

# Motivacija zaposlenika u poslovnim organizacijama

---

**Generalić, Marina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:841888>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-04**

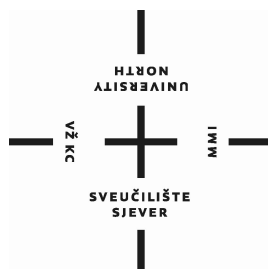


*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 332/PE/2020

**Motivacija zaposlenika u poslovnim  
organizacijama**

Marina Generalić

Varaždin, svibanj 2020.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br. 332/PE/2020

**Motivacija zaposlenika u poslovnim  
organizacijama**

Studentica:  
Marina Generalić, 0709/336D

Mentorica:  
izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, svibanj 2020.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	Marina Generalić	MATIČNI BROJ	0709/336D
DATUM	12.03.2020.	KOLEGIJ	Organizacija i organizacijsko ponašanje
NASLOV RADA	Motivacija zaposlenika u poslovnim organizacijama		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Employee motivation in business organizations		
MENTOR	Anica Hunjet	ZVANJE	izv.prof.dr.sc.
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjednik		
	2. doc. dr. sc. Petar Mišević, član		
	3. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica		
	4. doc. dr. sc. Dijana Vuković, zamjenski član		
	5.		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	332/PE/2020
OPIS	<p>Važnost organizacije kako za pojedinca, tako i za zajednicu, u današnje vrijeme je veća nego ikada. Budući da su ljudi najvažniji resurs svake organizacije te da o njima ovisi uspješnost organizacije, jako je važno da oni budu motivirani za posao koji obavljaju. Motiviran zaposlenik je ujedno i zadovoljan zaposlenik, a samim time i privržen organizaciji.</p> <p>U ovom diplomskom radu prikazat će se:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>*pojam, teorije, važnost, cilj organizacije</li><li>*motivacija, teorije motivacije</li><li>*motiviranje nagrađivanjem, materijalni i nematerijalni poticaji</li><li>* upravljanje ljudskim resursima</li><li>* stavovi o poslu, posljedice sukoba i stresa na poslu</li><li>* donijeti zaključak.</li></ul>
ZADATAK URUČEN	POTPIS MENTORA

## **Predgovor**

Zahvaljujem svojoj mentorici izv. prof. dr.sc. Anici Hunjet na odvojenom vremenu, susretljivosti, nesebičnom zalaganju i stručnim savjetima prilikom izrade ovog rada.

Posebno zahvaljujem svojoj obitelji na podršci i razumijevanju tijekom mojeg studiranja.

Izraze zahvale upućujem i svim profesoricama i profesorima kojima želim puno uspjeha i zadovoljstva u radu s budućim generacijama studenata.

## Sažetak

Organizacija je vrlo važna, kako za pojedinca, tako i za društvo u cjelini. Zaposlenici su jedan od ključnih čimbenika uspješnosti i kao takvi predstavljaju najvažniji resurs svake organizacije. Kako bi efikasno i efektivno obavljali radne zadatke koji se pred njih postavljaju, potrebno je da budu motivirani i zadovoljni poslom koji obavljaju. Upravljanje ljudskim resursima je složen i zahtjevan proces, pa zadaci koje obavlja menadžer ljudskih resursa nisu nimalo jednostavni. On mora biti uspješan vođa, oslušivati puls zaposlenika, uočavati promjene u njihovom ponašanju i promptno reagirati kako bi povećao radnu motivaciju i spriječio eventualne negativne posljedice koje nezadovoljstvo poslom nedvojbeno povlači za sobom, a one se odražavaju i na zaposlenika, ali i na samu organizaciju i ostvarivanje ciljeva iste. Stoga je važno znati koji su to čimbenici koji motiviraju zaposlenike jer je samo zadovoljan zaposlenik garancija uspješne organizacije.

Cilj ovog rada bio je prikazati važnost motivacije, teorije motivacije, te važnost motivacije zaposlenika za uspješno funkcioniranje organizacije i objasniti koji su to faktori koju utječu na motivaciju zaposlenika.

Objašnjeno je da su zaposlenici najvažniji čimbenik uspješnosti organizacije, te da je njihova motiviranost za rad od ključnog značaja za postizanje organizacijskih ciljeva. Pri tome treba voditi računa da svi zaposlenici nemaju iste potrebe pa je potrebno primijeniti individualan pristup.

Ključne riječi: organizacija, zaposlenici, motivacija, upravljanje

## Abstract

The organization is very important, for individual as well as for the whole society. Employees are one of the key business success factors and as such represent the most important resource of each organization. In order to efficiently and effectively perform the tasks they are facing, they need to be motivated and satisfied with the job they are doing. Human Resource Management is a complex and demanding process, so the tasks carried out by the human resources manager are not easy. He must be a successful leader, listen to the employee's pulse, notice changes in their behavior and promptly respond to increase their motivation for work and prevent any negative consequences that job dissatisfaction undoubtedly entails, as they reflect not only on the employee, but also on the organization

itself, as well as the achievement of its goals. It is therefore important to know which factors motivate employees because only a satisfied employee is a guarantee of a successful organization.

The goal of this paper is to show the importance of motivation, the theory of motivation, and the importance of employee motivation for successful functioning of the organization and an explanation of the factors that influence employee's motivation.

It is confirmed that employees are the most important factors of a successful organization, and that it is this motivation to work that is of key importance for achieving organizational goals. It should be taken into account that not all employees need it, so it is necessary to apply an individual approach.

**Keywords:** organization, employees, motivation, management

## SADRŽAJ

1.	Uvod.....	1
2.	Pojmovno određenje organizacije.....	2
3.	Teorije organizacije.....	3
4.	Važnost i ciljevi organizacije.....	6
5.	Stavovi o poslu.....	10
6.	Motivacija.....	14
6.1.	Sadržajne teorije motivacije.....	15
6.2.	Procesne teorije motivacije.....	18
6.3.	Motivacija zaposlenika.....	20
6.4.	Motiviranje nagrađivanjem.....	25
6.5.	Materijalni i nematerijalni poticaji.....	27
7.	Upravljanje ljudskim resursima.....	32
7.1.	Teorija ljudskih odnosa.....	35
7.2.	Mc Gregorova teorija X i teorija Y.....	36
7.3.	Ocjenjivanje radne uspješnosti.....	40
7.3.1.	Ciljevi ocjenjivanja .....	42
7.3.2.	Proces ocjenjivanja radne uspješnosti .....	44
7.3.3.	Metode ocjenjivanja radne uspješnosti .....	44
7.3.4.	Pogreške pri ocjenjivanju radne uspješnosti .....	46
8.	Sukobi i stres u organizaciji.....	50
8.1.	Sukobi na radnom mjestu.....	50
8.2.	Stres na radnom mjestu.....	53
9.	Zaključak.....	58
10.	Literatura.....	59
11.	Prilozi.....	61
11.1.	Prilog 1. – Kazalo slika.....	61
11.2.	Prilog 1. – Kazalo tablica.....	61



# 1. Uvod

Ovaj rad bavi se temom motivacije u poslovnim organizacijama. Motivaciji u organizaciji pridaje se veliki značaj jer je ona ključ uspješnosti i kvalitetnog poslovanja svake organizacije. Ljudi, odnosno zaposlenici najvažniji su resurs svake organizacije, zato je važno da budu motivirani za obavljanje radnih zadataka. Nadalje, zadovoljan zaposlenik je i lojalan zaposlenik, a veza između organizacije i zaposlenika je u današnje vrijeme izuzetno važna jer se smanjuje fluktuacija zaposlenika, a produktivnost radnika je povećana.

Kako bi ostvarili i zadržali zadovoljstvo zaposlenika, uspješne organizacije imaju razvijene i oformljene odjele ljudskih resursa. Od menadžera ljudskih potencijala očekuje se da osigura adekvatne zaposlenike i motivira ih za efektivno i efikasno obavljanje poslova i postizanje ciljeva organizacije. Da bi motivirali zaposlenike, menadžeri ljudskih resursa koriste razne sisteme nagrađivanja poput materijalnih i nematerijalnih poticaja pa sve do raznih oblika beneficija. Kako bi nagrađivanje bilo pravedno, potrebno je kontinuirano provoditi proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada. Također, iznimno je važno da na vrijeme prepoznaju znakove nezadovoljstva i stresa kod zaposlenika jer posljedice mogu biti vrlo štetne i za pojedinca i za čitavu organizaciju.

Rad se sastoji od jedanaest poglavlja, odnosno od opsežnog teoretskog dijela jer zbog novonastale situacije uzrokovane pandemijom koronavirusa nije bilo moguće provesti istraživanje u poslovnim organizacijama. U prvom poglavlju, tj. uvodu daje se pregled rada. Drugo poglavlje objašnjava pojam organizacije, a treće poglavlje donosi prikaz teorija organizacije. Četvrto poglavlje govori o važnosti organizacije i ciljevima organizacije, dok peto poglavlje prikazuje stavove o poslu i objašnjava pojam zadovoljstva zaposlenika. U šestom poglavlju nastoji se približiti kompleksan pojam motivacije, prikazati teorije motivacije te važnost i načine motiviranja zaposlenika. Sedmo poglavlje govori o procesu upravljanja ljudskim resursima s naglaskom na pravednom vrednovanju i ocjenjivanju radne uspješnosti, a u osmom je obrađena tema konflikata u organizaciji i stresa u organizaciji kao jedne od posljedica istih. Deveto poglavlje je ujedno i završno poglavlje gdje su doneseni zaključci proizašli iz ovog rada, a u desetom i jedanaestom poglavlju prikazan je pregled literature i priloga.

## 2. Pojmovno određenje organizacije

Riječ organizacija je grčkog porijekla i izvedena je iz starogrčke riječi „organon“ što znači oruđe, alat, glazbeni instrument, ali i pravljenje, odnosno stvaranje organizacije. U starolatinskom jeziku nailazimo na više termina koji u svojem temelju imaju riječ „organon“ poput termina „organisatio“ kojim se objašnjava spajanje dijelova u cjelinu, uređenje i slično. Slijedom navedenog, riječ organizacija ima višestruko značenje, pa se tako pod organizacijom razumijeva skup osoba ili društava te djelatnost ili stanje koje je postignuto organiziranjem. Organizacija u širem smislu obuhvaća područje prirodnih pojava koje nije stvorio čovjek i kulturni svijet kao rezultat čovjekove aktivnosti. U užem smislu, obuhvaća samo onaj dio područja koji se odnosi na čovjeka i njegovu kulturu, a najuže područje se odnosi na čovjekove kulturne aktivnosti za gospodarski život. (Cingula, Šehanović i Žugaj 2004: 3-4)

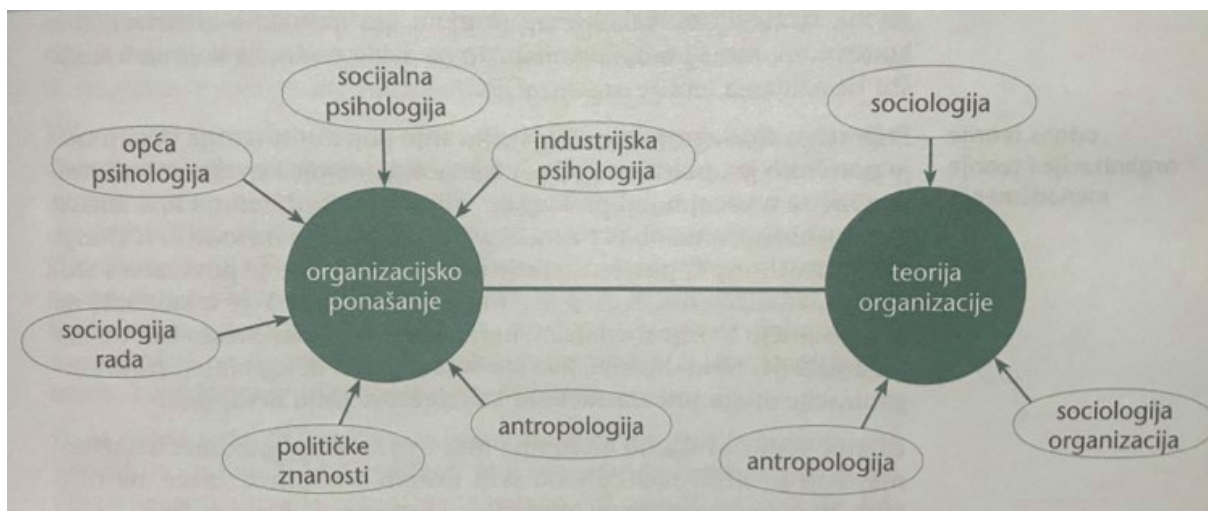
**Tablica 1: Definiranje pojma “organizacija”**

ORGANIZACIJA	
Weber, preuzeto iz Bennis i dr. 1995.	„organizacija podrazumijeva određene društvene odnose, tj. pojedince koji međusobno djeluju unutar organizacije.“
Etzioni. Scott., preuzeto iz Bernardo.1985.	„kolektiv s relativno prepoznatljivim granicama, normativnim odredbama, hijerarhijom, komunikacijskim sustavima i procedurama“
Dale., preuzeto iz Bertels, 2003.	„sredstvo za postizanje ciljeva“
Daft., preuzeto iz Bossidi i dr. 2002.	„organizacija je društveni entitet usmjeren prema ostvarivanju zacrtanih ciljeva... s lako uočljivim granicama“
Barnard., preuzeto iz Bridges. 1992.	„sustav svjesno koordiniranih aktivnosti ili uloga dvaju ili više pojedinaca“
Jones., preuzeto iz Burke.1994.	„organizacija je alat koji upotrebljava ljude za koordiniranje aktivnosti, a radi postizanja ciljeva“
Sun Tzu. preuzeto iz Burnes. 2000.	„organizacija je stega, zapovjedni lanac i nadzor rashoda“

Izvor: Sikavica, P. (2011). Organizacija. Školska knjiga.

### 3. Teorije organizacije

Prva teorija organizacije javlja se na početku 20. stoljeća, odnosno pojavom prve teorije organizacije uspostavlja se znanost o organizaciji. Iako je prema nekim svojim obilježjima interdisciplinarna, u klasifikaciji znanosti, znanost o organizaciji smještena je u područje društvenih znanosti. U prilog tome govori činjenica da su prvi istraživači organizacije bili inženjeri, psiholozi ili sociolozi, a s vremenom je sve više poprimala obilježja posebne znanosti o organizaciji s vlastitim predmetom istraživanja. Predmet istraživanja znanosti o organizaciji su sve organizacije kao entiteti u kojima rade ljudi pa je stoga znanost o organizaciji primjenjiva na cijeli svijet. Znanost o organizaciji i danas uključuje i druge znanosti kao što su psihologija, antropologija, sociologija i političke znanosti. Budući da se sve više brišu granice između pojedinih znanosti to je i razumljivo, jer su istraživanja u organizaciji bila multidisciplinarna sve do četrdesetih godina 20. stoljeća kada se afirmira organizacija kao posebno područje društvenih istraživanja. Doprinos psihologije odnosi se na teorije vodstva, teorije o odnosima između pojedinaca i organizacije te na teorije o timovima i skupinama. Doprinos antropologije ogleda se u području kulture organizacije, a sociologija je zaslužna za teorije o moći i autoritetu. (Sikavica 2011: 116)



**Slika 1: Znanosti koje su utjecale na organizacijsko ponašanje i teoriju organizacije**

Izvor: Sikavica, P. (2011). *Organizacija. Školska knjiga.*

Teorija organizacije daje odgovor na pitanje kako organizacija funkcionira i kako se njome može efikasno upravljati. Razlikujemo dva osnovna pristupa organizacijama, a to su organski i mehanicistički. Dok se organski pristup zauzima za ležerniju i fleksibilniju organizaciju, mehanicistički pristup je rigidan i čvrst te visoko strukturiran. Također, teorija organizacije objašnjava prirodu odnosa između različitih podsustava organizacije i okoline te treba dati odgovore na dva temeljna pitanja od kojih se prvo odnosi na način oblikovanja organizacije, tj. na izgradnju organizacijske strukture, a drugo na funkcioniranje organizacije. Osnovna podjela dijeli teorije organizacije na klasičnu, neoklasičnu, modernu i postmodernu. (Sikavica 2011: 117)

Klasična teorija se još smatra i prvom pravom teorijom organizacije. Nastanak ove teorije veže se za 1903. godinu kada je otac klasične teorije organizacije F. W. Taylor objavio svoje djelo Upravljanje pogonom koje se smatra prvim djelom s područja organizacije. Ova teorija proučava načine kako najbolje upotrijebiti resurse organizacije kako bi postigli ciljeve organizacije, a pritom se ponajprije misli na ljudske resurse. Shodno tome, glavnom temom klasične teorije organizacije smatra se proučavanje rada kako bi se posao obavio na najbolji mogući način. Sa stajališta problema koje klasična teorija istražuje govorimo o tri škole u sklopu klasične teorije organizacije, a to su znanstveni menadžment F. W. Taylora, administrativna škola H. Fayola i birokratska teorija organizacije M. Webera. (Sikavica 2011: 129-130)

Neoklasična teorija organizacije javlja se kao odgovor na ograničenja klasične teorije organizacije. Iako su doprinosi klasične teorije u razvoju znanosti u organizaciji brojni, najveća joj je slabost prevelika usmjerenost na proizvodnost i efikasnost, a premala na čovjeka i njegove potrebe i motive. U klasičnoj teoriji organizacije istraživači su uglavnom bili inženjeri, a u neoklasičnoj su to bili psiholozi i sociolozi pa se stoga u sklopu te teorije oni bave istraživanjem ljudi i njihovim odnosima u organizaciji. Ova teorija spoznaje da organizaciju čine osim opreme i proizvoda i ljudi koji imaju svoje potrebe i emocije koje ne smijemo zanemariti želimo li ostvariti željeni cilj. U sklopu ove teorije nailazimo na teoriju međuljudskih odnosa, biheviorističku teoriju, teoriju socijalnog sustava, teoriju vodstva, teoriju o ponašanju pojedinaca i skupina u organizaciji. (Sikavica 2011: 143-145)

Moderna teorija organizacije pojavila se šezdesetih godina 20. stoljeća utemeljena na tehnološkim dostignućima tijekom Drugog svjetskog rata i u poslijeratnom razdoblju. Njenom razvoju pridonijele su i druge znanosti poput kibernetike i matematike. Ova teorija organizacije za razliku od dotadašnjih koje su na organizaciju gledale kao na zatvoren sustav, organizaciju vidi kao otvoren sustav koji je u stalnoj interakciji sa svojom okolinom. Dva ključna pristupa u sklopu moderne teorije organizacije su sustavski pristup organizaciji i kontingencijski pristup. U sustavskom pristupu organizacija se promatra kao i svaki drugi živi organizam čiji su dijelovi u stalnoj međusobnoj i interakciji s okolinom putem povratne veze. Ovaj pristup proučava kako dinamika i promjene u okolini utječu na organizaciju. Kontingencijski pristup organizaciji temelji se na organizaciji kao otvorenom sustavu te upozorava da odabir organizacijske strukture ovisi o konkretnoj situaciji, odnosno uspješno rješavanje organizacijskih problema ovisi o uspješnosti menadžera da prepozna ključne varijable organizacije u svakoj pojedinoj situaciji. Budući da u ovom pristupu oblikovanje organizacije ovisi o unutarnjim i vanjskim čimbenicima organizacije, ova teorija se još može nazvati teorijom ovisnosti. (Sikavica 2011: 152-158)

Postmoderna teorija organizacije započinje osamdesetih godina 20. stoljeća, a glavna su joj obilježja informacijska tehnologija, telekomunikacije i globalizacija. Ova teorija nam govori kako današnja organizacija više nije kruta i čvrsta već fleksibilna. Budući da opstaju samo one organizacije koje su najsposobnije, u novim izmjenjenim uvjetima i organizacije moraju mijenjati svoje ponašanje, te na prijelazu s 20. u 21. stoljeće organizacije se usmjeravaju da budu decentralizirane, inovativne i preobražavaju se iz vertikalne u horizontalnu. Karakteristike postmoderne organizacije su jasna misija, zajednička vizija i nejasne, odnosno virtualne granice budući da u postmodernoj organizaciji gdje god da se krećemo nosimo svoj ured sa sobom. (Sikavica 2011: 161-164 )

## 4. Važnost i ciljevi organizacije

Organizacija je izuzetno važna kako za pojedinca, tako i za zajednicu, ali i za društvo u cjelini. Organizacija postoji otkako postoji i svijet, te je kroz povijest evoluirala. Ona nam je potrebna u svakom poslu, bilo što da radili. Važnost organizacije je danas veća nego ikada budući da živimo u vrijeme organizacije bez granica zahvaljujući modernoj informacijskoj tehnologiji. Organizacija omogućuje podjelu rada i specijalizaciju radnika te uspostavu sustava ovlasti i odgovornosti kako bi se znalo tko što radi i tko je kome nadređen, odnosno tko daje zadatke, a tko ih izvršava. Različite organizacije vođene svojim ciljevima imaju različite uloge, pa se tako razlikuje uloga tvornice, od npr. uloge fakulteta. Međutim, svaka organizacija mora naći pravu mjeru, odnosno ne smije biti pretjerano rigidna, već treba biti dinamički stabilna i sposobna za promjene. Jedino takve organizacije mogu opstati. (Sikavica 2011: 18-21)

Ciljevi su najvažnija obilježja svake organizacije. Smisao postojanja organizacije je ostvarivanje ciljeva, a što je organizacija veća, to je i važnost ciljeva za nju veća. Za svaku organizaciju je najvažnije da definira dobre ciljeve koji moraju biti mjerljivi, imati određeni vremenski rok u kojem se trebaju ostvariti te biti izazovni ali ostvarivi. S obzirom na složenost organizacija, organizacije imaju više ciljeva po pojedinim razinama menadžmenta i po različitim organizacijskim jedinicama. Također, potrebno je poštovati hijerarhiju ciljeva jer su ciljevi viših razina menadžmenta okvir za ciljeve nižih razina menadžmenta. (Sikavica 2011: 21-23) Budući da su ciljevi željeno stanje, pozicija ili rezultat pojedinaca, grupa ili cjelokupne organizacije u nekom vremenskom trenutku, oni usmjeravaju djelovanje organizacije na svim razinama (strategijskoj, taktičkoj i operativnoj) kroz to što ukazuju na prioritete, olakšavaju odlučivanje i temelj su za vrednovanje postignutog. Dijelimo ih prema vremenskoj dimenziji, prema hijerarhijskoj razini te prema područjima za koje su postavljeni.

Prema vremenskoj dimenziji koja uzima u obzir vremenski period za koji su ciljevi definirani, dijelimo ih kratkoročne, srednjoročne i dugoročne. Kratkotrajni ciljevi označavaju razdoblje do godinu dana, srednjoročni ciljevi razdoblje od godinu do tri godine, a dugotrajni period od tri do pet godina.

Prema hijerarhijskoj razini ciljevi su podijeljeni na strategijske ciljeve, koji nam govore što organizacija želi postići kao cjelina, često ih nazivamo i službeni ciljevi, a donose ih menadžeri najviše razine, te na taktičke i operativne ciljeve. Taktički ciljevi čine razradu strategijskih ciljeva organizacije na ciljeve njenih pojedinih dijelova i za njih su zaduženi menadžeri srednje razine. Operativni ciljevi povezani su s najnižim razinama organizacije i

vezani su za pojedince i skupine koji razrađuju taktičke planove. Oni su kratkoročni i odrađuju ih menadžeri najniže razine. Najniži dio organizacijske strukture ima samo ciljeve povećanja osobne ili skupne radne uspješnosti, srednjoj razini menadžmenta cilj je povećanje profita, a top menadžeri donose strategijske ciljeve za buduće razdoblje koji bi trebali osigurati daljni rast profitabilnosti i razvoj poduzeća. (Hunjet i Kozina 2014: 137-139)

Temelj za dobro usmjeravanje razvoja poduzeća su dobro postavljene ciljevi. Ciljevi koji zadovoljavaju strategijske, taktičke i operativne zadatke moraju imati ove karakteristike:

- specifični su i mjerljivi
- mjerljivi za ključne čimbenike
- izazovni, ali realni
- definiraju vremenski period
- povezani s nagradama

Kad kažemo da su ciljevi specifični i mjerljivi, možemo reći da se provjeravaju prema veličini financijskog rezultata. Povećanje prihoda za organizacijsku jedinicu u određenom postotku u jednoj godini lako je mjerljiva varijabla. Međutim, specifičnost predstavlja i ona druga strana, odnosno nematerijalni ciljevi koje je potrebno ostvariti poput povećanja zadovoljstva kupaca, prepoznatljivosti na tržištu ili repositioniranje u svijesti potrošača.

Pojam „mjerljivi za ključne čimbenike“ podrazumijeva da se fokusiramo na ključna područja koja želimo pokriti. Takvih područja može biti nekoliko i treba ih posebno istaknuti. Potrebno je biti na oprezu jer će prevelik broj postavljenih ciljeva dovesti do konfuzije, a premali broj neće biti dovoljno stimulativan.

Kod izazovnog, ali realističnog misli se da je postavljanje gornje granice koju ciljevi moraju dotaknuti vrlo složeno područje. Ako su ciljevi lako ostvarivi, zaposlenici mogu izgubiti motivaciju nakon što ih ostvare, a s druge strane previsoko postavljene ciljevi mogu izazvati demotivaciju već u početku jer zaposlenici mogu zaključiti da ne mogu dosegnuti postavljene granice.

Vremenski ograničeni ciljevi znači da je definiran vremenski period u kojem je potrebno nešto ostvariti. Kod hijerarhije ciljeva je to već unaprijed definirano pa je tako razdoblje za strategijske ciljeve tri do pet godina, a za taktičke razdoblje od godine do tri. Zato se treba više usredotočiti na operativne ciljeve koji se odnose na zaposlenike nižih razina i njihove timove. Oni moraju imati vremensku komponentu kako se ne bi odugovlačili u nedogled.

Kad kažemo da su ciljevi povezani s nagradama podrazumijevamo da ostvarenje ciljeva mora biti popraćeno jasnom razradom bonusa i nagrada za one koji ostvare ciljeve. Različite vrste nagrada pridonose radnoj uspješnosti organizacije i motivaciji zaposlenih.

Kao ilustraciju kriterija za određivanje ciljeva koristimo izraz SMART. (Hunjet i Kozina 2014: 139-141)

**S** - specifični

**M** - mjerljivi

**A** - ostvarivi

**R** - realni

**T** - imaju vremensko određenje



**Slika 2: SMART ciljevi**

Izvor: <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/vjestina-delegiranja-23-postavljanje-ciljeva/>

Ipak, najvažniji dio svake organizacije su ljudi. Na važnost odnosa pojedinca i organizacije upozorava i sam Aristotel koji tvrdi da ljudska bića mogu postići svoju punu



snagu samo kao članovi organizacije. Isto kao što organizacija kao cjelina ima svoje ciljeve, tako i pojedinci u organizaciji imaju svoje ciljeve. Ciljevi pojedinaca bi trebali biti usklađeni sa ciljevima organizacije. Odnos pojedinca i organizacije ovisi o poslu koji on obavlja, a bez razvoja pojedinca nema ni budućnosti ni razvoja organizacije. (Sikavica 2011: 40-42)

## 5. Stavovi o poslu

Stavovi su prosudbene tvrdnje (pozitivne ili negativne) u odnosu na stvari, ljude ili događaje te odražavaju što netko osjeća prema nečemu. Imaju tri sastavnice:

- kognitivnu (spoznajnu)
- afektivnu (emocionalnu)
- bihevioralnu (ponašajnu)

Kognitivna komponenta stava priprema je za važniji dio stava, a to je afektivna komponenta. Afekt je emocionalni ili osjećajni dio stava i može dovesti do ponašajnih posljedica. Bihevioralna komponenta stava odnosi se na namjeru da se ponaša na stanovit način prema nekome ili nečemu. Ove tri sastavnice tijesno su povezane. U organizacijama su stavovi važni zbog svoje bihevioralne komponente, pogotovo ako zaposlenici vjeruju da su se nadređeni urotili kako bi ih natjerali da rade više za istu ili manju plaću. Osnovne vrste stavova o poslu su zadovoljstvo poslom, uključenost u posao i predanost organizaciji. (Robbins i Judge 2009: 74-79)

Prva istraživanja zadovoljstva zaposlenika datiraju iz tridesetih godina dvadesetog stoljeća. Od tada je zadovoljstvo zaposlenika prisutno u mnogim istraživanjima, ima veliki značaj i pridaje mu se velika važnost kako za pojedinca, tako i za cijelu organizaciju. Pojam „zadovoljstvo zaposlenika“ postaje pokazatelj uspješnosti i kvalitetnog poslovanja pojedinog poduzeća.

Zadovoljstvo zaposlenika najčešće je objašnjeno kao pozitivno emocionalno stanje koje je posljedica zadovoljstva na radu i možemo ga definirati kao sve pozitivne osjećaje koje pojedinac ima prema različitim aspektima na radu. Iako ono uvelike ovisi o razlici između očekivanja pojedinca i realnosti, uspije li se kod zaposlenika postići, uvelike će utjecati na kvalitetu usluge i obavljenog posla. Definira se i kao stav zaposlenika prema poslu, nagradama i motiviranjem za rad te drugim karakteristikama okruženja u kojem se posao obavlja. (Arnerić, Đokić i Pepur 2015: 53-54) Može se definirati i kao pozitivan stav o vlastitom poslu koji proizlazi iz ocjene karakteristika tog posla. Osoba s visokim stupnjem zadovoljstva poslom gaji pozitivne osjećaje prema svom poslu dok ona koja je nezadovoljna gaji negativne osjećaje prema poslu. (Robbins i Judge 2009: 79)

**Tablica 2: Objašnjenje pojma „zadovoljstvo zaposlenika“**

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA	
Fitzgerald i dr., 1994., preuzeto iz Hyž, 2010.	„pokazatelj zdravlja tvrtki u kojima pružanje kvalitetne usluge uvelike ovisi o ljudima koji je pružaju“
Locke. 1976., preuzeto iz Tlaiss (2012:378)	„ovisi o razlici između očekivanja i stvarnosti, odnosno o odstupanju od željene vrijednosti“
Spector. 1997.	„svi pozitivni osjećaji koje pojedinac ima prema poslu u različitim aspektima“
Mumfor. (1991:11)	„ne postoji jedinstvena definicija zadovoljstva zaposlenika te je većina koncentrirana na veće ili manje grupe čimbenika koji su povezani s osjećajem zadovoljstva“
Locke. 1976., preuzeto iz Netemeyer i dr. (1997:86)	„pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iskustvom na poslu“
Leap. Crino.1993., preuzeto iz Vrtiprah i Sladoljev, 2012.	„stav zaposlenog prema samom poslu, nagradama za rad te socijalnim, organizacijskim i fizičkim karakteristikama okružja u kojemu obavlja svoj posao“
Churchill. Ford. Walker. 1974., preuzeto iz Yahooon i dr., 2001.	„zadovoljstvo zaposlenika poslom čine ne samo posao za sebe već sve karakteristike posla i njegova okruženja koje zaposlenici smatraju ispunjujućim, nagrađujućim i zadovoljavajućim, odnosno frustrirajućim i nezadovoljavajućim“

*Izvor: Arnerić, Josip; Đokić, Toni; Pepur, Mario. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. Ekonomika misao i praksa, (1), 53-55.*

Uključenost u posao mjeri stupanj do kojeg se ljudi psihološki poistovjećuju s poslom. Zaposlenici s visokim stupnjem uključenosti u posao snažno se poistovjećuju sa svojim poslom i jako im je stalo do tog posla. Visoki stupanj uključenosti u posao pozitivno korelira s organizacijskim građanskim ponašanjem i radnom performansom te je povezan s manjim brojem izostanaka s posla i nižom stopom davanja otkaza.

Predanost organizaciji definira se kao stanje u kojem se zaposlenik identificira s organizacijom i njenim ciljevima te želi ostati članom te organizacije. Dakle, visoki stupanj uključenosti u posao podrazumijeva identificiranje s poslom, a visoki stupanj predanosti organizaciji znači identificiranje s organizacijom. (Robbins i Judge 2009: 80)

Predanost organizaciji je zajedno sa zadovoljstvom zaposlenika sve češće u fokusu raznih istraživanja.

Razlikujemo tri komponente odanosti organizaciji;

- afektivnu
- instrumentalnu
- normativnu

Prema afektivnom modelu, zaposlenik izražava odanost na emocionalnoj osnovi kroz privrženost organizaciji i identifikaciju sa organizacijom. (Maslić Seršić 2000: 17-18)

Instrumentalna komponenta predstavlja zaposlenikovu svijest o cijeni odlaska iz organizacije, proizlazi iz potrebe radnika da se ponaša dosljedno ranijim odlukama i predstavlja odnos razmjene dobiti između zaposlenika i organizacije.

Normativna komponenta temelji se na zaposlenikovom osjećaju obaveze da ostane u organizaciji. Razvija se socijalizacijom i rezultira vrijednostima prema kojima je ispravno ostati u organizaciji.

Prema navedenom, afektivno odani zaposlenici ostaju u određenoj organizaciji zato što to žele, instrumentalno odani zato što im to treba, a normativno odani zato što smatraju da je to moralno ispravno. (Kutleša 2005: 12)

Iako se smatra da je ponašanje na radu ovisno o povezanosti zaposlenika s organizacijom, sve komponente lojalnosti trebale bi negativno utjecati na napuštanje organizacije. Iz afektivne odanosti proizlazi zaključak da takvi zaposlenici teže doprinose dobrobiti organizacije, ostvaruju bolji radni učinak i nisu skloni napuštanju organizacije.

Kod instrumentalno odanih zaposlenika postoji opasnost da će zbog nemogućnosti izbora razviti osjećaj frustracije što može rezultirati nepoželjnim oblicima radnog ponašanja.

Normativna odanost zbog osjećaja odgovornosti prema organizaciji rezultira ponašanjem u skladu s normama koje propisuje organizacija i ima slične posljedice kao i afektivno ponašanje, ali slabije izraženo.

Pokazatelji govore da su emocionalno privrženi zaposlenici za organizaciju vrijedniji od ostalih, a sličan, međutim, ipak slabiji učinak postižu normativno odani zaposlenici. Od instrumentalno odanih zaposlenika poslodavac ne može očekivati spremnost na dodatno zalaganje ni maksimalnu predanost radu i pridonosenju ostvarivanja ciljeva organizacije. (Kutleša 2005: 13-14)

Ostali stavovi o poslu su percipirana podrška od organizacije i angažiranost zaposlenika. Percipirana podrška od organizacije je stupanj do kojeg zaposlenici vjeruju da organizacija cijeni njihov doprinos i brine se o njihovom blagostanju.

Pojam angažiranost zaposlenika je relativno nov pojam, a definira se kao uključenost osobe u posao što ga obavlja te njezino zadovoljstvo istim. Poznavanje stavova zaposlenika može pomoći menadžerima u nastojanjima da predvide ponašanje zaposlenika. Da bi dobili uvid u stavove zaposlenika koriste se ankete o stavovima. Pitanja trebaju biti postavljena tako da preko njih menadžment dobije informacije koje su mu potrebne. Redovito korištenje anketa o stavovima može na vrijeme upozoriti menadžment na moguće probleme zaposlenika kako bi mogli pravovremeno poduzeti korake radi sprečavanja negativnih posljedica za organizaciju. (Robbins i Judge 2009: 82-84)

Želimo li povećati učinak, nije dovoljno da zaposlenici budu zadovoljni i da samo preživljavaju na poslu, već oni trebaju napredovati. Zadovoljstvo kao konačan cilj je prenisko postavljen, odnosno nedovoljno je stvarati samo zadovoljne zaposlenike. Kako je zadovoljstvo bazirano na situacijama, kada se stvari razvijaju željenim tokom, većina je zadovoljna, ali kada situacija krene u krivom pravcu, ljudi postanu nezadovoljni. Također, mnogo toga što čini zaposlenike nezadovoljnima je izvan kontrole menadžera, a zadovoljstvo ne potiče zaposlenike da teže boljem i većem već da održe sadašnje stanje. Zadovoljstvo nije dugoročno održivo, kratkotrajno je i ovisi o situaciji. Zadovoljni zaposlenici su oni koji se osjećaju dobro, a angažirani zaposlenici se osjećaju odlično kada daju najbolje od sebe u poslu do kojeg im je stalo, pa treba željeti i težiti angažiranim zaposlenicima.

Angažirani zaposlenici manje su skloni promjeni posla od neangažiranih zaposlenika, pokazuju veći stupanj odanosti i manje je vjerojatno da će napustiti organizaciju ukoliko prime bolju ponudu. Kada zaposlenik ode iz tima, produktivnost opada, od drugih se zahtjeva da rade više, te se troši vrijeme na traženje zamjene. U međuvremenu djelovanje tima je u opadanju, te se prekida produktivnost. (Carbonara 2019: 3-19)

## 6. Motivacija

Pojam motivacija dolazi od latinske riječi *movere* što znači pokretati se, poticati. (Buble 2011: 117)

Definirati motivaciju je najteži zadatak teoretičara motivacije. Teško je postići da svi budu zadovoljni, a pogotovo zato što postoje različiti pristupi motivaciji. Dva glavna pristupa su regulatorni i svrhoviti pristup motivaciji.

Regulatorni pristup naglašava tjelesne reakcije na ometajuće podražaje poput gladi ili boli te načine na koje tijelo pokušava ponovo uspostaviti unutarnju ravnotežu, a svrhoviti pristup naglašava ponašanje koje je usmjereno prema cilju.

Dok je regulatorni pristup povezan s biološkom tradicijom i sastoji se od slijedećeg niza; unutrašnja potreba – nagon – aktivnost – cilj – zadovoljenje, kod svrhovitog pristupa ishodište nalazimo u klasičnim filozofskim shvaćanjima o ciljevima i ponašanjima koje postavljaju pitanje što nekog čovjeka navodi da izabere jedan cilj ispred ostalih. Prema ovom pristupu, nastojimo ostvariti ciljeve koji za nas imaju najveću vrijednost te je sa stajališta ovog pristupa nepotreban pojam unutrašnje potrebe ili nagona. (Beck 2003: 24-26)

Motivacija se manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Ostvaruje se uključivanjem cijelog lanca reakcija, od osjećaja potrebe koji izaziva želju da se te potrebe ispune, tenzija koje zahtijevaju akciju u protivnom slučaju, pa do satisfakcije kao rezultata ovog procesa. (Buble 2000: 493)

Motivacija nije crta osobnosti, odnosno pogrešno je tvrditi da je neki ljudi imaju, a drugi nemaju. Budući da je ona rezultat interakcije između pojedinca i situacije i da se ljudi razlikuju po motivacijskom nagonu moramo imati na umu da razina motivacije varira od osobe do osobe u različitim situacijama. Motivaciju definiramo kao skup procesa za koji je odgovoran intenzitet i upornost u nastojanju da se dostigne neki cilj. Kod organizacijskih ciljeva fokus je na tri ključna elementa, a to su intenzitet, smjer i upornost. Intenzitet nam govori koliko se jako određena osoba trudi, ali trud treba biti usmjeren tako da je koristan za organizaciju. Upornost označava koliko dugo neka osoba može održati svoja nastojanja, pa motivirani ljudi ne odustaju od zadatka dok ne postignu cilj. (Robbins i Judge 2009:186)

Motivacija je unutarnji nagon koji potiče pojedinca da se ponaša na način koji osigurava ostvarivanje njegovih ciljeva, odnosno zadovoljavanje njegovih potreba. Ona usmjerava ljudsko ponašanje, dok njen nedostatak objašnjava zašto pojedinci ne čine ono što bi trebali. (Tudor 2010: 12)

## **6.1. Sadržajne teorije motivacije**

Ove teorije utvrđuju varijable koje utječu na ponašanje i nastoje objasniti zašto ljudi neke faktore poput plaće, napredovanja i slično žele, a neke izbjegavaju.

Teoriju hijerarhije potreba razvio je Abraham Maslow, najpopularnija je u menadžerskoj praksi, a zasniva se na postavci o kompleksnosti ljudske ličnosti i potreba koje su hijerarhijski strukturirane i grupirane u pet kategorija; fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za ljubavlju, potrebe za poštovanjem i potrebe za samoaktualizacijom. Ove potrebe zadovoljavaju se odgovarajućim redom, a najjače motivacijsko djelovanje imaju nezadovoljene potrebe.

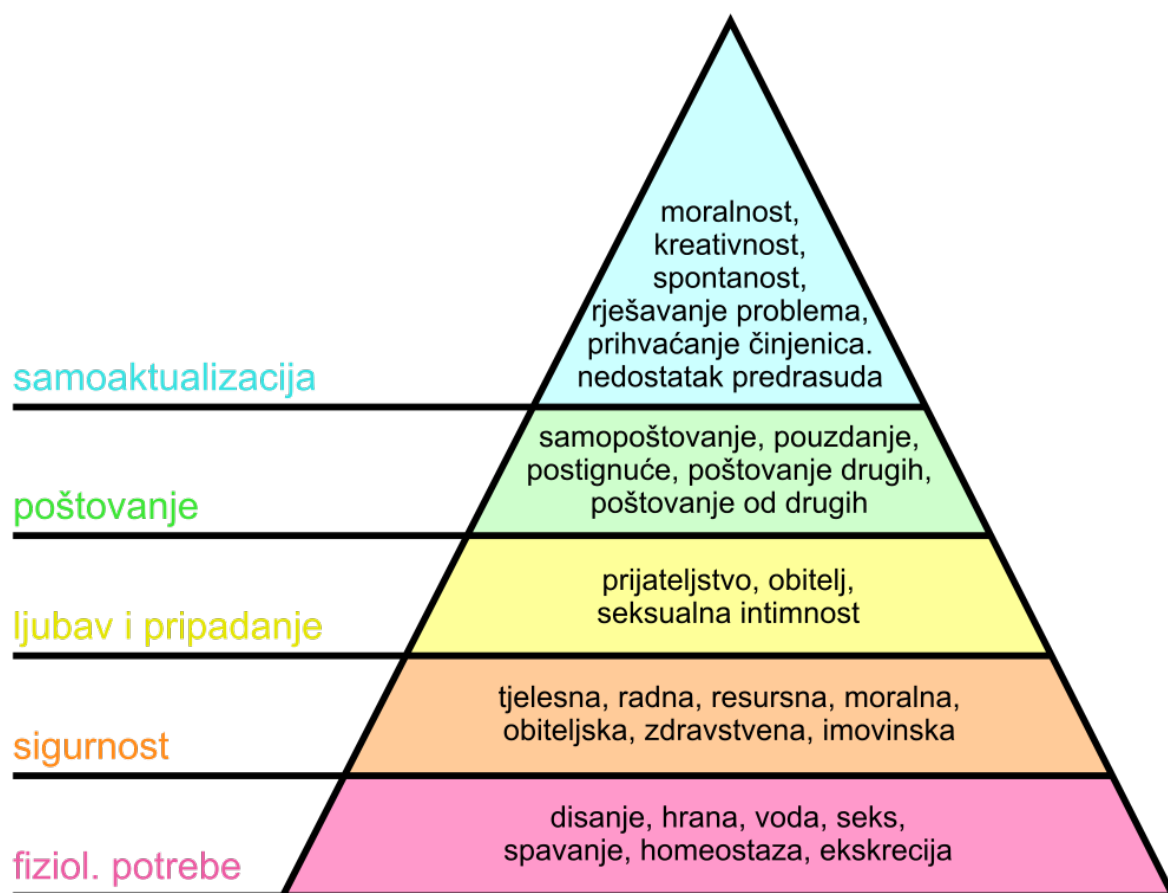
Početna točka su fiziološke potrebe, odnosno potrebe za hranom, vodom, zrakom, a kada su ove potrebe zadovoljene ljudi teže zadovoljenju viših potreba.

Potrebe za sigurnošću odnose se na preduvjete ljudske sigurnosti kao što su zaposlenje, zdravstvena zaštita i sl.

Potrebe za ljubavlju su potrebe za prijateljstvom, ljubavlju i pripadanju. Oni zaposlenici s visokim stupnjem ovih potreba osjećaju zadovoljstvo u radu s drugim ljudima, dok zaposlenici s niskim stupnjem ovih potreba mogu raditi sa minimalnom socijalnom interakcijom.

Potrebe za poštovanjem označavaju potrebu za prestižom, statusom i osjećajem samopouzdanja, vrijednosti i sposobnosti.

Potreba za samoaktualizacijom je potreba za samoostvarenjem i ujedno je najviši stupanj potreba te takvim zaposlenicima treba omogućiti kreativan posao i uključiti ih u donošenje odluka i rješavanje problema. (Buble 2000: 494-496)



**Slika 3: Teorija hijerarhije potreba**

Izvor: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslow's\\_hierarchy\\_of\\_needs-sh.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslow's_hierarchy_of_needs-sh.svg)

Teorija trostupanske hijerarhije sastoji se od bazičnih elemenata, a to su egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti i potrebe rasta i razvoja. Zadovoljavanjem potreba rasta i razvoja potiče se korištenje ljudskih potencijala i kod pojedinca stvara osjećaj cjelovitosti.

Egzistencijalne potrebe su prva razina u hijerarhiji potreba, a odnose se na različite oblike materijalnih i fizioloških potreba koje se zadovoljavaju plaćom i drugim oblicima kompenzacije. Stupanj zadovoljavanja ovih potreba ovisi o tome kako osoba to percipira u odnosu na ono što dobivaju drugi.

Druga razina su potrebe povezanosti koja uključuje sve one faktore koji su značajni za pojedinca, a odnose se na njegovu povezanost s obitelji, suradnicima, prijateljima. Ovdje je riječ o interpersonalnim odnosima za koje je karakterističan proces uzajamne razmjene, a može imati i pozitivan i negativan predznak.



Treću razinu predstavljaju potrebe rasta i razvoja. Njihovim se zadovoljavanjem potiče korištenje ljudskih potencijala i stvara osjećaj cjelovitosti i punoće te osigurava čovjeku da u potpunosti bude ono što jest. (Buble 2000: 496)

Teorija motivacije postignuća je za razliku od teorija koje su usmjerene na zadovoljenje bioloških potreba, prvenstveno usmjerena na motivaciju za rad. Njena bit je isticanje ljudske potrebe za postignućem i težnju za uspjehom, odnosno želju da se izbjegne neuspjeh. Motivacija je uvjetovana individualnom procjenom postizanja uspjeha ili neuspjeha, a koja će procjena prevagnuti ovisi o težini zadatka kojeg treba ispuniti.

McClelland je 1961. godine proširio ovu teoriju uvodeći dvije nove varijable: moć i afilijaciju. Potreba za moći izražena je kao želja za utjecajem i kontroliranjem ponašanja drugih. Afilijacija je težnja za pripadnošću, odnosno povezanošću s drugim ljudima. Zaposlenici s afilijativnim potrebama teže poslovima za koje je karakteristična socijalna interakcija. (Buble 2011: 121-124)

Potrebu za postignućem pobuđuju okolinski znakovi, a ljudi s visokom potrebom za postignućem su ustrajni i rade napornije te su spremni umjereno riskirati. Tumačenje potrebe za postignućem govori kako znakovi koji su u prošlosti bili povezani s pozitivnim događajima, ponovo pobuđuju nekad doživljene osjećaje pa će se osoba kad se takvi osjećaji ponovo jave usmjeriti na ostvarenje postignuća. (Beck 2003: 318)

Teoriju motivacije uloga razvio je John Miner koji je potrebe promatrao s aspekta različitih tipova poslova, odnosno uloga. On istražuje motivacijsku strukturu poduzetnika, menadžera i stručnjaka. Važnost ove teorije je u tome što je ukazala na različite motive za one zaposlenike koji imaju ključnu ulogu u poduzeću.

Dvofaktorska teorija motivacije koju je razvio Herzberg temelji se na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad. Klasifikacija faktora za rad temelji se na mjerenju zadovoljstva radom. U ovoj teoriji dvije su pretpostavke ključne. Prva je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma, a druga je u postojanju dvije različite kategorije motivacijskih faktora, intrinzičnih ili motivatora i ekstrinzičnih ili higijenskih. (Buble 2000: 497-499)

## 6.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije polaze od pretpostavke da potrebe ljudi nisu dostatan faktor radne motivacije pa u analizu uključuju i druge faktore kao što su percepcije, očekivanja i vrijednosti. Najpoznatije procesne teorije su :

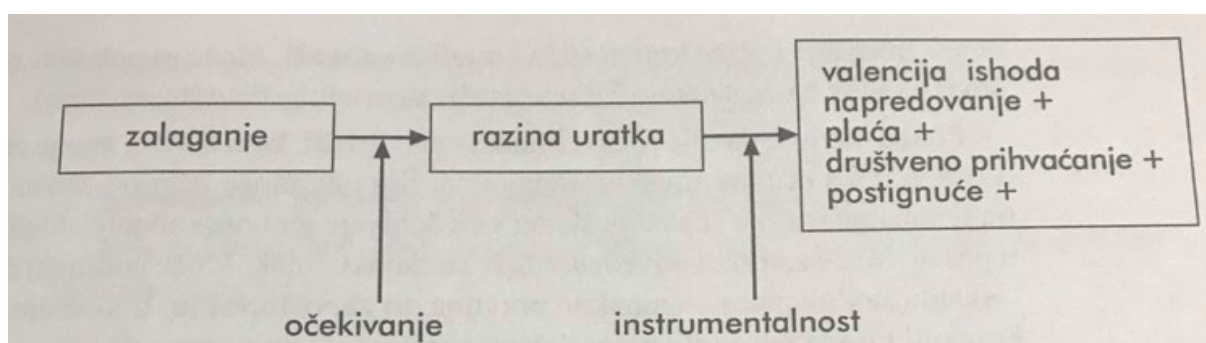
Vroomov kognitivni model motivacije polazi od toga da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor između različitih alternativa ponašanja preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative. Kako bi utvrdio zašto se pojedinac odlučio za određenu opciju, Vroom uvodi koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti.

Koncept valencije objašnjenje izbora nalazi u značenju efekta koji odabrana alternativa ima za pojedinca.

Koncept očekivanja objašnjava da pojedinac izborom može ostvariti određene ciljeve.

Koncept instrumentalnosti objašnjava vezom između različitih efekata, npr. radnog učinka i plaće. (Buble 2000: 502)

Ove komponente pokazuju da će očekivanje da će zalaganje na radu dovesti do određene razine postignuća, a da će to postignuće biti instrumentalno za ostvarenje nekog dugoročnog cilja. Ako osoba ne očekuje da će visoko zalaganje dovesti do visoke razine uratka, instrumentalnost će biti niska i osoba se neće posebno truditi u radu. (Beck 2003: 393)



**Slika 4: Vroomov model motivacije za rad**

Izvor: Beck, R. C., Čorkalo, D., Tadinac-Babić, M., & Vizek-Vidović, V. (2003). *Motivacija: teorija i načela*. Naklada Slap.

Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa stavlja naglasak na percepciju ljudi. Na to da se s njima postupa (ne)pravedno bitno utječe na njihovu motivaciju i radni učinak, te može dovesti do promjena u ponašanju. Prema Adamsu, osobe koje smatraju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na suradnike reaguju na jedan od sljedećih načina: radnici će promijeniti način rada ovisno o nagradama koje dobivaju, pokušati će utjecati na promjenu nagrade za rad, te tražiti povišicu, odnosno bonuse ili pokrenuti sudski spor. Kada propadnu pokušaji da se nepravda koja je nanesena zaposleniku ispravi, zaposlenici su spremni promijeniti svoju percepciju nepravednosti.

Značaj Adamsove teorije za razvoj teorije motivacije jest u tome što upozorava menadžere na važnost percepcija i stavova, a posebice percepcije pravednosti nagrađivanja rada. (Varga 2011) Ova teorija nailazi na teškoće s istraživanjima jer plaća nije jedini ishod rada, a prikladnost osoba s kojima se uspoređujemo nije uvijek sasvim jasna. Međutim, prikupljeno je dovoljno podataka koji pokazuju da takav nerazmjer uistinu može dovesti do napetosti i nesklada te da je pravedno postupanje važno u svim situacijama, a ne samo na poslu. (Beck 2003: 394)

Porter - Lawlerov model očekivanja smatra da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i proširuje Vroomov model novim faktorima koji uključuju sposobnosti i karakteristike pojedinca, percepciju uloge i zadovoljstvo. Ovaj model karakterizira devet varijabli, a vrijednost nagrade i percepcija veze nagrade i napora rezultira naporom pojedinca koji će učiniti da bi nagradu ostvario. Učinak ovisi i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca, a rezultat učinka su intrinzične i ekstrinzične nagrade.

Lawlerov model očekivanja je usmjeren na utvrđivanje faktora koji određuju individualna očekivanja. Istražujući relaciju u odnosima napor-učinak (N-I), Lawler je utvrdio brojne faktore od kojih su najvažniji:

1. Objektivna situacija i percepcija te situacije
2. Percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji
3. Individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama
4. Individualne karakteristike, a posebno samopouzdanje

Što se tiče relacije učinak-efekti (I-E), najvažniji su faktori:

1. Objektivna situacija i percepcija te situacije
2. Percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji
3. Individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama
4. Privlačnost očekivanih efekata
5. Unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada
6. Točnost N-I očekivanja

Ovi faktori predstavljaju osnovicu djelovanja menadžmenta u pogledu poboljšanja radnih učinaka pomoću motivacije. Model očekivanja nameće menadžmentu obavezu da analizira stanje u poduzeću kako bi utvrdio zašto radni učinak nije zadovoljavajući. (Buble 2000: 501-502)

### **6.3. Motivacija zaposlenika**

U poslovnom svijetu najveće borbe vode se na području učinkovitosti organizacije. Najviše se raspravlja o ulozi zaposlenika u procesu povećanja učinkovitosti. Pojam učinkovitost se objašnjava kao umijeće kojim se sa što manje resursa može postići što više rezultata, a najvažniji resurs su zaposlenici u organizaciji. Stoga upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija zaposlenika spadaju u najvažnije čimbenike razvoja poduzeća. (Jambrek i Penić 2008: 1195-1196)

Budući da su zaposlenici resurs koji donosi konkurentsku prednost i zahvaljući njima organizacija ostvaruje svoje ciljeve, oni uz kompetencije i potrebna sredstva za rad moraju biti i motivirani. Oni menadžeri koji su sposobni motivirati svoje zaposlenike, odnosno prepoznati i osigurati zadovoljenje njihovih potreba imaju visoku radnu uspješnost svojih zaposlenika pa su u današnjem konkurentskom okruženju prisiljeni stalno tražiti nove načine podizanja morala zaposlenika i maksimiziranja njihove produktivnosti, odnosno stalno iznalaziti nove načine.

Mnogi se menadžeri često pitaju kako motivirati svoje zaposlenike, ali teorije motivacije za rad u industriji, trgovini i sl. ne razlikuju se puno od općih motivacijskih teorija o kojima je već bilo govora. Motivacijska teorija u poslovanju se oslanja na filozofska shvaćanja o ljudskoj prirodi koja tvrde da je čovjek:

1. Racionalno - ekonomsko biće, odnosno da su ljudi motivirani isključivo ekonomskim razlozima. Na radnike se gleda kao na nespemne raditi na rad bez plaće, manipulacija nagradama i plaćama je ključan način motivacije za rad te ih se može kontrolirati novčanim poticajima.
2. Socijalno biće, što znači okolinski uvjeti poput osvjetljenja manje utječu na proizvodnju od socijalnih činitelja kao što su zadovoljstvo poslom, druženje i konformiranje.
3. Samo-aktualizirajuće biće, prema ovom shvaćanju čovjek je intrinzično motiviran i ponosi se svojim radom. Iako ponos i zadovoljstvo nisu uvijek ostvarljivi, dobar menadžer će tamo gdje je moguće pružiti mogućnost za napredovanje i postignuće.
4. Složeno biće, ovdje se uzima u obzir različitost motiva, emocija, sposobnosti među ljudima i njihova promjenjivost u vremenu jer nove vještine, kao i uspjesi i neuspjesi djeluju na radnikov stav prema poslu. Stoga, nema jedinstvene strategije postupanja sa radnicima, pa čak niti s istim radnikom u različitim vremenskim razdobljima. (Beck 2003: 390-31)

Budući da motivacija ovisi o tome jesu li zadovoljene određene fiziološke, materijalne i socijalne potrebe pojedinca te izravno utječe na nečije performanse, organizacija mora nastojati zadovoljiti te potrebe. Zaposlenici obično mijenjaju posao zbog niske plaće, loših međuljudskih odnosa, nedostatka zahtjevnog posla, loših odnosa s nadređenima i slično. Ako organizacija želi poboljšati zadovoljstvo zaposlenika i rad, mora ukloniti čimbenike koji smanjuju motivaciju. Organizacije trebaju preispitati sljedeće motivatore: plaću, sigurnost zaposlenja pohvale, priznanja i nagrade, organizaciju rada i planiranje, mogućnosti rasta, mogućnosti napredovanja, međuljudske odnose, izazove i kreativan rad, uključenost i sudjelovanje zaposlenika te radno vrijeme. (Hunjet, Petak i Kozina 2016: 41)

Iako mnogi menadžeri smatraju da ljude motivira jedino novac, odnosno plaća, dodaci na plaću i bonusi, adekvatne kompenzacije poput mogućnosti napredovanja, ugodne organizacijske klime i kulture, te poštovanja također su bitan čimbenik motivacije zaposlenika. Visok moral zaposlenika, a samim time i njihova uspješnost na radu moguća je samo ako je organizacija, odnosno menadžer svjesna da na motivaciju utječu razni čimbenici, društveni i psihološki, te da neki čimbenici motiviraju ljude dok ih drugi demotiviraju. Budući da zaposlenici imaju različite potrebe, pri motiviranju je potrebno koristiti situacijski pristup i imati na umu da ono što motivira zaposlenike nije nužno ono što menadžer misli da ih motivira, te da su zaposlenici motivirani ako se ostvaruju njihova očekivanja, da sustav nagrađivanja mora biti pravedan i da su nagrade učinkovitije sredstvo motivacije od kazni. (Tudor 2010: 12-13)

Menadžeri, također ponekad donose odluke koje narušavaju motivaciju zaposlenika, a jedna od čestih grešaka je stvaranje pretjerano konkurentnog okruženja. Iako je u nekim situacijama korisno da organizacija ima konkurentne i iskusne zaposlenike, takvo okruženje može biti štetno i uzrokovati poslovne gubitke, a ako se zaposlenik fokusira na sebe i nastoji postići svoje ciljeve na štetu drugih, to će ga dovesti u sukob s drugim zaposlenicima.

Kod Herzbergove, odnosno dvofaktorske teorije razlikujemo dva izvora motivacije; ekstrinzični i intrinzični.

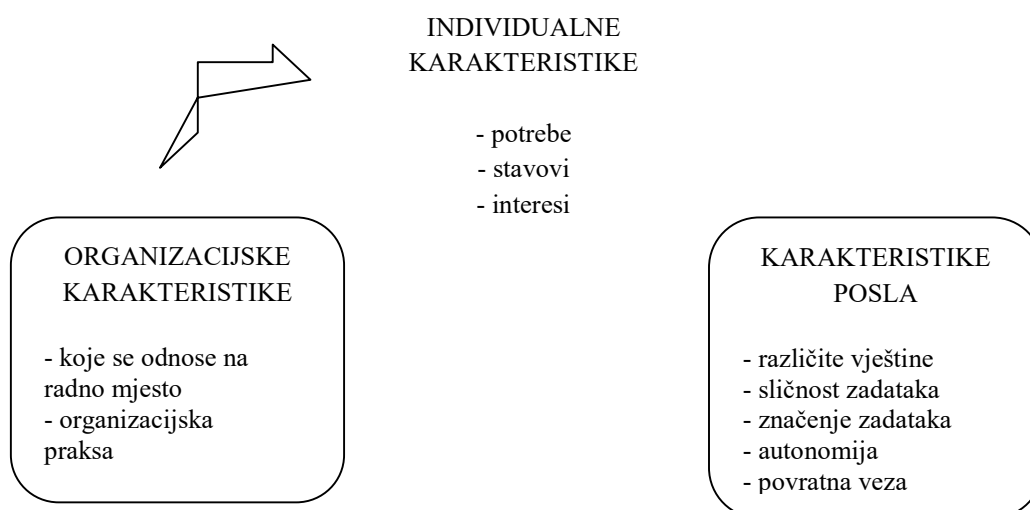
Ekstrinzična motivacija je usmjerena na ostvarenje određenog rezultata. Vođe svojim akcijama utječu na zaposlenike izvršavajući zadatke usmjerene na ostvarenje ciljeva poduzeća. Zaposlenici mogu biti motivirani kako pozitivnim, tako i negativnim pojačanjem, pa motivacija nije uvijek rezultat dobrog vodstva. Negativnim pojačanjem smatraju se situacije kada se na zaposlenike utječe prijetnjama ili strahom pa oni izvršavaju zadatke kako bi izbjegli negativne posljedice. Pozitivno pojačanje se pojavljuje kada su zaposlenici motivirani nagradama kao što su novac, pohvale, priznanja i drugo. Ekstrinzična motivacija u oba slučaja donosi osjećaj prisile u ostvarivanju rezultata kod zadovoljavanja nižih potreba kao što je novac potreban za preživljavanje.

Intrinzične potrebe su potrebe za zadovoljenjem koje uključuju ostvarenje interesantnosti, veselja, želja za pripadanjem socijalnoj grupi, samopoštovanja i ostvarenja. U

ovim slučajevima zaposlenici su motivirani i u odsutnosti vođe ili menadžera jer izvršavaju zadatke zbog vlastitog zadovoljstva.

Faktore koji utječu na motivaciju dijelimo u tri grupe:

1. individualne karakteristike
2. karakteristike posla
3. organizacijske karakteristike



### ***Slika 5: Interakcija motivacijskih faktora***

*Izvor: Buble, M. (2006) Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo. 337.*

Individualne karakteristike su one potrebe, stavovi i vrijednosti koje posjeduju pojedinci. Razlikuju se od osobe do osobe, a to se očituje u različitim motivima za izvršavanje zadataka. Neke zaposlenike motivira novac, neke izazovnost posla, a neke sigurnost posla. Važno je da vodstvo prepozna ove razlike kako bi poticalo one koje će pridonijeti razvoju poduzeća.

Karakteristike posla odnose se na značajke posla poput kompleksnosti, autonomnosti i drugih. Prilikom dodjele poslova, vodstvo mora voditi računa o uspostavi sklada između individualnih karakteristika i karakteristika posla.

Pod organizacijskim karakteristikama podrazumijevaju se procedure i pravila, personalna politika i sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća. (Buble 2011:118-119)

Prema Herzbergu faktori koji dovode do zadovoljstva, različiti su od onih koji dovode do nezadovoljstva, pa će svaki uspješni menadžer nastojati eliminirati faktore koji uzrokuju nezadovoljstvo poslom. Menadžeri koji to postignu mogu postići mir, ali ne nužno i motivaciju, pa je Herzberg faktore poput uvjeta rada, plaće, odnosa s drugima, sigurnosti zaposlenja i slično opisao kao higijenske faktore. Ukoliko su oni odgovarajući, zaposlenici neće biti nezadovoljni, ali neće biti ni zadovoljni, a ako ih želimo motivirati za rad treba naglasiti faktore koji su povezani sa samim poslom poput prilike za promaknućem, priznanja te prilike za osobni rast, a to su karakteristike koje ljudi intrinzično osjećaju.

Ova teorija naišla je na brojne kritike poput onih da je ograničena svojom metodologijom, nije korištena opća mjera zadovoljstva, teorija nije u skladu s prijašnjim istraživanjima, pa do toga da je Herzberg pretpostavio da postoji odnos između zadovoljstva i proizvodnosti, no u svakoj metodologiji koristio je samo mjere zadovoljstva, a ne i proizvodnosti. Ipak, bez obzira na kritike, Herzbergova teorija imala je široko čitateljstvo te je velik broj menadžera upoznat s ovom teorijom. (Robbins i Judge 2009: 189-191)

Herzbergova i Maslowljeva hijerarhija potreba ukazuje menadžerima da nije vjerojatno da će zaposlenici imati ikakve rezultate ukoliko nisu zadovoljene njihove higijenske potrebe, odnosno potrebe nižih razina. Ako žele od zaposlenika izvrsne rezultate, moraju se usredotočiti na potrebe višeg reda. Budući da zaposlenici imaju različite potrebe, motiviraju ih različite stvari pa je idealni pristup motiviranju zaposlenika situacijski pristup, odnosno prilagođavanje strategije motiviranja pojedinoj situaciji, odnosno osobi. (Tudor 2010: 15-16)



## 6.4. Motiviranje nagrađivanjem

Raznolik sustav nagrađivanja šalje poruku zaposlenicima o važnosti njihovog rada i doprinosa za uspjeh organizacije, odnosno da se njihov rad i doprinos poštuje i cijeni.

Jedna od osnovnih zadaća menadžera je pratiti promjene motivacije zaposlenika. Kao bitna poluga za motiviranje zaposlenika može se koristiti i dobro razrađen i pravedan sustav nagrade i kazne. Menadžerov pozitivan stav, pravednost, vođenje umjesto naređivanja, korektnost i sposobnost prihvaćanja pogreške su kvalitete koje čine lidera.

Sustav nagrađivanja kao sustav motivacije zaposlenika obuhvaća detaljnu analizu trenutnog sustava i analizu praćenja ponašanja i potreba zaposlenika kao i definiranje strategije i modela nagrađivanja te implementaciju sustava motivacije. Nakon implementacije potrebno je izvršiti ocjenu uspješnosti provedbe, odnosno utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika. (Varga 2011) Nagrade se još nazivaju i potkrepljivačima zato što se reakcija nakon što uslijedi nagrada pojačava, odnosno povećava se vjerojatnost da će se ponovo javiti ista reakcija. (Beck 2003: 184)

Kao što je razrađen sustav nagrađivanja uspješnih zaposlenika, isto tako treba biti razrađen i sustav kažnjavanja zaposlenika koji ne obavljaju savjesno i odgovorno svoj posao. Kažnjavanje u vidu opomene, oduzimanja stimulacije ili dodjelom manje plaćenog radnog mjesta može djelovati pozitivno na zaposlenika ukoliko mu je objašnjena njegova odgovornost i razlog zbog kojeg je kažnjen. Ukoliko zaposlenik percipira da mu je nanesena nepravda, učinak će biti demotivirajući. (Varga 2011)

Uloga beneficija kroz povijest je jačala i razvijala se, a njihov značaj ogleda se u privlačenju zaposlenika i utjecaju na ponašanje zaposlenika. Beneficije postaju sve raznovrsnije i utječu na životni standard zaposlenika.

Suvremene beneficije omogućuju zaposlenicima odabir onih koje najbolje zadovoljavaju njihove potrebe kao i ponudu beneficija koje utječu na smanjenje stresa, premorenosti i nemotiviranosti. Poslodavci se trude da zadrže željenu radnu snagu i stoga osmišljavaju programe beneficija koje pogoduju zaposlenicima s dužim radnim stažem, poput broja dana godišnjeg odmora koji se povećavaju s godinama radnog staža. Na taj način se poslodavci osiguravaju kako zaposlenici ne bi olako napustili radno mjesto. Mada se smatra

da beneficije nisu motivacijski faktor one mogu spriječiti nezadovoljstvo zaposlenika. Zadovoljstvo beneficijama je važna komponenta ukupnog zadovoljstva poslom, a upravo kroz povećanu sigurnost i zadovoljstvo osigurava se smanjenje fluktuacije zaposlenika.

Beneficije se dijele na zakonski propisane i dobrovoljne.

U zakonske beneficije ubrajamo zdravstveno, mirovinsko osiguranje i naknadu za vrijeme nezaposlenosti.

Dobrovoljne beneficije su korištenje automobila kompanije, usluga prehrane, službena odjeća, plaćena obrazovanja i tečajevi, bonusi, pokloni za blagdane i slično. Posebna kategorija beneficija su statusne beneficije. U ovu kategoriju se ubraja cjelodnevno korištenje službenog vozila, osiguranje, korporativne kreditne kartice i slično.

Ukoliko poslodavci uspješno prezentiraju zaposlenicima prednosti beneficija oni će više cijeniti svoje poslodavce i biti im lojalniji. (Načinović Braje i Kušen 2016:198-201).

Ljudima su potrebne nagrade i priznanja, ali iste nagrade nemaju jednaku vrijednost za sve, pa će tako nekome tko je u financijskim problemima više značiti novac nego nekome tko ima malo dijete pa bi mu fleksibilno radno vrijeme bila najbolja nagrada, dok bi nekog opet razveselio stručni seminar ili tečaj stranog jezika. Nagrade imaju smisla samo ako ih zaposelnici tako i doživljavaju. (Tudor 2010: 302)

Jedna od pogodnosti su i fleksibilne beneficije koje daju mogućnost svakom zaposleniku da sastavi paket prilagođen njegovim osobnim potrebama. Budući da zaposlenici imaju različite potrebe, nekog će motivirati dobro zdravstveno osiguranje, a nekog dodatni dani godišnjeg odmora, pa standardizirani paket beneficija neće zadovoljiti potrebe svih zaposlenika. Budući da su tradicionalni programi beneficija bili osmišljeni za tipičnog zaposlenika iz 1950-ih godina sa sa suprugom i dvoje djece, a danas samo oko 10% zaposlenika odgovara tom stereotipu, tradicionalni programi ne udovoljavaju njihovim potrebama. Fleksibilne beneficije zamišljene su na način da pokrivaju različite potrebe zaposlenika na osnovi njihove dobi, bračnog statusa, dobi uzdržanih članova i slično. (Robbins i Judge 2009: 244)

Raznolik sustav nagrađivanja šalje poruku zaposlenicima o važnosti njihovog rada i doprinosa za uspjeh organizacije, odnosno da se njihov rad i doprinos poštuje i cijeni. (Tudor 2010: 20)

## 6.5. Materijalni i nematerijalni poticaji

Da bi zaposlenici bili motivirani, potrebno je da poduzeća imaju razrađenu strategiju nagrađivanja. U suprotnom slučaju kod zaposlenika dolazi do stagnacije i nezadovoljstva. Pred menadžerima je zadatak da primjene materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike budući da će motivirani zaposlenici ulagati više energije i truda u rad od nemotiviranih zaposlenika.

Motivaciju možemo sagledati sa dva aspekta, s aspekta menadžera i s aspekta pojedinca. Sa aspekta menadžera, motivacija osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju, dok je gledano sa aspekta zaposlenika motivacija proces koji vodi ostvarenju cilja. Međutim, oba aspekta imaju zajedničko značenje koje kaže da je motivacija napor da se postignu rezultati. Dakle, motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, odnosno da li je postigao radnu uspješnost.

Materijalna, odnosno financijska kompenzacija podrazumijeva razne oblike motiviranja. Razlikujemo dvije vrste financijskih kompenzacija, a to su izravni financijski dobiti koji su isplaćeni u novcu i neizravni materijalni dobiti koji se ne dobivaju u novcu, ali pridonose podizanju materijalnog statusa zaposlenika, a stječu se samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku i uspješnosti.

**Tablica 3: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih**

		<b>IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>	<b>NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>
<b>RAZINA</b>	<b>POJEDINAC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plaća</li> <li>- bonusi i poticaji</li> <li>- naknade za inovacije i poboljšanja</li> <li>- naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>- bonusi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stipendije</li> <li>- studijska putovanja</li> <li>- specijalizacije</li> <li>- plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>- automobil kompanije</li> <li>- menadžerske beneficije</li> </ul>
	<b>PODUZEĆE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonusi vezani uz rezultate i dobitak</li> <li>- udio u profitu</li> <li>- udio u vlasništvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mirovinsko osiguranje</li> <li>- zdravstvena zaštita</li> <li>- životna i druga osiguranja</li> <li>- naknade za nezaposlenost</li> <li>- obrazovanje</li> <li>- godišnji odmori</li> <li>- skrb o djeci</li> </ul>

*Izvor: Buntak, K., Droždek, I., & Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik, 7(1), 60.*

Materijalna motivacija je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnih izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi. Također, mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada, a povećanje materijalne nagrade mora biti dovoljno veliko da opravdava uloženi napor. Materijalne naknade moraju biti adekvatne i pravedne u usporedbi s drugima, a razlike u plaći između dobrih i lošijih radnika moraju biti značajne kako bi bile motivirajuće i potaknule radnike na dobar rad.

Kada zaposlenik efektivno radi može ostvariti stimulaciju i dodatak na plaću. Stimulativni dio plaće utvrđuje se zavisno o stupnju određenog posla, pa razlikujemo stimulativni dio plaće po osnovi učinka (po komadnoj i vremenskoj normi) i stimulativni dio plaće po osnovi premija (stimuliranje zaposlenih na racionalno trošenje raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa).

Pravo na dodatke na plaću imaju radnici koji rade u određenim uvjetima koji mogu imati štetne posljedice za pojedinca. To su dodaci na plaću za rad u smjenama, za noćni rad, za otežane uvjete rada, prekovremeni rad te za rad na dane praznika i tjednog odmora.

Kako bi se motiviralo zaposlenike na što efektivnije ostvarenje ciljeva poduzeća postoji i materijalna kompenzacija u vidu udjela u dobiti. Ovdje se ubrajaju sistemi indirektnog udjela u dobiti, sistemi direktnog udjela u dobiti, sistemi dioničarstva zaposlenih i sistemi štednje zaposlenih. (Buntak, Droždek i Kovačić 2013: 56-61)

Posebno se stimulativnima smatraju one materijalne kompenzacije koje su najuže vezane uz radnu uspješnost pojedinca, poput varijabilnog dijela plaće i bonusa, budući da odašilju poruku da se dobri radni rezultati cijene i da neće proći nezamijećeno. (Tudor 2010: 20)

Može se reći da u današnje vrijeme plaća služi kao poticaj što većeg korištenja fizičkog napora dok bonusi na plaće stimuliraju mentalne napore. Bonusi na plaće djeluju poticajno na neprestano usavršavanje. Kada čovjek zadovolji svoje egzistencijalne potrebe javljaju se drugačije potrebe kao što su samopoštovanje i samopotvrđivanje. Nenovčano nagrađivanje obuhvaća široku lepezu motivacijskih sistema poput korištenja službenog automobila, boravak u službenim odmaralištima ili korištenje rezerviranog parkirališnog mjesta.

Budući da je posao koji zaposlenik obavlja bitan čimbenik motivacije, stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu na radnu motivaciju. Ako je posao koji pojedinac obavlja zanimljiv i izazovan, tada je i motivacija za njegovo obavljanje veća pa je stoga individualni pristup oblikovanju radnog mjesta vrlo važan. Jedan od motivacijskih pristupa poslu usmjeren na potpuni razvoj i korištenje individualnih mogućnosti i potencijala je obogaćivanje posla. Obogaćivanje radnih mjesta povećava kontrolu koju zaposlenik ima nad provedbom posla, povećava se sloboda i samostalnost zaposlenika i pružaju se povratne informacije kako bi zaposlenik mogao ocjeniti i ispraviti svoju performansu.

Ovim pristupom se omogućava primjena različitih osobnih sposobnosti i znanja i omogućava individualni rast i razvoj.

Presudan čimbenik u motiviranju zaposlenika je menadžer koji može na radnu motivaciju djelovati dvojako, odnosno povećavati ju ili ju smanjivati. Ako su zadaci koji se postavljaju pred zaposlenika smisleni, cjeloviti i izazovni, tada će njegova motivacija biti veća nego kod zadataka koji ne pružaju mnogo autonomije i ne ostavljaju izvršiteljima puno prostora. Često je mišljenje menadžera o onome što motivira zaposlenika rezultat njegovog stereotipa o zaposleniku, a ne rezultat praćenja i stvarnog poznavanja njegovih preferencija i želja. Također, jako je bitno svakodnevno ponašanje menadžera i njegov odnos prema suradnicima.

Isto tako, participacija zaposlenih u odlučivanju i rješavanju problema podiže i motivaciju i kvalitetu odluka budući da se znanje koje je potrebno za donošenje kvalitetne odluke češće nalazi na nižim organizacijskim razinama kod stručnjaka izvršitelja poslova. Sa tom svrhom prakticira se redovno sastajanje manjih grupa ljudi koje nazivamo krugovi kvalitete. Ciljevi krugova kvalitete su povećati kreativnost u radu, bolje zadovoljavanje zahtjeva potrošača, poboljšanje međuljudskih odnosa, promoviranje timskog rada, poticanje zaposlenih na poboljšanje metoda rada te podizanje kvalitete radnog života. (Buntak, Droždek i Kovačić 2013: 213-217)

Način na koji su elementi posla organizirani može povećati ili smanjiti zalaganje na radu, pa govorimo o dizajnu radnih mjesta. Model karakteristika radnih mjesta tvrdi da se sva radna mjesta mogu opisati sa pet temeljnih dimenzija posla: raznolikost vještina, identitet zadatka, važnost zadatka, autonomija i povratne informacije. Ako radno mjesto ima raznolikost vještina, identitet zadatka i važnost zadatka, zaposlenik će taj posao smatrati važnim, korisnim i vrijednim truda. Ona radna mjesta koja imaju odlike autonomije pružaju nositeljima posla osjećaj osobne odgovornosti za rezultate.

Ako su zaposlenici zapeli u prevelikoj poslovnoj rutini, jedna od opcija je uvesti rotaciju poslova. Takva praksa definirana je kao premještanje zaposlenika s jednog zadatka na drugi, odnosno kada neka djelatnost više nije izazovna, zaposlenik se rotira na drugo radno mjesto, uglavnom na istoj razini i sa sličnim stručnim zahtjevima.

Fleksibilno radno vrijeme je također jedan od načina povećanja motivacije u radnom okruženju. Ono omogućuje zaposlenicima određenu diskreciju kada će doći, a kada otići s posla. Zaposlenici moraju odraditi određen broj sati tjedno, ali unutar određenih granica mogu mijenjati svoju satnicu. Neki programi fleksibilnog radnog vremena omogućavaju akumuliranje dodatnih radnih sati koji se onda pretvaraju u slobodne dane. Koristi od fleksibilnog radnog vremena su smanjeni apsentizam, povećana proizvodnost, smanjenje troškova prekovremenog rada. Fleksibilno radno vrijeme smanjuje nezainteresiranost i poboljšava proizvodnost zaposlenika jer oni mogu planirati radno vrijeme tako da odgovara njihovim osobnim potrebama, pa se smanjuju kašnjenja i izostanci. Najveći je nedostatak da se ne može primijeniti na svako radno mjesto, poput trgovaca ili recepcionera gdje fleksibilno radno vrijeme nije izvediva opcija.

U posljednje vrijeme, sve više organizacija shvaća da su važne nagrade za rad i one intrinzične koje se pojavljuju u obliku programa za odavanje priznanja zaposlenicima. Navedeni programi variraju od spontanog iskaza zahvale do široko publiciranih formalnih programa u kojima se potiču specifični oblici ponašanja, pa tako postoje ploče u radnim organizacijama na kojima se ažuriraju informacije o postignućima pojedinaca i timova. Ankete pokazuju kako je jedan od najsnažnijih motivatora u radnom okruženju priznanje za dobro obavljen rad. (Robbins i Judge 2009: 229-246)

## 7. Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka koje menadžer provodi kako bi osigurao adekvatan broj i strukturu zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje razvojnih i stratezijskih ciljeva organizacije. Svrha upravljanja ljudskim potencijalima je ispunjenje ciljeva poduzeća ali i ostvarenje socijalnih ciljeva poput zadovoljenja interesa zaposlenika, podizanje kvalitete života i općenito razvitak individualnih sposobnosti svakog zaposlenika. Ako su zaposlenici zadovoljni, tada će organizacija biti efikasna, efektivna i ekonomična. (Jambrek i Penić 2008: 1190)

Pod pojmom ljudski resursi podrazumijevaju se ukupna znanja, vještine, sposobnosti, mogućnosti, motivacija i odanost kojima određeno društvo, odnosno organizacija raspolaže. (Aksentijević, Đurić i Ježić 2008:46)

Istraživanja provedena u prvoj polovici 20. st. upozorila su na značaj gledišta, grupa, motivacija, neformalnih odnosa i stilova vodstva. Adam Smith je još u 18. stoljeću u svojim djelima ukazivao na važnost obrazovanja a Karl Marx je u analizi faktora proizvodnosti uz znanje i znanost stučnost radnika smatrao najbitnijom proizvodnom snagom društva. (Jambrek i Penić 2008: 1184)

Iako se područje razvoja ljudskih potencijala od svojih početaka objašnjava različitim definicijama, ipak se može reći da sve one u sebi sadrže koncepte razvoja ljudi, koncept učenja i koncepte organizacije. Tradicionalno se definira u kontekstu individualnog rada, timskog rada i organizacija te se smatra svakom aktivnošću koja ima potencijal razviti znanje vezano uz radno mjesto, produktivnost i zadovoljstvo, bilo u korist pojedinca, grupe, tima ili organizacije. U ekonomskom terminu razvoj ljudskih potencijala može se objasniti kao akumulacija ljudskog kapitala i njegovo investiranje u razvoj ekonomije. (Bičanić i Žganec 2008: 245-246)

Cilj strategije razvoja ljudskog potencijala je maksimalan razvoj i korištenje sposobnosti zaposlenika zbog povećanja poslovne uspješnosti. (Aksentijević, Đurić i Ježić 2008:48)



Specifičnost ljudskih potencijala leži u tome da je njegov temelj ljudski faktor, odnosno faktor bez kojeg organizacija ne bi mogla funkcionirati, a ljudi kao temeljni resurs organizacije su puno kompleksniji i složeniji predmet proučavanja od svih drugih resursa. (Jambrek i Penić 2008: 1189)

Ljudi su jedini živi element organizacije i najvrjednija imovina organizacije. Prvenstveno je to njihovo znanje i iskustvo pa je stoga većina menadžera shvatila potrebu ulaganja u ljude i njihovo znanje za potrebe organizacije. Pri tome je potrebno da znanje svakog pojedinca postane znanje organizacije koje ostaje u organizaciji i kada zaposlenik ode iz nje. Ovdje je riječ o pojmu intelektualnog kapitala, a to je sposobnost organizacije da znanje pojedinca pretvori u znanje organizacije koje ima za nju trajnu vrijednost. (Sikavica 2011: 523-525)

Upravljanje ljudskim resursima definira se kroz nekoliko čimbenika a to su: optimalna upotreba potencijala za usluge, obnašanje poslova delegiranjem zadataka kako bi se optimalno iskoristili potencijali, usmjeravanje poslova ostalih djelatnika prema zajedničkim ciljevima, koordinacija ljudskih i materijalnih potencijala shodno objektivno utvrđenim ciljevima, koordinacija svih potencijala planiranjem, organizacijom, rukovođenjem i kontrolom te obuhvaćanje djelatnosti što ih poduzima jedna ili više osoba s ciljem koordinacije rada osoba koje nisu u stanju postići postavljene ciljeve rada. Proces upravljanja ljudskim potencijalima sastoji se od niza aktivnosti kojima je cilj postizanje najprimjerenijeg rješenja za izvršavanje aktivnosti. (Baca 2006: 138)

Razlikujemo četiri osnovna određenja menadžmenta ljudskih potencijala, a to su:

1. menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina,
2. kao menadžerska funkcija
3. kao poslovna funkcija
4. kao specifična filozofija menadžmenta

Ključna menadžerska zadaća i funkcija postaje osigurati kvalitetne zaposlenike, motivirati ih, obrazovati i razvijati kako bi postizali visoke rezultate i doprinijeli ostvarenju organizacijskih ciljeva. (Bičanić i Žganec 2008: 248-249)

Nakon pronalaženja adekvatnog zaposleničkog kadra, temeljni zadatak menadžera je učiniti ih sposobnima za uspješan i zajednički rad te da se uspješno nose s problemima koji se postavljaju pred njih. (Jambrek i Penić 2008: 1196)

Da bi menadžer bio uspješan od presudne važnosti su slijedeće sposobnosti:

- da izabere, trenira i osposobljava zaposlenike
- da oblikuje i vodi sastanke grupa svih vrsta
- da upravlja svim vrstama konflikata između pojedinaca i grupa
- da utječe i pregovara na ravnopravnoj osnovi
- da integrira napor osoba različitih stručnih specijalnosti

Menadžment ljudskih potencijala je specifičan pristup menadžmentu koji zaposlenike vidi kao najvažniji resurs te ključnu strategiju i konkurentsku prednost. (Bičanić i Žganec 2008: 248-249)

Kod upravljanja ljudskim potencijalima, smatra se da je nužan individualan pristup. Svrha takvog pristupa je nadvladati eventualne teškoće do kojih bi moglo doći zbog izražene osobnosti pojedinca koju unose u organizaciju i na taj način mogu utjecati na ciljeve organizacije. Menadžment ljudskih potencijala treba prepoznati moguće poteškoće i potaknuti pozitivnu energiju zaposlenika. Također, menadžer ljudskih potencijala ima zadaću pokrenuti zaposlenike kako bi realizirali ciljeve organizacije, a da pri tomu rad ne predstavlja frustraciju, već osobno zadovoljstvo. (Jambrek i Penić 2008: 1189-1190)

U današnje vrijeme menadžment ljudskih potencijala je postao bitan faktor svake organizacije i institucije, mnoge imaju oformljene posebne odjele menadžmenta ljudskih resursa. Naglasak ovog menadžmenta je na kadrovskoj politici odnosno na reguliranju odnosa između organizacije i njenih ljudskih resursa te na stvaranju preduvjeta da ljudski resursi budu zadovoljni i visokomotivirani.

Odjeli ljudskih resursa imaju širok dijapazon aktivnosti kao što su sljedeće:

- zapošljavanje i testiranje radne snage
- obuka i razvoj
- opisi i procjena posla
- beneficije, upravljanje dopustom
- usluge zaposlenicima (programi pomoći zaposlenicima)
- odnosi sa zaposlenicima i zajednicom (ispitivanje stavova, disciplina)
- dosjei zaposlenika
- zaštita na radu

Što je organizacija veća, to je i veća potreba za angažiranjem menadžera ljudskih resursa. U prilog činjenici koliko je menadžment ljudskih potencijala važan faktor u uspješnosti organizacije ili institucije govore pokazatelji poput visokog položaja i ugleda menadžera ljudskih resursa te da se programi ljudskih resursa drže strogom poslovnom tajnom. (Kuka 2011: 64-66)

## **7.1. Teorija ljudskih odnosa**

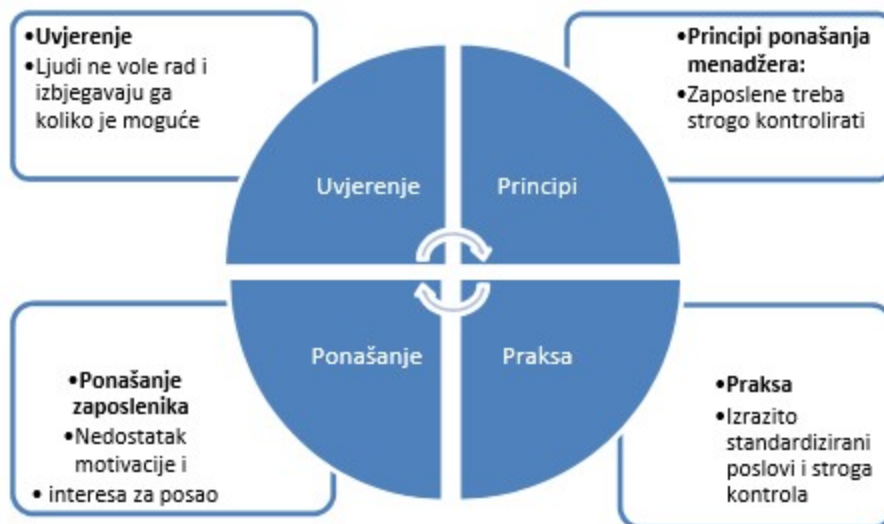
Teorija ljudskih odnosa nastala je 1930-ih godina u SAD-u. Javlja se poslije otkrića utjecaja društvenih faktora na ponašanje radnika u procesu rada, a posebno važno znanstveno polazište su bili mnogobrojni eksperimenti i istraživački radovi psihologa Mayo i Roethlisberger-a u Hawthornepogonima u Western Electric Company u Chicagu. Cilj eksperimenata je bio doći do odgovora koje posljedice imaju uvjeti u radnom okruženju kao što su osvjetljenje, vrućina, buka, provjetravanje, iscrpljenost-umor i sl. na produktivnost zaposlenih, odnosno željelo se dokazati da promjene u radnom okruženju mogu pozitivno utjecati na produktivnost rada. U istraživanju su promatrane promjene uvjeta na radnom mjestu poput osvjetljenja i dizajna te je uočeno da su na tim radnim mjestima zaposlenici postigli bolje rezultate. Međutim, uočeno je da je porasla i učinkovitost grupe koja je radila u nepromijenjenim uvjetima rada te da je učinkovitost rada obje grupe porasla i nakon ukidanja promjena uvjeta na radnom mjestu i da se zadržala na tom nivou još nekoliko tjedana. Rezultat ovog eksperimenta naziva se Hawthorne efekt koji govori da klima i briga poduzeća utječu na zadovoljstvo poslom i učinkovitost. Ovaj koncept je 70-ih godina pokrenuo rasprave te su zahvaljujući njemu poboljšani radni uvjeti rada u poduzećima. (Rahimić 2010: 54-55)

## 7.2. Mc Gregorova teorija X i teorija Y

Začetnik ideje o Teoriji X/Y je Douglas McGregor koji je proglašen najboljim autorom menadžmenta 1993. godine, a na njega je znatno utjecao rad u Institutu za sezonske radnike i povećanje produktivnosti u kompaniji P&G, postavljajući pritom teoriju Y. Nakon tridesetogodišnjeg istraživanja radnih uvjeta i stavova zaposlenika prema poslu, teoretske osnove teorije X/Y predstavio je 1960. u svojoj knjizi Ljudska strana poduzeća. Zanimalo ga je što motivira zaposlenike i kako menadžeri i nadređeni mogu utjecati na motivaciju, te zašto su djelatnici nezadovoljni svojim poslom. Ova knjiga promijenila je razmišljanje i smjer menadžmenta. U knjizi su menadžerski stilovi upravljanja podijeljeni na Teoriju X i Teoriju Y. Prema Teoriji X zaposlenici ne vole rad, izbjegavaju rad i potreban im je stalni nadzor, dok se Teorija Y zalaže za potpuno suprotno shvaćanje zaposlenika. (Dropulić 2009: 353)

U skladu s teorijom X, menadžeri se rukovode sljedećim pretpostavkama:

1. Zaposlenici ne vole rad i kad je god moguće, nastoje ga izbjeći.
2. Budući da zaposlenici ne vole rad, mora ih se prisiljavati na rad, kontrolirati ih ili im zaprijetiti kaznom kako bi postigli ciljeve.
3. Zaposlenici će izbjegavati odgovornosti i tražiti formalne upute kad god je moguće.
4. Većina radnika stavlja sigurnost ispred svih ostalih faktora vezanih za posao te ne pokazuju veliku ambicioznost.

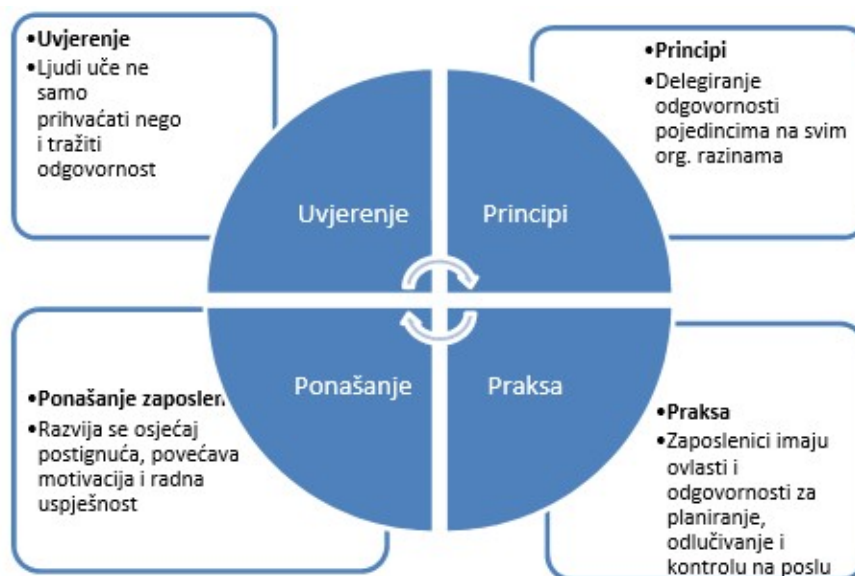


**Slika 6: Teorija X**

*Izvor: Bartolović, V., Vukojević, L. (2019.). Menadžment ljudskih potencijala politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala. Veleučilište u Slavonskom Brodu*

Također, McGregor je naveo četiri pozitivne pretpostavke i nazvao ih teorijom Y:

1. Zaposlenici mogu gledati na rad kao na nešto prirodno poput odmora ili igre.
2. Ljudi će sami sebe usmjeravati i kontrolirati ako su predani ciljevima.
3. Prosječna osoba može naučiti prihvaćati ili tražiti odgovornost.
4. Sposobnost donošenja inovativnih odluka široko je rasprostranjena u populaciji i nije nužno rezervirana samo za ljude na menadžerskim položajima.



**Slika 7: Teorija Y**

*Izvor: Bartolović, V., Vukojević, L. (2019.). Menadžment ljudskih potencijala politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala. Veleučilište u Slavonskom Brodu*

Mc Gregorova analiza ukazuje na to da teorija X pretpostavlja da ljudima dominiraju potrebe nižega reda, a teorija Y da ljudima dominiraju potrebe višega reda. On je smatrao da teorija Y ima veću valjanost od teorije X i zato se zalagao za pristupe koji bi maksimizirali motivaciju zaposlenika. (Sikavica 2011: 189) McGregor smatra da većina organizacija ne iskorištava potencijale svojih zaposlenika i da bi menadžeri trebali dati svojim zaposlenicima zadatke kojima bi se aktivirali njihovi skriveni talenti. Pri upravljanju i koordiniranju ljudima menadžeri bi trebali manje postavljati pravila i direktive, a više se fokusirati na integraciju zajedničkih ciljeva. Temeljem pretpostavaka menadžera o svojim zaposlenicima, formiraju se dva stila vođenja koje razlikuju teorija X i teorija Y.

Teorija X predstavljena je autoritativnim stilom vođenja a menadžeri koji su skloni tom stilu okarakterizirani su kao: netolerantni, naglašavaju važnost rokova i ultimatum, distancirani su, hladni i arogantni, viču, naređuju, prijete, zahtijevaju, ne pitaju, ne rade timski, nemaju morala, primjenjuju jednostranu komunikaciju, antisocijalni su, ističu samo nedostatke i pogreške, te ne traže sugestije. Iako McGregor smatra da autoritet nije prikladan način kontrole, ipak želi ispitati svrhu i okolnosti za njegovo stvaranje te smatra kako uspješnost ovisi o sposobnosti predviđanja i kontrole ljudskog ponašanja. Kontrola je kod teorije X dizajnirana tako da kontrolira zaposlenikovo ponašanje, a ne stavove i uvjerenja. Kontrola oblikovana karakteristikama teorije Y obuhvaća zaposlenikove stavove, ponašanje i intrinzičnu ispunjenost poslom.

McGregorove teorije donose promjene u načinu upravljanja ljudskim potencijalima jer u fokus stavljaju pojedinca i njegove ciljeve, koje dobar menadžment treba prepoznati i uklopiti u ciljeve cijele organizacije, ali i promjene za znanstvena istraživanja, kod kojih do tada fokus nije bio na razvijanju individualnih potreba u radnom okruženju.

Nedostaci ovih teorija su nemogućnost mjerenja teorija i mali broj testova. Kao zamjena za ocjenjivanje ispravnosti McGregorovih teorija najčešće se koriste testovi za mjerenje efikasnosti menadžerske prakse. Kritike povezane s ovim teorijama govore kako nije preporučljivo svrstavati i kategorizirati prema navedenim teorijama nego da fokus treba biti na razlikama i potrebama svakoga pojedinca. McGregorove teorije nisu menadžerske strategije same po sebi već su skup pretpostavaka o stilu vođenja koji menadžer može primijeniti, te ih treba shvatiti kao smjernice pri upravljanju ljudima.

Iako se u literaturi menadžmenta preferira teorija Y, u praksi se i dalje više primjenjuje teorija X, a uzrok tome je nepotpunost teorije Y. Budući da se priroda posla i radno okruženje znatno promijenila od 1960. godine, pogotovo u segmentima razvoja karijere, sigurnosti posla, zadovoljstva poslom i zaposlenikovih preferencija sigurnosti i kreativnosti, istraživanja pokazuju kako danas prosječan zaposlenik planira promijeniti više poslova i radnih mjesta u svojoj karijeri nego što je to bio slučaj šezdestih godina. S druge pak strane, neki teoretičari drže da je potrebno sve više menadžera s osobinama teorije Y. To se odnosi na sve razine u organizaciji, s posebnim naglaskom na top menadžment te u dinamičnom i turbulentnom okruženju, u kojemu je potrebno primjenjivati pretpostavke teorije Y o ljudskom ponašanju te se teorija Y objašnjava kao skup pretpostavaka o ljudskom ponašanju, a ne kao menadžerska filozofija, stil, vlasništvo organizacije, menadžerski sustav, niti kao skup strategija. Također, naglašava se važnost neformalnih odnosa za rješavanje zadataka i postizanje rezultata. (Dropulić 2009: 352-361)

Menadžerima teorije X teže je angažirati i motivirati zaposlenike nego menadžerima teorije Y. Oni svoje zaposlenike vide kao lijevne koje je nužno nadgledati, imaju negativno stajalište o ljudskoj prirodi, skoni su podizanju glasa, izdaju ultimatum, prijete, ne toleriraju greške, traže krivce, uzimaju sve zasluge za uspjeh, sudržani su u pohvalama i nagradama, a zaposlenici ga se uglavnom klone. Menadžeri teorije Y imaju drugačiji pristup i funkcioniraju kao prvi u timu jednakih. Oni vjeruju u dobrotu svojih zaposlenika pa se stoga i drugačije ponašaju, uvažavaju mišljenja i sugestije drugih, na neuspjeh gledaju kao na priliku da nauče

nešto novo, zagovaraju timski rad i ponašaju se kao timski igrači, stavljaju ljude na pozicije s kojih mogu napredovati, potiču, hvale i ohrabruju zaposlenike. Rezultati se postižu pomoću obje teorije, ali je pristup lidera prema radu drugačiji. Menadžeri teorije X gledaju na zaposlenike kao na prepreke koju treba kažnjavati kako bi ih motivirali, a menadžeri teorije Y svoje zaposlenike smatraju sposobnima ostvariti sve. Prvi troše energiju stvarajući smjernice kako bi zaposlenike držali u redu, a drugi troše vrijeme na inspiriranje svojih ljudi. Dakle, menadžeri teorije X oslanjaju se na pravila, a menadžeri teorije Y na ljudske odnose. (Carbonara 2019: 31-34)

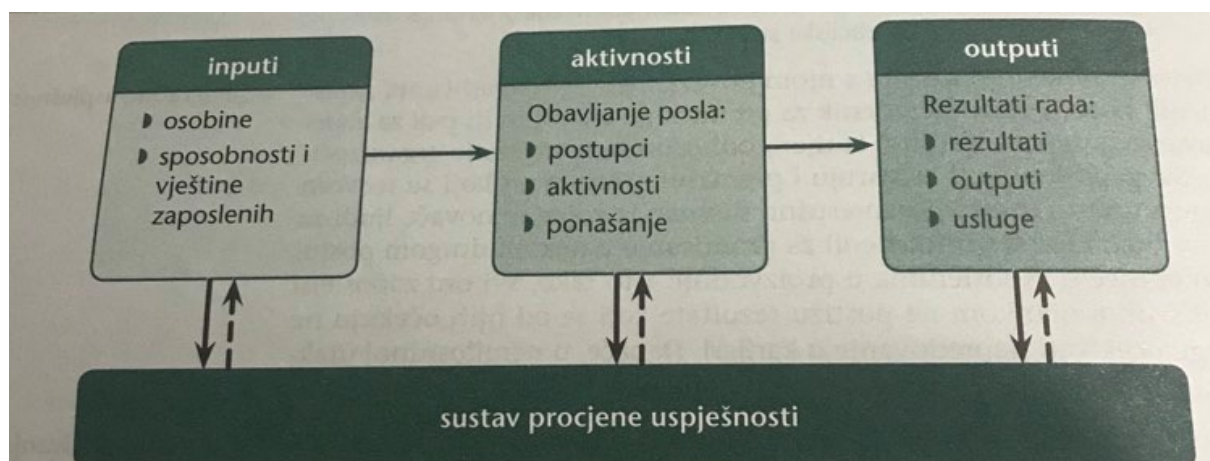
### **7.3. Ocjenjivanje radne uspješnosti**

Ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenih podrazumijeva proces kojim se ocjenjuje doprinos zaposlenih u ostvarenju organizacijskih ciljeva u određenom vremenskom periodu. Dakle, riječ je o procesu u kojem se dobijaju informacije o rezultatima i potencijalima zaposlenika, koje se onda dalje obrađuju i primjenjuju. Ocjenjivanje zaposlenih, odnosno njihovih performansi i potencijala, kao i pokušaj utjecanja na ponašanje i rezultate zaposlenih spada u neizostavne alate svakog menadžera, čijom primjenom se postižu ciljevi organizacije. (Rahimić 2010:242)

Naime, ako su sve prethodne aktivnosti uspješno obavljene, bez pravilne ocjene radne uspješnosti i odgovarajućeg sustava nagrađivanja zaposlenih ne može se očekivati optimalna organizacija ljudskih resursa jer svaki zaposlenik koji ne ostvaruje očekivani učinak ili nije primjereno nagrađen za ostvareni učinak uzrokuje disfunkcije u organizaciji. Pri neodgovarajućem sustavu nagrađivanja i stimuliranja zaposlenika nastaje nezadovoljstvo koje će kulminirati smanjenim učinkom i neodgovarajućim trošenjem materijalnih resursa organizacije. Ocjena radne uspješnosti, odnosno sustav nagrađivanja važan je čimbenik za napredovanje u karijeri, odnosno za napuštanje organizacije. Oni zaposlenici koji ostvaruju rezultate postaju potencijalni kandidati za promaknuće ili za nove menadžerske funkcije dok oni koji ne postižu rezultate ne mogu očekivati napredovanje, a čak mogu ostati bez posla. Također, neostvarivanje rezultata narušava poslovanje cijele organizacije. Pri ocjenjivanju uspješnosti na radu potrebno je imati standarde koji su izuzetno važni za procjenu uspješnosti i informacije, odnosno izvore podataka. Izvori podataka mogu biti nadređeni, ali i podređeni,



a izvori se mogu kombinirati kako bi vjerodostojnost procjene bila relevantnija. Također, kod određenih poslova poput zdravstva i školstva potrebno je uključiti i korisnike njihovih usluga. (Sikavica 2011: 546)



**Slika 8: Procjena uspješnosti na poslu**

Izvor: Sikavica, Organizacija. 2011, str. 546

U poslovnoj organizaciji potrebno je provoditi kontinuiran proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada koji se provodi najviše dva puta godišnje. Praćenje uspješnosti zaposlenika ne bi trebalo biti povremeno i najavljeno, jer bi ugrozilo objektivnost ocjenjivanja. Zaposlenici bi u tom slučaju uložili više truda i napora da upravo tih dana rade bolje, ili neki posebno vrijedan radnik ne bi postizao uobičajene rezultate u tim danima iz njemu poznatih razloga. Ova aktivnost vrlo je važna, predstavlja kamen temeljac djelotvornog sustava ljudskih potencijala i od vitalne je važnosti u svakom sustavu koji želi povezati uspješnost organizacije i uspješnost ljudi. Postupak vrednovanja može se promatrati kroz dvije odvojene aktivnosti, i to kroz evaluaciju performansi, odnosno uspješnosti zaposlenih u obavljanju konkretnih radnih zadataka i kroz evaluaciju stvarnih potencijala zaposlenih. Ostvarivanjem navedenih aktivnosti organizacije može se postići visoki stupanj zadovoljstva i motiviranosti zaposlenih i menadžera, te upravljati uspješnošću i razvojem organizacije. (Rahimić 2010:242)

**Tablica 4: Koristi od procesa evaluacije**

<b>ZAPOSLENICI</b>	<b>NADREĐENI</b>	<b>ORGANIZACIJA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Povratna informacija o postignutom uspjehu</li> <li>- Prepoznavanje prilika i ograničenja</li> <li>- Bolje razumijevanje posla i raspravljanje o zadacima i očekivanjima</li> <li>- Prezentiranje mogućnosti i želja u svezi sa daljnjim napredovanjem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informacije o snagama i slabostima suradnika i grupe</li> <li>- Motivacija suradnika</li> <li>- Poticanje suradnika</li> <li>- Prenošnje više samostalnosti i odgovornosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opsežne informacije o potencijalima, rezultatima i potrebnim akcijama</li> <li>- Poboljšanje radne klime</li> <li>- Podizanje organizacijske sposobnosti i ostvarivanje organizacijskih ciljeva</li> </ul>

*Izvor: Rahimić, Z. (2010). Menadžment ljudskih resursa. Ekonomski fakultet.*

### **7.3.1. Ciljevi ocjenjivanja**

Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenih usmjereni su na utvrđivanje da li i u kojoj mjeri zaposlenik sa postignutim rezultatima odgovara zahtjevima i očekivanjima organizacije, što na kraju treba pridonijeti povećanju organizacijske sposobnosti i ostvarivanju strateških ciljeva organizacije. Navedeni ciljevi i zadaci se ogledaju u slijedećem:

- Bolje upravljanje ljudskim resursima: evaluacijom je potrebno identificirati snage i slabosti zaposlenika i prikazati njihove rezultate. U suradnji sa ocjenjivanom osobom potrebno je utvrditi način minimiziranja slabosti i povećanja rezultata.
- Optimalno zapošljavanje: na temelju rezultata evaluacije mogu se donijeti odluke o unaprijeđenju, premještanju, novim zapošljavanjima ili otpuštanjima.

- Nagrađivanje: informacije dobivene ocjenjivanjem predstavljaju temelj za pravedno nagrađivanje u skladu s postignutim rezultatima.
- Razvoj zaposlenika: temeljem rezultata ocjenjivanja mogu se izabrati zaposlenici koji se trebaju dalje usavršavati.
- Poboljšanje komunikacije: evaluacijom se poboljšava komunikacija između zaposlenika i nadređenih.
- Motivacija zaposlenika: priznanjem za rezultate rada potiče se daljnja motivacija za rad.
- Objektivnost procesa ocjenjivanja: jednoobraznošću postupka ocjenjivanja omogućava se pravednije i objektivnije poređenje rezultata evaluacije u okviru organizacije..
- Kontrola uspjeha: potrebno je provjeriti da li su određene mjere, primjerice daljnje obrazovanje bile uspješne.

Važno je da su ciljevi i postupak ocjenjivanja usklađeni sa vizijom i strategijom organizacije. Praćenje i ocjena radne uspješnosti određeno je svrhom i ciljevima koji se nastoje postići i mora udovoljavati slijedećim zahtjevima: objektivnost, relevantnost, pouzdanost, praktičnost i usporedivost.

Ako ocjenjivač nije objektivan može doći do pogrešnog ocjenjivanja. Greške su najčešće uzrokovane osobnim stavovima, emocijama ili raspoloženjem ocjenjivača. Kako bi bili sigurni da je ocjenjivač objektivan, on mora obrazložiti ocjenu te ne smije dozvoliti da njegove trenutne emocije utječu na ishod ocjenjivanja.

Relevantnost označava da postoji jasna veza sa ciljevima i uspjehom organizacije, odnosno procjenjuju se samo relevantni aspekti uspješnosti.

Pouzdanost znači da postoji dosljednost mjere uspješnosti, odnosno ukazuje na usklađenost različitih ocjenjivača prilikom ocjenjivanja određenog zaposlenika. (Rahimić 2010: 242-246)

### **7.3.2. Proces ocjenjivanja radne uspješnosti**

Proces ocjenjivanja radne uspješnosti sastoji se od tri koraka:

1. Prvi korak se obavlja u okviru analize posla, a najprije je potrebno utvrditi glavne zadatke i ključna područja radnog mjesta kao što su kvaliteta proizvoda, kontrola zaliha, tehnička poboljšanja, razvoj novih proizvoda, kontrola budžeta, razvoj zaposlenih i slično.
2. Drugi korak je određivanje standarda radne uspješnosti poput količine posla, kvalitete posla te vremena potrebnog za izvedbu.
3. Treći korak odnosi se na postavljanje ciljeva u dogovoru s onima na koje se odnose. Važno je dogovoriti ciljeve sa suradnicima, ne postavljati previsoke ciljeve, povezati poslovne i osobne ciljeve, paziti da ciljevi budu mjerljivi, predvidjeti ograničenja te odrediti vremenski okvir za poboljšanje. (Bartolović, Vukojević 2019: 126)

### **7.3.3. Metode ocjenjivanja radne uspješnosti**

Metode koje se najčešće koriste u procesu ocjenjivanja radne uspješnosti su metode uspoređivanja, ljestvice procjene i check liste.

Kod metoda ocjenjivanja, radna uspješnost zaposlenika uspoređuje se sa radnom uspješnošću drugih zaposlenika. Razlikujemo:

- metodu rangiranja
- metodu uspoređivanja u parovima
- metodu prisilne distribucije.

Metoda rangiranja najstarija je i najjednostavnija metoda kojom se vrši rangiranje od najboljeg do najgoreg zaposlenog ili naizmjenično rangiranje. Primjenjiva je i za relativno malu grupu ljudi.

Metoda uspoređivanja u parovima je postupak uspoređivanja svakog zaposlenog sa svakim drugim u grupi prema ukupnoj radnoj uspješnosti.

Metodu prisilne distribucije koristimo kada ocjenjujemo veliki broj zaposlenika. Ova metoda oslanja se na logiku normalne distribucije gdje je u nekoj grupi podjednak, najmanji broj najboljih i najlošijih, a najveće je učešće osoba sa srednjom ocjenom.

Kod ljestvica procjene ocjena individualne uspješnosti temelji se na uspoređivanju sa prethodno uspostavljenim radnim standardima, odnosno kriterijem radne uspješnosti. Ocjenjuje se više dimenzija radne uspješnosti, što omogućava utvrđivanje onih u kojima je pojedinac bolji i onih u kojima je slabiji.

Razlikujemo:

- grafičke ljestvice i
- deskriptivne ljestvice

Grafičke ljestvice koriste brojeve, znakove, pridjeve, odnosno verbalne oznake poput prosječan, ispod prosječan, loš, iznad prosječan. Ova metoda se najčešće primjenjuje u školama i nije se pokazala pogodnom za primjenu u poduzećima, ponajprije stoga što su vrlo moguće subjektivne pogreške ocjenjivača koji često ocjenjuju većom ocjenom od zaslužene kako bi izbjegli konflikte.

Deskriptivne ljestvice pouzdanije su i primjenjuju se u organizacijama za analizu sadašnje situacije i planiranje aktivnosti u cilju poboljšanja u budućnosti, te su preciznije i detaljnije opisuju svaku dimenziju uspješnosti. Prilikom primjene ovih ljestvica najčešće se javljaju greške koje se se odnose na loše definirane i opisane dimenzije za ocjenu radne uspješnosti, a izbor pokazatelja uspješnosti zavisi i od karakteristika organizacije, prirode posla i strateških ciljeva.

Kako bi se minimizirale pogreške ocjenjivača, a ocjena uspješnosti bila što objektivnija, u novije vrijeme se upotrebljavaju ljestvice temeljene na ponašanju koje su specifične po tome što za svaku točku navode konkretne primjere i detaljno opisuju ponašanje.

Postoje dvije vrste ovih ljestvica; ljestvice opažanja ponašanja i ljestvice primjera ponašanja, a zajednička im je analiza posla metodom kritičnih slučajeva. Kritični slučajevi su specifični primjeri uspješnog i neuspješnog radnog ponašanja koji se koriste da bi se zaposlenicima pružila povratna informacija o tome kako rade i kojim ponašanjem doprinose postizanju strateških ciljeva organizacije.

Kod ljestvice opažanja ponašanja određena dimenzija predstavljena je s više različitih ponašanja i ocjenjuje se frekvencija toga ponašanja, a skala ocjenjivanja je od gotovo nikad do gotovo uvijek, odnosno najčešće od 1 do 5. Ljestvice primjera daju opise očekivanog ponašanja gdje ocjenjivač treba usporediti stvarno ponašanje ocjenjivane osobe s ponuđenim opisima, koji označavaju različit stupanj uspješnosti izvršavanja konkretnog zadatka na ljestvici.

Check liste se sastoje od tvrdnji koje opisuju različite oblike ponašanja na poslu, odnosno riječ je o pozitivnim i negativnim tvrdnjama, koje imaju direktnu posljedicu na uspjeh obavljanja posla koji se ocjenjuje. Na primjer, tvrdnja da netko ne može dobro obavljati posao ili s druge strane tvrdnja da netko dobro planira posao. Razlikujemo liste slobodnog izbora i liste prisilnog izbora, a razlika je u tome da li ocjenjivač sam bira tvrdnje, ili postoji unaprijed određene tvrdnje i ocjenjivač ne može utjecati na njihov izbor. Check liste se smatraju objektivnim mjernim instrumentom i pouzdanim pokazateljem uspjeha. (Rahimić 2010: 252-254)

#### **7.3.4. Pogreške pri ocjenjivanju radne uspješnosti**

Uzrok najčešćih grešaka i problema u procesu ocjenjivanja radne uspješnosti su nejasni standardi uspješnosti i subjektivne greške ocjenjivača. Budući da je proces ocjenjivanja radne uspješnosti podložan greškama, od izuzetne je važnosti odrediti jasne kriterije ocjenjivanja. Kako i najbolji načini ocjenjivanja podliježu subjektivnim pogreškama ocjenjivača nužno je da svaki ocjenjivač može prepoznati izvore pogrešaka prilikom evaluacije i da je svjestan posljedice svog ocjenjivanja. (Rahimić 2010: 257-258) Također, ocjene uspješnosti nisu najpouzdanije mjerilo ako ocjenjivač provodi s čovjekom koga ocjenjuje 10 – 20% svog radnog vremena, ako ne postoji tradicija ocjenjivanja uspješnosti te

ako jednokratno ocjenjivanje može poremetiti odnose na liniji rukovođenja. (Bartolović, Vukojević 2019: 130)

Subjektivne pogreške dijelimo na:

- greške uvjetovane karakteristikama osobnosti  
(prvi dojam, predrasude, simpatija ili antipatija, naklonost određenoj osobi, greške projekcije)
- greške percepcije (halo efekt, nikolaus efekt, efekt ljepila i efekt hijerarhije)
- greške mjerenja (tendencije ka blagosti i strogosti procjenjivanja, tendencija ka sredini)
- namjerne, svjesne greške procjene

Greška uvjetovana karakteristikama osobnosti kao što je prvi dojam objašnjena je da ponašanje osobe pri prvom susretu dugo ostaje u sjećanju, a za posljedicu ima dugotrajni utjecaj na ocjenu.

Kod predrasuda na ocjenu utječu predrasude. Pogrešna slika o suradnicima može nastati na temelju nedovoljno provjerenih izjava trećih osoba, ishitrenih ocjena ili ako su osobine dovedene u vezu sa određenim poslovnim grupama.

Ako su između nadređenog i zaposlenika razvijeni osjećaji simpatije, postojat će veća sklonost ocjenjivanju većom ocjenom, i obratno, u slučaju negativnih osjećaja, odnosno antipatije, postoji opasnost od ocjenjivanja manjom ocjenom od zaslužene.

Uzrok grešaka projekcije nalazi se u tendenciji ocjenjivača da ocjenjivanim pripisuje vlastite sposobnosti, snage i slabosti. Ukoliko ocjenjivač svjesno ili nesvjesno utvrdi više sličnosti sa sobom, ocjena će biti povoljnija.

Kod grešaka uzrokovanih naklonošću prema određenoj osobi ocjenjivač često određuje ocjenu vođen stavovima nadređenog. Ovakvo ponašanje može biti svjesno, ali i nesvjesno.

Greške percepcije nastaju pri obradi informacija na temelju izmijenjene percepcije. Do halo efekta dolazi kada je ocjena zaposlenika pod utjecajem drugih karakteristika ili ukupnog dojma, odnosno ocjena se iskrivljuje na temelju ukupnog dojma o osobi ili uslijed tendencije da se na temelju jedne karakteristike stvara ukupna slika o osobi.

Kada je u pitanju Nikolaus efekt, precjenjuju se posljednji rezultati zaposlenika jer se upravo njih ocjenjivač najviše sjeća, pa se stoga pretpostavlja se da će zaposlenici postizati bolje rezultate prije neposrednog ocjenjivanja i na taj način utjecati na ocjenu.

Efekt ljepila opisuje precjenjivanje rezultata zaposlenika koji je unaprijeđen neposredno prije procesa ocjenjivanja, odnosno potcjenjivanje zaposlenika koji duže vrijeme nije unaprijeđen. Ove pogrešne procjene utječu na samu ocjenu, jer je ocjenjivač formalno „zalijepljen“ za dosadašnji tijek karijere zaposlenika.

Kod efekta hijerarhije postoji tendencija davanja većih ocjena suradnicima koji se nalaze na višim pozicijama u organizacijskoj hijerarhiji. Međutim, na višim nivoima ne nalaze se uvijek isključivo dobri ili odlični zaposlenici.

Greške mjerenja obuhvaćaju probleme ocjenjivanja prema pogrešnim ili različitim mjerilima i riječ je o konstantnim pogreškama vezanima uz osobnost ocjenjivača. Uzroci preblagog ocjenjivanja mogu biti manji zahtjevi prema zaposlenima, izostanak hrabrosti za loše ocjene, strah da se zaposlenici ne uvrijede ili demotiviraju, te pozitivni osobni odnosi sa ocjenjivanim osobama. Prestrogo ocjenjivanje je većinom uzrokovano previsokim vlastitim zahtjevima odnosno preambicioznim ocjenjivačima. Uglavnom prosječnom ocjenom preferiraju ocjenjivati neodlučni ocjenjivači. Time se precjenjuju manje kvalificirani zaposlenici i potcjenjuju kvalificirani. Greška prosječne ocjene šteti organizaciji i vodi demotiviranju kvalitetnih i stručnih zaposlenika. Kao uzroci ove tendencije navode se premalo informacija o ocjenjivanim osobama, strah da se otvoreno razgovara o porastu ili smanjivanju rezultata na poslu, te nedovoljna odlučnost.

Ocjenjivači mogu namjerno i svjesno dati nižu ocjenu od zaslužene. To se obično dešava kada ocjenjivač preferira zaposlene koji mu djeluju simpatično i zapostavlja nesimpatične, kada ocjenjivač dobrim ocjenama može podići ugled sebi ili svom odjelu u okviru organizacije, kada se ocjenjivač boji negativnih posljedica koje mogu proizaći iz procesa ocjenjivanja, te se tada izbjegavaju loše ocjene da se zaposleni ne bi demotivirali i da ne dođe do konfliktnih situacija.



Budući da greške pri ocjenjivanju ne možemo u potpunosti eliminirati, postoje načini kako se proces ocjenjivanja može poboljšati, odnosno kako se može povećati objektivnost ocjenjivača. Ocjenjivača je potrebno obučiti i pripremiti za proces ocjenjivanja, upoznati ga sa mogućim greškama, osposobiti za uspješno provođenje ukupnog postupka ocjenjivanja, te uložiti napor pri određivanju metoda za ocjenu, kako bi se dobili što precizniji i jasniji standardi i opisi ponašanja. (Rahimić 2010: 258-262)

## **8. Sukobi i stres u organizaciji**

### **8.1. Sukobi na radnom mjestu**

Rastom i razvojem organizacije, povećanjem zaposlenih te sve većim brojem organizacijskih razina umnožavaju se pretpostavke za povećavanje broja sukoba. Svaka promjena u organizaciji mijenja dotadašnje stanje organizacije i pogoduje stvaranju uvjeta za prikrivene, odnosno otvorene sukobe. Sukobi nepovoljno djeluju na motivaciju zaposlenika, a samim tim i na cijelu organizaciju pa je stoga važno izučavati sukobe kako bi ih se na vrijeme moglo prepoznati i spriječiti, odnosno njima upravljati. Pravovremeno prepoznavanje sukoba često nije moguće jer sukob nije objektivna, lako prepoznatljiva pojava. U fazi inkubacije postoji samo u glavama ljudi, a prepoznaje se tek kad eskalira, odnosno kada se počinje iskazivati. (Sikavica 2011: 765)

Sukob ili konflikt možemo definirati kao proces koji počinje kada jedna strana percipira da druga strana negativno utječe na nešto što je prvoj strani važno. Ova definicija opisuje onaj trenutak kada interakcija prijeđe granicu i postane sukob između dviju strana te obuhvaća široki raspon sukoba koji ljudi doživljavaju u organizacijama, poput nespojivosti ciljeva, neslaganja i slično. Postoje tri vrste konflikata, a to su konflikt oko odnosa, konflikt oko procesa i konflikt oko zadatka. Konflikt oko zadatka tiče se sadržaja i kljeva rada, dok je konflikt oko odnosa usmjeren na međuljudske odnose. Konflikt oko procesa odnosi se na način obavljanja posla. (Robbins i Judge 2009:504)

Sukob kao dinamičan proces koji ne nastaje odjednom, traje određeno vrijeme i zato prolazi kroz nekoliko razvojnih faza. Louis R. Pondy identificirao je pet faza kroz koje prolazi konfliktna epizoda:

1. Faza latentnog konflikta. Konflikt je prikriven, iako već postoje uvjeti koji bi ga mogli prouzročiti. Pondy smatra da latentne konflikte uvjetuje natjecanje oko nedovoljnih sredstava, različiti ciljevi ili težnje za autonomijom. Istovremeno može biti prisutno više tipova latentnih konflikata.

2. Faza percepcije konflikta u kojoj jedna ili obje strane postaju svjesne latentnog sukoba. Izrečena su različita mišljenja, postalo je jasno da su ciljevi ili vrijednosti različiti te tada jedna ili više osoba postaje svjesna potencijalnog sukoba, što znači da je konflikt prešao u novu razvojnu fazu.

Postoje različite situacije u percepciji konflikata. Na primjer, konflikt se ponekad percipira, iako ga realno nema u latentnom obliku. Primjerice sudionici konflikta se nisu dovoljno dobro razumjeli što se rješava poboljšanjem kvalitete komuniciranja ili je pak latentni konflikt prisutan, a sudionici odnosa ga nisu percipirali što se objašnjava mehanizmima potiskivanja i fokusiranjem pažnje na samo neke organizacijske konflikte dok drugi ostaju nezamijećeni. Taj je mehanizam uočavanja samo nekih, a ne svih konflikata više vezan za organizacijsko ponašanje negoli za osobne vrijednosti. Budući da su organizacije suočene s velikim brojem organizacijskih konflikata, normalna je reakcija da je pažnja usmjerena na samo neke od njih s tendencijom da su to oni koji se mogu rješavati u kratkom roku i rutinskim metodama. Da bi se organizacije uspješno nosile s onim zahtjevnijim, nerutinskim konfliktima, često je potrebno osnivati posebne organizacijske jedinice koje će se njima baviti.

3. Faza u kojoj se konflikt osjeća. Radi se o „personalizaciji konflikta“. Jedna ili obje konfliktne strane, kao rezultat nerazumijevanja ili razilaženja mišljenja iz prethodne faze procesa, počinju osjećati tenzije, anksioznost i druge neugodne osjećaje.

4. Faza manifestiranog konflikta. U ovoj je fazi točno utvrđeno neprijateljsko ponašanje između sudionika konflikta. Konfliktno ponašanje može se manifestirati na razne načine, od potpune apatije do otvorene agresije. Ponašanje se može okarakterizirati konfliktnim isključivo ukoliko ga poneki ili svi sudionici konflikta takvim percipiraju. Uz to, onaj koji se ponaša konfliktno to mora činiti svjesno.

5. Posljedična faza. Faza u kojoj se vide rezultati očitog konflikta. U ovoj je fazi konflikt ili riješen ili nije otkriveno zadovoljavajuće rješenje pa se on ponovno vraća u fazu latentnog konflikta te započinje nova konfliktna epizoda. (Božac i Angelski 2008: 45-61)

Psiholozi razlikuju četiri vrste konflikta, a to su dvostruko privlačenje, dvostruko izbjegavanje, istovremeno privlačenje i izbjegavanje i dvostruko privlačenje i izbjegavanje.

Dvostruko privlačenje uključuje dvije pozitivne mogućnosti, odnosno cilj A i B. Kako se sklonost približavanja cilju A pojačava, sklonost približavanja B cilju opada i tako se konflikt razrješava.

Dvostruko izbjegavanje uključuje dva averzivna cilja. Takvi sukobi opisani su kao odabir između dva zla. Osoba koja se nađe u nepodnošljivoj situaciji može pribjeći zaboravljanju koje nije ni svjesno, ni namjerno, ali služi svrsi.

Istovremeno privlačenje i izbjegavanje uključuje ciljeve i s privlačim i s odbojnim svojstvima. Ovdje pretpostavljamo javljanje pomaka u relativnoj snazi privlačenja i odbijanja tako da osoba prođe sav put do cilja ili se opet toliko udalji od njega da motivacija za približavanje više ne djeluje.

Dvostruko privlačenje i izbjegavanje je sukob koji uključuje dva cilja od kojih svaki ima i pozitivna i negativna svojstva. Izbor jednog cilja uključuje gubitak drugog i taj gubitak je negativna osobina izabranog cilja. (Beck 2003:257)

Kada je riječ o sukobima u organizaciji, moguće je prepoznati interpersonalne, intragrupne i intergrupne sukobe. Interpersonalni sukob jedna je od najčešćih i najtipičnijih vrsta sukoba. Zapravo, sve ostale vrste sukoba u organizaciji svode se na tu vrstu jer i u sukobima u organizaciji uvijek su posrijedi pojedinci, odnosno reprezentanti tih skupina u sukobu. Intragrupni sukob pojavljuje se među članovima određene organizacijske jedinice, projekta i sl. Svaka skupina u organizaciji je manje ili više homogena, a njeni članovi moraju obavljati poslove radi ostvarivanja ciljeva grupe pa shodno tome postoje određeni standardi i norme rada i ponašanja u skupini koje članovi skupine moraju poštovati. Ponaša li se neki pojedinac suprotno interesima skupine, to može rezultirati sukobom. (Sikavica 2011: 774-775)

Menadžeri, također ponekad donose odluke koje narušavaju motivaciju zaposlenika, a jedna od čestih grešaka je stvaranje pretjerano konkurentnog okruženja. Iako je u nekim je situacijama korisno da organizacija ima konkurentne iiskusne zaposlenike, takvo okruženje može biti štetno i uzrokovati poslovne gubitke, a ako se zaposlenik fokusira na sebe i nastoji postići svoje ciljeve na štetu drugih, to će ga dovesti u sukob s drugim zaposlenicima. (Hunjet, Sušec i Kozina 2017: 482)

Posljedice konflikta mogu biti funkcionalne ili disfunkcionalne. Konstruktivan je onaj konflikt koji poboljšava kvalitetu odluka, stimulira kreativnost, potiče interes i znatiželju među članovima grupe. Konflikt može povećati kvalitetu odlučivanja jer omogućava da se prilikom donošenja odluka uzmu u obzir i manjinska mišljenja, te je protuotrov za grupnu zaslijepljenost. Istraživanja potvrđuju da konflikt može pozitivno utjecati i na proizvodnost. S druge strane, destruktivne posljedice sukoba za organizaciju su usporavanje komunikacije, pdoređivanje grupnih ciljeva zbog prevlasti unutar grupa, a u krajnjem slučaju ugrožavanje opstanka organizacije. (Robbins i Judge 2009: 512-515)

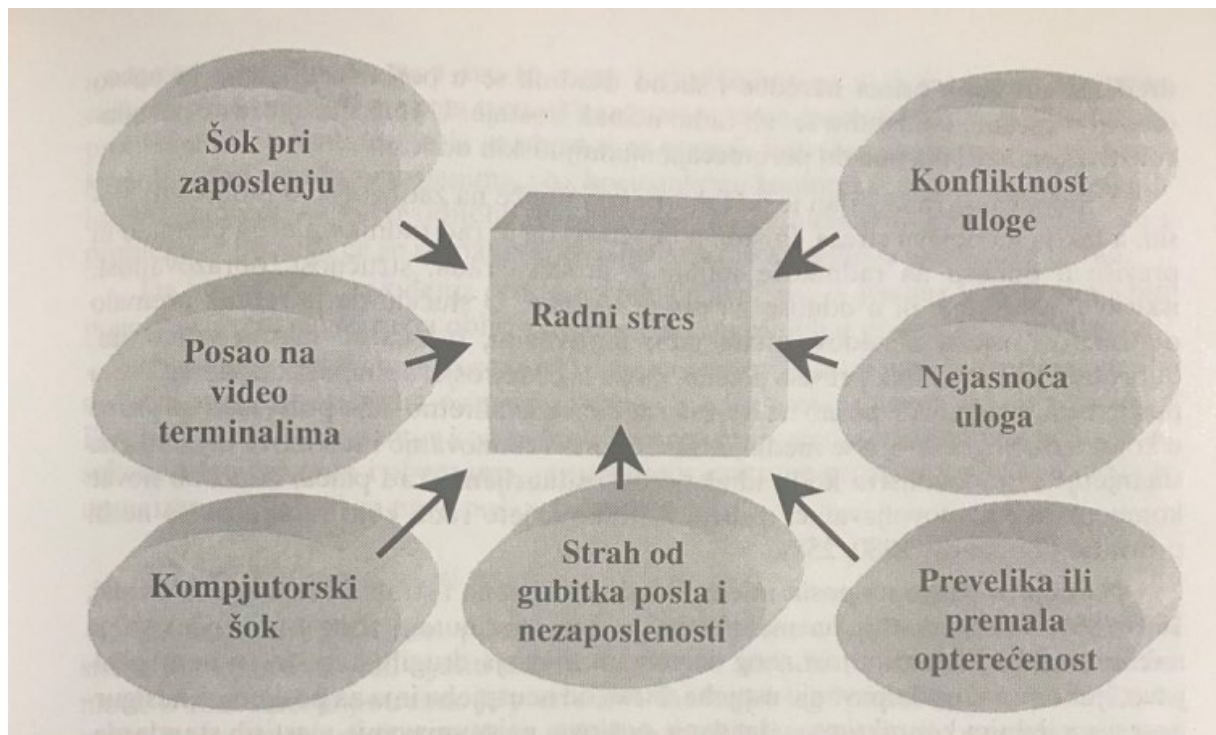
## **8.2. Stres na radnom mjestu**

Pojam stresa je u posljednje vrijeme sve više prisutan u literaturi u kontekstu frustracije, konflikta i anksioznosti. Prema Hansu Selyeu opći adaptacijski sindrom koji se sastoji od tri faze, svojstven je mnogim stresnim situacijama. Prva faza je alarmna reakcija kada se organizam suočava sa stresorom, a tijelo pokazuje znakove alarma poput pada šećera u krvi, promjene krvnog tlaka, ubrzanje srčanih otkucaja i slično. Druga faza je faza otpora gdje tijelo mobilizira svoje snage kako bi normalno funkcioniralo nakon stresa. Potraje li ova faza duže vrijeme, tijelo će se iscrpiti i prijeći u treću fazu, odnosno u fazu iscrpljenosti. Treća faza ponekad može biti opasna po život jer se javlja povećanje adrenalne žlijezde ili smanjenje štitnjače i limfnih žlijezda. Stresovi s kojima se svakodnevno susrećemo mogu se nagomilati i proizvesti visoku razinu stresa. Dugotrajna akumulacija stresa može se pojaviti u raznim zanimanjima podjednako i za žene i za muškarce, pa ponekad ljudima život protječe u očajanju koje izvana nije vidljivo. (Beck 2003: 261-263)

Stres možemo definirati kao stanje organizma u situacijama koje doživljavamo kao prijetnju vlastitom integritetu. (Ivanović, Nikšić i Martinić 2016: 227 ). Možemo reći i da je stres psihofizičko stanje u koje čovjek zapada u otežanim prilikama i situacijama. (Mihailović 2003: 114) Stres je izraz kojim se u biologiji i psihologiji označava pojačana i ubrzana reakcija kojom organizam nastoji prevladati neku štetnu ili opasnu situaciju, odnosno riješiti neki naročito težak problem. (Cingula, Šehanović i Žugaj 2004: 183) To je dinamičko stanje u kojem se osoba suočava s prilikom ili zahtjevom povezanim s nečim što želi, a čiji se ishod percipira kao nesiguran i kao važan. (Robbins i Judge 2009:666)

Izloženost često ponavljanim stresnim situacijama dovodi do popuštanja obrambenih mehanizama organizma i nastanka posljedičnih patoloških reakcija i promjena ponašanja. (Ivanović, Nikšić i Martinić 2016: 227) Stres različito utječe na ljude, postaju razdražljivi, ne mogu se opustiti ni koncentrirati, tjeskobni su, imaju poteškoća sa spavanjem. Nerijetko se javljaju i zdravstveni problemi poput bolesti srca, probavnog sustava, glavobolje, povišenje krvnog tlaka te podložnost infekcijama zbog oslabljenog imuniteta. (Juras, Golubić, Knežević, Milošević i Mustajbegović 2009: 122).

Stres se u današnje vrijeme smatra jednim od najvažnijih uzročnika radnih i organizacijskih problema. Neki od razloga za to su agresivan odnos nadređenih, smanjivanje i restrukturiranje organizacija, ukidanja radnih mjesta, oštra konkurencija i drugo. (Jambrek i Penić 2008: 1198) Početna istraživanja stresa bila su fokusirana na prirodu posla kao glavnog uzročnika stresa. Stres je češće prisutan na poslovima gdje se radi pod vremenskim ograničenjima, u uvjetima stalnih i neočekivanih promjena koje su dio posla i društveno političke situacije, ako posao zahtijeva česta putovanja, te ako se radi previše ili premalo u odnosu na osobna očekivanja. (Mihailović 2003: 118) U današnje vrijeme dinamika tehnoloških i organizacijskih promjena sve je veća, pa zaposlenici imaju dvije mogućnosti, a to su ili da se i oni mijenjaju s promjenom okoline i iskoriste pogodnosti koje su im na raspolaganju ili mogu slabiti i izolirati se. Kada se osoba ne može prilagoditi promjeni kao posljedica nastupa stres. Radni stres pogađa sve zaposlene, od nemadžera do onih sa sasvim niskim stupnjem obrazovanja. Na pojavu stresa utječe preveliko radno preopterećenje, strah od gubitka posla, organizacijske promjene, vrednovanje rada te strah od neuspjeha. (Cingula, Šehanović i Žugaj 2004: 186)



**Slika 9: Najčešći uzroci stresa na poslu**

Izvor: Žugaj, M., Šehanović, J., & Cingula, M. (1999). *Organizacija*. Fakultet organizacije i informatike

Obzirom da tip ličnosti utječe na pojavu i oblik stresa, razlikujemo više klasifikacija ličnosti; ambiciozan tip, miran tip, zabrinut tip, bezbrižan tip, sumnjičav tip, ovisan tip i nervozan tip.

Ambiciozan tip je uvijek aktivan, savjestan i ima stroga mjerila, želi biti vođa i upravljati ljudima.

Miran tip se ne želi isticati, ne zabrinjava se zbog sitnica i zadovoljan je svojim statusom.

Zabrinut tip ima manjak samopouzdanja, jako brine da ne pogriješi, izbjegava suočavanje s problemima, često osjeća tjeskobu.

Bezbrižan tip je veseo, brzo se prilagođava svakoj situaciji i lako svladava probleme.

Sumnjičav tip ne pokazuje osjećaje, nema povjerenja ni u koga, vrlo je odan poslu.

Ovisan tip nije samostalan, voli biti vođen od strane drugih.

Nervozan tip sve obavlja po planu, ne voli promjene, promjene ga uznemiravaju, savjestan je i odgovoran u poslu.

Djelovanje stresa ovisi o tipu ličnosti, a istraživanja pokazuju da su ambiciozni tipovi ljudi najviše izloženi djelovanju stresa budući da se oni teško opušaju i stalno teže novim

ciljevima. Najmanje stresa doživljavaju bezbrižni tipovi ljudi. (Cingula, Šehanović i Žugaj 2004: 185)

Stres povezan s izazovima u radnom okruženju djeluje drugačije od stresa koji nastaje zbog zapreka u ostvarivanju ciljeva. Istraživanja pokazuju da stres zbog izazova ima manje negativnih implikacija od stresa zbog zapriječenosti. Razlikujemo tri kategorije čimbenika stresa, a to su okolinski čimbenici, organizacijski čimbenici i osobni čimbenici.

Okolinski čimbenici – promjene u poslovnom ciklusu stvaraju ekonomsku neizvjesnost, pa ljudi postaju napeti zbog sigurnosti svojih radnih mjesta. Također, stres mogu uzrokovati i političke prijetnje i promjene, pogotovo u zemljama gdje nemaju stabilne političke sustave. Tehnološke promjene su isto čimbenik stresa budući da vještine zaposlenika mogu zastarjeti zbog inovacija poput robotike, računala i automatizacije.

Organizacijski čimbenici – ovih čimbenika ima puno unutar organizacije, a neki od njih su pritisak da se posao obavi u ograničeno vrijeme, da se izbjegnu greške, zahtjevan i bezosjećajan šef, neugodni kolege i slično. Zahtjevi zadataka se odnose na posao osobe i obuhvaćaju autonomiju, raznovrsnost zadatka te radne uvjete. Zahtjevi uloga odnose se na pritiske kojima je osoba izložena zbog svoje funkcije u organizaciji. Preopterećenost uloge javlja se kada se od zaposlenika očekuje da učini više nego što je to vremenski moguće. Međuljudski zahtjevi opisuju pritiske koje stvaraju drugi zaposlenici, a manjak podrške od strane kolega i loši međuljudski odnosi mogu izazvati značajan stres.

Osobni čimbenici – ova kategorija obuhvaća čimbenike iz zaposlenikovog privatnog života, a to su obiteljski problemi, osobni ekonomski problemi i urođene crte osobnosti. Budući da su obitelj i osobne veze ljudima vrlo važne, bračni i obiteljski problemi stvaraju stres koji zaposlenici nose sobom na radno mjesto. Ekonomski problemi koji nastaju zbog prevelikog opterećenja financijskih resursa može uzrokovati stres među zaposlenicima i odvlačiti im misli s posla. Također, simptomi stresa mogu potjecati iz osobnosti pojedinca jer su neki ljudi skloni preneglašavati negativne aspekte.

Čimbenici stresa su aditivni, odnosno stres se nakuplja, pa svaki nov čimbenik stresa pojačava već postojeću razinu stresa, pa tako neki čimbenik stresa može sam po sebi biti nevažan, ali ako se dodaje već visokoj razini stresa može postati kap koja će prekriti čašu. (Robbins i Judge 2009: 666-672)

Nedvojbeno je da stres izaziva smetnje i bolesti kod zaposlenika, a samim time i velike materijalne gubitke za organizaciju. (Jembrek i Penić 2008: 1199) Stres zauzima drugo mjesto na ljestvici zdravstvenih tegoba zaposlenih u EU. Na godišnjoj razini uzrokuje gubitak



od milijun radnih dana, odnosno 50% od svih izgubljenih, što u novčanim gubicima iznosi 20 milijardi eura. Također, uzročnik je čestih nesreća na poslu. Budući da stres uzrokuje manju motiviranost radnika i neproduktivnost, postaje veliki problem za zajednicu i za samog radnika. Ako je stresom pogođeno više radnika, to može imati velike posljedice za cijelu radnu zajednicu budući da takva zajednica ne dobiva maksimum od svojih zaposlenika. (Juras i dr. 2009: 122)

Dobra organizacija posla najbolji je način prevencije stresa na poslu. Poslodavci, odnosno menadžeri trebali bi moći prepoznati radnike koji su pod stresom i uvesti mjere kojima je cilj smanjenje stresa na radu. (Juras i dr. 2009: 122)

Stres na radnom mjestu može se umanjiti različitim mjerama poput učinkovitijeg upravljanja ljudskim resursima, preoblikovanja poslova, promjene u organizaciji radnog vremena, omogućavanje zaposlenicima sudjelovanja u donošenju odluka vezano za posao, jasno definiranje radnikovih odgovornosti, definiranje mogućnosti napredovanja na poslu te omogućavanje socijalnih interakcija među zaposlenicima. (Ivanović i dr. 2016: 228) Također, važan zadatak menadžmenta je da pokuša smanjiti otpor prema promjenama, budući da radikalne promjene na koje zaposlenici nisu pripremljeni donose stresna stanja. (Sikavica 2011: 707) Pri provođenju promjena u organizaciji, cilj organizacije je povećati njezinu učinkovitost. Međutim, pored željenih ishoda, uvođenje promjena također može dovesti do otpora zaposlenika i stresa. Otpor promjenama uključuje ponašanje zaposlenika s namjerom da odgode ili zaustave određenu organizacijsku promjenu, te uključuju malu motivaciju, povećani izostanak, povećane greške i slično. Kad menadžeri postanu svjesni da je stres utjecao na rad, moraju identificirati stresore i odrediti razinu stresa te napokon pomoći svojim zaposlenicima u kontroli i prevladavanju stresa. (Hunjet, Lusavec i Kozina 2019: 330)

Za prevenciju stresa na poslu izuzetno je važna organizacijska kultura i međuljudski odnosi u organizaciji, a zaposlenike treba poticati da iznesu svoje probleme. Također, programi obuke i stručnih usavršavanja zaposlenika pokazali su se korisnim kao prevencija stresa, budući da razvijanje znanja i sposobnosti doprinosi većem skladu i prilagođenosti. (Mihailović 2003: 126)

## 9. Zaključak

Organizacija je vrlo važna i za društvo i za pojedinca pa se ulažu napori kako bi njeno poslovanje bilo uspješno, a ciljevi ostvareni. Budući da su najvažniji dio svake organizacije ljudi, isto kao što organizacija kao cjelina ima svoje ciljeve, tako i pojedinci u organizaciji imaju svoje ciljeve koji bi trebali biti usklađeni s ciljevima organizacije. Stavovi i zadovoljstvo zaposlenika su vrlo bitni jer su oni pokazatelj uspješnosti i kvalitetnog poslovanja pojedinog poduzeća. Želimo li povećati učinak, nije dovoljno da zaposlenici budu zadovoljni, već oni trebaju napredovati jer bez razvoja zaposlenika, nema ni rasta ni napretka organizacije. Motivacija zaposlenika je bitan čimbenik uspješnosti organizacije o kojem uvelike ovisi ostvarivanje ciljeva organizacije pa stoga upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija zaposlenika spadaju u najvažnije čimbenike razvoja poduzeća. Visok moral zaposlenika, a samim time i njihova uspješnost na radu moguća je samo ako je organizacija, odnosno menadžer svjesna da na motivaciju utječu razni čimbenici, društveni i psihološki, te da neki čimbenici motiviraju ljude dok ih drugi demotiviraju. Kako bi menadžeri ljudskih resursa postigli kod radnika osjećaj zadovoljstva i motivacije moraju imati razvijen niz vještina i kompetencija te pravodobno detektirati promjene u njihovom ponašanju. Uspješan menadžer će na vrijeme uočiti znakove nezadovoljstva kod zaposlenika i reagirati prije nego demotiviranost i apatija nanesu štetu organizaciji. Za motiviranje zaposlenika potrebno je koristiti dobro razrađen i pravedan sustav nagrada. Budući da svi zaposlenici nisu isti i ne pokreću ih isti čimbenici, nerijetko je potreban individualiziran pristup. Načini motiviranja su raznoliki, pa dok neke radnike pokreće visina plaće i status, druge motiviraju faktori poput mogućnosti usavršavanja ili fleksibilnog radnog vremena, a treće opet sigurnost koju pruža radno mjesto te dobra radna atmosfera. Također, rastom i razvojem organizacije, povećanjem broja zaposlenih te sve većim brojem organizacijskih razina povećavaju se pretpostavke za povećavanje broja sukoba koji izazivaju stres i nepovoljno djeluju na motivaciju zaposlenika, a samim tim i na cijelu organizaciju pa je stoga važno na vrijeme prepoznati znakove mogućih konflikata kako bi ih se pravovremeno moglo spriječiti.

U Varaždinu, \_\_\_\_\_

---

## 10. Literatura

1. Baca, M. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima u tijelima državne uprave pomoću ekspertnih sustava. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 43(1),
2. Bartolović, V., Vukojević, L. (2019.). Menadžment ljudskih potencijala politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala. Veleučilište u Slavonskom Brodu
3. Beck, R. C., Čorkalo, D., Tadinac-Babić, M., & Vizek-Vidović, V. (2003). *Motivacija: teorija i načela*. Naklada Slap.
4. Buble, M. (2000). Management, Ekonomski fakultet Split. 493-502.
5. Buble, M. (2011). Poslovno vođenje Zagreb M.E.P.
6. Buntak, K., Droždek, I., & Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(2)
7. Carbonara, S. (2013). Vodič za menadžere, Angažiranost zaposlenika. MATE d.o.o. Zagreb
8. Dropulić, M. (2009). Jesmo li „prerasli“ Teoriju X i Teoriju Y?. *Ekonomski misao i praksa*, (2)
9. Đokić, T., Pepur, M., & Arnerić, J. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. *Ekonomski misao i praksa*, (1)
10. Gonan Božac, M. i Angeleski, I. (2008). MENADŽMENT KONFLIKTA: RAZMATRANJE TEORETSKE PARADIGME I MAKROSTRATEŠKOG PRISTUPA. *Economic research - Ekonomski istraživanja*, 21 (4), 45-61. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/38188>
11. Hunjet, A., & Kozina, G. (2014). Osnove poduzetništva. *Sveučilište Sjever, Varaždin*.
12. Hunjet, A., Lusavec, P., & Kozina, G. (2019). ATTITUDES TOWARDS ORGANISATIONAL CHANGE IN THE REPUBLIC OF CROATIA. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 327-343.
13. Hunjet, A., Petak, D., & Kozina, G. (2016). EMPLOYEE MOTIVATION IN PUBLIC ADMINISTRATION. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 40-52
14. Hunjet, A., Susec, E., & Kozina, G. (2017). EMPLOYEE MOTIVATION IN VARAŽDIN COUNTY. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 480-493.

15. Ivanovic, T., Niksic, G., & Martinic, D. (2016). Stres na radnom mjestu u javnim službama Grada Šibenika. *Sigurnost*, 58(3)
16. Jambrek, I., & Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima– ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2)
17. Juras, K., Knežević, B., Golubic, R., Milošević, M., & Mujstabegovic, J. (2009). Stres na radu: mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija. *Sigurnost*, 51(2)
18. Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z., & Đurić, K. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnost
19. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2)
20. Kutleša, V. (2005). Povezanost nekih stavova prema radu s radnim učinkom i namjerom napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika: diplomski rad. Sveučilište u Zagrebu.
21. Maslić Seršić, D. (2000). An empirical test of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in a Croatian context. *Review of Psychology*, 6(1-2)
22. Mihailović, D. (2003). Organizational stress. *Tourism and hospitality management*, 9(1)
23. Načinović Braje, I., & Kušen, V. (2016). Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika. *Ekonomski misao i praksa*, (1)
24. Rahimić, Z. (2010). *Menadžment ljudskih resursa*. Ekonomski fakultet.
25. Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Mate.
26. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Školska knjiga.
27. Tudor, G. (2010). *Vođenje i motiviranje ljudi: kako nadahnuti svoje ljude: jedinstveni primjeri najbolje prakse: knjiga prva*. MEP.
28. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1)
29. Žganec, N., & Bićanić, M. (2008). Socijalni rad u području razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima. *Ljetopis socijalnog rada*, 15(2)
30. Žugaj, M., Šehanović, J., & Cingula, M. (1999). *Organizacija*. Fakultet organizacije i informatike

## **11. Prilozi**

### **11.1. Prilog 1. – Kazalo slika**

Slika 1 Znanosti koje su utjecale na organizacijsko ponašanje i teoriju organizacije

Slika 2 SMART ciljevi

Slika 3 Teorija hijerarhije potreba

Slika 4 Vroomov model motivacije za rad

Slika 5 Interakcija motivacijskih faktora

Slika 6 Teorija X

Slika 7 Teorija Y

Slika 8 Procjena uspješnosti na poslu

Slika 9 Najčešći uzroci stresa na poslu

### **11.2. Prilog 1. – Kazalo tablica**

Tablica 1 Definiranje pojma „organizacija“

Tablica 2 Objašnjenje pojma „zadovoljstvo zaposlenika“

Tablica 3 Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

Tablica 4 Koristi od procesa evaluacije

Sveučilište  
SjeverSVEUČILIŠTE  
SJEVER

## IZJAVA O AUTORSTVU

I

## SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MARIKA GENERALIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U POSLOVNIH ORGANIZACIJAMA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Marika Generalić

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MARIKA GENERALIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U POSLOVNIH ORGANIZACIJAMA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Marika Generalić

(vlastoručni potpis)