

REVIEW PAPER

MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U ORGANIZACIJI

Valter Boljunčić 

Sveučilište Jurja Dobrile, Pula, Croatia

Correspondence concerning this article should be addressed to Valter Boljunčić, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula, Croatia. E-mail: vbolj@unipu.hr

ABSTRACT/SAŽETAK

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

Keywords: motivacija, organizacija, ljudski potencijali, nagrađivanje

**MAP SOCIAL
SCIENCES**

Volume 6

ISSN: 2744-2454/ © The Authors.
Published by **MAP** - Multidisciplinary
Academic Publishing.

Article Submitted: **30 January 2025**
Article Accepted: **10 March 2025**
Article Published: **11 March 2025**



Publisher's Note: **MAP** stays neutral with
regard to jurisdictional claims in published
maps and institutional affiliations.

<https://doi.org/10.53880/2744-2454.2025.6.1>

HOW TO CITE THIS ARTICLE

Boljunčić V. (2025). **Motivacija zaposlenika u organizaciji.**

MAP Social Sciences, 6, 1-9. doi: <https://doi.org/10.53880/2744-2454.2025.6.1>



© The Author(s). **Open Access Article**
Creative Commons CC BY: This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



1. UVOD

Motivaciji u organizaciji pridaje se veliki značaj jer je ona ključ uspješnosti i kvalitetnog poslovanja svake organizacije. Zaposlenici su najvažniji potencijal svake organizacije, zato je važno da su motivirani za obavljanje radnih zadataka. Nadalje, zadovoljan zaposlenik je i lojalan zaposlenik, a veza između organizacije i zaposlenika je u današnje vrijeme izuzetno važna jer se smanjuje fluktuacija zaposlenika, a produktivnost radnika je povećana. Svim zaposlenicima trebala bi biti omogućena ista mogućnost napredovanja ili nagrađivanja (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015). Na svakom radnom mjestu, zaposlenici bi se trebali ocjenjivati. To ocjenjivanje provodi menadžment, a sve u svrhu poboljšanja poslovanja.

Metodologija rada temelji se na istraživanju dostupne literature i analizi sekundarnih izvora kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Fokus je stavljen na analizu znanstvenih, stručnih i preglednih radova online baza podataka poput Google Scholar, Hrčka i Srca.

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

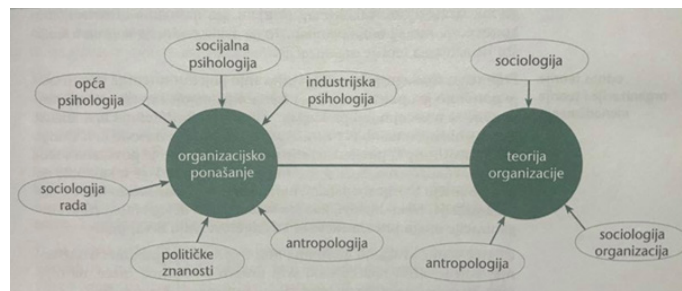
2. TEORIJE ORGANIZACIJE

Prva teorija organizacije javlja se na početku 20. stoljeća, odnosno pojavom prve teorije organizacije uspostavlja se znanost o organizaciji. Iako je prema nekim svojim obilježjima interdisciplinarna, u klasifikaciji znanosti, znanost o organizaciji smještena je u područje društvenih znanosti. U prilog tome govori činjenica da su prvi istraživači organizacije bili inženjeri, psiholozi ili sociolozi, a s vremenom je sve više poprimala obilježja posebne znanosti o organizaciji s vlastitim predmetom istraživanja. Predmet istraživanja znanosti o organizaciji su sve organizacije kao entiteti u kojima rade ljudi pa je stoga znanost o organizaciji primjenjiva u

globaliziranom svijetu. Znanost o organizaciji i danas uključuje i druge znanosti kao što su psihologija, antropologija, sociologija i političke znanosti. Budući da se sve više brišu granice između pojedinih znanosti to je i razumljivo, jer su istraživanja u organizaciji bila multidisciplinarna sve do četrdesetih godina 20. stoljeća kada se afirmira organizacija kao posebno područje društvenih istraživanja. Doprinos psihologije odnosi se na teorije vodstva, teorije o odnosima između pojedinaca i organizacije te na teorije o timovima i skupinama. Doprinos antropologije ogleda se u području kulture organizacije, a sociologija je zaslužna za teorije o moći i autoritetu (Sikavica, 2011).

Slika 1.

Znanosti koje su utjecale na organizacijsko ponašanje i teoriju organizacije



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

Dva ključna pristupa u sklopu moderne teorije organizacije su sustavni pristup organizaciji i kontingencijski pristup. U sustavnom pristupu organizacija se promatra kao i svaki drugi živi organizam čiji su dijelovi u stalnoj međusobnoj i interakciji s okolinom putem povratne veze. Ovaj pristup proučava kako dinamika i promjene u okolini utječu na organizaciju. Kontingencijski pristup organizaciji temelji se na organizaciji kao otvorenom sustavu te upozorava da odabir organizacijske strukture ovisi o konkretnoj situaciji, odnosno uspješno rješavanje organizacijskih problema ovisi o uspješnosti menadžera da prepozna ključne varijable organizacije u svakoj pojedinoj situaciji. Budući da u ovom pristupu oblikovanje organizacije ovisi o unutarnjim i vanjskim čimbenicima organizacije, ova teorija se još može nazvati teorijom ovisnosti (Sikavica, 2011).

Organizacijske promjene su u današnje vrijeme sve važnije iz razloga što okruženje organizacije nije statično i mijenja se pod utjecajem različitih faktora, stoga organizacijske promjene pomažu organizaciji da se prilagodi različitim utjecajima i ostane konkurentna na tržištu. Uspješno upravljanje promjenama postaje sve važnija menadžerska odgovornost koju je nužno objasniti, a menadžeri rea-

giraju na nove prijetnje i prilike, iniciraju promjene u anticipaciji očekivanih prilika i pružaju interpretaciju brzih, dinamičnih promjena okoline (Lusavec, Hunjet, Kozina, 2019).

Najniži dio organizacijske strukture ima samo ciljeve povećanja osobne ili skupne radne uspješnosti, srednjoj razini menadžmenta cilj je povećanje profita, a top menadžeri donose strategijske ciljeve za buduće razdoblje koji bi trebali osigurati daljnji rast profitabilnosti i razvoj organizacije (Hunjet i Kozina, 2014).

Temelj za dobro usmjeravanje razvoja organizacije su dobro postavljeni ciljevi. Ciljevi koji zadovoljavaju strategijske, taktičke i operativne zadatke moraju imati ove karakteristike: specifični su i mjerljivi, mjerljivi za ključne čimbenike, izazovni, ali realni, definiraju vremenski period te su povezani s nagradama.

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

Zaposlenici su najvažniji dio svakog poduzeća i ako se posveti pažnja raspodjeli zaposlenika na odgovarajuća radna mjesta, to je značajno i za razvoj poduzeća. Zaposlenike treba voditi prema ciljevima, a kako bi svaki zaposlenik bio zadovoljan na radnom mjestu i doprinosio razvoju poduzeća, treba biti motiviran. Postoje razni načini motivacije, a poznato je da je najbolji i najefikasniji način mjesečna plaća (Hunjet, Susec, Kozina, 2017).

Pojam angažiranost zaposlenika je relativno novi pojam, a definira se kao uključenost osobe u posao što ga obavlja te njezino zadovoljstvo istim. Poznavanje stavova zaposlenika može pomoći menadžerima u nastojanjima da predvide ponašanje zaposlenika. Da bi dobili uvid u stavove zaposlenika koriste se ankete o stavovima. Pitanja trebaju biti postavljena tako da preko njih menadžment dobije informacije koje su mu potrebne. Redovito koriste-

nje anketa o stavovima može na vrijeme upozoriti menadžment na moguće probleme zaposlenika kako bi mogli pravovremeno poduzeti korake radi sprečavanja negativnih posljedica za organizaciju (Robbins i Judge, 2009).

3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

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

Biti motiviran znači imati zadani cilj, truditi se oko zadanog cilja i biti fokusiran na njega sve dok se on ne ostvari (Rheinberg, 2004). Motivacija podrazumijeva tehnike koje zaposlenike pokreću na izvršenje zadataka. Zaposlenici mogu biti motivirani različitim potrebama, kao što su osjećaj sigurnosti, odgovornosti i slično (Buble, 2011). Motivacija zaposlenika je jedna od najvažnijih odgovornosti menadžera, koji se trebaju pobrinuti da su svi njima podređeni motivirani, kako bi težili ostvarenju ciljeva organizacije. Ako su zaposlenici dovoljno motivirani, oni će svoje znanje i vještine upotrebljavati na najbolji način koji će organizaciji donositi dobrobit (Zane Quible, 2010).

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

Početna točka su fiziološke potrebe, odnosno potrebe za hranom, vodom, zrakom, a kada su ove potrebe zadovoljene ljudi teže zadovoljenju viših potreba. Potrebe za sigurnošću odnose se na preduvjete ljudske sigurnosti kao što su zaposlenje, zdravstvena zaštita i sl.

Potrebe za ljubavlju su potrebe za prijateljstvom, ljubavlju i pripadanjem. Oni zaposlenici s visokim stupnjem ovih potreba osjećaju zadovoljstvo u radu s drugim ljudima, dok zaposlenici s niskim stupnjem ovih potreba mogu raditi sa minimalnom socijalnom interakcijom. Potrebe za poštovanjem označavaju potrebu za prestižem, statusom i osjećajem samopouzdanja, vrijednosti i sposobnosti.

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

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

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

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

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

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

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

Motivacijski faktori najčešće su nematerijalnog karaktera i povezani su sa zadovoljenjem potrebe za učenjem, samorealizacijom ili postignućem (Kozina i dr. 2023).

Motivacija kao unutarnja sila koja utječe na ponašanje ljudi uvijek je potaknuta cijelom skupinom faktora – motivatora koji mogu proizlaziti iz same osobe ili iz njezinog okruženja. Važnosti i poređak po značaju tih motivatora za neku osobu mogu se mijenjati tijekom vremena, a ovise o okolnostima kao što su individualne karakteristike pojedinca, karakteristike radnog mjesta na kojem osoba radi, te organizacijskim karakteristikama radne organizacije (Hunjet, Petak, Kozina, 2017).

Dizajn posla označava raspored poslova u svrhu veće motivacije i efikasnijeg odvijanja radnih poslova. Dizajniranjem, odnosno preoblikovanjem posla, zaposlenicima se daje do znanja koji dijelovi posla su neophodni za poduzeće, a koji se mogu ukloniti ili promijeniti i na taj način preoblikovati posao u cjelini. Zato je potrebna analiza samog posla, nakon čega se utvrđuje koje dijelove posla treba zamijeniti ili nadopuniti. Taj proces se naziva redizajn posla i njime se preispituje trenutni sadržaj posla. Važno je naglasiti da je redizajn posla različit za poslove koji su rutinski i za poslove koji su nerutinski, kao i za poslove koji zahtijevaju brojna znanja i vještine, za razliku od onih koji to ne zahtijevaju ili pak za poslove kod kojih zaposlenici moraju slijediti dane upute i procedure, za razliku od onih poslova gdje zaposlenici sami odlučuju na koji će način izvršiti radne zadatke (Buble, 2011).

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

Budući da motivacija ovisi o tome jesu li zadovoljene određene fiziološke, materijalne i socijalne potrebe pojedinca te izravno utječe na nečije performanse, organizacija mora nastojati zadovoljiti te potrebe. Zaposlenici obično mijenjaju posao zbog niske plaće, loših međuljudskih odnosa, nedostatka zahtjevnog posla, loših odnosa s nadređenima i slično. Ako organizacija želi poboljšati zadovoljstvo zaposlenika i rad, mora ukloniti čimbenike

koji smanjuju motivaciju. Organizacije trebaju preispitati sljedeće motivatore: plaću, sigurnost zaposlenja pohvale, priznanja i nagrade, organizaciju rada i planiranje, mogućnosti rasta, mogućnosti napredovanja, međuljudske odnose, izazove i kreativan rad, uključenost i sudjelovanje zaposlenika te radno vrijeme (Hunjet, Petak, Kozina, 2016).

Motivacijske strategije služe menadžerima da prepoznaju koju vrstu motivacije žele zaposlenici, kako bi njihova motivacija te radni učinak bili što veći. Pomoću tih strategija menadžment može zadovoljiti određene potrebe svojih zaposlenika. Strategije mogu biti financijske prirode, odnosno materijalne, a koje mogu biti izravne i neizravne te nematerijalne prirode (Hunjet, Kozina, 2014). Materijalne strategije motivacije usmjerene su na zadovoljavanje temeljnih ljudskih potreba, dok su nematerijalne strategije usmjerene na zadovoljavanje potreba višeg reda (Buble, 2011).

Plaća je najstariji način motivacije zaposlenika. Ona je ujedno i vrlo snažan alat, jer omogućuje život za zaposlenike i njihovu obitelj. Menadžment bi kvalitetne zaposlenike koji se ističu, morao nagradivati povišicama na plaću, jer su za poduzeće motivirani ljudi velika prednost, jer upravo oni donose promjene u poslovanju i pomoću njih poduzeća napreduju. Dobar menadžer mora voditi računa da prilikom toga ne dođe do nikakvih diskriminacija i narušavanja poslovne klime.

Osim povišica, menadžment mora voditi računa o tome da je iznos plaće jednak za sve zaposlenike koji rade na istom zadatku ili koji rade zadatke koji zahtijevaju slična znanja. U suprotnome dolazi do narušavanja odnosa između pojedinaca i njihovo zadovoljstvo poslom postaje slabije. Takav zaposlenik ne može ostvarivati rezultate, kao zaposlenik koji je motiviran.

Plaća zaposlenika bi morala biti podijeljena na nekoliko dijelova, kako bi se uspostavila jasna veza između plaće i izvršenja zadataka. Prvi dio je onaj koji je vezan uz osnovni posao kojega pojedini zaposlenici obavljaju i on mora biti jednak za sve zaposlenike. Drugi dio plaće bi trebao biti povezan sa brojem godina rada zaposlenika u poduzeću, a treći dio bi trebao ovisiti o uspješnosti svakog pojedinog zaposlenika. No to je moguće samo uz veliku kontrolu menadžmenta, da može razlikovati radnike koji izvršavaju važnije zadatke i u kojima donose važne odluke zacijelo poduzeće. Na taj način ne bi dolazilo do diskriminacije zbog plaće, nego bi se svaki zaposlenik trudio, da pokaže što više znanja i vještina (Bahtijarević – Šiber, 1999).

4. MOTIVIRANJE NAGRAĐIVANJEM

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

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

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

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

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

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

naša na određeni način, odnosno da li je postigao radnu uspješnost.

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

Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika predstavlja jedan od najvažnijih dijelova vođenja. Aktivnosti koje menadžeri provode pri motiviranju podređenih potrebno je prilagoditi, podjednako i timovima i pojedincima. Dostizanjem zacrtanih ciljeva otvaraju se pretpostavke za postavljanje još većih i obuhvatnijih ciljeva, a sve to zahtijeva i sve veću motivacijsku raznolikost. Motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva.

Tablica 1.

Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenicima

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	POJEDINAC	• plaća • bonusi i poticaji • naknade za širenje znanja i fleksibilnost • ostali poticaji (bonus)	• stipendije i školarine • studijska putovanja • specijalizacije • plaćene odsutnosti i slobodni dani • menadžerske beneficije
	ORGANIZACIJA	• bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili organizacije • udio u profitu • udio u vlasništvu	• mirovinsko osiguranje • zdravstveno osiguranje • životna i druga osiguranja • naknade za nezaposlenost • obrazovanje • godišnji odmori – Božićnica • skrb o djeci i starijima

Izvor: Hunjet, A. & Kozina, G. (2014). prema (Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N., 2008.)

Osim podjele na izravno i neizravno materijalno nagrađivanje sustav motiviranja određuje i razinu nagrađivanja. Prema razinama nagrađivanja dijelimo ga na razinu pojedinca i razinu organizacije. Sustav nagrađivanja sa svim pojedinostima prikazan je u tablici 1.

Izravne materijalne kompenzacije na razini pojedinca podrazumijevaju plaću za obavljeni posao. Dije se na fiksni i varijabilni dio koji je u direk-

tnoj vezi sa standardima izvedbe. Ostale materijalne kompenzacije na razini pojedinca su bonusi i poticaji, naknade za inovacije i sl., naknade za širenje znanja i fleksibilnost i dr.

Neizravne materijalne kompenzacije se razlikuju od izravnih u tome što ne ovise o financijskom rezultatu organizacije. Dije se na razinu pojedinca i razinu organizacije. Glavna njihova karakteristika je da predstavljaju beneficije koje se ostvaruju na razini pojedinca i organizacije u cjelini. Na razini pojedinca se odnose na razvitak pojedinaca u stručne beneficije slobodnog vremena. Na razini organizacije se beneficije prepoznaju kroz zdravstvenu zaštitu i mirovinsku skrb.

Menadžeri ponekad donose odluke koje narušavaju motivaciju kod zaposlenika. Neki njihovi postupci su svjesni, dok se neki dogode nesvjesno, zbog nepažnje ili žurbe.

Greška koja se javlja je stvaranje natjecateljskog okruženja. U nekim situacijama je dobro imati natjecateljski nastrojene zaposlenike, s iskustvom, koji se pokušavaju dokazati na način koji doprinosi samoj organizaciji. No ponekad takvo okruženje donosi gubitke za poduzeće, jer ako zaposlenik vidi

samo sebe i ostvaruje ciljeve na štetu drugih zaposlenika, dolazi do sukoba između njih, a zajedno s tim i do sukoba sa menadžerom, a nakon toga je teško smiriti situaciju. Menadžeri moraju znati koje su potrebe njihovih zaposlenika, a kako ih ne mogu uvijek zadovoljiti, ne smiju ignorirati njihove želje i potrebe. Ponekad se posao mora prilagoditi zaposlenicima, kako bi njima bilo ugodnije na radnom mjestu i kako bi bili efikasniji u obavljanju zadataka (<http://www.poslovni-savjetnik.com/superprodavac/5-pogresaka-koje-ubijaju-motivaciju-zaposlenika>).

5. OCJENJIVANJE RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA

Ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika je jedna od najvažnijih odgovornosti menadžera, jer utječe na produktivnost zaposlenika. Zadaća menadžmenta je stalno ocjenjivanje uspješnosti svojih zaposlenika, kako bi se ciljevi organizacije uskladili sa ciljevima zaposlenika. Sam proces ocjenjivanja se provodi nekoliko puta godišnje, a menadžment dobiva informacije kako bi se radna uspješnost mogla poboljšati. Jedan od prvotnih i glavnih razloga ocjenjivanja rada je promaknuće zaposlenika, koje za sobom povlači i bolje plaćeni rad. Još jedan od razloga ocjenjivanja uspješnosti je jačanje komunikacije nadređenoga sa podređenima, gdje se raspravom uspostavljaju komunikacijski pravci između njih (Zane Quible, 2010). Proces ocjenjivanja ima razne dimenzije i daje mnogo informacija za kvalitetno odlučivanje u brojnim segmentima, na temelju čega se mogu napraviti poboljšanja. Na temelju procesa poduzimaju se razne korektivne radnje, utvrđuju planovi poboljšanja i unapređenja organizacijske uspješnosti. Proces se najčešće odvija nekoliko puta godišnje, a sastoji se od tri povezana koraka, a to su određivanje posla i kriterija uspješnosti, ocjenjivanje uspješnosti, razgovor o uspješnosti (Bahtijarević – Šiber, 1999).

Ocjenjivanje uspješnosti zaposlenika je jedna od funkcija menadžera, koja utječe na kvalitetu rada zaposlenika. Ono uključuje ocjenjivanje obavljenih zadataka, ali isto tako uključuje i praćenje dolazaka na posao, odlazaka, kao i količinu obavljenih zadataka. Ocjenjivanje uspješnosti je značajno jer se zaposlenici više trude oko postavljenih zadataka, kao i zbog dokazivanja na poslu pa tako mogu pokazati svoja znanja i vještine, a na temelju toga i doći na bolje radno mjesto.

Jedan od prvotnih i glavnih razloga ocjenjivanja rada je promaknuće zaposlenika, koje za sobom vuče i bolje plaćeni rad no danas se ono koristi za određivanje ne samo promaknuća zaposlenika nego kako bi se saznale dobre i slabije strane zaposlenika, zatim prilikom određivanja povišice plaće ili pak za donošenje odluka o premještanju zaposlenika. Još jedan od razloga ocjenjivanja uspješnosti je jačanje komunikacije nadređenoga sa podređenima, gdje se raspravom uspostavljaju komunikacijski pravci između njih.

Rezultati koji se dobivaju ocjenjivanjem se čuvaju, jer su upravo oni temelj za raspored starih zaposlenika na moguća nova radna mjesta, odnosno radne jedinice. S druge strane, na temelju rezultata menadžerima je vidljivo na kojim područjima

zaposlenici zakazuju sa svojim znanjem i gdje im je potrebno stručno usavršavanje kako bi nadoknadili potrebna znanja ili vještine (Zane Quible, 2010).

Prilikom ocjenjivanja zaposlenika, često se događaju pogreške koje su uvjetovane bodovnim ljestvicama. Te pogreške mogu se smanjiti ili spriječiti samo ako se ocjenjivač ispravno usavršava za svoj rad. Prva pogreška u ocjenjivanju je učinak prvog dojma, pod kojom se podrazumijeva da se zaposlenici na temelju jedne značajke u kojoj su ocijenjeni visoko, ocjenjuju visoko i u drugim značajkama. Isto tako, može doći i do suprotne pojave. Kako bi se to spriječilo, ocjenjivači moraju svaku značajku posebno proučavati. Sljedeća pogreška je utjecaj nedavne izvedbe prema kojoj, ako je zaposlenik nedavno dobro ili loše obavio neki poslovni zadatak, to ne smije biti stvar koja će utjecati na ocjenjivanje. Treća pogreška je predrasuda rukovoditelja, a kako bi se ona izbjegla, moguće je da se isti zaposlenik ocjenjuje dva puta, u različitim intervalima. Pogreška pod nazivom središnja tendencija, događa se kad ocjene zaposlenika padnu unutar ograničenog zadanog raspona. Posljednja pogreška, pogreška ekstremne procjene govori o tome, da ocjenjivači ocjenjuju zaposlenika ekstremno visoko, da bi se odredio npr. iznos plaće, ali ne onda kada je prisutna potreba za dodatnim usavršavanjem (Zane Quible, 2010).

Određivanje posla i kriterija uspješnosti predstavlja prvi i temeljni korak, koji određuje sadržaj rada, a koji je vezan uz analizu posla i kojega treba konstantno preispitivati. Osim toga, treba definirati zadatke te kriterije uspješnosti. Njegovi temeljni zahtjevi su utvrđivanje globalnih zadataka i ključnih područja, odnosno utvrđivanje glavne svrhe i cilja obavljanja zadataka. Određivanje standarda radne uspješnosti je sljedeći zahtjev. Iz tih standarda, zaposlenicima je vidljivo što organizacija od njih očekuje i koje zadatke treba obaviti. Zadnji zahtjev je postavljanje ciljeva sa zaposlenicima, koji moraju biti jasni i povezani sa drugim ciljevima organizacije. Ocjenjivanje uspješnosti je drugi korak koji se donosi na temelju prikupljenih informacija o zaposlenicima te njihovim sposobnostima. Menadžment te informacije dobiva na temelju vlastitog opažanja, vlastitih bilješki o svakom zaposleniku i njegovim ostvarenim zadacima. Radna uspješnost obuhvaća različite aspekte individualnog ponašanja kao što su kreativnost, suradnja, fleksibilnost, kvaliteta vođenja i slično.

Razgovor o uspješnosti je posljednji korak koji uključuje sposobnost menadžmenta, koji imaju glavnu ulogu u procesu praćenja, gdje upravo on mora pokazati svoje umijeće komuniciranja, vo-

denja te savjetovanja svojih zaposlenika. Rezultat toga su dogovoreni planovi razvoja i radnji za unapređenje uspješnosti. Moć komuniciranja je tolika da može poboljšati uspješnost svakog zaposlenika.

Radnu uspješnost procjenjuje svatko tko prati i pozna ponašanje zaposlenika na radnom mjestu. Ono zahtjeva svakodnevno promatranje zaposlenika. Procjenitelji mogu biti menadžeri, suradnici, podređene osobe, te sama osoba koju se procjenjuje. U svim poduzećima menadžeri najčešće provode procjenjivanje zaposlenika, gdje prate zaposlenikovo ponašanje te način izvršenja zadatka. Također, promatraju izvršene zadatke i procjenjuju da li su izvršeni u skladu sa postavljenim zahtjevima. Menadžeri na kraju procjenjivanja provode završni razgovor i donose planove poboljšanja uspješnosti i razvoja.

Suradnici i kolege, također provode ocjenjivanje, ali ne toliko često koliko je to slučaj sa menadžerima. Ovo je zapravo procjena u grupi, gdje se svi članovi međusobno procjenjuju i donose ocjene jedni o drugima (Bahtijarević – Šiber, 1999).

6. ZAKLJUČAK

Organizacija je vrlo važna i za društvo i za pojedinca pa se ulažu naponi kako bi njeno poslovanje bilo uspješno, a ciljevi ostvareni. Budući da su najvažniji dio svake organizacije ljudi, isto kao što organizacija kao cjelina ima svoje ciljeve, tako i pojedinci u organizaciji imaju svoje ciljeve koji bi trebali biti usklađeni s ciljevima organizacije. Stavovi i zadovoljstvo zaposlenika su vrlo bitni jer su oni pokazatelj uspješnosti i kvalitetnog poslovanja pojedine organizacije. Želimo li povećati učinak, nije dovoljno da zaposlenici budu zadovoljni, već oni trebaju napredovati jer bez razvoja zaposlenika, nema ni rasta ni napretka organizacije. Motivacija zaposlenika je bitan čimbenik uspješnosti organizacije o kojem uvelike ovisi ostvarivanje ciljeva organizacije pa stoga upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija zaposlenika spadaju u najvažnije čimbenike razvoja organizacije. Visok moral zaposlenika, a samim time i njihova uspješnost na radu moguća je samo ako je organizacija, odnosno menadžer svjesna da na motivaciju utječu razni čimbenici, društveni i psihološki, te da neki čimbenici motiviraju ljude dok ih drugi demotiviraju. Kako bi menadžeri ljudskih resursa postigli kod radnika osjećaj zadovoljstva i motivacije moraju imati razvijen niz vještina i kompetencija te pravodobno detektirati promjene u njihovom ponašanju. Uspješan menadžer će na vrijeme uočiti znakove nezadovoljstva kod zaposlenika i reagirati prije nego demotiviranost i apatija nanesu štetu organizaciji. Za motiviranje

zaposlenika potrebno je koristiti dobro razrađen i pravedan sustav nagrada.

Motivacija zaposlenika, u posljednje vrijeme, postaje sve važnija tema za organizacije koje žele napredovati. Kako se motivaciji zaposlenika uvijek pridavalo premalo pažnje, provedeno istraživanje u ovom radu pokazuje kako se taj trend mijenja na bolje i rezultati istraživanja pokazuju da je više od polovice anketiranih zaposlenika motivirano.

7. LITERATURA

Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *MANAGEMENT LJUDSKIH POTENCIJALA*, GOLDEN MARKETING

Beck, R. C. (2003) *Motivacija: teorija i načela*, Naklada Slap

Bobera, D., Hunjet, A., Kozina, G. (2015) *Poduzetništvo*. Sveučilište Sjever, Koprivnica/Varaždin.

Buble, M. (2000). *Management*, Ekonomski fakultet Split

Buble, M. (2011) *Poslovno vođenje*. Stega Tisak, Zagreb.

Hunjet, A., Kozina, G. (2014) *Osnove poduzetništva*, Sveučilište Sjever, Varaždin.

Kozina, G.; Martinčević, I.; Canjuga I. & Hunjet, A. (2023) *Menadžment*, Sveučilište Sjever, Varaždin.

Rheinberg, F. (2004) *Motivacija*. Prijevod 3. prerađenog i proširenog izdanja, Slap, Zagreb

Sikavica, P. (2011) *Organizacija*. Školska knjiga, Zagreb.

Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vočić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009) *Organizacijsko ponašanje*. 12. Izdanje, Mate, Zagreb.

Tudor, G. (2010) *Vođenje i motiviranje ljudi*. M.E.P., Consult, Zagreb.

Zane K. Quible. (2010) *Menadžment uredskog poslovanja*, 8. izdanje, Mate, Zagreb.

Članci:

Đokić, T., Pepur, M., & Arnerić, J. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. *Ekonomika misao i praksa*, Vol. 24 No. 1, 49-79

Hunjet, A., Lusavec, P., & Kozina, G. (2019). ATTITUDES TOWARDS ORGANISATIONAL CHANGE IN THE REPUBLIC OF CROATIA. Economic and Social Development: Book of Proceedings, 327-343.

Hunjet, A., Petak, D., & Kozina, G. (2016). EMPLOYEE MOTIVATION IN PUBLIC ADMINISTRATION. Economic and Social Development: Book of Proceedings, 40-52

Hunjet, A., Susec, E., & Kozina, G. (2017). EMPLOYEE MOTIVATION IN VARAŽDIN COUNTY. Economic and Social Development: Book of Proceedings, 480-493.

Jambrek, I., & Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima-ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29(2), 1181-1206

Varga, M. (2011) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju // Zbornik radova Medicinskog veleučilišta u Čakovcu, 2 (1); 152-169

Internet izvori:

<http://www.poslovni-savjetnik.com/super-prodavac/5-pogresaka-koje-ubijaju-motivaciju-zaposlenika>, pregledano 21.07.2016.