

# Motivacija i učinak zaposlenika u logističkoj djelatnosti

---

**Bingula, Ivana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:664561>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 046/LIM/2024**

## **Motivacija i učinak zaposlenika u logističkoj djelatnosti**

**Ivana Bingula, 0336058547**

Varaždin, rujan 2024. godine





# Sveučilište Sjever

Odjel za Logistiku i održivu mobilnost

Završni rad br. 046/LIM/2024

## Motivacija i učinak zaposlenika u logističkoj djelatnosti

**Student**

Ivana Bingula, 0336058547

**Mentor**

Vesna Sesar, doc.dr.sc.

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za logistiku i održivu mobilnost		
STUPanj	preddiplomski sirašni studij Logistika i mobilnost - Varaždin		
PRISTUPNIK	Ivana Bingula	BRANJE BROJ	0336058547
NA VAG	02.09.2024	KOLEGIJ	Menadžment
NASLOV RADA	Motivacija i učinak zaposlenika u logističkoj djelatnosti		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Motivation and employee's performance in logistic activity		
MENTOR	dr.sc. Vesna Sesar	STANJE	Docent
ČLANKOVCI POVJERENSTVA	<ol style="list-style-type: none"><li>doc.dr.sc. Ivana Martinčević, predsjednica</li><li>Ivan Cvitković, mag. traff., član</li><li>doc.dr.sc. Vesna Sesar, mentorica</li><li>Ante Klečina, mag. ing. traff., zamjenski član</li><li></li></ol>		

## Zadatak završnog rada

BR.	046/LIM/2024
OP. 2	<p>Ključni čimbenik uspjeha suvremenih transportnih i logističkih poduzeća je ljudski kapital, pa je glavni izazov s kojim se one susreću osiguranje uključenosti, motiviranosti i produktivnosti zaposlenika. Mnoga poduzeća žele poboljšati svoje poslovanje kroz ljudske resurse, a jedan od načina na koji to mogu postići je motivacija zaposlenika. Stoga, za uspješno poslovanje poduzeća, presudno je upravljanje ljudskim potencijalima. Predmet ovog rada stavlja fokus na istraživanje zaposlenika koji rade u logističkoj djelatnosti i odgovoriti na istraživačko pitanje koji intrinzični i ekstrinzični faktori motivacije utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. Cilj istraživanja je identificirati značaj motivacije i odrediti koji čimbenici najviše utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika na poslu u logističkoj djelatnosti.</p> <p>U radu je potrebno:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- objasniti temeljnu funkciju upravljanja ljudskim resursima</li><li>- opisati pojedine funkcije upravljanja ljudskim potencijalima</li><li>- objasniti što je to motivacija i obraditi teorije motivacije</li><li>- analizirati i objasniti dohivene rezultate istraživanja</li></ul>

ZADATAK OBRUČEN

09.09.2024.



MARK  
ALISBAINA

Sveučilište  
Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER

#### IZJAVA O AUTORSTVU

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, IVANA BINGULA (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica ~~završnog/diplomskog~~ (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom MOTIVACIJA I UČINAK ZAPOSLENIKA U LOGISTIČKOJ DJELATNOSTI (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Ivana Bingula  
(vlastoručni potpis)

Sukladno čl. 83. 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.

Sukladno čl. 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice velleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje znanstvena i umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.



## Sažetak

U suvremenim uvjetima poslovanja uspjeh svake organizacije ovisi od motivacije njenih zaposlenika. Kako bi organizacija ostvarila svoje ciljeve, ključan aspekt upravljanja ljudskim potencijalima je poticanje zaposlenika na postizanje visoke motivacija. Potrebni su motivirani zaposlenici koji koriste svoj puni potencijal za obavljanje radnih zadataka. Motivacija zaposlenika često je ključna tema kada se govori o poboljšanju funkcioniranja poduzeća. Ona igra važnu ulogu u poslovanju jer potiče kreativnost, inovativnost i profesionalni razvoj zaposlenika, a istovremeno pridonosi njihovom zadržavanju u poduzeću. Zadovoljni zaposlenici su motiviraniji, spremniji su efikasnije obavljati svoje zadatke i uložiti dodatan trud u posao, što se direktno odražava na uspjeh poduzeća. Svaki zaposlenik ima različite interese, potrebe i želje. Menadžerima poznavanje njihovih zaposlenika omogućava lakšu izgradnju adekvatnog sistema nagrađivanja kojim će motivirati svoje zaposlenike.

Poticanje uspješnosti na radu u transportnim i logističkim poduzećima je ključno za postizanje boljih rezultata i zadovoljstva zaposlenika. To se može postići kroz intrinzične i ekstrinzične nagrade. Produktivnost na radu može imati pozitivan utjecaj na produktivnost, kvalitetu usluge i zadovoljstvo klijenata.

Materijalna motivacija, odnosno ekstrinzične nagrade poput plaća, bonusa i sl., tradicionalno su jedan od glavnih načina motiviranja zaposlenika na rad. Međutim, sve se više pažnja posvećuje intrinzičnim nagradama, koje uključuju osobno zadovoljstvo, osjećaj postignuća, profesionalni rast.

Cilj ovog rada je analizirati poticanje uspješnosti zaposlenika na radu, te utjecaj intrinzičnog i ekstrinzičnog nagrađivanja na motivaciju i učinak zaposlenika. Za ostvarivanje ovog cilja, prikupljeni su podaci putem anketnog upitnika. Kroz upitnik istraživalo se kako unutarnji (intrinzične) i vanjski (ekstrinzične) faktori utječu na uspješnost i angažman zaposlenika.

**Ključne riječi:** upravljanje ljudskim potencijalima, poticanje uspješnosti, intrinzične nagrade, ekstrinzične nagrade



## **Popis korištenih kratica**

**ULJP** Upravljanje ljudskim potencijalima  
**EPR** Egzistencija-povezanost-rast  
(engl. ERG existence – relatedness – growth)

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja .....	1
1.2. Svrha i cilj istraživanja.....	1
1.3. Korištene znanstvene metode.....	2
1.4. Struktura završnog rada .....	2
2. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima.....	3
2.1. Opis pojedinih funkcija ULJP.....	5
2.1.1. Dizajn i analiza posla.....	6
2.1.2. Zapošljavanje i selekcija zaposlenika .....	6
2.1.3. Obuka i razvoj zaposlenika .....	7
2.1.4. Naknade i beneficije .....	7
2.1.5. Upravljanje učinkom zaposlenika .....	7
2.1.6. Menadžerski odnosi.....	7
2.1.7. Radni odnosi.....	8
2.1.8. Angažman i komunikacija zaposlenika.....	8
2.1.9. Zdravstveni i sigurnosni propisi.....	8
2.1.10. Osobna podrška zaposlenicima .....	8
2.1.11. Planiranje sukcesije .....	8
2.1.12. Industrijski odnosi.....	9
3. Poticanje uspješnosti na rad .....	10
3.1. Pojam i proces motivacije .....	11
3.2. Teorije motivacije .....	15
3.2.1. Sadržajne teorije.....	16
3.2.1.1. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	16
3.2.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije .....	19
3.2.1.3. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije .....	21
3.2.1.4. Teorija motivacije postignuća .....	22
3.2.1.5. Teorija motivacije uloga .....	23
3.2.1.6. Teorija X i Y- McGregor .....	25
3.2.2. Procesne teorije.....	26
3.2.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije .....	27
3.2.2.2. Adamsova teorija nejednakosti .....	28
3.2.2.3. Porter-Lawlerov model očekivanja.....	30
3.2.2.4. Lawlerov model očekivanja.....	31
4. Klasteri motiva (ekstrinzične i ekstrinzične nagrade).....	33
5. Analiza istraživanja.....	36
5.1. Rezultati ankete.....	36
5.1.1. Spol.....	36
5.1.2. Dobna skupina .....	37
5.1.3. Završen stupanj obrazovanja .....	38
5.1.4. Status o zaposlenosti .....	39
5.1.5. Mjesečna primanja ispitanika .....	40
5.1.6. Intrinzične nagrade .....	41
5.1.7. Ekstrinzične nagrade.....	43

6. Zaključak.....	45
7. Literatura.....	477
Popis slika	
Popis tablica	

# 1. Uvod

## 1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja

Ljudski kapital predstavlja ključni čimbenik uspjeha suvremenih transportnih i logističkih poduzeća. Glavni izazov s kojim se ova poduzeća susreću je kako osigurati visoku razinu uključenosti, motiviranosti i produktivnosti zaposlenika. Mnoga poduzeća žele poboljšati svoje poslovanje kroz ljudske resurse, a upravo su oni temelj za postizanje boljih rezultata i konkurentske prednosti na tržištu. Stoga, za uspješno poslovanje poduzeća, presudno je upravljanje ljudskim potencijalima. Predmet ovog rada stavlja fokus na istraživanje kako različiti faktori motivacije utječu na radnu uspješnost zaposlenika. Kako bi se postigla uspješnost na radu, potrebno je implementirati strategije poticanja i motiviranja zaposlenika, razvijati njihove vještine i kompetencije te stvarati poticajno radno okruženje. Iako postoji mnogo teorija koje se bave motivacijom, i brojna istraživanja su provedena na tu temu, i dalje je izazovno precizno odrediti što točno motivira zaposlenike. Razlog tome leži u činjenici da je motivacija unutarnji osjećaj koji je teško mjeriti, a svaki zaposlenik je motiviran različitim faktorima. Ono što motivira i potiče jednog zaposlenika može biti potpuno drugačije od onoga što motivira drugoga, te zbog toga ne postoji univerzalni pristup motivaciji.

## 1.2. Svrha i cilj istraživanja

Motivacija je neizostavna za kvalitetno upravljanje organizacijom. Predmet ovog rada je pregled postojeće literature o motivaciji, strategijama za poticanje uspješnosti na radu te nagradama koje mogu poboljšati motivaciju. Cilj rada je istražiti kako različiti faktori motivacije, poput intrinzičnih i ekstrinzičnih čimbenika, oblikuju radnu motivaciju zaposlenika te kako ta motivacija može utjecati na njihovu uspješnost i angažman na poslu.

Cilj istraživanja je identificirati značaj motivacije i odrediti koji čimbenici najviše utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika na poslu. Rad istražuje taj problem pregledom teorije o motivaciji i čimbenicima motivacije.

Istraživačko pitanje koje ovaj rad postavlja je:

- **IP:** Koji intrinzični i ekstrinzični faktori motivacije utječu na radnu uspješnost zaposlenika u logističkoj djelatnosti

### **1.3. Korištene znanstvene metode**

Kod izrade ovog rada koristit će se podatci iz domaćih i stranih izvora literature. Glavna metoda će biti deskriptivna metoda, koja će se služiti za temeljito objašnjavanje pojmova kao što su motivacija, teorije motivacije, te intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora. Također, uz nju bit će korištena još i metoda kompilacije za preoblikovanje i primjenu informacija i podataka, kao i metodu klasifikacije. Za formuliranje zaključaka primijenit će se metode analize i sinteze kako bi se istraživanjem dobio dublji uvid u problematiku.

### **1.4. Struktura završnog rada**

Rad je strukturiran u pet poglavlja. U uvodnom dijelu definiraju se predmet i svrha rada, istražuje se problematika koja se razmatra, te se navode korištene metode, te se pruža pregled strukture i sadržaja cijelog rada. Drugo poglavlje, „Temeljna funkcija ULJP-a“, najprije donosi važnost i svrhu upravljanja ljudskim potencijalima, te podjelu i opis najvažnijih funkcija upravljanja. Nakon toga, treće poglavlje, „Poticanje uspješnosti na rad“, govori o važnosti poticanja na rad koje je ključno za postizanje boljih rezultata i zadovoljstva zaposlenika, zatim govori o samoj motivaciji i teorijama motivacije koje se dijele na dvije velike podjele, odnosno na sadržajne i procesne teorije. Četvrto poglavlje, „Klasteri motiva“, odnosi se na intrinzične i ekstrinzične nagrade. Peto poglavlje, „Analiza istraživanja“, gdje će se analizirati rezultati provedene ankete.

## 2. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima, u današnje vrijeme, fokusira se upravo na ljude u organizacijama. Ljudi su, naravno, glavna komponenta svake organizacije, pa se može reći da organizacije s produktivnijim zaposlenicima imaju tendenciju da budu uspješnije. Kako bi se postiglo da poduzeća dugoročno opstaju u ovim turbulentnim vremenima temeljna pretpostavka su obrazovani i visokomotivirani zaposlenici.

Dobra organizacija nije dovoljna za realizaciju ciljeva i planova. Ako poduzeće ne raspolaže primjerenim ljudskim potencijalima, ni najbolji planovi neće rezultirati uspjehom. Nije svejedno kakvo znanje i vještine posjeduje poduzeće, kolika je motivacija zaposlenika, te kakva je radna atmosfera. Svrha funkcije upravljanja ljudskim potencijalima je osigurati da znanje i vještine zaposlenika budu visoko usklađeni s postavljenim ciljevima i strategijama, kao i da se postigne visok stupanj njihove motivacije.

Kako bi se ljudski potencijali u organizacijama maksimalno iskoristili i kontinuirano razvijali, neophodno je kvalitetno upravljati procesima njihovog razvoja. To uključuje upravljanje ljudima koji, sa svojim sposobnostima, znanjima, vještinama i motivacijom, predstavljaju ključnu stratešku prednost svake organizacije. Potrebno im je omogućiti obrazovanje, razvoj karijere i profesionalni napredak. Produktivnost zaposlenika se povećava kada organizacije učinkovito zapošljavaju i motiviraju svoje zaposlenike. Osim toga, zaposlenici koji su zadovoljni, zauzvrat će više raditi kako bi zadovoljili svoje klijente. (Stewart i Brown, 2019.)

Kako bi organizacija uspješno poslovala za zaposlenike u organizacijama zaduženi su menadžeri koji njima upravljaju. Upravljanje se ističe u aktivnostima menadžmenta, a pet je temeljnih funkcija koje predstavljaju proces upravljanja, a to su: (Plukavec, 2023.)

- Planiranje- predstavlja postavljanje ciljeva i traženje načina njihovog ostvarivanja, te je jedna od najvažnijih aktivnosti menadžmenta
- Organiziranje- predstavlja raspodjelu zadataka među zaposlenicima, stvaranje odjela, uspostavljanje hijerarhije unutar poduzeću, te koordinaciju rada zaposlenika
- Upravljanje ljudskim potencijalima- podrazumijeva proces zapošljavanja radnika, selekcije i odabira zaposlenika, organizaciju programa obuke i profesionalnog razvoja za nove i postojeće zaposlenike, upravljanje talentima i razvoj karijere
- Vođenje- odnosi se na sposobnost ili umijeće osobe da motivira i potiče zaposlenike kako bi s voljom i entuzijazmom ispunjavali poslovne zadatke i doprinosili ostvarenju određenih ciljeva.

- Kontrola- odnosi se na postavljanje standarda, kao što su standardi kvalitete ili drugi relevantni kriteriji, uspoređivanje stvarnih rezultata s tim standardima te, prema potrebi, poduzimanje korektivnih mjera ili radnji.

Svrha funkcije upravljanja ljudskim potencijalima je osigurati visok stupanj usklađenosti znanja i vještina zaposlenika sa zacrtanim ciljevima i strategijom, te osigurati visok stupanj njihove motivacije. (Rupčić, 2018.)

Znanje koje zaposlenici posjeduju i koriste za stvaranje vrijednosti može se smatrati ključnom kompetencijom poduzeća i temeljem konkurentske prednosti. Mnogi menadžeri smatraju zaposlenike i njihove sposobnosti najvažnijim kapitalom tvrtke. Stoga, uspješan menadžment treba posvetiti značajnu pažnju upravljanju ljudskim resursima i, koristeći svoje znanje, iskustvo i intuiciju, u suradnji sa zaposlenicima, razvijati njihove talente za zajedničku korist.

Upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) se posljednjih desetljeća sve više pojavljuje u znanstvenoj literaturi. Upravljanje ljudskim potencijalima označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu te odnos prema ljudima u organizaciji.

U upravljanju ljudskim potencijalima, organizacije moraju voditi brigu o: (Jambrek, 2008.)

- Zadovoljenju potreba zaposlenika
- Poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja
- Osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života
- Osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa

Ono što svako poduzeće čini jedinstvenim su upravo ljudski potencijali. Njihova važnost prepoznata je od davnina i postepeno se razvijala kroz povijest. Izraz „ljudski potencijali“ (human resources), postao je vrlo rasprostranjen u znanstvenoj i stručnoj literaturi u posljednja dva desetljeća. S vremenom je značenje ovog pojma prošireno s relativno uskog i jednostavnog ekonomskog koncepta radne snage na mnogo širi i složeniji pojam. Ključna promjena dogodila se uvođenjem termina „ljudski kapital“, koji je istaknuo da su ljudi kreativna i socijalna bića te da ih nije moguće svesti samo na pojam radne snage. Kasnije se javlja izraz „ljudski potencijal“. U najširem smislu, ljudski potencijali mogu se definirati kao ukupnost formalnih znanja, praktičnih vještina, sposobnosti, ponašanja, socijalnih obilježja, psiholoških osobina te realiziranih i/ili latentnih kreativnih mogućnosti ljudi u nekom društvu, organizaciji ili zajednici.

Danas, u suvremenoj, UPLJ ima četiri značenja, kao: (Bahtijarević-Šiber, 1999.)

- Znanstvena disciplina
- Menadžerska funkcija

- Posebna poslovna funkcija u organizaciji
  - Specifična filozofija menadžmenta
1. Znanstvena disciplina- područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenoga na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u organizacijama, za cilj ima otkrivanje zakonitosti te donošenje temeljnih pretpostavki i načela, kao i metoda, kako bi se ljudski potencijali uspješno razvijali u organizaciji.
  2. Menadžerska funkcija - ključna menadžerska funkcija je funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, dok jedna od ključnih zadaća postaje osiguravanje kvalitetnih ljudi, motivacija i obrazovanje istih te razvoj ljudi unutar organizacije kako bi postizali visoke rezultate i doprinosili ostvarenju organizacijskih ciljeva.
  3. Posebna poslovna funkcija- označava upravo funkciju upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno sve poslove koje provodi odjel ljudskih potencijala u nekoj organizaciji
  4. Specifična filozofija menadžmenta- pristup menadžmentu koji ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal, te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost. To je filozofija usmjerena na „ meke“ elemente organizacijske uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto. (Bahtijarević-Šiber, 1999.)

Neki teoretičari možda ne bi smatrali da se ova tema može svrstati u znanstvenu kategoriju. Međutim, Bahtijarević-Šiber tvrdi da se upravljanje ljudskim potencijalima može smatrati znanstvenom disciplinom, ističući da su koncepti, teorije i načela u ovom području prvotno potekli iz drugih znanosti, posebno iz psihologije i njenih primijenjenih aspekata. Ona smatra da se upravljanje ljudskim potencijalima razvija kao specifična znanstvena disciplina unutar suvremenog trenda integriranja spoznaja iz različitih znanosti u nova istraživačka polja.

Funkcije ULJP-a imaju veliki značaj u rastu i ukupnom razvoju organizacija. Kada zaposlenici rastu i razvijaju svoje vještine i organizacija će rasti i širiti se.

## **2.1. Opis pojedinih funkcija ULJP**

Funkcije UPLJ-a mogu se podijeliti na 12 funkcija (slika 1.). (Shalini, 2023.)



**Slika 1.:** Funkcije ULJP-a



Izvor: <https://stackby.com/blog/functions-of-human-resource-management/> (pristupljeno: 17.5.2024.)

### **2.1.1. Dizajn i analiza posla**

To je jedna od najvažnijih funkcija ULJP-a. Dizajn predstavlja proces u kojem se opisuju dužnosti, odgovornosti i operacije posla. Za zapošljavanje zaposlenika, koje je temeljeno na racionalnosti i istraživanju, važno je identificirati osobine koje bi idealni kandidat za posao trebao imati kako bi bio prikladan za posao. Kod analize posla opisuju se zahtjevi posla, kao što su vještine, kvalifikacije i radno iskustvo.

### **2.1.2. Zapošljavanje i selekcija zaposlenika**

Zapošljavanje je jedna od primarnih funkcija upravljanja ljudskim resursima. ULJP ima za cilj pridobiti i zadržati kvalificirane i učinkovite zaposlenike za postizanje ciljeva tvrtke. Kandidati su potom podvrgnuti sveobuhvatnom procesu provjere kako bi se iz skupine

prijavljenih izdvojili oni kandidati koji su najprikladniji. Oni kandidati koji su provjereni, zatim prolaze kroz različite krugove intervjua kako bi se testirale i analizirale njihove vještine, znanje i radno iskustvo koje je potrebno za obavljanje posla.

Nakon toga slijedi selekcija, odnosno odabira kandidata. To je često dug i složen proces u kojemu je potrebno odabrati jednog ili nekoliko kandidata iz grupe potencijalnih kandidata ovisno o tome koliko je zaposlenika potrebno.

### **2.1.3. Obuka i razvoj zaposlenika**

Omogućavanje potrebne obuke i osiguravanje pravog razvoja odabranih kandidata ključna je funkcija LJP-a. Uspjeh svake organizacije ovisi o tome koliko su zaposlenici obučeni za posao i kakve su im mogućnosti rasta i razvoja unutar organizacije. Trebalo bi se osigurati da zaposlenici steknu znanja i vještine specifične za tvrtku kako bi učinkovito obavljali svoje zadatke.

### **2.1.4. Naknade i beneficije**

Naknade i beneficije čine glavnu srž ukupnih troškova organizacije. Važno je formulirati atraktivne, ali učinkovite pakete naknada i benefita kako bi privukli više zaposlenika na radno mjesto bez narušavanja financija tvrtke. Naknade i beneficije mogu se koristiti za povećanje produktivnosti zaposlenika.

### **2.1.5. Upravljanje učinkom zaposlenika**

Učinkovito upravljanje učinkom osigurava da rezultati zaposlenika ispunjavaju ciljeve organizacije. Upravljanje učinkom ne fokusira se samo na učinak zaposlenika, već se fokusira i na učinak tima, odjela i organizacije u cjelini.

### **2.1.6. Menadžerski odnosi**

Radi odnosi dijele se na dva dijela:

- Upravljački odnosi
- Radni odnosi

Radni odnosi se uglavnom odnose na odnos između zaposlenika i poduzeća, a menadžerski odnosi se bave odnosom između različitih procesa u organizaciji. Menadžerski odnosi određuju količinu posla koji je potrebno obaviti u određenom danu i kako mobilizirati radnu snagu za postizanje cilja.

### **2.1.7. Radni odnosi**

Dobri radni odnosi bitni su za održavanje skladnih odnosa među zaposlenicima na radnom mjestu. Mnogi zaposlenici rade zajedno, na radnom mjestu, prema istom cilju. Međutim, svatko se od zaposlenika po karakteristikama. Stoga, prirodno je uočiti komunikacijski jaz između dva zaposlenika. Ako se ne obrati pozornost, takva ponašanja mogu pokvariti radne odnose u tvrtki.

### **2.1.8. Angažman i komunikacija zaposlenika**

Angažman zaposlenika je pojam kojim se opisuje ponašanje zaposlenika prema tvrtki, poslu, ciljevima i vrijednostima tvrtke. Angažman zaposlenika ključni je dio svake organizacije. Viša razina angažmana jamči bolju produktivnost i veće zadovoljstvo zaposlenika.

### **2.1.9. Zdravstveni i sigurnosni propisi**

Svi poslodavci moraju obvezno slijediti zdravstvene i sigurnosne propise koje su propisala nadležna tijela. Svaki poslodavac mora osigurati svu obuku, zalihe i bitne informacije kako bi osigurao sigurnost i zdravlje zaposlenika.

### **2.1.10. Osobna podrška zaposlenicima**

Zaposlenici mogu naići na osobne probleme koji ih mogu ometati u radu. Od pandemije, potreba za podrškom i pomoći zaposlenika znatno je porasla.

### **2.1.11. Planiranje sukcesije**

Planiranje nasljeđivanja temeljna je funkcija ULJP-a. Cilj mu je planiranje, praćenje i upravljanje rastom zaposlenika unutar organizacije. Oni zaposlenici koji su se u organizacijama istaknuli u svojim ulogama, njihovi naređeni ih odabiru i razvijaju njihov rast.

### **2.1.12.      Industrijski odnosi**

Ova funkcija najviše se koristi u proizvodnim linijama i proizvodnim jedinicama. Industrijski odnosi iznimno su važni jer, ako se njima pravilno postupa, mogu se zaobići prosvjedi, nasilje, tužbe, gubitak sredstava i vrijeme proizvodnje.

### 3. Poticanje uspješnosti na rad

Poticanje uspješnosti na rad temelji se na tri ključne aktivnosti:

1. Motivaciju
2. Kreativnost
3. Ocjenjivanje uspješnosti

Motivacija za rad predstavlja jedan od glavnih izazova u upravljanju ljudskim resursima. Važno je osmisliti sistem radne motivacije jer je ključno razumjeti mehanizme koji pokreću ponašanje zaposlenika. To razumijevanje omogućava menadžerima da razviju učinkovit pristup motiviranju zaposlenika. Danas, jedan od glavnih odgovornosti menadžera je upravo efikasno upravljanje ljudskim resursima, što podrazumijeva izgradnju cjelovitog i održivog sistema motivacije koji će poticati zaposlenike na angažiranost, produktivnost i dugoročno zadovoljstvo na radnom mjestu.

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika smatraju se temeljem suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala, jer jedino se izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost. (Kostelnik, 2012.)

Problem dugoročnog zadržavanja ključnih visokokvalitetnih kadrova i motivacije svih zaposlenih za maksimalni angažman i identifikaciju s poduzećem i stalan kreativni doprinos uključuje 2 osnovna pitanja : (Matić, 2010.)

1. Kako mjeriti radne rezultate i doprinose ljudi?,
2. Kako nagraditi njihov rad i razviti takav sustav motivacije koji će ih neće samo zadržati u organizaciji, već koji će ih stalno poticati na veće radne doprinose?

Ljudi imaju vrlo različite motivacijske strukture i različite poticaje i zahtijevaju veoma široku i raznoliku osnovicu motiviranja. Za jedne su dominantni motivacijski faktori, materijalni dobici i privilegije, za druge plaće ili uvjeti rada, poslovna ili razvojna politika poduzeća ili povoljna radna atmosfera u okruženju. (Matić, 2010.)

Kako bi se sve potrebe zaposlenika i cijelosti ispunile, važno je kombinirati različite motivacijske faktore, uključujući materijalne i nematerijalne poticaje. Svaki zaposlenik posjeduje kreativni potencijal koji se najbolje razvija u pozitivnoj radnoj atmosferi poduzeća i poticajnom društvenom okruženju. Zato je odgovornost menadžmenta stvoriti dobru radnu atmosferu i osigurati uvjete rada koji zaposlenicima omogućuju da se osjećaju podržano, cijenjeno i motivirano.

Poticanje uspješnosti na rad je od vitalne važnosti za poduzeće ili bilo koju drugu organizaciju. To je ključ dobrog poslovanja i maksimalnog učinka u motivaciji zaposlenih, jer ako su zadovoljene potrebe zaposlenika, oni će pružiti svoj maksimum. (Zgodić, 2012.)

### 3.1. Pojam i proces motivacije

Sama motivacija ne čini nas uspješnima, ali bez motivacije uspjeh je nemoguć. Jedino pitanje je: „Kako motivacija funkcionira?“. Motivacija je jedan od vrlo popularnih pojmova, no često je pogrešno shvaćena. Biti motiviran i biti u mogućnosti da motiviramo druge je posebno poželjno jer motivacija je u konačnici čimbenik uspjeha. Poduzeća žele zaposlenike koji su motivirani i preuzimaju vlastitu inicijativu, dok se od menadžera očekuje ne samo da oni budu motivirani, već i da mogu inspirirati druge. (Reeve, 2017.)

No, što je motivacija? Motivacija je psihološki proces ili stanje unutar osobe koje pokreće, usmjerava i održava dobrovoljno ponašanje i aktivnosti usmjerene prema postizanju određenog cilja. Ona djeluje kao unutarnji pokretač koji nas potiče na djelovanje, pomaže nam da se fokusiramo na ciljeve te odražava našu predanost i upornost u ostvarivanju tih ciljeva. Riječ motivacija izvedena je iz latinske riječi *movere*, što znači kretati se. (Umljenovića, 2015.) Psihološki procesi koji potiču određeno ponašanje kod ljudi nazivaju se motivima. Dakle, motivacija se može opisati kao skup iskustva, doživljaja i ponašanja koji su potaknuti tim motivima. To znači da motivacija predstavlja povezanost između unutarnjih potreba, želja ili ciljeva (motiva) koje osoba poduzima kako bi ih ostvarila. Potreba predstavlja manjak u fizičkom ili psihičkom smislu, koji određene ciljeve ili rezultate čini privlačnijima. Ove potrebe potiču nas na djelovanje kako bismo ispunili taj manjak, bilo da se radi o osnovnim fiziološkim potrebama ili psihološkim potrebama.

Svatko motivaciju definira drugačije. William G. Scout kaže: „Motivacija znači proces poticanja ljudi na djelovanje kako bi se postigao željeni cilj“, a Robert Dubin: „Motivacija su složene sile koje pokreću i održavaju osobu na poslu u organizaciji. Motivacija je nešto što pokreće osobu na akciju i nastavlja je na već započetom putu“. (Naushad, 2024.)

Motivacija nas tjera da djelujemo na način koji nas dovodi bliže našim ciljevima. Motivacija uključuje biološke, emocionalne, socijalne i kognitivne sile koje aktiviraju ljudsko ponašanje.

Motivacija nije samo stvar individualnih potreba. Kada govorimo o motivaciji na radnom mjestu, važno je da su individualne potrebe zaposlenika usklađene sa ciljevima organizacije. (Cvetković, 2023.) Motivacija zaposlenika igra ključnu ulogu u stvaranju pozitivne slike organizacije. Kada se poslodavci posvete svojim zaposlenicima, to rezultira većim trudom i

angažmanom, kvalitetnijim obavljanjem posla, jačanjem međusobnog povjerenja i na kraju postizanjem organizacijskih ciljeva. Ako su svi ti čimbenici dobro usklađeni, organizacija može očekivati pozitivne ishode i dugoročan uspjeh organizacije. Motivacija je alat kojim poslodavac može utjecati na ponašanje zaposlenika, pokazujući im kroz razne materijalne i nematerijalne nagrade koliko je njihov doprinos važan za razvoj organizacije i ostvarenje njezinih ciljeva.

Motivacija se može promatrati kao „Skup procesa koji je odgovoran za intenzitet, smjer i upornost da se postigne neki cilj“. (Robbins i Judge, 2010.). Intenzitet označava razinu truda koju zaposlenici ulažu u postizanje ciljeva. Ova komponenta motivacije mjeri koliko su zaposlenici angažirani i koliko energije ulažu u svoj rad. Usmjerenost je druga ključna komponenta motivacije, koja se odnosi na to kako je trud usmjeren prema pravim ciljevima. Da bi se osiguralo da zaposlenici ulažu svoj trud u važne i prave stvari, važno je imati jasnu viziju i dobro definirane ciljeve. Upornost, s druge strane, označava koliko je osoba spremna ustrajati u svom naporu kako bi postigla ciljeve, unatoč izazovima i preprekama. Ove tri komponente zajedno čine osnovu za učinkovitu motivaciju i uspjeh u ostvarivanju postavljenih ciljeva.

Dok proučavamo motivaciju, moramo razumjeti tri međusobno povezana pojma. Motiv, motivacija i motivator.

Pod motivom se podrazumijeva želja koja aktivira, tjera i usmjerava pojedinca da se ponaša u smjeru postizanja ciljeva. Potrebe pojedinca rađaju motive. Ponašanje pojedinca sastoji se od nekih potreba, želja i poriva iz kojih nastaju nagoni i motivi. Kad čovjek prepozna neki motiv, to ga potakne da poduzme neku radnju kako bi smanjio takav nemir.

Motivacija se opisuje kao proces poticanja ljudi na djelovanje radi postizanja željenih ciljeva. Motivacija ovisi o zadovoljenju ljudskih potreba.

Dok se pod pojmom motivator podrazumijeva tehnika koja se koristi za motiviranje ljudi u organizaciji. Motivatori su čimbenici koji motiviraju ljude. Ovi motivatori su u dvije vrste: financijski poticaji i nefinancijski. (Naushad, 2024.)

Motivaciju možemo promatrati s dva različita aspekta, a to su:

- S aspekta pojedinca- motivacija se gleda kao interno stanje koje pokreće osobu da ulaže trud i napor u ostvarivanje svojih ciljeva. Ovaj aspekt fokusira se na unutarnje procese, poput želja, potreba i ambicija pojedinca, koji ga usmjeravaju na postizanje osobnih ciljeva.
- S aspekta organizacije- motivacija se promatra kao aktivnost koja osigurava da zaposlenici usmjere svoje napore u skladu s definiranim ciljevima organizacije i za njihovo uspješno ostvarenje.

Oba aspekta imaju značajnu zajedničku važnost: motivacija predstavlja trud i energiju koju ulažemo kako bi se postigli željeni ciljevi. To je proces koji pokreće naše akcije i usmjerava ih prema ostvarenju onoga što želimo, bilo na osobnom ili poslovnom planu. Dakle, motivacija nas gura da se pokrenemo, usmjerava naš rad i održava našu posvećenost dok ne ostvarimo željene rezultate.

Čimbenici koji oblikuju individualnu motivaciju mogu se podijeliti u tri glavne grupe:

- **Individualne karakteristike**- uključuju osobne osobine poput vrijednosti, uvjerenja, interesa i ciljeva pojedinca
- **Karakteristike radne okoline**- okruženje u kojem osoba radi može značajno utjecati na njihovu motivaciju. To uključuje radne uvjete, odnose s kolegama i nadređenima, radnu atmosferu i dostupnost resursa
- **Karakteristike poduzeća**- način na koji poduzeće upravlja i nagrađuje svoje zaposlenike može značajno utjecati na njihovu motivaciju

Individualne karakteristike sastoje se od osobnih potreba, vrijednosti, interesa i stavova koje svaki pojedinac ima. Ovi čimbenici su različiti kod svake osobe i mogu značajno utjecati na način na koji obavljaju svoje radne zadatke. Primjerice: dok će neki ljudi biti motivirani novcem, drugi će više cijeniti sigurnost posla ili prilike za profesionalni razvoj.

Motivacijski sustav poduzeća mora osigurati tri tipa ponašanja bitna za funkcioniranje i razvitak organizacije:

1. Ljude je potrebno privući u sustav i oni u njemu moraju ostati
2. Zaposleni moraju izvršavati preuzete zadatke i obveze na zadovoljavajući način
3. Mora se razvijati inovativna i kreativna aktivnost radi ostvarivanja ciljeva razvitka organizacije.

Kako bi motivacijski sustav osigurao ta tri tipa ponašanja, potrebno je kombinirati financijske i nefinancijske faktore motivacije kako bi se zadovoljile raznolike potrebe zaposlenika.(Matešić, 2016.)

Svi mi imamo neki cilj i znamo da nije dovoljna samo želja za njegovim postizanjem. Da bi došli do cilja moramo izdržati sve prepreke i imati izdržljivost nastaviti dalje do cilja unatoč preprekama i poteškoćama s kojima ćemo se do cilja susresti. Dok govorimo o motivaciji, možemo govoriti o tri glavne komponente motivacije, a to su: (Cherry, 2023.)

- **Aktivacija**- odluka o početku nekog ponašanja. Primjer aktivacije bio bi upis na studij Logistike kako bi stekli diplomu



- **Ustrajnost-** odnosi se na kontinuirani trud koji je usmjeren prema postizanju cilja, unatoč preprekama.
- **Intenzitet-** koncentracija i energičnost koja je usmjerena na ostvarenje cilja. Primjerice, jedan učenik može proći bez puno napora (minimalni intenzitet), dok drugi učenik redovito uči, sudjeluje u raspravama u učionici i koristi mogućnosti istraživanja izvan nastave (veći intenzitet).

Stupanj svake od ovih komponenti motivacije može utjecati na to hoćemo li postići svoj cilj. Ako je aktivacija snažna, znači da ćemo najvjerojatnije početi slijediti svoj cilj. Dok će upornost i intenzitet odrediti hoćemo li nastaviti prema svojem cilju i koliko ćemo truda u njega uložiti da ga postignemo.

Motiviranje zaposlenika fokusira se na način kako zaposlenike usmjeriti da se kreću prema željenim ciljevima i postižu rezultate. Zaposlenici su motivirani kada vjeruju da će njihovo angažiranje i trud dovesti do postizanja ciljeva i dobivanja nagrada koje su za njih važne. Dobro motivirani zaposlenici imaju jasne ciljeve i poduzimaju konkretne korake za njihovo ostvarenje, vjerujući da će njihova nastojanja donijeti željene rezultate.

Sve kreće identificiranjem naših potreba. Kada se pojavi neka potreba koja nije zadovoljena, stvara se osjećaj napetosti koji nas potiče na djelovanje. Ova unutarnja napetost generira porive koji nas tjeraju da tražimo načine za zadovoljavanje te potrebe. Ti porivi usmjeravaju nas prema postavljanju i ostvarivanju ciljeva koji će, kada budu postignuti, zadovoljiti potrebu i smanjiti napetost.

**Slika 2.:** Proces motivacije



Izvor: <https://hrfabrika.com/sr/motivacija-razumevanje-pojma-i-procesa/> (pristupljeno: 24.5.2024.)

Motivacija ne prestaje kada se određene potrebe zadovolje. Iz toga se proizlazi da je to kontinuirani proces. Dakle, nakon što ispunimo određene potrebe, razvija se nova potreba i taj se proces nastavlja. (Naushad, 2024.)

### 3.2. Teorije motivacije

Mnogi istraživači su proučavali što pokreće ljude, što je rezultiralo razvojem različitih teorija o motivaciji. One se zasnivaju na različitim pretpostavkama i stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja. Abraham Maslow je proglašen začetnikom razvoja teorije motivacije, te su na temelju njegove poznate teorije hijerarhija potreba mnogi drugi teoretičari doprinijeli razvoju pristupa motivaciji. (Sabočanec, 2020.) Teorije motivacije mogu se klasificirati u dvije glavne grupe, temeljem načina na koji se objašnjavaju uzroke i temelje ljudskog ponašanja, kako je to 1976. godine opisao Campbell:

- sadržajne teorije
- procesne teorije

Sadržajne teorije fokusiraju se na unutarnje motive i potrebe ljudi koje utječu na ponašanje. S druge strane, procesne teorije istražuju kako različiti motivacijski faktori utječu na odluke i ponašanje ljudi, odnosno kako se ti faktori koriste za usmjeravanje i mijenjanje ponašanja.

### **3.2.1. Sadržajne teorije**

Sadržajne teorije nastale su u 20. stoljeću, te su usmjerene na određivanje varijabli ponašanja, a manje na proces kroz koji to čine. One prvenstveno naglašavaju potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Sadržajne teorije objašnjavaju zašto ljudi preferiraju određene stvari ili ih izbjegavaju. One naglašavaju da potrebe stvaraju želje koje nas motiviraju na određene akcije kako bismo postigli svoje ciljeve i zadovoljili te potrebe. Ključni element u razumijevanju ljudskog ponašanja u ovom okviru je koncept potreba. Neki autori ove teorije nazivaju i individualnim teorijama motivacije, a neke izbjegavaju. Od sadržajnih teorija motivacije, najvažnije su: (Sušić, 2016.)

1. Maslowljeva hijerarhija potreba
2. Teorija trostupanske hijerarhije
3. Herzbergova teorija motivacije
4. Teorija motivacije uloga
5. McClellandova teorija motivacije
6. Teorija Hackmana i Oldhama
7. Teorija X i Y

#### **3.2.1.1. Maslowljeva hijerarhija potreba**

Teorija hijerarhija potreba je najjača i najsnažnija teorija sa najvećim utjecajem na cjelokupno istraživanje motivacije i ponašanja ljudi u organizaciji. Ovu teoriju razvio je Abraham Maslow, koji je vidio čovjeka kao cjelovitu jedinku s različitim potrebama. Maslow je razvio model koji proučava kako ciljevi, želje i potrebe ljudi utječu na njihovo ponašanje i motivaciju. Prema njemu, ljudske potrebe su organizirane u hijerarhiji, gdje se osnovne fizičke potrebe moraju zadovoljiti prije nego što se pređe na viši nivo potreba, poput samorealizacije. Osnova ove teorije, u skladu s Maslowom, je da kada ljudi zadovolje svoje osnovne potrebe, oni traže nove, kompliciranije potrebe i također teže njihovom zadovoljenju. Prema Maslowu, prije nego što pokušaju zadovoljiti neke od viših potreba zaposlenika (osjećaj pripadnosti, poštovanja, mogućnost napredovanja), menadžeri trebaju osigurati zaposlenicima osnovne potrebe. To je plaća koja osigurava hranu, stan, sigurnost za njih i njihove obitelji. (Rajić, 2011.)

Prema Maslowu, hijerarhija ljudskih potreba uključuje pet različitih nivoa potreba raspoređenih od najosnovnijih potreba do najviših. Tih pet nivoa, prikazani su na sljedećoj slici.

Slika 3.: Maslowljeva piramida potreba



Izvor: <https://psihogram.hr/2023/02/03/grampsihoeukacije-hijerarhija-potreba/>

(pristupljeno: 24.5.2024)

Maslowljeva piramida hijerarhije opisuje odnose među potrebama. Maslow govori da se više potrebe ne javljaju dok nisu zadovoljene potrebe nižeg reda, odnosno da ljudi imaju potrebu i potencijal ka samoaktualizaciji, a to mogu postići jedino ako su ostale, primarnije, potrebe zadovoljene. (Miučin, 2021.)

Prva razina Maslowove piramide obuhvaća **fiziološke potrebe, koje su osnovne biološke potrebe za opstanak**. Ove potrebe, poznate i kao egzistencijalne, uključuju najvažnije stvari koje su nužne za preživljavanje, kao što su hrana, voda, zrak, san i slične osnovne funkcije. Ako ove potrebe nisu zadovoljene, to može ozbiljno ugroziti fizičko zdravlje i preživljavanje osobe. Te su potrebe najosnovnije, najjače i najočiglednije, te njihovo zadovoljenje omogućava pravilno funkcioniranje našeg tijela i uma.

Druga razina su **potrebe za sigurnošću**. Potrebe za sigurnošću čine drugu skupinu u koju spadaju potrebe za stalnošću, fizička sigurnost, materijalna sigurnost, obitelj, zapošljavanje, zdravstvena zaštita, slobodom od straha. Ove potrebe možemo okarakterizirati kao potrebu sa izvrsnom budućnošću. U normalnim uvjetima, ove potrebe su zadovoljene, no u situacijama poput rata, bolesti, porasta kriminala ili prirodnih nepogoda, one mogu biti ugrožene. Ako te potrebe nisu zadovoljene, to može dovesti do ozbiljnih mentalnih problema, poput neuroze ili psihoze.

Treća razina Maslowove piramide se povezuje s **potrebama za ljubavlju i pripadnošću**. Na ovoj razini, ljudi teže uspostavljanju odnosa s drugima koji uključuju odanost, privrženost,

intimnost i ljubav. Ove potrebe se odnose na prevladavanje osjećaja izoliranosti i usamljenosti. Prema Maslowu, ljubav je ključna za normalan emocionalni razvoj i opću dobrobit pojedinca. Kod zaposlenika, javlja se potreba za povezivanjem i prihvaćanjem na radnom mjestu, što dalje uzrokuje stvaranje neformalnih grupa u organizaciji. Zato je važno da menadžeri novim zaposlenicima pomognu da se uklope u društveni život organizacije i sklope veze sa drugima.

Četvrta razina su **potrebe poštovanja**. Potrebe poštovanja čine četvrtu skupinu potreba, koje dolaze nakon što su zadovoljene prethodno navedene potrebe. Osoba teži zadobiti poštovanje drugih ljudi te priznanje vlastitih vrijednosti od strane okoline. Maslow je potrebe za poštovanjem podijelio u dvije grupe. U prvu spada potreba da nas drugi poštuju i cijene, dok druga podrazumijeva samopoštovanje. Da bi zadovoljio potrebu za poštovanjem, čovjek teži razvijanju vlastite snage i sposobnosti, ostvarenju postignuća i ovladavanju određenim vještinama. U poslovnom svijetu ove potrebe mogu se zadovoljiti dodjelom priznanja, unaprjeđenjem i slično. Oblici ovih potreba kojima se menadžeri najviše bave su status i moć. Ljudi koji žele posjedovati moć, odnosno sposobnost da utječu na druge, mogu biti motivirani prihvaćanjem njihovih preporuka. (Lusch, 2016.)

Zadnja razina piramide, odnosno peta razina, su **potrebe samoaktualizacije (samoostvarivanje)**. Potreba samoaktualizacije zauzimaju najviše mjesto u hijerarhiji potreba. Čak i kada su sve osnovne potrebe ispunjene, čovjek može i dalje osjećati nezadovoljstvo i nemir, te može imati osjećaj da mu nešto nedostaje ili da treba ostvariti ili promijeniti još nešto u svom životu. To se često događa jer ljudska težnja za napretkom, razvojem i ispunjenjem nikada u potpunosti ne prestaje, a unutarnje potrebe za smislom, svrhom ili samopoboljšanjem ostaju prisutne. Osoba osjeća potrebu da ostvari i izrazi svoje unutarnje potencijale, što pokreće na osobni rast i razvoj. Potreba da osoba postane bolja verzija sebe kako bi u potpunosti bila ispunjena. Ljudima treba stalna mogućnost da se razvijaju, da imaju mogućnost izbora više alternativa. U zadovoljenju tih potreba leži ključ za motivaciju zaposlenika u suvremenom okruženju. (Sušić, 2016.)

Maslow je klasificirao pet kategorija potreba u dvije skupine: potrebe nižeg i višeg reda. U niže potrebe spadaju osnovne fiziološke potrebe poput hrane i vode te potrebe za sigurnošću, poput zaštite i stabilnosti. S druge strane, potrebe višeg reda uključuju pripadanje i ljubav, poštovanje i samoostvarenje. Ključna je razlika je u tome što se potrebe nižeg reda zadovoljavaju vanjskim stvarima i okolnostima, dok se potrebe višeg reda zadovoljavaju iznutra, kroz osobni razvoj, emocije i unutarnje iskustvo.

Osnovne ili niže potrebe imaju prednost nad višim potrebama. Ova teorija tvrdi da osoba prvo pokušava da zadovolji potrebe koje su nižeg reda i tek kada njih zadovolji prelazi na

sljedeću razinu piramide. Potreba koja je nezadovoljena postaje glavni pokretač ponašanja, a što se potreba nalazi niže u hijerarhiji, to više dominira i kontrolira ponašanje. Po pravilu, potrebe ni na jednoj razini nisu zadovoljene u potpunosti. Maslow ističe da se mogu pojaviti individualne razlike kod pojedinaca po pitanju redoslijeda nivoa hijerarhije potreba. (Sušić, 2016.)

Iako je Maslowljeva teorija široko prihvaćena od strane menadžera, ona je doživjela brojne kritike. Maslow naglašava da, kada pokušavamo razumjeti motivaciju i razlike među ljudima i društvima u postavljanju ciljeva, moramo uzeti u obzir stvarne mogućnosti koje djeluju kao ograničenja ili usmjerivači tih ciljeva.

Iako Maslowova teorija ima svoje nedostatke, ona pruža korisne smjernice menadžerima za razumijevanje i poticanje radne motivacije, a to su:

- Naglašava važnost raznih potreba koje zaposlenici žele zadovoljiti kroz rad, ističući da je ispunjavanje tih potreba konačan cilj njihovog ponašanja.
- Ukazuje na to da organizacije trebaju omogućiti zaposlenicima prilike za stalan napredak, umjesto da se samo fokusiraju na zadovoljenje osnovnih potreba.
- Ističe da specifična potreba s vremenom može izgubiti motivacijsku snagu, što znači da menadžeri moraju stalno tražiti nove načine motiviranja zaposlenika.
- Podsjeća menadžere da postoje različiti alati i pristupi za zadovoljavanje različitih potreba zaposlenika, čime se povećava učinkovitost motivacije.

### **3.2.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije**

Američki psiholog Clayton P. Alderfer stvorio je napredniju varijantu motivacijske teorije nazvanu teorija trostupanjske hijerarhije, koja je prilagodba Maslowljeve teorije potreba. Prema Alderfru (1989.), ova teorija obuhvaća tri glavne grupe potreba, koje su:

1. Egzistencijalne potrebe- potrebe za materijalnim i fizičkim resursima.
2. Potrebe povezanosti- potrebe za povezanošću i odnosima s drugima.
3. Potrebe rasta i razvoja- potreba za rastom, učenjem i postizanjem osobnih ciljeva.

Ova teorija je poznata pod skraćenim nazivom ERG (engl. ERG existence – relatedness – growth), što označava egzistenciju, povezanost i rast. Tu teoriju smatraju boljom od teorije hijerarhije potreba. Osobe svoje želje i potrebe izražavaju u obliku kompleksnih ciljeva koji sadržavaju sve potrebe ili njihove kombinacije. Napredovanje u organizaciji je individualna želja koja uključuje mogućnost daljnjeg razvoja, šire mogućnosti međudnosa, ali i veću plaću.(Markasović, 2023.)

**Egzistencijalne potrebe** predstavljaju prvu od tri glavne kategorije motivacije i odnose se na razne oblike materijalnih i fizioloških želja, uključujući osnovne fiziološke potrebe i čimbenike koji omogućuju njihovo ispunjenje, poput plaće, materijalnih pogodnosti, beneficija i radnih uvjeta. Ove potrebe nisu neograničene, jer svaka osoba ima određenu percepciju njihove zadovoljenosti koja se smatra dostatnom, a na nju utječu društveni i individualni faktori.

Prema Alderferu (1989.), **potrebe povezanosti** čine drugu ključnu kategoriju važnu za motivaciju i uključuju sve čimbenike povezane s odnosima s osobama značajnim za pojedinca, kao što su obitelj, prijatelji i suradnici. Riječ je o međuljudskim odnosima koji mogu biti pozitivni ili negativni.

**Potrebe rasta i razvoja** predstavljaju treću kategoriju potreba, prema Alderferu. Tu se misli na kreativno i maštovito djelovanje pojedinca koje može imati utjecaj i na njegovu okolinu. Kada se ove potrebe zadovolje, potiče se maksimalno korištenje ljudskih sposobnosti i stvara se osjećaj ispunjenosti i cjelovitosti kod pojedinca.

Prema teoriji trostupanjske hijerarhije pojedinca rastu želje i potrebe na istoj razini i on ih ne može ih zadovoljiti na toj razini, dok pojedinci koji ne mogu zadovoljiti potrebe višeg ranga pojačavaju zadovoljavanje potreba na razini na kojoj se nalaze. (Kljak et.al, 2020.)

Slika 4.: Teorija trostupanjske hijerarhije



Izvor: Bahtijarević-Šiber, (1999: 567)

### 3.2.1.3. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Dvofaktorska teorije, poznata i kao teorija higijenika i motivatora, razvijena je 1959. godine od strane Fredericka Herzberga. Proučavao je dvjestotinjak uredskih zaposlenika, te je istraživanjem želio dobiti informacije koji su poslovni čimbenici doprinijeli ekstremnoj satisfakciji na poslu, te koji su poslovni čimbenici doprinijeli ekstremnoj se satisfakciji na poslu. (Krunoslav P., 2020.)

Teorija se temelji na dvije pretpostavke:

1. Prva pretpostavka kaže da se uzroci zadovoljstva razlikuju od uzroka koji uzrokuju nezadovoljstvo, međutim, oni nisu suprotni, već su povezani s različitim elementima
2. Druga pretpostavka navodi da postoje dvije različite vrste motivacijskih čimbenika, a to su:
  - Higijenici
  - Motivatori

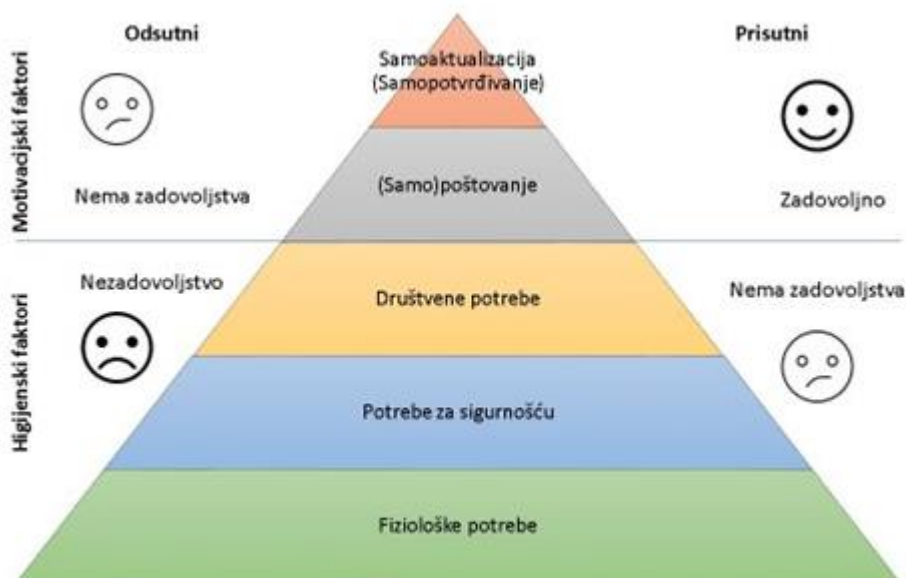
**Higijenici** su ekstrinzični motivacijski čimbenici koji sprječavaju da radnik bude nezadovoljan, ali ne utječu na povećanje razine motivacije. Dakle, oni neće doprinijeti visokim razinama satisfakcije, no ako nisu prisutni mogu utjecati na razvoj visoke razine se satisfakcije tj. nezadovoljstva. Da bi se kod radnika razvilo zadovoljstvo, potrebno je prisustvo druge Herzbergove kategorije motivacijskih faktora, odnosno motivatori. (Krunoslav P., 2021.)

**Motivatori** su intrinzični motivacijski čimbenici koji povećavaju motivaciju za rad zaposlenika. Oni odgovaraju Maslowljevim potrebama za ljubavlju i pripadanjem, potrebama za poštovanjem i samopoštovanjem i potrebi za samoaktualizacijom. Prema Herzbergu motivatori mogu značajno doprinijeti povećanju produktivnosti zaposlenika. (Kurnosalv P., 2021.)

Kada su ti čimbenici prisutni, izazivaju osjećaj zadovoljstva, dok njihovo odsustvo dovodi samo do nedostatka zadovoljstva, ali ne do nezadovoljstva (slika 5.).



Slika 5.: Prikaz Herzbergove teorije na Maslowljevoj piramidi potreba



Izvor: Deep project, 2023. (pristupljeno: 13.6.2024.)

#### 3.2.1.4. Teorija motivacije postignuća

Ova teorija istražuje čimbenike koji utječu na motivaciju za rad. Ova teorija povezana je s radom više autora, a dodatno su je istraživali i razvijali David McClelland i Clayton Alderfer. Motivacija usmjerena na postignuće kao alat za upravljanje ljudskim resursima uključuje izgradnju kvalitetnog odnosa između zaposlenika i menadžera, te usklađivanje njihovih aktivnosti prema zajedničkim ciljevima. Teorija motivacije postignuća tvrdi poznavanje intrinzične i ekstrinzične motivacije, o kojima ću više pisati kasnije.

McClellandova motivacijska teorija, koja stavlja naglasak na tri ljudske potrebe: (Miloš, 2017.)

1. Potreba za postignućem
2. Potreba za moći
3. Potreba za pripadanjem

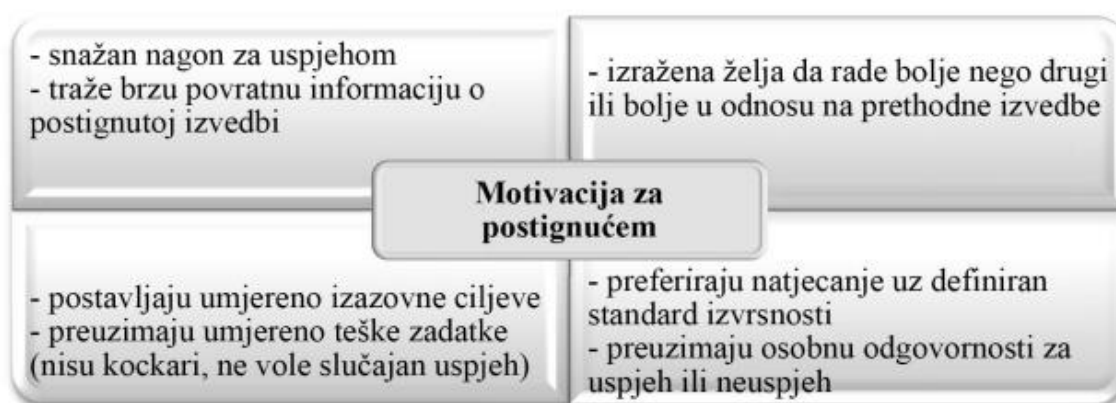
Prema McClellandu, svaki pojedinac će pokazivati različite razine potreba za postignućem, moći i povezivanjem, pri čemu će jedna od tih potreba biti izraženija od drugih. Dakle, neki pojedinci će biti izrazito motivirani za postignućem, s niskim interesom za moć i neutralnim (srednjim) stavom prema povezivanju, dok će drugi biti snažno motivirani za moć i postignuće, ali s niskim interesom za povezivanje. Također, McClelland ističe da, pored urođenih potreba,

postoje i stečene potrebe koje se razvijaju kroz interakciju između pojedinca i njegove okoline. (Mijoč, 2013.)

Osobe koje imaju visok motiv za postignućem, one traže zadatke i situacije s visoko postavljenim ciljevima i standardima u kojima se zahtijeva preuzimanje odgovornosti za vlastite izvedbe i koji donose brzu povratnu informaciju o učinjenom, te također traže nove i inovativne načine da dođu do rješenja. One osobe koje imaju visoki motiv za postignućem su marljive, ambiciozne i konkurentne. (Mijoč, 2013.)

Na slici 6. prikazane su osobine ljudi koji imaju izrazitu motivaciju za postizanjem uspjeha.

**Slika 6.:** Karakteristike osoba s izraženom motivacijom za postignućem



**Izvor:** Mijoč (2019:227)

Pretpostavka da pojedinca motivira želja, odnosno težnja da se nešto napravi učinkovitije ili bolje nego ikad prije, skreće pažnju na značaj motiva postignuća. Pokazalo se da motivacija za postignućem podrazumijeva određeni način razmišljanja, opažanja i obrade informacija. McClellandova istraživanja ukazuju kako su osobe s visokom motivacijom za postignućem sposobnije uspješno i dobro voditi vlastiti posao i češće se upuštaju u poduzetničke aktivnosti. (Mijoč, 2019.)

### 3.2.1.5. Teorija motivacije uloga

Teorija motivacije uloga, koju je razvio John Miner, odnosi se na poseban način prema motivaciji, koji se temelji na pretpostavci specifične motivacijske strukture različitih tipova poslova i uloga. Miner je razvio različite motivacijske teorije potreba sukladne poslovima koji se obavljaju. (Sušić, 2016.) Motivacija poduzetnika a poduzetnika povezana je s okolnostima unutar organizacija gdje je uspjeh i neuspjeh usklađen s prirodom zadatka. Motivacija menadžera sastoji se od dvije glavne komponente: prva se odnosi na strukturu motivacije uspjeha u menadžerskim

ulogama, dok se druga bavi razumijevanjem razloga zbog kojih neki ljudi žele, a neki ne žele biti menadžeri. Motivacija stručnjaka karakterizira se željom za učenjem, samostalnim radom, statusom, pomoći drugima, te odanošću profesiji i njezinim etičkim standardima. Tablica 1. prikazuje potrebe poduzetnika, menadžera i stručnjaka prema Minerovoj klasifikaciji.

**Tablica 1.** Struktura motivacije za poduzetnike, menadžere i stručnjake u skladu s teorijom uloga

ULOGE	POTREBE
<b>Poduzetnik</b>	Potreba za postignućem Potreba za izbjegavanje rizika Težnja ka inovativnim rješenjima Potreba predviđanja Potreba „feedbacka”
<b>Menadžer</b>	Pozitivan stav prema autoritetu Potreba za natjecanjem Moć kao motivator Potreba za diferenciranim statusom Potreba za odgovornim obavljanjem menadžerske dužnosti Potreba za afirmacijom
<b>Stručnjak</b>	Potreba za učenjem Potreba za autonomijom Potreba za stjecanjem statusa Potreba identifikacije s profesijom Potreba pomaganja drugima

**Izvor:** Izradila autorica, prema Buble, M. (2009): Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 492.

Prema tablici 1. potrebe poduzetnika uključuju težnju za postizanjem, izbjegavanjem rizika, inovacijama, planiranjem budućnosti i traženje povratnih informacija (potrebe za feedbackom). Potrebe menadžera obuhvaćaju pozitivan odnos prema autoritetu, natjecanje, moć, želju za posebnim statusom, odgovornost u vođenju i potrebu za priznanjem. S druge strane, potrebe stručnjaka fokusirane su na učenje, samostalnost, status, identifikaciju s poslom i pomoć drugima.

Minerova teorija ukazuje na važnost motivacije za menadžersku karijeru i uspješnost jer, prema istraživanjima, dokazuje da su veću motiviranost imali oni koji su osnovali vlastitu tvrtku

u odnosu na one koji su zaposleni u tuđoj. Dakle, Minerova teorija izvrsno ukazuje na individualni pristup motivaciji pojedinih vrsta poslova i uloga. (Sabočanec, 2020.)

### **3.2.1.6. Teorija X i Y- McGregor**

U 1960-im, psiholog Douglas McGregor razvio je dvije suprotne teorije, koje su objasnile da uvjerenja menadžera imaju dominantan utjecaj na način na koji se vode organizacije. On je te teorije nazvao „Teorija X“ i „Teorija Y“. Ove teorije predstavljaju dva različita pogleda na ljude na radnom mjestu i odnose se na dva suprotna stila upravljanja:

- Autoritarni stil (teorija X)
- Participativni stil (teorija Y)

Teorija X temelji se na pretpostavkama da:

1. Ljudi ne vole i ne uživaju u radu i pokušavaju ga izbjegavati kad god je to moguće
2. Zbog ljudske nesklonosti radu, pojedinci se moraju kontrolirati, usmjeravati i prijetiti im kaznama kako bi uložili dovoljan trud za postizanje ciljeva organizacije
3. Ljudi više vole da ih se usmjerava, žele izbjeći odgovornost, imaju relativno malo ambicija, a prije svega žele sigurnost i otporni su na promjene

Prema teoriji X, stil upravljanja zahtijeva strogi nadzor s jasno definiranim zadacima i upotrebom kazni ili obećanja većih plaća kao motivacijskim čimbenicima. Menadžeri poduzeća trebaju biti autoritarni i pažljivo usmjeravati radnike kako bi osigurali da se postignu zadane ciljeve.

Teorija Y govori da ljudi imaju motivaciju za rad. Teorija Y tvrdi da rad može biti izvor zadovoljstva jer zaposlenici ga doživljavaju kao prirodan dio života i uživaju u preuzimanju odgovornosti i napredovanju u svom poslu. Na rad gledaju kao na nešto prirodno i vole preuzimati odgovornost i napredovati u poslu.

Temeljne pretpostavke teorije Y su:

1. Utrošeni tjelesni i mentalni napor u rad je prirodan
2. Vanjska kontrola i prijetnje kaznama nisu jedina sredstva za poduzimanje napora prema organizacijskim ciljevima
3. Predanost ciljevima je funkcija nagrada povezanih s njihovim postizanjem
4. Ljudi nauče, pod odgovarajućim uvjetima, ne samo da prihvaćaju odgovornost, već je i aktivno traže

5. Sposobnost pokazivanja visoke razine mašte, domišljatosti i kreativnosti u rješavanju problema u organizacijama prisutna je u velikom dijelu populacije, a ne samo kod malog broja ljudi
6. U modernom industrijskom okruženju, intelektualne sposobnosti prosječnih ljudi koriste se samo su djelomično.

Stil upravljanja Teorije Y nastoji stvoriti radno okruženje u kojem se osobni ciljevi pojedinaca mogu uskladiti s ciljevima organizacije. Menadžeri bi trebali razmišljati izvan okvira nagrađivanja i kažnjavanja, koje predviđa teorija X. Teorija Y postala je sve popularnija među organizacijama. To odražava sve veću želju radnika za značajnijim karijerama koje im pružaju više od samog novca.

Teorija X i teorija Y imaju svoje izazove. Striktna priroda teorije X mogla bi uzrokovati da ljudi postanu demotivirani i nespremni na suradnju ako je pristup menadžera prestrog, što može dovesti do velikih fluktuacija osoblja i može dugoročno oštetiti ugled. Dok kod teorije Y, menadžeri usvoje pristup koji ljudima daje previše slobode, to im može omogućiti da odlutaju od svojih ključnih ciljeva ili izgube fokus.

### **3.2.2. Procesne teorije**

Teorije očekivanja ili procesne teorije, manje su poznate, no danas, menadžeri im se sve više okreću. Procesne teorije motivacije polaze od toga da ljudi nisu dovoljan čimbenik objašnjenja radne motivacije, te uključuju u analize i druge čimbenike, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Procesne teorije predviđaju da će zaposlenici biti motivirani da poboljšaju svoje radno ponašanje, ukoliko će njihovo zalaganje rezultirati željenim posljedicama. Glavna zabrinutost nije ono „šta“ motivira ljude, već kako se motivacija javlja. Procesne teorije pokušavaju da objasne kako i zašto je ponašanje ljudi povezano sa određenim izborima. Procesne teorije polaze od toga da se čovjek u nekoj aktivnosti angažira ako očekuje neku korist, te smatraju da čovjek sam bira određeno ponašanje razmišljajući o učincima svog ponašanja koje će djelovati na rezultate i ostvarenje ciljeva. Ljudi imaju različite preferencije prema različitim ciljevima, odnosno nagradama. (Sušić, 2016.)

Najpoznatije procesne teorije su:

1. Vroomov kognitivni model motivacije
2. Adamsova teorija nejednakosti
3. Porter-Lawlerov model očekivanja
4. Lawlerov model očekivanja

Ove teorije zajednički ističu kako ljudi očekuju da će postizanje određenih ciljeva dovesti do željenih rezultata, zbog čega su poznate i kao teorije očekivanja.

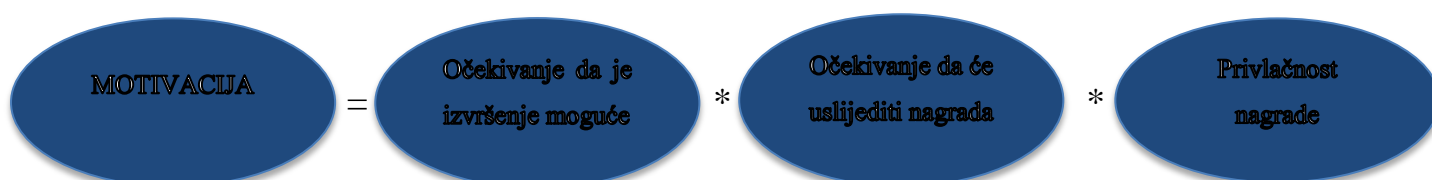
### 3.2.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Vodeća teorija je teorija očekivanja ili Vroomov kognitivni model, kojeg je razvio Victor Harold Vroom. Teorija očekivanja polazi od pretpostavke voljnog, svjesnog izbora alternativa ponašanja, pri čemu se pojedinci vode određenim očekivanjima o rezultatima i efektima ponašanja, vjerojatnosti da će postići ciljeve, te preferencijama između njih. Odnosno, pojedinac odabire jedan ili izbjegava drugi oblik ponašanja. Vroomova teorija pokušava objasniti zašto osoba u određenoj situaciji odabire specifičan način ponašanja i zašto se u toj situaciji posebno trudi i angažira. On smatra da pojedinac ulaže trud jer ga za to motivira nagrada i očekivanje vlastitih ciljeva. (Nićin, 2015.)

Vroom uvodi tri ključna koncepta u svojoj teoriji, a to su:

- Koncept očekivanja
- Koncept valencije ili privlačnosti efekta (nagrada)
- Koncept instrumentalnosti

**Slika 7.:** Koncept Vroomova modela motivacije

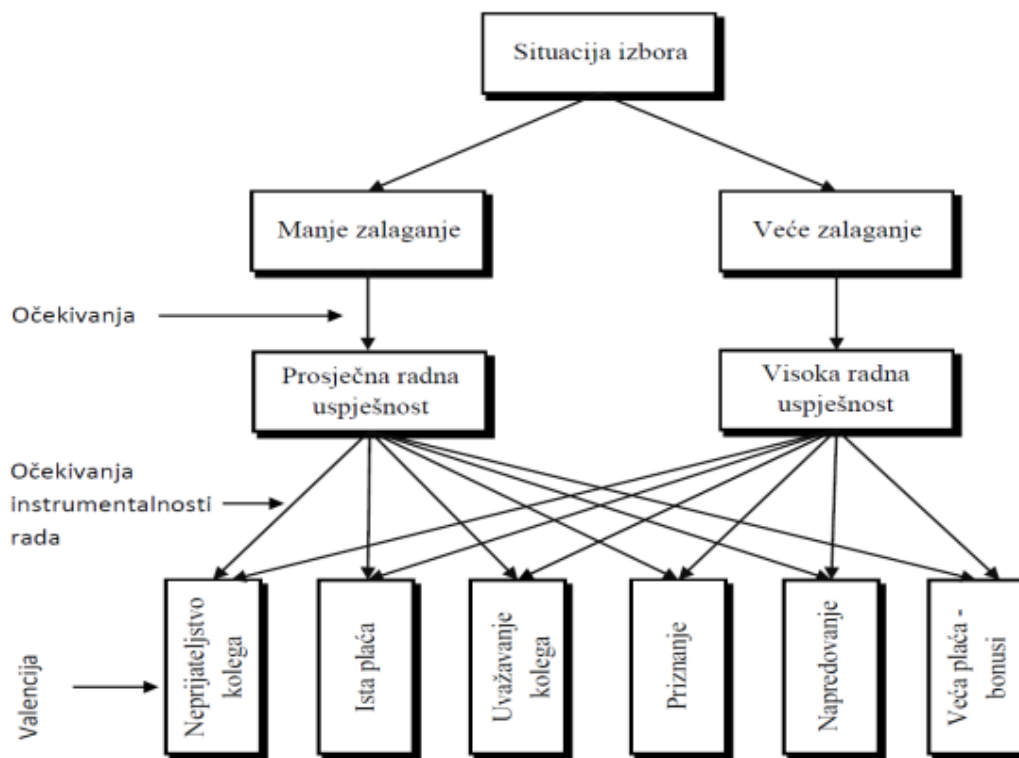


**Izvor:** Izradila autorica, prema Kutija, 2019.

Koncept očekivanja odnosi se na vjerovanje u vjerojatnost da će određenu aktivnost slijediti određeni ishod. Koncept valencije koji se odnosi na privlačnost i važnost koju različiti ishodi (nagrade) ili motivacijski čimbenici imaju za pojedinca. Valencija može biti pozitivna i negativna, a njezina vrijednost se kreće od minus jedan do plus 2. Osnovno načelo je da ljudi teži ostvarenju ishoda koje smatraju poželjnim i nastoje izbjeći one ishode koje smatraju negativnim. Koncept instrumentalnosti objašnjava da pojedinac odabire neku alternativu na temelju očekivane povezanosti između različitih rezultata, što znači da mu je važna veza između postavljenog cilja i uloženog napora. (Kutija, 2019.)

Dakle, ljudi su uvijek motivirani djelovati na način koji im pruža najveće šanse za postizanje željenog cilja.

**Slika 8.:** Vroomov model motivacije rada



**Izvor:** Bahtijarević-Šiber (1999:584)

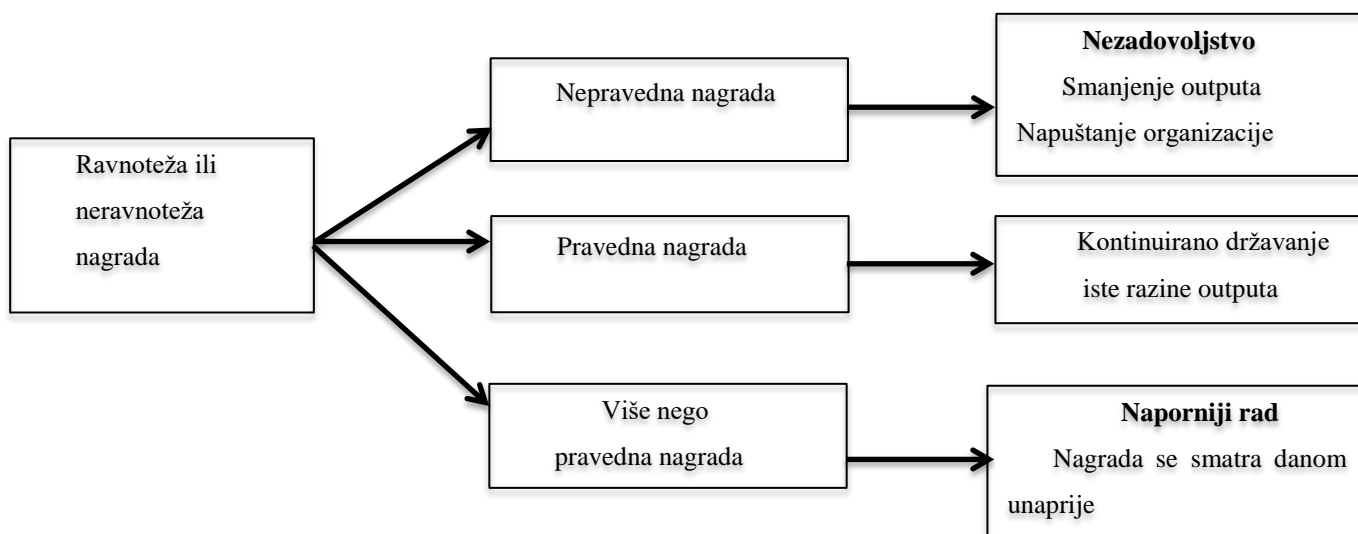
### 3.2.2.2. Adamsova teorija nejednakosti

J. Stacy Adams razvio je teoriju nejednakosti, koja gleda na odnos između pojedinca i organizacije kao na razmjenu u kojoj pojedinac ulaže svoje znanje i iskustvo, a zauzvrat dobiva različite oblike kompenzacije, poput plaće. Adams je vjerovao da se ljudi često uspoređuju s drugima, pa zaposlenici procjenjuju koliko su pravedno tretirani u usporedbi s kolegama. Stupanj motivacije i zadovoljstva poslom ovisi o tome koliko se osjećamo pravedno nagrađenima, a osjećaj nejednakosti u toj razmjeni može potaknuti različite oblike ponašanja.

Ako zaposlenici smatraju da su uložili više truda nego što su primili u povratku od organizacije, osjećat će nezadovoljstvo i smanjit će kvalitetu ili kvantitetu outputa ili napustiti organizaciju. Dok, zaposlenici dobe nagrade koje nadmašuju njihova očekivanja, mogu biti

dotatno motivirani za bolji rad i može im se činiti da su te nagrade oblik unaprijed nagrađivanja za buduće rezultate.

**Slika 9.:** Ravnoteža ili neravnoteža nagrada



**Izvor:**

[https://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_18.pdf](https://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf)

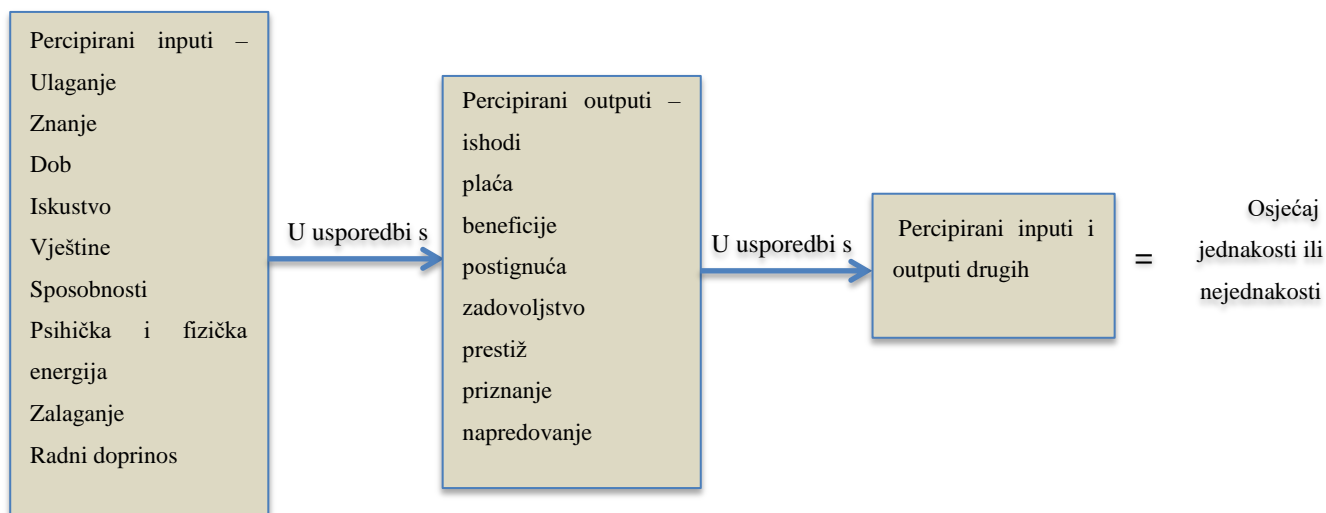
(pristupljeno: 14.6.2024.)

Temeljni principi teorije pravednosti mogu se razvrstati u dvije grupe. Prva grupa obuhvaća faktore koji utječu na to kako ljudi doživljavaju nejednakosti, dok se druga grupa odnosi na metode kojima se nejednakost može riješiti ili ublažiti. Usporedba jednakosti i nejednakosti prikazana je na slici 10. Adams proučava situacije koje proizlaze iz osjećaja nepravde i nejednakosti na radnom mjestu, gdje su sudionici zaposlenici, nadređeni i sama organizacija.

Prema Adamsu, menadžeri trebaju razumjeti složenost ljudske prirode i specifičnosti motivacijske teorije. U skladu s posebnim uvjetima u kojima se poduzeće nalazi, trebali bi odabrati i koristiti odgovarajuće materijalne i nematerijalne motivacijske metode.



**Slika 10.:** Komponente teorije pravičnosti



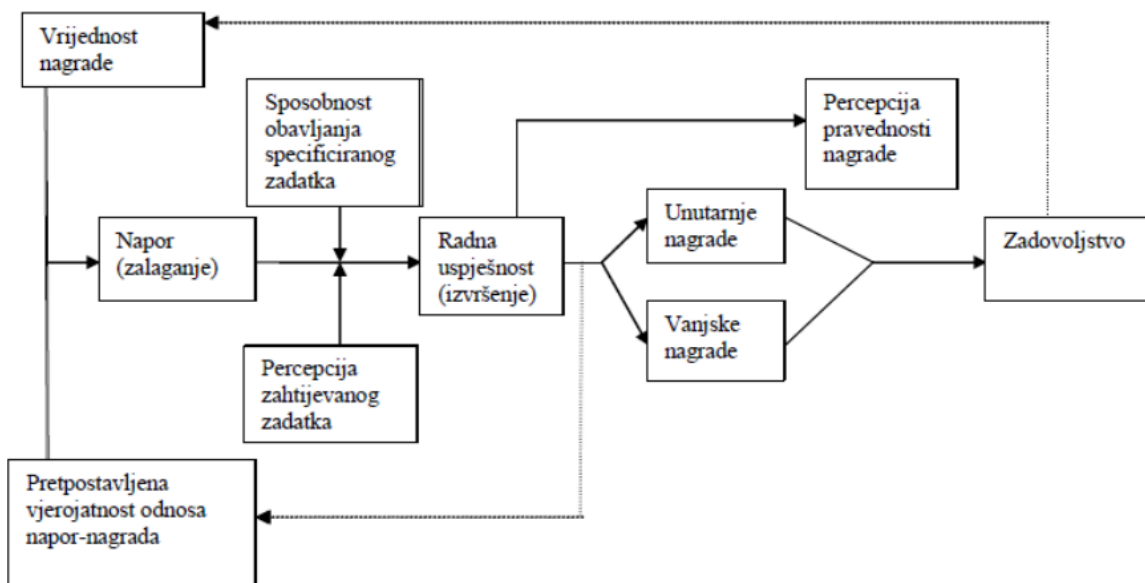
Izvor: Varga (2011:7)

### 3.2.2.3. Porter-Lawlerov model očekivanja

Porter i Lawler razradili su Vroomovu teoriju, te su uključili ekstrinzične i intrinzične nagrade. Prema Porter-Lawler-ovom modelu očekivanja, motivacija je samo jedan od čimbenika radnog ponašanja i uspješnosti, uključujući tu i sposobnosti i karakteristike pojedinca, percepcije zadataka i zadovoljstvo, očekivanja i valenciju te percipiranu jednakost nagrade, odnosno pravične distribucije nagrada u organizaciji. (Čičin-Šain, 2019.) Model sugerira da veza između zadovoljstva poslom i radnog učinka nije jednostavna te da uzroci te veze mogu biti nejasni. Uloženi trud koji dovodi do nagrade stvara osjećaj zadovoljstva poslom i oblikuje očekivanja pojedinca o budućim uspjesima.

Kao rezultat uloženog napora su intrinzične nagrade i ekstrinzične nagrade koje rezultiraju zadovoljstvom. Ovaj model karakterizira devet varijabli (slika 8.), koje naglašavaju da je motivacija za rad složena i da na nju utječe niz različitih faktora.

Slika 11.: Porter-Lawlerov model očekivanja



Izvor:

[https://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_18.pdf](https://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf)

(pristupljeno: 14.6.2024.)

### 3.2.2.4. Lawlerov model očekivanja

Lawlerov model očekivanja je modificiran prethodni model jer je Lawler smatrao da je nedovoljno precizno obrađen koncept očekivanja u odnosima napor – učinak (N-I) i učinak – efekti (I-E). Lawler daje značajan doprinos raščlanjivanjem i objašnjavanjem različitih vrsta očekivanja, koja utječu na individualnu motivaciju i faktora koji ih određuju. (Čičin-Šain, 2019.)

Istražujući vezu između očekivanja i rezultata (N-I), identificirao je brojne čimbenike među kojima se ističu:

- Objektivna situacija i način na koji je pojedinac doživljava
- Stavovi i mišljenja drugih ljudi o situaciji
- Ukupno iskustvo pojedinca u istim ili sličnim situacijama
- Osobne karakteristike, s naglaskom na samopouzdanje

U analizi odnosa između očekivanja i učinka (I-E), Lawler je identificirao ključne faktore, među kojima su najvažniji:

- Stvarna situacija i individualna percepcija te situacije
- Stavovi i mišljenja drugih ljudi o situaciji
- Pojedinačno iskustvo u istim ili sličnim situacijama
- Privlačnost (valencija) očekivanih ishoda
- Unutarnja ili vanjska kontrola nad nagradom
- Preciznost očekivanja o povezanosti nagrada i uloženog napora

Ovi faktori predstavljaju temelj na kojem menadžment može graditi strategije za poboljšanje radne učinkovitosti kroz motivaciju.

## 4. Klasteri motiva (ekstrinzične i ekstrinzične nagrade)

Ponašanje ljudi određeno je motivima koji ga pokreću. Motivacija je vrlo važna u svim aspektima života, počevši od škole, posla, hobija pa sve do svakodnevnih uobičajenih aktivnosti. Ako je pojedinac za nešto malo motiviran, vjerojatno neće ni započeti određeno ponašanje, a ako i počne, teško da će ga nastaviti. Stoga, motivacija je vrlo važna i u menadžmentu. Motivatori su ključni za vođenje produktivnog tima i uspješnu karijeru. Dobar vođa mora razumjeti što pokreće njihov tim kako bi ih motivirao da postignu zadani cilj.

Motivacija se dijeli na dvije vrste, a to su:

1. Intrinzična motivacija (unutarnja)
2. Ekstrinzična motivacija (vanjska)

Intrinzične i ekstrinzične motivacije opširno su proučavane, a njihova razlika bacila je važno svjetlo na razvojnu i obrazovnu praksu. Biti motiviran znači biti potaknut učiniti nešto, odnosno ostvariti cilj. Osoba koja nema poticaj ili nadahnuće za djelovanje da ostvari cilj karakterizira se kao nemotivirana, dok osobe koje su pune energije ili koje su aktivirane prema cilju, smatraju se motiviranima. (Ryan i Deci, 2000)

**Intrinzična motivacija** odnosi se na unutarnje čimbenike zbog kojih su određene aktivnosti nagrađujuće same po sebi. Intrinzična motivacija je prirodan dio ljudske prirode, koja dolazi iz unutarnjih potreba poput želje za učenjem, stvaranjem i istraživanjem. Osobe s intrinzičnom motivacijom rade nešto jer u tome uživaju. Intrinzična motivacija uključuje obavljanje aktivnosti radi zadovoljstva, a ne radi bilo kakve očite vanjske nagrade (Oudeyer i Kaplan, 2009). Ako su ljudi intrinzično motivirani, nagrada je samo izazov i užitek u zadatku te zadovoljstvo što su taj zadatak dovršili.

Intrinzična motivacija definirana je kao obavljanje aktivnosti radi inherentnog zadovoljstva, a ne radi neke odvojive posljedice. Kada je intrinzično motivirana, osoba je potaknuta djelovati zbog zabave ili izazova, a ne zbog vanjskih proizvoda, pritisaka ili nagrada. (Ryan i Deci, 2000)

Istraživači su identificirali nekoliko različitih vrsta intrinzične motivacije. Jedna od najznačajnijih od svih okvira je „4C“- challenge (izazov), curiosity (znatiželja), control (kontrola) and context (kontekst).

### **Izazov**

White je opisao ideju učinka ili motiva za ovladavanje, što sugerira da ljudi traže izazove i nove vještine za postizanje svojih ciljeva isključivo zbog zadovoljstva postignuća. Motivacija koja je temeljena na postignuću ima za cilj postizanje cilja iz razloga osobnog razvoja. Ljudi su

više motivirani kada teže k ciljevima koji imaju osobni značaj te ciljevima koji su dostižni, ali ne i zagarantirani

### **Znatiželja**

Berlyn, opisao je znatiželju i druge oblike motivacije koji uključuju učenje kao svojstvene stalnom procesu ljudi da upoznaju svoj svijet. Motivacija za kompetenciju, koja se naziva i motivacija za učenje, intrinzična je motivacija vođena znatiželjom i željom za razvojem vještina. Intrinzična motivacija je veća, ako je zadatak za osobu sam po sebi perceptivno ili kognitivno zanimljiv.

### **Kontrola**

Prva osoba koja je eksplicitno skovala pojam intrinzične motivacije bio je Hunt (1961). Hunt se usredotočio na motivacijsku vrijednost osjećaja kontrole. Slijedeći Piagetova opažanja da se čini da čak i djeca prolaze kroz sustavan proces eksperimentiranja i istraživanja, Hunt je naglasio da ljudi smatraju da je kontrola nad okolinom inherentno motivirajuća. Ljudi žele osjećaj kontrole nad sobom i svojim okruženjem, te žele sami određivati čemu će težiti.

### **Kontekst**

U području obrazovne psihologije, Bruner (1961.) je pisao o važnosti naglašavanja učenja — pokazujući učenicima važnost i korisnost vještina koje se uče u školi za rješavanje problema ili postizanje intrinzičnih ciljeva u širem svijetu. (McLeod, 2023.)

**Ekstrinzična motivacija** opisuje ponašanje potaknuto vanjskim nagradama ili kaznama. Te posljedice mogu biti opipljive, poput novčanog gubitka ili sramote, ili apstraktne, poput društvenog poštovanja ili srama.

Ekstrinzična motivacija je konstrukt koji se odnosi kad god se neka aktivnost radi kako bi se postigao neki odvojivi ishod. Ekstrinzična motivacija je stoga u suprotnosti s intrinzičnom motivacijom, koja se odnosi na obavljanje aktivnosti samo radi uživanja u samoj aktivnosti, a ne zbog njene instrumentalne vrijednosti (Ryan i Deci, 2000.).

Temeljna razlika između intrinzične i ekstrinzične motivacije je to što intrinzična motivacija dolazi iznutra, a ekstrinzična dolazi izvana. Međutim, to se dvije motivacije međusobno ne isključuju. Primjerice, netko tko radi na dovršetku projekta može biti ekstrinzično motiviran završiti kako bi ispoštovao rok partnera, ali intrinzično motiviran jer uživa u projektu i želi proizvesti visokokvalitetan rad (Sennett, 2021.) .

Vrste ekstrinzične motivacije su:

- **Motivacija kroz nagrade:** motivacija dolazi iz vanjskih materijalnih nagrada, kao što su povećanje plaće ili bonusi, koje potiču osobu da postigne određene ciljeve.
- **Motivacija kroz moć:** ova vrsta motivacije temelji se na želji za kontrolom i utjecajem na druge. Na primjer, vođa može biti motiviran da vodi i nadahnjuje tim kako bi prevladao prepreke.
- **Motivacija temeljena na strahu:** ova motivacija dolazi iz nastojanja da se izbjegnu negativne posljedice. Na primjer, šef može prijetiti novčanom kaznom onima koji kasne na posao ili student može učiti za test iz straha od loše ocjene. (McLeod, 2023.)

Iako intrinzična i ekstrinzična motivacija mogu biti prisutne u isto vrijeme, istraživanja sugeriraju da će jedna od njih često biti jača. Također, ove dvije vrste motivacije mogu se međusobno negativno utjecati, zbog čega je važno analizirati ih odvojeno.

**Slika 12.:** Hijerarhija motivacije



**Izvor:** <https://deepproject.hr/kako-motivirati-ljude-i-zasto-benefiti-ne-mogu-biti-jedina-motivacija/> (pristupljeno: 20.6.2024.)

## 5. Analiza istraživanja

U svrhu pisanja završnog rada, u razdoblju od 27. svibnja 2024. do 10. srpnja 2024., provedena je anketa o „Poticanje uspješnosti na radu (kroz intrinzične i ekstrinzične činitelje)“ u poduzećima koja se bave logistikom. Anketa se slala mailom na logističke kompanije pretežno bazirane na Sjeveru Hrvatske.

Svrha ankete je procjena kako različiti faktori motivacije, poput intrinzičnih i ekstrinzičnih čimbenika, oblikuju radnu motivaciju zaposlenika te kako ta motivacija može utjecati na njihovu uspješnost i angažman na poslu.

Anketu je ispunilo 61 ispitanik različitih poduzeća.

Anketa se sveukupno sastoji od 13 pitanja za čije je popunjavanje bilo potrebno oko 5 minuta.

Anketnim upitnikom bila su postavljena sljedeća pitanja:

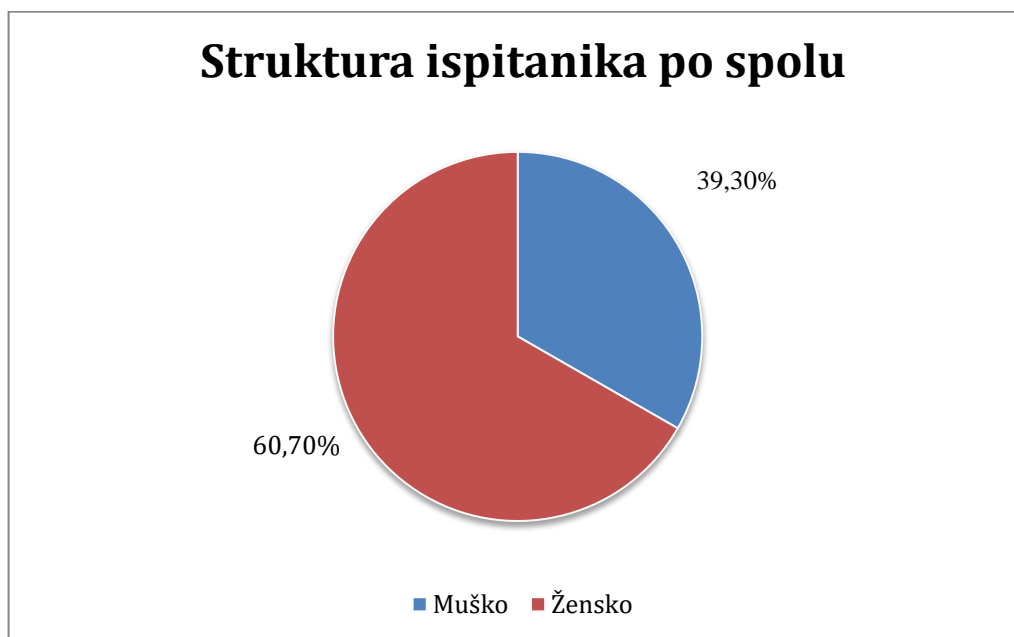
1. Spol
2. Dobna skupina
3. Završen stupanj obrazovanja
4. Status o zaposlenosti
5. Mjesečna primanja ispitanika
6. Intrinzične nagrade
7. Ekstrinzične nagrade

### 5.1. Rezultati ankete

#### 5.1.1. Spol

Od ukupnog broja ispitanika 60,7% ispitanih su bile osobe ženskog spola, a 39,3% osobe muškog spola.

**Slika 13:** Struktura ispitanika prema spolu



**Izvor:** Rad autora

### **5.1.2. Dobna skupina**

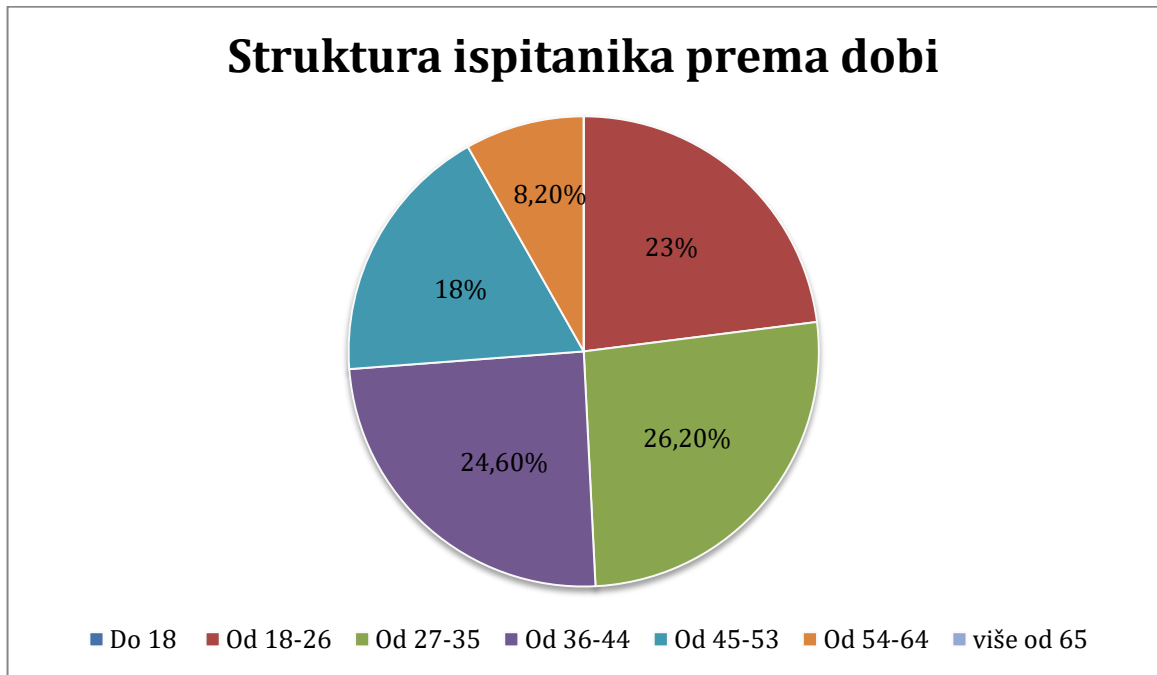
Dob ispitanika kategorizirana je u sedam skupina:

- Do 18 godina
- Od 18 do 26 godina
- Od 27 do 35 godina
- Od 36 do 44 godina
- Od 45 do 53 godina
- Od 54 do 64 godina
- Više od 65 godina

Najviše postotak ispitanika bio je u dobnoj skupini od 27- 35 godina (26,2%). Postotak ispitanika u dobi od 36-44 godine bio je 24,6% (15), ispitanika u dobi od 18-26 godina bilo 23% (14). U dobi od 45-53 godina bilo je 18% (11) ispitanika. Najmanje je bilo ispitanika u dobi do 54-64 godina 8,2% (5), te nijedan ispitanik nije bio u dobi do 18 godina ili iznad 65 godina.



**Slika 14:** Struktura ispitanika prema dobi

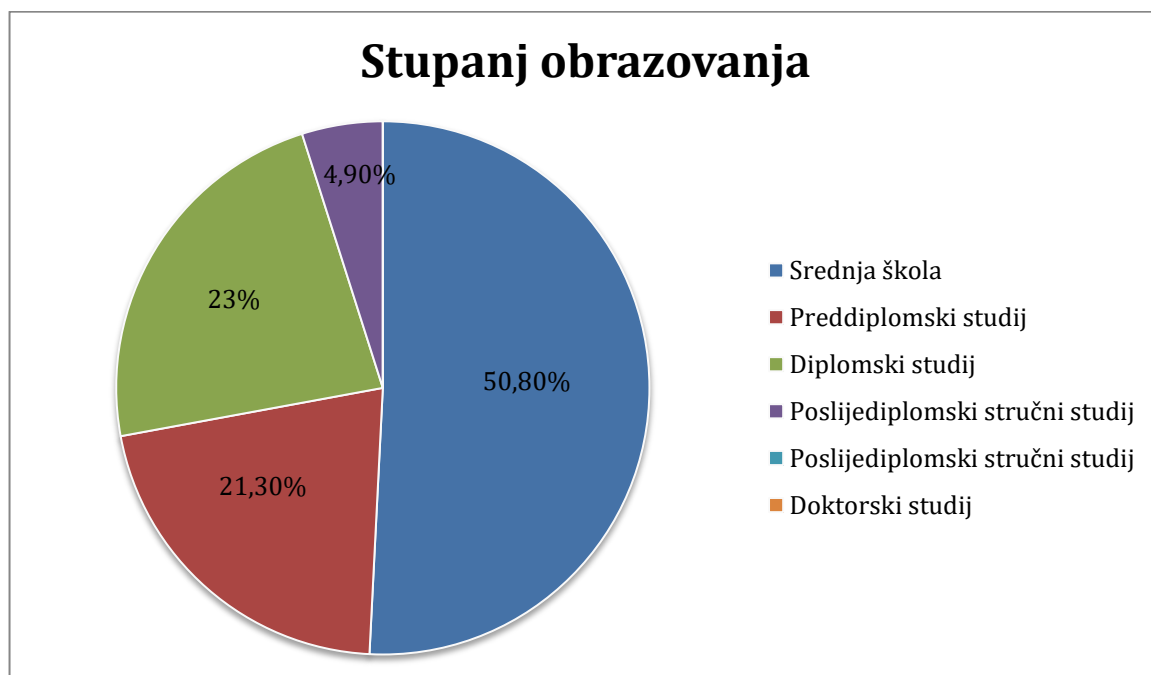


**Izvor:** Rad autora

### **5.1.3. Završen stupanj obrazovanja**

Najveći dio ispitanika ima srednju stručnu spremu 50,8%. Diplomski studij ima završeno 23% ispitanika, dok završeni preddiplomski studij ima 21,3% ispitanika. Najmanje ispitanika ima poslijediplomski stručni studij 4,9%, dok ni jedan ispitanik nema završen poslijediplomski znanstveni studij i doktorski studij.

Slika 15. Stupanj obrazovanja

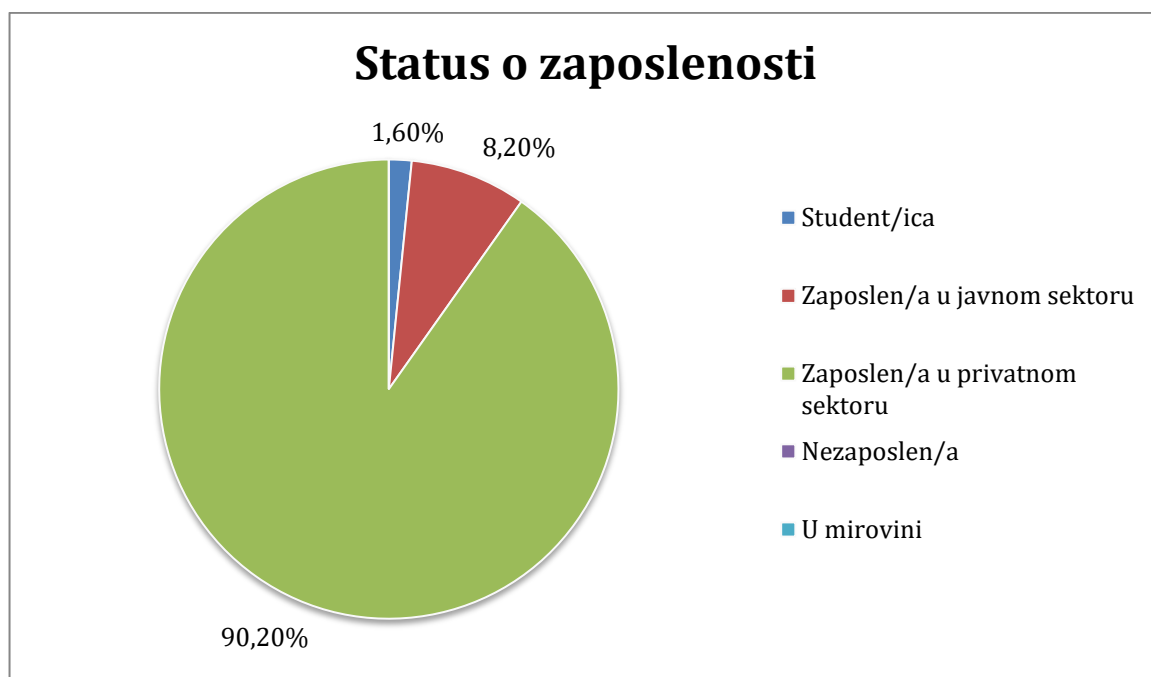


Izvor: Rad autora

#### 5.1.4. Status o zaposlenosti

Najveći broj ispitanika zaposlen je u privatnom sektoru 90,2%, dok ih je u javom sektoru zaposleno 8,2%. Samo je jedan ispitanik zaposlen kao student 1,6%, dok niti jedan ispitanik nije nezaposlen ili u mirovini.

**Slika 16:** Status o zaposlenosti



**Izvor:** Rad autora

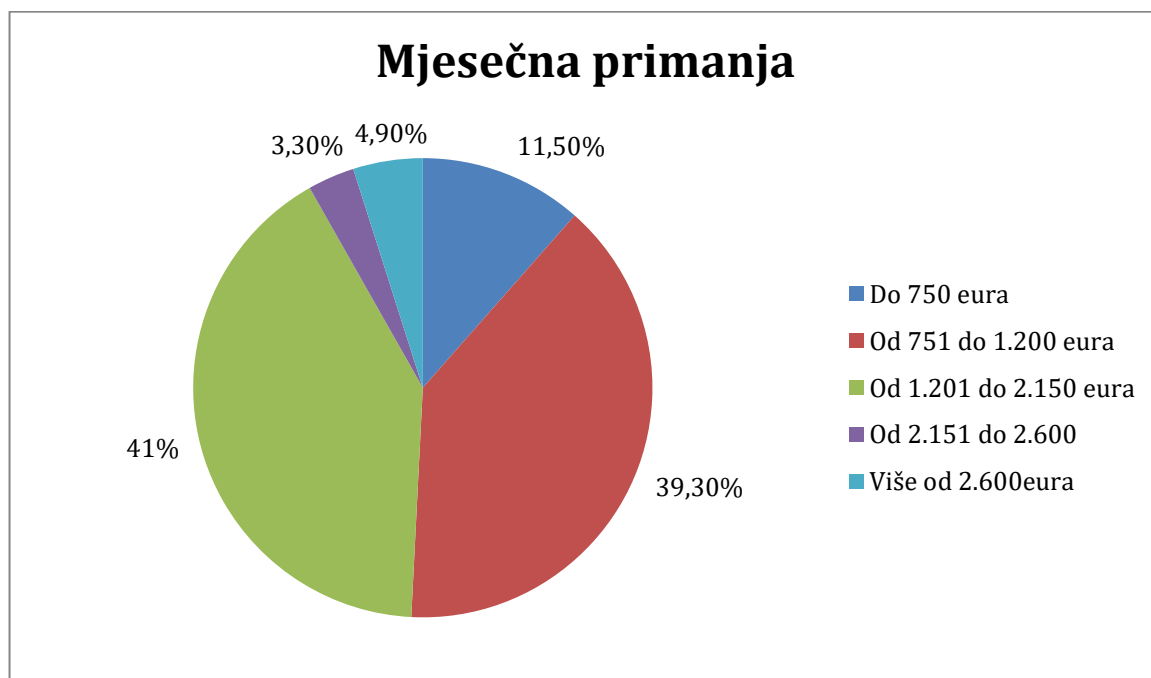
### 5.1.5. Mjesečna primanja ispitanika

Mjesečna primanja u anketnom upitniku bila su podijeljena u 5 skupina:

- Do 750 eura
- Od 751 do 1.200 eura
- Od 1.201 do 2.150 eura
- Od 2.151 do 2.600 eura
- Više od 2.600 eura

Od ukupnog broja ispitanika, 41% je navelo da im mjesečna primanja iznose između 1.201-2.150 eura. Nešto manje ispitanika 39,3% izjavilo je da ima primanja između 751-1.200 eura. 11% ispitanika ima primanja do 750 eura, dok je 4,9% ispitanika izjavilo da ima primanja viša od 2.600 eura, a 3,3% ispitanika izjavilo je da ima primanja od 2.151-2.600 eura.

**Slika 17: Mjesečna primanja**



**Izvor:** Rad autor

### **5.1.6. Intrinzične nagrade**

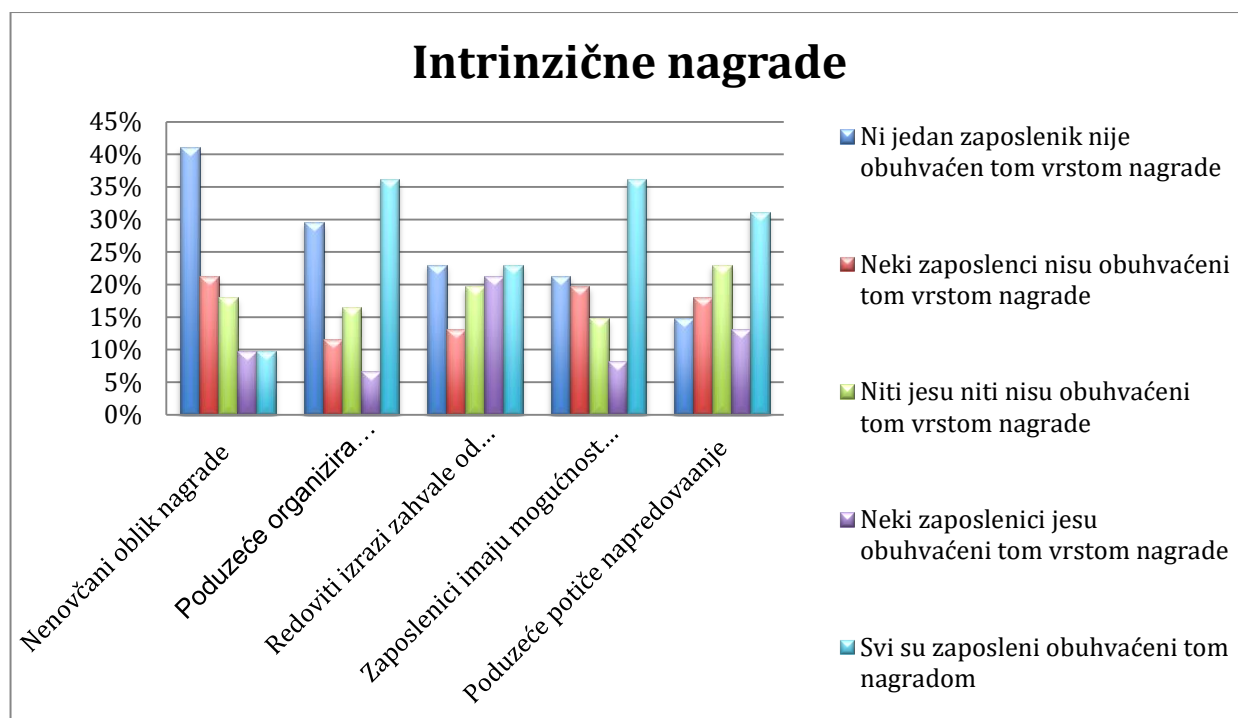
Sljedeća pitanja odnosila su se na intrinzične nagrade. Ispitanici su odgovarali na postavljeno pitanje koristeći skalu od 1-5, pri čemu 1-nijedan zaposlenik nije obuhvaćen tom vrstom nagrade, 2- neki zaposlenici nisu obuhvaćeni tom vrstom nagrade, 3- niti jesu niti nisu obuhvaćeni tom vrstom nagrade, 4- neki zaposlenici jesu obuhvaćeni tom vrstom nagrade, 5 -svi zaposlenici su obuhvaćeni tom nagradom.

Pitanja koja su bila postavljena za intrinzične nagrade su:

1. Poduzeće u kojem ste zaposleni ima nenovčani oblik nagrade za priznanje postignuća poboljšanja kvalitete, odnosno poslovanja kao što su roba, certifikati, i ulaznice, itd.
2. Poduzeće u kojem ste zaposleni organizira proslave za priznanje postizanja postignuća poboljšanja kvalitete poslovanja tj. uspjeha, kao što su ručkovi, večere i posebni događaji.
3. Poduzeće u kojem ste zaposleni ima redovite izraze zahvalnosti od strane menadžera/vođe prema zaposlenicima kako bi im priznali postignuće poboljšanja kvalitete poslovanja odnosno ostvareni uspjeh.

4. Poduzeće u kojem ste zaposleni ima dostupan formalan sustav prijedloga kojim zaposlenici imaju mogućnost davati prijedloge za poboljšanje kvalitete, radnog mjesta, itd.
5. Poduzeće u kojem radite potiče napredovanje, pri čemu se napredovanja prvenstveno temelje na postizanju ciljeva temeljenih na kvaliteti, nasuprot kvantitativnim ciljevima.

**Slika 18: Intrinzične nagrade**



**Izvor:** Rad autora

Kao što se i vidi iz grafikona, poduzeća koja imaju nenovčani oblik nagrade za priznanje postignuća poboljšanja kvalitete, odnosno poslovanja kao što su roba, certifikati, i ulaznice, itd. ispitanici su odgovorili, najveći postotak njih 41% da niti jedan zaposlenik nije obuhvaćen tom vrstom nagrade. 9,8% ispitanika odgovorilo je da neki zaposlenici jesu obuhvaćeni tom vrstom nagrade. Također, isti broj ispitanika(9,8%) odgovorilo je da su svi zaposlenici obuhvaćeni tom vrstom nagrade.

U ostalim intrinzičnim nagradama, najveći broj odgovora ispitanika je bio da su svi zaposlenici obuhvaćeni tom vrstom nagrade.

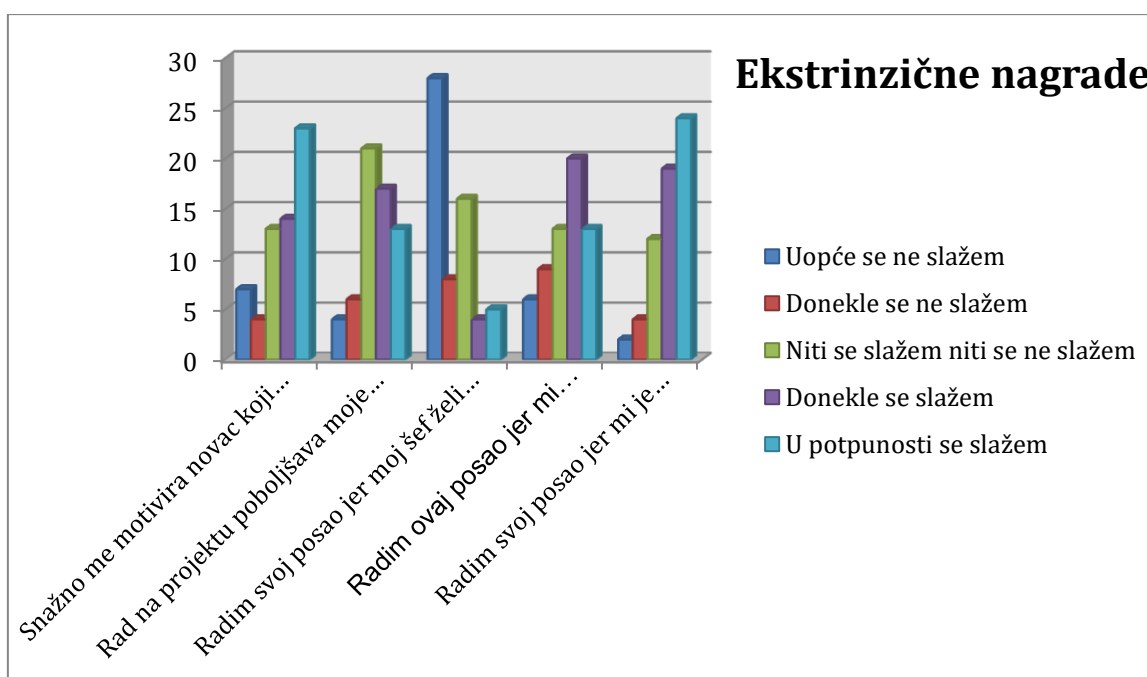
### 5.1.7. Ekstrinzične nagrade

Ostala pitanja bila su vezana uz ekstrinzične nagrade i učinak zaposlenika. Ispitanici su odgovarali na postavljena pitanja koristeći skalu od 1 do 5, gdje 1 označava „uopće se ne slažem“, 2 označava „donekle se ne slažem“, 3 označava „niti se slažem niti se ne slažem“, 4 označava „donekle se slažem“, a 5 označava „u potpunosti se slažem“. Ovo je primijenjeno na tvrdnje koje su se odnosile na učinak i ekstrinzične nagrade.

Pitanje vezano uz ekstrinzične nagrade bilo je podijeljeno na pet pitanja:

- Snažno me motivira novac koji mogu zaraditi
- Rad na projektu otvorenog koda povećava moje mogućnosti za bolji posao
- Radim svoj posao jer to moj šef želi da radim
- Radim ovaj posao jer mi određuje određeni životni standard
- Radim svoj posao jer mi treba prihod

**Slika 19:** Ekstrinzične nagrade



**Izvor:** Rad autora

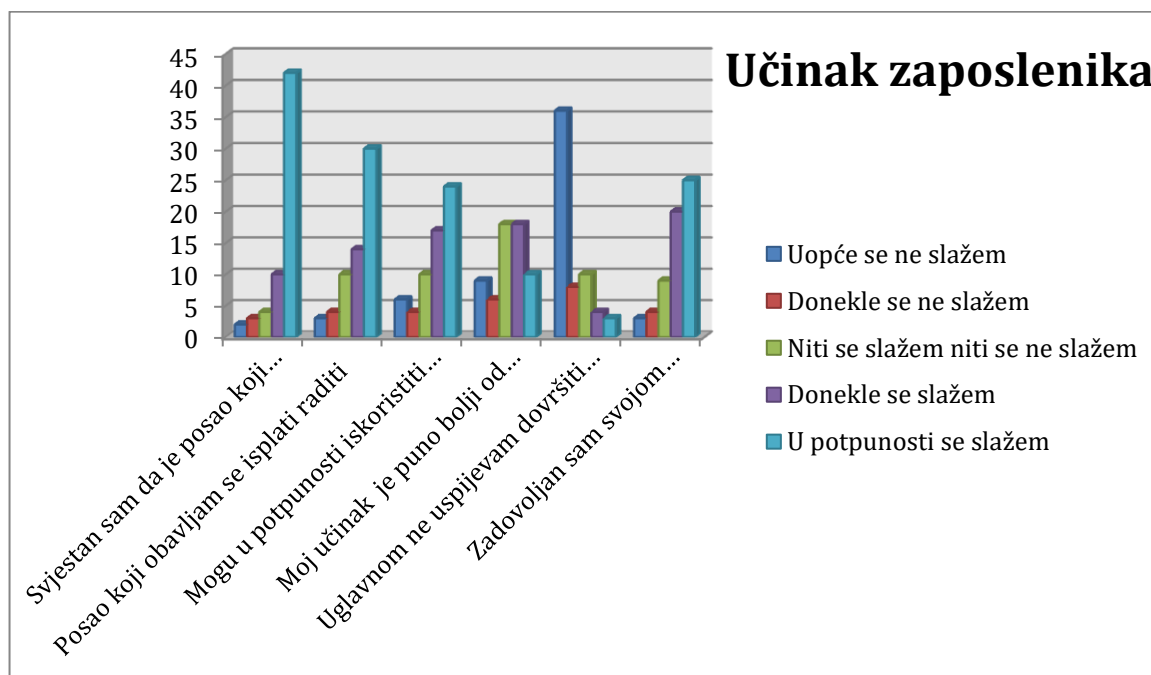
### 5.1.8. Učinak zaposlenika

Na kraju su bila postavljena pitanja za učinak zaposlenika. Ispitanici su odgovarali na pitanja koristeći skalu od 1 do 5, gdje 1 označava "uopće se ne slažem", 2 "donekle se ne slažem", 3 "niti se slažem niti se ne slažem", 4 "donekle se slažem", a 5 "u potpunosti se slažem", u vezi s tvrdnjama o učinku i ekstrinzičnim nagradama.

Pitanja vezana uz učinak zaposlenika su:

1. Svjestan sam da je posao koji obavljam važan za organizaciju
2. Posao koji obavljam se isplati raditi
3. Mogu u potpunosti iskoristiti svoj potencijal u svom poslu
4. Moj učinak je puno bolji od istih kvalificiranih kolega
5. Uglavnom ne uspijevam dovršiti važne obveze
6. Zadovoljan sam svojom izvedbom jer je uglavnom zadovoljavajuća i bolja

**Slika 20:** Učinak zaposlenika



Izvor: Rad autora

## 6. Zaključak

Dakle, na kraju se može zaključiti da uspjeh organizacija i poduzeća ovisi ljudskim resursima. Motivacija je ključni faktor koji značajno utječe na ljudsko ponašanje, performanse i uspjeh, kako individualno tako i organizacijski. Bitno je da svaka organizacija zna uspješno upravljati ljudskim potencijalima kako bi uspjeh organizacije bio zagarantiran. Ukoliko menadžeri uspješno upravljaju ljudskim resursima, njihovi zaposlenici će biti motivirani, te će davati svoj maksimum u obavljanju svojih zadataka. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima uključuje balans između intrinzičnih i ekstrinzičnih nagrada kako bi se osiguralo zadovoljstvo i motivacija zaposlenika. Intrinzična motivacija, koja dolazi iz unutarnjeg zadovoljstva i osobnog interesa, često vodi prema dugotrajnijoj angažiranosti i većem osjećaju ispunjenosti, dok s druge strane, ekstrinzična motivacija, koja je potaknuta vanjskim nagradama ili priznanjima, može biti učinkovit alat u postizanju specifičnih ciljeva. No, ako se organizacija dugoročno oslanja isključivo na ekstrinzične čimbenike motivacije, može doći do smanjenja unutarnjeg zadovoljstva i motivacije.

Kroz ovaj rad, istraženi su različiti aspekti motivacije s naglaskom na intrinzične i ekstrinzične motivacijske čimbenike. Svaki aspekt motivacije pruža uvid u kompleksnu prirodu motivacije i ukazuje na to da ne postoji univerzalni model koji bi u potpunosti mogao objasniti sve aspekte motivacijskog procesa. Rezultati provedenog istraživanja upućuju na to kako u logističkoj djelatnosti kao motivacijski faktor najviše prevladava novčani oblik nagrade, dok se nenovčani oblik odnosi na priznanje kvalitete rada kroz ručkove, večere i ostalo, dok je puno manje zaposlenika obuhvaćeno npr. priznanjem za postignuće kroz dobivanje certifikata, ulaznica, robe itd. Rezultati učinka zaposlenika pokazuju da većina zaposlenika u potpunosti vjeruju da je njihov posao važan za organizaciju, da se trud koji ulažu u posao isplati, te da mogu iskoristiti svoj puni potencijal na poslu. Također zaposlenici su zadovoljni svojom radnom izvedbom. Nasuprot tome, najveći broj zaposlenika ne slaže s tvrdnjom da uglavnom ne uspijevaju dovršiti važne obveze, dok najmanje zaposlenika smatra da je njihov učinak puno bolji istih kvalificiranih kolega. Na temelju rezultata ankete, može se zaključiti da intrinzične i ekstrinzične nagrade imaju ključnu ulogu u angažiranosti i postizanju uspjeha u organizaciji. Važno je naglasiti, da mora postojati ravnoteža između intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora kako bi se postigla optimalna motivacija zaposlenika.

Kao najuspješnija strategija za poticanje dugoročnog uspjeha, bila bi kombinacija intrinzičnih i ekstrinzičnih motivacijskih faktora. Organizacije koje uspješno održavaju ove faktore imaju



veće šanse za održavanje visoke razine performansi, zadovoljstva i ukupnog uspjeha. Da bi se zadovoljstvo zaposlenika postiglo pomoću nagrada, važno je da menadžeri dobro upoznaju svoje zaposlenike, kako bi točno znali što ih motivira, te na koji način i pomoću kojih nagrada da potaknu njihovu angažiranost i zadovoljstvo na radnom mjestu.

Ukoliko, menadžeri osiguraju pravedne radne uvjete transparentne komunikacije i mogućnosti za kontinuirani razvoj i napredovanje, velike su vjerojatnosti u postizanju uspješnosti na radu i održavanju konkurentnosti.

## 7. Literatura

1. Babić, A. (2021). Strategije motivacije zaposlenika. Diplomski rad , Osijek.
2. Bennis, W.G. i Schein, E. (2017). Douglas McGregor: Theory X and Theory Y., dostupno na [https://switcheducation.com/wp-content/uploads/2017/06/SEB\\_LYO\\_McGregor\\_Thinker.pdf](https://switcheducation.com/wp-content/uploads/2017/06/SEB_LYO_McGregor_Thinker.pdf) , 17.6.2024.
3. Brown, L.V. (2007). Psychology of Motivation (online). New York, Nova Science 2007., dostupno na <https://books.google.hr/books?id=hzPCuKfpXLMC&printsec=frontcover&hl=hr#v=onepage&q&f=false> , 10.6.2024.
4. Cherry, K. (2023a)- Motivation The Driving Force Behind Our Actions, dostupno na <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>. , 11.6.2024.
5. Cherry, K. (2023b) Intrinsic Motivation vs. Extrinsic Motivation: What's the Difference?, dostupno na <https://www.verywellmind.com/differences-between-extrinsic-and-intrinsic-motivation-2795384> , 11.6.2024.
6. Čičin-Šain, D. (2019). Predavanja iz menadžmenta- Motivacija kao poticaj za rad, dostupno na [https://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_18.pdf](https://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf) , 15.6.2024.
7. Gavranić- Jakas, N. (2017). Utjecaj motivacije zaposlenika na kvalitetu pružanja usluge u hotelima otoka Brača. Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Split.
8. Kuleto, V. (2016). Motivacija, dostupno na <https://www.valentinkuleto.com/2016/04/motivacija/> , 17.6.2024.
9. Kecman, B. (2012). Motivacija i neke od sadržajnih teorija motivacije u suvremenom društvu. Dostupno na <https://motivacijateorije.blogspot.com/> , 17.6.2024.
10. Kljak, M., Mimica, A., Roglić, M. (2020). EPR teorija motivacije. Dostupno na <https://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/2020/04/epr-teorija-motivacije.html> , 15.6.2024.
11. Lujo, M. (2019). Motivacija i nagrađivanje zaposlenika na primjeru Vladimir d.d. i OTP BANKA d.d., Završni rad, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.
12. Miloš, S. I. (2017). Motivacija za postignućem. Dostupno na <https://selekcija.hr/2017/11/motivacija-za-postignucem/> , 15.6.2024.
13. Markasović, L. (2023). Teorije motivacije zaposlenika. Završni rad, EFOS, Osijek.

14. Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, vol. 50, br. 4, str. 370-396, dostupno na <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> , 20.6.2024
15. Mijoč, J. (2019). MOTIVACIJA ZA POSTIGNUĆEM U POJAŠNJENJU NAMJERA ZA SAMOZAPOŠLJAVANJEM. Ekonomska misao i praksa, 28 (1), str. 223-244, dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/322676> , 16.6.2024.
16. Miljković, S. (2007). Motivacija zaposlenih i modifikovanje ponašanja u zdravstvenim organizacijama, vol. 46, br. 2, str. 53-62, dostupno na [https://publisher.medfak.ni.ac.rs/AMM\\_1/amm-stari/2007-html/2-broj/MOTIVACIJA%20ZAPOSLENIH....pdf](https://publisher.medfak.ni.ac.rs/AMM_1/amm-stari/2007-html/2-broj/MOTIVACIJA%20ZAPOSLENIH....pdf) , 16.6.2024.
17. Nićin, N. (2015). Procesne teorije motivacije, FBIM Transactions, vol. 3, br. 2, str. 75-80, dostupno na [https://fbim.meste.org/FBIM\\_2\\_2015/6\\_09.pdf](https://fbim.meste.org/FBIM_2_2015/6_09.pdf) , 17.6.2024.
18. Pureta, I. (2011). Intrinzična motivacija je bolja od svih kontrola. Dostupno na <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/intrinzična-motivacija-je-bolja-od-svih-kontrola> , 15.6.2024.
19. Ryan, R.M. i Deci E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology, vol. 25, br. 1, str. 54-67, dostupno na [https://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_IntExtDefs.pdf](https://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_IntExtDefs.pdf) , 16.6.2024.
20. Shalini, L. (2023). 12 najvažnijih funkcija upravljanja ljudskim potencijalima. Dostupno na <https://go-better.com/blog/hrm-functions/> , 17.6.2024.
21. Sabočanac, M. (2020). Teorije motivacije zaposlenika, Završni rad, EFOS, Osijek.
22. Sušić, N. (2016). Maslowljeva teorija-hijerarhija potreba, Završni rad, Veleučilište „Nikola Tesla“, Gospić.
23. Vugrinec, M. (2019). Motivacijske teorije i njihovi primjeri iz prakse, Završni rad, FOI, Varaždin
24. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Stručni rad, Čakovec.
25. Zgodić, D. (2012). Menadžment ljudskih resursa, dostupno na [http://danielazgodic.blogspot.com/2012/05/poticanje-uspjesnosti-na-radu\\_15.html](http://danielazgodic.blogspot.com/2012/05/poticanje-uspjesnosti-na-radu_15.html) , 17.6.2024.
26. Zorko, P.(2018). Istraživanje psihosocijalnih faktora u uredskim poslovima, Završni rad, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac.

## **Popis slika**

Slika 1: Funkcije ULJP-a

Slika 2: Proces motivacije

Slika 3: Maslowljeva piramida potreba

Slika 4: Teorija trostupanjske hijerarhije

Slika 5: Prikaz Herzbergove teorije na Maslowljevoj piramidi potreba

Slika 6: Karakteristike osoba s izraženom motivacijom za postignuće

Slika 7: Koncept Vroomova modela motivacije

Slika 8: Vroomov model motivacije

Slika 9: Ravnoteža ili neravnoteža nagrada

Slika 10: Komponente teorije privlačnosti

Slika 11: Porter-Lawlerov model očekivanja

Slika 12: Hijerarhija motivacija

Slika 13: Struktura ispitanika po spolu

Slika 14: Struktura ispitanika prema dobi

Slika 15: Stupanj obrazovanja

Slika 16: Status o zaposlenosti

Slika 17: Mjesečna primanja

Slika 18: Intrinzične nagrade

Slika 19: Ekstrinzične nagrade

Slika 20: Učinak zaposlenika

## **Popis tablica**

Tablica 1: Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka prema teoriji motivacije uloga