i stavove. (Alfirević i sur., 2013)

### 7.3.1.3. Laissez – faire stil vođenja

Laissez – faire stil vođenja jest stil vođenja u kojem se vođa posve odriče ovlasti koje proizlaze iz njegovog službenog položaja i zauzima ravnopravno mjesto s drugim zaposlenicima i članovima organizacije. Vođa dopušta zaposlenicima da sami biraju zadatke i poslove te način na koji će izvršiti iste. (Alfirević i sur., 2013)

Tablica 2 Pregled različitih stilova vodstva

AUTOKRATSKI STIL	DEMOKRATSKI STIL	LAISSEZ – FAIRE STIL
Vođa ima neograničenu moć i ovlasti te sve drži u svojim rukama, sam donosi odluke	Vođa ima veliki dio moći i ovlasti, ali u procesu donošenja odluka sudjeluju i zaposlenici	Vođa ima moć i ovlasti, ali daje zaposlenicima slobodu i ne upliće se u rad zaposlenika
Vođa raspoređuje ljude i dodjeljuje im jasno definirane zadatke	Vođa potiče kreativnost i inovativnost, zadaci podijeljeni na temelju zajednički donešenih odluka	Zaposlenici sami biraju zadatke i sredstva za njihovo izvršenje, sami si postavljaju ciljeve i sredstva za njihovo ostvarenje
Tijek komunikacije odozgo prema dolje	Tijek komunikacije je dvosmjernan (odozgo prema gore i obrnuto)	Tijek komunikacije je horizontalan, odvija se između članova grupe i između drugih sustava na istoj razini u poduzeću

## 8. Uspješnost zaposlenika

Za organizaciju, uspjeh predstavlja ostvarenje zacrtanih ciljeva te povećanje kvalitete i konkurentnosti. Uspješno poduzeće je ono poduzeće u kojem je komunikacija je otvorena, zaposlenici su zadovoljni, odnosi među zaposlenicima i nadređenima su prijateljski i zaposlenici se maksimalno angažiraju prilikom izvršavanja određenog zadatka ili posla te su motivirani. Uspjeh za pojedinca veže se također uz motiviranost i angažiranost oko zadatka te izvršenje istog, ali također i napredovanje na višu poziciju, primitak određene nagrade, pohvale i slično.

Važno je da organizacija zamijeti uloženi trud i napor određenog zaposlenika te ga za isto prikladno nagradi. Samim time zaposlenik se osjeća dobro i vjeruje da je bio uspješan i postigao određeni uspjeh te ga to dodano motivira za daljnji trud. To također može biti motivacija i za druge zaposlenike koji će vidjeti da je trud i napor jednog primijećen pa će se i oni isto tako truditi i zalagati kako bi i oni bili nagrađeni.

### 8.1. Praćenje radne uspješnosti

U organizaciji je potrebno pratiti radnu uspješnost kako bi se uklonili određeni problemi, ako se uoče, i kako bi organizacija bila što uspješnija i kvalitetnija te kako bi zaposlenici, ali i poslodavac i ostali u organizaciji bili zadovoljni.

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008) navode još neke ciljeve mjerenja radne uspješnosti u organizaciji:

- Osiguravanje poticajnog sustava nagrađivanja
- Utvrđivanje individualnih i organizacijskih potencijala
- Profesionalna orijentacija i raspoređivanje ljudi
- Utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja
- Utvrđivanje razlika između sadašnjih i budućih potreba
- Razvoj individualne karijere i sl.

Praćenje radne uspješnosti organizacije od velike je koristi za samu organizaciju. Organizacija kroz model praćenja uspješnosti dobiva povratne informacije o radnom učinku i kvaliteti svakog pojedinog zaposlenika te na temelju



toga organizacija može „razvrstati“ zaposlenike te svakome, prema njegovoj zaslugi, dati određene nagrade ili kazne. Praćenje radne uspješnosti korisno je i za zaposlenike zato što od organizacije dobiva povratne informacije o svom radnom učinku i naporu te informacije i savjete za daljnji razvoj i poboljšanje u poslu.

Vujić (2004) navodi da kad organizacija ocjenjuje svoje zaposlenike mora voditi računa o sljedećim elementima čovjekovih osobina:

- Vrste sposobnosti – primarne mentalne (umne i organizacijske)
- Karakterne crte ličnosti – temperament i primarne ljudske osobine
- Etičke vrline ličnosti – načela i moralne navike ponašanje u međuljudskim odnosima
- Poslovna postignuća – planiranje, odlučivanje, kontrola, organiziranje, koordiniranje, uspješnost rada, inteligencijski odnosi i vlastiti razvoj.

## **8.2. Kriterij radne uspješnosti**

Najčešće korišteni kriteriji prema Vujiću (2004) koji se promatraju i izučavaju prilikom praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika su:

- Stručno znanje
- Vještine pismenog i usmenog izražavanja
- Sposobnost uočavanja i rješavanja problema
- Spretnost pregovaranja
- Kvaliteta i planiranje rada
- Spremnost na promjene
- Timski rad i rad novim zaposlenicima
- Sposobnost odlučivanja
- Sposobnost motiviranja zaposlenika

Organizacija promatra gore navedene kriterije radne uspješnosti i prema njima ocjenjuje svoje zaposlenike. Ako zaposlenici imaju dobro stručno znanje, dobre vještine, sposobnosti, kvalitetno rade, spremni su na promjene, dobro se snalaze u timskom radu i u radu s novim zaposlenicima, mogu sami donositi dobre odluke onda im organizacija dodjeljuje visoku ocjenu i smatra da su dosta uspješni i sposobni, ali

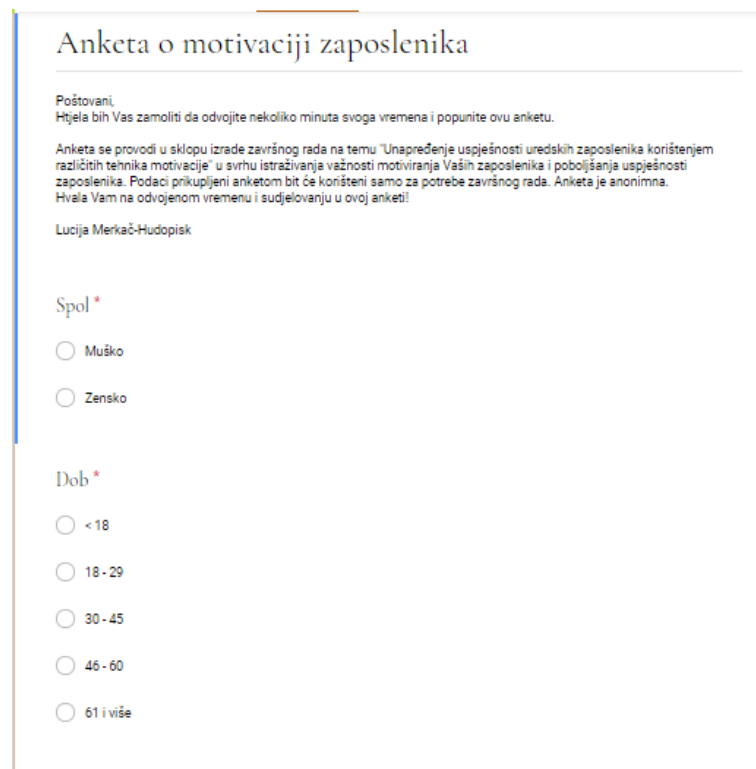
se isto tako i od tih zaposlenika očekuje kvalitetan rad, kvalitetno izvršen zadatak i sposobnost snalaženja u različitim situacijama.

Osobe koje u organizaciji obavljaju posao ocjenjivanja i validiranja zaposlenika poznaju radno ponašanje i tijek rada u organizaciji te kako sama organizacija i posao u njoj funkcioniraju. U ulozi procjenitelja i ocjenjivača mogu se naći menadžeri, suradnici zaposlenika, podređene osobe zaposlenika, ali i sami klijenti i korisnici usluge. Organizacije sve češće koriste same klijente/kupce te ih putem ankete ili slične metode navode da daju svoja mišljenja i iskustva kako su bili zadovoljni određenim zaposlenikom i kvalitetom usluge koju je isti pružio. (Vujić, 2004)

## 9. Anketa o motivaciji zaposlenika

U svrhu istraživanja u ovom završnom radu jedna od metoda i tehnika bila je provođenje ankete. Anketu sam kreirala tako da sam izradila obrazac na Google Disku i prosljedila je na dvjestotinjak e-mail adresa različitih poduzeća diljem Republike Hrvatske. Adrese poduzeća sam pronašla na njihovim službenim stranicama na internetu. Podaci su se prikupljali u razdoblju od prosinca 2018. godine do ožujka 2019. godine.

Anketa se sastojala od 15 pitanja tipa višestruki odabir, potvrdni okvir, kratak odgovor i sl. Prvo pitanje je bilo vezano uz spol osobe koja popunjava anketu, a drugo o dobi osobe. U nastavku su slijedila pitanja o poduzeću: Koliko dugo posluje Vaše poduzeće?, Kojom djelatnosti se bavi Vaše poduzeće? i Koliko zaposlenika broji Vaše poduzeće?. Nadalje, slijedila su pitanja o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenika: Smatrate li da su Vaši zaposlenici zadovoljni na svom radnom mjestu?, Smatrate li da radni uvjeti u Vašem poduzeću odgovaraju Vašim zaposlenicima?, Smatrate li da bi mogli nešto promijeniti u pogledu radnih uvjeta u Vašem poduzeću? i Ako da, što bi promijenili?, Da li Vam je važna motiviranost Vaših zaposlenika?, Na koje načine Vi motivirate svoje zaposlenike?, Smatrate li da motivacija zaposlenika igra veliku ulogu u Vašem poduzeću?, Po Vašem mišljenju, što je rezultat motiviranosti zaposlenika?, Da li ste u zadnjih nekoliko mjeseci imali slučaj velikog broja odlaska zaposlenika iz Vašeg poduzeća?, Ako da, smatrate li da je razlog odlaska zaposlenika bio taj što nisu bili dosta motivirani za obavljanje svog posla?



The image shows the beginning of a survey form. The title is 'Anketa o motivaciji zaposlenika'. Below the title, there is a greeting 'Poštovani,' and a request: 'Htjela bih Vas zamoliti da odvojite nekoliko minuta svoga vremena i popunite ovu anketu.' A paragraph of text explains the purpose of the survey: 'Anketa se provodi u sklopu izrade završnog rada na temu "Unapređenje uspješnosti uredskih zaposlenika korištenjem različitih tehnika motivacije" u svrhu istraživanja važnosti motiviranja Vaših zaposlenika i poboljšanja uspješnosti zaposlenika. Podaci prikupljeni anketom bit će korišteni samo za potrebe završnog rada. Anketa je anonimna. Hvala Vam na odvojenom vremenu i sudjelovanju u ovoj anketi!' The name 'Lucija Merkač-Hudopisk' is listed. The first question is 'Spol \*' with radio buttons for 'Muško' and 'Žensko'. The second question is 'Dob \*' with radio buttons for '< 18', '18 - 29', '30 - 45', '46 - 60', and '61 i više'.

Slika 8. Prikaz početka ankete

Smatrate li da su Vaši zaposlenici zadovoljni na svom radnom mjestu? \*

Da  
 Ne  
 Ne znam

Smatrate li da radni uvjeti u Vašem poduzeću odgovaraju Vašim zaposlenicima? \*

	1	2	3	4	5	
Uopće ne odgovaraju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Odgovaraju u potpunosti

Smatrate li da bi mogli nešto promijeniti u pogledu radnih uvjeta u Vašem poduzeću? \*

Da  
 Ne  
 Ne znam

Ako da, što bi promijenili?

Tekst dugog odgovora .....

Slika 9. Primjer pitanja u anketi

Smatrate li da motivacija zaposlenika igra veliku ulogu u Vašem poduzeću? \*

Da  
 Ne  
 Ne znam

Po Vašem mišljenju, što je rezultat motiviranosti zaposlenika? \*

Efikasnije i brže rješavanje zadataka  
 Veća angažiranost zaposlenika na poslu  
 Veće zadovoljstvo zaposlenika  
 Povećanje samopouzdanja zaposlenika  
 Ostalo...

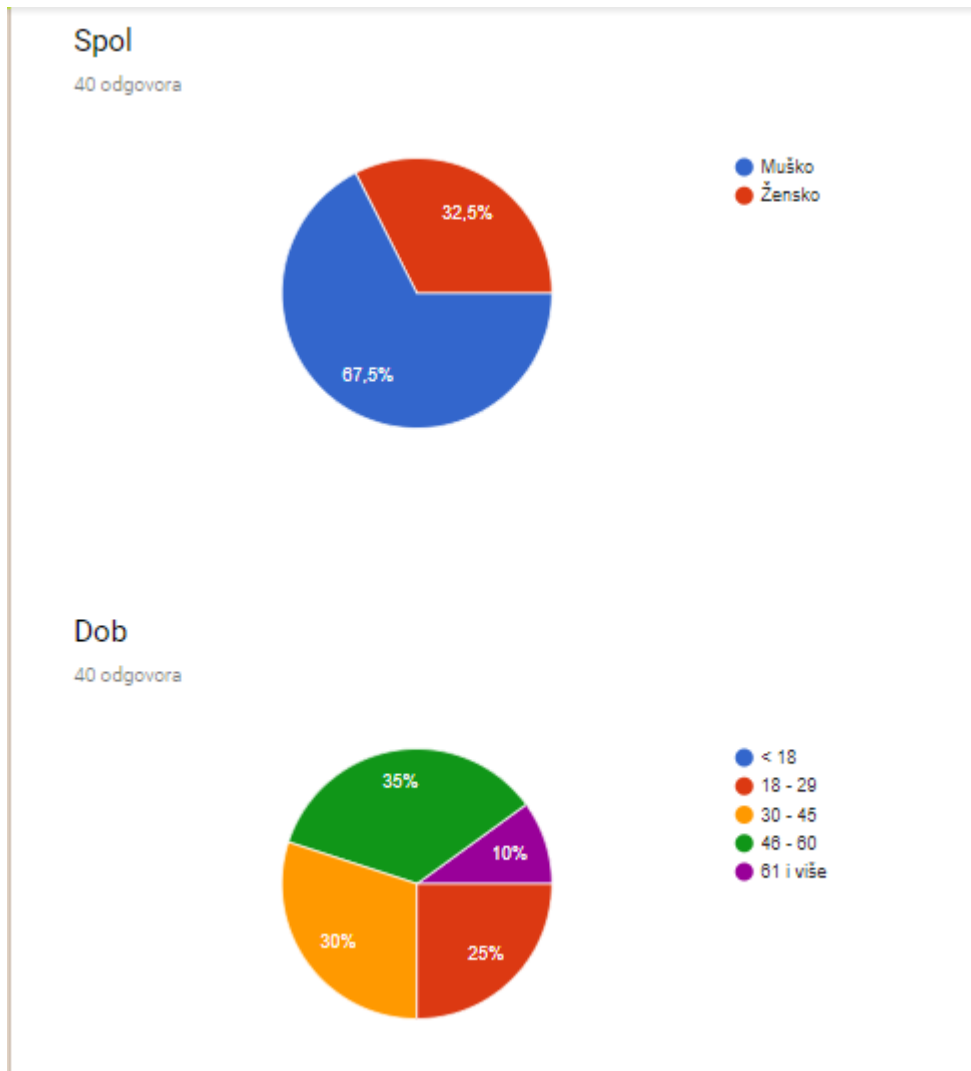
Da li ste u zadnjih nekoliko mjeseci imali slučaj velikog broja odlaska zaposlenika iz Vašeg poduzeća? \*

Da  
 Ne  
 Ne želim odgovoriti

Slika 10. Primjer pitanja u anketi

## 9.1. Rezultati ankete

Od poslanih dvjestotinjak e-mail-ova ovom anketom prikupljeno je 40 odgovora. U nastavku slijedi prikaz dobivenih rezultata te komentari na iste.

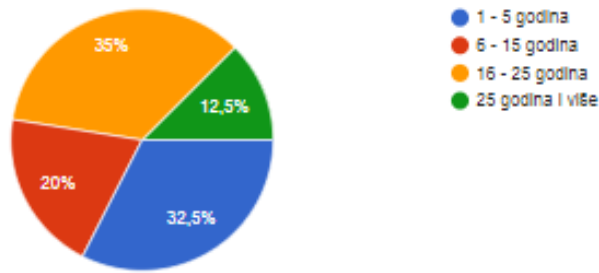


Slika 11. Spol i dob ispitanika

Na temelju slike 11. možemo primijetiti da je velika većina ispitanika ove ankete bila muškog roda, čak 67,5% njih. Što se tiče dobne skupine, najviše ispitanika bilo je između 30 i 60 godina.

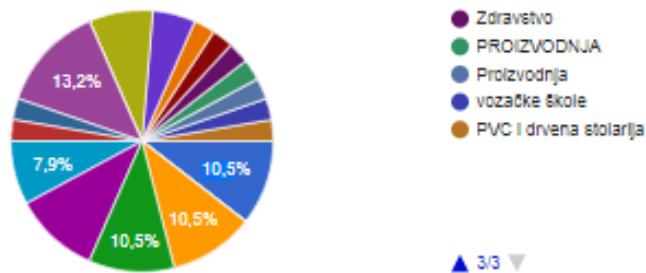
### Koliko dugo posluje Vaše poduzeće?

40 odgovora



### Kojom djelatnosti se bavi Vaše poduzeće?

38 odgovora



Slika 12. Prikaz odgovora o vremenu poslovanja poduzeća i djelatnosti poslovanja

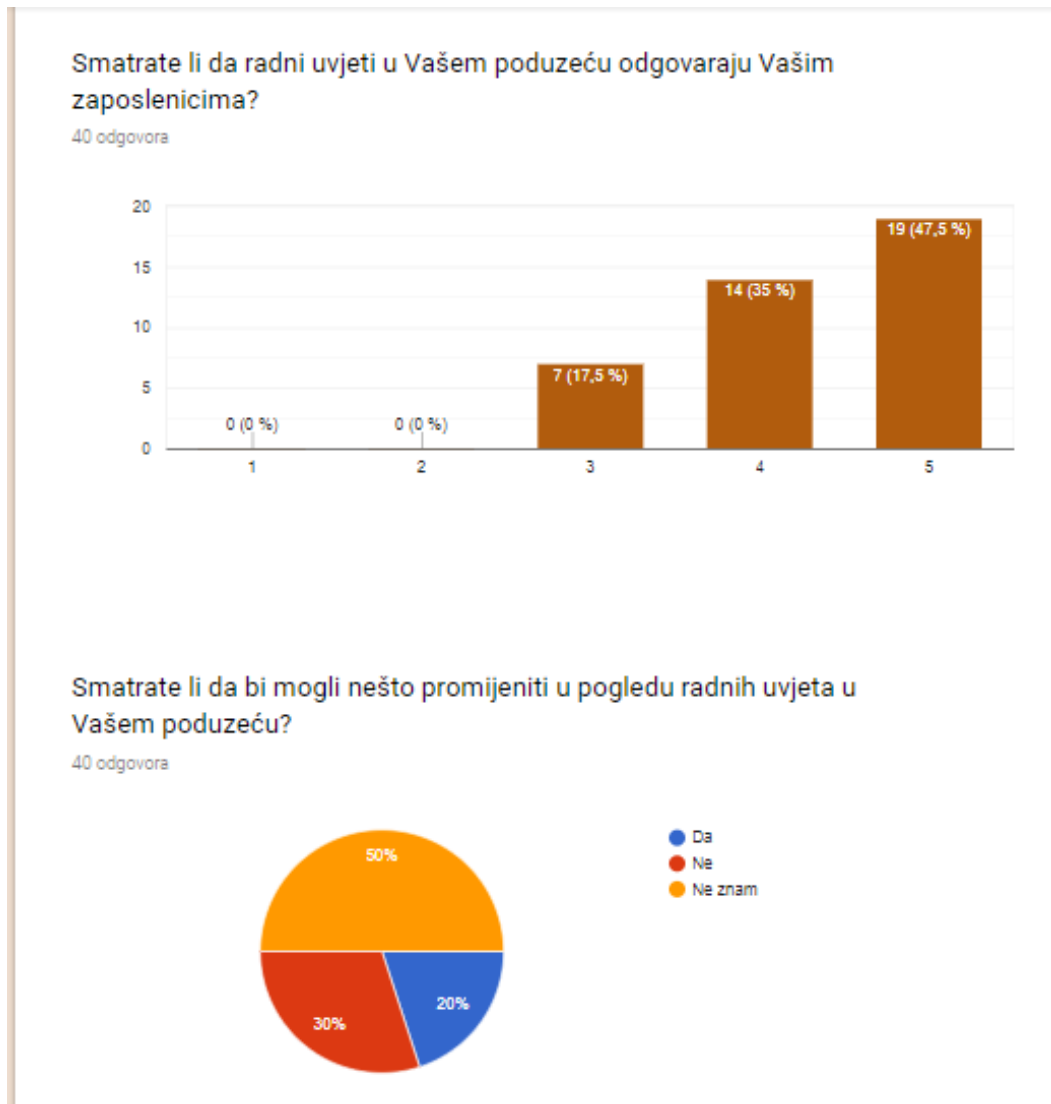
Na temelju slike 12. možemo vidjeti da najviše poduzeća posluje između 16 - 25 godina što znači da su poduzeća stabilna i uspješna i da uspješno posluju već duži niz godina. Što se tiče djelatnosti poduzeća, najveći broj odgovora (5 odgovora, 13,2%) dobila je poljoprivreda. Zatim s 4 odgovora slijede industrija, gastronomija, graditeljstvo i stanovanje te automobili i ostala vozila. Kod pitanja djelatnosti poduzeća nekoliko ispitanika popunilo je opciju Ostalo odgovorima – proizvodnja, vozačke škole i PVC i drvena stolarija.



Slika 13. Prikaz odgovora o broju i zadovoljstvu zaposlenika

Na temelju slike 13. možemo vidjeti da su najviše odgovora o broju zaposlenika prikupili 1. i 2. odgovor. Možemo zaključiti da su ovu anketu najviše popunila mala i srednja poduzeća diljem Republike Hrvatske. Poduzeća sa 45 i više radnika bilo je 22,5%.

Na pitanje o zadovoljstvu zaposlenika na njihovom radnom mjestu 90% odgovora bilo je pozitivno. 90% ispitanika smatra da su njihovi zaposlenici zadovoljni na svom radnom mjestu.



Slika 14. Prikaz odgovora o radnim uvjetima

Što se tiče radnih uvjeta u poduzeću, 47,5% ispitanika odgovorilo je da radni uvjeti u njihovom poduzeću u potpunosti odgovaraju njihovim zaposlenicima, 35% ispitanika smatra da radni uvjeti odgovaraju njihovim zaposlenicima, ali ne u potpunosti.

Čak 50% ispitanika nije sigurno da li postoji nešto što bi mogli promijeniti ili poboljšati u pogledu radnih uvjeta u njihovom poduzeću, dok ih 30% smatra da ništa ne bi mijenjali što ostavlja 20% onih koji bi ipak nešto promijenili.



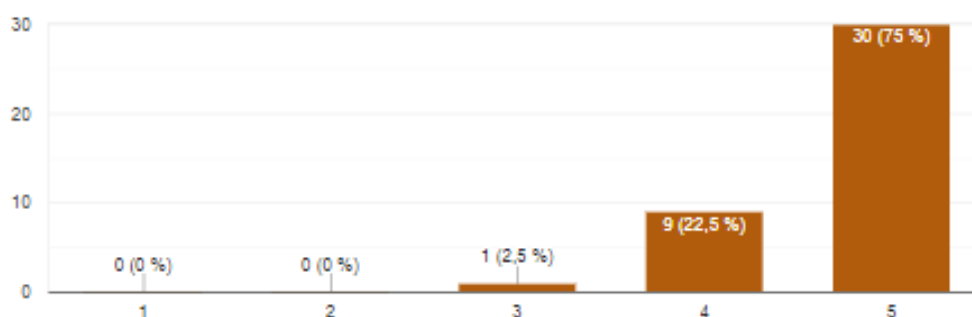
### Ako da, što bi promijenili?

7 odgovora

Plaću
dao bih im više slobodnog vremena ali pod uvjetom da poslovanje na pati
Uvesti fleksibilno radno vrijeme.
-
Osigurati više sredstava i razviti poslovanje
Trebam im dati veću satnicu
Fleksibilnije radno vrijeme

### Da li Vam je važna motiviranost Vaših zaposlenika?

40 odgovora



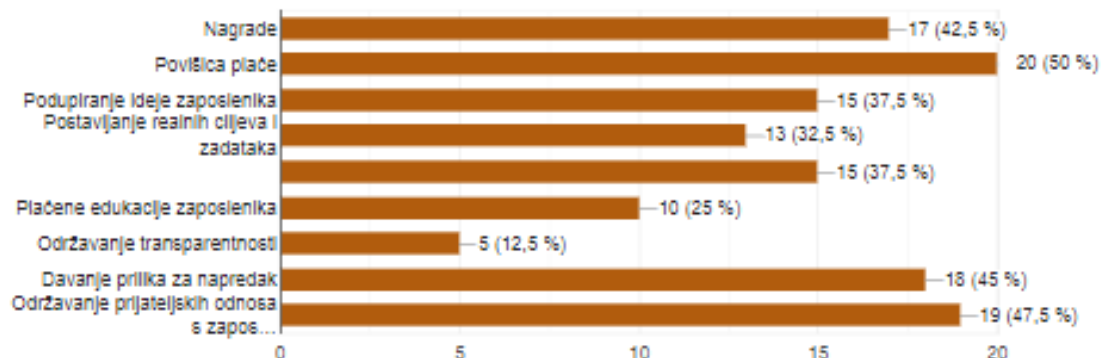
Slika 15. Prikaz odgovora o promijeni radnih uvjeta i važnosti motivacije zaposlenika

Na temelju slike 15. možemo vidjeti da se nekoliko ispitanika ohrabrilo i odgovorili su nam na pitanje što bi promijenili u svom poduzeću. dva najčešća odgovora vezala su se uz povećanje plaće zaposlenika te uz uvođenje fleksibilnijeg radnog vremena.

Na pitanje o važnosti zaposlenika 75% ispitanika odgovorilo je da im je motiviranost njihovih zaposlenika vrlo važna, a 22,5% ispitanika odgovorilo je da im je motiviranost zaposlenika važna, ali ne u tolikoj mjeri. Samo jedan ispitanik odgovorio je da mu je motiviranost zaposlenika i važna i nije važna.

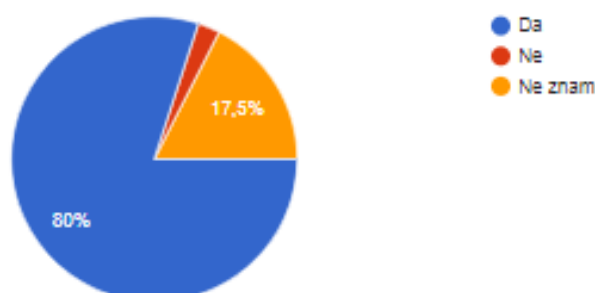
## Na koje načine Vi motivirate svoje zaposlenike?

40 odgovora



## Smatrate li da motivacija zaposlenika igra veliku ulogu u Vašem poduzeću?

40 odgovora



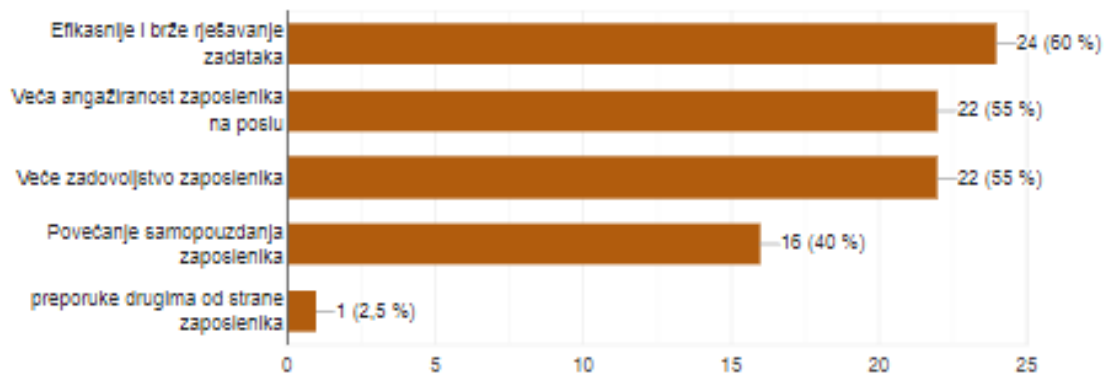
Slika 16. Prikaz odgovora o načinu motivacije zaposlenika te o važnosti motivacije zaposlenika u poduzeću

Najveći broj ispitanika (20) odgovorio je da je najčešći način kako motivirati zaposlenike povišica plaće. Nadalje, najbolji odgovor na pitanje kako motivirati zaposlenike jest održavanje prijateljskih odnosa sa njima. Nakon toga slijede odgovori – davanje prilika za napredak, davanje nagrada zaposlenicima, podupiranje ideja zaposlenika, plaćeno usavršavanje zaposlenika i slično.

Na pitanje o važnosti motivacije zaposlenika 80% ispitanika odgovorilo je da motivacija zaposlenika igra veliku ulogu i u poduzeću, dok čak 17,5% ispitanika nije sigurno da li motivacija zaposlenika igra veliku ulogu u poduzeću ili ipak ne.

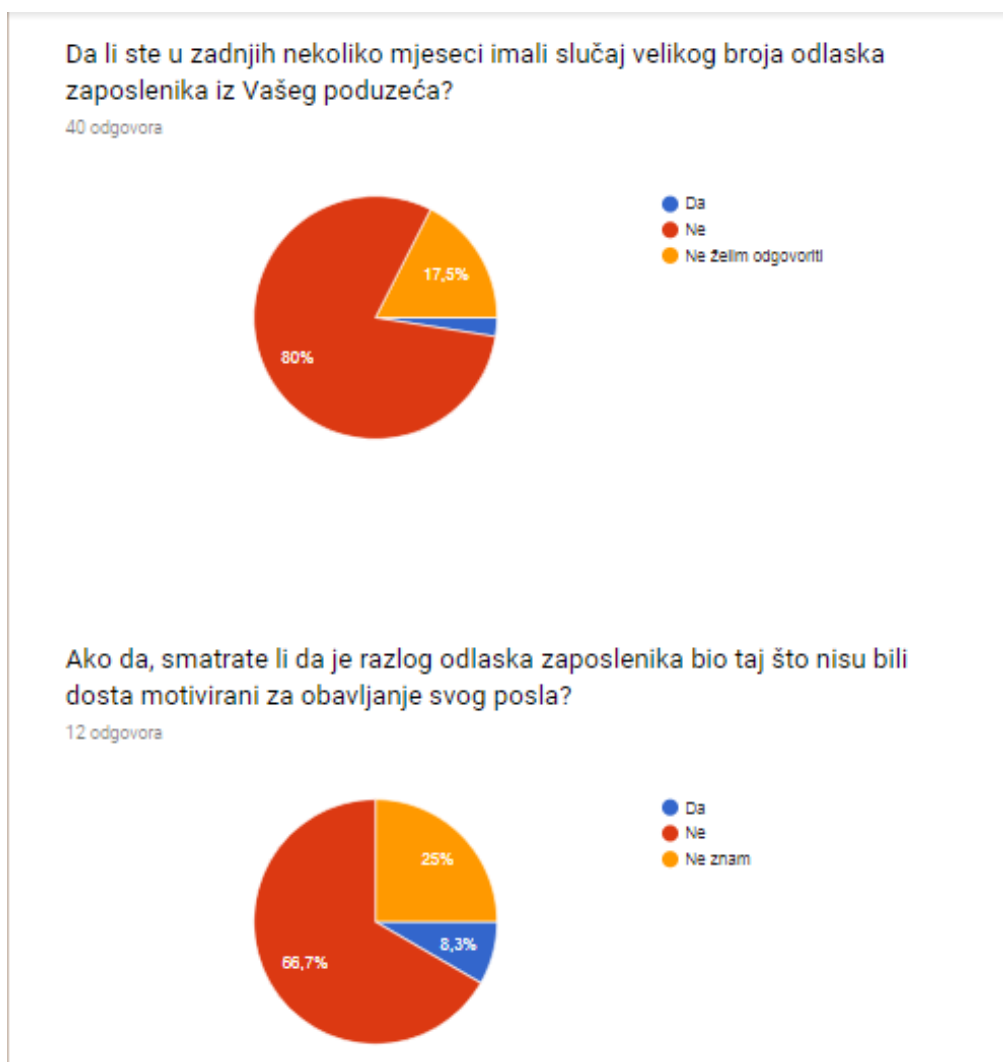
## Po Vašem mišljenju, što je rezultat motiviranosti zaposlenika?

40 odgovora



Slika 17. Prikaz odgovora o rezultatu motiviranosti zaposlenika

Temeljem slike 17. možemo zaključiti da najviše ispitanika smatra da je najvažniji rezultat motiviranosti zaposlenika efikasnije i brže rješavanje zadataka koji se postavljaju pred njih. Sljedeći rezultati motiviranosti zaposlenika su veća angažiranost zaposlenika na poslu, veće zadovoljstvo zaposlenika i slično. Jedan ispitanik koristio je opciju Ostalo i napisao da je rezultat motiviranosti zaposlenika da daje preporuke drugima o zadovoljstvu na svom poslu.



Slika 18. Prikaz odgovora o odlasku zaposlenika iz poduzeća

80% ispitanika odgovorilo je da nije imalo slučaj odlaska zaposlenika iz njihovog poduzeća, ali mali dio, 8,3% tj. 1 ispitanik je imao taj slučaj. 17,5% ispitanika reklo je da na to pitanje ne žele odgovoriti. 66,7% ispitanika odgovorilo je da razlog odlaska zaposlenika iz njihovog poduzeća nije bio taj što nisu bili motivirani.

Nakon provedene ankete i prikupljenih odgovora vidimo da je velikom broju ispitanika važna motiviranosti njihovih zaposlenika te im je važno kako se njihovi zaposlenici osjećaju na svom radnom mjestu. Tu važnost i brigu o zaposlenicima pokazuju nam rezultati dobiveni na pitanja važnosti radnih uvjeta te da li uvjeti odgovaraju zaposlenicima. Vidjeli smo, također, i mogućnost poboljšanja radnih uvjeta u poduzećima te se nadamo da će poduzeća poraditi na tome i osigurati svojim zaposlenicima samo ono najbolje što i zaslužuju. Na temelju zadnja 2 pitanja u anketi možemo zaključiti da nije velik broj zaposlenika otišao iz određenih poduzeća. Vjerujemo da su zaposlenici zadovoljni na svom radnom mjestu i u poduzeću u kojem se nalaze te da su motivirani za svoj rad i za zadatke koje obavljaju.

## 10. Intervju

Druga metoda provedena u svrhu istraživanja motivacije zaposlenika bio je intervju. Intervju sam provela s direktorom jedne poljoprivredne tvrtke u Međimurju i sa zaposlenicima koji rade u toj tvrtki. Tvrtka, direktor i imena zaposlenika ostat će anonimni.

U nastavku slijedi prikaz nekoliko pitanja koje smo postavili direktoru tvrtke te citirani njegovi odgovori.

1. Koliko dugo posluje Vaše poduzeće i kako ste se uopće odlučili i došli na ideju o osnivanju poduzeća XY? Kako je sve zapravo počelo?

„Tvrtka XY posluje od 2011 godine. Otvaranje tvrtke je bilo neminovno s obzirom da imamo Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo i vlastitu proizvodnju koja nam je bila nedostatna za cjelogodišnje snabdjevanje naših kupaca pa smo se odlučili na otvaranje firme i kupnju i prodaju proizvoda kojim se bavimo.“

2. Koje sve poslove obuhvaća Vaše poduzeće? Što proizvodite? Što najviše proizvodite i na što se najviše fokusirate i zašto?

„Tvrtka se bavi organizacijom proizvodnje krumpira i ostalog povrća (kooperacija), kupoprodajom repromaterijala, otkupom, pakiranjem, distribucijom, uvozom i izvozom povrća i ima vlastitu proizvodnju povrća. Najviše se fokusiramo na proizvodnju i prodaju povrća. S povrćem smo zapravo i započeli, s povrćem je i sve krenulo pa smo ostali vjerni i ustrajni u tome.“

3. Koliko zaposlenika broji Vaše poduzeće? Smatrate li da su Vaši zaposlenici zadovoljni na svom radnom mjestu i da li radni uvjeti u Vašem poduzeću odgovaraju Vašim zaposlenicima?

„Tvrtka ima stalno zaposlenih 45 djelatnika. Smatram da su zadovoljni jer nemamo nikakvih problema sa odljevom radne snage, nitko od zaposlenika se ne buni i vodimo računa o zaposlenicima što se tiče radnih uvjeta, povremenih povećanja plaća i svega ostaloga kako bismo zadržali radnike.“

4. Smatrate li da motivacija zaposlenika igra veliku ulogu u Vašem poduzeću? Ako da, zašto? Što Vam ona omogućava ili olakšava? Što je rezultat motiviranosti Vaših zaposlenika?

„Svakako da motivacija zaposlenika igra veliku ulogu u našem poduzeću. Dok su zaposlenici zadovoljni i uprava tvrtke je zadovoljna. Zadovoljni djelatnik ima veću produktivnost, lakša je komunikacija i bitan je timski rad.“

5. Smatrate li da dovoljno motivirate Vaše zaposlenike? Na koje načine motivirate svoje zaposlenike?

„Smatram da dovoljno motiviramo naše zaposlenike jer, kao što sam u prijašnjim pitanjima odgovorio, ako su djelatnici stalno u firmi i ako firma nema problema sa odljevom ljudi onda mislim da nema niti nikakvih problema. Motivirati zaposlenika možete jedino financijski što znači da plaća mora biti redovita, primjerena svakom djelatniku zasebno prema njegovim mogućnostima i radnom mjestu, omogućiti mu sve što je potrebno za lakši rad unutar radnog vremena, isplatom regresa, božićnice, uskrsnice, troškove putovanja itd.“

Razgovarali smo i s zaposlenicima iste tvrtke pa smo im postavili nekoliko pitanja o zadovoljstvu njihovim poslom i koliko su motivirani. Razgovarali smo s 3 zaposlenika. Slijede pitanja i njihovi odgovori.

1. Da li ste zadovoljni Vašim poslom u poduzeću XY?

„Da, jako sam zadovoljan. Kao mali volio sam boraviti u prirodi te smo se i sami doma bavili poljoprivredom samo ne na tako široko. Volim svoj posao i s radošću ga obavljam.“  
(28)

„Jesam, zadovoljan sam iako moglo bi biti i bolje.“ (47)

„Zadovoljna sam poslom koji imam i zahvalna sam na tome što mi je pružena prilika jer konačno nakon nekoliko godina opet imam posao.“ (39)

2. Da li ste zadovoljni odnosom između Vas i direktora firme XY? Ako ne, što bi promijenili?

„Zadovoljan sam odnosom koji imam sa svojim šefom. Šef se prijateljski odnaša prema nama, uvijek je spreman pomoći i uskočiti ako je potrebno te je uvijek otvoren za naše prijedloge, ideje i primjedbe.“

„Šef se korektno odnosi prema nama, uvijek je tu za nas i očekuje od nas realne rezultate.“

„Jako sam zadovoljna odnosom koji imam sa svojim šefom, šef se ponajprije prijateljski odnosi prema nama, uvijek je spreman pomoći i riješiti nesuglasice ako dođe do njih.“

3. Da li ste motivirani na svom radnom mjestu? Što Vas najviše motivira? Da li volite svoj posao?

„Kao što sam i prije istaknuo, od malena sam volio boraviti u prirodi i obavljati ovakve vrste poslova tako da da, jesam motiviran, volim ono što radim te mi je to najveća motivacija.“

„Pa, jesmo, motivirani smo. Kako je danas novac jako važan u životu i pitanje je našeg opstanka motivira me plaća koja svaki mjesec pristiže na vrijeme, razni dodaci i bonusi, božićnice i slično.“

„Motivirana sam za obavljanje svog posla, sve obavljam s velikom voljom i sretna sam što mogu pokazati i dokazati za što sam sve sposobna. Najviše me motivira to što imamo prijateljski odnos sa šefom, uvijek mu se možemo obratiti kad nas nešto muči ili kad nešto ne valja, ali i također taj način rada kada znaš da uvijek postoji mogućnost da budeš unaprijeđen pa se dodatno trudiš da ostvariš taj cilj.“

Provedbom ovog intervjua možemo zaključiti da direktor tvrtke XY brine za svoje zaposlenike i vodi brigu o njihovom zadovoljstvu na poslu i njihovim potrebama. Kroz razgovor s zaposlenicima zaključila sam da su zadovoljni i motivirani za obavljanje svojeg posla i zadataka te da imaju prijateljski odnos s direktorom.

## 11. Zaključak

Motivaciju možemo definirati kao pokretačku snagu svakog pojedinca. Prilikom prisutnosti motivacije kod čovjeka ona može doprinijeti ostvarenju svih njegovih ciljeva zbog toga što pomaže pojedincu u njegovoj upornosti prilikom izvršenja određenih zadataka. Motivacija, kao što je dobra za pojedinca, tako je dobra i za organizaciju, zbog toga što, ako je zaposlenik motiviran i uporan prilikom izvršenja svojih zadataka, to ima pozitivan odraz na samu organizaciju. Organizaciji se prilikom toga povećava konkurentnost, uspješnost i kvaliteta.

Ljudi su različiti i imaju različite individualne karakteristike i zbog toga je važno naglasiti da ih motiviraju različite stvari i različite tehnike. Važno je zaposlenika upoznati, znati što ga motivira i na taj način ga potaknuti ka izvršenju određenih ciljeva. Također, bitno je naglasiti da ciljevi moraju biti jasno postavljeni i razumljivi zaposleniku kako bi znao oblikovati rješenje i dalje napredovati. Poželjno je da i zaposlenici sudjeluju prilikom donošenja odluka i ciljeva. Samim time zaposlenici se dobro osjećaju i smatraju da su vrijedni i da su vrijedne njihove ideje i prijedlozi. To također doprinosi samoj motivaciji zaposlenika i većem uloženom trudu i naporu. Sam pojedinac također može biti uzor drugim zaposlenicima te ih također svojim postupcima i vještinama motivirati što također dovodi do uspješnosti zaposlenika, ali i organizacije.

Prilikom motiviranja zaposlenika važno je spomenuti i vodstvo. Vođa mora biti uzor i motivacija svojim zaposlenicima, ali najvažnije je da se vođa prijateljski odnosi prema svojim zaposlenicima i da svi imaju pravo glasa i jednaka prava iznošenja svojih mišljenja ili pak ideja. Ako je vođa uspješan i uspješno vodi svoj tim i rezultati će biti uspješni. Ako zaposlenici imaju dobar uzor u organizaciji težit će toj poziciji te će se i na taj način također više truditi i biti motivirani.

Možemo zaključiti da je motivacija pokretačka snaga svakog pojedinca, ali tako i same organizacije. S obzirom na to da organizaciju čine različiti pojedinci i njihove različite individualne karakteristike, znanja, vještine i sposobnosti važno je sve to zajedno ujediniti, upotrijebiti najbolje što se može i usmjeriti prema zajedničkom cilju.



## 12. Popis literature

- Alfirević, N., Matković, J., Mihanović, Z., Najev Čačija, Lj., Pavičić, J. (2013). Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Zagreb, Školska knjiga
- Brnad, A., Stilin, A. i Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, Vol. 4, BR. 1, str. 109-122.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1986). Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb, str. 54.
- Bahtijarević-Šiber F. (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 602.
- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi, Zagreb, Školska knjiga.
- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga.
- Bakotić, D. (2009). Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi, Doktorska disertacija, Split
- Carpenter, M. A., Bauer, T., i Erdogan, B. (2009). Principles of management. Washington: Flat World Knowledge
- Certo, S. C., Certo, T. S. (2009). Moderni menadžment, Zagreb, Mate
- Dropulić, M. (2009). Jesmo li „prerasli“ Teoriju X i Teoriju Y?. *Ekonomska misao i praksa*, BR. 2., str. 349-372.
- Dumičić, K., Lazibat, T. (2002). Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – Temeljni čimbenici kvalitete, Ekonomski fakultet, Zagreb
- Evans, P. (1975). Motivation, Methuen & Co Ltd, London
- Furnham, A. (1994). Personality at work: The role of individual differences in the workplace. Psychology Press
- Jambrek, I., Ivica Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*. Vol. 29, BR. 2, str. 1181-1206

Jandrić, J., Obradović, V., Samardžija, J. (2015). Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb

Jančićević, N. (2006). Organizaciono ponašanje, Ekonomski fakultet, Beograd

Knežević Florić, O., Ninković, S. (2012). Horizonti istraživanja, Filozofski fakultet, Novi Sad

Miljković, D., Rijavec, M. (2007). Organizacijska psihologija, Zagreb

Northouse, P. G. (2010). Vodstvo: teorija i praksa, Zagreb, MATE

Quible, Z. K. (2010). Menadžment uredskog poslovanja, Mate, Zagreb

Vujić, V. (2004). Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka

Wan, H. L. (2007). Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction, Emerald Group Publishing Limited, Malaysia

Weinrich, H.; Koontz, H. (1998). Menadžment, Mate, Zagreb

<http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/mrkva-bolja-od-batine-165259>, preuzeto  
07.02.2019.

<https://www.mentalnitrening.hr/2014/07/14/sto-je-motivacija-i-kako-je-ostvariti/>  
preuzeto 04.02.2019.

## 13. Popis slika

Slika 1. Motivacija i motivatori (Izvor: Weinrich, Koontz, 1998).....	5
Slika 2. Piramida potreba (Jandrić, Samardžija, Obradović, 2015).....	10
Slika 3. Herzbergovi principi obogaćivanja posla (Izvor: Bahtijarević-Šiber, 1986.)..	12
Slika 4. Prikaz omjera inputa i outputa posla (Izvor: Teorije motivacije, 2019) .....	15
Slika 5. Vroomov model motivacije za rad (Izvor: Beck, 2003) .....	16
Slika 6. Temeljna načela postavljanja ciljeva (Izvor: Beck, 2003).....	18
Slika 7. Model zadovoljstva poslom (Izvor: Beck, 2003) .....	20
Slika 8. Prikaz početka ankete.....	30
Slika 9. Primjer pitanja u anketi .....	31
Slika 10. Primjer pitanja u anketi .....	31
Slika 11. Spol i dob ispitanika .....	32
Slika 12. Prikaz odgovora o vremenu poslovanja poduzeća i djelatnosti poslovanja	33
Slika 13. Prikaz odgovora o broju i zadovoljstvu zaposlenika.....	34
Slika 14. Prikaz odgovora o radnim uvjetima.....	35
Slika 15. Prikaz odgovora o promijeni radnih uvjeta i važnosti motivacije zaposlenika	36
Slika 16. Prikaz odgovora o načinu motivacije zaposlenika te o važnosti motivacije zaposlenika u poduzeću .....	37
Slika 17. Prikaz odgovora o rezultatu motiviranosti zaposlenika .....	38
Slika 18. Prikaz odgovora o odlasku zaposlenika iz poduzeća.....	39

## **14. Popis tablica**

Tablica 1 Prikaz 12 dimenzija posla povezanih sa zadovoljstvom u poslu (Izvor: Beck, 2003) .....	21
Tablica 2 Pregled različitih stilova vodstva .....	26

## **15. Popis grafova**

Graf 1 Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava (Izvor: Bahtijević – Šiber, 1999).....	6
--	---