

# Utjecaj motivacije zaposlenika na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije

---

Karakaš, Diana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2023

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:880297>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-05**

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**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Stručni diplomski studij**  
**Projektne menadžment**

**DIANA KARAKAŠ**

**UTJECAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA OSTVARENJE**  
**STRATEŠKIH CILJEVA POSLOVNE ORGANIZACIJE**

**DIPLOMSKI RAD**

**Osijek, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Stručni diplomski studij**  
**Projektni menadžment**

**Usmjerenje Projektni menadžment**

**DIPLOMSKI RAD**

**UTJECAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA OSTVARENJE**  
**STRATEŠKIH CILJEVA POSLOVNE ORGANIZACIJE**

**Mentor:**  
**dr. sc. Matej Galić, prof. v. š.**

**Studentica:**  
**Diana Karakaš**

**Naziv kolegija:**  
**Strategijski menadžment**

**JMBAG studenta:**  
**0234057931**

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>3</b>
1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA.....	3
1.2. CILJEVI I SVRHA ISTRAŽIVANJA.....	3
1.3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA .....	4
1.4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....	4
1.5. STRUKTURA RADA.....	5
<b>2. POSLOVNA ORGANIZACIJA</b> .....	<b>6</b>
2.1. POJMOVNO ODREĐENJE I OBILJEŽJA POSLOVNE ORGANIZACIJE.....	6
2.2. MISIJA, VIZIJA I CILJEVI POSLOVNE ORGANIZACIJE.....	10
<b>3. STRATEŠKI MENADŽMENT</b> .....	<b>14</b>
3.1. POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA I MENADŽERA .....	14
3.2. POJMOVNO ODREĐENJE STRATEŠKOG MENADŽMENTA.....	16
3.3. OPĆENITO O STRATEŠKOM MENADŽMENTU .....	17
3.4. STRATEŠKI CILJEVI POSLOVNE ORGANIZACIJE.....	19
<b>4. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA</b> .....	<b>22</b>
4.1. LJUDSKI POTENCIJALI POSLOVNE ORGANIZACIJE.....	22
4.2. POJMOVNO ODREĐENJE MOTIVACIJE, MOTIVA I MOTIVATORA.....	23
4.3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI .....	23
4.3.1. SADRŽAJNE I PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE .....	25
4.3.2. ULOGA MENADŽERA U MOTIVACIJI ZAPOSLENIKA .....	27
<b>4.4. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA I STRATEŠKI CILJEVI POSLOVNE ORGANIZACIJE</b> .....	<b>33</b>

<b>5. ISTRAŽIVANJE „UTJECAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA OSTVARENJE STRATEŠKIH CILJEVA POSLOVNE ORGANIZACIJE“ .....</b>	<b>35</b>
5.1. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	35
5.2. ZAKLJUČCI ISTRAŽIVANJA.....	50
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>52</b>
<b>7. IZJAVA.....</b>	<b>53</b>
<b>8. POPIS LITERATURE .....</b>	<b>54</b>
8.1. KNJIGE.....	54
8.2. ZNANSTVENI RADOVI.....	55
<b>9. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA.....</b>	<b>56</b>
9.1. POPIS SLIKA .....	56
9.2. POPIS TABLICA.....	56
9.3. POPIS GRAFIKONA .....	56
<b>10. PRILOZI.....</b>	<b>58</b>
<b>ŽIVOTOPIS .....</b>	<b>63</b>

## SAŽETAK

Predmet ovog specijalističkog diplomskog rada je utjecaj motivacije zaposlenika na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije. Svaka poslovna organizacija koja dugoročno želi uspješno poslovati mora imati detaljno razrađeno viziju, misiju i ciljeve. U ostvarenju ciljeva, uključujući strateške ciljeve organizacije, veliku i važnu ulogu imaju zaposlenici poslovne organizacije. Kako bi zaposlenici poslovne organizacije bili što učinkovitiji na radnom mjestu te svojim radom doprinijeli radu organizacije i ostvarenju strateških ciljeva organizacije zaposlenici u svakom trenutku moraju biti upoznati s vizijom, misijom i ciljevima poslovne organizacije. Osim prethodno navedenoga, zaposlenike je potrebno voditi, zaposlenicima je potrebno upravljati i zaposlenike je potrebno motivirati u svakom trenutku. Menadžeri su osobe zadužene za motivaciju zaposlenika u poslovnoj organizaciji. Što menadžeri bolje razumiju čimbenike koji motiviraju njihove zaposlenike to je istima lakše upravljati zaposlenicima te motivirati zaposlenike da budu uspješni na radnom mjestu, a motivirani zaposlenici doprinose ostvarenju strateških ciljeva poslovne organizacije. Iz rezultata istraživanja koje je provedeno na uzorku od 102 sudionika vidljivo je da je motivacija zaposlenika na radnom mjestu izuzetno važna, da motivacijski sustav i strateški ciljevi poslovne organizacije moraju biti usklađeni te da motivacija zaposlenika utječe na to hoće li strateški ciljevi poslovne organizacije biti ostvareni ili ne.

**Ključne riječi:** motivacija, poslovna organizacija, strateški cilj, zaposlenici

**Title in English: THE EFFECT OF EMPLOYEE MOTIVATION ON THE ACHIEVEMENT OF THE STRATEGIC GOALS OF THE BUSINESS ORGANIZATION**

**ABSTRACT**

The subject of this specialist thesis is the influence of employee motivation on the achievement of the strategic goals of a business organization. Every business organization which wants to operate successfully in the long term must have a detailed vision, mission, and goals. In the achievement of goals, including the strategic goals of the organization, the employees of the business organization play a large and important role. For the employees of a business organization to be as efficient as possible in the workplace and to contribute to the work of the organization and the achievement of the organization's strategic goals, employees must be familiar with the vision, mission, and goals of the business organization at all times. In addition to the above, employees need to be led, managed, and motivated at all times. Managers are persons in charge of motivating employees in a business organization. The better managers understand the factors that motivate their employees, the easier it is to manage them and motivate employees to be successful in the workplace, and motivated employees contribute to the achievement of the strategic goals of the business organization. From the results of the research conducted on a sample of 102 participants, it is evident that the motivation of employees in the workplace is extremely important, that the motivational system and the strategic goals of the business organization must be aligned, and that employee motivation affects whether the strategic goals of the business organization will be achieved or not.

**Key words:** business organization, employees, motivation, strategic goal

## **1. UVOD**

U poglavlju „Uvod“ definira se predmet istraživanja specijalističkog diplomskog rada, navode se ciljevi i svrha specijalističkog diplomskog rada te istraživačka pitanja na koja će se dati odgovor u specijalističkom diplomskom radu, objašnjava se metodologija istraživanja i opisuje se struktura specijalističkog diplomskog rada.

### **1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA**

Tema ovog specijalističkog diplomskog rada je „Utjecaj motivacije zaposlenika na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije“. Svaka poslovna organizacija koja dugoročno želi uspješno poslovati mora imati detaljno razrađeno viziju, misiju i ciljeve. U ostvarenju strateških ciljeva organizacije važnu ulogu imaju zaposlenici poslovne organizacije. Kako bi zaposlenici poslovne organizacije bili što učinkovitiji na radnom mjestu i svojim radom doprinijeli radu organizacije i ostvarenju strateških ciljeva organizacije isti u svakom trenutku moraju biti upoznati s vizijom, misijom i ciljevima poslovne organizacije.

Osim prethodno navedenoga, zaposlenike je potrebno voditi, zaposlenicima je potrebno upravljati i zaposlenike je potrebno motivirati. Menadžeri su osobe zadužene za motivaciju zaposlenika u poslovnoj organizaciji. Što menadžeri bolje razumiju čimbenike koji motiviraju njihove zaposlenike to je istima lakše upravljati zaposlenicima i motivirati zaposlenike da budu uspješni na radnom mjestu, a motivirani zaposlenici doprinose ostvarenju strateških ciljeva poslovne organizacije.

### **1.2. CILJEVI I SVRHA ISTRAŽIVANJA**

Ciljevi ovog specijalističkog diplomskog rada su:

- Definirati motivaciju,
- Prikazati što motivira pojedince u poslovnoj organizaciji,
- Objasniti ulogu menadžera u motivaciji zaposlenika,



- Ukazati na važnost pravovremenog postavljanja jasnih, preciznih i vremenski mjerljivih strateških ciljeva poslovne organizacije, i
- Istražiti kako motivacija zaposlenika utječe na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije.

Svrha rada je prikazati utječe li motivacija zaposlenika na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije.

### **1.3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA**

Istraživačka pitanja na koje će se dati odgovor u ovom specijalističkom diplomskom radu su:

- Što je motivacija?
- Što motivira zaposlenike na radnom mjestu?
- Što je strateški menadžment?
- Što su strateški ciljevi?
- Koja je uloga menadžera u motivaciji zaposlenika?
- Utječe li motivacija zaposlenika na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije?

Odgovori na prethodno navedena pitanja dat će se pomoću primarnih i sekundarnih podataka koji će se prikupiti i prikazati u ovom radu.

### **1.4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Primarni izvori podataka u radu prikupljeni su putem online istraživanja „Utjecaj motivacije zaposlenika na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije“. Sekundarni izvori podataka koji se navode u radu prikupljeni su iz stručne literature, odnosno iz knjiga i znanstvenih radova koji su objavljeni u stručnim časopisima.

Znanstvene metode istraživanja koje se koriste u ovom specijalističkom diplomskom radu su: metoda analize, sinteze, deskripcije i kompilacije.

## **1.5. STRUKTURA RADA**

Ovaj specijalistički diplomski rad strukturiran je tako da obuhvaća teorijski i empirijski dio. Rad je podijeljen na šest cjelina. Prva cjelina je „Uvod“. U uvodu se navodi sljedeće: predmet istraživanja, ciljevi i svrha istraživanja, istraživačka pitanja, metodologija istraživanja i struktura rada. Druga cjelina je „Poslovna organizacija“. U drugoj cjelini pojmovno se određuje i navode obilježja poslovne organizacije te se definiraju misija, vizija i ciljevi poslovne organizacije. Treća cjelina je „Strateški menadžment“. U trećoj cjelini pojmovno se definiraju menadžment, menadžeri i strateški menadžment, navode se opće informacije o strateškom menadžmentu i definiraju se strateški ciljevi poslovne organizacije. Četvrta cjelina je „Motivacija zaposlenika“. U četvrtoj cjelini pojmovno se određuju ljudski potencijali poslovne organizacije, motivacija, motivi i motivatori, pobliže se objašnjava motivacija zaposlenika u poslovnoj organizaciji i ukazuje se na povezanost motivacije i strateških ciljeva poslovne organizacije. Peta cjelina je „Istraživanje utjecaja motivacije zaposlenika na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije“. U petoj cjelini opisuje se provedeno istraživanje te se iznose rezultati istraživanja i zaključci do kojih se došlo nakon provođenja istraživanja. Šesta cjelina je „Zaključak“. U zaključku se iznose zaključci do kojih se došlo nakon pisanja rada.

## 2. POSLOVNA ORGANIZACIJA

Ljudi se povezuju kako bi zajedničkim snagama postigli nešto i ostvarili određeni cilj. Kako bi postigle određene ciljeve i ostvarile novčanu dobit poslovne organizacije koriste različite resurse, a najvažniji resurs u poslovanju svake poslovne organizacije su ljudi . U sljedećim poglavljima pojmovno se definira organizacija s naglaskom na poslovnu organizaciju, navode se obilježja poslovnih organizacija te se definiraju misija, vizija i ciljevi poslovne organizacije.

### 2.1. POJMOVNO ODREĐENJE I OBILJEŽJA POSLOVNE ORGANIZACIJE

Od samih početaka ljudskog društva ljudi su se povezivali u svrhu ratovanja, lova i zajedničkog života. Gutić, Stanić i Martić (2017:43) naveli su da riječ organizacija ima korijen riječi u grčkoj riječi „*organog*“ što znači „oruđe“. Novak je 1974. godine organizaciju definirao kao tvorevinu ljudi koja nastaje kao rezultat povezivanja i rada ljudi sa svrhom ostvarenja zajedničkog cilja (Jurina, 2011: 17). Također, organizacija se može definirati kao svjesno udruživanje ljudi s ciljem da pomoću odgovarajućih sredstava ispune određene zadatke tako da koriste najmanji mogući napor (Žugaj i sur., 2004:06 prema Masmedijin poslovni rječnik, 1999: 316). Prethodno navedeno potvrdili su Sikavica i Novak (1999: 06) koji su naveli da značenje organizacije proizlazi i iz toga što su ljudi društvena bića koja imaju urođenu potrebu za svoje fizičke i umne sposobnosti koriste u zajednici te da stalno budu u komunikaciji s drugim ljudima.

Sikavica (2011: 26) poslovnu organizaciju definira kao pravni oblik poslovanja u kojem je cilj ostvariti profit te ističe da se u poslovne organizacije ubrajaju one organizacije koje se bave proizvodnjom, trgovinom, bankarstvom, osiguranjem i drugim poslovnim aktivnostima. Žugaj i sur. (2004: 04) navode da organizacija u ekonomiji označava sustavno i plansko sređivanje odnosa ljudi i predmeta s ciljem ostvarivanja ekonomskog cilja.

Sikavica (2011: 11-16) ističe da se na poslovnu organizaciju može gledati kao na stanje u kojem se poslovanje nalazi u nekom trenutku, proces koji je organiziran, institucija koja posluje prema određenim pravnim formama i otvoreni sustav koji je uvijek u interakciji sa okruženjem. Svaka poslovna organizacija racionalno mora provoditi poslovne aktivnosti, smisleno koordinirati

aktivnosti zaposlenika, usmjeravati sve članove ka zajedničkom cilju i svrsi, imati podjelu rada, ovlasti i odgovornosti.

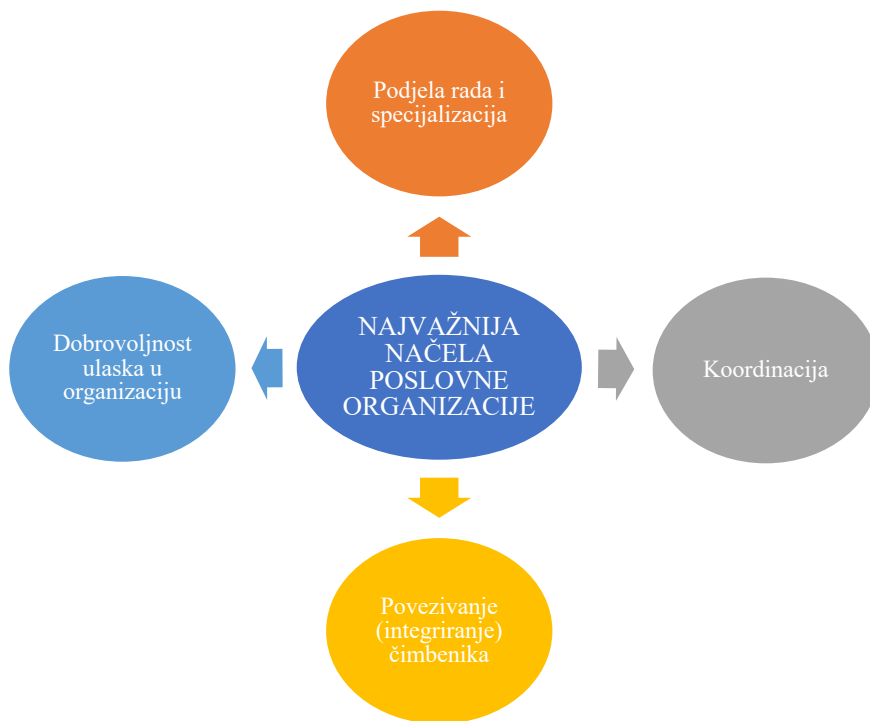
Kada je u pitanju razlog postojanja organizacija, organizacije postoje da (Sikavica, 2011: 21 prema Draft, 2007:13):

- Objedine resurse pomoću kojih se ostvaruju željeni ciljevi i rezultati,
- Uspješno i djelotvorno proizvode robe i usluge,
- Olakšaju inovacije,
- Koriste moderne, suvremene proizvodne i informacijske tehnologije,
- Se prilagođavaju promjenjivom okruženju i kroz svoj rad utječu na okruženje,
- Stvaraju vrijednost za vlasnike, kupce i zaposlene,
- Nađu rješenja stalnim izazovima raznolikosti, etike, motivacije i koordinacije zaposlenika.

Kao što je vidljivo iz prethodno navedenoga, poslovne organizacije postoje kako bi se u istima na temelju potrebnih resursa proizvele robe i usluge, poticale inovacije, primjenjivale suvremene tehnologije, utjecalo na okruženje u kojem se posluje, stvorila određena vrijednost za sve uključene u rad poslovne organizacije te kako bi se pronalazila rješenja za svakodnevne izazove vezane za različitost, motivaciju i koordinaciju ljudskih potencijala u poslovnoj organizaciji.

Nadalje, Sikavica i Novak (1999: 12) ističu da se organizacija može promatrati u užem i širem smislu. U užem smislu poslovna organizacija je udruživanje ljudi radi postizanja privrednih ciljeva, odnosno organizacije i podjele rada. U širem smislu poslovna organizacija je svaki oblik udruživanja ljudi kako bi zajedno ostvarili zajednički cilj.

Poslovanje svake poslovne organizacije treba se temeljiti na načelima koja su unaprijed definirana, jasna i poznata svim osobama koje su uključene u poslovanje organizacije. Najvažnija načela poslovne organizacije navedena su na slici 1.



**Slika 1.** Najvažnija načela poslovne organizacije

Izvor: izrada autorice prema Gutić, Devčić i Šostar, 2017: 32

Kako bi uspješno poslovala, povećala radni učinak i ostvarila poslovne ciljeve, svaka organizacija treba napraviti podjelu rada, odnosno poslova svojim zaposlenicima. Koordinacija je jako važna u poslovanju poslovne organizacije zato što svi zaposlenici, odjeli i timovi u poslovnoj organizaciji moraju međusobno surađivati i povezivati se kako bi poslovi koje isti odrađuju bili usklađeni u cjelinu i donijeli konkretne rezultate u poslovanju. Povezivanje čimbenika u proizvodnji i radnim procesima važna je zato što bez povezivanja svih čimbenika u poslovanju poslovna organizacija ne može obavljati svakodnevne poslove ni prilagođavati se promjenama koje se događaju u okruženju u kojem posluje kao ni promjenama koje se događaju unutar poslovne organizacije. Uspješna je ona poslovna organizacija u kojoj se zaposlenici mogu identificirati sa samom organizacijom te ona koja uspješno upravlja svojim ljudskim potencijalima (Gutić i sur., 2017: 32-33).

Na poslovanje svake poslovne organizacije djeluju vanjski i unutarnji čimbenici. U tablici 1. prikazani su vanjski ili eksterni čimbenici i unutarnji ili interni čimbenici poslovne organizacije.

**Tablica 1.** Vanjski i unutarnji čimbenici poslovne organizacije

<b>VANJSKI (EKSTERNI) ČIMBENICI POSLOVNE ORGANIZACIJE</b>	<b>UNUTARNJI (INTERNI) ČIMBENICI POSLOVNE ORGANIZACIJE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ciljevi i strategije poslovne organizacije</li><li>• Zadaci i tehnologija</li><li>• Veličina poslovne organizacije</li><li>• Životni ciklus poslovne organizacije</li><li>• Struktura ljudstva</li><li>• Proizvodni asortiman</li><li>• Lokacija poslovne organizacije</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Institucionalni procesi</li><li>• Integracijski procesi</li><li>• Tržište</li><li>• Tehnologija i znanost</li></ul>

Izvor: izrada autorice prema Gutić, Devčić i Šostar, 2017: 34-36

Kao što se vidi u tablici 1. u eksterne ili vanjske čimbenike poslovne organizacije, između ostaloga, ubrajaju se: ciljevi i strategije poslovne organizacije, zadaci i tehnologija, veličina poslovne organizacije, životni ciklus poslovne organizacije, struktura ljudstva, proizvodni asortiman i lokacija poslovne organizacije. Ciljevi i strategija poslovne organizacije moraju biti jasni, smisleni, atraktivni i poticajni te u potrebni zato što se pomoću istih određuje smisao postojanja poslovne organizacije i daju odgovori na pitanja što poslovna organizacija želi ostvariti u budućnosti i kako poslovna organizacija treba poslovati. Pomoću tehnologije realiziraju se zadaci koji su točno definirani i sistematizirani zaposlenicima poslovne organizacije. Veličina poduzeća izuzetno je važna zato što ovisno o tome je li poslovna organizacija velika, mala ili srednja vrši se organizacijska struktura poslovanja i raspodjeljuju se poslovi u poslovnoj organizaciji. Životni ciklus poduzeća važan je zato što svaka poslovna organizacija kroz godine prolazi kroz različite faze i etape te se kroz iste razvija poslovanje. Ljudi, odnosno zaposlenici poslovne organizacije imaju značajan utjecaj na oblikovanje strukture poslovne organizacije. Iz tog razloga danas se posebna pozornost obraća na upravljanje ljudima, odnosno ljudskim potencijalima u poslovnoj organizaciji. Proizvodni asortiman ovisno o svojoj dubini i širini važan je za cjelokupnu poslovnu

organizaciju i poslovanje iste te se isti, ovisno o potrebama i mogućnostima poslovne organizacije, treba kontinuirano prilagođavati i mijenjati. Lokacija poslovne organizacije važan je čimbenik u poslovanju zato što ovisno o tome gdje je poslovna organizacija smještena vrši se organizacija rada u pojedinoj poslovnoj organizaciji.

Nadalje, u interne ili unutarnje čimbenike poslovne organizacije, između ostaloga, ubrajaju se: institucionalni procesi, integracijski procesi, tržište, tehnologija i znanost. Institucionalni procesi važan su čimbenik u poslovanju zato što se pomoću istih definiraju granice i karakter djelovanja poslovne organizacije. Integracijski procesi važan su čimbenik u poslovanju zato što se isti održavaju direktno na samu integraciju poslovanja cjelokupne poslovne organizacije. Tržište je izuzetno važan čimbenik zato što svaka promjena, bez obzira na veličinu promjene koja se dogodi na tržištu, ima utjecaj na poslovanje poslovne organizacije i poslovna organizacija mora prilagoditi vlastito poslovanje kako bi mogla nastaviti poslovati na tržištu kao i u novim tržišnim uvjetima. Razvoj tehnologije i znanosti odnosi se ne samo na tehnologiju i znanstvena dostignuća danas već i na anticipiranje, odnosno predviđanje budućih tehnoloških i znanstvenih trendova i otkrića te uvođenje istih u poslovanje kako bi poslovna organizacija povećala vlastiti udio na tržištu.

## **2.2. MISIJA, VIZIJA I CILJEVI POSLOVNE ORGANIZACIJE**

Mateša (2019: 43) navodi da vizija poslovne organizacije služi kao dokaz izraženih ciljeva i svrha postojanja poslovne organizacije. Sikavica (2011: 218) navodi da je vizija poslovne organizacije cjelovita predodžba o budućoj slici poslovne organizacije i put kojim će se ta slika ostvariti. Uspješna vizija poslovne organizacije ima sljedeće karakteristike (Gutić i sur., 2017: 146 prema Scott, 1993):

- Vizija mora biti vremenski točno determinirana,
- Vizija mora uzdići postojeće stanje poslovne organizacije, ali mora biti ostvariva,
- Vizija mora biti izazovna,
- Za viziju moraju biti zainteresirani svi članovi poslovne organizacije,
- Vizija mora ojačati vjerovanje zaposlenika u budućnost poslovanja poslovne organizacije,
- Vizija treba povećati i usmjeriti energiju zaposlenika u pravom smjeru.

Nadalje, Gutić i sur. (2017: 147) ističu da svaka vizija poslovne organizacije mora biti kratka, razumljiva, jasna, specifično razvijena za poslovnu organizaciju, izazovna, motivirajuća, prepoznatljiva i realna. Sikavica i Novak (1999: 74) misiju poslovne organizacije definiraju kao razlog postojanja poslovne organizacije. Mateša (2019: 43) navodi da misija poslovne organizacije mora biti jasna, sažeta i dobro smišljena te treba uzimati u obzir prednosti poslovne organizacije kao i to da treba izražavati jedno razumijevanje poslovanja poslovne organizacije.

Gutić i sur. (2017: 145) navode da svaka misija poslovne organizacije mora imati sljedeća tri osnovna elementa: svrhu, vrijednost i standarda ponašanja. Svrha je razlog zašto poslovna organizacija postoji, vrijednost su moralna načela i uvjerenja na kojima se temelji poslovanje poslovne organizacije, a standardi ponašanja obuhvaćaju znanja i vještine menadžera i zaposlenika koji su im potrebni da budu uspješni na radnom mjestu.

Misija organizacije proizlazi iz odgovora na sljedeća pitanja (Gutić i sur., 2017: 144):

- Što je naš posao?
- Zašto postojimo?
- Tko su kupci naših proizvoda/usluga?
- Da li ih dobro i u potpunosti poznajemo?
- Da li su kupci naših proizvoda/usluga zadovoljni našim poslom?
- U čemu su nezadovoljni?
- Što kupci naših proizvoda/usluga od nas očekuju?
- Da li su naši vlasnici zadovoljni nama?
- Što naši vlasnici očekuju od nas?

Misija poslovne organizacije mora obuhvatiti ideologiju i vrijednosti kojima se poslovna organizacija vodi u svakodnevnom poslovanju te Važno je napomenuti da se vizija i misija poslovne organizacije međusobno moraju podržavati.

Osim vizije i misije, potrebno je postaviti, odnosno definirati ciljeve poslovne organizacije. Svaka poslovna organizacija mora imati ciljeve koje teži i želi ostvariti kroz vlastito poslovanje. Ciljevi su važni zato što se pomoću njih određuje budućnost cjelokupnog poslovanja te prikazuju gdje poslovna organizacija želi biti u budućnosti (Sikavica i Novak, 1999: 74). Ciljevi poslovne



organizacije obuhvaćaju najvažnija obilježja svake poslovne organizacije, a označavaju željeno stanje poslovne organizacije u budućnosti. Prilikom definiranja ciljeva potrebno je razraditi hijerarhiju ciljeva u kojoj se pozornost obraća na odnose između strateških, taktičkih i operativnih ciljeva poslovne organizacije kao i odnos između kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih poslovnih ciljeva te odnos između ciljeva cijele poslovne organizacije i ciljeva pojedinih dijelova poslovne organizacije (Sikavica, 2011: 222).

Mateša (2019: 69) navodi da su ciljevi konkretne izjave onoga što se želi postići u poslovanju te da su ciljevi specifične zadaće čije se ispunjenje pomaže u realizaciji vizije poslovne organizacije. Sikavica (2011: 21) navodi da su ciljevi najvažnija obilježja svake poslovne organizacije te da su oni svojevrsni putokazi, odnosno smjer u kojem poslovna organizacija želi ići. Menadžeri u poslovnim organizacijama, ovisno o ciljevima poslovnih organizacije, određuju koji resursi i u kojoj količini su pojedini resursi potrebni za rad.

Tri osnovna elementa prilikom definiranja ciljeva poslovne organizacije su (Žugaj i sur., 2004: 89):

- Mora definirati početnu točku ili postojeće stanje,
- Mora utvrditi konačnu točku,
- Mora definirati vrijeme u kojem se konačna točka želi postići.

Kao što je vidljivo iz prethodno navedenih elemenata, ciljevi poslovne organizacije izvode se na temelju postojećeg stanja poslovne organizacije te trebaju biti postavljeni tako da se zna točan vremenski rok do kada isti trebaju biti ostvareni.

Nadalje, Sikavica (2011: 217) ističe da misija poslovne organizacije proizlazi iz vizije poslovne organizacije, a iz misije poslovne organizacije proizlaze ciljevi, strategije i planovi poslovne organizacije. Strategija je način, odnosno sredstvo za ostvarenje ciljeva poslovne organizacije (Sikavica, 2011: 225). Na slici 2. prikazan je odnos misije, vizije, strategija i ciljeva poslovne organizacije.



**Slika 2.** Odnos misije, vizije, strategija i ciljeva poslovne organizacije

Izvor: izrada autorice prema Mateša, 2019: 70

Kao što je vidljivo na slici 2. misija, vizija, strategija i ciljevi poslovne organizacije međusobno su povezani i daju si podršku. Svaka od prethodno navedenih komponenti je samostalna, ali zajedno čine jednu veliku cjelinu, poslovnu organizaciju.

### **3. STRATEŠKI MENADŽMENT**

Do ubrzanog razvoja strateškog menadžmenta došlo je sredinom dvadesetog stoljeća. Razvoj strateškog menadžment potaknut je globalizacijom i globalizacijskim procesima koji su utjecali na to da poslovno okruženje u kojem poslovne organizacije posluju biva sve dinamičnije, kompleksnije i neizvjesnije. Kako bi se prilagodile novim okruženjima poslovne organizacije počele su primjenjivati strateški menadžment s ciljem da nadziru, anticipiraju i ocjenjuju stanje u vanjskom okruženju u kojem posluju (Perkov, Gregurić – Bajza i Perkov, 2018: 87).

U sljedećim poglavljima pojmovno se definiraju menadžment, menadžeri i strateški menadžment, navode se općenite informacije o strateškom menadžmentu te se definiraju strateški ciljevi poslovne organizacije i objašnjava važnost istih za poslovnu organizaciju.

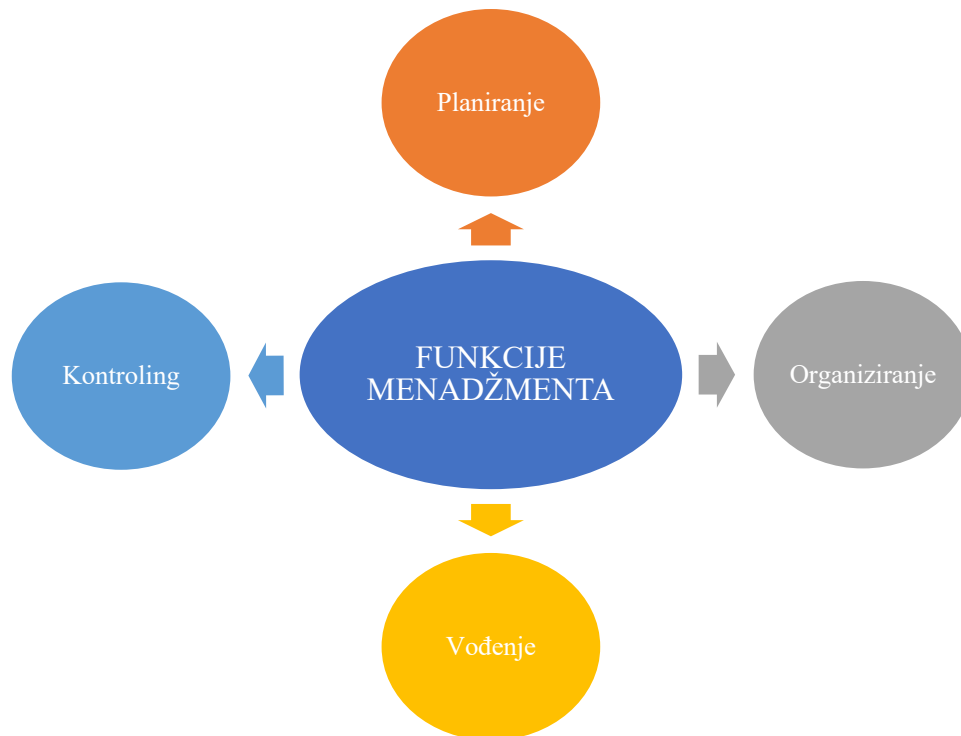
#### **3.1. POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA I MENADŽERA**

Sikavica i sur., (2008: 09) menadžment definiraju kao proces u kojem se odvija koordinacija svih aktivnosti ljudi pomoću kojih se realiziraju svi ciljevi poslovne organizacije uz efikasno i efektivno korištenje svih raspoloživih resursa poslovne organizacije. Certo i Certo (2008: 07) menadžment definiraju kao proces u kojem se kroz rad s ljudima i pomoću organizacijskih resursa postižu ciljevi poslovne organizacije. Kreitner (2005: 04) menadžment definira kao proces u kojem se radi s ljudima i uz pomoć drugih ljudi kako bi se ostvarili ciljevi poslovne organizacije u promjenjivom okruženju uz efikasno i efektivno korištenje ograničenih resursa (Buble, 2006: 03).

Nadalje, Gutić i sur. (2017: 13) uviđaju važnost menadžmenta za poslovanje poslovne organizacije i navode da menadžment prožima sve poslovne funkcije poslovne organizacije, sustave i podsustave poslovne organizacije, organizacijsku strukturu i upravljačke razine poslovne organizacije te sve prethodno navedeno integrira u jednu cjelinu. Kadlec (2013) menadžment definira kao proces kroz koji poslovne organizacije iz inputa dobivaju output. Tom procesu prethodi pomno planiranje pomoću kojega se usmjerava rad poslovne organizacije, postiže veća fleksibilnost i uspješnije odvija koordinacija rada poslovne organizacije. Tudori i Srića (1998: 137) menadžment su definirali kao proces koji podrazumijeva obavljanje posla u poslovnoj organizaciji

kroz druge ljude kako bi poslovna organizacija ostvarila svoje ciljeve u izrazito dinamičnom okruženju uz korištenje ograničenih resursa (Jurina, 2011: 93).

Menadžment ima nekoliko funkcija u poslovnim organizacijama. Na slici 3. prikazane su funkcije menadžmenta.



**Slika 3.** Funkcije menadžmenta

Izvor: izrada autorice prema Sikavica i Novak, 1999: 392

Četiri funkcije menadžmenta, kao što je vidljivo na slici 3, su: planiranje, organiziranje, vođenje i kontroling. Planiranje podrazumijeva određivanje što se u poslovnoj organizaciji želi postići i odlučivanje kako će se to ostvariti. Organiziranje podrazumijeva pripremanje zadataka koje treba obaviti te pripremanje ljudi i ostalih resursa koji su potrebni za obavljanje posla. Vođenje podrazumijeva poticanje ljudi da zadatke obave najbolje što mogu i u zadanom vremenskom roku kako bi poslovna organizacija imala što bolje poslovne rezultate. Kontroling podrazumijeva mjerenje uspješnosti zadataka i poduzimanje aktivnosti koje su potrebne da se postignu željeni rezultati u poslovanju (Sikavica i Novak, 1999: 392).

Buble (2006: 06) navodi da je menadžer osoba koja planira i donosi odluke u poslovnoj organizaciji, organizira rad i poslovanje, pronalazi i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse, a Gutić i sur. (2017: 13) navode da menadžeri, odnosno menadžment poslovne organizacije participira u procesu donošenja strateških odluka vezanih za poslovanje poslovne organizacije, procjenjuje i anticipira rizik u poslovanju, predviđa i planira budućnost poslovanja, sudjeluje u promjenama koje se događaju u poslovnoj organizaciji, usmjerava i motivira zaposlenike poslovne organizacije, nagrađuje i ocjenjuje zaposlenike poslovne organizacije i koordinira zadatke.

Uspješni, efektivni menadžeri su oni koji aktivno vode zaposlenike, kreiraju pozitivno radno okruženje za zaposlenike na radnom mjestu, zaposlenicima osigurava poticaje kako bi isti mogli visoko uspješno obavljati svoje radne zadatke i zaposlenicima daje mogućnost da ostvare visoke performanse na radnom mjestu (Buble, 2006: 07). Iz prethodno navedenoga može se zaključiti da su uspješni menadžeri osobe koje, prije svega, imaju razvijene socijalne, komunikacijske i organizacijske vještine.

Jurina (2011: 92) navodi da menadžeri imaju važnu ulogu u međuljudskim odnosima zaposlenika poslovne organizacije, procesu informiranja te procesima donošenja odluka u poslovnoj organizaciji. Certo i Certo (2008: 07) ističu da su menadžeri osobe koje vode poslovnu organizaciju prema ostvarenju njenih poslovnih ciljeva. Svaka poslovna organizacija ima ciljeve koje želi ostvariti, a menadžeri su upravo osobe koje kombiniraju različite poslovne resurse kako bi pomogli poslovnoj organizaciji da ostvari svoje ciljeve.

### **3.2. POJMOVNO ODREĐENJE STRATEŠKOG MENADŽMENTA**

Certo i Certo (2008: 178) strateški menadžment definiraju kao proces koji poslovnoj organizaciji jamči postojanje i donosi korist od primjene odgovarajuće organizacijske strategije. Ansoff i McDonnell (1990: 15) strateški menadžment definirali su kao sistematičan pristup u menadžmentu koji obuhvaća oblikovanje i povezivanje poslovne organizacije s okruženjem kako bi dugoročno uspješno poslovala i očuvala poslovanje (Bistričić, 2006: 102). Byars i sur. (1996) strateški menadžment definirali su kao proces u kojem top menadžment određuje dugoročno usmjerenje i uspješnost poslovne organizacije istovremeno osiguravajući pažljivu formulaciju, efektivnu

implementaciju i kontinuiranu evaluaciju poslovne strategije (Dunković, 2000: 67). Križmarić (2014: 49) strateški menadžment definira kao „proces koji uključuje određivanje ciljeva, stratešku analizu, strateško odlučivanje, oblikovanje i implementaciju strategije te kontrolu izvedbe“.

Nadalje, Bistričić (2006:102) navodi da svaka uspješna poslovna organizacija danas mora imati strateški menadžment zato što bez kontinuirane analize, praćenja i predviđanja okruženja poslovna organizacija ne može usmjeriti svoje poslovanje. Kadlec (2013) ističe da se pomoću strateškog menadžmenta stvara zajednički pogled zaposlenika i uprave poslovne organizacije kroz koji se usmjerava donošenje odluka, provođenje aktivnosti i upravljanje ljudskim potencijalima u poslovnoj organizaciji. Ista autorica, također, ističe da strateški menadžment pomaže menadžerima u poslovnoj organizaciji da vide širu sliku i dobiju dugoročan pogled u budućnost rada poslovne organizacije.

### **3.3. OPĆENITO O STRATEŠKOM MENADŽMENTU**

Bistričić (2006: 104) ističe da je strateški menadžment kontinuirani proces koji mora biti dijelom svih aktivnosti u poslovnoj organizaciji. Strateški menadžment proces je kroz koji se (Perkov i sur., 2018: 87): proaktivno identificiraju sadašnje potrebe kupaca te predviđaju buduće potrebe kupaca, određuju odgovarajuće strategije poslovanja koje su usklađene sa resursima poslovne organizacije i potencijalima na tržištu te upravlja organizacijom u skladu s ambicijom da se odabranom poslovnom strategijom i poslovnom politikom ostvare ciljevi poslovne organizacije

Temeljne karakteristike strateškog menadžmenta su (Križmarić, 2014: 49-50):

- strateški menadžment kontinuirani je proces poduzeća koji nikad ne staje,
- angažman menadžera u procesu strateškog menadžmenta obuhvaća sve etape poslovanja, počevši od analize okoline u kojoj poslovna organizacija djeluje pa sve do evaluacije postojeće poslovne strategije poslovanja poslovne organizacije,
- u procesu strateškog menadžmenta menadžeri donose niz odluka i poduzimaju niz akcija kako bi se realizirali ciljevi poslovne organizacije,

- kako bi strateški menadžment efektivno djelovao kao instrument ostvarenja ciljeva poslovne organizacije poslovna organizacija mora biti sposobna prilagođavati se okolini i promjenama u okolini u kojoj posluje,
- proces strateškog menadžmenta je iterativan – etape se odvijaju jedna za drugom, a kada posljednja završi proces ponovno započinje od prve etape.

Nadalje, kako bi se bolje razumjelo što obuhvaća strateški menadžment, na slici 4. prikazan je proces strateškog menadžmenta po koracima.



**Slika 4.** Koraci u procesu strateškog menadžmenta

Izvor: izrada autorice prema Certo i Certo, 2008:179

Na slici 4. vidljivo je da se proces strateškog menadžmenta može podijeliti u pet koraka. Prvi korak je analiza okoline te podrazumijeva provođenje analize okruženja, odnosno opću analizu, poslovnu analizu i unutarnju analizu poslovne organizacije. Ovaj korak izuzetno je važan zato što se na temelju informacija dobivenih kroz analizu okoline donose daljnje odluke vezane za cjelokupno poslovanje poslovne organizacije. Drugi korak je utvrđivanje organizacijskog usmjerenja. U ovom koraku određuje se u kojem smjeru organizacija želi poslovati. Na temelju smjera u kojem poslovna organizacija želi ići u trećem koraku formulira se strategija pomoću koje će se postići

ciljevi, odnosno pomoću koje će poslovna organizacija poslovati u smjeru u kojem je planirano. Nakon što se strategija formulira istu je potrebno provesti u stvarnosti. Izuzetno je važno provesti stratešku kontrolu kako bi se uvidjelo koliko uspješno se strategija implementira i u koliko implementirana strategija doprinosi poslovanju poslovne organizacije, odnosno ostvarenju ciljeva poslovne organizacije (Certo i Certo, 2008).

Osim prethodno navedenih koraka u procesu strateškog menadžmenta, izdvojit će se i podjela procesa strateškog menadžmenta prema autorima Stahl i Grigsby koji su 1992. godine proces strateškog menadžmenta podijelili na tri koraka. Prvi korak je oblikovanje strategije što uključuje donošenje odluka vezanih za misiju, ciljeve, strategije i poslovne politike poslovne organizacije. Drugi korak je implementacija strategije što uključuje donošenje odluka koje su povezane s motivacijskim procesima poslovne organizacije, strukturom poslovne organizacije te politikom i organizacijskom kulturom koje trebaju biti potpora izabranoj poslovnoj strategiji poslovne organizacije. Treći korak je evaluacija i kontrola procesa kako bi se strateški proces dobro usmjerio i dao rezultate (Bistričić, 2006: 103).

Iz svega navedenog u ovom poglavlju može se zaključiti da strateški menadžment ima vitalnu ulogu u poslovanju poslovne organizacije i da bez dobro organiziranog strateškog menadžmenta poslovna organizacija teško može ostvariti značajne poslovne rezultate.

### **3.4. STRATEŠKI CILJEVI POSLOVNE ORGANIZACIJE**

Ono što svaka poslovna organizacija mora odrediti, odnosno jasno definirati kako bi mogla poslovati su misija, vizija i cilj poslovanja. Misija poslovanja je krajnja svrha ili cilj postojanja poduzeća. Vizija govori gdje će poduzeće biti u budućnosti. Iz vizije poslovanja proizlaze strategije i strateški ciljevi kojima će se postavljena vizija poslovanja ostvariti u budućnosti (Škrtić i Mikić, 2011: 209-210).

Ciljevi poslovne organizacije željeni su rezultati poslovanja koje poslovna organizacija želi ostvariti u određenom vremenskom periodu, a strateški ciljevi poslovne organizacije brojčano su izraženo usmjerenje razvoja poslovnog sustava koje uključuje želju u kojem smjeru se poslovna organizacija treba, želi i može razvijati (Bistričić, 2006: 105). Strateški ciljevi poslovne



organizacije proizlaze iz strategije poslovne organizacije koja je rezultat misije i vizije poslovne organizacije u budućnosti. Ostvarenje strateških ciljeva mora biti mjerljivo te se svi ciljevi moraju moći izmjeriti, a sva odstupanja od postavljenih strateških ciljeva moraju se moći odrediti (Škrtić i Mikić, 2011: 220).

Strateške ciljeve poslovne organizacije definira najviša razina menadžmenta te da se isti odnose na dugoročan opstanak, rast i razvoj poslovne organizacije uz istovremeno praćenje efikasnosti i efektivnosti poslovanja poslovne organizacije. Za postizanje strateških ciljeva poslovne organizacije, strateški menadžment mora posvetiti se planiranju i utvrđivanju poslovne strategije kojom će se definirati točne akcije i resursi koji su potrebni da se ostvarenje zadanih strateških ciljeva (Krajnović i sur., 2012: 74).

Strateški ciljevi poslovne organizacije, prije svega, moraju biti (Škrtić i Mikić, 2011: 210):

- jasni,
- mjerljivi,
- ostvarivi,
- realistični,
- definirani,
- dovoljno izazovni.

Kao što je prethodno istaknuto, strateški ciljevi poslovne organizacije moraju biti jasni svim zaposlenicima poslovne organizacije, moraju se moći izmjeriti u bilo kojem trenutku kako bi se vidjelo kako napreduje ostvarenje istih, trebaju biti ostvarivi i realno postavljeni – realno postavljanje ciljeva koji su ostvarivi važno je zato što ciljevi koji su preoptimistični ili neostvarivi u praksi mogu demotivirati zaposlenike, ciljevi moraju biti vremenski definirani i imati rok izvršenja kako bi zaposlenici znali do kada i što trebaju napraviti te trebaju biti dovoljno izazovni što znači da moraju poticati zaposlenike da primijene različita znanja i vještine te da rade na razvoju vlastitih znanja i vještina kako bi naučili nešto novo što će doprinijeti radu poslovne organizacije.

Škrtić i Mikić (2011: 210-211) ističu da strateške ciljeve poslovne organizacije treba redovito pratiti, moraju biti dobro definirani, međusobno ne smiju biti konfliktni, ne smiju dovesti do

sukoba između dijelova ili zaposlenika poslovne organizacije, moraju se moći izmjeriti prema unaprijed određenim standardima mjerenja i unaprijed se mora odrediti kako će se zaposlenici i menadžment nagraditi kada postignu postavljene strateške ciljeve.

## **4. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA**

Škrtić i Mikić (2011: 64) ističu da su jedan od elemenata koji čine razliku između uspješnih i neuspješnih poslovnih organizacija u današnjem konkurentnom i dinamičnom poslovnom okruženju zaposlenici poslovne organizacije. U prošlosti se smatralo da uspjeh poslovanja poslovne organizacije ovisi isključivo o imovini, opremi, tehnologiji i strojevima u posjedu poslovne organizacije, ali danas se konkurentska prednost na tržištu stvara kroz zaposlenika te znanja i vještine koje isti svakodnevno koriste na radnom mjestu. Način, odnosno strategije koje poslovna organizacija primjenjuje za upravljanje svojim zaposlenicima čine ključnu razliku između uspješne poslovne organizacije i neuspješne poslovne organizacije.

U sljedećim poglavljima definiraju se ljudski potencijali poslovne organizacije, motivacija, motivatori i motivi, objašnjava se što motivira zaposlenike te se objašnjava uloga menadžera u motivaciji zaposlenika.

### **4.1. LJUDSKI POTENCIJALI POSLOVNE ORGANIZACIJE**

Jurina (2011: 218) ističe da su ljudski resursi najvažniji resurs poslovne organizacije zato što upravo zbog znanje kojim raspolažu ljudi zaposleni u poslovnoj organizaciji stvara i pokreće sve ostale resurse potrebne za rad poslovne organizacije. Prethodno navedeno potvrđuju Petrović i Bonacin (2017) koji navode da su ljudski potencijali ključni faktor u svakoj uspješnoj poslovnoj organizaciji danas te ističu da ljudski potencijali označavaju sve zaposlene pojedince u poslovnoj organizaciji i njihove potencijale, odnosno znanja i vještine koje koriste na radnom mjestu. Jurina (2011: 220-221) navodi da ljudski potencijali obuhvaćaju sve sposobnosti, znanja, osobine, motivaciju, inovativnost i kreativnost koje ljudi posjeduju te koriste na radnom mjestu u poslovnoj organizaciji u kojoj su zaposleni.

Novak i Sikavica (1999: 96), također, prepoznaju ljudske potencijale kao jedan od najznačajnijih unutarnjih čimbenika svake poslovne organizacije zato što isti utječu na oblikovanje organizacijske strukture. Petrović i Bonacin (2017) ističu da se ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima uvijek izvode iz ciljeva poslovne organizacije i da ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima moraju biti kompatibilni s ciljevima poslovne organizacije.

## **4.2. POJMOVNO ODREĐENJE MOTIVACIJE, MOTIVA I MOTIVATORA**

Nakić i Lindov (2020: 02) motivaciju definiraju kao proces kroz koji se izazivaju, usmjeravaju i održavaju različite aktivnosti sa svrhom dostizanja određenog cilja kojim se zadovoljava odgovarajuća potreba pojedinca. Marušić (2006) motivaciju je definirao kao ponašanje koje je usmjereno prema cilju koji pobuđuje potrebe koje pojedinac ima u sebi, a razlog određenog ponašanja pojedinca je zadovoljenje tih potreba (Jurina, 2011: 242).

Nadalje, Gutić, Devčić i Šostar (2017: 77) navode da je motivacija oblik ponašanja ljudi do kojeg dolazi zbog utjecaja različitih, dominantnih motiva. Sikavica i sur. (2008: 532) motivaciju su definirali kao proces kroz koji se iniciraju i usmjeravaju napori i aktivnosti poslovne organizacije s ciljem ostvarenja individualnih i organizacijskih ciljeva.

Nakić i Lindov (2020: 02-04) motive definiraju kao psihološke činitelje koji pokreću, usmjeravaju i održavaju različite aktivnosti sa svrhom dostizanja cilja kojim se zadovoljava određena potreba pojedinca, a motivatore definiraju kao sredstva kojima se koče ili aktiviraju određene aktivnosti koje su vezane za radnu djelatnost čovjeka. Pomoću motivatora radna energija zaposlenika se usmjerava kako bi se postigao određeni cilj. Potrebno je razlikovati motive i motivatore. Motivi su čovjekove potrebe, a motivatori su sredstva koja ljudi koriste kako bi se zadovoljile određene potrebe ljudi.

## **4.3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI**

Sikavica i sur. (2008: 531) ističu da je motivacija zaposlenika poslovne organizacije danas jedan od najvažnijih, ako ne i najvažniji dio posla menadžera. Nakić i Lindov (2020: 02) ističu da kako bi bili efikasni i efektivni na radnom mjestu, zaposlenici, prije svega, moraju biti zadovoljni radnim mjestom na kojem su zaposleni, trebaju vjerovati u sebe, sviđati im se ono što rade i trebaju biti motivirani. S obzirom na to da su zaposlenici najvažniji resurs poslovne organizacije u njihovu obuku i motivaciju treba kontinuirano ulagati. Što su zaposlenici zadovoljniji na radnom mjestu i motiviraniji to će isti više težiti ostvarenju vlastitih interesa i ciljeva kao i ostvarenju interesa i ciljeva poslovne organizacije.

Nakon što menadžeri spoznaju koji motivi pokreću, odnosno motiviraju kojeg zaposlenika iste trebaju koristiti kako bi uspješno motivirali zaposlenike. Motivi se mogu svrstati u četiri skupine kako je prikazano u tablici 2.

**Tablica 2.** Skupine motiva

<b>Motivi novčanih poticaja</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Čista plaća</li><li>• Čista provizija</li><li>• Različiti omjeri plaće i provizije</li><li>• Neograničene mogućnosti zarade</li><li>• Premije</li><li>• Plaćeno doživotno osiguranje</li></ul>
<b>Motivi stabilnosti, tržišta i imidža poslovne organizacije</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stabilnost razvoja poslovne organizacije</li><li>• Dobra tržišna pozicija poslovne organizacije</li><li>• Izgrađen imidž poslovne organizacije</li><li>• Odnos prema poslovnoj organizaciji</li><li>• Dinamičnost posla</li><li>• Rad na terenu i s ljudima</li></ul>
<b>Motivi različitih beneficija zaposlenima</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stručno usavršavanje u inozemstvu</li><li>• Samostalno donošenje poslovnih odluka</li><li>• Napredovanje u poslovnoj organizaciji</li><li>• Pohvale i priznanja</li><li>• Izgradnja osobne karijere</li><li>• Poznavanje kupaca i tržišta</li><li>• Atraktivnost i perspektiva struke</li></ul>
<b>Motivi radnog okruženja</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ugodno radno okruženje</li><li>• Osobna sigurnost na poslu</li><li>• Ugled i status u poslovnoj organizaciji</li><li>• Ispunjenost očekivanja od strane nadređenih</li></ul>

Izvor: izrada autorice prema Gutić i sur., 2017: 97

Kao što je vidljivo u tablici 2. zaposlenike u poslovnoj organizaciji motiviraju različiti motivi koji se mogu svrstati u sljedeće četiri skupine: motivi novčanih poticaja; motivi stabilnosti, tržišta i imidža poslovne organizacije; motivi različitih beneficija zaposlenima i motivi radnog okruženja. Iz tablice je, također, vidljivo da su motivi i financijske i nefinancijske naravi, tako da zaposlenike se na radnom mjestu može motivirati pomoću financijskih i nefinancijskih motivatora.

#### 4.3.1. SADRŽAJNE I PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

Sadržajne teorije motivacije koje će se obuhvatiti u ovom radu su: Maslowljeva teorija motivacije, Alderferova teorija motivacije i Herzbergova teorija motivacije.

Maslowljeva teorija motivacije razvijena je od strane Abrahama Maslowa te je i danas jedna od najpopularnijih i najpoznatijih motivacijskih teorija pomoću koje se istražuje motivacija i ponašanje zaposlenika u poslovnoj organizaciji. Maslowljev motivacijski model klasificira ljudske potrebe u pet razina kako je prikazano na slici 5.



**Slika 5.** Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: izrada autorice prema Previšić i Bratko, 2001: 14

Maslow je smatrao da su ljudska motivacija funkcionira na način da ljudi zadovoljavaju potrebe od najniže razine ka najvišoj razini i da tek nakon što ljudi ispune potrebe na jednoj razini mogu realizirati potrebe na sljedećoj, višoj razini (Dessler, 2015: 460). U fiziološke potrebe, smještene na najnižoj razini hijerarhije ubrajaju se potrebe koje omogućuju ljudima egzistenciju. Na drugoj razini hijerarhije nalazi se potreba za sigurnošću – na primjer, potreba za zadržavanjem radnog mjesta. Na trećoj razini hijerarhije nalazi se potreba za ljubavlju i pripadanjem – na primjer, potreba da pojedinac bude prihvaćen od strane drugih zaposlenika na radnom mjestu. Na četvrtoj razini nalazi se potreba za poštovanjem i uvažavanjem, a na petoj razini nalazi se potreba za samoostvarenjem (Gutić, Stanić i Martić, 2017: 67).

Alderferova teorija motivacije naziva se još i trostupanjska teorija motivacije. Ova teorija motivacije, za razliku od Maslowljeve teorije motivacije, zasniva se na tri skupine potreba: egzistencijalnim potrebama, potrebama povezanosti i potrebama rasta i razvoja. Egzistencijalne potrebe su, na primjer, hrana, voda, odjeća i obuća. Potrebe povezanosti obuhvaćaju odnos čovjeka i ljudi iz njegovog okruženja (na primjer, obitelj, prijatelji i kolege na radnom mjestu) te podrazumijevaju razmjenu i suradnju s drugim ljudima. Potrebe rasta i razvoja zadovoljene su kada osoba ima mogućnost korištenja svojih potencijala i razvoj istih (Gutić i sur., 2017: 68).

Herzbergerova teorija motivacije ili dvofaktorska teorija motivacije govori da ljude motiviraju dvije skupine faktora: ekstrinzični ili higijenski faktori i intrinzični faktori ili motivatori. Ekstrinzični (higijenski) faktori obuhvaćaju nagrade ili izvore zadovoljenja potreba kao što su radni uvjeti na radnom mjestu, odnos s menadžerima, sigurnost posla i beneficije na radnom mjestu. Intrinzični (motivatori) faktori proizlaze iz individualnog odnosa pojedinca s radom te obuhvaćaju razinu izazovnosti posla, postignuća i uspjehe koje osoba ostvari na radnom mjestu, odgovornost koju osoba ima na radnom mjestu, mogućnost razvoja u poslovnoj organizaciji te priznanja i napredovanja u poslovnoj organizaciji (Bahtijarević – Šiber, 1999: 574-575).

Procesne teorije motivacije koje će se obuhvatiti u ovom radu su Vroomov kognitivni model i Adamsova teorija jednakosti.

Vroomov kognitivni model temelji se na tome da svaka osoba, pojedinac samostalno svjesno bira oblike ponašanja na radnom mjestu prema efektima koji će isti imati od tog ponašanja. To znači da osoba izabire jedan oblik ponašanja i odabire drugi oblik ponašanja. Pomoću ove teorije dolazi

se do odgovora zašto se osobe u određenim situacijama trude i zalažu. Ako je nagrada za obavljeni posao privlačna osoba će biti motiviranija (Gutić i sur., 2017: 70).

Adamsova teorija pravednosti još se naziva i teorija jednakosti. Ova teorija govori da vrijednost razmjene između poslodavca i zaposlenika poslovne organizacije mora biti jednaka i pravedna kako bi zaposlenik bio motiviran da svoj posao obavi što kvalitetnije. S obzirom na to da zaposlenici ulažu svoja znanja, iskustvo, vrijeme, sposobnosti i energiju kako bi obavila određeni rad poslodavac im treba osigurati da kroz svoj posao realiziraju i zadovolje određene potrebe. Ako u međusobnoj razmjeni vrijednosti dođe do nejednakosti to dovodi do smanjena motivacije zaposlenika i dovodi do problema između zaposlenika i poslodavca (Gutić i sur., 2017: 70).

Sve prethodno navedene teorije motivacije pomažu menadžerima da bolje razumiju svoje zaposlenike te da razviju učinkovite motivacijske sustave u poslovnim organizacijama kako bi pomoću istih potaknuli i motivirali zaposlenike da budu što efikasniji i efektivniji na radnom mjestu.

#### 4.3.2. ULOGA MENADŽERA U MOTIVACIJI ZAPOSLENIKA

U ovom poglavlju objasniti će se uloga menadžera u motivaciji zaposlenika poslovne organizacije. Menadžeri su, između ostaloga, zaduženi za razvoj motivacijskog sustava poslovne organizacije i otkrivanje što motivira svakog pojedinog zaposlenika poslovne organizacije kako bi pomoću motivacijskih faktora i strategija uspješno motivirali zaposlenike da budu efikasni i efektivni na svom radnom mjestu.

Na samom početku potrebno na napraviti usporedbu rada menadžera nekad i danas. U tablici 3. prikazano je kako su menadžeri radili u prošlosti i kako menadžeri rade danas.



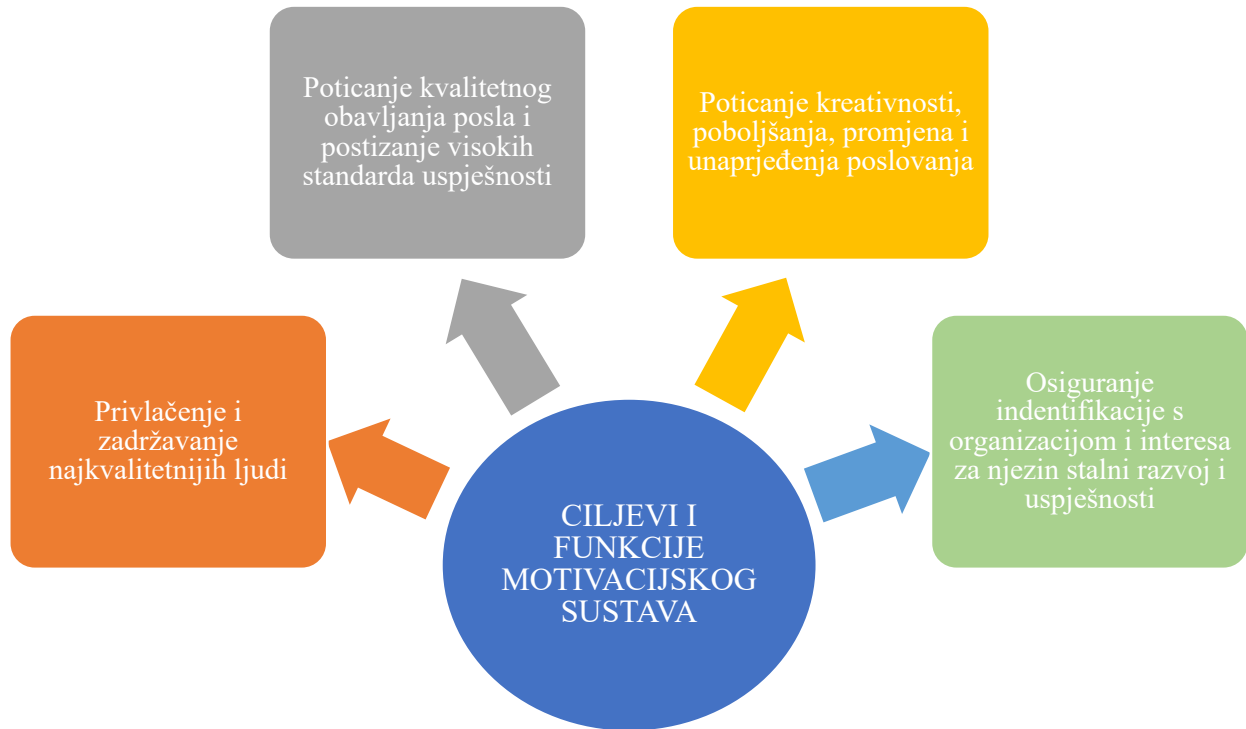
**Tablica 3.** Menadžeri nekad i danas

<b>Menadžeri u prošlosti</b>	<b>Menadžeri danas</b>
Govore: „Ovo trebaš napraviti“	Pitaju: „Kako vam mogu pomoći?“
Očekivali su da zaposlenici budu poslušni	Očekuju da zaposlenici budu inovativni i imaju vlastitu moć rasuđivanja
Koriste prijetnje za motivaciju zaposlenika	Suraduju sa zaposlenicima
Primjećivali su zaposlenike tek kada bi napravili pogrešku	Primjećuju kada zaposlenici rade dobar posao i daju im pozitivne povratne informacije
Ispravljaju zaposlenike otvoreno i glasno	Primjećuju zaposlenike kako bi izvukli najbolje od njih
Očekivali su da je plaća zaposlenicima dovoljna	Svjesni su toga da zaposlenici imaju više potreba, a plaća je jedna od potreba

Izvor: izrada autorice prema Carbonara, 2019: 29

Iz tablice 3. vidljivo je da su menadžeri u prošlosti koristili vlastitu poziciju i autoritet kako bi zadobili poštovanje zaposlenika, motivirali zaposlenike i pokazali zaposlenicima kako i što treba napraviti. Danas menadžeri koriste drugačiji pristup koji se temelji na suradnji te usmjeravanju i razvoju zaposlenika.

Kao što je prethodno istaknuto, menadžeri su zaduženi za uspostavljanje i primjenjivanje motivacijskog sustava u poslovnoj organizaciji. Motivacijski sustav obuhvaća sve motivacijske faktore, poticajne mjere i strategije motivacije koje se svjesno i sustavno ugrađuju u poslovnu organizaciju kako bi se zaposlenici poslovne organizacije motivirali (Sikavica i sur., 2008: 562). Na slici 6. prikazani su ciljevi i funkcije motivacijskog sustava.



**Slika 6.** Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

Izvor: izrada autorice prema Sikavica i sur., 2008: 562

Kao što je vidljivo na slici 6. uspješan motivacijski sustav je onaj koji ostvari sljedeće ciljeve i ispuni sljedeće funkcije: privuče i zadrži najkvalitetnije ljude; potiče kvalitetno obavljanje posla i postizanje visokih standarda uspješnosti u poslovanju; potiče kreativnost, poboljšanje, promjene i unaprjeđenje cjelokupnog poslovanja poslovne organizacije te osigura identificiranje zaposlenika s poslovnom organizacijom i interes zaposlenika za stalni razvoj i uspješnost poslovne organizacije.

Nakon što definiraju radne zadatke, poslovne ciljeve, standarde izvršenja poslovnih zadataka i način na koji će se utvrđivati radna uspješnost zaposlenika menadžeri imaju sljedeće zadatke u motiviranju zaposlenika: poticati kvalitetno izvršenje radnih zadataka i osigurati objektivne pretpostavke izvršenja radnih zadataka. Poticanje kvalitetnog izvršenja radnih zadataka obuhvaća: razvoj i primjenu sustava nagrađivanja, osigurati različite vrste i količinu nagrada, planirati nagrade zaposlenicima, ostvarivanje odnosa pravičnosti i fer tretmana za sve zaposlenike te utvrđivanje preferencija zaposlenika. osiguravanje objektivne pretpostavke izvršenja radnih

zadataka. Osiguravanje objektivne pretpostavke izvršenja radnih zadataka obuhvaća osiguravanje resursa i sredstava potrebnih zaposlenicima za rad, dobru organizaciju rada, uklanjanje prepreka u poslovanju i stvaranje poticajne kulture u poslovnoj organizaciji (Bahtijarević – Šiber, 1999: 680).

Prilikom motivacije zaposlenika menadžeri koriste dvije temeljne skupine motivacijskih čimbenika. Prva skupina motivacijskih čimbenika su materijalni motivacijski čimbenici koji obuhvaćaju plaće, novčane nagrade te pogodnosti na radu (na primjer, korištenje službenog automobila i službene kartice), a druga skupina motivacijskih čimbenika su nematerijalni motivacijski čimbenici koji obuhvaćaju priznanja, pohvale i odličja (Jurina, 2011: 246).

Materijalne kompenzacije zaposlenika prikazane su u tablici 4.

**Tablica 4.** Materijalne kompenzacije zaposlenika

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	POJEDINAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plaća</li> <li>- bonusi i poticaji</li> <li>- naknade za inovacije i poboljšanja</li> <li>- naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>- ostali poticaji (bonus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stipendije</li> <li>- studijska putovanja</li> <li>- specijalizacije</li> <li>- plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>- automobil kompanije</li> <li>- menadžerske beneficije</li> </ul>
	ORGANIZACIJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonusi vezani za rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili organizacije</li> <li>- udio u profitu</li> <li>- udio u vlasništvu (distribucija dionica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mirovinsko osiguranje</li> <li>- zdravstvena zaštita</li> <li>- životno i druga osiguranja</li> <li>- naknade za nezaposlenost</li> <li>- obrazovanje</li> <li>- godišnji odmori</li> <li>- božićnica i slično</li> <li>- skrb o djeci i starijima</li> </ul>

Izvor: izrada autorice prema Sikavica i sur., 2008: 711

Iz tablice 4. vidljivo je da na motivaciju zaposlenika i organizacije se može utjecati pomoću izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija. Kako bi se zaposlenike pravovremeno motiviralo i kako bi isti svojim radom doprinijeli poslovanju poslovne organizacije potrebno je otkriti koje izravne i neizravne materijalne kompenzacije će potaknuti svakog pojedinog zaposlenika da posao obavi efikasno i efektivno.

Nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika u poslovnim organizacijama jednako su važne kao materijalne strategije motiviranja. U nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika u poslovnim organizacijama ubrajaju se (Bahtijarević – Šiber, 1999: 668): dizajniranje posla, stil menadžmenta, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanja nadređenih, povratne informacije od nadređenih, organizacijska kultura, razvoj karijere, itd.

Nadalje, motivacija zaposlenika je promjenjiva. Osoba može iz stanja motivacije na radu prijeći u stanje nemotivacije. Osobe koje nisu motivirane na radnom mjestu osjećaju smanjeno zadovoljstvo na poslu, manje su produktivni te zbog toga može doći do toga da izgube posao, naruše vlastito psihičko i fizičko zdravlje, itd. (Nakić i Lindov, 2020: 04). Upravo zbog prethodno navedenoga menadžeri moraju posebnu pozornost obratiti na to da prate vlastite zaposlenike i pravovremeno motiviraju iste.

Na slici 7. prikazani su čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju.



**Slika 7.** Čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju

Izvor: izrada autorice prema Nakić i Lindov, 2020: 07

Na individualnu motivaciju pojedinaca na radnom mjestu utječu sljedeći čimbenici: individualne osobine zaposlenika, karakteristike posla koji pojedinac obavlja, karakteristike poslovne organizacije u kojoj je pojedinac zaposlen i šira društvena okolina u kojoj poslovna organizacija posluje. Individualne osobine obuhvaćaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese pojedinaca zaposlenih u poslovnoj organizaciji. Karakteristike posla, na primjer, obuhvaćaju složenost posla i odgovornost koju pojedino radno mjesto obuhvaća. Kako bi osoba bila što efikasnije i efektivnija na radnom mjestu, menadžeri prilikom zapošljavanja trebaju uzeti u obzir individualne karakteristike pojedinca i karakteristike posla kako bi na radna mjesta zaposlili adekvatne osobe. Karakteristike poslovne organizacije odnose se na pravila, procedure, strategiju i politike ljudskih resursa te na rad menadžmenta i sustav nagrađivanja koji se primjenjuje u poslovnoj organizaciji. Šira društvena okolina odnosi se na društveno – ekonomske uvjete u kojima zaposlenici poslovne organizacije žive, rade i razvijaju se (Nakić i Lindov, 2020: 07).

#### **4.4. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA I STRATEŠKI CILJEVI POSLOVNE ORGANIZACIJE**

Na početku ovog poglavlja važno je objasniti, odnosno definirati strateški menadžment ljudskih resursa zato što isti utječe na rad i motivaciju zaposlenika što ima direktan utjecaj na ostvarenje ciljeva poslovne organizacije. Križmarić (2014: 49) strateški menadžment ljudskih resursa definira kao „uzorak planiranih razvoja i aktivnosti ljudskih potencijala namijenjenih omogućavanju organizaciji da postigne svoje ciljeve“.

Škrtić i Mikić (2011: 65) istaknule su da zadaće i uloge menadžera, kao i zadaće i uloge poduzetnika, proizlaze iz ciljeva poslovanja, zadaća poslovanja i sustava vrijednosti koji se prakticira u pojedinoj poslovnoj organizaciji. S obzirom na to da o zaposlenicima poslovne organizacije ovisi koliko će ista uspješno poslovati može se zaključiti da menadžeri, koji su, između ostaloga, zaduženi za upravljanje zaposlenicima, moraju biti upoznati sa strateškim ciljevima poslovne organizacije kako bi mogli na adekvatan način motivirati zaposlenike da budu što efikasniji na radnom mjestu te svojim radom doprinesu ostvarenju ciljeva poslovne organizacije.

Nadalje, kroz upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika menadžeri utječu na ostvarenje ciljeva poslovne organizacije. Križmarić (2014: 48) radnu uspješnost zaposlenika definira kao proces kroz koji menadžeri u poslovnoj organizaciji osiguravaju da aktivnosti i rezultati zaposlenika budu u skladu s ciljevima organizacije. Kako bi zaposlenici bili motivirani i uspješni na radnom mjestu te svojim radom doprinijeli ostvarenju strateških ciljeva poslovne organizacije u poslovnim organizacijama potrebno je razviti i prakticirati sustav upravljanja radnom uspješnošću. Sustav upravljanja radnom uspješnošću u poslovnoj organizaciji sastoji se od tri dijela (Križmarić, 2014: 48):

- Definiranje radne uspješnosti – sustav upravljanja radnom uspješnošću mora definirati aspekte rada koji su važni za poslovnu organizaciju, a to se prvenstveno odnosi na analizu posla, odnosno poslova koji se obavljaju u poslovnoj organizaciji.
- Mjerenje radne uspješnosti – ono što se procijenilo kao važno za poslovnu organizaciju potrebno je redovito mjeriti kako bi se uvidjelo kakve poslovne rezultate postižu zaposlenici u poslovnoj organizaciji.

- Davanje povratne informacije o radnoj uspješnosti – zaposlenicima poslovne organizacije potrebno je na sastancima davati povratne informacije o razini njihove poslovne uspješnosti kako bi isti mogli prilagoditi svoj rad ciljevima poslovne organizacije.

Nadalje, ciljevi upravljanja zaposlenicima poslovne organizacije koji uključuju i motivaciju zaposlenika izvode se iz organizacijskih ciljeva te moraju biti usklađeni s ciljevima poslovne organizacije. Upravljanje zaposlenicima i motivacijom zaposlenika ima strateški, razvojni i dugoročni karakter što znači da njegovi zadaci i aktivnosti nisu odvojeni već moraju biti usklađeni s ciljevima poslovne organizacije kako bi se sve aktivnosti koje se provode u poslovnoj organizaciji provodile svrhovito i doprinjele ostvarenju ciljeva poslovne organizacije (Jambrek i Penić, 2008: 1188).

## **5. ISTRAŽIVANJE „UTJECAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA OSTVARENJE STRATEŠKIH CILJEVA POSLOVNE ORGANIZACIJE“**

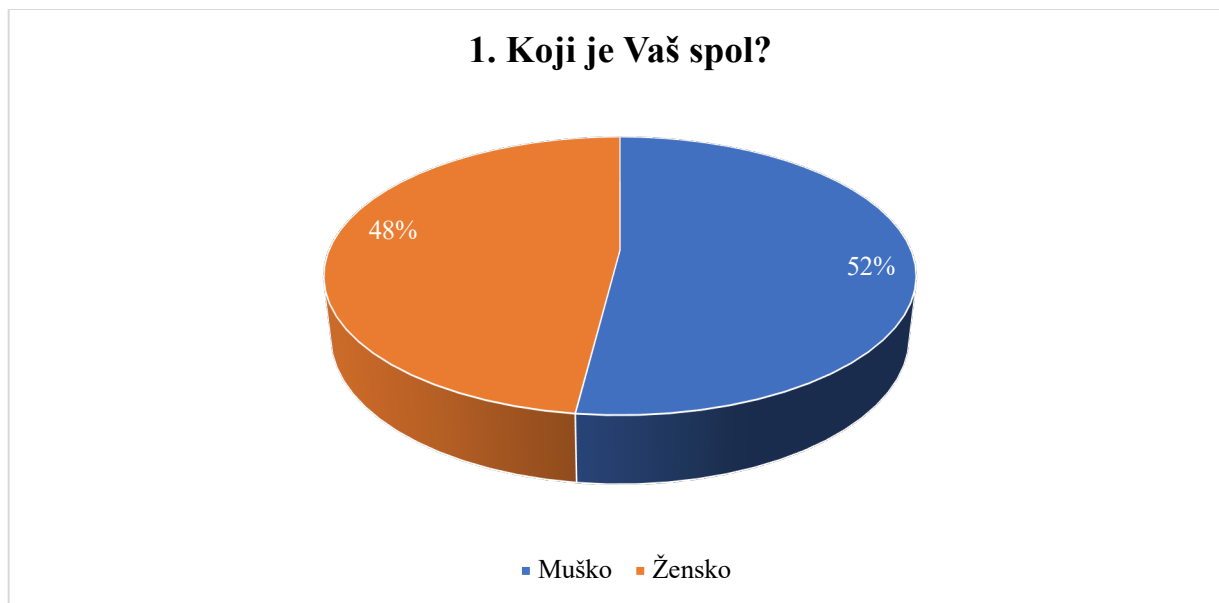
Empirijski dio rada obuhvaća istraživanje „Utjecaj motivacije zaposlenika na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije“. Istraživanje se provelo se putem interneta, točnije putem Google obrasca. Trajalo je od 7. kolovoza do 3. rujna 2023. godine, a ukupno su sudjelovala 102 sudionika. Svi sudionici u istraživanju odgovarali su na jedanaest pitanja koja su obuhvaćala općenite informacije o sudionicima u istraživanju, ocjenjivanje motivacije sudionika u istraživanju na radnom mjestu te stavove ispitanika u istraživanju o zaposlenicima i strateškim ciljevima poslovne organizacije kao i stavove ispitanika o povezanosti motivacije i strateških ciljeva poslovne organizacije. Izgled Google obrasca putem kojeg se provelo istraživanje može se vidjeti u Prilogu rada.

Primarni cilj istraživanja bio je istražiti percepciju ispitanika u istraživanju o tome utječe li motivacija zaposlenika na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije. Ostali ciljevi istraživanja bili su: saznati razinu ispitanika u istraživanju na trenutnom radnom mjestu, razinu motivacije ispitanika u istraživanju kada su u pitanju materijalne i nematerijalne kompenzacije, razinu motivacije ispitanika u istraživanju kada su u pitanju nematerijalne strategije motiviranja na radnom mjestu, saznati što smanjuje razinu motivacije ispitanika u istraživanju na radnom mjestu, stavove ispitanika u istraživanju kada su u pitanju strateški ciljevi poslovne organizacije.

### **5.1. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

Prvo pitanje u istraživanju odnosilo se na spol ispitanika. Podjela ispitanika u istraživanju prema spolu prikazana je na grafikonu 1.



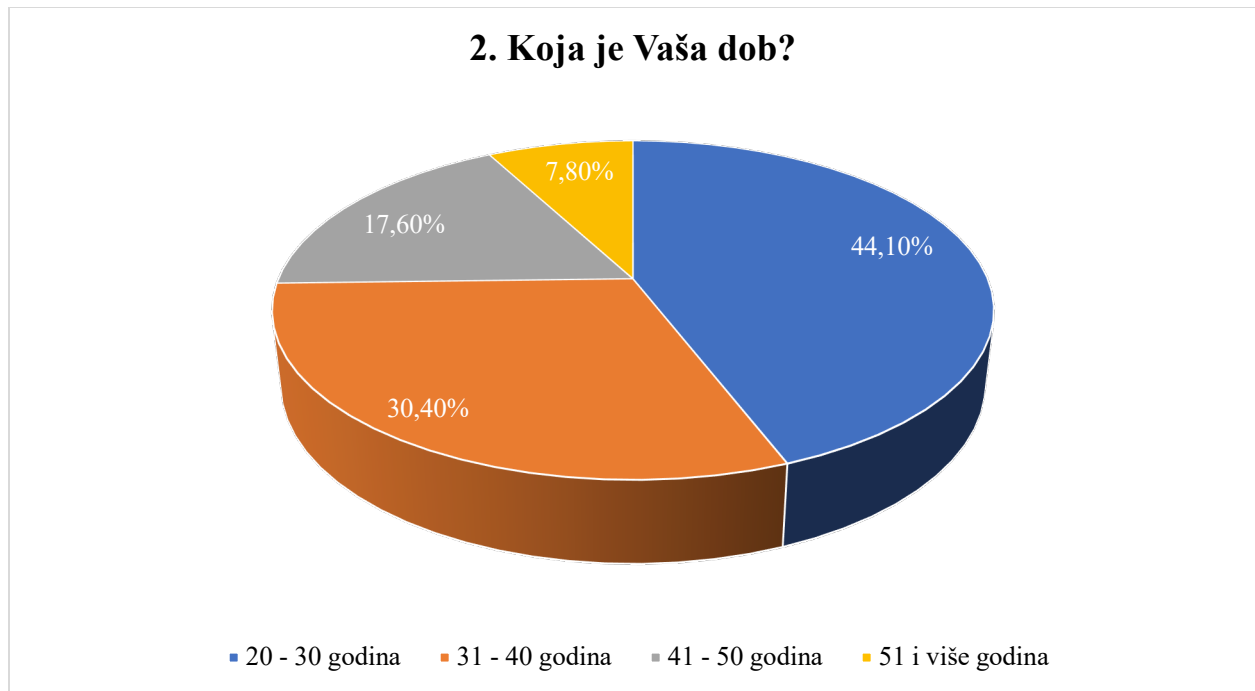


**Grafikon 1.** Podjela ispitanika u istraživanju prema spolu

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

U istraživanju su sudjelovala 102 ispitanika. Od 102 ispitanika 53 ispitanika (52 % ispitanika) bile su osobe muškog spola, a 49 ispitanika (48 % ispitanika) bile su osobe ženskog spola.

Drugo pitanje u istraživanju odnosilo se na dob ispitanika. Podjela ispitanika u istraživanju prema dobi prikazana je na grafikonu 2.

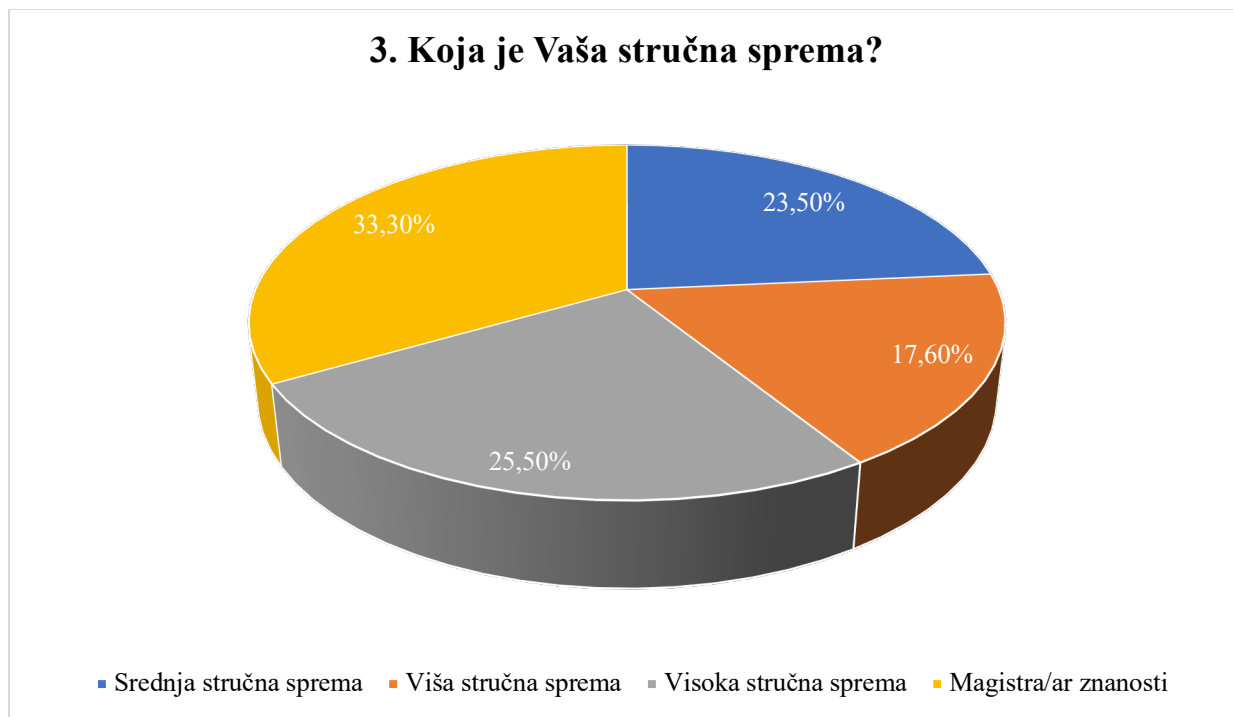


**Grafikon 2.** Podjela ispitanika u istraživanju prema dobi

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Dvije najzastupljenije skupine ispitanika u istraživanju bile su osobe između 20 i 30 godina (44,10 % ispitanika) te osobe između 31 i 40 godina (30,40 % ispitanika). 17,60 % ispitanika u istraživanju imalo je između 41 i 50 godina, 1 7,80 % ispitanika u istraživanju imalo je 51 ili više godina.

Treće pitanje u istraživanju odnosilo se na stručnu spremu ispitanika. Podjela ispitanika u istraživanju prema stručnoj spremi prikazana je na grafikonu 3.



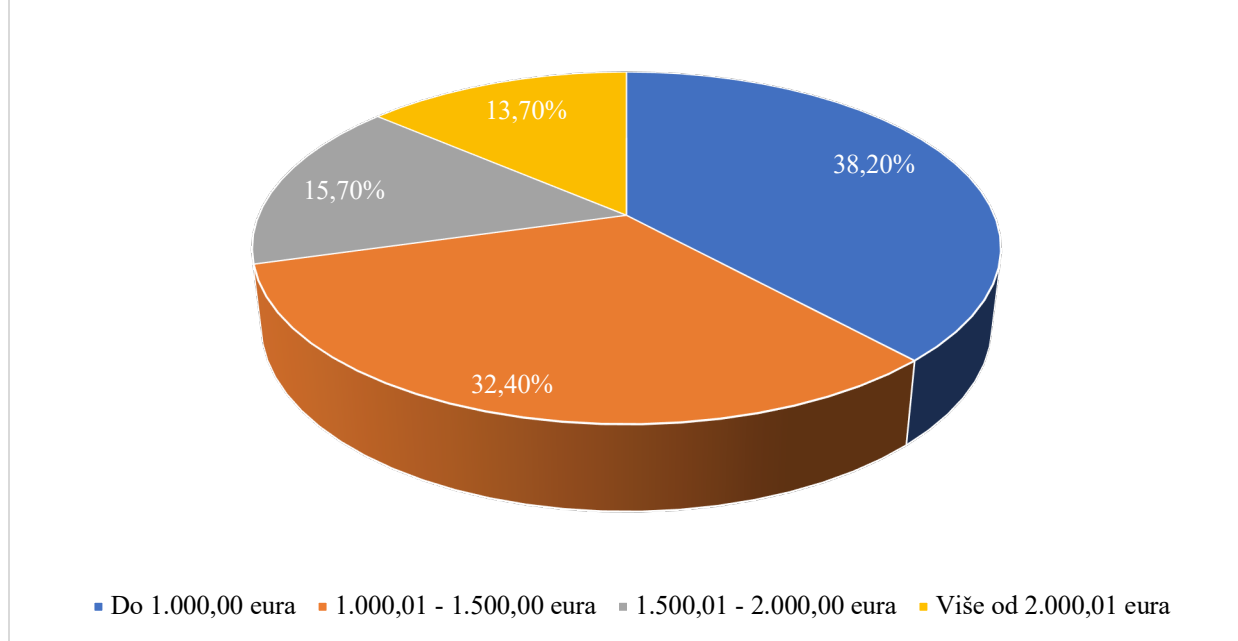
**Grafikon 3.** Podjela ispitanika u istraživanju prema stručnoj spremi

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

33,30 % ispitanika u istraživanju bili su magistri/e znanosti, 25,50 % ispitanika u istraživanju imalo je visoku stručnu spremu, 23,50 % ispitanika u istraživanju imalo je srednju stručnu spremu, a 17,60 % ispitanika u istraživanju imalo je višu stručnu spremu.

Četvrto pitanje u istraživanju odnosilo se na mjesečna primanja ispitanika. Podjela ispitanika u istraživanju prema mjesečnim primanjima prikazana je na grafikonu 4.

#### 4. Kolika su Vaša trenutna mjesečna primanja?

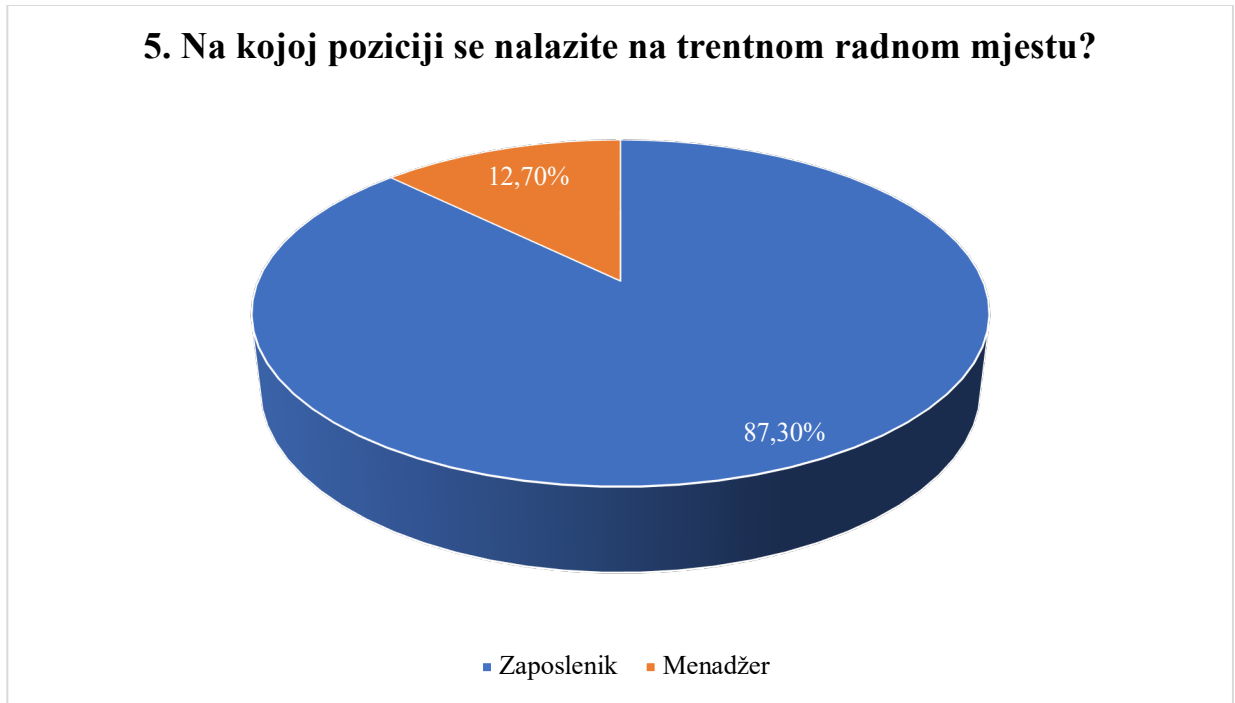


**Grafikon 4.** Podjela ispitanika u istraživanju prema mjesečnim primanjima

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Najveći broj ispitanika u istraživanju, 38,20 % ispitanika u istraživanju izjasnilo se da im mjesečna primanja iznose do 1.000,00 eura. 32,40 % ispitanika u istraživanju izjasnilo se da im mjesečna primanja iznose između 1.000,01 i 1.500,00 eura. 15,70 % ispitanika u istraživanju izjasnilo se da im mjesečna primanja iznose između 1.500,01 i 2.000,00 eura. 13,70 % ispitanika u istraživanju izjasnilo se da im mjesečna primanja iznose više od 2.000,01 eura.

Peto pitanje u istraživanju odnosilo se na radno mjesto ispitanika. Podjela ispitanika u istraživanju prema radnom mjestu prikazana je na grafikonu 5.

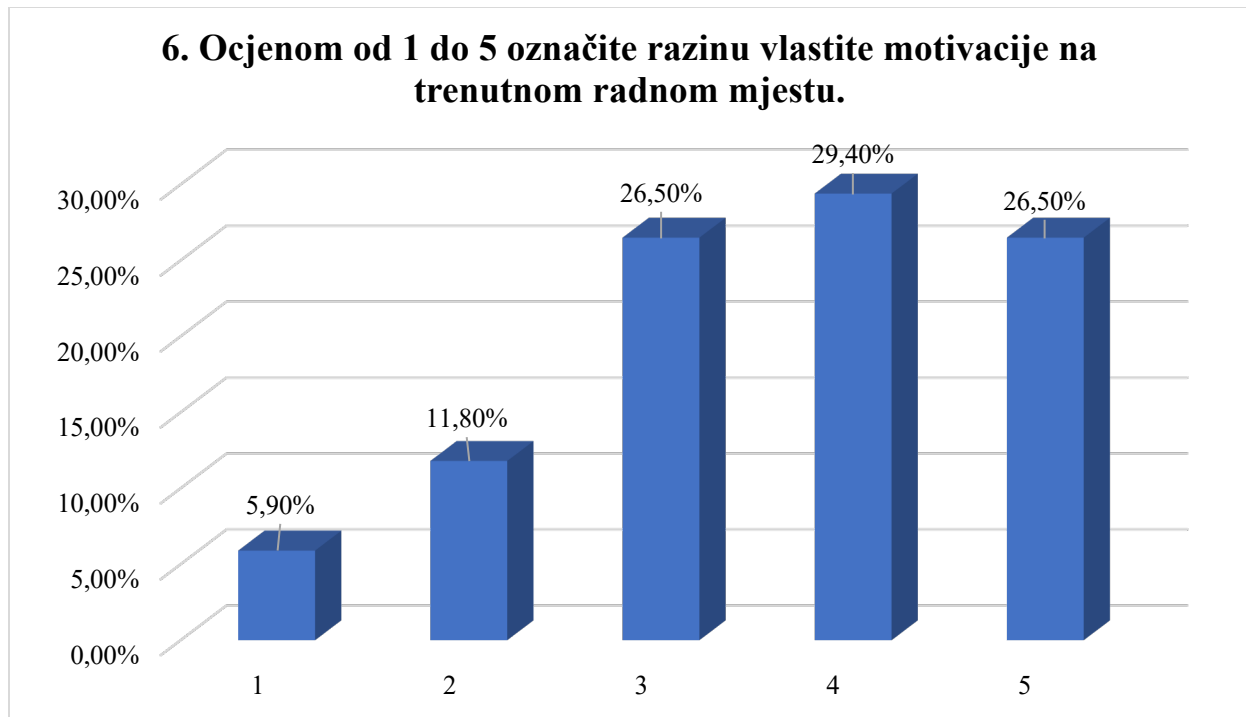


**Grafikon 5.** Podjela ispitanika u istraživanju prema radnom mjestu

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Većina ispitanika, točnije 87,3 % ispitanika u istraživanju u trenutku sudjelovanja u istraživanju bilo je zaposleno na radnom mjestu zaposlenika u poslovnoj organizaciji, a 12,7 % ispitanika u istraživanju u trenutku sudjelovanja u istraživanju bilo je zaposleno na radnom mjestu menadžera u poslovnoj organizaciji.

Šesto pitanje u istraživanju odnosilo se na razinu motivacije ispitanika na radnom mjestu. Podjela ispitanika u istraživanju prema razini motivacije na radnom mjestu prikazana je na grafikonu 6.

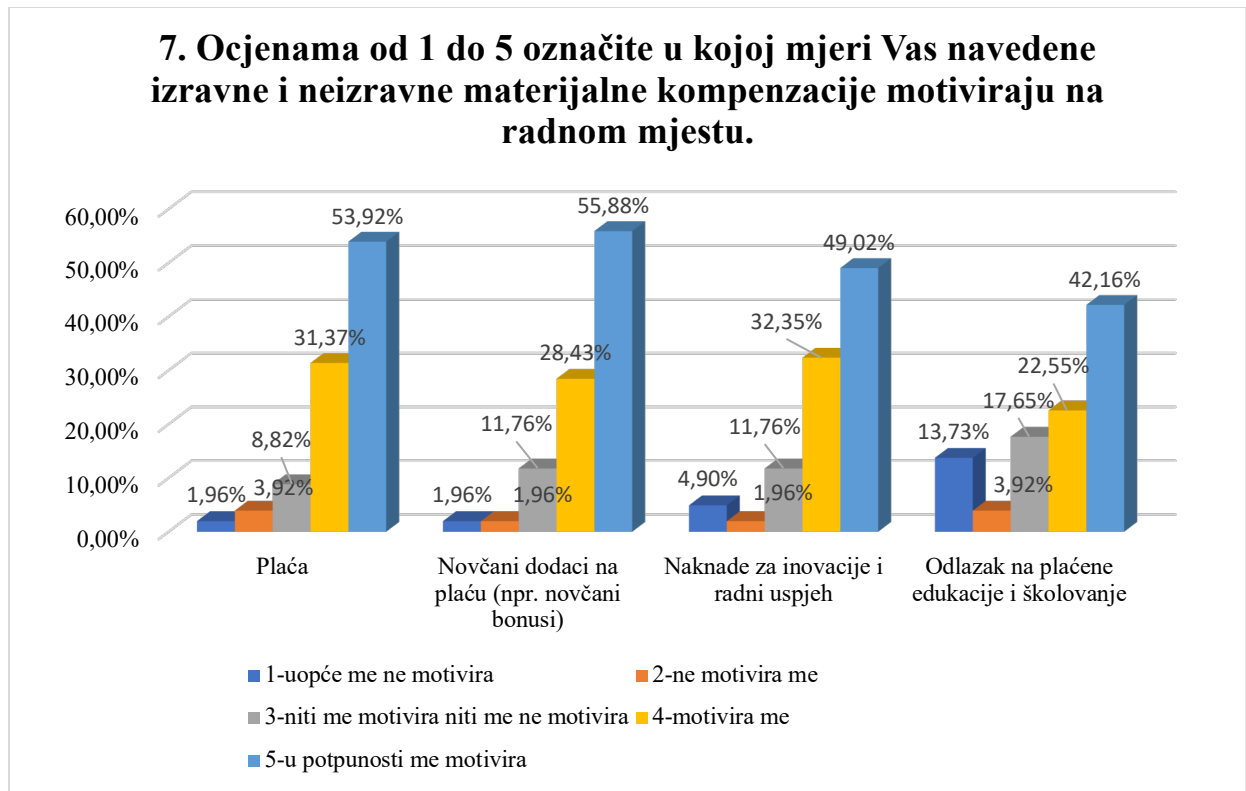


**Grafikon 6.** Podjela ispitanika u istraživanju prema razini motivacije na radnom mjestu

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Većina ispitanika u istraživanju, odnosno 29,40 % ispitanika, razinu vlastite motivacije na trenutnom radnom mjestu ocjenjuje ocjenom vrlo dobar, 26,50 % ispitanika u istraživanju razinu vlastite motivacije na trenutnom radnom mjestu ocjenjuje ocjenama odličan ili dobar. 11,80 % ispitanika u istraživanju razinu vlastite motivacije na trenutnom radnom mjestu ocjenjuje ocjenom dovoljan, a samo 5,90 % ispitanika u istraživanju razinu vlastite motivacije na trenutnom radnom mjestu ocjenjuje ocjenom nedovoljan.

Sedmo pitanje u istraživanju odnosilo se na razinu motivacije ispitanika u istraživanju kada su u pitanju izravne i neizravne materijalne kompenzacije na radnom mjestu. Podjela ispitanika u istraživanju prema razini motivacije ispitanika kada su u pitanju izravne i neizravne materijalne kompenzacije na radnom mjestu prikazana je na grafikonu 7 i grafikonu 8.



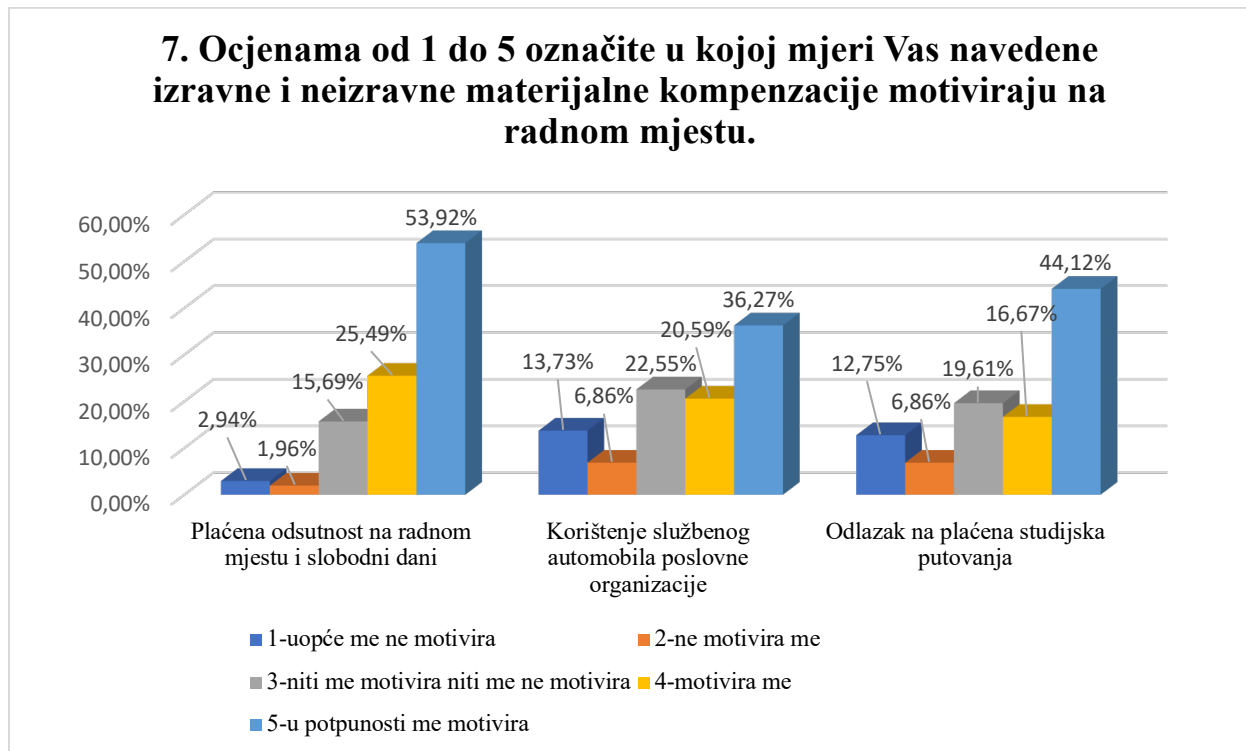
**Grafikon 7.** Podjela ispitanika u istraživanju prema razini motivacije ispitanika kada su u pitanju izravne i neizravne materijalne kompenzacije na radnom mjestu – prvi dio

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Kada je u pitanju plaća, više od pola ispitanika u istraživanju, odnosno 53,92 % ispitanika u istraživanju odgovorilo je da ih plaća u potpunosti motivira na radnom mjestu. Kada su u pitanju novčani dodaci na plaću, 55,88 % ispitanika u istraživanju odgovorilo je da ih novčani dodaci na plaću u potpunosti motiviraju na radnom mjestu, a samo 1,96 % ispitanika u istraživanju odgovorilo je da ih novčani dodaci na plaću uopće ne motiviraju na radnom mjestu.

Kada su u pitanju naknade za inovacije i radni uspjeh, 49,02 % ispitanika u istraživanju odgovorilo je da ih naknade za inovacije i radni uspjeh u potpunosti motiviraju na radnom mjestu, 32,35 % ispitanika u istraživanju odgovorilo je da ih naknade za inovacije i radni uspjeh motiviraju na radnom mjestu što ukazuje na to da naknade koje zaposlenici primaju za inovacije i radni uspjeh uvelike utječu na motivaciju zaposlenika na radnom mjestu.

Kada je u pitanju odlazak na plaćene edukacije i školovanje, 42,16 % ispitanika u istraživanju odgovorilo je da ih odlazak na plaćene edukacije i školovanje u potpunosti motivira na radnom mjestu, a samo 13,73 % ispitanika u istraživanju odgovorilo je da ih odlazak na plaćene edukacije i školovanje u potpunosti ne motivira na radnom mjestu. Prethodno navedeno ukazuje na to da je odlazak na plaćene edukacije i školovanje važno za veliki broj ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju.



**Grafikon 8.** Podjela ispitanika u istraživanju prema razini motivacije ispitanika kada su u pitanju izravne i neizravne materijalne kompenzacije na radnom mjestu – drugi dio

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

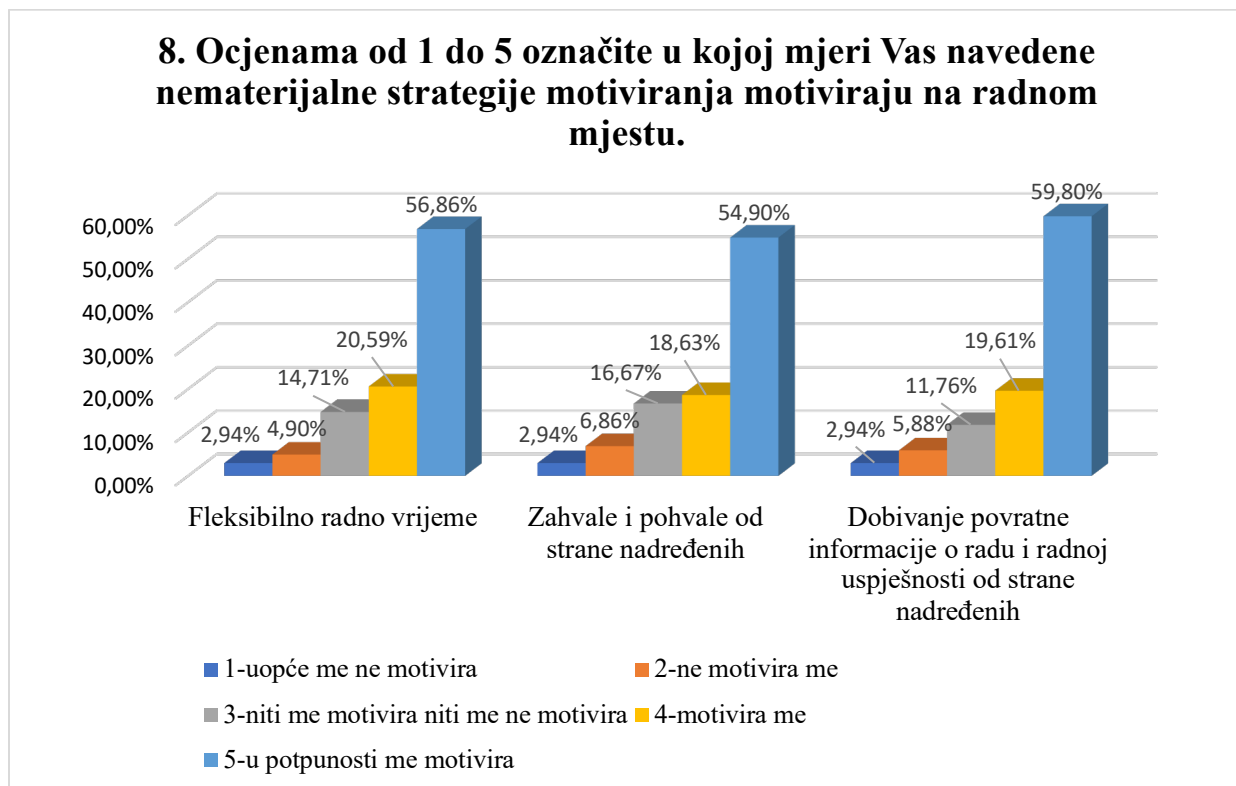
Kada su u pitanju plaćena odsutnost na radnom mjestu i slobodni dani, 53,92 % ispitanika u istraživanju odgovorilo je da ih plaćena odsutnost na radnom mjestu u potpunosti motiviraju na radnom mjestu, a samo 2,94 % ispitanika u istraživanju odgovorilo je da ih plaćena odsutnost na radnom mjestu u potpunosti ne motiviraju na radnom mjestu.

Kada je u pitanju korištenje službenog automobila poslovne organizacije, 36,27 % ispitanika u istraživanju odgovorilo je da ih korištenje službenog automobila poslovne organizacije u



potpunosti motivira na radnom mjestu, a kada je u pitanju odlazak na plaćena studijska putovanja, 44,12 % ispitanika u istraživanju odgovorilo je da ih odlazak na plaćena studijska putovanja u potpunosti motivira na radnom mjestu.

Osmo pitanje u istraživanju odnosilo se na razinu motivacije ispitanika u istraživanju kada su u pitanju nematerijalne strategije motiviranja na radnom mjestu. Podjela ispitanika u istraživanju prema razini motivacije ispitanika kada su u pitanju nematerijalne strategije motiviranja na radnom mjestu prikazana je na grafikonu 9 i grafikonu 10.

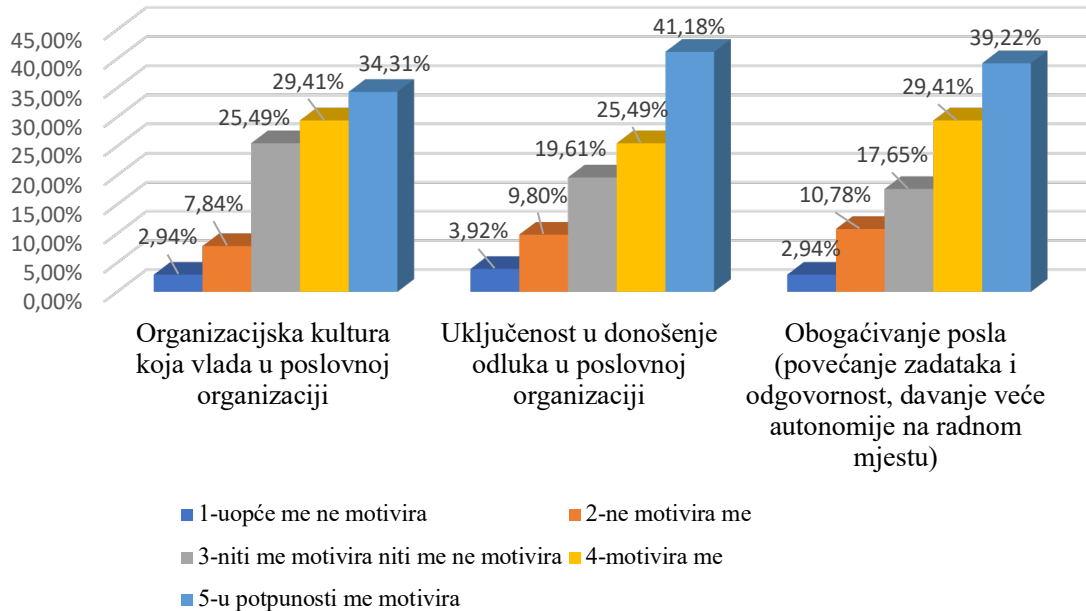


**Grafikon 9.** Podjela ispitanika u istraživanju prema razini motivacije ispitanika kada su u pitanju nematerijalne strategije motiviranja na radnom mjestu - prvi dio

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Kao što je vidljivo na grafikonu 9. od nematerijalnih strategija motiviranja, na motivaciju većine zaposlenika veliki utjecaj imaju fleksibilno radno vrijeme (56,86 %), zahvale i pohvale od strane nadređenih (54,90 %) i dobivanje povratne informacije o radu i radnoj uspješnosti od strane nadređenih (59,80 %).

### 8. Ocjenama od 1 do 5 označite u kojoj mjeri Vas navedene nematerijalne strategije motiviranja motiviraju na radnom mjestu.



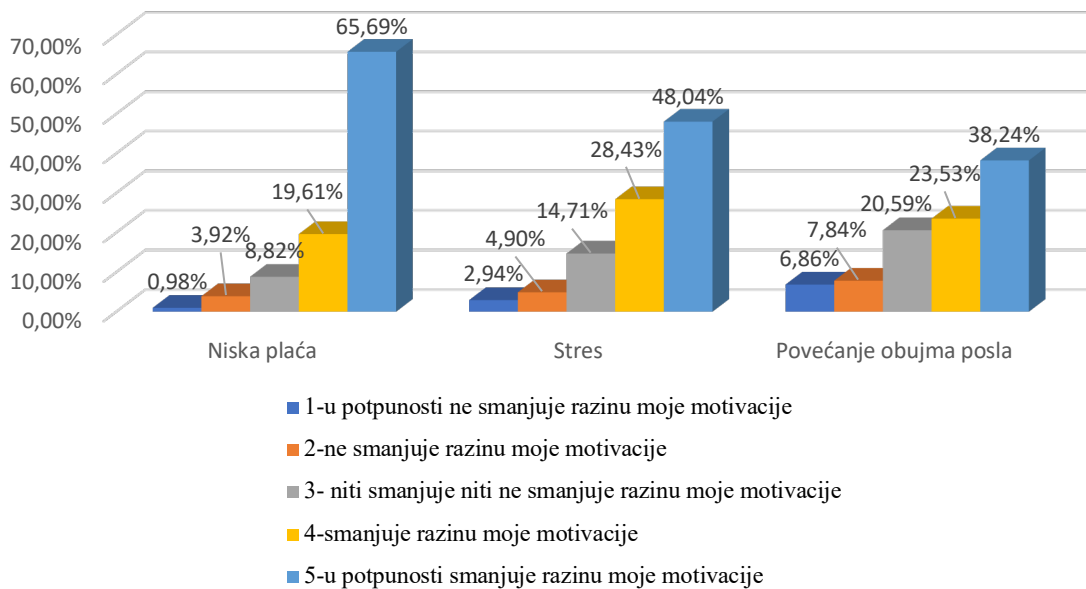
**Grafikon 10.** Podjela ispitanika u istraživanju prema razini motivacije ispitanika kada su u pitanju nematerijalne strategije motiviranja na radnom mjestu - drugi dio

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Kao što je vidljivo iz grafikona 10. na motivaciju većine ispitanika na radnom mjestu utječe organizacijska kultura poslovne organizacije u kojoj su zaposleni (34,31 %), uključenost u donošenje odluka u poslovnoj organizaciji u kojoj su zaposleni (41,18 %) i obogaćivanje posla koji obavljaju u poslovnoj organizaciji (39,22 %).

Deveto pitanje u istraživanju odnosilo se na čimbenike koji smanjuju razinu motivacije ispitanika u istraživanju na radnom mjestu. Podjela ispitanika prema razini na kojoj pojedini čimbenici smanjuju razinu motivacije ispitanika u istraživanju na radnom mjestu prikazana je na grafikonu 11 i grafikonu 12.

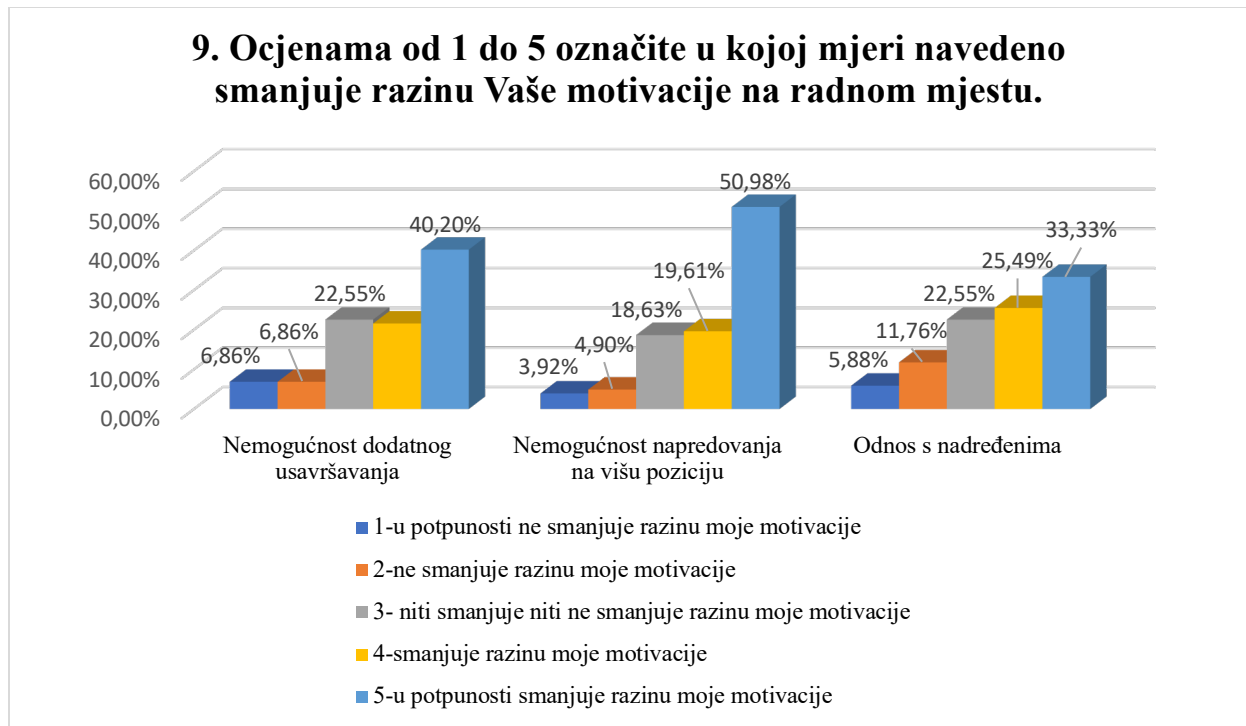
### 9. Ocjenama od 1 do 5 označite u kojoj mjeri navedeno smanjuje razinu Vaše motivacije na radnom mjestu.



**Grafikon 11.** Podjela ispitanika prema razini na kojoj pojedini čimbenici smanjuju razinu motivacije ispitanika u istraživanju na radnom mjestu - prvi dio

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Kao što je vidljivo na grafikonu 11. niska plaća u potpunosti smanjuje razinu motivacije većine ispitanika (65,69 %), stres u potpunosti smanjuje razinu motivacije većine ispitanika (48,04 %), povećanje obujma posla, također, u potpunosti smanjuje razinu motivacije na poslu kod većine ispitanika (38,24 %).

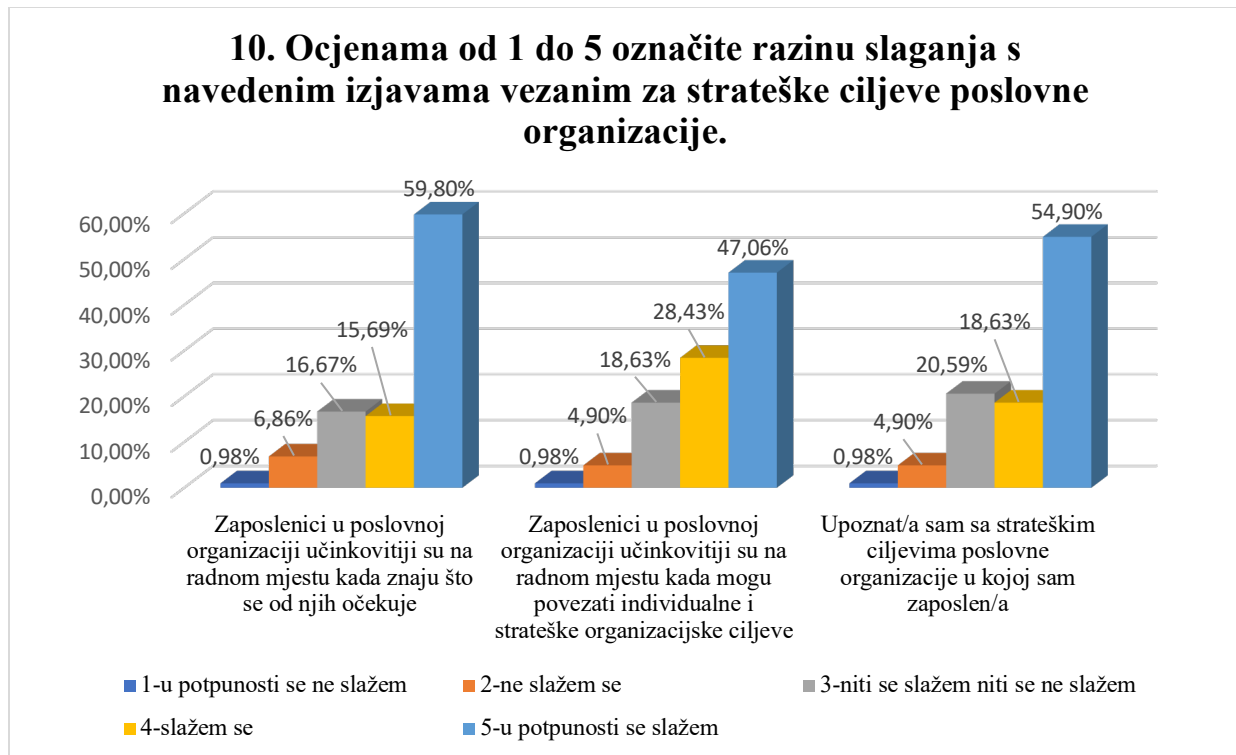


**Grafikon 12.** Podjela ispitanika prema razini na kojoj pojedini čimbenici smanjuju razinu motivacije ispitanika u istraživanju na radnom mjestu - drugi dio

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Kao što je vidljivo na grafikonu 12. nemogućnost dodatnog usavršavanja u potpunosti smanjuje razinu motivacije kod čak 40,20 % ispitanika, nemogućnost napredovanja na višu poziciju u potpunosti smanjuje razinu motivacije 50,98 % ispitanika, a odnos s nadređenima u potpunosti smanjuje razinu motivacije 33,33 % ispitanika.

U desetom pitanju u istraživanju ispitanici u istraživanju trebali su označiti razinu slaganja s izjavama vezanim za strateške ciljeve poslovne organizacije. Podjela ispitanika prema razini slaganja s izjavama vezanim za strateške ciljeve poslovne organizacije prikazana je na grafikonu 13.

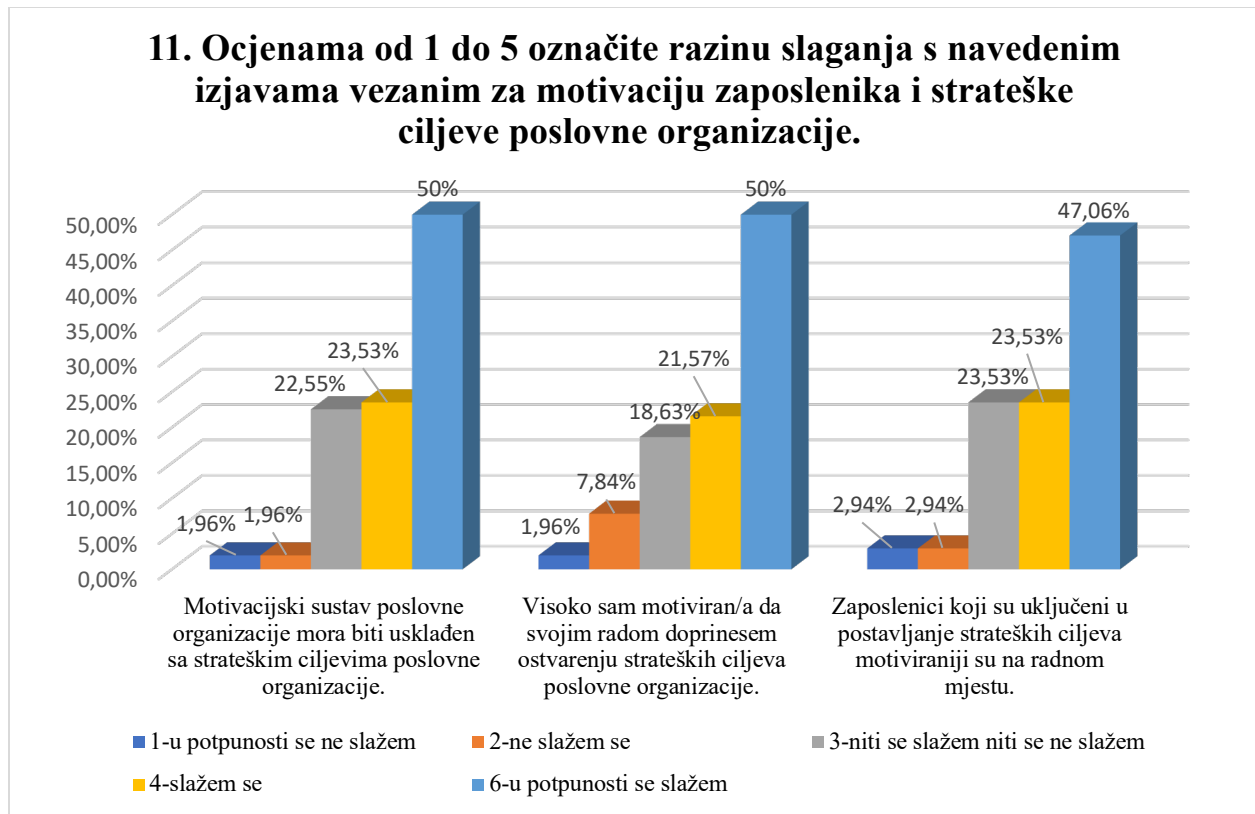


**Grafikon 13.** Podjela ispitanika prema razini slaganja s izjavama vezanim za strateške ciljeve poslovne organizacije

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Čak 59,80 % ispitanika u potpunosti se slaže s tim da su zaposlenici u poslovnoj organizaciji učinkovitiji na radnom mjestu kada znaju što se od njih očekuje, 47,06 % ispitanika smatra da su zaposlenici u poslovnoj organizaciji učinkovitiji na radnom mjestu kada mogu povezati individualne i strateške organizacijske ciljeve, 54,90 % ispitanika izjasnilo se da su upoznati sa strateškim ciljevima poslovne organizacije u kojoj su zaposleni.

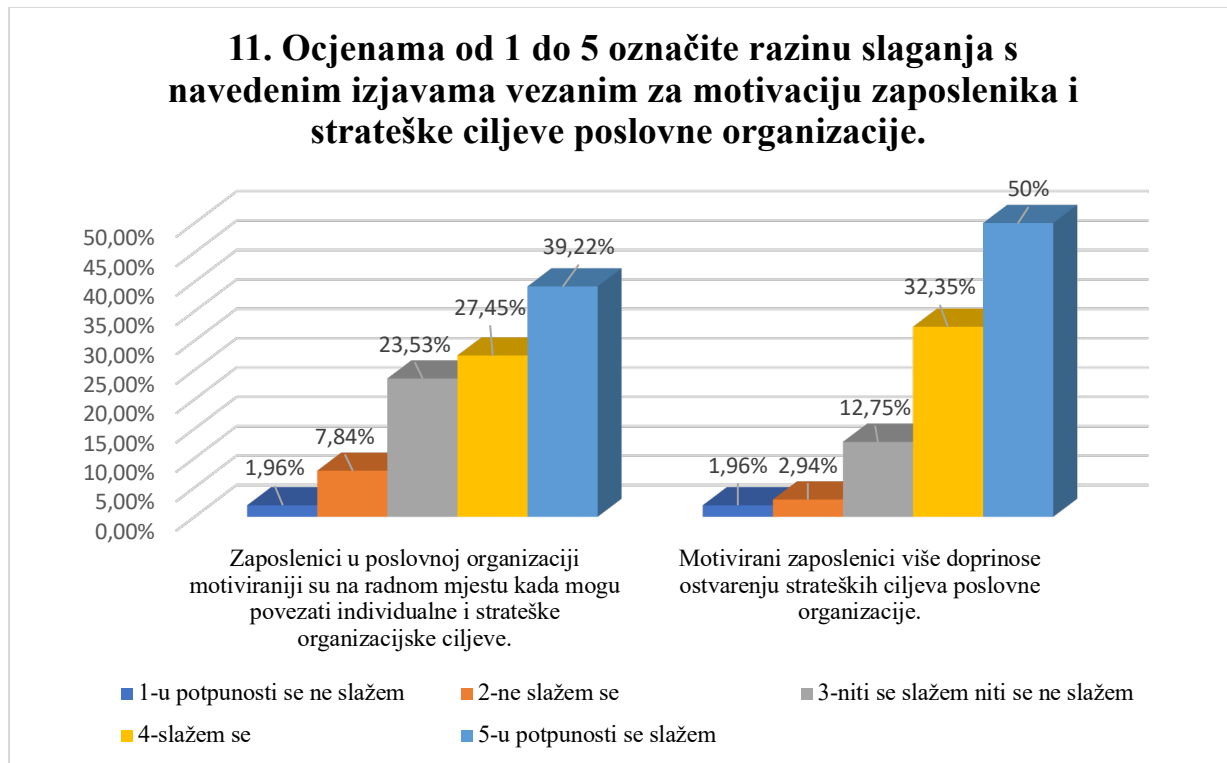
U jedanaestom pitanju u istraživanju ispitanici u istraživanju trebali su označiti razinu slaganja s izjavama vezanim za motivaciju zaposlenika i strateške ciljeve poslovne organizacije. Podjela ispitanika prema razini slaganja s izjavama vezanim za utjecaj motivacije zaposlenika na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije prikazana je na grafikonu 14 i grafikonu 15.



**Grafikon 14.** Podjela ispitanika prema razini slaganja s izjavama vezanim za utjecaj motivacije zaposlenika na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije - prvi dio

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Pola ispitanika, točnije 50 % ispitanika u istraživanju u potpunosti se slaže s tim da motivacijski sustav poslovne organizacije mora biti usklađen sa strateškim ciljevima poslovne organizacije, 50 % ispitanika u istraživanju u potpunosti se slaže s tim da su visoko motivirani da svojim radom doprinesu ostvarenju strateških ciljeva poslovne organizacije u kojoj su zaposleni, 47,06 % ispitanika u potpunosti se slaže s tim da su zaposlenici koji su uključeni u postavljanje strateških ciljeva poslovne organizacije motiviraniji na radnom mjestu.



**Grafikon 15.** Podjela ispitanika prema razini slaganja s izjavama vezanim za utjecaj motivacije zaposlenika na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije - drugi dio

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

39,22 % ispitanika u potpunosti se slaže da su zaposlenici u poslovnoj organizaciji motiviraniji na radnom mjestu kada mogu povezati individualne i strateške organizacijske ciljeve, a 50 % ispitanika u potpunosti se slaže da motivirani zaposlenici više doprinose ostvarenju strateških ciljeva poslovne organizacije.

## 5.2. ZAKLJUČCI ISTRAŽIVANJA

Nakon provedenog istraživanja došlo se do zaključaka koji će se iznijeti u ovom poglavlju.

U istraživanju su sudjelovali muškarci i žene. Većina ispitanika u istraživanju imala je između 20 i 30 godina, završen fakultet i primanja do 1.000,00 eura. Kada je u pitanju pozicija na kojoj su ispitanici u trenutku sudjelovanja u istraživanju bili zaposleni, većina ispitanika bili su zaposlenici u poslovnim organizacijama, a manji dio ispitanika bili su menadžeri.

Nadalje, većina ispitanika u istraživanju motivaciju na trenutnom radnom mjestu ocijenila je ocjenom vrlo dobar. Izravne i neizravne materijalne kompenzacije koje u najvećoj mjeri utječu na ispitanike u istraživanju su plaća, dodaci na plaću te plaćena odsutnost na radnom mjestu i slobodni dani. Kada su u pitanju nematerijalne strategije motiviranja na radnom mjestu, ispitanike u najvećoj mjeri motiviraju dobivanje povratne informacije o radu i radnoj uspješnosti od strane nadređenih osoba, fleksibilno radno vrijeme te zahvale i pohvale od strane nadređenih osoba. Razinu motivacije većine zaposlenika u najvećoj mjeri smanjuju niska plaća i nemogućnost napredovanja na višu poziciju u poslovnoj organizaciji.

Više od pola ispitanika u istraživanju u potpunosti se slaže s tim da su zaposlenici u poslovnoj organizaciji učinkovitiji na radnom mjestu kada znaju što se od njih očekuje i izjašnjava da je upoznato sa strateškim ciljevima poslovne organizacije u kojoj su zaposleni, a nešto manje od pola ispitanika smatra da su zaposlenici u poslovnoj organizaciji učinkovitiji na radnom mjestu kada mogu povezati individualne i strateške organizacijske ciljeve.

Pola ispitanika u istraživanju u potpunosti se slaže s tim da motivacijski sustav poslovne organizacije mora biti usklađen sa strateškim ciljevima poslovne organizacije, navodi da su visoko motivirani da svojim radom doprinesu ostvarenju strateških ciljeva poslovne organizacije u kojoj su zaposleni i smatra da motivirani zaposlenici više doprinose ostvarenju strateških ciljeva poslovne organizacije. Nešto manje od pola ispitanika u potpunosti se slaže da su zaposlenici koji su uključeni u postavljanje strateških ciljeva poslovne organizacije motiviraniji na radnom mjestu, a čak 39,22 % ispitanika u potpunosti se slaže da su zaposlenici u poslovnoj organizaciji motiviraniji na radnom mjestu kada mogu povezati individualne i strateške organizacijske ciljeve.



## 6. ZAKLJUČAK

Ljudi, odnosno ljudski potencijali u poslovnoj organizaciji danas imaju vrijednost kao nikad prije. Razlog tome leži u činjenici da o znanju, vještinama i sposobnosti ljudi u poslovnoj organizaciji da se prilagode promjenama koje se događaju u okruženju u kojem poslovna organizacija posluje ovisi uspjeh poslovanja cjelokupne poslovne organizacije. Upravo zbog velikih promjena koje se gotovo svakodnevno događaju u svijetu i izravno utječu na poslovanje poslovnih organizacija iste moraju ulagati u motivaciju vlastitih zaposlenika kako bi isti bili zadovoljni na radnom mjestu, ostali vjerni poslovnoj organizaciji u kojoj su zaposleni te svojim radom doprinijeli ostvarenju strateških ciljeva poslovne organizacije.

Poslovne organizacije uspješne su onoliko koliko su uspješni zaposlenici poslovne organizacije. Uspješnost zaposlenika u poslovnoj organizaciji uvelike ovisi o menadžerima koji su zaduženi za upravljanje zaposlenicima i motiviranjem zaposlenika kako bi isti postigli puni potencijal i svojim radom doprinijeli, prije svega, ostvarenju ciljeva poslovne organizacije u kojoj su zaposleni. Samo zaposlenici koji su upoznati sa strateškim ciljevima poslovne organizacije i visoko su motivirani na radnom mjestu mogu aktivno, odnosno svojim radom pomoći poslovnoj organizaciji da ostvari strateške ciljeve.

Iz rezultata istraživanja koje je provedeno na uzorku od 102 sudionika vidljivo je da je motivacija zaposlenika na radnom mjestu izuzetno važna, da motivacijski sustav i strateški ciljevi poslovne organizacije moraju biti usklađeni te da motivacija zaposlenika utječe na to hoće li strateški ciljevi poslovne organizacije biti ostvareni ili ne.

Iz svega navedenog u radu dolazi se do zaključka da kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima poslovne organizacije podrazumijeva upravljanje motivacijom svakog pojedinog zaposlenika poslovne organizacije, a što uspješnije menadžeri iskombiniraju ekstrinzične i intrinzične motivacijske faktore kod svakog zaposlenika i što su više zaposlenici upoznati sa strateškim ciljevima poslovne organizacije to će isti biti efikasniji i efektivniji na radnom mjestu te će svojim radom doprinijeti ostvarenju strateških ciljeva poslovne organizacije.

## 7. IZJAVA

### Izjava o autorstvu diplomskog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta:** Diana Karakaš

**Matični broj studenta:** 8-004/21

**Naslov rada:** Utjecaj motivacije zaposlenika na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristila sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirala niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam navela autora i izvor te ih jasno označila znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spremna 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

---

---

## 8. POPIS LITERATURE

### 8.1. KNJIGE

1. Bahtijarević – Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
2. Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija – nakladništvo d.o.o.
3. Carbonara, S. (2019) *Angažiranost zaposlenika: vodič za menadžere*. Zagreb: MATE d.o.o.
4. Certo, S.C. i Certo, S.T. (2008) *Moderni menadžment, 10. izdanje*. Zagreb: MATE d.o.o.
5. Dressler, G. (2015) *Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje*. Zagreb: MATE d.o.o.
6. Gutić, D., Devčić, A. i Šostar, M. (2017) *Organizacija poduzeća*. Osijek: Studio HS Internet d.o.o.
7. Gutić, D., Stanić, L. i Martić, B. (2017) *Principi menadžmenta: temelj modernog poslovanja*. Osijek: Studio HS Interney d.o.o.
8. Jurina, M. (2011) *Organizacija i menadžment*. Zaprrešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprrešić
9. Mateša, Z. (2019) *Uvod u strateški menadžment*. Zagreb: MATE d.o.o.
10. Previšić, J. i Bratko, S. (2001) *Marketing*. Zagreb: Sinergija – nakladništvo d.o.o.
11. Sikavica, P. (2011) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
12. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
13. Sikavica, P. i Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija – 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Informator
14. Škrčić, M. i Mikić, M. (2011) *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija – nakladništvo d.o.o.
15. Žugaj, M., Šehanović, J. i Cingula, M. (2004) *Organizacija – drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin

## 8.2. ZNANSTVENI RADOVI

1. Bistričić, A. (2006) *Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektom pristupu*. *Tourism and hospitality management*, 12 (1), 101-110. <https://doi.org/10.20867/thm.12.1.8> [pristupljeno: 20. lipnja 2023.]
2. Dunković, D. (2000) *Strateško usmjerenje menadžmenta prema modernoj informacijskoj tehnologiji u hrvatskim tvrtkama*. *Ekonomski vjesnik*, XIII (1-2), 63-79. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/200289> [pristupljeno: 15. svibnja 2023.]
3. Jambrek, I. 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. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/40704> [pristupljeno: 05. rujna 2023.]
4. Kadlec, Ž. (2013) *Strateški menadžment vs. strateško planiranje*. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 4 (1), 4956-0. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/104881> [pristupljeno: 20. svibnja 2023.]
5. Krajnović, A., Lordanić - Lukavac, S. i Jović, I. (2012) *Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima*. *Oeconomica Jadertina*, 2 (1), 72-80. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/83581> [pristupljeno: 20. svibnja 2023.]
6. Križmarić, Ž. (2014) *Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova*. *Tehnički glasnik*, 8 (1), 48-52. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/120073> [pristupljeno: 18. lipnja 2023.]
7. Nakić, S. i Lindov, K. (2020) *Motivacija kao čimbenik razvoja ljudskih resursa*. *GLASILO FUTURE*, 3 (3), 1-16. <https://doi.org/10.32779/gf.3.3.1> [pristupljeno: 28. svibnja 2023.]
8. Perkov, D., Gregurić-Bajza, N. i Perkov, M. (2018) *Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja*. *Zbornik sveučilišta Libertas*, 3 (3), 81-94. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/195844> [pristupljeno: 28. svibnja 2023.]
9. Petrović, M. i Bonacin, M. (2017) *Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu i ugostiteljstvu*. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 8 (1), 51-57. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/182986> [pristupljeno: 13. lipnja 2023.]

## 9. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

### 9.1. POPIS SLIKA

<b>Slika 1.</b> Najvažnija načela poslovne organizacije .....	8
<b>Slika 2.</b> Odnos misije, vizije, strategija i ciljeva poslovne organizacije .....	13
<b>Slika 3.</b> Funkcije menadžmenta.....	15
<b>Slika 4.</b> Koraci u procesu strateškog menadžmenta .....	18
<b>Slika 5.</b> Maslowljeva hijerarhija potreba.....	25
<b>Slika 6.</b> Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava .....	29
<b>Slika 7.</b> Čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju .....	32

### 9.2. POPIS TABLICA

<b>Tablica 1.</b> Vanjski i unutarnji čimbenici poslovne organizacije .....	9
<b>Tablica 2.</b> Skupine motiva .....	24
<b>Tablica 3.</b> Menadžeri nekad i danas.....	28
<b>Tablica 4.</b> Materijalne kompenzacije zaposlenika .....	30

### 9.3. POPIS GRAFIKONA

<b>Grafikon 1.</b> Podjela ispitanika u istraživanju prema spolu .....	36
<b>Grafikon 2.</b> Podjela ispitanika u istraživanju prema dobi .....	37
<b>Grafikon 3.</b> Podjela ispitanika u istraživanju prema stručnoj spremi.....	38
<b>Grafikon 4.</b> Podjela ispitanika u istraživanju prema mjesečnim primanjima.....	39
<b>Grafikon 5.</b> Podjela ispitanika u istraživanju prema radnom mjestu.....	40
<b>Grafikon 6.</b> Podjela ispitanika u istraživanju prema razini motivacije na radnom mjestu .....	41
<b>Grafikon 7.</b> Podjela ispitanika u istraživanju prema razini motivacije ispitanika kada su u pitanju izravne i neizravne materijalne kompenzacije na radnom mjestu – prvi dio.....	42

<b>Grafikon 8.</b> Podjela ispitanika u istraživanju prema razini motivacije ispitanika kada su u pitanju izravne i neizravne materijalne kompenzacije na radnom mjestu – drugi dio.....	43
<b>Grafikon 9.</b> Podjela ispitanika u istraživanju prema razini motivacije ispitanika kada su u pitanju nematerijalne strategije motiviranja na radnom mjestu - prvi dio .....	44
<b>Grafikon 10.</b> Podjela ispitanika u istraživanju prema razini motivacije ispitanika kada su u pitanju nematerijalne strategije motiviranja na radnom mjestu - drugi dio .....	45
<b>Grafikon 11.</b> Podjela ispitanika prema razini na kojoj pojedini čimbenici smanjuju razinu motivacije ispitanika u istraživanju na radnom mjestu - prvi dio .....	46
<b>Grafikon 12.</b> Podjela ispitanika prema razini na kojoj pojedini čimbenici smanjuju razinu motivacije ispitanika u istraživanju na radnom mjestu - drugi dio .....	47
<b>Grafikon 13.</b> Podjela ispitanika prema razini slaganja s izjavama vezanim za strateške ciljeve poslovne organizacije.....	48
<b>Grafikon 14.</b> Podjela ispitanika prema razini slaganja s izjavama vezanim za utjecaj motivacije zaposlenika na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije - prvi dio.....	49
<b>Grafikon 15.</b> Podjela ispitanika prema razini slaganja s izjavama vezanim za utjecaj motivacije zaposlenika na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije - drugi dio.....	50

## 10.PRILOZI

Izgled online Google obrasca u kojem se provelo istraživanje:

### Utjecaj motivacije zaposlenika na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije

Poštovani/a, hvala na iskazanom interesu za sudjelovanje u istraživanju. Vaši odgovori u potpunosti su anonimni i koristit će se isključivo za pisanje diplomskog rada.

[Prijavite se na Google](#) da biste spremili svoj napredak. [Saznajte više](#)

**\* Označava obavezno pitanje**

1. Koji je Vaš spol? \*

Muško

Žensko

2. Koja je Vaša dob? \*

20 - 30 godina

31 - 40 godina

41 - 50 godina

51 i više godina

3. Koja je Vaša stručna sprema? \*

Srednja stručna sprema

Viša stručna sprema

Visoka stručna sprema

Magistra/tar znanosti

4. Kolika su Vaša trenutna mjesečna primanja? \*

do 1.000,00 eura

1.000,01 - 1.500,00 eura

1.500,01 - 2.000,00 eura

više od 2.000,01 eura

5. Na kojoj poziciji se nalazite na trenutnom radnom mjestu? \*

- Zaposlenik
- Menadžer

6. Ocjenom od 1 do 5 označite razinu vlastite motivacije na trenutnom radnom mjestu. \*

1            2            3            4            5

nedovoljan                        odličan

7. Ocjenama od 1 do 5 označite u kojoj mjeri Vas navedene izravne i neizravne materijalne kompenzacije motiviraju na radnom mjestu. \*

	1-uopće me ne motivira	2-ne motivira me	3-niti me motivira niti me ne motivira	4-motivira me	5-u potpunosti me motivira
Plaća	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novčani dodaci na plaću (npr. novčani bonusi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naknade za inovacije i radni uspjeh	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odlazak na plaćene edukacije i školovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plaćena odsutnost na radnom mjestu i slobodni dani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Korištenje službenog automobila poslovne organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odlazak na plaćena studijska putovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



8. Ocjenama od 1 do 5 označite u kojoj mjeri Vas navedene nematerijalne strategije motiviranja motiviraju na radnom mjestu. \*

	1-uopće me ne motivira	2-ne motivira me	3-niti me motivira niti me ne motivira	4-motivira me	5-u potpunosti me motivira
Fleksibilno radno vrijeme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zahvale i pohvale od strane nadređenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobivanje povratne informacije o radu i radnoj uspješnosti od strane nadređenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijska kultura koja vlada u poslovnoj organizaciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uključenost u donošenje odluka u poslovnoj organizaciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obogaćivanje posla (povećanje zadataka i odgovornost, davanje veće autonomije na radnom mjestu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Ocjenama od 1 do 5 označite u kojoj mjeri navedeno smanjuje razinu Vaše motivacije na radnom mjestu.

	1-u potpunosti ne smanjuje razinu moje motivacije	2-ne smanjuje razinu moje motivacije	3-niti smanjuje niti ne smanjuje razinu moje motivacije	4-smanjuje razinu moje motivacije	5-u potpunosti smanjuje razinu moje motivacije
Niska plaća	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povećanje obujma posla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nemogućnost dodatnog usavršavanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nemogućnost napredovanja na višu poziciju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odnos s nadređenima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Ocjenama od 1 do 5 označite razinu slaganja s navedenim izjavama vezanim \* za strateške ciljeve poslovne organizacije.

	1-u potpunosti se ne slažem	2-ne slažem se	3-niti se slažem niti se ne slažem	4-slažem se	5-u potpunosti se slažem
Zaposlenici u poslovnoj organizaciji učinkovitiji su na radnom mjestu kada znaju što se od njih očekuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposlenici u poslovnoj organizaciji učinkovitiji su na radnom mjestu kada mogu povezati individualne i strateške organizacijske ciljeve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upoznat/a sam sa strateškim ciljevima poslovne organizacije u kojoj sam zaposlen/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ocjenama od 1 do 5 označite razinu slaganja s navedenim izjavama vezanim \*  
za motivaciju zaposlenika i strateške ciljeve poslovne organizacije.

	1-u potpunosti se ne slažem	2-ne slažem se	3-niti se slažem niti se ne slažem	4-slažem se	5-u potpunosti se slažem
Motivacijski sustav poslovne organizacije mora biti usklađen sa strateškim ciljevima poslovne organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visoko sam motiviran/a da svojim radom doprinesem ostvarenju strateških ciljeva poslovne organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposlenici koji su uključeni u postavljanje strateških ciljeva motiviraniji su na radnom mjestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposlenici u poslovnoj organizaciji motiviraniji su na radnom mjestu kada mogu povezati individualne i strateške organizacijske ciljeve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivirani zaposlenici više doprinose ostvarenju strateških ciljeva poslovne organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Podnesi

Izbriši obrazac

Google nije izradio niti podržava ovaj sadržaj. [Prijava zloupotrebe](#) - [Uvjeti pružanja usluge](#) - [Pravila o privatnosti](#)

Google Obrasci

# ŽIVOTOPIS


## Diana Karakaš


**Datum rođenja:** 11/04/2000

**Državljanstvo:** njemačko,  
hrvatsko

**Spol:** Žensko

### KONTAKT

 [kdiana040774@gmail.com](mailto:kdiana040774@gmail.com)

 (+385) 0953752798



### RADNO ISKUSTVO

- **2023 – TRENUTAČNO** Plauen, Njemačka  
**Zaposlenik** Klick Logistik GmbH
- **2019 – 2021** Bilje, Hrvatska  
**Prodavač** DS Focus d.o.o.

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

- **2018 – 2021** Osijek, Hrvatska  
**Prvostupnica ekonomije** Veleučilište s pravom javnosti  
Baltazar Zaprešić  
**Internetske stranice** [www.bak.hr](http://www.bak.hr)

### JEZIČNE VJEŠTINE

**MATERINSKI JEZIK/JEZICI:** njemački | hrvatski

**Drugi jezici:**

engleski

Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	Pisanje
C2	C2	C1	C1	C1

*Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik*

### DIGITALNE VJEŠTINE

MS Office (Word Excel PowerPoint) | Windows | Komunikacijski programi  
(Skype Zoom TeamViewer) | Internet

### KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE

Verbalna artikulacija | Aktivno slušanje | Fleksibilna

### ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE

Planiranje | Timski rad | Multitasking

### DODATNE INFORMACIJE

#### Vozačka dozvola

- **Vozačka dozvola:** AM
- **Vozačka dozvola:** B

#### Hobiji i interesi

- **Putovanje, čitanje, učenje stranog jezika**