

# Motivacija u radnoj organizaciji na primjeru DM-drogerie markt

---

Škoda, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:284463>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-25**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 65/PE/2016

**MOTIVACIJA U RADNOJ ORGANIZACIJI**  
**NA PRIMJERU DM – DROGERIE MARKT**

Ivana Škoda

Varaždin, ožujak 2016.



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



**DIPLOMSKI RAD br. 65/PE/2016**

**MOTIVACIJA U RADNOJ ORGANIZACIJI  
NA PRIMJERU DM – DROGERIE MARKT**

Student:

Ivana Škoda, 0096 / 336 D

Mentor:

doc.dr.sc. Anica Hunjet

Varaždin, ožujak 2016.



# Prijava diplomskog rada

studentata IV. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	Ivana Škoda	MATIČNI BROJ	0096/336D
NASLOV RADA	MOTIVACIJA U RADNOJ ORGANIZACIJI NA PRIMJERU DM-DROGERIE MARKT		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	MOTIVATION IN OPERATING ORGANIZATION FOR EXAMPLE DM-DROGERIE MARKT		
KOLEGIJ	ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE		
MENTOR	doc. dr. sc. Anica Hunjet		
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc. dr. sc. Petar Kurečić 2. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina 3. doc. dr. sc. Anica Hunjet		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 65/PE/2016

OPIS

Diplomskim radom Motivacija u radnoj organizaciji na primjeru DM-Drogerie Markt, prikazana je struktura organizacije čija osnovna svrha pripada ljudskim potencijalima, a ključ njihova uspjeha ogleda se u brojnim teorijama i načinima motivacije. Ocjena učinkovitosti i mjerenje poslovnog zadovoljstva ostvaruje se brojnim materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama, a radna organizacija DM-Drogerie Markt najbolji je primjer učinkovitog rukovođenja, motivacije zaposlenika i njihovog zadovoljstva.

U VARAŽDINU, DANA

07. 03. 2016.



A. Hunjet

DIR 01 PE

## **Predgovor**

Odabravši temu koja neizbježno sve više postaje dio osobne svakodnevice uz brojnu literaturu i istraživanja nastojala sam ovaj diplomski rad približiti sebi, ali i svim čitateljima. Svrha obrade upravo ove teme upoznavanje je teorije bitnih čimbenika, oblika i procesa motivacije sa ciljem korištenja obrađene teorije u budućoj praksi unutar poslovnog okruženja.

Ovom prilikom upućujem zahvalu svim Profesorima, koji su mi tokom školovanja omogućili da uz stečeno znanje riješim obaveze unutar zakazanog roka.

Posebno se zahvaljujem mentorici Anici Hunjet, doc. dr. sc., koja je bez imalo dvojbe prihvatila temu ovog diplomskog rada, bila dostupna za moje pojedine nedoumice prilikom njegove izrade te pružila pomoć i savjete bez kojih ovaj rad ne bi imao ovakav značaj.

Veliko hvala mojem Filipu koji je uvijek imao strpljenja, riječ utjehe i trunku ohrabrenja kroz moje studentske uspone i padove.

Najveću zahvalu upućujem mojim roditeljima i sestri koji su od samog početka bili uz mene, spremni pružiti nesebičnu pomoć.

Na kraju, HVALA svima koji su bili moj poticaj i vjera u osobni uspjeh te postizanje zacrtanog cilja.

Ivana Škoda

## **Sažetak**

Ovim radom prikazana je struktura organizacije čija osnovna svrha pripada ljudskim potencijalima, a ključ njihova uspjeha ogleda se u brojnim teorijama i načinima motivacije.

Organizacija ima bezbroj različitih značenja, a obuhvaća mnoge sustave, strukture, procese, tehnologije i strategije. U organizacijama ljudi djeluju zajedno kako bi postigli zajedničke ciljeve koje sami ne bi mogli obaviti. Ljudi su najvažnija sastavnica organizacije jer su oni jedini živi element te svojom interakcijom čine povezanost svih dijelova organizacije. Bez ljudi je nezamislivo funkcioniranje sustava, a strategija razvoja ljudskih potencijala ima glavni cilj planiranje aktivnosti koje će organizaciji omogućiti da ima prave ljude, na pravom mjestu i u pravo vrijeme.

Motivacija predviđa najveći dio ljudskog ponašanja, odraz u ponašanju te radni učinak jer ako zaposlenici nisu motivirani organizacija nema pretjeranog izgleda za dugoročni uspjeh. Motivacija se ne može neposredno mjeriti, već se izražava kroz ponašanje, veličine zalaganja i ustrajnost te je pokazatelj radne uspješnosti.

Nagrađivanje je bitan motivacijski faktor koji rezultira zadovoljstvom zaposlenika, a organizacija koja je najviše poznata po uspješnom vođenju ističe se DM – Drogerie Markt jer ona svoj uspjeh ne mjeri samo rastom prihoda, već prvenstveno kvalitetom odnosa prema ljudima. Zadovoljstvo zaposlenika DM-a očituje se u poželjnosti DM-a kao poslodavca što je rezultat neprestanog rada i provođenja kadrovske politike, a svaki zaposlenik sudjeluje u uspjehu organizacije.

Ključne riječi: organizacija, ljudski potencijali, zajednički ciljevi, motivacija, radni učinak, uspješno vođenje, zadovoljstvo zaposlenika



## Summary

This paper presents the structure of the organization whose main purpose belongs to human resources, and the key to their success is reflected in the numerous theories and methods of motivation.

The organization has lots of different meanings and includes many systems, structures, processes, technologies and strategies. In organizations people work together to achieve common goals that they could not achieve by themselves. People are the most important component of the organization because they are the only living element of the organization and their interaction makes the connection between all parts of the organization. Without people the functioning of the system is unimaginable, and the strategy of human resources development has the main objective of planning activities that will enable the organization to have the right people in the right place at the right time.

Motivation is the largest part of human behavior, a reflection of the behavior and work performance, because if employees are not motivated the organization stands little chance for long-term success. Motivation can not be directly measured, but is expressed through behavior, size of commitment and perseverance, and is the indicator of work performance.

Rewarding is an important motivational factor that results in employee satisfaction and the organization that is most famous for its successful management is the DM - Drogerie Markt because it's success is not only measured through revenue growth, but primarily in the quality of human relationships. Employee satisfaction in DM is reflected in the desirability of DM as an employer, which is the result of ongoing work and implementation of human resources policies where each employee participates in the success of the organization.

Keywords: organization, human resources, common goals, motivation, performance, successful management, employee satisfaction

# Sadržaj:

1. Uvod.....	1
2. Osnove organizacije .....	3
2.1. Pojam organizacije .....	3
2.2. Definiranje organizacije.....	4
2.3. Važnost organizacije.....	5
2.4. Ciljevi organizacije .....	6
2.5. Obilježja organizacije.....	8
2.6. Pojam i definiranje organizacijske strukture .....	9
3. Organizacija ljudskih resursa .....	11
3.1. Određivanje ljudskih resursa .....	11
3.2. Upravljanje ljudskim resursima i njihova strategija razvoja.....	11
3.3. Podjela rada i specijalizacija .....	13
3.4. Planiranje, regrutiranje, selekcija i izbor ljudi.....	15
3.5. Izobrazba i razvoj karijere.....	18
4. Ocjenjivanje učinkovitosti .....	23
4.1. Pojam učinkovitosti .....	23
4.2. Trening za postizanje učinkovitosti .....	23
5. Primjena motivacije i njezine teorije .....	25
5.1. Pojam, važnost i određenje motivacije.....	26
5.2. Teorije motivacije za rad .....	30
5.2.1. Sadržajne teorije motivacije .....	31
5.2.2. Procesne teorije motivacije .....	32
5.3. Organizacijski pristupi motivaciji .....	34
5.3.1. Klasični pristup .....	34
5.3.2. Pristup međuljudskih odnosa .....	35
5.3.3. Participativni pristup .....	36
5.4. Motivacija postignuća .....	37
5.5. Načini motivacije .....	38
5.6. Motivacijske tehnike .....	41
5.6.1. Materijalne kompenzacije .....	41
5.6.2. Nematerijalne kompenzacije.....	46
5.7. Pogreške ubijanja motivacije.....	49

6. Mjerenje i nagrađivanje poslovnog zadovoljstva .....	51
6.1. Zadovoljstvo poslom .....	51
6.2. Teorije zadovoljstva poslom .....	54
6.3. Sustav nagrađivanja zaposlenika .....	55
7. Primjer teorije motivacije i sustava nagrađivanja u radnoj organizaciji DM – Drogerie Markt .....	58
8. Zaključak .....	67
10. Popis literature.....	68
Popis slika.....	71
Popis grafikona.....	72

# 1. Uvod

Današnji svijet je svijet organizacije, a ljudski potencijal sve više dobiva na značajnosti i postaje jedan od najbitnijih čimbenika svake organizacije. Radna organizacija djeluje s ciljem zadovoljavanja zajedničkih potreba svih njezinih članova. Psihologija u radnim organizacijama nalaže određene zakonitosti te brigu o svojim zaposlenicima čija je najveća zasluga pozitivno poslovanje organizacije. Cilj organizacije je shvatiti ljudske interese, radnu odgovornost i opterećenost, ali i potaknuti njihovu motiviranost, entuzijazam i predanost poslu.

Motivacija kao temeljni pokretač ljudskih potencijala i sposobnosti stvara obvezu svakog menadžera da shvati ljudsku prirodu te izabere adekvatne materijalne i nematerijalne tehnike za njezino ostvarenje. Motivacija je radnikov unutarnji odnos koji je usmjeren konkretnom cilju. Uz različite materijalne oblike motiviranja u ovo suvremeno doba sve važniju ulogu imaju brojne nematerijalne kompenzacije.

Sukladno navedenoj temi, nakon prvog uvodnog poglavlja, u drugom je iznesen teoretski dio same radne organizacije, njezin pojam, definiranje, važnost, ciljevi i obilježja kao i definiranje organizacijske strukture.

Treće poglavlje orijentirano je na organizaciju ljudskih resursa te upravljanje njima. Bitna stavka ovog poglavlja je planiranje, selekcija i izbor ljudi kao i njihova izobrazba i razvoj karijere.

Četvrto poglavlje predstavlja ocjenu učinkovitosti kroz pojmovno određenje i trening.

Peto poglavlje sadrži teorije i usmjerenost prema motivaciji, različite načine i tehnike motivacije kao i pogreške koje ubijaju motivaciju.

Šesto poglavlje objašnjava primjenu teorije zadovoljstva koja se očituje kroz sustav nagrađivanja zaposlenika kao i samog njegovog zadovoljstva poslom.

Sedmo, ujedno i zadnje poglavlje, čini skup svih prethodnih poglavlja, tj. primjer teorije motivacije i sustava nagrađivanja koji se u praksi primjenjuje u DM – Drogerie Markt, jednoj od vodećih radnih organizacija.

Za ovaj diplomski rad korištena je literatura sa brojnih internetskih izvora, a kao najposjećeniji portal kroz zadnjih mjesec dana istraživanja pokazao se Posao.hr, Poslovni savjetnik te Poslovni forum, dok od knjiga treba izdvojiti poznate naslove i autore kao što su Pere Sikavica, Marin Buble, Robert C.Beck, Falko Rheinberg te Fikreta Bahtijarević Šiber.

## 2. Osnove organizacije

Svaka radna organizacija ima svoje temelje od kojih kreće njezina prepoznatljivost pa je značajno poznavanje pojma organizacije, njezino definiranje i važnost. Ciljevi i obilježja brojnih organizacija jedni su od bitnih elemenata po čemu se one razlikuju od drugih.

### 2.1. Pojam organizacije

Organizacija predstavlja ukupnost i sustavnu povezanost elemenata u funkcionalnu cjelinu, tj. proces kojim se takva povezanost ostvaruje radi postizanja određene svrhe.<sup>1</sup> Riječ organizacija potječe od grčke riječi organon, a označava alat, instrument ili spravu.<sup>2</sup> Kasnije je od riječi organon nastala riječ organizam, a kao što skup organa čini organizam, tako skup dijelova koji su međusobno povezani čini organizaciju.

Riječ organizacija ima bezbroj različitih značenja jer je ona svuda oko nas, a obuhvaća mnoge sustave, strukture, procese, tehnologije i strategije te se najčešće upotrebljava kao sinonim za unutarnje ustrojstvo neke radne organizacije ili institucije. U organizacijama ljudi djeluju zajedno kako bi postigli zajedničke ciljeve koje sami ne bi mogli obaviti.

Nemoguće je rješavati probleme organizacije bez znanstvenih istraživanja pa se ona najčešće veže uz znanstvenu disciplinu koja se pojavila kao posljedica razvoja znanosti i teorije o organizaciji.

---

<sup>1</sup> Hrvatski leksikon : <http://www.hrleksikon.info/definicija/organizacija.html>, pristupljeno: 10. veljače, 2016.

<sup>2</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011. str.12.

## 2.2. Definiranje organizacije

Organizaciju kao pojam nije lako definirati jer s obzirom na svrhu ili aspekt s kojega se promatra postoje različite definicije organizacije. Često puta se organizacija definira kao sredstvo za ostvarenje ciljeva, dok s druge strane organizacija stavlja naglasak na aktivnosti, resurse ili pak udruženja ljudi.

Za M. Webera ključna odrednica organizacije je ustrojstvo, tj. sustav organizacije, a za C. Barnarda i H. A. Simona ključna je uloga pojedinca u organizaciji, odnosno ljudske komponente.<sup>3</sup> A. Etzioni i W. R. Scott definiraju organizaciju kao kolektiv s određenim granicama, hijerarhijom i komunikacijskim sustavima te je za njih organizacija sredstvo za ostvarivanje specifičnih ciljeva.<sup>4</sup>

Brojni drugi autori definiraju organizaciju na svoj način pa tako postoje brojna značenja i definicije organizacije:<sup>5</sup>

- podjela rada i hijerarhija ovlasti,
- sustav interakcije pojedinaca,
- svjesno koordiniranje društvenih entiteta,
- dvoje ili više ljudi koji rade zajedno,
- aktivnost,
- sustav,
- set različitih uloga,
- alat,
- sustav elemenata,
- stega,
- skup ljudi,
- zajednica,
- racionalna koordinacija aktivnosti većeg broja ljudi,

---

<sup>3</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011. str. 13.

<sup>4</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011. str. 13.

<sup>5</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011. str. 15.

- svjesno udruživanje ljudi.

Svaka organizacija da bi ostvarila svoj cilj mora posjedovati različita materijalna sredstva, ali i ljude koji su zaslužni za postizanje postavljenih ciljeva. Upravo takvi ciljevi moraju se ostvariti s najmanjim naporom, odnosno na najbolji način kako bi se postigla efikasnost i efektivnost.

### **2.3. Važnost organizacije**

Organizacija se razvijala kroz povijest. Tako sve stare civilizacije svoje zlatno doba pripisuju upravo dobroj organizaciji. A. Marshall navodi kako se još od Platona isticala povećana djelotvornost koju rad dobiva od organizacije.<sup>6</sup> Jedan od glavnih uvjeta svake organizacije je da se svaku osobu zaposli na onom poslu za koji se smatra da je najbolja i najučinkovitija po svojim sposobnostima i obrazovanju te da mu se omogući upravljanje najboljim strojevima i alatima.

U današnjem modernom svijetu nezamislivo je nepostojanje organizacije te je ona važnija nego ikada u povijesti. Važnost organizacije ogleda se i u tome što ona dominira našim životom te se oblikuje kako bi služila nekoj svrsi.

Važnost organizacije, ne samo radne već i one svakodnevnne, najbolje je vidljiva i razumljiva pokuša li se zamisliti svijet u kojem se putuje različitim prijevoznim sredstvima javnoga prometa, a da u njima ne postoji vozni red ili da studenti i profesori ne dogovore neki raspored predavanja ili pak da različite ustanove ne odrede, a korisnici ne poštuju radno vrijeme. Upravo zbog navedenih primjera organizacija pruža brojne prednosti u odnosu na sposobnosti da čovjek sam obavlja neku aktivnost.

---

<sup>6</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011. str. 18.



Organizacije postoje zbog brojnih razloga, a neki od njih su da:<sup>7</sup>

- objedinjavaju resurse da bi se ostvarili željeni rezultati i ciljevi,
- djelotvorno proizvode robu i usluge,
- pojednostave inovacije,
- koriste moderne tehnologije,
- prilagode svoje poslovanje promjenljivoj okolini i da istovremeno utječu na nju,
- stvaraju vrijednosti za vlasnike, kupce i zaposlenike,
- nađu adekvatna rješenja stalnim izazovima motivacije, raznolikosti i koordinacije svih zaposlenika.

Svi navedeni razlozi najbolje opisuju važnost postojanja organizacije, kako za pojedinca, tako i za sveukupno društvo. Svaka organizacija ima različite ciljeve i uloge sa kojima se razlikuje od drugih, ali da bi ona opstala bitno je pravovremeno postaviti određene mjere i sposobnosti za promjene.

## 2.4. Ciljevi organizacije

Ciljevi su najvažnija obilježja svake organizacije, a označavaju smjer u kojem organizacija treba ići. R. L. Daft ističe kako ciljevi pomažu menadžerima da odrede gdje treba postaviti resurse kao što su ljudi, novac i oprema.<sup>8</sup>

Ciljeve karakteriziraju brojne značajke, a jedne od najvažnijih su:<sup>9</sup>

- da su u pisanom obliku – nezamislivo je vođenje organizacije bez jasno zapisanih ciljeva u dokumentima,
- da su mjerljivi – za ostvarenje mjerljivosti moraju biti precizno i jasno izraženi,

---

<sup>7</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011. str. 19.

<sup>8</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011. str. 21.

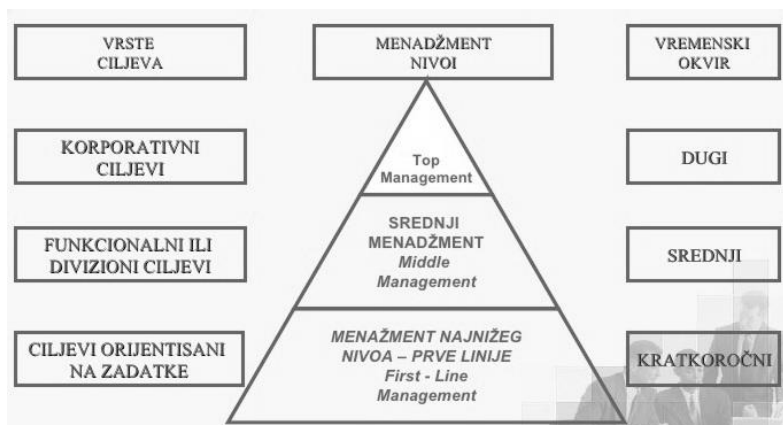
<sup>9</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011. str. 22.

- da imaju određeni vremenski rok u kojem se trebaju ostvariti – razdoblje u kojem se uočava dinamika ostvarivanja ciljeva i pravodobna intervencija,
- da su izazovni, ali ostvarivi –postavljanje realnih, ali ambicioznih ciljeva.

Ciljevi moraju s druge strane biti pametni. SMART ima značenje dobrih ciljeva a naziv slijedi iz engleskih riječi:<sup>10</sup>

- Specific – specifični,
- Measurable – mjerljivi,
- Achievable – ostvarivi,
- Realistic – realni,
- Time based – vremenski određeni.

U organizaciji postoji određena hijerarhija ciljeva koju treba poštivati pa su tako ciljevi viših razina temelj za ciljeve nižih razina kroz koje se dolazi do najniže razine u organizaciji. Ciljevi po pojedinim razinama moraju biti usklađeni pa se tako strateški ciljevi ostvaruju na vrhovnoj razini menadžmenta, taktički ciljevi na srednjoj razini menadžmenta dok se operativni ciljevi ostvaruju na najnižoj razini menadžmenta što je vidljivo na Slici 1.



**Slika 1. Razine menadžmenta u donošenju ciljeva**

Izvor: Obrada autora

<sup>10</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011. str. 22.

Kod različitih organizacija postoje različiti ciljevi i svrha poslovanja pa je tako kod profitnih organizacija cilj maksimizacija profita, dok je kod neprofitnih organizacija svrha poslovanja što kvalitetnije obavljanje usluga.

Organizacije postoje jer su potrebne u svakom radnom segmentu, a neke od njih se koriste kako bi:<sup>11</sup>

- povećale specijalizaciju i podjelu rada,
- koristile tehnologiju u velikom opsegu,
- upravljale vanjskom okolinom,
- ekonomizirale s transakcijskim troškovima,
- provodile vlast i kontrolu.

## 2.5. Obilježja organizacije

Svaka organizacija je rezultat zajedničkog napora više ljudi koje veže neki zajednički cilj koji se može ostvariti podjelom rada. Od velike je značajnosti poštivati hijerarhiju ovlasti te znati tko treba što izvršavati na svojim funkcijama. Sve organizacije imaju zajednička sljedeća obilježja:<sup>12</sup>

- Naziv ili tvrtka – ime pod kojim je neka organizacija osnovana i pod kojim djeluje.
- Ciljevi – najvažnije obilježje svake organizacije kojima ona teži.
- Pravila – bitno obilježje svake organizacije, a bez njih nema pravilnog ponašanja članova te može nastati nered u poslovanju.
- Struktura – obilježje koje posjeduje svaka organizacija koja broji dvoje ili više ljudi, a može biti jednostavna u malim organizacijama i hijerarhijska kod velikih organizacija.
- Položaj ili pozicija – mjesto koje zauzimaju pojedinci u organizaciji, a broj položaja ovisi o veličini organizacije.

---

<sup>11</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011. str. 24.

<sup>12</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011. str. 31.

- Lanac ovlasti – potreban je kod svake hijerarhijske strukture koja se nalazi u većini organizacija.
- Moć – bitna značajka koja pripada onima koji donose odluke u organizaciji, a razlikuje se prema razinama odlučivanja.
- Izvješća – karakteristična su za svaku organizaciju te se u njima bilježe sve poslovne aktivnosti kako bi se pratilo poslovanje organizacije.

Ljudi, zajednički ciljevi i pravila ponašanja temelj su svake organizacije, a njezine bitne karakteristike su makroorganizacija koja obuhvaća ciljeve i strategiju, organizacijsku strukturu, moć, utjecaj i okolinu, tehnologiju i kulturu te mikroorganizacija koja se odnosi na stajališta i stavove, potrebe zaposlenih, njihov odnos prema poslu te njihova motivacija i ponašanje u organizaciji.

## 2.6. Pojam i definiranje organizacijske strukture

Organizacijska struktura nije samo temelj, nego sastavni i najvažniji dio svake organizacije. Odgovarajuću organizacijsku strukturu potrebno je uspostaviti u svakoj organizaciji. Ponekad se organizacijska struktura poistovjećuje i s menadžmentom organizacije koji je tek jedan dio uspostavljene organizacijske strukture. Zadaća menadžmenta organizacije je da sve elemente organizacije poveže u skladnu cjelinu. Struktura organizacije jednako je važna kao i anatomija kod živih organizama te predstavlja jedan od najmoćnijih alata o kojem ovisi cjelokupni uspjeh organizacije.<sup>13</sup> Prema definicijama brojnih autora organizacijska struktura je:<sup>14</sup>

- logičan odnos između razina upravljanja i funkcijskih područja koji omogućuje uspješno ostvarivanje ciljeva,
- sredstvo za upotrebu povezanih postojećih resursa u organizaciji,
- način na koji je izgrađena organizacija te način na koji se reguliraju veze i odnosi između ljudi u njoj,

---

<sup>13</sup> Sikavica, P., Hernaus, T.: *Dizajniranje organizacije*, Novi informator, Zagreb, 2011. str.11

<sup>14</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011. str. 334.

- set hijerarhijskih ili horizontalnih pozicija i odnosa,
- sustav ili mreža komunikacija i ovlasti koje povezuju ljude da zajedno oblikuju brojne zadatke,
- utvrđeni model odnosa između komponenti organizacije.

Od svih navedenih definicija najprihvatljivija je ona autora M. Novaka koji organizacijsku strukturu definira kao „ukupnost veza i odnosa između svih čimbenika proizvodnje kao i ukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog čimbenika proizvodnje.“<sup>15</sup> Organizacijska struktura ponekad se poistovjećuje sa organizacijom, ali su to dva različita pojmovna jer organizacija je širi pojam od organizacijske strukture. Organizacijska struktura predstavlja samo jedan element, ali je taj dio najvažniji za cjelokupnu organizaciju.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011. str. 335.

<sup>16</sup> Sikavica, P., HERNANUS, T.: *Dizajniranje organizacije*, Novi informator, Zagreb, 2011. str. 12.

### **3. Organizacija ljudskih resursa**

Određenje ljudskih resursa te upravljanje njima najvažniji je dio svake radne organizacije. Ljudi su najvažnija sastavnica organizacije jer su oni jedini živi element te svojom interakcijom čine povezanost svih dijelova organizacije.

#### **3.1. Određivanje ljudskih resursa**

Organizacija ljudskih resursa element je organizacijske strukture koji pokreće sve ostale elemente organizacije.<sup>17</sup> Ljudi su najvažniji resurs u organizaciji, a ljudski potencijal je pojam koji se u ekonomiji odnosi na radnu snagu. U velikim organizacijama taj pojam označava pojedince u okviru firme te njihove sposobnosti.<sup>18</sup> Pojam definira i dio organizacije koji se odnosi na zapošljavanje i otpuštanje radnika, trening i slične aktivnosti vezane uz ljude unutar organizacije. Ljudski resursi promatraju se kao zaposlenici koji su dragocjeni za organizaciju pa su orijentirani na rast i razvijanje potencijala i vještina pojedinaca.

#### **3.2. Upravljanje ljudskim resursima i njihova strategija razvoja**

Pod pojmom upravljanje ljudskim potencijalima ili resursima podrazumijeva se širok spektar aktivnosti radi opremljenosti organizacije sposobnim radnicima te brigu da se njihov radni potencijal maksimalno iskoristi.<sup>19</sup> Glavni cilj upravljanja ljudskim resursima dio je organizacijskih ciljeva te mora biti sukladan njima. Bez ljudi je nezamislivo funkcioniranje sustava, a ljudi su znatno složeniji resurs za proučavanje i upravljanje od svih drugih resursa.

---

<sup>17</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Skolska knjiga, Zagreb, 2011. str. 523.

<sup>18</sup> Selekcija.hr: <http://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>, pristupljeno 12. veljače, 2016.

<sup>19</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Skolska knjiga, Zagreb, 2011. str. 524.

Upravljanje ljudskim resursima složen je posao koji od rukovoditelja zahtijeva najvišu razinu znanja i umijeća.<sup>20</sup>

Upravljanje ljudskim resursima sastoji se od četiri temeljne funkcije:<sup>21</sup>

- zapošljavanje,
- razvoj,
- motiviranje i
- zadržavanje ljudi u organizaciji.

Pod upravljanje ljudskim resursima spada niz aktivnosti, a u one najbitnije spadaju:<sup>22</sup>

- planiranje ponude poslova i traženje ljudskih resursa,
- analiza poslova,
- regrutiranje potencijalnih kandidata za zapošljavanje,
- selekcija prijavljenih kandidata,
- socijalizacija novih zaposlenika,
- izobrazba i razvoj zaposlenih,
- upravljanje učinkom i ponašanjem,
- motiviranje,
- poštovanje zakonskih propisa i
- otpuštanje.

Ukupno udruženje ovih procesa može provoditi odjel ljudskih potencijala ili vanjska firma koja se bavi ljudskim resursima, a efikasno provođenje ovih procesa značajno utječe na financijsku dobit organizacije.

---

<sup>20</sup> NEURONd: [http://www.neuronedukacije.hr/?page\\_id=1061](http://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1061), pristupljeno 12. veljače 2016.

<sup>21</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Skolska knjiga, Zagreb, 2011. str. 525.

<sup>22</sup> Selekcija.hr: <http://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>, pristupljeno: 15. veljače, 2016.

Dva su važna pristupa upravljanju ljudskim resursima:<sup>23</sup>

- tvrdo upravljanje – maksimizacija produktivnosti i profita bez promatranja radnika kao resursa,
- meko upravljanje – orijentirano razvoju zaposlenih, nije sklono prečestom davanju otkaza te više cijeni i prihvaća interese zaposlenika.

U današnjem svijetu sve više organizacija tvrdo upravlja ljudskim resursima, najviše kad je riječ o privatnom sektoru, dok je javni sektor u većini slučajeva okrenut mekom upravljanju.

Strategija razvoja ljudskih potencijala ima glavni cilj planiranje aktivnosti koje će organizaciji omogućiti da ima prave ljude, na pravom mjestu i u pravo vrijeme.<sup>24</sup>

### 3.3. Podjela rada i specijalizacija

Podjela rada i specijalizacija na najbolji način prikazuju važnost organizacije. Bez podjele rada i specijalizacije moguć je manji broj proizvoda koji se inače upotrebljava, samo zato jer se dio njih ne bi uspio proizvesti, a dio bi bio preskup potencijalnih kupcima.

Organizacije stvaraju vrijednost na temelju nekoliko bitnih dijelova:<sup>25</sup>

- inputi organizacije – dobivaju se iz okoline organizacije (sirovine, novac i kapital, ljudski resursi, informacije i znanja),
- proces konverzije u organizaciji – transformacija inputa i dodavanje vrijednosti pomoću strojeva, računala i ljudskih vještina,

---

<sup>23</sup> Selekcija.hr: <http://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>, pristupljeno: 15. veljače, 2016.

<sup>24</sup> Prava formula: <http://www.pravaformula.hr/glavni-menu/upravljanje-ljudskim-potencijalima/razvoj-ljudskih-potencijala.aspx>, pristupljeno: 15. veljače, 2016.

<sup>25</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Skolska knjiga, Zagreb, 2011. str. 20.



- outputi organizacije – šalju se u okolinu organizacije u obliku gotovih proizvoda, usluga, dividendi, plaća i vrijednosti za interesno - utjecajne skupine,
- okolina organizacije – čine ju kupci, dioničari, dobavljači, distributeri, vlada i konkurenti.

Podjela rada je bitno načelo koje povezuje i koordinira poslove organizacije, a definira njihovu specifičnost te određene zadatke i aktivnosti. Tim se poslovima određuje što neka osoba u organizaciji mora obaviti. Podjela rada u najužem smislu određuje podjelu rada u organizaciji, a za posljedicu ima specijalizaciju rada.

Specijalizacija utječe na ukupne troškove organizacije te nije poželjan ni visok, a ni nizak stupanj specijalizacije. Kod niskog stupnja specijalizacije troškovi po jedinici outputa su visoki, dok se kod visokog stupnja specijalizacije smanjuje radni učinak zbog monotonije i rutinskih poslova pa to također povećava troškove po jedinici outputa. Umjeren stupanj specijalizacije smatra se najpoželjnijim jer su troškovi po jedinici outputa najniži.

Podjela rada i specijalizacija imaju brojne prednosti, ali i nedostatke:<sup>26</sup>

- prednosti – mogućnost povećanja proizvodnosti rada, nadgledavanje većeg broja zaposlenih, skraćivanje vremena osposobljavanja za rad, veća kvaliteta proizvoda i usluga te mogućnost ostvarivanja složenijih projekata,
- nedostaci – stvaranje velikog broja jednostavnih poslova koji uzrokuju dosadu, monotoniju i umor zaposlenika.

---

<sup>26</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Skolska knjiga, Zagreb, 2011. str. 20.

### 3.4. Planiranje, regrutiranje, selekcija i izbor ljudi

Upravljanje ljudskim resursima uključuje upravljanje određenim procesima i sustavima koji podržavaju uspješno funkcioniranje poslovnog sustava. Bez poznavanja oblikovanja posla ne može se pristupiti aktivnostima koje su vezane uz organiziranje ljudskih resursa. Redoslijed aktivnosti odvija se u nekoliko koraka:<sup>27</sup>

- planiranje ljudskih resursa,
- regrutiranje – pronalazak, novačenje,
- odabir – selekcija,
- izbor ljudi.

Prva aktivnost organizacije ljudskih resursa je planiranje. Ono je usko povezano s poslovnim strategijama, predviđanjem događaja na gospodarskom planu, demografskim trendovima te starosti trenutno zaposlene radne snage.<sup>28</sup> Neovisno o tome kakva bila odluka planiranja, treba se donijeti dovoljno rano te stalno provjeravati potrebu za određenim kadrom ovisno o cilju projekta organizacije. Broj ljudi se može planirati tek kada se znaju poslovi koje treba obaviti. Bez obzira koliko poslova se treba obaviti broj ljudi potrebnih za realizaciju ovisi o mnogo čimbenika koji se uzimaju u obzir prilikom planiranja ljudskih resursa. Sukladno tome, postoji primjer koji se odnosi na to hoće li organizacija raditi u dvije ili više smjena, a na temelju toga ljudski resursi će se drukčije planirati. Planiranjem se predviđa i veći broj potražnje za proizvodom i uslugom ili njihov pad jer će se u protivnom pojaviti velike različitosti i nepravilnosti u organizaciji ljudskih resursa. Kad se ljudski resursi planiraju oni ovise te obuhvaćaju velik spektar aktivnosti usmjerene na problematiku upravljanja ljudskim resursima koja započinje planiranjem, a završava odlaskom zaposlenika u mirovinu.

---

<sup>27</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Skolska knjiga, Zagreb, 2011. str. 531.

<sup>28</sup> Posao.hr: <http://www.posao.hr/clanci/karijera/magazin/stratesko-planiranje-razvoja-zaposlenika-upravljanje-ljudskim-potencijalima/374/>, pristupljeno: 15. veljače, 2016.

Druga aktivnost organizacije ljudskih resursa je regrutiranje koje označava novačenje ljudi potrebnih u organizaciji nakon planiranja. Nakon što organizacija postavi jasne ciljeve koje planira ostvariti tada pronalazi najadekvatnije ljude za svoje potrebe. Postoje dvije vrste izvora pronalazjenja ljudi:<sup>29</sup>

- izvori u samoj organizaciji – jeftiniji način jer se ne gubi vrijeme ni troškovi vezani za upoznavanje organizacije, već se slobodna mjesta popunjavaju sa ljudima iz organizacije,
- izvori izvan organizacije – novačenje mogućih zaposlenika iz vanjskih izvora. Najveća prednost u većoj ponudi i mogućnostima izbora najboljih ljudi koji dolaskom izvana donose nove ideje te nisu opterećeni ljudima iz organizacije. Glavni nedostatak novačenja ljudi iz vanjskih izvora je relativno velik trošak zbog vremena koje je potrebno za upoznavanje organizacije. Najvažniji vanjski izvori novačenja mogućih zaposlenika su različiti oblici oglašavanja (novine, časopisi, magazini, radio, televizija, Internet), obrazovne institucije (škole i fakulteti), servisi za zapošljavanje (državni zavod za zapošljavanje, privatne agencije, posrednici) te posebne manifestacije (konferencije o karijerama, dani otvorenih vrata).

Treća aktivnost organizacije ljudskih resursa je selekcija koja označava odabir u procesu izvora ljudi za obavljanje određenih poslova. Odabir ljudi je na određen način istovremeno i lagan, i težak posao. Lagan je zbog toga jer postoji velika ponuda visoko obrazovanih ljudi te je time na tržištu veća ponuda radne snage od njezine potražnje. S druge strane, odabir ljudi je težak posao jer se pri njihovom odabiru javljaju veći troškovi i skuplji izbor.

---

<sup>29</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Skolska knjiga, Zagreb, 2011. str. 532.

Odabrani kandidati prije zaposlenja moraju proći određene formalne procedure:<sup>30</sup>

- preliminarni intervju,
- ocjena molbe,
- testiranje,
- intervjuiranje,
- provjera preporuka i raspitivanje o kandidatu,
- odobrenje menadžmenta,
- liječnički pregled.

Prije nastupanja odabranih kandidata na radno mjesto obavezni su prisustvovati intervjuu, jednoj od najvažnijih faza. Intervju, ako je dobro pripremljen i vođen, pruža mogućnost dobivanja brojnih potrebnih informacija i živih slika o kandidatu, a to može biti presudno za odabir kandidata.

Četvrta, a ujedno i posljednja faza, tj. aktivnost organizacije ljudskih resursa je izbor kandidata čime završava aktivnost selekcije. Izbor najboljih kandidata nije nimalo jednostavan. Za obavljanje određenih poslova, bez obzira na sve potrebne zahtjeve koje kandidat ispunjava, izbor ponekad najviše ovisi o osobnosti svakog kandidata. Osobnost je individualna kvaliteta koja obilježava svakog čovjeka, a može biti poželjna ili nepoželjna za različite vrste poslova. Obzirom na to kako ljudi prikupljaju i razumiju informacije te kako razmišljaju o njima pojedinci se dijele na nekoliko vrsta:<sup>31</sup>

- Razboriti ljudi – maksimalno usredotočeni na problem koji treba riješiti, uporni su i precizni, a svoje odluke donose na temelju činjenica.
- Intuitivni ljudi – inspirativni su i maštoviti te okrenuti budućnosti.
- Misleći ljudi – razmišljaju o svakoj situaciji te se služe logikom bez emocija.
- Osjećajni ljudi – okreću se subjektivnosti u odlučivanju.

---

<sup>30</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Skolska knjiga, Zagreb, 2011. str. 533.

<sup>31</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Skolska knjiga, Zagreb, 2011. 534.

Kod izbora ljudi najpoželjnije je da se odabiru oni koji su svojom osobnošću najprikladniji za određenu vrstu posla bez obzira na njihovu kvalitetu i stupanj obrazovanja. Nakon konačnog izbora ljudi glavni cilj organizacije je praćenje njihovog napretka, a praćenje treba uključivati nekoliko elemenata:<sup>32</sup>

- izvođenje zadataka,
- upravljanje ljudima,
- upravljanje troškovima,
- korištenje dostupnih resursa te
- fleksibilnost i potencijal za napredovanje.

### **3.5. Izobrazba i razvoj karijere**

Izbor ljudi nije završna aktivnost u organizaciji ljudskih resursa. Radni vijek pojedinca traje između 35 i 40 godina pa je svakom zaposleniku potrebna redovita izobrazba ili sličan razvoj karijere. Cjeloživotno obrazovanje ili učenje zaposlenika neizostavno je u današnjoj suvremenoj organizaciji bez obzira bili oni zaposleni u proizvodnji ili na vrhu radne strukture.

Izobrazba i razvoj karijere jedna je od ključnih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, a programi te aktivnosti trebaju se prilagoditi karakteristikama pojedinaca. Prije obavljanja tih aktivnosti novi ljudi koji dolaze u organizaciju trebaju se socijalizirati u novoj sredini. Za vrijeme socijalizacije, koja je od velike važnosti, ljudi se prvi puta susreću sa poslom, a od velike je važnosti da to vrijeme bude što kraće kako bi pripravnici mogli što prije preuzeti svoje funkcije i zadatke.

Tehnologija i inovacije stalno napreduju pa se zaposlenici neovisno o radnom mjestu moraju neprestano obrazovati i usavršavati jer o tome ovisi njihova budućnost i opstanak u organizaciji. Od poslodavca se očekuje da zaposlenima omogućuje stalno učenje i kretanje u karijeri te isto tako da nudi

---

<sup>32</sup> Posao.hr: <http://www.posao.hr/clanci/karijera/magazin/stratesko-planiranje-razvoja-zaposlenika-upravljanje-ljudskim-potencijalima/374/>, pristupljeno: 16. veljače, 2016.

poticajne kompenzacije, priliku za kreativan razvoj, izazovne zadatke i potrebne resurse.

Organizacija obrazovanja zaposlenika ovisi o mnogo čimbenika, a jedan od najvažnijih je mogućnost obrazovanja na način da se neizravno ne utječe na funkcioniranje osnovne djelatnosti organizacije.

Većina menadžera prepoznaje potrebu ulaganja u ljude, ali na način da se učenje pojedinca pretvori u učenje organizacije što znači da znanje pojedinca postane i znanje organizacije, a na kraju i ostane unutar nje.

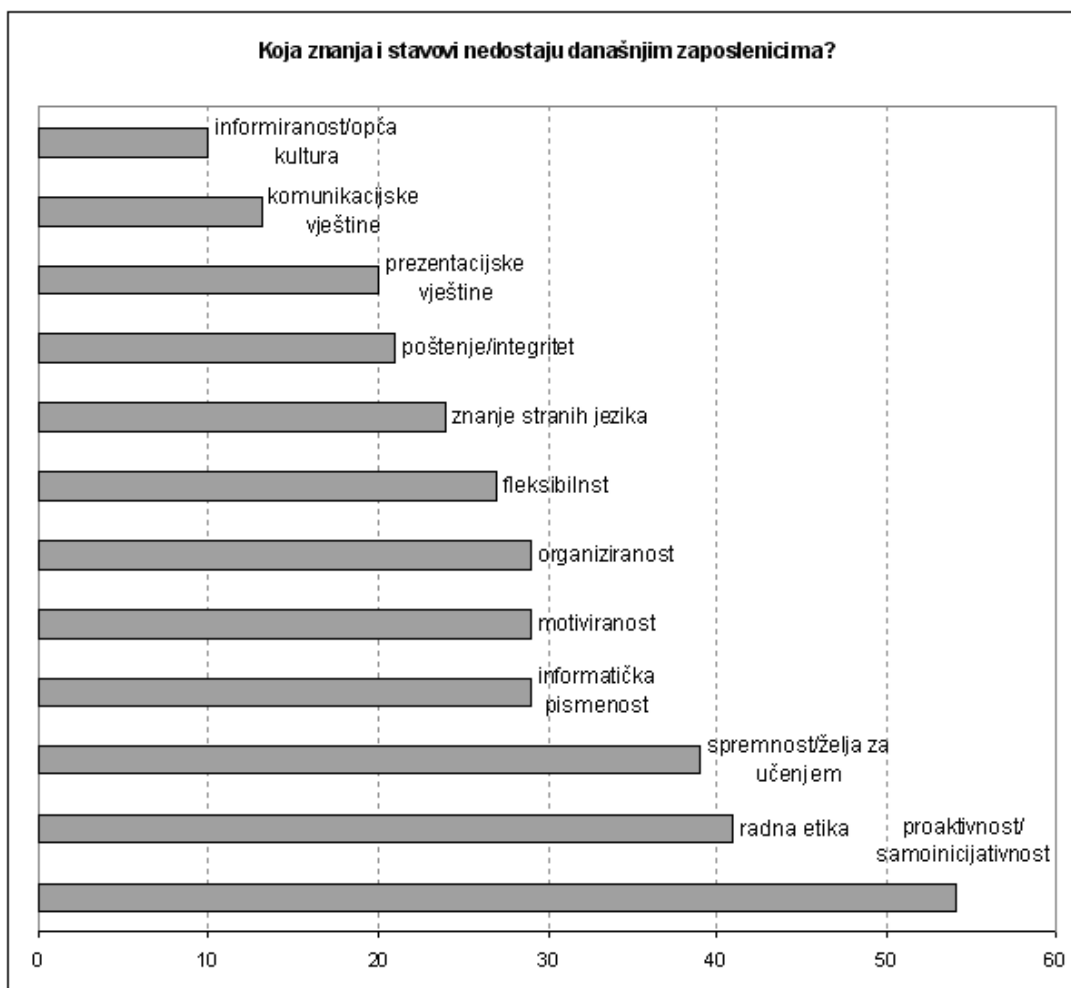
Izobrazba zaposlenika provodi se na različite načine te pomoću različitih metoda i treninga, a najčešća područja usavršavanja su:<sup>33</sup>

- kompjuterske aplikacije,
- razvoj menadžerskih vještina,
- tehnička znanja i vještine,
- komunikacijske vještine,
- vještine nadzora,
- usluge kupcima,
- upravljanje promjenama.

---

<sup>33</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Skolska knjiga, Zagreb, 2011. str. 540.

U Grafikonu 1. prikazane su neke od vještina koje nedostaju zaposlenicima u brojnim organizacijama.



**Grafikon 1. Prikaz nedostatnih vještina zaposlenika**

Izvor: Moj posao; <http://www.moj-posao.net/Vijest/70041/Na-kakvog-ste-se-zaposlenika-spremni-kladiti/55/>, pristupljeno 1.ožujka 2016.

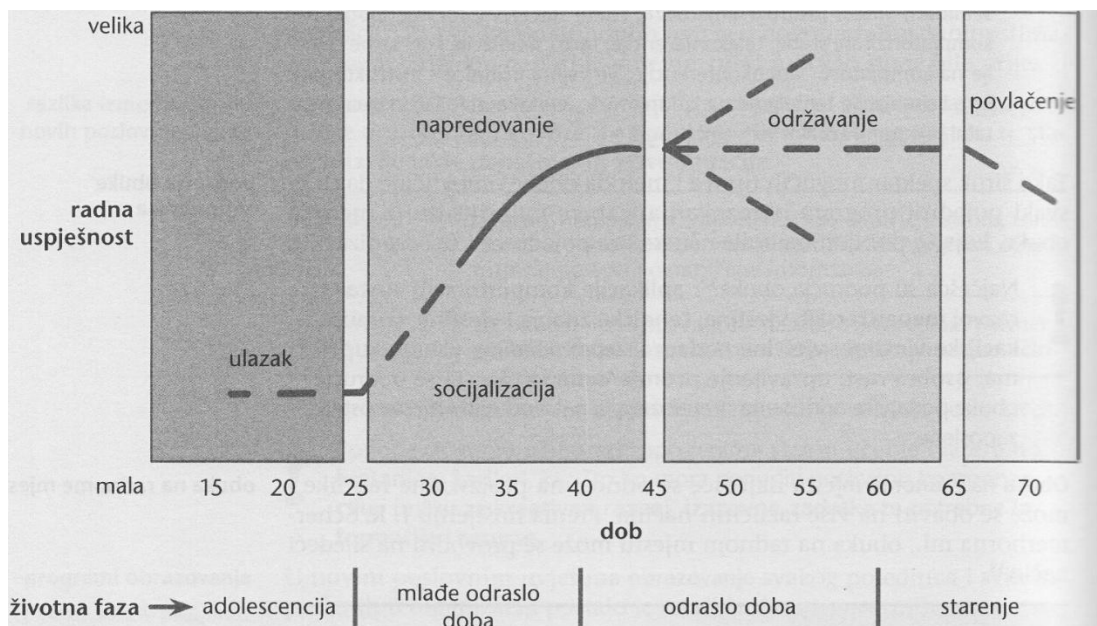
Usavršavanje se u većini slučajeva odnosi na proizvodne radnike te se može obaviti na više načina:<sup>34</sup>

- Obučavanje – proces u kojem jedna osoba sa iskustvom daje tehničke savjete drugoj osobi.

<sup>34</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Skolska knjiga, Zagreb, 2011. str. 541.

- Naukovanje – praksa u kojoj jedna osoba radi kao pomoćnik ili naučnik uz nekoga tko ima kvalifikaciju za taj posao, da bi stekla nauku kako sama treba obavljati taj posao.
- Nadzor – obuhvaća razmjenu iskustava i stečenih znanja između jednog zrelog radnika i drugog mlađeg.
- Vlastiti primjer – odnosi se na prikazivanje osobnog ponašanja jedne osobe koje ona očekuje i od svih ostalih.

Izobrazba zaposlenika usko je povezana sa planiranjem i razvojem karijere što je vidljivo na Slici 2.



**Slika 2. Stupnjevi karijere u radnome vijeku**

Izvor: Sikavica P., *Organizacija*, 2011. str. 542.

Bez obzira koja radna mjesta zauzimaju pojedinci svi imaju jednaku potrebu za napredovanjem u karijeri, ali sve ovisno o vlastitim mogućnostima i zahtjevima organizacije pa se tako u radnome vijeku prepoznaju četiri glavna stupnja karijere:<sup>35</sup>

- ulazak – adolescencija,

<sup>35</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Skolska knjiga, Zagreb, 2011. str. 542.



- napredovanje – mlađe odraslo doba,
- održavanje – odraslo doba,
- povlačenje – starenje.

U svakoj od faza razvoja karijere zaposlenici postavljaju brojna pitanja koja mogu pomoći da se dobiju zadovoljavajući odgovori kako bi karijera mogla ići očekivanim tijekom sve do odlaska u mirovinu.

## 4. Ocjenjivanje učinkovitosti

Učinkovitost je kvaliteta koja je neophodna za postizanje ciljeva i željenih učinaka. Često se poistovjećuje sa pojmom djelotvornost koja je bitna sastavnica efikasnog i pozitivnog vođenja organizacije te upravljanja ljudskim resursima.

### 4.1. Pojam učinkovitosti

Riječ učinkovitost preuzeta je kao prijevod od engleskih riječi efficient i effective koje imaju suprotna, ali i istoimena značenja. Pojam efikasno označava optimiziranje te ostvarenje višestrukih ciljeva s obzirom na raspoložive resurse, dok se pojam efektivno pripisuje postizanju ciljeva bez obzira na upotrebu resursa.<sup>36</sup> Učinkovit je onaj tko optimalno uravnotežuje ta dva pojma te ih znade pravilno razlikovati. Pod pojmom učinkovitosti smatra se izvršenje zadataka koji se od nekog zahtijevaju.<sup>37</sup> Učinkovitost je stvarna i realna kad se postigne više od očekivanog, a najbitnije je postaviti vlastite najviše standarde koji nadmašuju ono što drugi očekuju te preuzeti potpunu odgovornost i samostalnost kako bi se dokazao vlastiti potencijal.

### 4.2. Trening za postizanje učinkovitosti

Trening je neophodan način upravljanja i optimiziranja ljudskih potencijala sa svrhom postizanja učinkovitosti.<sup>38</sup> Obavljanje poslova je moguće na bezbroj načina, ali postizanje i obavljanje učinkovitog posla nije moguće uz:<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Učinkovitost: <http://eclectica.hr/2009/07/06/riječ-koja-govori-sve-%E2%80%93-zasto-smo-u-banani/>, pristupljeno: 20. veljače, 2016.

<sup>37</sup> Whitmore, J.: *Trening za postizanje učinkovitosti*, Mate naklada, str. 95

<sup>38</sup> Whitmore, J.: *Trening za postizanje učinkovitosti*, Mate naklada, str. 112.

<sup>39</sup> Whitmore, J.: *Trening za postizanje učinkovitosti*, Mate naklada, str. 113.

- naređivanje,
- zahtijevanje,
- upućivanje,
- nagovaranje prijateljima.

Uspjeh u poslu dolazi poprilično sporo, ali nudi brojne mogućnosti za osobno postizanje ciljeva koji mogu biti put za ostvarenje optimalnog vlastitog razvoja. Mnoge organizacije prepoznaju potrebu učenja kako bi ostvarile poticaj i motivaciju zaposlenika te potrebu za savladavanjem neprestanih promjena. Temeljni cilj treninga je postizanje visoke razine svijesti usredotočene na razvoj učinkovitosti, učenja i užitka, a bez njihove međusobne povezanosti nemoguće je pojedinačno održavanje.

## 5. Primjena motivacije i njezine teorije

Motivacijska teorija u poslovanju najvećim dijelom utječe na razmišljanje pojedinca o postupanju s radnicima. Pitanje motivacije odnosi se na razloge ljudskog ponašanja koji ga usmjeravaju, a donosi odgovore na upit zašto se netko ponaša na određeni način. Određenost motivacije ogleda se u traganju za zadovoljavanjem potreba kako bi se postigla radna uspješnost. Motivacija se odnosi na niz povezanosti nezavisnih i zavisnih varijabli koje objašnjavaju smjer, veličinu i trajanje ponašanja pojedinca, dok je sposobnost i vještina razumijevanja zadataka vezana uz okolinu. Motivacija je također zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji povezuju intelektualnu i fizičku energiju te organiziraju individualne aktivnosti.<sup>40</sup> Te aktivnosti kreću od sposobnosti, preko volje i prilike, sve do radnog učinka, što prikazuje Slika 3.



**Slika 3. Osnovni prikaz procesa motivacije**

Izvor: elearning portal; Faktori motivacije: [http://www.link-elearning.com/lekcija-individualni-faktori\\_6177](http://www.link-elearning.com/lekcija-individualni-faktori_6177), pristupljeno 28. veljače, 2016.

Motivacija je stanje u kojem nas nešto privlači, veže za sebe, stanje u kojem težimo nečemu, stanje napetosti i aktivnosti.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999. str. 557.

<sup>41</sup> Rheinberg, F.: *Motivacija*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2004. str. 13.

## 5.1. Pojam, važnost i određenje motivacije

Motivacija je psihološki proces koji pojedince potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti te djeluje na naše ponašanje, a zamijenila je nekadašnji pojam volje.<sup>42</sup> Motivacija predviđa najveći dio ljudskog ponašanja, odraz u ponašanju te radni učinak. Jedna od najčešće korištenih podjela motivacije prikazana je na Slici 4., a svrstana je u dvije skupine:<sup>43</sup>

- Intrinzična – obuhvaća sve ono što pojedinca iznutra navodi na aktivnost u smislu fizičkih i psiholoških potreba, razmišljanja i stavova te emocija.
- Ekstrinzična – obuhvaća sve ono što pojedinca izvana navodi na aktivnost u smislu socijalne okoline i radnih uvjeta.



**Slika 4. Prikaz podjele motivacije**

Izvor: Selekcija.hr; Radna motivacija: <https://selekcija.hr/2010/11/procjena-radne-motivacije/>, pristupljeno 18. veljače, 2016.

<sup>42</sup> Leksikografski zavod Miroslav Krleža: <http://www.lzmk.hr/hr/izdanja/natuknice/120-hrvatska-enciklopedija/1018-motivacija>, pristupljeno: 20. veljače, 2016.

<sup>43</sup> Selekcija.hr: <https://selekcija.hr/2010/11/procjena-radne-motivacije/>, pristupljeno: 20. veljače, 2016.

Motiviranje zaposlenika ključni je dio poslova koje obavljaju menadžeri jer ako zaposlenici nisu motivirani organizacija nema pretjeranog izgleda za dugoročni uspjeh. Postoji razlika između onoga što zaposlenici moraju raditi i onoga što oni žele raditi pa tako motivacija uvijek dolazi iznutra jer svaki zaposlenik individualno donosi odluku o samomotivaciji. Postoje brojni faktori koji utječu na motivaciju, a oni najznačajniji dijele se u tri skupine:<sup>44</sup>

- Individualne karakteristike – označavaju potrebe, vrijednosti i interese kojima se pojedinci razlikuju jedni od drugih jer neki su motivirani novcem, neki sigurnošću posla, a neki izazovnim radnim zadacima.
- Karakteristike posla – čine određene vrijednosti posla poput složenosti, autonomije i zahtjevnosti. Isti posao može biti različito shvaćen po različitim obilježjima, a bitno je uspostaviti sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
- Organizacijske karakteristike – sadrže pravila, procedure, politike, prakse i sustav nagrada kojima se ostvaruju efikasni rezultati poduzeća, a njima je potrebno zadržati postojeće zaposlenike i privući nove.

Interes za motivaciju za rad, tj. faktore koji organiziraju, usmjeravaju i određuju snagu i trajanje radne aktivnosti, djeluje otkad postoji ljudski rad. U današnjem svijetu javlja se veliki problem pitanja ljudskih interesa i motivacije za rad, a taj interes obuhvaća nekoliko razloga:<sup>45</sup>

- poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti,
- poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama,
- jačanje konkurentne sposobnosti i uspješnosti poduzeća.

Razumijevanje motivacije uključuje važan alat kojim se nastoji razumijeti ponašanje u organizacijama, predviđanje efekata pojedinih akcija te usmjeravanje ponašanja k postizanju ciljeva, a za sve to potrebno je dobro poznavanje motivacije i njezinih teorija.

---

<sup>44</sup> Buble, M.: *Menadžerske vještine*, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2010. str. 142.

<sup>45</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999. str. 555.

Motivacija je složen pojam, obuhvaća svjesne odluke ljudi kojima se usmjeravaju napori u svrhu postizanja određenih ciljeva, a uključuje tri bitna elementa:<sup>46</sup>

- određenu potrebu, motiv i cilj koji zahtijeva akciju,
- proces odabira koji određuje izbor djelovanja,
- jačinu napora koji definira određeno djelovanje.

Motivacija se ne može neposredno mjeriti, već se izražava kroz ponašanje, veličine zalaganja i ustrajnosti te je pokazatelj radne uspješnosti. U organizacijama motivacija se može promatrati sa dva aspekta:<sup>47</sup>

- S aspekta pojedinca – motivacija je interno stanje koje vodi ostvarenju cilja.
- S aspekta managera – motivacija je aktivnost koja ljudima osigurava težnju postavljenim ciljevima te njihovom ostvarenju.

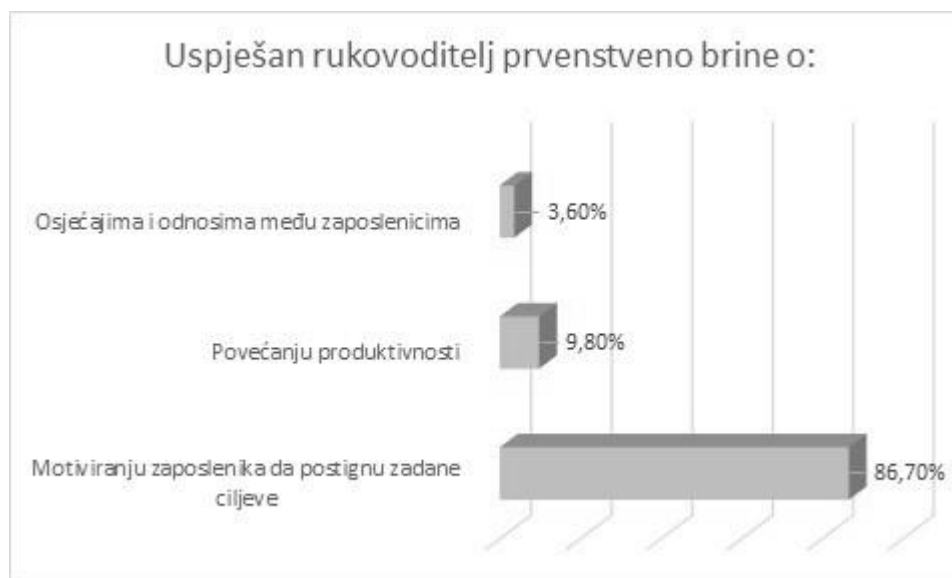
Oba aspekta imaju zajedničko značenje te podrazumijevaju ulaganje napora da se postignu rezultati, a proces usmjeravanja tih napora odvija se u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva.

---

<sup>46</sup> Buble, M.: *Menadžerske vještine*, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2010. str. 143.

<sup>47</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999. str. 558.

Elementi uspješnosti o kojima svaki rukovoditelj organizacije brine prikazani su u Grafikonu 2.



**Grafikon 2. Interesi rukovoditelja unutar organizacije**

Izvor: Anketa o interesima rukovoditelja: <https://talentor.com/blog/2015/12/16/anketa-o-karakteristikama-uspjesnog-rukovoditelja/>, pristupljeno 20. veljače, 2016.

Da bi se postigla motivacija unutar radne organizacije svaki posao potrebno je odrediti pomoću pet bitnih veličina:<sup>48</sup>

- Raznolikost vještina – posao zahtijeva raznolike aktivnosti kako bi se mogle koristiti određene vještine i talenti.
- Identitet zadatka – posao zahtijeva završetak neke cjeline u kojoj se može prepoznati dio rada.
- Značenje zadatka – stupanj u kojemu posao utječe na život i rad drugih ljudi.
- Autonomija – posao pojedincima osigurava slobodu, neovisnost i diskreciju u rasporedu rada i određivanju postupaka koji će se koristiti u njegovu obavljanju.

<sup>48</sup> Buble, M.: *Poslovno vođenje*, M.E.P., Zagreb, 2011. str. 137.



- Povratna veza – stupanj gdje obavljanje radne aktivnosti, koju zahtjeva određeni posao, rezultira dobivanjem direktnih jasnih informacija o efektivnosti elemenata tog posla.

Pomoću ovih veličina unutar pojedinog posla za pojedinca stvara se osjećaj osobne odgovornosti za postignute rezultate te se stvara veća motivacija i zadovoljstvo zaposlenika.

## 5.2. Teorije motivacije za rad

Na razumijevanje motivacije utječu brojne teorije koje pokušavaju odgovoriti na pitanje vezano uz pojam motivacije te procesa odvijanja motivacije. Douglas McGregor razlikuje dva pristupa upravljanju i radniku, a nazvao ih je teorijom X i Y koja se prikazuje na dva načina:<sup>49</sup>

- Teorija X pretpostavlja da ljudi ne vole raditi te ih se mora prisiljavati, kontrolirati i tjerati da izvrše organizacijske ciljeve, a većina ljudi voli da se s njima postupa na taj način kako ne bi morali preuzeti odgovornost na sebe.
- Teorija Y naglašava zanimanje ljudi za posao te njihovo preuzimanje odgovornosti kao i sposobnost da budu kreativni u rješavanju poslovnih problema.

Od brojnih teorija koje se razlikuju po bitnim osnovama i uzrocima ponašanja bitne su dvije vrste teorija motivacije, a dijele se na sadržajne i procesne od kojih svaka ima nekoliko podjela.

---

<sup>49</sup> Beck C., R.: *Motivacija*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003. str. 391.

### 5.2.1. Sadržajne teorije motivacije

Ova vrsta teorija usmjerena je na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način.<sup>50</sup> Više pažnje posvećuju na određenje varijabli koje utječe na ponašanje, a manje pažnje na proces kroz koji to čine i povezanost između niza varijabli koje u tome sudjeluju. Bit ovih teorija je u konceptu potreba, a ponašanje i ciljevi su osnova za zaključivanje o potrebama. Usmjerene su na to da objasne zašto pojedinci žele neke faktore kao što su plaća, napredovanje te sigurnost posla, a zašto neke faktore s druge strane izbjegavaju. Teorije daju specifičan pogled na motivaciju za rad te su neophodne za razumijevanje svih kasnijih teorija, a dijele se u nekoliko bitnih skupina:<sup>51</sup>

- Teorija hijerarhije potreba – razvio ju je Abraham Maslow, a imala je najveći utjecaj na istraživanje u ponašanju ljudi u organizaciji. Sastoji se od pet kategorija koje su svrstane u egzistencijalne potrebe, potrebe sigurnosti, potrebe pripadanja, potrebe poštovanja i statusa te potrebe samoaktualizacije.
- Teorija trostupanjske hijerarhije – razrađuje ju Alderfer, a teoriju čine kategorije najvažnijih potreba u okviru egzistencijalnih potreba, potreba povezanosti te potreba rasta i razvoja. Ova teorija upozorava da želje i ponašanje zaposlenih za stalnim inzistiranjem na materijalnim čimbenicima mogu izazvati frustracije i nemogućnost zadovoljavanja potreba rasta i razvoja.
- Teorija motivacije postignuća - poznata je po dvojici autora McClellandu i Atkinsonu, a u usporedbi s drugim teorijama, u ovoj teoriji pristup je usmjeren prvenstveno motivaciji za rad, radno ponašanje se označava pojedinačnim motivom koji se smatra temeljnim, motivacija je napravljena i promatrana kao određena struktura stavova i vrijednosti

---

<sup>50</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999. str. 559.

<sup>51</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999. str. 560.

koji upućuju na radnu orijentaciju ljudi, a pristup je usmjeren na uspješnu provedbu aktivnosti i rješavanja problema.

- Dvofaktorska teorija motivacije - ova Herzbergova teorija označena je kao motivacijsko – higijenska potreba, a usredotočena je na klasifikaciju faktora za rad. Najpopularnija je uz Maslowljevu teoriju, a ima utjecaj na poimanje organizacije i ponašanja ljudi unutar nje s bitnim usmjerenjima na praksu i organizacijska rješenja posla.
- Teorija motivacije uloga – razvija ju John Miner sa specifičnim pristupom motivaciji koji je temeljen na potrebama i pretpostavkama posebne motivacijske strukture različitih uloga. On razvija različite motivacijske teorije koje objašnjavaju motivaciju različitih uloga pa tako definira managersku, profesionalnu i poduzetničku motivaciju. Teorija ima posebnu ulogu u prikazivanju važnosti motivacije za razvoj karijere i uspješnosti te isticanje posebne strukture motiva.

### 5.2.2. Procesne teorije motivacije

Čine drugu veliku grupu teorija motivacije ili teorijskog razmatranja te definiranja ljudskog ponašanja. Procesne teorije pokušavaju objasniti ključne procese i glavne razloge koji dovode do spoznaje kako se ljudi na određeni način ponašaju u radnim situacijama te koju količinu napora ulažu u određene aktivnosti.<sup>52</sup> Ove teorije polaze od pretpostavke svjesnog izbora ponašanja, a pojedinci se nadaju da će određenim rezultatima i efektima postići ciljeve. Često su procesne teorije označene kao teorije očekivanja jer posebno značenje posvećuju očekivanjima glede rezultata ponašanja za motivaciju, a dijele se na nekoliko skupina:<sup>53</sup>

- Vroomov kognitivni model motivacije - ovaj model ima najveće značenje i utjecaj u razvoju suvremenih teorija motivacije jer određuje radno ponašanje i faktore koji ga karakteriziraju. Pretpostavka koja izlazi iz

---

<sup>52</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Motivacija i raspodjela*, Informator, Zagreb, 1986. str. 57.

<sup>53</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Motivacija i raspodjela*, Informator, Zagreb, 1986. str. 58.

ove teorije je ta da čovjek u svakoj situaciji izabire između različitih mogućih ponašanja s time da preferira jedne, a ignorira i odbacuje druge alternative. Iz ovog modela motivacija se definira kao proces koji usmjerava izbore pojedinaca između alternativnih aktivnosti koje su najracionalnije.

- Modificirana teorija instrumentalnosti - Graen je u ovu teoriju pokušao uvrstiti različite teorije stavova, teorije uloga i socijalnog utjecaja kako bi model bio složeniji te bi trebao uključivati cijeli sustav ponašanja na poslu u izvršenju radnih zadataka i uloga koje pojedinac ima u organizaciji. Ovim modelom nastoji se jasnije prikazati složenost ljudskog ponašanja u realnim situacijama gdje ponašanje ne zavisi samo od veze s efektima koji se postižu ponašanjem, već ovisi i o očekivanom pritisku okoline te standardima ponašanja koji iz nje proizlaze.
- Teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni - ovu teoriju razvio je J. S. Adams, a često je označena kraćim nazivom teorija jednakosti. Usmjerena je na razumijevanje procesa koji potiču ljudsko ponašanje te orijentaciju na motivacijsko djelovanje materijalnih naknada za rad unutar organizacije. Ponekad odlični radnici s visokim učinkom osjećaju nejednakost prema lošijim radnicima, a ponekad se plaće od drugih precjenjuju dok vlastite potcjenjuju.
- Porter – Lawlerov model očekivanja - Porter i Lawler nastoje spojiti elemente Vroomove teorije očekivanja i Adamsove teorije nejednakosti u socijalnoj razmjeni pa time stvoriti najmanje zahtjevan model očekivanja i vrednovanja. Motivacija je za njih samo jedan od faktora radnog ponašanja, a u model uključuju druge faktore poput sposobnosti i karakteristike pojedinaca te njihovo zadovoljstvo. Ovaj jednostavni model motivacije za rad ima prednost što ujedinjuje jednakost i pravednost podjele nagrade koja je najbitnija veličina ljudske motivacije, a osim toga model kombinira i različite teorije motivacije u jednu cjelinu.

### 5.3. Organizacijski pristupi motivaciji

Glavni dio svake teorije motivacije, ali i same organizacije čini sustav rukovođenja, praksa i pristup problemu motivacije. Proces rukovođenja sastoji se od četiri bitne međusobno povezane funkcije koje se odvijaju kroz nekoliko faza:<sup>54</sup>

- planiranje,
- organiziranje,
- motiviranje i
- kontroliranje.

Bez efikasne realizacije planovi i organizacijska struktura nemaju vrijednost, već proces motiviranja članova ima važnu funkciju za kvalitetno izvršenje zadataka. Motivacija je proces usmjeravanja aktivnosti u procesu ostvarivanja osobnih ciljeva pa je bitno razmatranje radne motivacije, njezinih pretpostavki i činjenica, a kroz povijesni razvoj javljaju se različiti pristupi organizaciji i njezino rukovođenje.

#### 5.3.1. Klasični pristup

Klasični pristup je prvi pristup motivaciji koji se javlja u okviru klasične teorije organizacije. Taj pristup definira F. Taylor, a iz njega proizlazi koncepcija i praksa organizacije potaknuta naučnim rukovođenjem.<sup>55</sup> Pristup se zasniva na temelju općih postavki o čovjeku, a iz njega proizlaze različite pretpostavke o motivaciji za rad:<sup>56</sup>

- jedino novac ima pozitivnu vrijednost za dobar rad te pojedini ekstrinzični faktori,

---

<sup>54</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Motivacija i raspodjela*, Informator, Zagreb, 1986. str. 81.

<sup>55</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Motivacija i raspodjela*, Informator, Zagreb, 1986. str. 82.

<sup>56</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Motivacija i raspodjela*, Informator, Zagreb, 1986. str. 83.

- zaposlenici će biti motivirani za rad u slučaju ako su nagrade i kazne direktno povezane sa izvršenjem zadataka prema određenim standardima,
- samo individualne nagrade su djelotvorne.

Za motivaciju i zadovoljstvo su potrebna tri faktora koja se očituju fizikalnim uvjetima za rad, tehničkom oblikovanju posla te plaćama. Iako zagovornik ovog pristupa ističe i brojne druge faktore motivacije za rad u smislu promocije, priznanja, pohvale rukovoditelja i razna natjecanja, plaća uvijek ostaje osnovni i najjači uvjet za postizanje potrebne motivacije u organizaciji. Čovjek i njegov rad vezan je uz sljedeće pretpostavke:<sup>57</sup>

- čovjek se najefikasnije ponaša kada je zadatak specijaliziran,
- može se pronaći najbolji i najbrži način za izvršenje posla,
- pojedinačne razlike mogu se ignorirati ako se na strojeve prenosi više aktivnosti.

Taylor je razvio kombinaciju koja je u određenom smislu idealna jer objedinjuje efikasne pokrete, alate, optimalni rad organizacije s poticajima, ali zbog ključnog faktora ljudskog potencijala, koji je nejasan i neodređen, klasični pristup kojeg je pokušao razviti nije funkcionirao.

### **5.3.2. Pristup međuljudskih odnosa**

Ovaj pristup temeljen je na istraživanjima E. Mayo, a u modernim teorijama ima specifičnu koncepciju čovjeka te pristup motivaciji koja je osnova za organizacijska rješenja i strategije rukovođenja. Pretpostavke o motivaciji za rad čine sljedeće karakteristike koje se očituju kroz:<sup>58</sup>

- isticanje socijalnih potreba i njihovog zadovoljstva koje je ključni faktor motivacije za rad,

---

<sup>57</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Motivacija i raspodjela*, Informator, Zagreb, 1986. str. 83.

<sup>58</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Motivacija i raspodjela*, Informator, Zagreb, 1986. str. 85.

- pretpostavku o visokoj povezanosti zadovoljstva i produktivnosti rada,
- grupni sistem stimulacija i jednakost nagrada.

U ovom pristupu bitna je i pretpostavka da što su više zadovoljene socijalne potrebe zaposlenih oni će biti lojalniji, produktivniji, pozitivnijih stavova te djelovati u smjeru ostvarenja ciljeva. Motiviranje radnika očituje se kroz zbroj dobrih radnih odnosa, odgovarajuće plaće, sigurnog posla i tretiranja zaposlenih s poštovanjem i interesom za njihove probleme. Dobro izvršenje posla i visoka produktivnost potiču zadovoljstvo, a kao posredni faktori javljaju se nagrade koje su povezane s efektima dobrog rada. Negativna pretpostavka tog pristupa je ideja jednakosti nagrada bez obzira na radne efekte što vodi nezadovoljstvu najboljih radnika te njihovoj sve većoj pobuni i manjem obavljanju radnih obaveza. Prema mišljenjima brojnih autora ovaj pristup se zasniva na krivim pretpostavkama i nepotpun je pa mnogi put organizacije koje prihvate taj pristup završe sa nezadovoljstvom, niskim fluktuacijama između radnika te niskom motivacijom za izvršenje zadataka, ali uz brojne pogrešne pretpostavke ovaj pristup ističe važnost ljudskih potreba i socijalne aspekte motivacije za rad.

### **5.3.3. Participativni pristup**

Ovaj pristup motivaciji razvijaju McGregor u teoriji Y, Likert u participativnoj teoriji rukovođenja i Argyris teorijom interpersonalne kompetentnosti.<sup>59</sup> Ovaj pristup ima Herzbergovu koncepciju motivacije s isticanjem rasta, razvoja, odgovornosti te samoaktualizacije kao izvora motivacije za rad i zadovoljstva na poslu. Kao i svi ostali pristupi tako i ovaj kroz organizaciju i njezino vođenje ističe čovjekova bitna usmjerenja na strategiju rukovođenja i sve organizacijske procese, a najviše rješenja motivacije za rad. Bitna pretpostavka koja usmjerava energiju na produktivno ponašanje i ostvarivanje ciljeva odnosi se na povećanje prostora za psihološki uspjeh svakog zaposlenog te zadovoljavanje potreba razvoja, samoaktualizacije, kontrole i

---

<sup>59</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Motivacija i raspodjela*, Informator, Zagreb, 1986. str. 87.

odgovornosti. Participativni pristup, kao i prethodni, ne sagledava ukupni sadržaj, složenost i raznolikost motivacije za rad, već potcjenjuje njezine materijalne i ekstrinzične dimenzije.

#### 5.4. Motivacija postignuća

Motivacija postignuća predstavlja odnos između osobe i okoline. Začetnici istraživanja motivacije postignuća su McClelland, Atkinson, Clark i Lowell.<sup>60</sup> Pojam motivacije postignuća nema isto značenje kao marljivost, volja za rad, ustrajnost i slično jer nisu svi naponi za ostvarenje nečeg zasnovani na motivu za postignućem. Postignuće ima nekoliko ciljeva, a teži mu se iz različitih razloga:<sup>61</sup>

- primanje veće plaće,
- lagodniji život,
- veća pozicija radi postizanja većeg utjecaja na poslu.

Ponašanje je motivirano i orijentirano postignuću te vlastitom vrednovanju svoje učinkovitosti i suočavanja sa standardima za ono što je dobro. Poticaj za postignuće cilja je ponos da se obavi nešto zahtjevno te zadovoljstvo koje na kraju proizlazi iz vlastite učinkovitosti.

Heckhausen definira motivaciju postignuća kao nastojanje da se vlastita učinkovitost poveća u svim aktivnostima u kojima postoji obvezujući standard za ono što je dobro te pitanje da li se izvođenjem tih aktivnosti može uspjeti ili ne.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Rheinberg, F.: *Motivacija*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2004. str. 53.

<sup>61</sup> Rheinberg, F.: *Motivacija*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2004. str. 54.

<sup>62</sup> Rheinberg, F.: *Motivacija*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2004. str. 56.



Uz motivaciju koja je orijentirana određenom postignuću javljaju se brojne ljudske interakcije koje se mogu svrstati u nekoliko skupina:<sup>63</sup>

- pobjednik / pobjednik – ljudski dogovori ili rješenja obostrano su korisni i zadovoljavajući te potiču na suradnju i ostvarenje plana,
- pobjednik / gubitnik – predstavlja autoritarni pristup gdje su ljudi skloni koristiti se svojim položajem i moći kako bi postigli cilj po vlastitom nahođenju,
- gubitnik / pobjednik – lošija verzija od prethodne interakcije jer nema nikakvih kriterija, zahtjeva, očekivanja, niti vizije te ljudi nemaju hrabrosti izraziti svoja mišljenja i uvjerenja već popuštaju ili odustaju,
- gubitnik / gubitnik – dva odlučna i tvrdoglava karaktera u kojima oboje uvijek gube jer ne dopuštaju da druga osoba bude u pravu ili da ima bolje mišljenje od njegovog,
- pobjednik – najpoželjniji pristup u kojem nema suparništva jer pojedincu nije važno ako netko izgubi, već mu je važno da on ostvari ono čemu teži,
- pobjednik / pobjednik ili nema sporazuma – ako pojedinci ne mogu pronaći rješenje koje je povoljno za obojicu, tada potvrđuju da se sporazumno ne slažu te zajedno ne žele preuzeti neki posao jer im vrijednosti i ciljevi idu u suprotnim smjerovima.

## 5.5. Načini motivacije

Na popisu ljudskih potreba na prvom mjestu nalazi se želja za osjećajem vrijednosti, a da bi se pojedinci u radnim organizacijama i poslovnim atmosferama osjećali vrijednima, potrebno ih je motivirati na nekoliko načina:<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Covey R., S.: *7 navika uspješnih ljudi*, Mozaik knjiga, Zagreb, 1998. str. 201.

<sup>64</sup> WomeninAdria: <http://www.womeninadria.com/motivacija-zaposlenika/>, pristupljeno: 22. veljače, 2016.

- Jasna očekivanja – pojedinci su motivirani onda kada znaju što trebaju napraviti kako bi bili uspješni, ali nitko se ne usuđuje niti želi prihvatiti posao koji nije definiran. Motivacija raste unutar aktivnosti u kojima su postavljena jasna očekivanja, odgovornosti i razumljivi rezultati, a postavljeni zadaci se najbolje obavljaju ako pojedinac ima određenu kontrolu nad njima.
- Priznanje – ljudi žele priznanja kako bi bili primijećeni te kako bi postigli osobna dostignuća i poštovanje za ono čemu su doprinijeli. Pojedinci su motivirani kada nešto ostvare, još više kada netko to primijeti i vrednuje, a time daju smisao sebi samome.
- Pozitivno nezadovoljstvo – kada su pojedinci nezadovoljni oni su zapravo motivirani jer traže potrebu za promjenom, a njihovo nezadovoljstvo može predstavljati nadahnuće za promjenu ili kritiku. Rješenje je vidljivo i usmjereno težnji za učinkovitom promjenom.
- Značajni doprinosi – pojedinci žele biti u nekoj grupi ili težiti cilju koji ima trajni utjecaj kako bi vidjeli da njihov trud nije uzaludan, već predstavlja pozitivni doprinos. Pojedinci moraju vidjeti vrijednost u onome što rade, a motivacija ne zbog same aktivnosti, već zbog želje da se postigne cilj, glavni je pokretač.
- Sudjelovanje u ostvarenju cilja – pojedinci podržavaju ono što ostvaruju, a motivacija se javlja kroz sudjelovanje u procesu gdje se ostvaruju ciljevi. Sudjelovanje u ostvarenju cilja, gdje pojedinci imaju osjećaj važnosti, izgrađuje zajedništvo te podiže moral.
- Motivacija umjesto manipulacije – manipulacija u bilo kojoj mjeri ruši povjerenje u odnosu gdje pojedinci ne vole biti prevareni ili iskorišteni. Ako se odnosi stvaraju poštenjem, otvorenošću, potvrđivanjem i pohvalama, time se stvara osjećaj motiviranosti i odanosti.
- Izbjegavanje neosjetljivosti – u svakoj organizaciji ljudi su prioritet i najveće bogatstvo pa je potrebno vremena da ih se upozna i brine o njima. Potreban je razgovor i vještine koje razvijaju iskreno slušanje kako bi se iskazala osjećajnost prema pojedincima.

- Uvažavanje – kod razgovora je potreban oprez i osjetljivost jer njegovo prekidanje i javna kritika mogu povrijediti pojedinca. Omalovažavanje uništava samopoštovanje, a prilikom davanja negativnih komentara uvijek je kasnije potrebno dati pozitivne komentare kako bi se postigla ravnoteža.
- Osobni razvoj – rast i razvoj motivira i potiče na napredak. Pojedincima je potrebno pružiti priliku da probaju nove stvari te postignu nova znanja i vještine kako se ne bi osjećali ugroženima, već kako bi osjetili podršku za postizanje uspjeha.

Nemotivirani i spori radnici nisu dobar oslonac u organizaciji te mogu koštati vremena i radnog uspjeha. Kako bi se izbjegle moguće pogreške, najvažnije je poštivati savjete kako motivirati zaposlenike unutar organizacije:<sup>65</sup>

- Pažljivo zapošljavanje – zapošljavanje počinje potragom za motiviranim zaposlenikom pri čemu nije dovoljno zapošljavanje samo na temelju preporuke, već je potrebno uzeti vremena za razgovor s kandidatom.
- Ciljevi – pojedinci su demotivirani kad ne znaju ciljeve organizacije pa je potrebno upoznati ih s određenim ciljevima i vremenskim rokom koji je potreban kako bi se ostvarili.
- Uvid u financije – to je jedan od načina motiviranja zaposlenika koji pruža osjećaj privilegije pojedinaca što posjeduju tu informaciju te potiče na dodatnu motivaciju vezanu uz povećanje prihoda.
- Povjerenje – povjerenje sa pojedincima u organizaciji dio je motivacije, a ponekad obuhvaća priznanje vlastitih pogrešaka.
- Život izvan posla – od velike je koristi znati da zaposlenici organizacije imaju i privatni život osim poslovnog pri čemu je potreban trud oko upoznavanja želja, potreba i ambicija za lakšu motivaciju.

Navedeni savjeti ne čine prepreke za dobro poslovanje organizacije, već predstavljaju dodatni uspjeh i primjenu motivacije u svim segmentima.

---

<sup>65</sup> Poslovni savjetnik: <http://poslovni-savjetnik.com/savjetnik/management/kako-motivirati-zaposlenike-da-nadmase-sami-sebe>, pristupljeno: 22. veljače, 2016.

## 5.6. Motivacijske tehnike

Motivacija je vrlo složen sustav bez jedinstvenog odgovora, a može se potaknuti kroz dvije osnovne vrste motivacijskih tehnika koje se dijele na materijalne i nematerijalne.

### 5.6.1. Materijalne kompenzacije

Materijalna kompenzacija nije jednoznačna, već predstavlja složen sustav različitih oblika motiviranja koji se odnose na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenika.

Obuhvaćaju različite strategije koje se mogu analizirati kroz dvije veličine:<sup>66</sup>

- Stupanj izravnosti materijalnih dobiti – označava odnos pojedinca i materijalne dobiti, a izražava se izravnim financijskim dobitcima koje pojedinac dobiva na ruke u novčanom smislu te neizravnim financijskim dobitcima koje zaposlenici ne primaju u obliku plaće.
- Razina i obuhvat organiziranja – odnosi se na uspješnost organizacije i obuhvaća niz strategija motiviranja na temelju organizacijskih programa i politika koje vode postizanju ciljeva.

---

<sup>66</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999. str. 613.

Slika 5. prikazuje podjelu materijalnih kompenzacija iz koje je vidljivo da u prvu kategoriju spada sustav plaća te drugih poticaja u materijalnom obliku, dok je iz druge kategorije vidljiv niz materijalnih beneficija koje se stječu prilikom zapošljavanja po kriterijima radnog učinka i uspješnosti.

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
FAZINA	pojedinaac	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plaća</li> <li>- bonusi i poticaji</li> <li>- naknade za inovacije i poboljšice</li> <li>- naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>- ostali poticaji (bonusi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stipendije i školarine</li> <li>- studentska putovanja</li> <li>- specijalizacije</li> <li>- plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>- automobil kompanije</li> <li>- managerske beneficije</li> </ul>
	poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>- udio u profitu</li> <li>- udio u vlasništvu (distribucija dionica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mirovinsko osiguranje</li> <li>- zdravstvena zaštita</li> <li>- životno i druga osiguranja</li> <li>- naknade za nezaposlenost</li> <li>- obrazovanje</li> <li>- godišnji odmori</li> <li>- "božićnica" i drugo</li> <li>- skrb o djeci i starijima i dr.</li> </ul>

**Slika 5. Prikaz materijalnih kompenzacija**

Izvor: Bahtijerević-Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, 1999. str. 614.

Postoje brojne situacije u kojima organizacija treba odlučiti želi li individualni ili timski pristup, a samim time potrebno je koristiti različite motivatore. U tom slučaju materijalna motivacija predstavlja temelj za dobru organizacijsku praksu i motiviranje rada, ali uz direktan utjecaj organizacije i njezine politike.

Novac je najstariji i najprikladniji način motiviranja rada svake organizacije i njezinih zaposlenika, ali ujedno i predstavnik jednog od najvećih problema jer ima sve veći utjecaj na rad i odnose u radu. Svako povećanje plaće ne vodi povećanju proizvodnosti pa je potrebno pratiti djelovanje materijalnih čimbenika, sistema plaćanja i radni učinak kroz nekoliko točaka:<sup>67</sup>

- materijalne nagrade moraju biti povezane s onim radnim pokazateljima na koje pojedinac može utjecati, a da se radni standardi mogu ostvariti,
- bitno je postojanje jasne veze između rezultata rada i nagrada,

<sup>67</sup> Poslovni forum: [http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp), pristupljeno: 22. veljače, 2016.

- sustav nagrađivanja potrebno je temeljiti više puta na pozitivnim radnim posljedicama, a negativne izbjegavati,
- povećanje materijalne nagrade mora biti u onoj mjeri koja opravdava uloženi napor,
- povećanje plaća mora biti direktno nakon što se poboljša radni učinak i uspješnost,
- materijalne naknade moraju biti odgovarajuće uloženom radu i pravedne u usporedbi s ostalima,
- razlike u plaći između boljih i lošijih radnika moraju biti jasno vidljive kako bi potaknule budući dobar rad.

Kompenzacije predstavljaju ukupne naknade zaposlenicima za obavljeni rad, vezane su uz rezultate rada, a sastoje se od četiri dijela:<sup>68</sup>

- Prvi dio vezan je uz posao koji pojedinac obavlja, a za sve izvršitelje je određen jednakim kolektivnim ugovorom.
- Drugi dio varira te je povezan s vlastitom uspješnošću.
- Treći dio čine individualne nagrade i bonusi.
- Četvrti dio je promjenljiv te ovisi o uspješnosti organizacije, a dobivaju ga svi zaposleni po unaprijed određenim pravilima.

Plaća predstavlja iznos novca koji je poslodavac dužan isplatiti osobi za rad koji je ona obavila u određenom periodu, a sastoji se od pet osnovnih dijelova:<sup>69</sup>

- osnovna plaća,
- stimulativni dio plaće,
- dodaci,
- naknade i
- udio u dobiti.

---

<sup>68</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999. str. 617.

<sup>69</sup> Poslovni forum: [http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp), pristupljeno: 23. veljače, 2016.

Osim ostvarene plaće, zaposlenicima se pod određenim uvjetima isplaćuju dodaci koje čine:<sup>70</sup>

- dodatak za rad u smjenama,
- dodatak za rad noću,
- dodatak za prekovremeni rad,
- dodatak za teže uvjete rada koji se javljaju povremeno,
- dodatak za rad na praznike koji se ne rade i
- dodatak za rad u vrijeme trajanja tjednog odmora.

Razvijaju se i neki alternativni oblici nagrađivanja koji su svrstani u tri skupine:<sup>71</sup>

- Sustavi sudjelovanja zaposlenih u dobitku – predstavljaju specifično sudjelovanje zaposlenika u financijskim rezultatima koji rezultiraju smanjenjem troškova rada i povećanjem dodane vrijednosti, a rezultat su uloženog napora, prijedloga i poboljšanja zaposlenih. Ovakvi sustavi poboljšavaju proizvodnost i efikasnost rada, povećavaju motivaciju i radno zadovoljstvo, jačaju kvalitetu radnog života i komunikaciju unutar odjela, daju nagrade za dobar rad, omogućavaju zaposlenicima uvid u probleme i mogućnosti svih razina poduzeća.
- Sustavi sudjelovanja zaposlenih u profitu – čine izravnu financijsku suradnju zaposlenih u uspjehu cijelog poduzeća koja je iskazana u profitu, a organizacija ih razvija kako bi osigurala povećanje proizvodnosti i uspješnosti, uspostavila fleksibilan način nagrađivanja, pojačala sigurnost zaposlenih s poduzećem, da bi privukla i zadržala djelatnike te im dala informacije o faktorima koji su ključ uspjeha.
- Sustavi sudjelovanja zaposlenih u vlasništvu – čine ih rasprostranjeni sustavi u kojima zaposlenici mogu stjecati dionice na temelju

---

<sup>70</sup> Poslovni forum: [http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp), pristupljeno: 23. veljače 2016.

<sup>71</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999. str. 637.

ostvarenog profita, a raspon udjela se kreće od manjeg postotka do potpunog vlasništva. Temeljni motivacijski cilj je stvoriti jaču vezu između interesa pojedinaca i organizacije te kod zaposlenih stvarati osjećaj vlasničkog ponašanja koje se odnosi na cijelo poduzeće, a svrha je stvaranje mišljenja kako će bolji rad i veći napor rezultirati većim dividendama.

Strategije poduzeća osim plaća i drugih izravnih materijalnih kompenzacija imaju bitne čimbenike na području neizravnih materijalnih kompenzacija u smislu određenih beneficija te njihovog osiguranja unutar organizacije, a svrstavaju se u tri skupine:<sup>72</sup>

- Beneficije sigurnosti i zdravlja – mirovinsko, zdravstveno i životno osiguranje, bolovanja, socijalna sigurnost, otpremnine.
- Beneficije slobodnog vremena – odmori, praznici, opravdani izostanci, plaćeni dopusti.
- Usluge zaposlenicima – stipendije, krediti, usluge prehrane, službeni automobil, profesionalna odjeća, pravne usluge, bonusi i pokloni za blagdane.

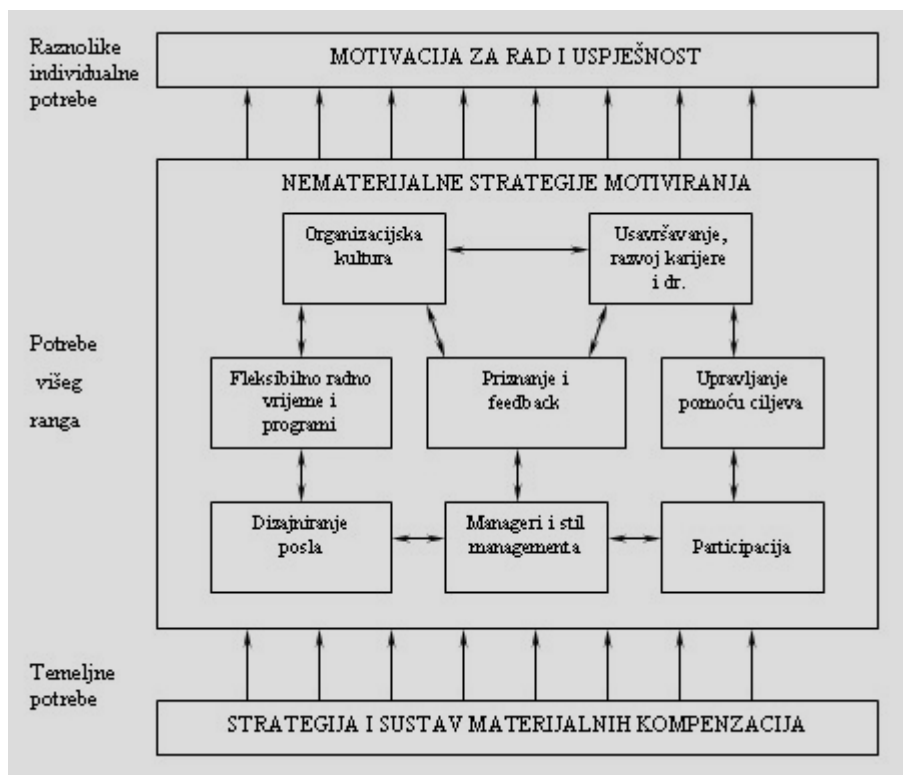
---

<sup>72</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999. str. 653.



## 5.6.2. Nematerijalne kompenzacije

Materijalne kompenzacije čine temelj motivacijskog sustava, ali uz njih je potrebno razviti i nematerijalne kompenzacije koje potiču rad i zadovoljavaju različite potrebe ljudi u organizacijama, a prikazane su u Slici 6.



**Slika 6. Prikaz nematerijalnih kompenzacija**

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, 1999. str. 668.

Brojne nematerijalne strategije koje se razvijaju i primjenjuju u okviru organizacije su:<sup>73</sup>

- Dizajniranje posla – predstavlja ključni faktor individualne motivacije, a za mnoge predstavlja središnju i najvažniju aktivnost. To je proces kojim se utvrđuje sadržaj posla, njegove funkcije te socijalni odnosi na poslu s namjerom postizanja organizacijskih ciljeva i zadovoljavanja

<sup>73</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999. str. 669.

individualnih potreba. Postoje dva pristupa oblikovanju posla koji se dijele na specijalistički pristup koji pruža visoku proizvodnost nekvalificiranih, manju količinu obuke, lakšu zamjenu radnika, manju ovisnost o ljudima, manje pogrešaka, niže troškove rada po jedinici, veću kontrolu operacija, te na motivacijski pristup koji pruža visoku proizvodnost stručnih radnika, manje odustajanja od posla, višu kvalitetu proizvoda i usluga, više ideja i prijedloga, veću fleksibilnost i veće zadovoljstvo poslom. Kod oblikovanja posla javlja se i rotacija koja označava periodično pomicanje ljudi s jednog posla na drugi specijalizirani posao.

- Stil managementa - manageri zbog svog stalnog komuniciranja usmjeruju na ponašanje zaposlenih te utječu na njihovo motiviranje. Njihov je temeljni zadatak motiviranje jer moraju osigurati uspješno obavljanje zadataka i ciljeva organizacije kroz kvalitetan rad zaposlenika. Manageri i motiviranje su međusobno povezani te na radnu motivaciju zaposlenika mogu djelovati na različite načine kako bi ju dodatno povećali ili smanjili.
- Participacija - označava stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim područjima rada i djelovanja organizacije. To je proces kojim zaposlenici počinju odlučivati o problemima, te njihovom rješavanju sve sa svrhom boljeg poticanja ljudskih mogućnosti i postizanja kvalitetnijih ciljeva. Participacija ima za cilj podizanje motivacije zaposlenika, poticanje i upotrebu ukupnih ljudskih potencijala, poboljšanje kvalitete odluka, podizanje kvalitete radnog života te povećanje ukupne uspješnosti organizacije.
- Upravljanje pomoću ciljeva – označava pristup kojim se kroz suradnju i participaciju svih zainteresiranih postavljaju ciljevi organizacije i pojedinca kao temelj za utvrđivanje planova aktivnosti za njihovo ostvarivanje i nagrađivanje uspješnosti. Uključuje definiranje ciljeva na svim razinama polazeći od ciljeva poduzeća iz kojih se određuju ciljevi organizacijskih jedinica, grupa i pojedinaca. Postavljanje ciljeva i njihovo upravljanje podiže radnu motivaciju te usmjerava pažnju i

aktivnost na ono što je važno, regulira napor i zalaganje, povećava održavanje napora te jača strategiju i planove.

- **Fleksibilno radno vrijeme** - djelotvoran način motiviranja jer je usmjeren na veće usklađivanje osobnih i radnih potreba te povećanje kontrole nad vlastitim radom i životom. Postoje različite verzije primjene fleksibilnog radnog vremena pa tako zaposlenici mogu odrediti vrijeme dolaska i odlaska s posla uz određeno vrijeme obvezne prisutnosti na radu, zaposlenici mogu odrediti razdoblje između kojeg će dolaziti i odlaziti s posla, a uz sve to pruža se i mogućnost da se jedan dan radi više, drugi dan manje, ali uz popunjene određene tjedne kvote. Takvo fleksibilno radno vrijeme povećava pozitivne stavove i zadovoljstvo zaposlenih, smanjuje izostanke s posla, otklanja probleme vezane uz kašnjenje te povećava fleksibilnost zaposlenih.
- **Priznanje i dobra povratna veza** – priznanje predstavlja najveću motivaciju na osobnom i profesionalnom području. U tom segmentu poželjno je izvrsno ponašanje managera u smislu priznavanja uspjeha za dobro obavljen posao, razgovora s ljudima te davanje pohvala, neformalno slavljenje važnijih događaja, slanje određenog broja poruka te poklanjanje sitnica u znak zahvale. Povratna informacija označava davanje informacija pojedincima o tome kako dobro rade, a funkcija joj je da poveća motivaciju i samopouzdanje, omogući profesionalni razvoj, pojasni standarde uspješnosti, pruži podršku i pomoć suradnicima te pouči o tome kako se određeni posao treba raditi.
- **Organizacijska kultura** – predstavlja onaj dio organizacije koji zaposlenima šalje potvrdu o tome što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje te što se u nekoj situaciji cijeni i vrednuje. Organizacijska kultura koja potiče motivaciju veže temeljne vrijednosti uz ljude, kvalitetan rad i usluge, prilagođava se zahtjevima sposobnih ljudi, razvija pogodnu klimu koja ne kažnjava pogreške, a potiče preuzimanje rizika. Takva kultura potiče i nagrađuje izvrsnost u obliku materijalnih i nematerijalnih nagrada, osigurava izricanje svake ideje i mišljenja te stvara osjećaj uspjeha i zajedništva.

- Usavršavanje i razvoj karijere – stvara i potiče važan individualan činitelj motivacije. Motivacija je važna za rad i osobno zadovoljstvo pa je za pojedinca vrlo važna odgovornost za samomotiviranje. Mogućnost izbora veliki je znak motivacije zbog spoznaje da se u organizaciji vodi briga o zaposlenicima i njihovim interesima za razvoj i stalno usavršavanje.

## 5.7. Pogreške ubijanja motivacije

Kako postoje brojni činitelji koji potiču motivaciju tako postoje i oni koji istu ubijaju te demotiviraju pojedince i njihov rad. Nesvjesni postupci mogu uništiti motivaciju, a najčešće pogreške koje je potrebno izbjegavati su:<sup>74</sup>

- Natjecateljsko okruženje – u prvom redu potiče dobru ideju, ali kasnije označava neprijateljski stav prema boljem zaposleniku ili samoj organizaciji pa je poželjno postavljati izazove u kojima nema gubitnika.
- Ignoriranje potreba zaposlenika – kada su poznate potrebe zaposlenika lakše ih je motivirati za određeni posao. Nije uvijek moguće ponuditi sve ono što zaposlenici žele, ali je potrebno uložiti volje i truda kako bi se u njihov posao uvrstilo ono što vole i što ih potiče na radni izazov.
- Preslabo vrednovanje marljivih zaposlenika – predstavlja prijetnju organizaciji jer će zaposlenici koji odlično obavljaju svoj posao, a za to nisu nagrađeni, prije ili kasnije napustiti organizaciju.
- Nagrađivanje hvalisavaca – dobro je znati kako zaposlenici koji rade dobro svoj posao rade to u tišini bez pretjeranog hvalisanja samog sebe pa je takve potrebno primjereno nagraditi.
- Neupoznavanje sa širom slikom organizacije – većina zaposlenika želi sudjelovati u razvoju organizacije kojoj pripadaju pa je posao nadređenih da zaposlenike okrenu pravom smjeru.

---

<sup>74</sup> Poslovni savjetnik: <http://poslovni-savjetnik.com/savjetnik/management/5-pogresaka-koje-ubijaju-motivaciju-zaposlenika>, pristupljeno: 24. veljače, 2016.

Neke od pogrešaka koje potiču demotivaciju na poslu prikazane su Grafikonom 3.

### Što vas najviše demotivira na poslu?



**Grafikon 3. Poslovna demotivacija**

Izvor: Moj posao; Demotivacija radnika: <http://www.moj-posao.net/Savjet/67698/Loši-medjuljudski-odnosi-ruse-motivaciju-radnika/2/>, pristupljeno 28. veljače, 2016.

## 6. Mjerenje i nagrađivanje poslovnog zadovoljstva

U okviru poslovanja organizacije ljudski potencijali predstavljaju ključnu ulogu od procesa planiranja, nagrađivanja, održavanja te unapređenja sustava. Kvalitetu radne organizacije čine pouzdani zaposleni koji su zadovoljni svojim poslom te su spremni napredovati uz uvjet da se prepozna i mjeri njihova učinkovitost ili utvrdi prihvatljiv sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja.

### 6.1. Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom je složen sustav, a uključuje određene pretpostavke o tom poslu, osjećanja prema poslu te njegovu ocjenu.<sup>75</sup> Zadovoljan radnik je produktivan te se njime najviše postiže uspješnost organizacije. Zadovoljstvo poslom važno je zbog troškova nezadovoljstva koji nastaju prilikom napuštanja posla, izostanaka te smanjenja proizvodnosti.<sup>76</sup> Faktori zadovoljstva poslom mogu se podijeliti u dvije kategorije:<sup>77</sup>

- Organizacijski faktori zadovoljstva poslom – odnose se na radno okruženje te bitne karakteristike posla, a dijele se na:
  - Posao sam po sebi – zaposlenici su zadovoljniji ako obavljaju posao koji zahtjeva mnogo izazova, nego da obavljaju jednostavan posao. Izazovan posao omogućuje zaposleniku da radi raznovrsne zadatke, daje slobodu djelovanja te omogućuje dobru povratnu informaciju o uspješnosti obavljenog posla.

---

<sup>75</sup> Kvalis: <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu>, pristupljeno: 20. veljače, 2016.

<sup>76</sup> Beck C., R.: *Motivacija*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003. str. 396.

<sup>77</sup> Kvalis: <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu>, pristupljeno: 20. veljače, 2016.

- Sustav nagrađivanja – zaposlenici su u pravilu zadovoljniji ako je plaća viša, ali važnu ulogu ima pravedan sustav nagrađivanja koji je bitniji od same visine plaće.
- Ugodni radni uvjeti – zadovoljstvo radnika je veće što su lagodniji i bolji radni uvjeti, koji ne samo da pružaju zadovoljstvo fizičkog radnog prostora, već pružaju mogućnost i uvjete za bolje postizanje očekivanih radnih vrijednosti.
- Kolege na poslu – pozitivna radna atmosfera postiže se kolegijalnim radnim odnosima između zaposlenika, ali i radnim odnosima nadređenih sa zaposlenicima te stvara dodatni faktor za motivaciju i zadovoljstvo poslom.
- Organizacijska struktura – zaposlenici su zadovoljniji ako im je jasnija i poznatija organizacijska struktura te ako je ona decentralizirana jer im to pruža veću mogućnost u podjeli odlučivanja.
- Osobni faktori zadovoljstva poslom – karakteriziraju psihološke osobine zaposlenika koje on unosi u svoju organizaciju, a dijele se na:
  - Sklad između osobnih interesa i posla – ukoliko znanja, sposobnosti i vještine zaposlenika bolje odgovaraju potrebama na određenom radnom mjestu tada je zaposlenik zadovoljniji s poslom.
  - Radni staž i starost – stariji zaposlenici s većim radnim stažem zadovoljniji su poslom od onih koji imaju manje staža jer zadovoljstvo poslom raste kako raste staž, ali ono varira ovisno od godine staža i stečenog iskustva.
  - Pozicija i status – zaposlenici koji imaju viši status u hijerarhiji osjećaju se zadovoljniji, što zbog veće plaće, to i zbog veće moći i mogućnosti odlučivanja, ali i društvenog utjecaja.
  - Ukupno zadovoljstvo poslom – ponekad se povezuje sa zadovoljstvom ili nezadovoljstvom u osobnom životu, ali i osobni život se ponekad povezuje sa stanjem zadovoljstva na poslu.

Osjećaj zadovoljstva na poslu povezan je sa mogućnosti osobnog napretka, a kao osnovni faktor zadovoljstva podrazumijeva se plaća kao materijalni sustav nagrađivanja. Zadovoljstvo zaposlenika ovisi o njegovoj motivaciji za koju je potrebno eliminirati uzroke njezina opadanja koji su najviše izraženi kroz otkaz, lošu komunikaciju, velike promjene u organizaciji, negativni stav i atmosferu, prezasićenost poslom ili pak kroz stres. Povećanje zadovoljstva poslom iskazuje se na nekoliko načina:<sup>78</sup>

- Komunikacija treba biti otvorena – otvorena komunikacija je najpoželjnija u svim organizacijama jer nitko ne voli nejasne poruke i grubi ton. Loši međuljudski odnosi uništavaju dobru komunikaciju, a nadređeni trebaju izbjegavati subjektivan pristup prema podređenima kako ne bi došlo do krive procjene mišljenja te međusobnih odnosa. Bitna je pretpostavka da postoji povezanost pojedinih ljudskih osobina, ali je važno ne povezivati jednu osobinu sa prisutnosti druge jer to može ugroziti dobru komunikaciju.
- Demokratski stil rukovođenja – kod autoritativnog stila upravljanja odnos nadređenih prema zaposlenicima temelji se na stalnoj kontroli, prisili i strahu što može s vremenom postati glavni uzrok demotiviranosti. Nadređeni moraju biti primjer i uzor svojim zaposlenicima, steći njihovo povjerenje te ih usmjeravati i neprestano pomagati jer su konačni rezultati bolji uz manje prisutstvo napetosti.
- Dobri međuljudski odnosi i suradnja – stvaranje takvih odnosa ne smije predstavljati problem uloženi sredstava, vremena i truda jer neformalna druženja mogu pozitivno utjecati na razvijanje zajedništva među zaposlenicima, jačati njihov timski rad, a samim time i dobru komunikaciju te konačni uspjeh organizacije.
- Jasna očekivanja od zaposlenika – bitno je da su očekivanja jasna, a ciljevi konkretni, dobro postavljeni, mjerljivi i ostvarivi kako bi predstavljali izazov za zaposlenike koji daju povratne informacije o svom radu.

---

<sup>78</sup> Kvalis: <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu>, pristupljeno: 20. veljače, 2016.



- Prikaz utjecaja učinka pojedinca – kad su zaposlenici zaslužili pohvalu, treba ih se javno pohvaliti, ali i nagraditi kako bi postigli još bolje rezultate. Važno je obaviti to na objektivan način kako bi se svim zaposlenicima pružila jednaka šansa za pohvale i nagrade. S druge strane, ako postoji bilo kakva kritika za zaposlenika ona se upućuje nasamo i bez optuživanja.
- Iskazivanje povjerenja – zaposlenicima nije poželjno dodjeljivati zadatke koji su ispod granica njihovih sposobnosti jer ako ih se podcjenjuje oni će se osjećati nesigurno i nezadovoljno te će iskazivati manji trud za radom, a ukoliko je moguće, potrebno im je dati priliku za učenje i napredovanje.

Kako bi zaposlenik bio zadovoljan i ponosan svojim poslom, mora raditi ono što najviše odgovara njegovim sposobnostima i zanimanjima, mora znati ono što se od njega očekuje te mora uvidjeti priliku vlastitog napretka jer ni jedna plaća nije dovoljna da bi radnika učinila zadovoljnim na duži niz godina. Nezadovoljan zaposlenik prije ili kasnije će napustiti svoj posao, a tada je sav uloženi trud u njega uzaludan pa je potrebno neprestano održavati zadovoljstvo zaposlenika jer je upravo ljudski potencijal ključ uspjeha cijele organizacije.

## 6.2. Teorije zadovoljstva poslom

Teorije zadovoljstva poslom obuhvaćaju motivacijske, emocionalne i informacijske elemente, a mogu se razvrstati u tri kategorije:<sup>79</sup>

- Teorija instrumentalnosti – veliko zadovoljstvo poslom leži u stupnju u kojem posao predstavlja sredstvo za postizanje onoga što zaposlenici cijene ili očekuju. Očituje se u zadovoljstvu radom, sigurnosti, ugledu,

---

<sup>79</sup> Beck C., R.: *Motivacija*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003. str. 398.

novcu, kratkom ili fleksibilnom radnom vremenu, prikladnoj lokaciji ili svemu onome što je značajno za zaposlenika.

- Teorija pravednosti – počiva na želji zaposlenika da dobiju ono za što smatraju da im pripada te ono za što misle da je pravedna nagrada za njih i njihovo zalaganje na poslu. Samim time ako zaposlenici misle da su dobili pravednu nagradu za svoj rad njihovo zadovoljstvo poslom je znatno veće.
- Model karakteristika posla – model su utvrdili Hackman i Lawler, a iz njega proizlazi nekoliko pretpostavka koje su povezane sa zadovoljstvom na poslu:
  - raznolikost radnih aktivnosti,
  - autonomija u radu i odlučivanju,
  - identitet zadataka,
  - povratne informacije,
  - odnosi s drugima te
  - mogućnost sklapanja prijateljstava.

### 6.3. Sustav nagrađivanja zaposlenika

Aktivnosti organizacije ljudskih resursa potpune su kada se ocijeni radna uspješnost i nagrade zaposlenici. Bez tih aktivnosti javlja se neoptimalna organizacija ljudskih resursa jer svaki zaposlenik koji ne ostvaruje očekivane rezultate ili radni učinak uzrokuje nepravilan raspored funkcija u organizaciji.<sup>80</sup> Ocjena radne uspješnosti te prikladan sustav nagrađivanja zaposlenika predstavljaju važan čimbenik za razvoj i napredovanje karijere, a ukoliko je ta ocjena veća, ona pojedincima pruža opstanak u organizaciji ili pak pobjedu u tržišnom natjecanju. Kako bi se uspješnost mogla ocjenjivati potrebno je posjedovati standarde koji predstavljaju posebne specifikacije potrebne za prihvatljivost obavljenog posla na pojedinoj razini.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Skolska knjiga, Zagreb, 2011. str. 545.

<sup>81</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Skolska knjiga, Zagreb, 2011. str. 545.

U procesu postizanja uspješnosti svaki pojedinac koristi inpute odnosno svoje osobine, znanja, sposobnosti i vještine kako bi određenim aktivnostima, postupcima i ponašanjima doveo do stvaranja outputa, krajnjih rezultata, proizvoda ili usluga.

Sustav nagrađivanja predstavlja bitni segment svake organizacije koja upravljajući troškovima nastoji smanjiti fiksne plaće, a povećati varijabilni dio u smislu adekvatnih nagrada. Nagrađivanje je bitan motivacijski faktor koji rezultira zadovoljstvom zaposlenika, a kako bi oni pružali kvalitetne poslovne rezultate, sustav nagrađivanja bitno je formirati kroz nekoliko koraka:<sup>82</sup>

- Utvrditi na koga se sustav primjenjuje – kad se sustav nagrađivanja razvija važno je prepoznati sve zaposlenike koji su potencijalni za doprinos boljem rezultatu. Poslodavac osigurava jasno definiran i mjerljiv rad kako bi zaposlenik u početku znao koji mu je radni zadatak i koji učinak treba postići da bi se uključio u sustav nagrađivanja.
- Formirati budžet – da bi poslodavac osigurao vlastitu dobit mora utvrditi gornje granice do kojih se formira budžet za plaće i budžet za nagrade, ali vodeći brigu o odnosu prihoda i troškova u poslovnom procesu. S druge strane, zaposlenik se obazuje na tu gornju granicu kako ne bi preuzeo veće zadatke i poslovne odgovornosti iznad te granice, a dobar budžet je onaj kojeg prihvate obje strane.
- Definirati faktore nagrađivanja – faktori moraju biti mjerljivi i jasni, a zaposlenik mora imati uvid u izračun svoje nagrade. Kako bi lakše definirali model nagrađivanja poslodavci mogu, a i ne moraju uzeti u obzir faktore poput učinkovitosti, kvalitete, prenošenja znanja i sličnih faktora.
- Utvrditi udio pojedinih faktora – udio pojedinih faktora u ukupnoj nagradi ovisi o važnosti i broju odabranih faktora. Najčešće će biti zastupljeni oni faktori koji se definiraju kao primarni, a prema tome za neka radna

---

<sup>82</sup> Moj posao: <http://www.moj-posao.net/Savjet/61386/Nagradjivanje-zaposlenika-prema-poslovnom-rezultatu/6/>, pristupljeno: 16. veljače, 2016.

mjesta i zaposlenike biti će određena nagrada za premašeni učinak, dok će ostali faktori koji su manjeg potencijala biti rjeđe zastupljeni.

- Definirati način i rok isplate nagrada – pravovaljanim načinom i rokom isplate smatraju se godišnje nagrade koje se isplaćuju po utvrđivanju godišnjeg poslovnog rezultata te mjesečni, kvartalni ili polugodišnji stimulativni dio plaće.

Svaki zaposlenik nakon obavljenog određenog posla očekuje nagradu koja je prihvatljiva, ali postoji niz takvih koje su neobične i pomalo smiješne na svoj način, a poslodavci mnogi put koriste ove primjere iskazivanja povjerenja, zahvale ili nagrađivanja:<sup>83</sup>

- besplatno pivo,
- besplatna pustolovina,
- plaćeni aktivizam,
- portret na zidu pokraj šefovog te drugi slični načini nagrađivanja.

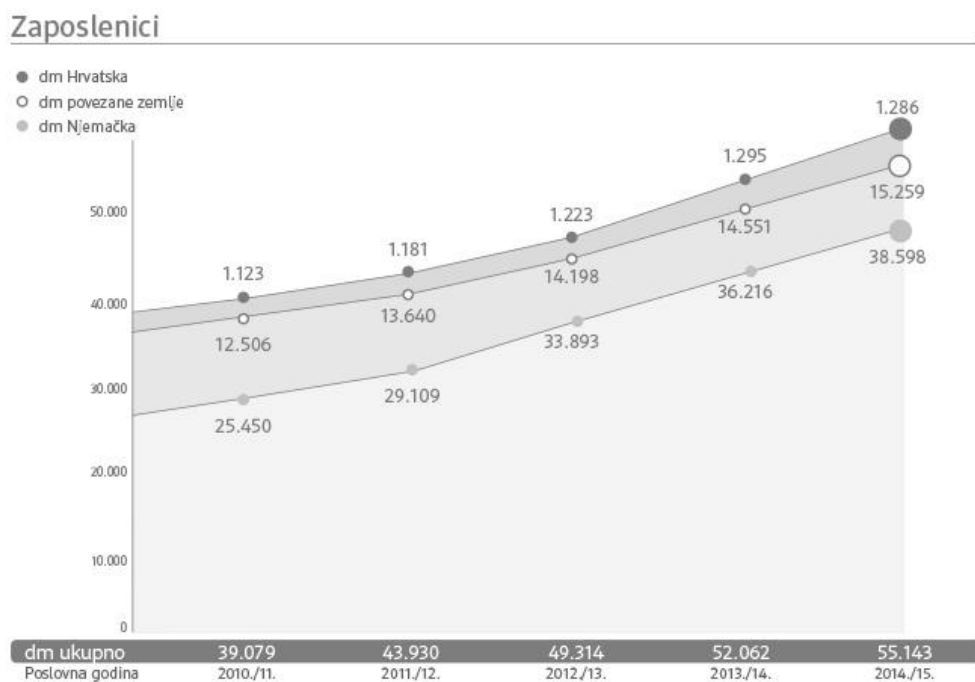
Poslodavci koji razvijaju svijest o važnosti rada i njegovog izvršenja nastoje izabrati sposobni kadar ljudskih potencijala, prepoznati njihove vještine te ih kvalitetno nagraditi, a teško je raspoznati da li više mogu ponuditi poslodavci sa potencijalnim motivacijskim tehnikama za postizanje najboljih rezultata ili pak zaposlenici svojim kreativnim znanjima mogu izvući prikladniju nagradu.

---

<sup>83</sup> Poslovni savjetnik: <http://www.poslovni-savjetnik.com/poslovni-stil/najneobicniji-nacini-nagradivanja-zaposlenika>, pristupljeno: 16. veljače, 2016.

## 7. Primjer teorije motivacije i sustava nagrađivanja u radnoj organizaciji DM – Drogerie Markt

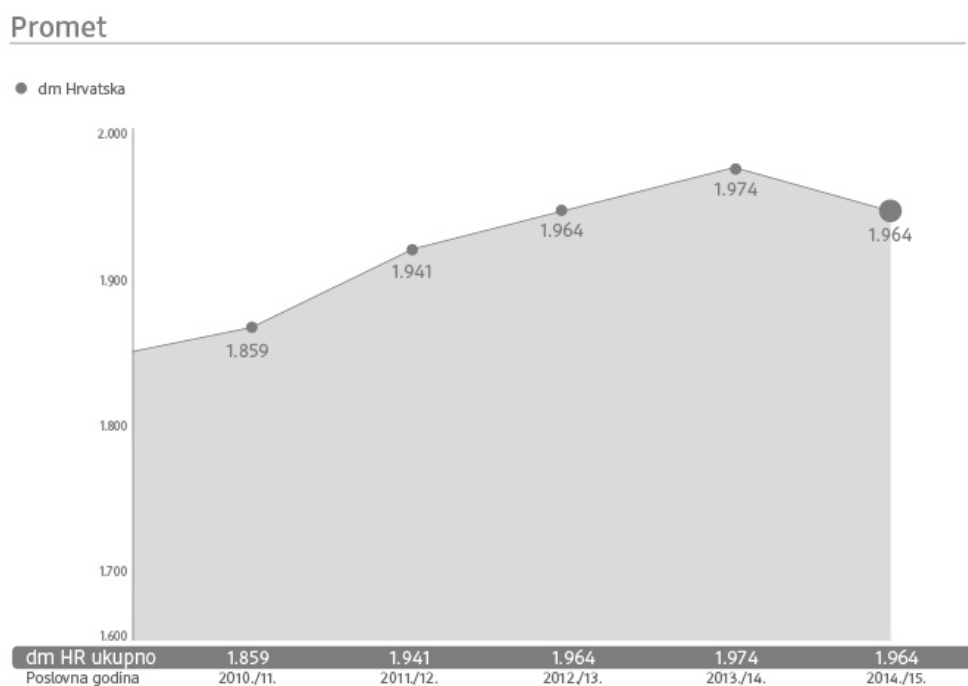
Tvrtka DM – Drogerie Markt osnovana je 1973. godine u Njemačkoj, a 1994. godine otvorena je prva DM poslovnica u Hrvatskoj sa sjedištem u Zagrebu. Po cijeloj Hrvatskoj DM je zastupljen s 154 filijale, a zapošljava oko 1286 djelatnika što prikazuje Grafikon 4.



**Grafikon 4. Prikaz broja zaposlenika u DM – Drogerie Markt**

Izvor: DM – Drogerie Markt;  
[http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/brojke\\_i\\_cinjenice/podaci\\_tvrtke/](http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/podaci_tvrtke/),  
pristupljeno 12. veljače, 2016.

Upravno - distributivni centar nalazi se u Zagrebu te predstavlja sjedište za cijelu Hrvatsku, ali i poveznicu sa zemljama jugoistočne Europe. U poslovnoj godini 2014./2015. poslovnice DM-a u Hrvatskoj su ostvarile promet od 1.96 milijardi kuna, što je vidljivo na Grafikonu 5.



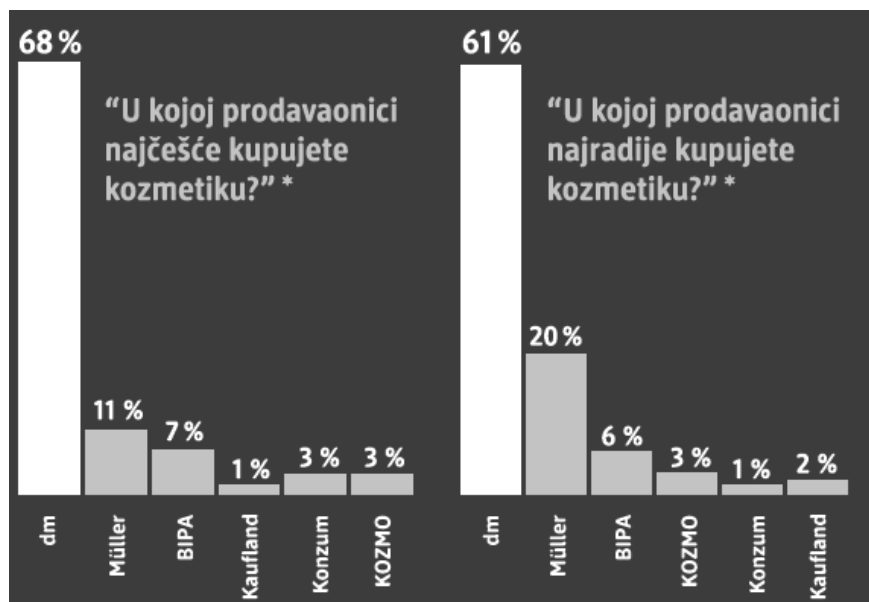
**Grafikon 5. Prikaz ostvarenog prometa DM – Drogerie Markt u 2014. / 2015. godini**

Izvor: DM – Drogerie Markt;  
[http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/brojke\\_i\\_cinjenice/podaci\\_tvrte/](http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/podaci_tvrte/),  
pristupljeno 12. veljače, 2016.

Ukupni promet cijele DM grupe iznosio je 9.07 milijardi eura čime je potvrđena vodeća pozicija na tržištu drogerijskih proizvoda.<sup>84</sup>

<sup>84</sup> DM – Drogerie Markt:  
[http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/brojke\\_i\\_cinjenice/podaci\\_tvrte/](http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/podaci_tvrte/),  
pristupljeno: 12. veljače, 2016.

Godišnjim istraživanjem Ipsos Pulsa potvrđeno je kako građani najčešće i najradije kupuju kozmetičke proizvode upravo u DM-u, a u postocima je to prikazano na Grafikonu 6.



**Grafikon 6. Prikaz postotka prodaje kozmetičkih proizvoda u trgovačkim lancima**

Izvor : DM – Drogerie Markt;

[http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/odnosi\\_s\\_javnoscju/objave\\_za\\_medije/738254/godisnje\\_izvjesce\\_o\\_poslovanju\\_2015.html](http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/odnosi_s_javnoscju/objave_za_medije/738254/godisnje_izvjesce_o_poslovanju_2015.html), pristupljeno 23. veljače, 2016.

Dobar dio ispitanika, njih čak 88%, redovito kupuju proizvode DM robne marke, dok 63% ispitanika tvrdi kako su izvrsna cijena i kvaliteta DM robne marke razlog lojalnosti u DM-u. Uz ove postotke istraživanje je također pokazalo kako građani smatraju DM jednom uglednom organizacijom koja nudi ugodno i povoljno iskustvo trgovine, a ispitanici su izjavili kako DM pokraj drugih trgovačkih lanaca najviše brine o kupcima, ali i o svojim zaposlenicima.<sup>85</sup>

U istraživanjima portala Moj Posao iz 2015. godine, u kojem su sudjelovali djelatnici DM-a, svrstali su svog poslodavca na visoko drugo mjesto među velikim tvrtkama. U 2015.godini DM je dobitnik Indeksa DOP-a (društveno

<sup>85</sup> DM – Drogerie Markt:

[http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/odnosi\\_s\\_javnoscju/objave\\_za\\_medije/738254/godisnje\\_izvjesce\\_o\\_poslovanju\\_2015.html](http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/odnosi_s_javnoscju/objave_za_medije/738254/godisnje_izvjesce_o_poslovanju_2015.html), pristupljeno: 12. veljače, 2016.

odgovornog poslovanja), dobitnik je i nagrade Grand Prix-a za odnose s javnošću u poslovnome sektoru, a već šestu godinu za redom zauzeo je vodeće mjesto među najpoželjnijim poslodavcima u Hrvatskoj.<sup>86</sup>

Kako bi postigla odgovarajući uspjeh organizacija DM-a stavlja čovjeka u središte te se vodi nekim načelima:<sup>87</sup>

- DM načela kupaca – kako bi se okrenuo potrošačima i pridobio stalne kupce DM se koristi svim instrumentima marketinga, potiče kupovinu te opskrbljuje vlastitim proizvodima i uslugama.
- DM načela djelatnika – zaposlenicima je omogućeno da prepoznaju opseg i strukturu DM organizacije te se na objektivan način ocjenjuju njihovi obavljani zadaci. Djelatnicima je omogućeno da međusobno uče jedni od drugih, da se međusobno ponašaju kao čovjek prema čovjeku te da prihvaćaju individualnost svakog pojedinca. Time se stvaraju preduvjeti za vlastito upoznavanje, daljnji razvoj vlastite osobnosti i obavljanja postavljenih radnih zadataka.
- DM načela partnera – sa partnerima se nastoji održati dugoročna i pouzdana suradnja kako bi se o DM-u stvorila slika poštenog partnera uz mogućnost ostvarenja dobrih odnosa i krajnjih ciljeva.

---

<sup>86</sup> DM – Drogerie Markt:  
[http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/618708/dm\\_nagrade.html](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/618708/dm_nagrade.html),  
pristupljeno: 1. ožujka, 2016.

<sup>87</sup> DM – Drogerie Markt:  
[http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/nacela/](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/), pristupljeno: 1. ožujka,  
2016.



Glavna konkurentska prednost DM – Drogerie Markt leži u poslovnosti i profesionalnosti u svim područjima rada, a kako bi privukla kupce i radnike, grupacija sve veću važnost pridodaje ljudskom potencijalu što i potvrđuje njihov logo znak sa Slike 7.



**Slika 7. Logo DM – Drogerie Markt**

Izvor: DM – Drogerie Markt; <http://www.dm-drogeriemarkt.hr/>, pristupljeno: 12. veljače, 2016.

Kontinuirano ulažu u obrazovanje i edukaciju radnika te stvaraju korektan odnos prema zaposlenicima.

Upravo ovo čini razliku DM-a i drugih trgovačkih lanaca, a dobro razvijen timski rad, organizirane radionice i seminari te brojne volonterske aktivnosti privukle su velik broj zaposlenih, opravdale njihovo zadovoljstvo i motivaciju, a grupaciju DM-a učinile prepoznatljivom i poželjnom.

Prosječna plaća djelatnica u prodavaonicama DM-a iznosi 8.655,97 kuna, a neprestano ih se potiče na profesionalni rast i osobni razvoj.<sup>88</sup> Osim te prosječne plaće, koja je glavni motivator za rad, DM potiče svoje zaposlenike i drugim brojnim kompenzacijama.

---

<sup>88</sup> Net.hr: <http://net.hr/danas/novac/predstavljani-poslovnii-rezultati-prosjecna-neto-placa-u-dm-u-8-655-kuna/>, pristupljeno: 16. veljače, 2016.

Najznačajnije materijalne kompenzacije u toj organizaciji su:<sup>89</sup>

- poklon bon u vrijednosti 730 kuna za svu djecu zaposlenika do 15 godina starosti,
- poklon bon u iznosu 3000 kuna za svako novorođeno ili posvojeno dijete djelatnika,
- jubilarne nagrade,
- posebne isplate,
- dodatne novčane stimulacije dva puta godišnje u visini bruto plaće zaposlenika,
- dodatak na plaću za radni staž u DM poslovnici,
- DM paketi za djelatnike i njihove obitelji, do četiri puta godišnje,
- subvencioniranje prijevoza i dnevne prehrane djelatnika,
- besplatno konzumiranje sokova, toplih napitaka i voća,
- novčana pomoć u slučaju smrti iz obitelji zaposlenika,
- službeno vozilo,
- mobitel,
- prijenosno računalo.

Nematerijalni oblici motiviranja koji se ističu u DM organizaciji su:<sup>90</sup>

- mogućnost fleksibilnog radnog vremena,
- mogućnost napredovanja i školovanja,
- poticanje usavršavanja i obrazovanja,
- treninzi, seminari i unutarnja edukacija,
- osobne čestitke za rođendan i blagdane,
- mogućnost odlaska na sistematske preglede,
- tečajevi stranih jezika,

---

<sup>89</sup> Moj posao: <http://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/>, pristupljeno: 16. veljače, 2016.

<sup>90</sup> Moj posao: <http://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/>, pristupljeno: 16. veljače, 2016.

- organizacija obiteljskog dana za sve djelatnike DM-a i njihove obitelji,
- Božićna večera,
- osiguranje radne odjeće,
- pomoć teško oboljelim zaposlenicima.

Prokuristica DM-a Gordana Picek za portal Večernji.hr, tvrdi kako je visina plaće bitna jer ona zaposlenicima daje osjećaj sigurnosti, no nije jedino važno mjerilo za motivaciju. Zaposlenici tvrde kako plaća motivira u kratkom vremenskom razdoblju jer prvi pozitivni šok od primitka plaće nestaje nakon tri mjeseca. Međuljudski odnosi i njihov razvoj zaposlenicima su najbitniji jer na poslu provode minimalno osam sati, a prvenstveno im je najvažnije zadovoljavanje osnovnih fizioloških potreba. Posao zaposlenicima ima smisla kada znaju što im je zadatak te kada vide razliku između dobro i loše obavljenog posla.<sup>91</sup>

DM se prepoznaje kao tvrtka koja svoj uspjeh ne mjeri samo rastom prihoda, već prvenstveno kvalitetom odnosa prema ljudima te nastoji voditi brigu i o osobama s invaliditetom, ponuditi im posao jer se samo tako osobe sa posebnim potrebama mogu osjećati korisnim članovima društva. Organizacija DM-a potiče i brojne humanitarne akcije, a time stvara najbolji primjer ostalim sudionicima na tržištu.<sup>92</sup>

Zadovoljstvo zaposlenika DM-a očituje se u poželjnosti DM-a kao poslodavca, što je rezultat neprestanog rada i provođenja kadrovske politike, a svaki zaposlenik sudjeluje u uspjehu organizacije koji predstavlja i njegov osobni uspjeh ili neuspjeh. Svaki zaposlenik dobiva mogućnost da iskaže svoje sposobnosti, doprinese ukupnom poslovanju i pomogne u ostvarivanju konačnog pozitivnog rezultata. U cijeloj DM organizaciji unutar Hrvatske, ali i izvan nje, zaposlenici su ključni faktor poslovanja i funkcioniranja organizacije. Kod zaprimanja svakodnevnog velikog broja zamolbi koje se analiziraju i

---

<sup>91</sup> Večernji list: <http://www.vecernji.hr/poduzetnistvo-i-karijere/okrugli-stol-motivirani-zaposlenici-842296>, pristupljeno: 28. veljače, 2016.

<sup>92</sup> DM: <http://www.iatrgovac.com/2010/04/gordana-picek-u-dm-u-zaposlenici-su-uistinu-na-prvom-mjestu/>, pristupljeno: 28. veljače, 2016.

klasificiraju unutar organizacije postoji mogućnost otvaranja internog natječaja koji omogućuje već postojećim zaposlenicima DM-a daljnji napredak i promjenu radnog mjesta. Kod sortiranja kandidata vrednuje se cijeli niz osobina poput točnosti, profesionalnosti, pozitivnog stava, poznavanja tvrtke, snalažljivosti i dobrog izražavanja koje mogu biti presudne za konačni odabir zaposlenika.<sup>93</sup>

Unutarnja komunikacija u organizaciji zauzima važno mjesto jer komuniciranje predstavlja bitne čimbenike motivacije zaposlenika. Formalni način komuniciranja uključuje sustav pravila kojima se određuju bitna pitanja organizacije, dok neformalni način komuniciranja koji i nije toliko utjecajan uključuje sastanke izvan organizacije uz kavu ili ručak. Ovi oblici komunikacije unutar DM organizacije važni su za razvoj poslovnih i osobnih odnosa. Zaposlenici u DM-u vidljivo su zadovoljni svojim poslom, osobnim dohotkom te pruženom sigurnošću unutar organizacije.

Brojna istraživanja su pokazala kako više od 90% zaposlenika DM-a razumije dugoročne ciljeve i strategije te organizacije, a većina djelatnika na temelju povratnih informacija zaključuje kako je njihov doprinos u radu bitan za cjelokupni uspjeh. Velik broj zaposlenika složio se kako im DM ima veliki značaj i u osobnom životu te svoj daljnji razvoj karijere vide upravo u DM-u.<sup>94</sup>

DM je organizacija koja svoj uspjeh mjeri kvalitetnim međuljudskim odnosima bilo sa zaposlenicima, bilo sa kupcima, što je vidljivo kroz cjelokupno poslovanje, njihov interes i potrebe koje su ključ uspješnosti organizacije i ljudske motivacije.

Kroz Maslowljevju teoriju hijerarhije primjenjuje se sustav motivacije za sve zaposlenike DM-a kako bi se zadovoljile osnovne fiziološke potrebe te osigurao iznad prosječni osobni dohodak. Djelatnicima su osigurani povoljni

---

<sup>93</sup> Moj posao: <http://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/>, pristupljeno: 19. veljače, 2016.

<sup>94</sup> DM – Drogerie Markt: [http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/odnosi\\_s\\_javnoscju/objave\\_za\\_medije/760766/nagrada\\_najib\\_olji\\_poslodavac.html](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/odnosi_s_javnoscju/objave_za_medije/760766/nagrada_najib_olji_poslodavac.html), pristupljeno: 16. veljače, 2016.

radni uvjeti te pružene informacije o planovima razvoja organizacije. Unutar DM-a vladaju kvalitetni odnosi među zaposlenicima i nadređenima, usvojen je timski rad te su time zadovoljene društvene potrebe. Hijerarhijski odnos nadređenih i podređenih temelji se na poštovanju te se priznaje trud i rad zaposlenika jer su oni ključ uspjeha i pozitivnog rezultata pa su time usvojene i potrebe za poštovanjem. Uz sve ove potrebe javlja se i ona za samoaktualizacijom te mogućnosti osobnog profesionalnog napredovanja sa istim uvjetima za sve zaposlenike.

## 8. Zaključak

U različitim oblicima poslovanja razvoj tehnologije i promjene u poslovnoj okolini imaju bitan utjecaj na sve važniju ulogu čovjeka i njegovog potencijala koji predstavlja najvažniji proizvodni i razvojni resurs. Upravljanje ljudskim resursima analizira i maksimizira ljudsku povezanost, zainteresiranost, fleksibilnost i kvalitetu rada zbog povećanja njihovih interesa.

Glavni uvjet dobro razvijene organizacijske strukture je ljudsko zadovoljstvo i motiviranost radom što ponekad predstavlja složen problem i zahtjevan posao. Imati motivirane ljude u organizaciji znači imati ljude koji koriste svoj najveći potencijal na najbolji mogući način. Kod suvremenih oblika poslovanja konkurentske prednosti se sve lakše kopiraju, ljudski potencijal i znanje glavne su odrednice organizacije, osnovni zadaci su poticanje motivacije kroz brojne motivacijske tehnike, a sama motivacija definira se na temelju postavljenih želja, tenzija, akcija i zadovoljstva.

U teoriji postoje brojne mogućnosti motivacije, ali najčešće se koriste materijalne i nematerijalne kompenzacije. Kao najznačajniji oblik rasta organizacije javlja se razvoj radne karijere, redizajniranje i rotacija radnog mjesta.

DM – Drogerie Markt, uz brojne druge organizacije, predstavlja primjer uspješnog poslovanja u Hrvatskoj i šire čime privlači potencijalne radnike, ali i kupce. Izvrsnost ove organizacije temelji se na dobrom poslovanju i radnoj profesionalnosti u svim bitnim segmentima ljudskog potencijala, a ostvaruje se neprekidnim ulaganjem u obrazovanje zaposlenika, napredovanjem, korektnim odnosima prema zaposlenicima te primjerenim osobnim dohotkom za normalan život. Posebno zadovoljstvo radnika DM organizacije očituje se kroz sudjelovanje u uspješnosti tvrtke te kroz priliku iskazivanja svojih mogućnosti jer samo motiviran radnik je dobar radnik te ključ uspješnosti i pozitivnog rezultata svake organizacije.

## 10. Popis literature

### KNJIGE:

1. Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
2. Bahtijarević-Šiber, F.: *Motivacija i raspodjela*, Informator, Zagreb, 1986.
3. Beck C., R.: *Motivacija*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003.
4. Buble, M.: *Menadžerske vještine*, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2010.
5. Buble, M.: *Poslovno vođenje*, M.E.P., Zagreb, 2011.
6. Covey R., S.: *7 navika uspješnih ljudi*, Mozaik knjiga, Zagreb, 1998.
7. Rheinberg, F.: *Motivacija*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2004.
8. Sikavica, P., Hernaus, T.: *Dizajniranje organizacije*, Novi informator, Zagreb, 2011.
9. Sikavica, P.: *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
10. Whitmore, J.: *Trening za postizanje učinkovitosti*, Mate naklada

## INTERNET IZVORI:

1. Hrvatski leksikon; Organizacija:  
<http://www.hrleksikon.info/definicija/organizacija.html>, pristupljeno: 10. veljače, 2016.
2. Selekcija.hr;
  - Ljudski resursi: <http://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>, pristupljeno 12. veljače, 2016.
  - Radna motivacija: <https://selekcija.hr/2010/11/procjena-radne-motivacije/>, pristupljeno: 20. veljače, 2016.
3. NEURONd, Education & Consulting; Ljudski potencijali:  
[http://www.neuronedukacije.hr/?page\\_id=1061](http://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1061), pristupljeno 12. veljače 2016.
4. Posao.hr; Ljudski potencijali:  
<http://www.posao.hr/clanci/karijera/magazin/stratesko-planiranje-razvoja-zaposlenika-upravljanje-ljudskim-potencijalima/374/>, pristupljeno: 15. veljače, 2016.
5. Pravaformula.hr; Ljudski potencijali: <http://www.pravaformula.hr/glavni-menu/upravljanje-ljudskim-potencijalima/razvoj-ljudskih-potencijala.aspx>, pristupljeno: 15. veljače, 2016.
6. Učinkovitost: <http://eclectica.hr/2009/07/06/rijec-koja-govori-sve-%E2%80%93-zasto-smo-u-banani/>, pristupljeno: 20. veljače, 2016.
7. Leksikografski zavod Miroslav Krleža; Motivacija:  
<http://www.lzmk.hr/hr/izdanja/natuknice/120-hrvatska-enciklopedija/1018-motivacija>, pristupljeno: 20. veljače, 2016.
8. WomeninAdria; Motivacija: <http://www.womeninadria.com/motivacija-zaposlenika/>, pristupljeno: 22. veljače, 2016.
9. Poslovni forum; Motivacijske tehnike:  
<http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske-tehnike.asp>, pristupljeno: 22. veljače, 2016.



10. Portal za kvalitetu i sigurnost, Kvalis; Ljudski potencijali:  
<http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu>, pristupljeno: 20. veljače, 2016.
11. MojPosao;
  - Nagrađivanje zaposlenika: <http://www.moj-posao.net/Savjet/61386/Nagradjivanje-zaposlenika-prema-poslovnom-rezultatu/6/>, pristupljeno: 16. veljače, 2016.
  - DM – Drogerie Markt: <http://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/>, pristupljeno: 16. veljače, 2016.
12. Poslovni savjetnik, centralni poslovni portal;
  - Motivacija zaposlenika: <http://poslovni-savjetnik.com/savjetnik/management/kako-motivirati-zaposlenike-da-nadmase-sami-sebe>, pristupljeno: 22. veljače, 2016.
  - Načini nagrađivanja: <http://www.poslovni-savjetnik.com/poslovni-stil/najneobicniji-nacini-nagradivanja-zaposlenika>, pristupljeno: 16. veljače, 2016.
  - Ubijanje motivacije: <http://poslovni-savjetnik.com/savjetnik/management/5-pogresaka-koje-ubijaju-motivaciju-zaposlenika>, pristupljeno: 24. veljače, 2016.
13. DM – Drogerie Markt; Opći podaci DM-a: <http://www.dm-drogeriemarkt.hr/>, pristupljeno: 12. veljače, 2016.
14. Net.hr; DM – poslovni rezultati: <http://net.hr/danas/novac/predstavljени-poslovni-rezultati-prosjecna-neto-placa-u-dm-u-8-655-kuna/>, pristupljeno: 16. veljače, 2016.
15. Večernji list; Motivacija u DM-u: <http://www.vecernji.hr/poduzetnistvo-i-karijere/okrugli-stol-motivirani-zaposlenici-842296>, pristupljeno: 28. veljače, 2016.
16. JaTrgovac.hr; Zaposlenici DM-a:  
<http://www.jatrgovac.com/2010/04/gordana-picek-u-dm-u-zaposlenici-su-uistinu-na-prvom-mjestu/>, pristupljeno: 28. veljače, 2016.

## Popis slika

Slika 1. Razine menadžmenta u donošenju ciljeva .....	7
Slika 2. Stupnjevi karijere u radnome vijeku .....	21
Slika 3. Osnovni prikaz procesa motivacije.....	25
Slika 4. Prikaz podjele motivacije .....	26
Slika 5. Prikaz materijalnih kompenzacija.....	42
Slika 6. Prikaz nematerijalnih kompenzacija.....	46
Slika 7. Logo DM – Drogerie Markt.....	62

## Popis grafikona

Grafikon 1. Prikaz nedostatnih vještina zaposlenika .....	20
Grafikon 2. Interesi rukovoditelja unutar organizacije .....	29
Grafikon 3. Poslovna demotivacija .....	50
Grafikon 4. Prikaz broja zaposlenika u DM – Drogerie Markt.....	58
Grafikon 5. Prikaz ostvarenog prometa DM – Drogerie Markt u 2014. / 2015. godini .....	59
Grafikon 6. Prikaz postotka prodaje kozmetičkih proizvoda u trgovačkim lancima .....	60



## IZJAVA O AUTORSTVU

I

### SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

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 ŠKODA pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada pod naslovom MOTIVACIJA U RADNOJ ORGANIZACIJI NA PRIMJERU DM - DROGERIE MARKT te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:

Ivana Škoda

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

Ja, IVANA ŠKODA neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom MOTIVACIJA U RADNOJ ORGANIZACIJI NA PRIMJERU DM - DROGERIE MARKT čija sam autorica.

Studentica:

Ivana Škoda