

Motiviranje zaposlenika u proizvodnji

Bačić, Tomilsav

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:460949>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-24**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Dislocirani studij Biograd na Moru**

Preddiplomski stručni studij Poslovanje i upravljanje

Tomislav Bačić

**MOTIVIRANJE ZAPOSLENIKA
U PROIZVODNJI**

ZAVRŠNI RAD

Biograd na moru, 2022. godine

**VELEUČILIŠTE
BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

Dislocirani studij Biograd na Moru

ZAVRŠNI RAD

**MOTIVIRANJE ZAPOSLENIKA
U PROIZVODNJI**

Mentor:

Dr.sc. Pave Ivić, prof.v.š.

Student:

Tomislav Bačić

Naziv kolegija:

Poslovna analiza

JMBAG studenta:

SADRŽAJ:

SAŽETAK	4
ABSTRACT	5
1. UVOD.....	6
2. TEORIJA MOTIVACIJE	8
2.1. Definicija motivacije	8
2.2. Sadržajne teorije motivacije	10
2.3. Procesne teorije motivacije.....	15
2.4. Teorija X i Y.....	19
2.5. Motivacijske strategije.....	20
2.5.1. Materijalna motivacija.....	22
2.6.2. Nematerijalna motivacija.....	25
2.7. Upravljanje pomoću ciljeva (MBO).....	26
3. PRIMJERI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA.....	28
3.1. Google.....	28
3.2. Virgin group.....	31
3.3. Disney	33
4. ZAKLJUČAK.....	36
5. IZJAVA	38
POPIS KORIŠTENE LITERATURE.....	39
INTERNET IZVORI	39
POPIS SLIKA.....	41
POPIS TABLICA	41

SAŽETAK

Tema izrade završnog rada je analiziranje koncepta motivacije na radnome mjestu tj. motivacije zaposlenika. Motivacija ustvari predstavlja određenu vrstu unutarnjeg poriva pojedinca koji ga pokreće i potiče prema ispunjenju postavljenog cilja i zadataka, te ispunjenje istog u konačnici rezultira određenim zadovoljstvom. Sve veći broj organizacija pokazuje interes za motivaciju jer postaju svjesni kako ljudi ustvari predstavljaju jedan od ključnih faktora u ostvarivanju zadanih ciljeva. Motivacija je predmet proučavanja već mnogi niz godina, te najpoznatije teorije motivacije djelimo na sadržajne i procesne, uz određene teorije van te podjele poput primjerice popularne teorije X i Y. Kako bi se proces motivacije uspješno provodio, potrebno je odabrati adekvatno sredstvo motivacije i adekvatni pristup motivaciji zaposlenika. Sredstva motivacije i pristupi motivaciji se najčešće dijele na materijalne ili financijske motivacijske strategije i na nematerijalne ili nefinancijske motivacijske strategije. Kroz završni rad se navode kao primjer tri izuzetno uspješne organizacije koje imaju kvalitetno izgrađen sustav motiviranja zaposlenika, to su Google, Virgin Group i Disney.

Ključne riječi: Motivacija, zaposlenici, motivacijska strategija

Title in English: MOTIVATING EMPLOYEES

ABSTRACT

The topic of the final paper is to analyze the concepts of motivation in the workplace, ie employee motivation. Motivation actually represents a certain type of inner urge of an individual that drives and encourages him towards the fulfillment of set goals and tasks, and fulfilling the same ultimately results in a certain satisfaction. An increasing number of organizations are showing interest in motivation as they become aware of how people create one of the key factors in achieving set goals. Motivation has been the subject of study for many years, and the most well-known theories of motivation are divided into content theory and process theory, with certain theories outside the division such as the popular theory X and Y. In order to successfully carry out the motivation process, it is necessary to choose an adequate approach to employee motivation. Means of motivation and approach to motivation are divided into tangible or financial motivational strategies and intangible or non-financial motivational strategies. The final paper cites as an example three extremely successful organizations that have a well-built system of employee motivation, namely Google, Virgin Group and Disney

Key words: Motivation, employees, motivational strategy

1. UVOD

Svako poslovanje diljem svijeta se sastoji od određenih elemenata poput materijalnih i nematerijalnih resursa, ljudskih kadrova itd. Fenomenom globalizacije i razvojem tehnologije, mnoga tržišta se razvijaju i mijenjaju, te su promjene gotovo svakodnevne. Da bi poduzeća i poslovanja opstala na određenim tržištima, potrebno je izgradnja jednog kvalitetnog "mehanizma" pomoću kojega će konkurirati na tržištu i nastojati ostvariti konkurentski prednost. Jedan od temeljnih elemenata tog "mehanizma" je ljudska komponenta tj. radnici. Način na koji se poduzeća odnose prema radnicima mogu imati ogromni utjecaj na ispunjavanje zadanih ciljeva, obavljanje zadataka, radnu atmosferu, ponašanje unutar poduzeća, a i samim time, utjecaj na konačni poslovni rezultat. Za poduzeće koje planira određeni rast i razvoj potreban je i kontinuirani rad vezan uz ljudske kadrove. Razvojem tržišta i porastom konkurencije, taj element ljudskih kadrova može predstavljati određeni stupanj diferencijacije u odnosu na druge proizvode na tržištu. Zbog toga, motivacija zaposlenika postaje nužna u svakodnevnom poslovanju. Od poduzeća se očekuje prepoznavanje "talenta" među zaposlenicima, ulaganje u educiranje i obuku zaposlenika, adekvatno nagrađivanje truda zaposlenika, te drugi oblici motiviranja kako bi zaposlenici zajedno uz poduzeće nastojali postići maksimalnu efikasnost poslovanja. Ukoliko je radnik zadovoljan i sretan na svome radnom mjestu, tj. ako ga se cijeni zbog njegovog uloženog truda, takav radnik predstavlja vrijednu "imovinu" za poduzeće, jer će u budućnosti također nastojati ostvarivati pozitivne rezultate i istovremeno raditi na unapređenju svojih vještina. Adekvatno motiviranje zaposlenika u konačnici će generirati veći uspjeh na razini čitavog poduzeća.

Cilj završnog rada je teorijski definirati koncept motiviranja zaposlenika, različite pristupe motiviranju zaposlenika itd. uz ostale pripadajuće informacije. Također će se kroz rad navesti nekoliko uspješnih primjera motiviranja zaposlenika iz poslovnog svijeta tj. kako su određena poduzeća nastojala motivirati svoje zaposlenike te kakav su rezultat uz taj sustav ostvarili.

Prilikom izrade završnog rada će se koristiti stručna literatura, znanstveni članci i određeni internetski izvori. Metode koje će se koristiti prilikom izrade rada su metoda deskripcije, metoda analize, metoda sinteze, induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda klasifikacije i metoda kompilacije.

Završni rad je koncipiran od četiri dijela. U prvom i uvodnom dijelu, autor rada nastoji definirati postavljeni problem istraživanja završnog rada, navode se ciljevi izrade završnog rada, navode se metode korištene prilikom izrade rada i pristup prikupljanja potrebne literature, i na kraju uvodnog dijela se nalazi strukturni pregled rada prema dijelovima. Kroz drugi dio rada se naglasak stavlja na teorijsko definiranje općenitog koncepta motivacije, definira se proces motiviranja zaposlenika, pripadajuće vrste motivacije zaposlenika, uz ostali sadržaj koji je blisko povezan s postavljenom tematikom završnog rada. Kroz treći dio završnog rada će se navesti određeni primjeri tj. sustavi motiviranja zaposlenika određenih poduzeća, te rezultati koji su tim postupkom ostvareni. Posljedni dio završnog rada se odnosi na autorov zaključak koji je donešen nakon sustavne analize postavljene teme. Popis korištene literature prilikom izrade rada i popis priloženih slika i tablica se nalaze na samome kraju završnog rada.

2. TEORIJA MOTIVACIJE

2.1. Definicija motivacije

Motivacija predstavlja određeni tijek procesa gdje pojedinac osjeća potrebu za nečim (materijalnog ili nematerijalnog karaktera) što mu je potrebno i njegovo nastojanje pronalaska istog. Popunjavanje tog "nedostatka" bi predstavljalo određenu razinu zadovoljstva za pojedinca, te ga to zadovoljavanje potrebe ustvari motivira. Na motivaciju mogu utjecati brojni vanjski ili unutarnji faktori poput želje za napretkom, određenih financijskih ciljeva, željom za određenim materijalnim objektom, želja za boljim poslom itd. koji ustvari potiču pojedinca na određeni splet aktivnosti. Motivacija i elementi motivacije su drugačiji među pojedincima, kako ljudi imaju različite ciljeve i želje u svojim životima u odnosu na druge pojedince, isto tako se i njihov motivacijski splet koji ih tjera da iste zadovolje, razlikuje u odnosu na druge pojedince. Motivacija predstavlja određeni poriv ili nagon koji ustvari usmjerava i oblikuje ponašanje pojedinca i njegov život.

Daft motivaciju definira kao „sile izvan ili unutar pojedinca koje pobuđuju entuzijazam i upornost u poduzimanju određene aktivnosti“. Motivacija se često opisuje kao psihološki proces te promatra kao lančana reakcija koja polazi od nezadovoljene potrebe koja stvara napetost i potiče određeno ponašanje ili djelovanje kojim će potreba biti zadovoljena, što onda vodi smanjenju napetosti. Motivacija za rad, tj. motivacija povezana s radom i organizacijom je „kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji“. Da bi se to postiglo, potrebno je znati što ljude pokreće, koji faktori imaju utjecaj na motivaciju, odnosno što su motivatori. (Brnad, Stilin, Tomljenović, 2016; 110).

Motivacija se definira na više načina. Tako primjerice u Leksikonu psihologije nalazimo: "motivacije j ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba". Mathis i Jackson smatraju da se radi o derivatu riječi "motiv" što znači emociju ili potrebu čovjeka koje ga potiču na akciju. Za Mondya i Noe-a koji prvenstveno misle na poduzeće to je spremnost da se sudjeluje u postizanju ciljeva poduzeća (Marušić, 2006; 318)

Motivacija se može definirati kao „unutarnje stanje organizma koje pokreće ljude prema cilju i rezultira u zadovoljenju potreba i gašenja motiva“. Dakle, motivacija je proces, a odvija se kroz četiri faze: javljanje potrebe, aktiviranje organizma, spoznaja potrebe, cilj. Motiv se pak definira kao „trajna predispozicija koja usmjerava ponašanje prema određenom cilju“. Iako postoji više klasifikacija motiva ili potreba, ipak je najpoznatija Maslowljeva hijerarhija motiva, tj. potreba. (Salopek, Katavić, 2019; 122)

Velik interes za motivaciju pokazuje sve više organizacija koje su svjesne da su ljudi ključni resurs u ostvarivanju ciljeva organizacije, a predstavljaju i konkurentsku prednost organizacije. Zapravo, velik broj istraživanja ističe da su motivirani i zadovoljni zaposlenici ključni preduvjet za postizanje željenih rezultata. Uloga alata motivacije je da se: poboljša proizvodnost, efikasnost i kreativnost rada, poboljša kvaliteta radnog života u organizacijama te ojačaju konkurentske sposobnosti i uspješnost poduzeća. (Želježić, 2019; 4)

Na individualnu motivaciju djeluje mnoštvo faktora. Mogu se svrstati u četiri kategorije:

- a) Individualne osobine
- b) Karakteristike posla koji pojedinac obavlja
- c) Karakteristike organizacije, odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi
- d) Šira društvena okolina (Bahtijarević Šiber, 1999; 558)

Može se stoga zaključiti da na proces motivacije utječe znatan broj faktora koji ovisno o danoj situaciji imaju različiti utjecaj na pojedince tj. na njegove vrijednosti, potrebe itd. Također intenzitet jačine kojom ti faktori utječu na pojedinca se razlikuju među pojedincima i njihovim postavljenim osobnim ciljevima i željama.

Kako bi se bolje razumijelo koncept motivacije i kako isti funkcionira, kroz tijek vremena su brojne teorije razvijene koje ustvari nastoje odgovoriti što ustvari za pojedinca predstavlja motivacija, i kako se tijekom motivacije razvija. Uzevši u obzir poslovni faktor koncepta motiviranja, postavljeno pitanje bi glasilo, kako ustvari motivirati zaposlenike za ostvarivanje veće efikasnosti na radnome mjestu i za ispunjavanje postavljenih poslovnih ciljeva. Dvije glavne teorije koje nastoje

odgovoriti na postavljena pitanja su skupina sadržajnih teorija motivacije i skupina procesnih teorija motivacije.

2.2. Sadržajne teorije motivacije

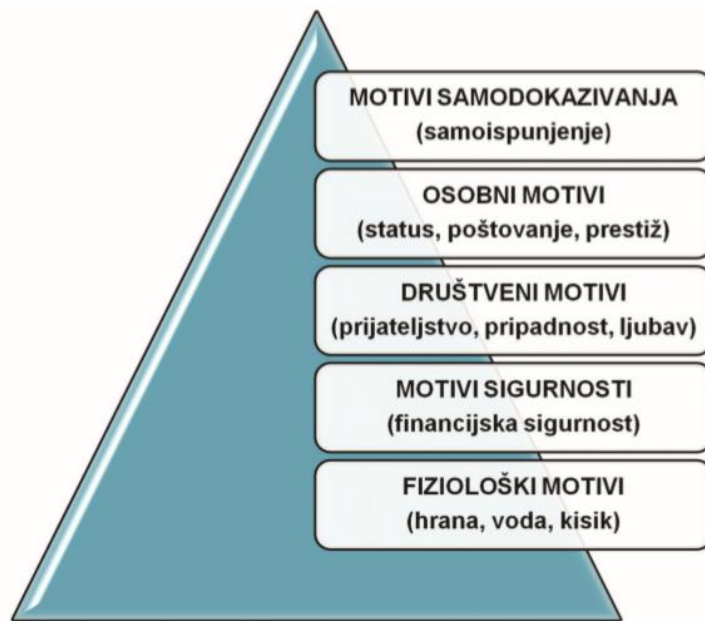
Ta skupina usmjerena je na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način. Više su usmjerene na određenje onih varijabli koje utječu na ponašanje, a manje na proces kroz koji to čine i interakcije između niza varijabli koje u tome sudjeluju. Ključni koncept u objašnjenju ljudskog ponašanja u tim je teorijama koncept potreba, dok su ponašanje i ciljevi kojima je usmjereno, osnova za zaključivanje o potrebama. Te su teorije usmjerene na to da objasne zašto ljudi neke faktore, kao što su plaća, napredovanje, sigurnost posla i sl., žele, a druge izbjegavaju, odnosno, zašto nešto jest cilj i koje ciljeve ljudi žele ostvariti. (Bahtijarević Šiber, 1999; 559)

Najvažnijim sadržajnim teorijama motivacije se smatraju:

- a) Teorija hijerarhije potreba
- b) Teorija trostupanjske hijerarhije
- c) Teorija motivacije postignuća
- d) Dvofaktorska teorija motivacije
- e) Teorija motivacije uloga

Abraham Maslov je tvorac jedne od najpopularnijih teorija potreba u stručnoj literaturi, ali također jedne od najpopularnijih teorija u samoj praksi menadžmenta. Maslov je u **teoriji hijerarhije potreba** temeljne ljudske potrebe grupirao u pet različitih razina, kako prikazuje naredno priložena slika.

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija motiva



Izvor: Salopek, Katavić, 2019; 123

Prema Maslowljevoj teoriji motiva, početnu razinu potrebe za čovjeka predstavljaju fiziološki motivi tj. motivi za faktorima koji su prijeko potrebni za život (hrana, voda, kisik), i nakon što su te potrebe zadovoljene pojedinac nastoji zadovoljiti potrebe viših razina. Nakon fizioloških motiva slijede motivi pojedinca za osjećajem sigurnosti poput npr. potreba za financijskom sigurnošću. Pojedinac također ima i društvene motive tj. potrebu za prijateljstvo, pripadnošću i ljubavi. Četvrtu razinu motiva predstavljaju osobni motivi poput potrebe za određenim statusom u društvu, za poštovanjem i prestižem. Najvišu razinu predstavljaju motivi samodokazivanja tj. samoispunjenja.

Zadovoljavanje tih potreba zbiva se odgovarajućim redom tako da najjače motivacijsko djelovanje imaju nezadovoljene potrebe. Čim je neka od potreba zadovoljena, motivacijsko djelovanje prelazi na onu nezadovoljenu sljedeće razine u hijerarhiji potreba. Na toj je osnovi Maslow razvio dvije temeljne postavke te teorije:

1. Pojavljivanje neke potrebe obično je uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge "važnije" potrebe.

2. Nijedna potreba ili želja ne mogu se promatrati izolirano, jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba (Buble 2006; 340)

Radi prevladanja stroge stratifikacije hijerarhije potreba, kako ih je postavio Maslow, mnogi su autori pokušavali dati nova rješenja. Tako Alderfer razvija **trostupanjsku hijerarhiju potreba** u kojoj bazične elemente čine:

- a) Egzistencijalne potrebe – čine prvu razinu u hijerarhiji potreba, a odnose se na različite oblike materijalnih i fizioloških potreba koje se zadovoljavaju plaćom i drugim oblicima kompenzacija, uvjetima rada i sl.
- b) Potrebe povezanosti – Uključuju sve one faktore koji su s aspekta pojedinca bitni, a odnose se na njegovu vezanost za obitelj, suradnike, prijatelje, menadžment i drugo.
- c) Potrebe rasta i razvoja – uključuju sve one potrebe koje se nalaze u osnovi stvaralačkog djelovanja pojedinca. Njihovim zadovoljavanjem potiče se korištenje ljudskih potencijala te stvara u pojedinca osjećaj cjelovitosti i punoće. (Buble 2006; 340)

Teorija motivacije postignuća je prvenstveno usmjerena na motivaciju za rad. Pritom je motivacija shvaćena kao određena struktura stavova i vrijednosti koje upućuju na orijentaciju ljudi (prvenstveno radnu, ali i opću). Suština je te teorije u tome što ističe ljudsku potrebu za postignućem, a to znači težnju za uspjehom. Ta je težnja rezultanta djelovanja dviju sila – prva je želja za uspjehom, a druga je želja da se izbjegne neuspjeh. Stoga je i motivacija uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha. Kakva će procjena pri tome prevagnuti, ovisi prvenstveno o težini zadatka koji treba ostvariti – ako je zadatak teži, veća je vjerojatnost neuspjeha, ali je i veća draž uspjeha i obrnuto: lakši zadatak sadrži veću vjerojatnost ostvarenja, ali je zato manja draž tog uspjeha. (Buble 2006; 342)

Tablica 1. Prikaz teorije motivacije postignuća

M = f	Motiv postignuća	X	Poticaji postignuća	X	Očekivanje da je izvršenje zadatka moguće
--------------	------------------	----------	---------------------	----------	---

Izvor: Izrada autora prema (Buble 2006; 342)

Tako koncipiran model motivacije McClelland je proširio uvodeći dvije nove varijable – moć i afilijaciju. Potreba za moći manifestira se u želji i tendenciji za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih. Afilijativna potreba izražava težnju za pripadnošću i povezanošću s drugim ljudima, to znači da pojedinci s takvim potrebama više teže zadacima koje karakterizira socijalna interakcija. (Buble 2006; 342)

Dvofaktorska teorija motivacije, koju je razvio Herzberg, temeljni se na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad. Pritom se klasifikacija faktora za rad temelji na mjerenju zadovoljstva radom. Model motivacije u toj teoriji temelji se na dvjema ključnim pretpostavkama. Prva je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednoga kontinuuma; suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, a suprotan kraj na kontinuumu nezadovoljstva je odsutnost zadovoljstva. Druga je pretpostavka u postojanju dviju različitih kategorija motivacijskih faktora:

- **Intrinzični faktori** – vode većem zadovoljstvu radom, a time i većem radnom angažmanu. Prema tome, izazovan posao, postignuće i uspjeh, odgovornost itd. sve su to faktori koji neposredno utječu na zadovoljstvo u radu i radno ponašanje, a time i na proizvodnost rada
- **Ekstrinzični faktori** – sprječavaju nezadovoljstvo radom, ali sami ne utječu na veći radni angažman. To znači da dobri međuljudski odnosi, visoka plaća itd. nisu faktori motivacije, odnosno ne utječu na zadovoljstvo radom i veći radni angažman, već samo otklanjaju i sprječavaju nezadovoljstvo. (Buble 2006; 343)

Tablica 2. Herzbergova načela obogaćivanja posla

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

Izvor: Izrada autora prema (Buble, 2006; 344)

Herzenberg je sastavio određenu ljestvicu za principe obogaćivanja posla i praktičnih savjeta kako iste ispuniti. Njegova načela su imala snažan utjecaj na tadašnju poslovnu praksu te su ista utjecala na veći zaokret prema poštivanju vrijednosti individualnog karaktera.

John Miner je u svom proučavanju motivacije razvio **teoriju motivacije uloga**, koncept u kojemu potrebe promatra s aspekta različitih tipova posla odnosno uloga. U tom smislu posebno istražuje motivacijsku strukturu poduzetnika, menadžera i stručnjaka (prikazano u tablici 3.). Važnost ove teorije je što je upozorila na različite motive za one zaposlenike koji imaju ključnu ulogu u poduzeću. (Buble 2006; 344)

Tablica 3. Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka

Uloge	Potrebe
Poduzetnik	Potreba za postignućem Potreba za izbjegavanje rizika Potreba "feedbacka" Potreba za inovacijama Potreba predviđanja
Menadžer	Pozitivan stav prema autoritetu Potreba za natjecanjem Potreba za moći Potreba za afirmacijom Potreba za statusom Potreba za odgovornim obavljanjem menadžerske dužnosti
Stručnjak	Potreba za učenjem Potreba za autonomijom Potreba za statusom Potreba pomaganja drugima Potreba identifikacije s profesijom

Izvor: Izrada autora prema (Buble 2006; 345)

2.3. Procesne teorije motivacije

Drugu veliku skupinu teorija motivacije ili teorijskog razmatranja i osmišljavanja ljudskog ponašanja, posebno u radnim situacijama, čine procesne teorije motivacije. U osnovi je toga teorijskog pristupa spoznaja da koncept potreba nije dostatan za objašnjavanje radne motivacije nego je u analizu nužno uključiti i druge sadržaje: percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Te teorije nastoje objasniti ključne procese i glave razloge koji dovode do toga da se ljudi u radnim i ostalim situacijama ponašaju na određeni način, da ulažu određeni napor, kao i na samo trajanje aktivnosti. U osnovi su svih procesnih teorija motivacije četiri bitne pretpostavke:

- a) Ljudi imaju različite preferencije u odnosu prema raznolikim ciljevima, odnosno nagradama koje su potencijalno dostupne u određenoj situaciji
- b) Pri odlučivanju o ponašanju ljudi procjenjuju, odnosno imaju različita očekivanja o mogućnosti da uspješno obave određene aktivnosti ili zadatke ulažući veći napor
- c) Pri izboru ponašanja ljudi također procjenjuju vjerojatnost, odnosno imaju određena očekivanja da će obavljanje neke aktivnosti ili zadataka rezultirati određenim željenim efektima ili nagradama
- d) U svakoj je pojedinoj situaciji motivacija za neku aktivnost, odnosno radno ponašanje, rezultanta tih individualnih očekivanja i preferencije, tj. valencije ciljeva i nagrada (Bahtijarević-Šiber 1999; 580)

Najvažnijim procesnim teorijama motivacije se smatraju:

- a) Vroomov kognitivni model motivacije
- b) Porter-Lawlerov model očekivanja
- c) Lawlerov model očekivanja
- d) Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Vroom u svojem **modelu kognitivne motivacije** polazi od toga da čovjek u svakoj situaciji provodi racionalan izbor između različitih alternativa ponašanja. Pri tome izboru procjenjuje efekte i značenje koje ti efekti imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative. Stoga je za Vrooma glavni problem u tome da se utvrdi zašto se pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji opredijelio za jednu, a odbacio drugu alternativu. U traženju tog odgovora Vroom uvodi koncepte:

- Valencije – prema ovom konceptu sam apsolutni izraz efekta nije dovoljno motivirajući faktor, već da se glavna motivacijska snaga nalazi upravo u značenju koje taj efekt ima za pojedinca

- Očekivanja – prema ovom konceptu su očekivanja pojedinca važan motivacijski faktor koji ga pokreće na postignuće. Ako npr. pojedinac očekuje da će boljim radom ostvariti i bolji status u radu, tada će i bolje raditi.
- Instrumentalnosti – prema ovom konceptu za pojedinca nije samo važno značenje efekta odabrane alternative, niti pak vjerojatnost da će time ostvariti željeni cilj, već je za njega važna i veza između tog cilja i uloženog napora (Buble 2006; 346)

Na temelju svog istraživanja Vroom je zaključio da je motivacija pojedinca rezultat važnosti koju isti pojedinac pridaje određenim ciljevima ili željama koje nastoji ostvariti određenom aktivnošću i samom vjerojatnosti da će ta aktivnost biti uspješno realizirana.

Porter i Lawler smatraju da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i provedbe radnih zadataka, pa stoga Vroomov model proširuju novim faktorima i stvaraju **model očekivanja**. Ti faktori osim onih standardnih u procesnim modelima (nagrade, njihova vrijednost i pravednost), uključuju one kao što su sposobnosti i karakteristike pojedinca, percepcije uloge i zadovoljstvo. Model karakterizira devet varijabli:

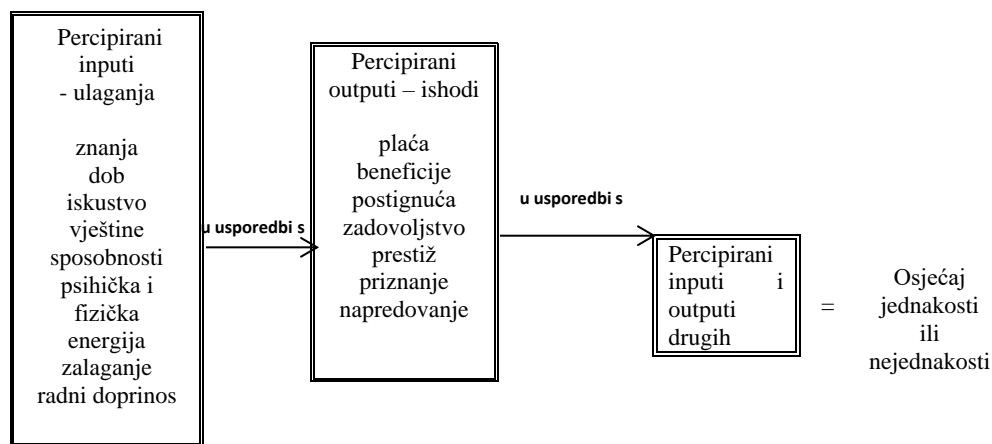
- 1) Vrijednost nagrade
- 2) Veza napora i nagrade
- 3) Napor zaposlenog
- 4) Sposobnost i obilježja
- 5) Percepcija uloge
- 6) Performanse
- 7) Intrinzične i ekstrinzične nagrade
- 8) Percepcija pravednosti nagrade
- 9) Satisfakcija nagradom (Buble 2006; 347)

Unutar modela su ugrađene dvije povratne sprege – prva između varijable 6 (performanse) i varijable 2 (veze nagrade i napora), zatim druga sprega između varijable 9 (satisfakcije nagradom)

i varijable 1 (vrijednost nagrade). Prva povratna veza pokazuje je li pojedinac dobro percipirao vezu između nagrade i napora, pa je stoga njegov uloženi napor rezultirao očekivanim ostvarenjem ciljeva, ili pak to nije, pa ga u idućem ciklusu radnog angažiranja treba smanjiti. Druga povratna sprega pokazuje je li vrijednost nagrade dobro anticipirana s obzirom na rezultirajuću satisfakciju, ili bi tu vrijednost u idućem ciklusu trebalo povećati. (Buble 2006)

Adams u svojoj **teoriji nejednakosti u socijalnoj razmjeni** istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju pojedinac doživljava u radnoj situaciji. Polazi od koncepta u kojemu promatra odnos pojedinaca i organizacije kao specifični odnos razmjene. Na jednoj strani pojedinac ulaže svoja znanja, iskustvo, energiju i drugo, a na drugoj strani za to od organizacije dobiva različite kompenzacije (plaća, beneficije i dr.). U toj je razmjeni stalno prisutna mogućnost nejednakosti koju može osjećati samo jedna ili pak obje strane. Upravo taj osjećaj te nejednakosti Adams smatra osnovnim pokretačem u socijalnim situacijama. Stoga drži potrebnim da se utvrde uvjeti i mehanizmi generiranja percepcije nejednakosti i metode rješavanja tih nejednakosti. (Buble 2006; 349)

Slika 2. Glavne komponente teorije pravičnosti



Izvor: Varga 2011; 8

Prema Adamsu, osobe koje smatraju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na suradnike reaguju na jedan od sljedećih načina:

- Neki će radnici promijeniti svoj način rada ovisno o nagradama koje za taj rad dobivaju.
- Neki će pokušati utjecati na promjenu nagrade za rad, te tražiti povišicu, bonuse ili čak pokrenuti sudski postupak.

- U situaciji kada propadnu pokušaji da se nepravda koja je nanescna zaposleniku ispravi, zaposlenici su spremni promijeniti svoju percepciju nepravdnosti.
- Postoji određeni dio ljudi koji na nepravdu ili nezadovoljstvo neće reagirati, nego će radije dati otkaz i otići ako smatraju da se njima postupa nepravedno. (Varga 2011; 8)

2.4. Teorija X i Y

Douglas MacGregor je izložio jednu teoriju, koja se razlikuje od drugih i koju bi teško mogli svrstati u neku već spomenutu skupinu. Autor zapravo iznosu tezu, "da teorijske pretpostavke rukovoditelja u pogledu kontrole ljudskih potencijala u poduzeću, određuje čitav profit poduzeća". Pretpostavke teorije X su slijedeće:

- Prosječni radnik je po prirodi lijen, i radi što je moguće manje
- Nema ambicije, izbjegava odgovornost, želi da ga netko vodi
- Prosječni radnik je egocentričan, indiferentan za potrebe poduzeća
- Po prirodi pruža otpor svakoj promjeni
- Lakovjeran je, ne prepametan, ima sklonost demagogiji (Marušić 2006; 326)

Pretpostavke teorije Y potpuno su suprotne teoriji X. One glase:

- Prosječan radnik nije po prirodi ravnodušan na potrebe poduzeća. Možda takav postaje zbog nemilih iskustava
- Dapače, motivacija, potencijal za razvoj, odgovornost, spremnost da radi za dobrobit poduzeća – prisutni su u svakom čovjeku
- Zadaća je managera organizirati okolinu tako, da radnik može iskoristiti te pozitivne osobine (Marušić 2006; 326)

Teorija X svojim pretpostavkama odgovara poslovnom karakteru iz prošlosti, gdje su šefovi, direktori i menadžeri svoj neuspjeh, ili neuspjeh poduzeća, skrivali iza "lijenosti" svojih

zaposlenika. Teorija Y s druge strane predstavlja pojedinca kao jednu složenu i pozitivniju ličnost koja je spremna za rad kako bi poduzeće ostvarilo dobrobit. Usmjeravanje motivacije takvih zaposlenika u teoriji Y je zadatak menadžera.

McGregor je pretpostavke Teorije Y smatrao vjerodostojnijima od pretpostavki Teorije X, to jest da potrebe nižega reda dominiraju u pojedincima. Tvrdi da se oni koji se priklanjaju Teoriji X koriste procedurama kao što su pažljivo bilježenje, strogo nadgledanje, provjere kvalitete, precizne opise poslova, a sve radi veće kontrole nad svojim zaposlenicima. Teorija Y predlaže participativno donošenje odluka, odgovorne i izazovne poslove i dobre grupne odnose kao pristupe koji će maksimizirati motivaciju zaposlenika; zasniva se na stvaranju uvjeta koji bi zaposlenicima omogućili postizanje vlastitih ciljeva usmjeravajući svoje napore prema uspjehu cjelokupne organizacije. (Dropulić 2009; 351)

2.5. Motivacijske strategije

Kao što je prethodno spomenuto, proces motivacije je različiti kod pojedinaca, ovisno što isti žele postići. Kada se radi naime o pojedincima koji su dio tima unutar jednog poduzeća, za pretpostaviti je da im zajednički cilj predstavlja određena vizija poduzeća ili postavljene norme. Naravno, ne dijele svi zaposlenici jednak entuzijazam prema ostvarenju postavljenih ciljeva, te često to ustvari diktira njihov pristup poslu i naporu kako bi se postavljeni ciljevi ostvarili. U toj situaciji dolazi do potrebe za kvalitetnim menadžmentom i kvalitetnom strategijom motiviranja radnika kako bi se ispunili postavljene norme ili zadani ciljevi. Uloga je nadređenog da kroz pravedan i kvalitetan sustav primjereno nagradi zaslužnog djelatnika, te time ga motivira, no ujedno i daje na znanje drugim djelatnicima da će njihov rad biti pravedno nagrađen. Točno određena motivacijska strategija ipak ovisi o mnogo faktora poput primjerice karaktera poslovanja poduzeća, organizacijske kulture poduzeće, tradicionalnih vrijednosti društva gdje poduzeće posluje itd. Tu se ponovno javlja potreba za kvalitetnim menadžmentom koji će znati prepoznati priliku i potrebu tj. koji će znati adekvatno procijeniti strategiju motiviranja svojih djelatnika.

Brojne i raznolike strategije motiviranja koje primjenjuju suvremene organizacije u svrhu podizanja radne uspješnosti svojih zaposlenika temelje se na tri bitne spoznaje bihevioralnih znanosti, konkretnije psihologije:

- Većina je ljudskih potreba i, slijedom toga, faktora motivacije nematerijalne prirode. To znači da organizacija, uz materijalno nagrađivanje i zadovoljavanje materijalnih potreba i aspiracija, treba zadovoljavati i druge potrebe i aspiracije ljudi (statusa, poštovanja, priznanja, potrebe autonomije, samoaktualizacije i razvoja)
- Motivacijski sustav treba temeljiti na što raznolikijim, istodobnim načinima i strategijama motiviranja. Temeljno pravilno od kojega pri tome treba polaziti jest: što više individualnih potreba, ciljeva i aspiracija može organizacija zadovoljiti, to je vjerojatnost visoke motivacije i identifikacije veća.
- Sustav mora biti usmjeren na ono što se želi postići – treba nagrađivati ono čega želite da bude više (inovacija, suradnje, visoke proizvodnosti, izvrsnoće u svim područjima, vrhunske kvaliteta proizvoda i usluga itd.) (Bahtijarević-Šiber 1999; 605)

Na sami proces motivacije zaposlenika utječu i mnogobrojni faktori. Prema ekonomskim teoretičarima, ti faktori se mogu svrstati u tri skupine. Prva skupina su individualne karakteristike, one obuhvaćaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese pojedinaca. Te su karakteristike različite od jednog do drugog pojedinca, pa su samim time one važne za radnu motivaciju zaposlenika. Menadžment treba biti svjestan da među zaposlenicima postoje različite individualne karakteristike kako bi poticao one kojima se doprinosi ostvarenju ciljeva poduzeća. Drugom skupinom se smatraju karakteristike posla. Ta skupina se odnosi na kompleksnost posla, autonomnost, zahtjevnost itd., pritom menadžment vodi računa da prilikom podjele dužnosti uspostavi sklad između individualnih i poslovnih karakteristika. Treća skupina faktora su organizacijske karakteristike koje obuhvaćaju pravila i proceduru, praksu menadžmenta, sustav nagrađivanja itd. (Buble 2009)

Uzevši obzir širok raspon mogućnosti strategija motiviranja zaposlenika, takve strategije i metode se uglavnom mogu podijeliti u dvije velike skupine:

- 1) Materijalna (financijska) motivacijska strategija
- 2) Nematerijalna (nefinancijska) motivacijska strategija

2.5.1. Materijalna motivacija

Materijalna tj. financijska motivacija funkcionira na principu da putem materijalne tj. financijske kompenzacije se nastoji poboljšati materijalni položaj zaposlenika što u konačnici podiže kvalitetu života zaposlenika i njegov životni standard, njegovo zadovoljstvo samim sobom, a u konačnici ostvaruje pozitivan efekt i na efikasnost istog zaposlenika. Obzirom na izravnost i karakter materijalnih tj. financijskih kompenzacija razlikujemo izravnu kompenzaciju (novac) i neizravnu kompenzaciju koja također utječe na podizanje kvalitete života zaposlenika i njegov životni standard ali nije u formi novca ili novčane plaće.

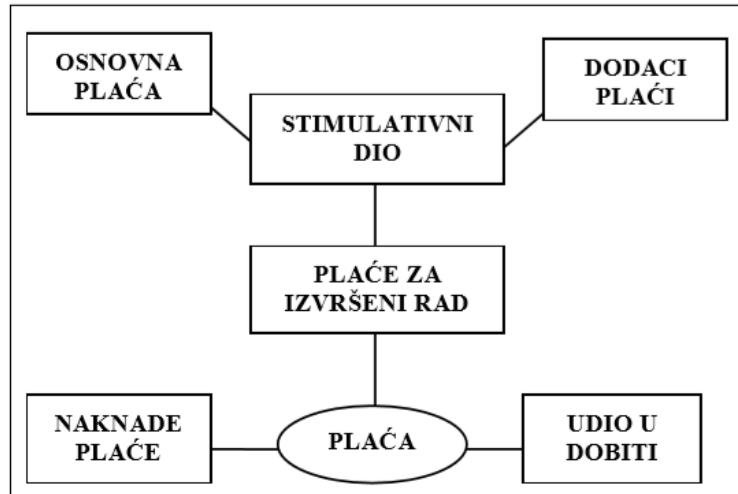
Slika 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	plaća bonusi i poticaji naknade za inovacije naknade za širenje znanja i fleksibilnost	stipendije i školarine studijska putovanja specijalizacije plaćene odsutnosti i slobodan dan automobil kompanije menadžerske beneficije
	Poduzeće	bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća udio u profitu udio u vlasništvu (distribucija dionica)	mirovinsko osiguranje zdravstvena zaštita životno i druga osiguranja naknade za nezaposlenost obrazovanje, godišnji odmor božićnica

Izvor: Salopek, Katavić 2019; 124

Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije. (Buntak, Droždek, Kovačić 2013; 60)

Slika 4. Osnovne komponente plaće



Izvor: Buntak, Drožđek, Kovačić 2013; 61

Novac tj. plaća predstavlja najstariji i najuniverzalniji oblik motiviranja na rad. Djelatnik dobiva plaću za svoj rad u određenom poduzeću, te je ta plaća vezana uz rezultat rada djelatnika i čitavog poduzeća. Temeljne komponente plaće koju zaposlenik prima su osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodatak na plaću, naknade i udjeli u dobiti poduzeća.

Osnovna plaća tu ustvari predstavlja novčanu kompenzaciju koja je dogovorena između djelatnika i poduzeća prema ugovoru i koja se isplaćuje djelatniku u dogovorenom vremenskom periodu. Djelatnik svojim radom, ostvarivanjem rezultata itd. može ostvariti mogućnost primanja određenog bonusa na plaću tj. stimulativni dio na plaću ili određeni dodatak.

Stimulativnom dijelu plaće je cilj poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako s aspekta poslovnih rezultata poduzeća tako i zaposlenika. No, treba imati u vidu da ono ne može biti orijentirano na isključivo i stalno povećanje rezultata ulaganja zaposlenika jer bi to vodilo iscrpljivanju zaposlenika, pa i opadanju kvalitete proizvoda te neproporcionalnom povećanju troškova. Ovaj se dio plaće uvijek utvrđuje u zavisnosti od stupnja nekog zadanog posla pa postoji:

- stimulativni dio plaće po osnovi učinka - u osnovi postoji plaćanje po komadnoj i vremenskoj normi
- stimulativni dio plaće po osnovi premija - zaposleni se stimuliraju na racionalno trošenje raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa (Buntak i sur. 2013; 61)

Dodaci na plaću isplaćuju se zaposlenima za rad pod određenim uvjetima koji mogu imati štetne posljedice za pojedinca, a koji obuhvaćaju skupine:

1. Dodatak za rad u smjenama
2. Dodatak za rad noću
3. Dodatak za prekovremeni rad
4. Dodatak za povremeno teže uvjete rada
5. Dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi
6. Dodatak za rad na dane tjednog odmora (Buntak i sur. 2013; 61)

Preostala opcija za materijalnu motivaciju zaposlenika je metoda dodjeljivanja udjela u dobiti. Motiviranjem zaposlenika koristeći dodjeljivanje udjela u konačnoj dobiti primarno funkcionira kako bi se povećala interes zaposlenika za efikasnost i poslovni rezultat poduzeća, jer ostvarivanjem boljeg rezultata, zaposlenik osobno profitira u određenoj mjeri. Time što djelatnik sudjeluje određenim postotkom u dobiti i uspjehu čitavog poduzeća, njega dodatno motivira jer uz pozitivan poslovan rezultat, i on ostvaruje dodatne beneficije.

Četiri su osnovna sistema udjela zaposlenih u dobiti:

- a) Sistemi indirektnog udjela u dobiti
- b) Sistemi direktnog udjela u dobiti
- c) Sistemi dioničarstva zaposlenih
- d) Sistemi štednje zaposlenih (Buntak i sur. 2013; 61)

Mnoga poduzeća također svojim zaposlenicima pružaju i neizravne materijalne kompenzacije tj. beneficije koje uveliko utječu na motivaciju na rad zaposlenika. Pravo na beneficije se ostvaruje iz pripadnosti određenom poduzeću, i iste se ne smatraju financijskim stimulacijama vezanim uz rad. Prema ekonomskim teoretičarima, beneficije se ubrajaju u određenu vrstu materijalnih kompenzacija te razlikujemo beneficije slobodnog vremena zaposlenika (odmori, praznici,

usavršavanja itd.), beneficije vezane uz sigurnost i zdravlje zaposlenika (osiguranja, bolovanja itd.), i beneficije u obliku usluge zaposlenicima poduzeća (krediti, stipendije itd.)

2.6.2. Nematerijalna motivacija

Iako materijalna motivacija tj. materijalne komponente predstavljaju nužan element za sami život djelatnika, i samim time što su neophodne su određena vrsta motivatora, u posljednje vrijeme dolazi do razvoja i nematerijalnih komponenti motiviranja djelatnika. Određeni pojedinci žele ostvariti razinu zadovoljstva iz posla koji obavljaju, žele steći nova znanja i iskustva, raditi na sebi i svom privatnom i profesionalnom razvoju itd. Takve želje i nagoni djelatnika uvelike utječu na njihov trud na poslu i samim time i na motivaciju na poslu. Kvalitetna kombinacija materijalnih i nematerijalnih elemenata motivacije čine kompletan sustav motivatora djelatnika.

U svrhu obuhvatnijeg motiviranja zaposlenih u organizacijama su razvijene i primjenjuju se i različite nematerijalne strategije: dizajniranje posla, stil managementa, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karije i dr. (Bahtijarević-Šiber 1999; 668)

Nematerijalne kompenzacije i njihova područja primjene se dijele prema:

- Oblikovanje posla - Vrsta posla koju pojedinac obavlja igra i ulogu u tome koliko je taj posao moguće oblikovati. Neki su poslovi repetitivni te je jedini način da se promijeni njihovo oblikovanje da radnici cirkuliraju i obavljaju različite poslove. Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim.
- Participacija zaposlenika – ciljevi participacije su podizanje motivacije i zainteresiranosti zaposlenih, poticanje i upotreba kreativnih i ukupnih potencijala ljudi, poboljšanje kvalitete odluka, povećanje identifikacije s organizacijom, podizanje kvalitete radnoga života, povećanje ukupne organizacijske uspješnosti
- Fleksibilni oblici radnog vremena - zaposlenici mogu odrediti vrijeme dolaska na posao i odlaska s posla, uz određeno vrijeme obavezne prisutnosti na poslu (eng. core time).

Određuje se razdoblje u kojemu se može dolaziti na posao i razdoblje u kojem se može odlaziti s posla; pretpostavka je obiju varijanti da se dnevno radi predviđeno radno vrijeme. Uz okvirno vrijeme dolaska i odlaska s posla pruža se mogućnost da se neke dane radi manje, a neke više, odnosno mora se odraditi obavezno tjedno radno vrijeme.

- Alternativni oblici radnog vremena - Jedan od alternativnih oblika fleksibilnog radnog vremena je rad od kuće. Suvremena tehnologija taj trend intenzivira kroz „tele-rad“ koji omogućava rad kod kuće upotrebom računala i elektroničke pošte. (Salopek, Katavić 2019; 126)

Pored gore navedenih nematerijalnih kompenzacija postoji još i metoda obogaćivanja posla. Obogaćivanje posla proces je koji vertikalno širi posao, uključujući u njega više različitih zadataka i vještina odgovornosti i autonomije djelovanja tako da povećava mogućnost primjene i realizacije različitih osobnih sposobnosti i znanja te omogućava individualan rast i razvoj. (Salopek, Katavić 2019; 127). Herzbergova ljestvica načela obogaćivanja posla je opisana u poglavlju 2.2.

2.7. Upravljanje pomoću ciljeva (MBO)

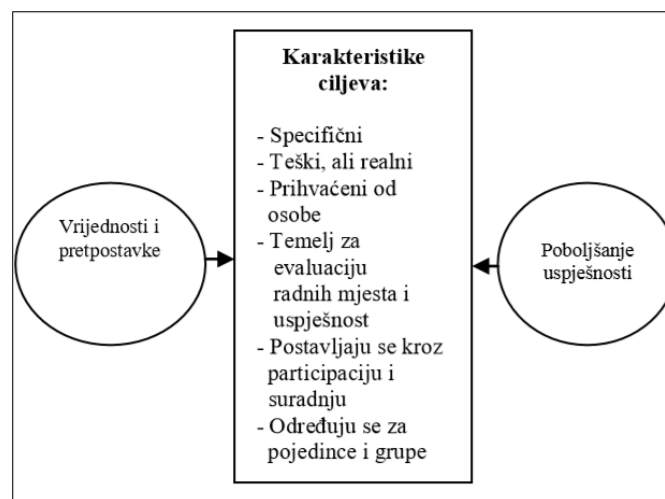
Bitna značajka filozofije i važna strategija suvremenog menadžmenta u podizanju motivacije, kvalitete odluka, potpune uporabe i razvoja ljudskih potencijala, povećanje ukupne fleksibilnosti i brzine reagiranja na promjene u okolini, te neposredne, pragmatične participacije, jest upravljanje i rukovođenje, odnosno menadžment pomoću ciljeva (management by objectives) – kraće, MBO. To je oblik participativnog menadžmenta temeljen na procesu "utvrđivanja zadataka i samokontrole". Temelji se na sljedećoj filozofiji:

- analiza specifičnih zahtjeva menadžerskog posla i teškoća s kojima se susreće
- određenom shvaćanju čovjekova djelovanja, motivacije i ponašanja
- osiguravanju maksimalnih rezultata jer iz objektivnih zahtjeva izvodi osobne zadatke pojedinca (Buntak i sur. 2013; 58)

Upravljanje pomoću ciljeva predstavlja koncept kojim se kroz zajedničke napore i suradnju svih uključenih postavljaju ciljevi na razini pojedinca, odjela ili organizacije, te se sukladno

postavljenim ciljevima utvrđuju daljnje aktivnosti, praćenja uspješnosti itd. uspješno realiziranje postavljenih ciljeva bude i adekvatno nagrađeno. Postavljeni ciljevi i njihovo realiziranje su veoma precizan pokazatelj efikasnosti i uspjeha poslovne godine, stoga imaju određenu "ulogu" kao osnova za proces nagrađivanja i distribuiranja "nagrada" među zaslužnim zaposlenicima i suradnicima. Upravljanje pomoću ciljeva ustvari u svojem pristupu integrira dvije različite strategije motivacija, postavljanje poslovnih ciljeva, i sudjelovanje zaposlenika prilikom ispunjenja istih.

Slika 5. Djelovanje ciljeva na povećanje radne uspješnosti



Izvor: Buntak i sur. 2013; 58

Postavljanje ciljeva ima veoma bitnu motivacijsku ulogu, te predstavlja određeni element motiviranja za rad i ostvarenje veće radne uspješnosti. Prilikom postavljanja ciljeva kako bi se motiviralo djelatnike, kako bi se poboljšala uspješnost itd., odgovorni moraju uzeti u obzir određene karakteristike ciljeva (Slika 5.) koji su bitni prilikom ostvarivanja većeg radnog učinka.

3. PRIMJERI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA

Kroz drugo poglavlje se nastojao definirati sami koncept motivacije, nabrojene su najpoznatije teorije pristupu motiviranja djelatnika, te analiziran utjecaj i koncept materijalnog i nematerijalnog pristupa motiviranja djelatnika. U nastavku slijedi analiza sustava motiviranja djelatnika od strane veoma poznatih i uspješnih poduzeća u svijetu.

3.1. Google

Jedna od možda najpopularnijih korporacija diljem svijeta je američka multinacionalna korporacija specijalizirana za mrežne usluge, internetsku tehnologiju i proizvode, Google. Prema podacima iz 2019., Google zapošljava preko 110 000 zaposlenika diljem svijeta. Google-ov pristup motivaciji i vođenju ljudskih kadrova nadilazi tradicionalni pristup koji stavlja naglasak na konačne poslovne rezultate, umjesto na ljudske kadrove tj. pojedince koji svojim radom i zalaganjem utječu na ostvarivanje postavljenih rezultata. Štoviše, Google temelji svoju organizacijsku kulturu na kreiranju radnog i produktivnog okruženja za svoje djelatnike gdje će oni ustvari biti sretni što dolaze na posao i sretni svojim radom. Google se svojim radom koncentrirao na razvoj svojih zaposlenika, jer u nastojanju da njihovi zaposlenici se osjećaju voljeno i sretno, čitava korporacija će napredovati i poslovati efikasnije.

Kao i druge tvrtke, Google nudi uobičajene pogodnosti poput besplatnih zdravstvenih pregleda, stomatološke naknade, planova osiguranja, paketa za odmor, naknade za školarine itd. No, Google je poznatiji i po nekim zaista prepoznatljivim i više nego atraktivnim pogodnostima koje su ustvari dokaz koliko im je bitno zadovoljstvo i motivacija zaposlenika. Neki od izuzetnih primjera pogodnosti za zaposlenike korporacije su:¹

- Naknada za zaposlenika do 5000 američkih dolara za pravne troškove

¹ Dostupno na: <https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/>

- Naknade za majčinstvo od najviše 18 tjedana uz približno 100% iznosa plaće. Roditelji novorođenčeta također imaju pravo na naknadu u visini od 500 američkih dolara za troškove obroka (3 mjeseca)
- Financijska podrška za usvajanje djeteta
- Praonica automobila na licu mjesta, zamjena ulja automobila, popravci bicikla, kemijsko čišćenje, teretana, masažna terapija i frizerski saloni su dostupni u određenim ograncima korporacije
- Ručak i večera su dostupni besplatno za djelatnike. Uz to, svaki dan djelatnici na raspolaganju imaju izbor ukusnih, ali i zdravih obroka koje pripremaju gurmanski kuhari.

Google kao korporacija nastoji izgraditi društvo demokracije, gdje djelatnici imaju značajno pravo glasa i mogu sudjelovati u donošenju brojnih odluka, kreiranju organizacijske kulture itd. Neki od primjera takvog pristupa su:²

- Google je "domaćin" brojnim forumima djelatnika svakog petka, na kojima se ispituje i analizira 20 najčešće postavljenih pitanja od strane djelatnika
- Djelatnici mogu koristiti bilo koji od kanala izražavanja kako bi priopćili svoje ideje ili misli poput primjerice Fixits-a, TGIF-a, izravnog e-maila nadređenom itd.
- Googlegeist, sustav najvećeg istraživanja na razini korporacije koji traži povratne informacije o stotinama pitanja, a zatim zapošljava timove volontera u cijeloj korporaciji kako bi riješili glavne probleme
- Djelatnike se redovito anketira o njihovim menadžerima, te se najboljim menadžerima javno uručuje priznanje uz mogućnost postajanja predavača, dok se najgorim menadžerima pruža snažna podrška i podučavanje, uz pomoć kojih se 75% poboljšava unutar prvog kvartala.

Jedna od temeljnih karakteristika pristupu zaposlenika je fleksibilnost radnog vremena. Google svojim zaposlenicima dopušta veliku slobodu glede konstruiranja svog radnog vremena, kao i

² Dostupno na: <https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/>

primjerice vremena koje provode na "zabavne" aktivnosti kao npr. odlazak u teretanu ili masažu. Pored toga, omogućuju svakom svom zaposleniku da 20% svog radnog vremena, što je ustvari 1 dan tjedno, da učini što god želi (sudjelovanje u drugom projektu, spavanje, sportske aktivnosti itd.), dok god su te aktivnosti u skladu s etičnosti i vrijednostima Google-a. Google također smatra prehranu zaposlenika važnim aspektom motiviranja. Gdje god da se nalaze, djelatnici ne moraju ići daleko da bi imali pristup hrani. Niti jedno područje ureda nije smješteno na udaljenosti većoj od 150 stopa (oko 45 metara) od izvora hrane, bilo da se radi o restoranu, mikro kuhinji ili ogromnoj kafeteriji, te takva pogodnost pruža djelatnicima mogućnost pravilne i zdrave ishrane. Također Google u otvorenim kuhinjskim prostorima pruža djelatnicima različite grickalice, slatkiše itd. uzimajući u obzir zdravlje djelatnika u prvi plan se stavljaju zdrave namirnice poput npr. badema, dok čokolade i druge vrste takvih slatkiša su u posebnim staklenkama s naglašenim nutritivnim vrijednostima. Google je također poznat i po svojim neobičnim dizajnima ureda i poslovnih prostora. Dizajni su napravljeni tako da služe kao prostor gdje djelatnici mogu razvijati svoje ideje, gdje im se potiče kreativnost itd. no isto tako uzimajući u obzir sreću zaposleniku. Tako primjerice soba za Google-ove djelatnike u Dublinu podsjeća na pub.³

Google i njihov sustav motiviranja zaposlenika predstavlja jedan izuzetan primjer korporacije s izuzetnom strategijom pristupa zaposlenika. Nije potrebno analizirati pretjerano detalje uspjeha i efikasnosti Google-a, gotovo da nema pojedinca koji se u svom životu nije susretao s određenim proizvodom ili kreacijom Google-a od pretraživača interneta, G-maila itd. Uspjeh i razvoj korporacije definitivno uvelike ovisi o ljudskim kadrovima i njihovom razvoju. Google je to pravovremeno uočio i razvio jednu doista neobičnu strategiju gdje su sreću djelatnika, udobnost na radnom mjestu, zdravlje zaposlenika itd. stavili na prvo mjestu, a zauzvrat su izgrađeni u dominantnu korporaciju na tržištu uz pomoć svojih djelatnika. Za pretpostaviti je da mnoga poduzeća nemaju iste financijske mogućnosti ili organizacijske da djelatnicima omoguće brojne pogodnosti kao Google poput teretana, besplatnih obroka, fleksibilnosti radnog vremena itd., no isti mogu naučiti od Google-a element na koji je stavljan naglasak, a to je motiviranje djelatnika da isti bude zadovoljan sobom, svojim radom i svojom radnom okolinom.

³ Dostupno na: <https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/>

3.2. Virgin group

Virgin Group je britanski multinacionalni konglomerat osnovan od strane poduzetnika Sir Richard Branson-a i Nik Powell-a. Neki od ogranaka u potpunom ili djelomičnom vlasništvu konglomerata su Vrigin Active, Virgin Care, Virgin Holidays, Virgin Hotels itd. i možda najpoznatija, Virgin Atlantic. Virgin Atlantic je britanski zračni prijevoznik, koji se nalazi u 51% vlasništvu Virgin Group. Iako je Virgin organizacija koja se ponosi izuzetnom korisničkom uslugom, i na osnovi toga su gradili svoje poslovanje i reputaciju, kao organizacija ne smatraju kupce ili klijente svojim glavnim prioritetom. Svojim prioritetom smatraju vlastite djelatnike, zatim kupce ili klijente, a potom dioničare.

Branson vjeruje da će kad djelatnici budu sretni i kada se pravilo postupa prema njima, takva djela će se odraziti na njihov rad s kupcima. U konačnici kada je kupac ili klijent zadovoljan i ima pozitivno iskustvo u radu s organizacijom, to se pozitivno odrazi na čitavu organizaciju i poslovnu efikasnost. S druge strane, ako su djelatnici nezadovoljno iz bilo kojeg razloga, manje je vjerojatno da će klijentu pružiti kvalitetnu uslugu i pozitivno iskustvo. U konačnici to može rezultirati ne samo gubitkom tog kupca ili klijenta, već gubitkom drugih koji su upoznati s tim negativnim iskustvom. Poznato je i da ako kupac ili zaposlenik objavi negativne komentare o tvrtki na društvenim mrežama, njihovi komentari mogu postati viralni i nanijeti ogromnu štetu za organizaciju i njenu reputaciju što u konačnici vodi do pada prodaje i lošijeg poslovnog rezultata.⁴

Sir Richard Branson zna da sretno osoblje znači uspješniju marku. Dokazano je da sretni radnici su 12% produktivniji od nesretnih. Organizacijska kultura Virgina je izgrađena kako bi se zaposlenici osjećali sretno, ugodno i motivirano, a zauzvrat se dobiva kvalitetnija i motiviranija radna snaga. Neki od principa motiviranja zaposlenika od strane Virgin-a su:⁵

- 1) Fleksibilnost - Virgin je uveo fleksibilnu radnu politiku, što znači da zaposlenici mogu raditi gdje god žele i kad god žele. To funkcionira iz više razloga, uglavnom zbog toga što se zaposlenici osjećaju kao da im organizacija vjeruje – zbog čega se osjećaju kao pouzdan i važan član tima, a time povećava sreću i produktivnost. Također ukalnja neke

⁴ Dostupno na: <https://www.mentorlist.com.au/blog/gf32>

⁵ Dostupno na: <https://theundercoverrecruiter.com/virgin-branson-motivation/>

svakodnevne izvore stresa s kojima se zaposlenici obično moraju nositi u osobnom i profesionalnom životu, što znači da će njihov fokus biti isključivo na njihovom radu.

- 2) Godišnji odmor – Jedan od najčudnijih elemenata kulture Virgin-a je pristup godišnjem odmoru. Uveli su neograničen godišnji odmor za svoje zaposlenike po uzoru na Netflix. Kako su to uveli, produktivnost, kreativnost i motivacija istovremeno su se povećavali usporedo s promjenom politike.
- 3) Bonus – Nude diskrecijski bonus djelatnicima visokih performansi, što znači da su djelatnici uvijek svjesni svog učinka.
- 4) Trening – Virgin se kao organizacija veoma mnogo brine o redovnom podučavanju zaposlenika. Obuka služi kao faktor motivacije u mnogim tvrtkama. To pokazuje između ostalog zaposlenicima da je organizaciji stalo do njihovog razvoja karijere i da je organizacija voljna da im se pomogne i poboljša kvaliteta profesionalnog i privatnog života.
- 5) Autonomija – Branson je poznati zagovornik vodstva u stilu autonomije. Daje zaposlenicima slobodu i odgovornost velikih projekata, te vjeruje u njihove odluke. Tako što ima povjerenja u svoju radnu snagu i omogućava im donošenje važnih odluka, djelatnici će osjetiti veću odgovornost za organizaciju čiji su član i prepoznat će da je posao koji obavljaju važan.

Branson kao poduzetnik je pokazao kao poduzetnik da ga nije strah rizika ili neuspjeha. Često svojim ciljevima pristupa na neobičan način, te njegov entuzijizam, inovativnost i poslovne strategije očito inspiriraju njegove djelatnike da budu i sami inovativni i da poduzimaju određene poslovne rizike s ciljem napredovanja i razvoja. Kao i u primjeru Google-a, nemaju sve organizacije mogućnosti da primjerice zaposlenicima omoguće neograničeni godišnji odmor, no mogu se preuzeti elementi osobne interakcije koju Branson ističe tj. da se provodi vrijeme sa djelatnicima i da ih se prioritizira prema mogućnostima. Zatim drugi element koji se može preuzeti po uzoru na Virgin je autonomija tj. mogućnost djelatnika da sudjeluju i preuzimaju odgovornost za određene projekte.

3.3. Disney

Disney, ili punim nazivom The Walt Disney Company, je jedna od najvećih svjetskih medijskih i produkcijskih kuća zabavnog programa koja je osnovana 1923. od strane braće Disney. Prema podacima iz 2019., Disney ima preko 220 000 zaposlenika diljem svijeta. Disney je brand poznat diljem svijeta zahvaljujući produkciji vrhunskih animiranih i igranih filmova, tematskim parkovima, igračkama za najmlađe itd. Jedan od elemenata što čini Disney svjetski poznatim i veoma uspješnim brandom su njihovi djelatnici koji su ustvari predstavnici čitave organizacije.

Walt Disney je jednom prilikom izjavio da se može dizajnirati, stvoriti i izgraditi najljepše mjesto na svijetu, ali su ipak potrebni ljudi da taj san pretvore u realnost. Walt se mnogo oslanjao na svoje poslovne partnere i druge djelatnike da pretvori svoju viziju u uspješnu organizaciju. Njegova vizija suradništva i dalje inspirira djelatnike Disney-a. Iz Disney Instituta (odjela zaduženog za profesionalni razvoj, savjetovanje, forume itd.) ističu tri koncepta kako motivirati i inspirirati tim djelatnika:⁶

- a) Vizija i vrijednosti - Svaki vođa priča priču o tome što on ili ona cijeni. Te vrijednosti moraju biti usklađene s vizijom organizacije ili tima. Ako se osobne vrijednosti vođe ne podudaraju s organizacijskim vrijednostima, biti će teško istinski izraziti viziju koja motivira druge.
- b) Ponašanje ispred namjera - Oni koji se nalaze unutar organizacije gledati će na vođu kao uzor za razvijanje vlastitog ponašanja i odluka. Dok ljudi imaju tendenciju da sami sebe prosuđuju na temelju namjere, oni presuđuju druge na temelju radnji. Kao vođi, ključno je da vaša ponašanja budu autentična i da odražavaju vaše vrijednosti i vašu viziju. Kada okupljate tim oko nove inicijative, ključno je da riječima i djelima pokažete njegovu važnost. Najbolja motivacija može doći iz primjera lidera svakog dana.
- c) Svrha ispred zadatka - Pri dodjeli novih projekata timu, važno je razgovarati o cilju koji stoji iza zadatka. Zadaci izolirani od šireg cilja mogu postati zamorni i zbunjujući, pronalazeći svoj kraj pri dnu liste prioriteta. Međutim, ako tim razumije zajedničku svrhu

⁶ Dostupno na: <https://www.disneyinstitute.com/blog/leadership-lessons-from-walt-disney-how-to/>

koja stoji iza pojedinačnih odgovornosti, više će biti nadahnuti za ispunjavanjem zadatka i cilja.

Disney Institut na svojim stranicama ističe da najbolji način za tvrtke da stvore emocionalne veze sa svojim kupcima je osiguravanje da ih svaka interakcija oduševi. Da bi se postigao taj faktor "oduševljenja" među posjetiteljima i kupcima, potrebno im je pružiti nešto više od sjajnog proizvoda, potrebni su motivirani, sposobni i ambiciozni pojedinci na "prvoj liniji". Zbog toga se ulaže toliko napora na poboljšanje angažmana zaposlenika, jer sretni zaposlenici do zadovoljnih kupaca. Dalje, Disney Institut ističe da što su djelatnici više angažirani u organizaciji, više se zalažu za postavljene ciljeve. Bruce Jones, programski direktor Disney Instituta i njegovi ko-autori dijele četiri navike koje bi po uzoru na Disney trebale usvojiti organizacije koje žele motivirane i osnažene djelatnike na "prvoj liniji":⁷

- a) Slušajte svoje zaposlenike – Ako organizacija želi da se zaposlenici dobro brinu o kupcima, potrebno je prvenstveno se brinuti o zaposlenicima. Tretiranje sa poštovanjem i biti pošten prema njima se podrazumijeva, ali potrebno je ići korak dalje i osobno se uključiti u rješavanje njihovih problema i potreba. Potrebno je osigurati formalne mehanizme gdje djelatnici mogu izraziti zabrinutost bilo na redovitim otvorenim sastancima, anonimnim kanalima itd., zatim je potrebno poduzeti akciju. Potrebno je komunicirati što se radi, koliko će to trajati i potrebno je uključiti djelatnike u rješenje.
- b) Unajmite ljude sa stavom, ne sa sposobnosti, zatim radite na razvoju – Ako želite prijateljsku uslugu, zaposlite ljude s prijateljskim stavom. Nakon angažiranja ljudi s ispravnim stavovima, vođe timova moraju raditi i osigurati da "pojačaju" ponašanja djelatnika koje žele vidjeti. Iako primjerice Disney angažira ljude za odvoz smeća, svi znaju u organizaciji da dijele odgovornost za održavanje čistog i ugodnog okoliša sve od zaposlenika za odvod smeća do vođe timova.
- c) Dajte ljudima svrhu, ne pravila – Zajednička svrha je sažeto objašnjenje korisničkog iskustva koji se pokušava stvoriti na emocionalnoj razini i tako motivirati djelatnike i dati njihovom radu značenje. Djelatnici će se dodatno truditi kroz osobnu strast, ne kroz pasivno

⁷ Dostupno na: <https://www.servicefutures.com/disneys-secret-delighting-customers-putting-employees-first>

poštivanje nadređenog. Kad se ljudima vjeruje da rade svoj posao i daju jasna očekivanja, a ne priručnik za upute, osjećaju se više cijenjeni i osnaženi.

- d) Rad na kreativnosti djelatnika - Davanje odgovornosti i autonomije zaposlenima na "prvoj liniji" stvara osjećaj vlasništva koji ih inspirira da učine sve što mogu kako bi poboljšali korisničko iskustvo. Kad vide problem, ispravljaju ga ne čekajući nekoga da pitaju daljnje upute. Najbolje tvrtke prepoznaju da je osoblje na prvom mjestu također bogat izvor uvida u kupce. Oni mogu pomoći vođama da razumiju što kupci žele - i kako to pružiti - bez vremena i troška za istraživanje tržišta. Da bi dobili najviše koristi od ovih uvida, organizacije moraju izgraditi dobre kanale za dobivanje informacija sukladno kojima potom i djeluju.

Disney je multinacionalna uspješna organizacija koja konstanto radi na razvoju svojih proizvoda i usluga kroz kreativan i inovativan pristup te nastoje pružiti svojim kupcima i klijentima nezaboravna iskustva. U samom temelju izgradnje organizacije je bila misao da Walt Disney to ne može sam bez potpore kvalitetnih ljudi oko sebe, takva vizija zajedništva i potpore se širi i danas primjenjuje u organizaciji. Disney svoje djelatnike smatra djelom tima, tj. djelom jedne zajednice gdje svi složno su usmjereni prema ciljevima. Ljudi za njih nisu resurs, već dio tima zaslužnog za uspjeh, što su djelatnici itekako svjesni. Izgradnja organizacije poput Disney-a predstavlja veoma kompleksan mehanizam, no jedan od elemenata u srži tog mehanizma je pojam zajedništva i poštivanja djelatnika. Takav element mogu usvojiti brojne organizacije neovisno o karakteru i razmjeru poslovanja.

4. ZAKLJUČAK

Motivacija predstavlja određen proces u životima svih ljudi diljem svijeta, ona nas usmjerava prema zadovoljenju određenih potreba ili želja, materijalnog ili nematerijalnog karaktera. Motivacija je ustvari jedan nagon koji nas tjera prema zadovoljenju cilja. Ovisno koliko smo investirani u ispunjenje tog zadanog cilja, toliko smo ustvari motivirani. Motivacija za svakoga može predstavljati nešto drugačije, tj. nema univerzalnog recepta ili formule za postizanje motivacije. Svatko na svojoj osobnoj razini poznaje što ga ustvari može motivirati prema ispunjenju potreba, ili prema nekom razvoju, bilo privatnom ili profesionalnom.

Motivacija kao takva, kao jedan nagon koji tjera prema boljem, je nužan faktor u poslovnom svijetu. Naime, mnoge organizacije nastoje postići maksimalnu efikasnost, profitabilnost, poslovni razvoj itd., no svjesni su da za napredak na tu sljedeću "razinu" su veoma bitni njihovi djelatnici tj. njihov ljudski kadar. Motivacija čovjeka tj. motivacija djelatnika je predmetom proučavanja i analiza mnogih teoretičara kroz povijest, ne samo iz područja ekonomije, te isto tako postoje brojne teorije koje objašnjavaju i analiziraju čovjekovu potrebu ili želju koja ga motivira prema napretku. Pristup organizaciji prema motiviranju zaposlenika nema određenog pravila, ta motivacija može ovisi o karakteru poslovanja, tradicionalnim vrijednostima područja gdje se obavlja poslovna djelatnost, određenih specifičnih želja djelatnika, organizacijske kulture itd. No, teoretičari su uspjeli grupirati strategije motiviranja na materijalne i nematerijalne stavke. Koliko god da su materijalne stavke bitne, poput novca, za naš svakodnevni život, toliko i je i bitna stavka nematerijalne motivacije koja može značajno utjecati na raspoloženje i zadovoljstvo djelatnika. Određena razina kombinacija tj. splet materijalnih i nematerijalnih motivatora može uvjetovati kvalitetnom motivacijskom strategijom.

U radu se navode primjeri tri multinacionalne uspješne organizacije kao primjeri uspješnog motiviranja djelatnika, Google, Virgin Group i Disney. Google možda ima najposebniji sustav motiviranja djelatnika na svijetu, njihov naglasak je na sreći i zadovoljstvo djelatnika, te konstantno ulažu u svoje djelatnike i nastoje biti inovativni kako unaprijediti njihov profesionalni ali i privatni život. Virgin Group također ističe važnost djelatnika u izgradnji kvalitetne organizacije, te njihov primjer autonomije tj. davanja ovlasti djelatnicima i prava glasa sugerira koliko ustvari smatraju djelatnike bitnim članovima tima, te time daju dojam zajedništva. Disney

od svojih osnutaka razvija ideju zajedničkog rada i napora prema realiziranju ciljeva. Promiču vrijednosti zajedništva, od radnika koji su zaduženi za otpad do vrhovnih menadžera, svi imaju zajednički cilj i rade kao jedno. Istina je da se radi o organizacijama s ogromnim financijskim mogućnostima, prema tome je mnoge njihove planove bilo možda lakše izvesti, no i dalje se daju izvući određene pouke iz njihovog pristupa i za manje razvijene organizacije s manje dostupnih mogućnosti. Komunikacija, poštovanje, davanje određene doze ovlasti, slušanje ideja, građenje tima i koncepta zajedništva itd. su samo neki od pristupa koji su dostupni gotovo svim organizacijama neovisno o veličini. Takvim pristupom se ustvari motivira djelatnika da je bitna komponenta poslovnog mehanizma, a u konačnici samim time i organizacija se razvija.

5. IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Tomislav Bačić

Matični broj studenta: 5-010/17

Naslov rada: Motiviranje zaposlenika u proizvodnji

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

POPIS KORIŠTENE LITERATURE

1. Bahtijarević-Šiber, F., (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
2. Buble M., (2006.), Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija
3. Buble M., (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
4. Brnad A., Stilin A., Tomljenović Lj. (2016) Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 4; 109-122
5. Marušić S., (2006) Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, Adeco
6. Salopek K., Katavić I., (2019) Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća, Obrazovanje za poduzetništvo Vol. 9; 119-139
7. Želježić I., (2019) Motivacija kao komponenta upravljanja ljudskim resursima, Zbornik radova Međumorskog Veleučilišta u Čakovcu, Vol. 10 No. 1; 1-7
8. Varga M., (2011) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimorskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 2 No. 1; 1-7
9. Dropulić M., (2009) Jesmo li "prerasli" teoriju X i teoriju Y, Ekonomska misao i praksa, No. 2; 349-372
10. Buntak K., Droždek I., Kovačić R., (2013) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, Vol. 7 No. 1; 56-63

INTERNET IZVORI

1. The Google Way of Motivating Employees (2015) Dostupno na: <https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/>
2. How Richard Branson motivates his staff (2017) Dostupno na: <https://www.mentorlist.com.au/blog/gf32>
3. The 5 Secrets of Motivation from The Virgin Group; Dostupno na: <https://theundercoverrecruiter.com/virgin-branson-motivation/>

4. Leadership Lessons From Walt Disney - How To Inspire Your Team (2018) Dostupno na: <https://www.disneyinstitute.com/blog/leadership-lessons-from-walt-disney--how-to/>
5. Disney's secret to delighting customers: putting employees first; Dostupno na: <https://www.servicefutures.com/disneys-secret-delighting-customers-putting-employees-first>

POPIS SLIKA

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija motiva	Str. 8
Slika 2. Glavne komponente teorije pravičnosti	Str. 15
Slika 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih	Str. 19
Slika 4. Osnovne komponente plaće	Str. 19
Slika 5. Djelovanje ciljeva na povećanje radne uspješnosti	Str. 24

POPIS TABLICA

Tablica 1. Prikaz teorije motivacije postignuća	Str. 10
Tablica 2. Herzbergova načela obogaćivanja posla	Str. 11
Tablica 3. Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka	Str. 12