

# Važnost strategije motiviranja zaposlenika

---

Ivanović, Danijela

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:399544>

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

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

Repository / Repozitorij:



[Virovitica University of Applied Sciences Repository](#) -  
[Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Stručni prijediplomski studij Menadžment

DANIJELA IVANOVIĆ

VAŽNOST STRATEGIJE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA

ZAVRŠNI RAD

VIROVITICA, 2023.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Stručni prijediplomski studij Menadžment

VAŽNOST STRATEGIJE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA

ZAVRŠNI RAD

Predmet: Upravljanje ljudskim potencijalima

Mentor:

dr.sc. Anita Prelas Kovačević, prof.struč.stud.

Student:

Danijela Ivanović

VIROVITICA, 2023.



Veleučilište u Virovitici

Stručni prijediplomski studij Menadžmenta - Smjer Informatički menadžment

OBRAZAC 1b

ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

Student/ica: **DANIJELA IVANOVIĆ** JMBAG: **0307013890**

Imenovani mentor: **dr.sc. Anita Prelas Kovačević, prof.struč.stud.**

Imenovani komentor: -

Naslov rada:

*Važnost strategije motiviranja zaposlenika*

**Puni tekst zadatka završnog rada:**

Na temelju proučene relevantne stručne literature i provedene analize na primjeru odabranih poslovnih subjekata, u radu će se pružiti sveobuhvatan uvid u različite aspekte motivacije zaposlenika i samu važnost iste te istražiti kako su teorijski koncepti primijenjeni u praksi.

Nadalje, ovim radom dokazuje se sposobnost primjene teorijskih i praktičnih znanja stečenih tijekom studija kao i sposobnost samostalnog služenja odgovarajućom domaćom i inozemnom literaturom, tj. korištenje spoznaja, činjenica i stavova objavljenih u navedenim izvorima.

**Datum uručenja zadatka studentu/ici:** 31.07.2023.

**Rok za predaju gotovog rada:** 08.09.2023.

Mentor:

**dr.sc. Anita Prelas Kovačević, prof.struč.stud.**

*Dostaviti:*

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

# SADRŽAJ

I. UVOD .....	1
2. DEFINICIJA MOTIVACIJE .....	2
3. VAŽNOST MOTIVACIJE.....	4
4. TEORIJE MOTIVACIJE .....	6
5. STRATEGIJA MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA .....	13
5.1. Motiviranje materijalnim strategijama.....	14
5.2. Motiviranje nematerijalnim strategijama.....	17
6. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIKA U ODABRANIM TVRTKAMA KAO PRIMJER .....	19
6.1. Tvrтка Google .....	19
1.2. Tvrтка Tesla.....	21
7. ANALIZA SUSTAVA NAGRAĐIVANJA I MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU ODABRANOG PODUZEĆA RIPS.....	23
8. ZAKLJUČAK.....	26
9. POPIS LITERATURE .....	27
10. POPIS ILUSTRACIJA.....	28

## VAŽNOST STRATEGIJE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA

### IMPORTANCE OF EMPLOYEE MOTIVATION STRATEGY

**SAŽETAK:** Tema ovog završnog rada usmjerava se na analizu važnosti strategije motiviranja zaposlenika unutar organizacija. U cilju ostvarivanja organizacijskih ciljeva, povećanja produktivnosti i stjecanja konkurentske prednosti na tržištu, motivacija zaposlenika postaje ključni faktor. Počevši definicijom "motivacije zaposlenika" i njenog značenja u kontekstu ostvarivanja organizacijskih ciljeva, istražujemo različite teorije motivacije, uključujući teoriju motivacije uloga, teoriju motivacije postignuća, teoriju motivacije s dva faktora i teorije motivacije sadržaja koje analiziraju hijerarhiju potreba i hijerarhiju na tri razine. Motivacija zaposlenika se prepoznaje kao ključni element uspješnog poslovanja u suvremenom poslovnom okruženju. U brzo mijenjajućem i konkurencijski intenzivnom svijetu, motiviranje zaposlenika postaje presudno za postizanje uspjeha organizacija. Istovremeno, suočavajući se s izazovom održavanja timova visoko angažiranima i usmjerenima prema organizacijskim ciljevima, menadžeri moraju biti stručni u poticanju svojih zaposlenika na izniman napor i intelektualni angažman. Dalje, istražujemo konkretne primjere strategija motiviranja u svjetski poznatim tvrtkama poput Googlea i Tesle, analizirajući kako njihovi pristupi podstiču inovacije i uspjeh. Također, analizira primjer tvrtke RIPS, istražujući nedostatke u njihovom sustavu motiviranja i nagrađivanja zaposlenika. Kroz duboku analizu i istraživanje, izvodimo zaključke i te neke od prijedloga za poboljšanje njihovog sustava i povećanje iz već provedenog istraživanja zadovoljstva zaposlenika. Ovaj rad pruža uvid u ključne strategije motiviranja zaposlenika i pristupe koje organizacije koriste kako bi se uspješno nosile s izazovima modernog poslovnog svijeta, prepoznajući zaposlenike kao neprocjenjiv resurs.

**Ključne riječi** - motivacija zaposlenika, sadržajne teorije, procesne teorije, strategije motivacije, angažman, produktivnost.

## I. UVOD

Tema motivacije zaposlenika istražuje se i analizira u ovom radu, koji također daje pregled brojnih teorija i taktika koje su korištene za promicanje i održavanje visoke razine motivacije unutar organizacije. Kako bi se postigli organizacijski ciljevi, povećala produktivnost i stekla konkurentna prednost na tržištu, motivacija zaposlenika je ključna. Najprije se definira značenje pojma "motivacija zaposlenika" i značenje ovog pojma u kontekstu ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Fokus se zatim seli na druge teorije motivacije, uključujući teoriju motivacije uloga, teoriju motivacije postignuća, teoriju motivacije s dva faktora i teorije motivacije sadržaja koje ispituju hijerarhiju potreba i hijerarhiju na tri razine..

Motivacija zaposlenika predstavlja ključni element uspješnog poslovanja u suvremenom svijetu. U današnjim poslovnim uvjetima, gdje se brze promjene i visoka konkurencija smatraju normom, motiviranje zaposlenika postaje ne samo važno, već i presudno za uspjeh organizacija. Menadžeri su suočeni s izazovom stalnog poticanja svojih timova na veće napore, intelektualne izazove i angažman, sve dok se usklađuju s organizacijskim ciljevima. Da bismo dublje razumjeli važnost motivacije, proučili smo brojne teorije i pristupe, istražujući što pokreće ljude i kako se to može primijeniti u poslovnom okruženju. Osim toga, istražili smo i ključnu razliku između motivacije i manipulacije, često zamagljujući pojam motivacije u poslovnom svijetu. Motivirani, kvalitetni zaposlenici su najvrjedniji resurs svake organizacije.

Da bi organizacije postigle uspjeh, zaposlenici moraju imati odgovarajuće kompetencije, sredstva rada i biti motivirani. Upravljanje i vođenje ljudskim potencijalima putem motivacije ključni je faktor u postizanju zajedničkih ciljeva. U nastavku teksta, istražujemo konkretne primjere strategija motiviranja zaposlenika u svjetski poznatim tvrtkama poput Googlea i Tesle, razmatrajući kako njihovi pristupi potiču inovacije i uspjeh.

Nadalje, analiziramo primjer poduzeća RIPS, gdje istražujemo nedostatke u njihovom sustavu motiviranja i nagrađivanja zaposlenika. Kroz analizu i istraživanje, dolazimo do zaključaka i prijedloga kako poboljšati njihov sustav i povećati zadovoljstvo zaposlenika. Ovaj tekst će nam pomoći razumjeti ključne strategije motivacije zaposlenika i pristupe koji se koriste kako bi se organizacije uspješno nosile s izazovima suvremenog poslovnog svijeta.

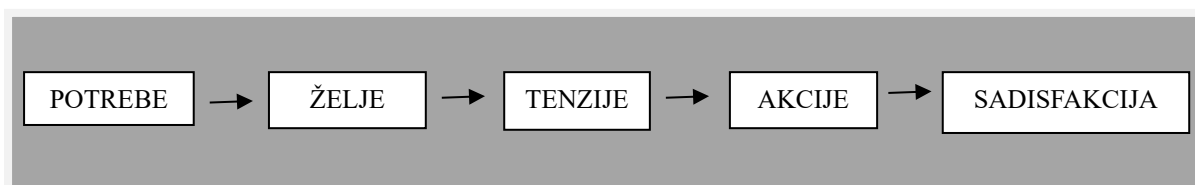
## 2. DEFINICIJA MOTIVACIJE

Motivacija čini skup doživljaja i ponašanja koji su potaknuti određenim motivima. Nadalje, na hrvatskom jezičnom portalu motivacija<sup>1</sup> se određuje kao "...psihološki skup pobuda koje čovjeka pokreću na aktivnost te određuju smjer, intenzitet i trajanje te aktivnosti."

Tudor Goran (2010:12) definira motivaciju kao unutarnji nagon koji potiče pojedinca na određeno ponašanje s kojim će ostvariti svoje ciljeve, odnosno zadovoljiti svoje potrebe.

Motivacija se postiže kroz aktivno uključivanje svih faza procesa, počevši od prepoznavanja potreba koje potiču želje za njihovim zadovoljenjem, a zatim praćenjem napora koji potiču na akciju, sve do konačnog zadovoljstva kao posljedice ovog ciklusa (*Buble, 2006*).

**Slika 1. Primjer procesa motivacijskog lanaca**



*Izvor: Buble M., (2006.): Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija, str. 487*

Objašnjenje motivacijskog lanca često ima složenu dinamiku i proizlazi iz različitih činjenica kao što možemo vidjeti na slici 1. Prvo, potrebe, osim osnovnih fizioloških, često ovise o okolnostima u kojima pojedinac djeluje. Ovo je posebno vidljivo kod potreba višeg reda. Primjerice, nečija promocija može potaknuti druge da poduzmu korake prema vlastitoj promociji. Osim toga, motivacijski lanac ne uvijek slijedi isti put kao što je prikazano na slici, što znači da potrebe obično potiču ponašanje, ali ponekad se ponašanje može razviti iz tih potreba, što stvara novu osnovu za motivacijski lanac.

Na motivaciju utječu brojni faktori. Porter i Miles posebno ističu tri grupe faktora, a to su sljedeće grupe (*Buble, 2006*):

1. individualne karakteristike,
2. karakteristike posla,
3. organizacijske karakteristike.

<sup>1</sup> [https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=e1hlURk%253D](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=e1hlURk%253D)

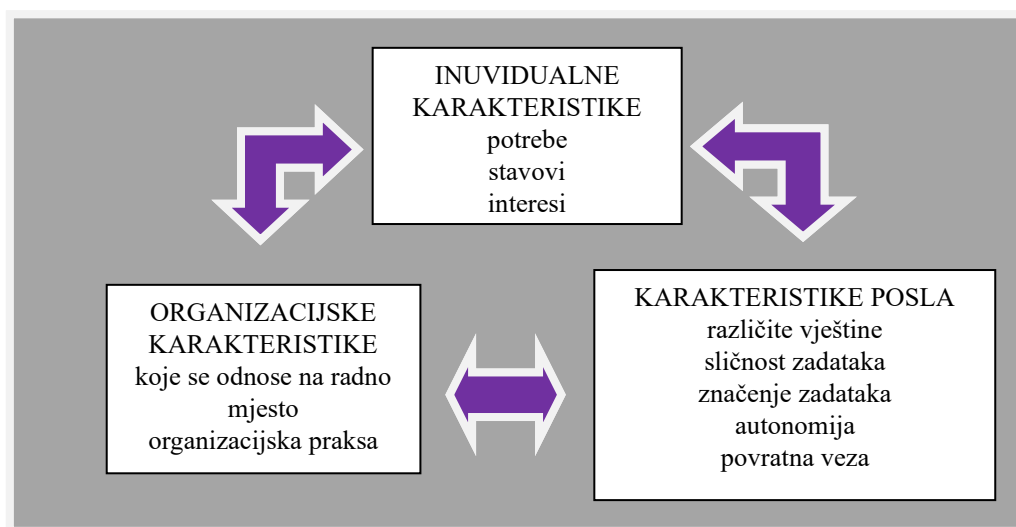


*Individualne karakteristike* obuhvaćaju potrebe, interese, stavove i preferencije koje svaki pojedinac donosi sa sobom u svoje radno okruženje. Ove osobne karakteristike variraju među ljudima, pa dok nekome može biti važna motivacija kroz plaću, drugome može biti značajnija slobodna vremena, prilika za napredovanje ili čak sam izazov posla..

*Karakteristike posla* obuhvaćaju složenost i zahtjevnost posla te stupanj samostalnosti koji zaposlenik ima na svom radnom mjestu. Motivacija pojedinca raste kada postoji usklađenost između osobnih atributa i zahtjeva posla. To znači da će osoba biti više potaknuta da izvršava svoje zadatke ako su ti zadaci povezani s njenim znanjem, iskustvom i vještinama ili ako joj se pruži mogućnost donošenja odluka (Buble, 2006).

*Organizacijske značajke* obuhvaćaju strategije za upravljanje ljudskim resursima i opseg zadatka koji se upravlja u okviru poslovanja, kao i politike za upravljanje osobljem. Važno je istaknuti da korisnost organizacijskih karakteristika proizlazi iz njihove sposobnosti da osiguraju osjećaj sigurnosti i pravednosti među članovima grupe unutar određenog konteksta, kako se može vizualizirati na slici broj 2.

**Slika 2. Interakcija motivacijskih faktora**



Izvor: Hellriegel, D., i Slocum, J.W. (1998) *Organizational Behavior*. South-Western College Pub., str

429

Slika broj 2 prikazuje kako se interakcija između motivacijskih čimbenika sastoji od: individualnih osobina koje zaposlenici posjeduju, potrebnih karakteristika za njihovu ulogu te okolinskih faktora koji utječu na radno okruženje zaposlenika. Ovi su faktori ključni za menadžment kako bi bolje oblikovao odgovarajući sustav motivacije u tvrtki (Buble, 2006).

### 3. VAŽNOST MOTIVACIJE

Motiviranje zaposlenih važan je, a moglo bi se reći da u suvremenim poslovnim uvjetima postaje najvažniji, dio menadžerskog posla. Menadžeri moraju stalno motivirati zaposlene za sve veće i izazovnije zadatke, intelektualne napore i sve veći angažman koji zahtijevaju moderni rad i razvoj. Osim toga, oni moraju usmjeravati motivaciju zaposlenih prema postizanju organizacijskih ciljeva. (*Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., 2001., str. 218*)

Brojni teoretičari i psiholozi kroz povijest su istraživali koncept motivacije, kao što su Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Clayton Alderfer, David McClelland i Victor Vroom (Varga, 2011). Tijekom svojih istraživanja, fokusirali su se na definiranje i identificiranje čimbenika koji potiču ljude. Važno je naglasiti da se pojam manipulacije često nepravilno povezuje s motivacijom u stvarnom svijetu, i stoga je važno razjasniti tu razliku.

Svi žude za inspiracijom, no definiranje motivacije ostaje izazov. Mnogi izražavaju želju za povećanjem vlastite motivacije, a isto tako, menadžeri teže imati tim koji je bolje motiviran, dok poslodavci ciljaju na zapošljavanje osoba s izraženom motivacijom.

Tijekom povijesti Deny Richard (2000) govori kako se mijenjala ideja menadžmenta i shvaćanje zaposlenika, od resursa koje treba maksimalno iskoristiti, do potencijala koji treba usmjeravati i voditi. Danas se često pojam motivacije i manipulacije poistovjećuju ili se pogrešno interpretiraju. Manipuliranje naspram vođenja i upravljanja ljudskim potencijalima putem motivacije razlikuje se u situaciji gdje se motivirani zaposlenici i menadžeri "udružuju" i djeluju u istom smjeru na ostvarenju zajedničkog cilja. Prema jednostavnom shvaćanju, manipulacija<sup>2</sup> bi bila navođenje nekoga da učini nešto zato što želimo da on to učini, dok bi motivacija bila navođenja nekoga da učini nešto zato što on to želi. U tome je ključna razlika.

Materijalna sredstva, imovina, strojevi - sve je zamjenjivo ako postoje kvalitetni, motivirani ljudi koji bi upravljali tom opremom. Najvrjedniji resurs organizacije upravo su 12 ljudi, zaposlenici. Da bi se ta teorija potkrijepila ljudi, odnosno zaposlenici moraju "...imati adekvatne kompetencije (sposobnosti, znanja i vještine), potrebna sredstva rada (opremu i odgovarajuće iskustvo) te biti motivirani." (*G. Tudor, 2010:12*).

---

<sup>2</sup> Manipulacija (psihologija), postupak podčinjavanja pojedinca, društvenih skupina, javnosti, komunikacijske procedure, komunikacijskih kanala, medija i subjekata određenoj vrsti interesa. To je model ponašanja obilježen pokušajima da se iskoriste međuljudski kontakti radi zaustavljanja ili skrivanja relevantnih informacija.

Voditelji zaposlenika u organizaciji trebaju biti svjesni da postoji raznolikost čimbenika koji utječu na motivaciju zaposlenika, uključujući materijalne, psihološke i društvene faktore. Osim toga, svaki zaposlenik ima svoje specifične potrebe koje treba zadovoljiti, a te potrebe mogu varirati u radnom okruženju. Stoga je poželjno primijeniti situacijski pristup u motivaciji zaposlenika, jer rukovoditelji ponekad mogu nespretno procijeniti što ih zaista motivira. Također, ključno je osigurati pravedan sustav nagrađivanja jer su nagrade često učinkovitiji poticaj od kazni. Konačno, motivacija zaposlenika često ovisi o tome jesu li ispunjena njihova očekivanja (*G. Tudor, 2010:13*).

Nagrađivanje zaposlenika obuhvaća dodjelu materijalnih i nematerijalnih nagrada za izvršeni rad. Kada se razmatra radna uspješnost i povezane nagrade, dostupne su različite vrste materijalnih poticaja, poput bonusa, povećanja plaće, dionica za menadžere i druge oblike financijskih poticaja. Također, nematerijalne nagrade uključuju usluge poput slobodnih dana, fleksibilnog radnog vremena, rad od kuće, podršku u rješavanju privatnih problema te organiziranje vrtića za djecu zaposlenika i slične pogodnosti (*Sikavica, 2011:546*).

Na samom kraju možemo shvatiti je za uspješno poslovanje tvrtke motivacija iznimno važna. Motivirani zaposlenici su produktivniji, angažiraniji te skloniji kreativnom ostvarenju boljih rezultata. Zadovoljniji zaposlenici samim time ostaju posvećeni svome poslu s čime se smanjuju troškovi za uzastopno traženje i educiranje novih radnika iznova. Nakon svega rečenoga može se i zaključiti da motivirani radnici često bolje surađuju, doprinose boljoj radnoj atmosferi te i utječu na pozitivan ugled tvrtke. Sveukupno visoka motivacija zaposlenika može imati iznimno pozitivan utjecaj na rast i razvoj tvrtke ili organizacije.

## 4. TEORIJE MOTIVACIJE

Teorije motivacije predstavljaju ključne koncepte u razumijevanju onoga što pokreće i usmjerava ljudsko ponašanje. Navedene teorije se bave pitanjima kao šta potiče ljude da djeluju, zbog čega se neka djelovanja ponavljaju te kako unutarnji i vanjski faktori utječu na želje, ciljeve i zadovoljstvo pojedinca. Dije se na sadržajne i procesne te će se u nastavku ukratko opisati svaka od njih.

**Sadržajne teorije** motivacije orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Temelj na kojemu su zasnovane ove teorije je koncept potreba u fokus kojega je analiza značenja individualnih potreba za ponašanje na radu. Ove teorije nastoje objasniti zašto ljudi neke faktore (plaća, sigurnost posla, napredovanje i sl.) žele, a neke izbjegavaju (*Buble, 2006*).

Od sadržajnih teorija motivacije najznačajnije su sljedeće:

1. teorija hijerarhije potreba,
2. teorija trostupanjske hijerarhije,
3. teorija motivacije postignuća,
4. dvofaktorska teorija motivacije,
5. teorija motivacije uloga.

S obzirom na značenje ovih teorija, u nastavku će se izložiti osnovni sadržaj svake od njih posebno.

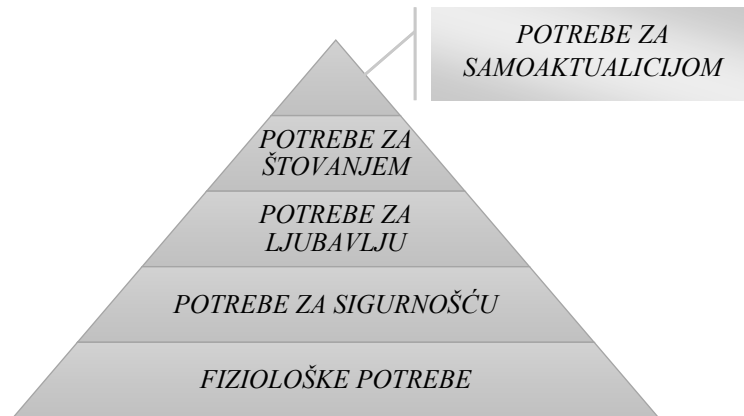
### ***1. Teorija hijerarhije potreba***

Svima poznata, teorija je Abrahama Maslowa čiji temelji počivaju na hijerarhijskoj piramidi koju čine pet razina potreba. Na dnu piramide nalaze potrebe nižeg reda, dok su pri vrhu potrebe višeg reda. Ova teorija govori kad zaposlenici zadovolje potrebe jedne razine kreću u potragu za zadovoljenjem potreba sljedeće razine. Potrebe se ponašaju kao motivatori niže i više razine koji kako se zadovoljavaju prestaju biti motivatori jer gube na važnosti i intenzitetu, ali se zato pojavljuju nove potrebe. Na temelju ovih saznanja prema Vrančiću (2015:30), menadžeri u organizacijama mogu razumjeti razlog zašto zaposlenici koji su već zadovoljili osnovne potrebe postaju demotivirani. Razumiju situacije u kojima prestaju osjećati motivaciju unatoč dobrom prihodu, stabilnom poslu i visokokvalitetnoj opremi za rad. Moguće

je da zaposlenici imaju autonomiju u odlučivanju i kreativan posao, no unatoč tome ostaju bez motivacije. U takvim scenarijima, njihovi nadređeni često zanemaruju ili ne primjećuju da su zaposlenici preopterećeni ili da nisu ispunili svoje obaveze, što znači da se osnovne potrebe zaposlenika nisu zadovoljile.

Sve je te potrebe Maslow grupirao u pet kategorija, kako je to prikazano na slici broj 3 (Buble, 2006).

**Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba**



Izvor: Buble M., (2006.): Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija,  
str. 487

*Fiziološke potrebe* su temelj motivacije. Čine ih esencijalne potrebe za hranom, vodom, zrakom te krovom nad glavom. Ljudi većinom teže k ostvarenju ovih potreba kako bi se kasnije budila žudnja za zadovoljenje onih „viših“. Nezadovoljene fizioloških potreba potiskuje sve ostale potrebe, kako bih se dalo prostora za ostvarenje istih (Buble, 2006).

*Potrebe za sigurnošću* uključuju potrebe za sigurnošću i stabilnošću, te odsutnost prijetnje ili bolesti. Što bi podrazumijevalo da su zaposlenje, zdravstveno osiguranje, mirovinsko osiguranje i sl. bitni elementi preduvjeta ljudske sigurnosti (Buble, 2006).

*Potrebe za ljubavlju* podrazumijevaju potrebe za prijateljstvom, ljubavi i pripadanju. Što bih odmah se odrazilo da ostvarenjem ovih potreba osobe uživaju raditi zajedno s drugima, dok one osobe s nižim stupnjem ovih potreba mogu obavljati poslove s minimalnom socijalnom interakcijom (Buble, 2006).

*Potrebe za poštovanjem* su potrebe sa visokom ocjenom za same sebe, za samopoštovanjem i poštivanjem drugih. Ljudi ovdje prepoznaju mogućnost prestiža, promocije te statusa u društvu, a to vodi k osjećajima samopouzdanja, vrijednosti i sposobnosti. Samo ne

ispunjenje tih potreba razvija osjećaj inferiornosti, slabosti, bespomoćnosti što samo po sebi negativno utječe na motivaciju ljudi (Buble, 2006).

*Potrebe za samoaktualizacijom*<sup>3</sup> uključuju potrebe za osobnim razvojem, samoostvarenjem te realizacijom punog osobnog potencijala. Spada u najviši stupanj realizacije koji omogućava manifestaciju principa da „čovjek mora biti ono što može biti“. U poduzeću će to značiti da zaposlenima tog ranga potreba treba omogućiti kreativan posao njihovim uključivanjem u proces donošenja odluke, rješavanja problema i slično (Buble, 2006).

Prateći ovu osnovu Maslow je razvio dvije temeljne podjele teorije: 1. Pojavljivanje neke potrebe obično je uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge "važnije" potrebe. Nijedna potreba ili želja ne mogu se promatrati izolirano, jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba (Buble, 2006).

## **2. Teorija trostupanjske hijerarhije**

Zbog stroge hijerarhije potreba, kako ih je postavio Maslow, autori nakon njega pokušavali dati nova rješenja. Tako Alderfer razvija *trostupanjsku hijerarhiju potreba* u kojoj bazične elemente čine:

a) *Egzistencijalne potrebe* – čine prvu razinu u hijerarhiji potreba, a odnose se na različite oblike materijalnih i fizioloških potreba koje se zadovoljavaju plaćom i drugim oblicima kompenzacija, uvjetima rada i sl.

b) *Potrebe povezanosti* – Uključuju sve one faktore koji su s aspekta pojedinca bitni, a odnose se na njegovu vezanost za obitelj, suradnike, prijatelje, menadžment i drugo.

c) *Potrebe rasta i razvoja* – uključuju sve one potrebe koje se nalaze u osnovi stvaralačkog djelovanja pojedinca. Njihovim zadovoljavanjem potiče se korištenje ljudskih potencijala te stvara u pojedinca osjećaj cjelovitosti i punoće (Buble, 2006).

---

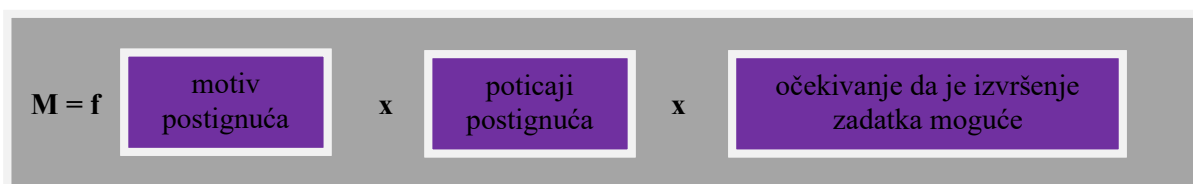
<sup>3</sup> **Samoaktualizacija** prirodna potreba za aktualizacijom vlastite ličnosti, motiv za ostvarivanje svih kognitivnih i čuvstvenih potencijala pojedinca ili najviša razina psihol. razvoja, koja se može postići tek onda kada su zadovoljene sve temeljne potrebe pojedinca. Samoaktualizirana je osoba neovisna, sklona pružanju otpora pritiscima iz okoline, ima izražen smisao za humor, lako stvara prijateljske i druge emocionalne veze te aktivno radi za opću dobrobit. (<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=54303>)

### 3. Teorija motivacije postignuća

Teorija motivacije postignuća poznata kao i McClellandova teorija motivacije koja se temelji na intrinzičnoj motivaciji. Potreba za ostvarenjem rezultata individualna je težnja pojedinca za uspjehom, dok motivaciju predstavlja želja za postizanjem uspjeha odnosno izbjegavanja neuspjeha (*Bahtijarević-Šiber, 1986:44*).

Kakva će procjena pri tome prevladati, ovisi prvenstveno o težini zadatka koji treba izvršiti – ako je zadatak zahtjevniji, veća je vjerojatnost neuspjeha, ali je i veća draž uspjeha i obrnuto: lakši zadatak sadrži veću vjerojatnost ostvarenja, ali je zato manja nagrada tog uspjeha (*Buble 2006*).

#### Ilustracija 4. Prikaz teorije motivacije postignuća



*Izvor: Buble M., (2006.): Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija, str. 489*

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

### 4. Dvofaktorska teorija motivacije

Teorija motivacije Frederica Herzberga, poznata kao dvofaktorska teorija, ima svoje korijene u Maslowljevoj teoriji. Prema ovoj teoriji, nije samo moguće potaknuti motivaciju kod zaposlenika, već je također moguće izazvati demotivaciju. Herzberg naziva higijeničke faktore ekstrinzičnim elementima koji sami po sebi ne potiču zaposlenike na dodatan napor, ali njihova odsutnost ili nedostatak može rezultirati izraženom demotivacijom. S druge strane, motivatori su intrinzični čimbenici koji potiču zaposlenike na ulaganje dodatnog truda i energije (*Vrančić, 2015:29*).

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

## 5. Teorija motivacije uloga

John Miner u svom proučavanju motivacije razvija koncept u kojemu potrebe promatra s aspekta različitih tipova poslova, odnosno uloga. On posebno istražuje motivacijsku strukturu poduzetnika, menadžera i stručnjaka čije se potrebe mogu prikazati kako je to učinjeno u tablici 1.

**Tablica 1. Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka**

	poduzetnik	menadžer	stručnjak
potrebe za:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postignućem</li> <li>• izbjegavanje rizika</li> <li>• feedback</li> <li>• inovacijama</li> <li>• predviđanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozitivan stav prema autoritetu</li> <li>• natjecanjem</li> <li>• moći</li> <li>• afirmacija</li> <li>• statusom</li> <li>• odgovornim obavljanjem menadžerske dužnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• učenjem</li> <li>• autonomijom</li> <li>• statusom</li> <li>• pomaganjem drugima</li> <li>• identifikacijom s profesijom</li> </ul>

*Izvor: Buble M., (2006.): Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija, str. 492*

Značaj ove teorije leži u činjenici da je istaknula različite razloge motivacije za one radnike koji igraju ključnu ulogu unutar organizacije.

**Procesne teorije** motivacije čine drugu značajnu kategoriju teoretskih pristupa razumijevanju motivacije pojedinca. One se trude objasniti osnovne razloge za postupke osobe u specifičnim okolnostima, trajanje njezine aktivnosti i razloge za ulaganje truda u te situacije. Često ih nazivamo i kognitivnim teorijama motivacije, jer se temelje na svjesnom pretpostavljanju voljnog izbora među različitim ponašajnim opcijama. U takvim situacijama,



pojedinci vodeći se određenim očekivanjima o ishodima svog ponašanja, procjenjuju vjerojatnost postizanja ciljeva te izražavaju svoje preference među tim opcijama.

Između procesnih teorija posebno su važne:

1. Kognitivni model Vrooma
2. Teorija nejednakosti Adama
3. Model Porter-Lawlera
4. Tubbsova teorija.

### ***1. Vroomov kognitivni model***

U razvoju modernih teorija motivacije, Vroomov kognitivni model ima ključan utjecaj na napredak razumijevanja motivacije u radnom okruženju i čimbenika koji je podržavaju. Ovaj model naglašava da svaki pojedinac svjesno donosi odluke i izabire svoje ponašanje na temelju predviđenih ishoda. U ovom kontekstu, motivi predstavljaju nagrade koje ih potiču i vjerovanje da će ih postizanje tih ciljeva dovesti do željenih rezultata. Vroom također tvrdi da pojedinac uvijek preferira ono ponašanje koje smatra najprivlačnijim i najvjerojatnijim da će ga približiti ostvarenju svojih unaprijed postavljenih ciljeva. Ova teorija pruža objašnjenje zašto pojedinci ulože izuzetni trud u određenim situacijama, budući da ih motivira obećana nagrada i očekivanje ostvarivanja vlastitih ciljeva. „Ako, na primjer, zaposlenik preferira jedan posao umjesto drugoga, onda ga veća ulaganja u stjecanje znanja za neki drugi posao neće uspjeti motivirati da napusti prvi i prihvati taj drugi posao“ (*Gutić, 2018*).

### ***2. Adamsova teorija nejednakosti***

Adamsova teorija pravednosti istražuje uzroke i rezultate nezadovoljstva i zadovoljstva radnika, promovirajući jednakost i mogućnosti kao ključne principe. Ona naglašava važnost pravičnosti i potrebu za jednakost kao ključne aspekte koji su dosad bili zapostavljeni u razumijevanju ljudskog ponašanja. Ova teorija sugerira da pojedinci očekuju da će ulaganjem truda i iskustva postići zadovoljstvo, ali samo ako postoji pravednost i jednakost. Međutim, kada se pojave neravnoteža i nepravda u radnom okruženju, to može dovesti do smanjenja motivacije, stvaranja napetosti i tenzija u izvršavanju radnih zadataka te čestih problema poput fluktuacije i povećanog izostanka s posla (*Buble, 2006*).

### 3. Porter - Lawlerov model

Porter-Lawlerov integrativni model motivacije objedinjuje dvije teorije Vroomovu i Adamsovu. Smatraju da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i izvršenja radnih zadataka pa se toga Vroomov model proširuje novim faktorima (Belak, 2014).

U procesima motivacije, pored uobičajenih faktora kao što su nagrade, njihova vrijednost i pravičnost, također se uzimaju u obzir individualne sposobnosti i karakteristike, percepcija uloge (zadatka) i zadovoljstvo. Drugim riječima motivacijska snaga se određuje kombinacijom ponašanja koja vodi ka postizanju željenih rezultata za pojedinca.

Ovaj model karakterizira devet varijabli i uključuje intrinzične<sup>4</sup> i ekstrinzične<sup>5</sup> nagrade. Pojedinčeva motivacija za osvajanjem nagrade ovisi o tome kako vrednuje tu nagradu i koliko truda smatra da treba uložiti. U ovom slučaju, i ekstrinzične i intrinzične nagrade, zajedno s percepcijom pravičnosti, doprinose zadovoljstvu pojedinca.

Model uključuje devet različitih varijabli:

- 1) Vrijednost nagrade
- 2) Povezanost napora i nagrade
- 3) Napor zaposlenika
- 4) Sposobnost i karakteristike
- 5) Percepcija uloge
- 6) Performanse
- 7) Intrinzične i ekstrinzične nagrade
- 8) Percepcija pravednosti nagrade
- 9) Zadovoljstvo nagrađivanjem (Buble, 2006).

Unutar modela postoje dva povratna mehanizma - prvi mehanizam povezan je između varijable 6 (performanse) i varijable 2 (veza između nagrade i napora), dok je drugi mehanizam povezan između varijable 9 (zadovoljstvo nagradom) i varijable 1 (vrijednost nagrade). Prva povratna veza analizira da li pojedinac uspješno razumije povezanost između nagrade i uloženog napora, što može rezultirati ili očekivanim postizanjem ciljeva ili, obrnuto, zahtijevati

---

<sup>4</sup> Ekstrinzična motivacija se odnosi na motivaciju koja crpi svoj izvor iz vanjskih faktora, kao što su novčana nagrada, medalje, slava, popularnost i slično.

<sup>5</sup> Intrinzična motivacija proizlazi iz unutarnjih potreba pojedinca, kao što su znatiželja, želja za znanjem, osjećaj osobnog rasta i razvoja i slično.

smanjenje napora u budućim radnim ciklusima. Model sugerira da veza između zadovoljstva poslom i učinkom nije jednostavna, te da uzroci mogu ostati nejasni. Napora koji dovodi do nagrade pozitivno utječe na zadovoljstvo poslom i oblikuje očekivanja pojedinca u vezi budućih rezultata. Dakle, „vrijednost nagrade i percepcija veze te nagrade i napora rezultira u naporu pojedinca kojega će on učiniti da bi tu nagradu ostvario“ (Gutić, 2018).

#### **4. Teorija Marka Tubbsa**

Ključna komponenta teorije prikupljanja podataka Marka Tubbsa je organizacija timova strateškog vodstva. Određene poslovne strategije koje su bitne za rad organizacije moraju odobriti nadležna tijela i sada se moraju koristiti umjesto onih koje su prethodno objavljene i nemaju nikakvo osiguranje kvalitete. Ova teorija promiče delegiranje ovlasti unutar poslovanja kao temeljno razumijevanje motivacije zaposlenika

### **5. STRATEGIJA MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA**

Menadžeri moraju stvoriti tehnike motivacije zaposlenika kako bi stvorili učinkovit motivacijski sustav koji će jamčiti da se pojedinci ponašaju primjereno. Postoji mnogo različitih taktika za poticanje zaposlenika, a svaka od tih taktika ima za glavni cilj zadovoljiti potrebe radnika kako bi oni mogli podržati ciljeve tvrtke.

Prema Certu (2008.), netočno je predviđati da će menadžeri koristiti samo jedan oblik poticaja zaposlenicima. S obzirom da se radi o članovima organizacije koji posjeduju različite stavove, vrijednosti, sposobnosti i stručnost, važno je pomiješati nekoliko motivacijskih tehnika kako bi se potencijal svakog zaposlenika maksimalno iskoristio.

Svaki motivirajući pristup treba motivirati zaposlenike da uspješno obavljaju svoj posao kako bi ostvarili snažne rezultate, razvijali svoje poslovanje i zadržali najbolje osoblje u organizaciji.

Prema istraživanju Bahtijarević-Šiber F. iz 1999. godine, motivacijske strategije mogu se podijeliti na osnovne kategorije: strategije koje uključuju materijalne poticaje strategije koje se temelje na nematerijalnim faktorima motivacije.

## 5.1. Motiviranje materijalnim strategijama

Materijalne tehnike su sofisticirani oblik uvjeravanja koji djeluje na podizanje materijalnog položaja pojedinca u društvu. Razlikuju se neizravne i izravne materijalne metode, tvrdi Bahtijarević-Šiber F. (1999).

Izravne materijalne strategije uključuju plaće i ostale financijske prednosti vezane uz rad pojedinca, dok se neizravne materijalne strategije ostvaruju putem različitih beneficija<sup>6</sup>.

Prema Bahtijarević-Šiber F. (1999.) poticanje zaposlenika materijalnim sredstvima obuhvaća sljedeće aspekte:

- temeljni dio zaposleničke plaće,
- varijabilni dio zaposleničke plaće,
- poticaji za postizanje individualnih i grupnih uspjeha zaposlenika,
- dodatni individualni poticaji za zaposlenike, te
- neizravne nadoknade za zaposlenike.

Na modernom radnom mjestu svaka organizacija treba dobro promišljenu strukturu naknada koja je razumljiva svim zaposlenicima. Zaposlenici moraju razumjeti kakvo će ponašanje rezultirati ukidanjem materijalnih beneficija, kada će i iz kojih razloga biti nagrađeni. Osim toga, važno je da zaposlenici vjeruju sustavu nagrađivanja i da su uvjereni da će se prema svakom zaposleniku odnositi pravedno.

Slika 5: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

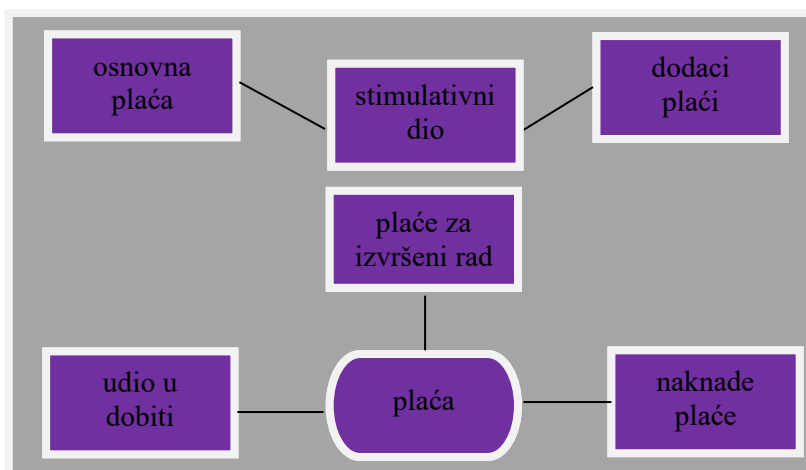
		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	plaća bonusi i poticaji naknade za inovacije naknade za širenje znanja i fleksibilnost	stipendije i školarine studijska putovanja specijalizacije plaćene odsutnosti i slobodan dan automobil kompanije menadžerske beneficije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

Izvor: Salopek, Katavić 2019, 124

<sup>6</sup> **Beneficija** - dobit; povlastica, prednost, korist, olakšica; Dobročinstvo (lat.)

Jedno od primarnih načela na kojima se temelji organizacijsko ponašanje je želja za materijalnom dobiti. Organizacija, njezine procedure i politike imaju izravan utjecaj na nju. Promaknuća, statusni simboli, priznanja, plaće i druge materijalne koristi su evidentne. metode raspodjele pojedinih poticaja i ocjene rada u okviru politike i prakse svake pojedine organizacije (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013: 60).

Slika 6. Osnovne komponente plaće



Izvor: Buntak K., Droždek I., Kovačić R., (2013) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, Vol. 7 No.str. 61

Najstariji i najzastupljeniji oblik motivacije za rad je novac, odnosno plaća. U određenoj tvrtki, zaposleniku se izdaje plaća u zamjenu za njihov rad, a plaća se temelji na učinku pojedinačnog zaposlenika i cjelokupnom učinku tvrtke. Osnovna naknada zaposlenika sastoji se od osnovne plaće, kao i isplata bonusa, beneficija i udjela u zaradi tvrtke.

Osnovna plaća je novčana naknada koju određuju ugovorne strane – zaposlenik i poslodavac te se isplaćuje zaposleniku u određenom roku. Zaposlenik može biti svjestan mogućnosti zarade svojim radom, postizanjem rezultata i sl. Može se ostvariti određeni dodatak na plaću, poznat i kao stimulativni dio plaće ili određeni dodatak.

Cilj stimulativne komponente nagrađivanja je promicanje i osiguranje kontinuiranog ostvarivanja najboljih mogućih standarda radnog učinka sa stajališta poslovnih rezultata društva i zaposlenika. Treba imati na umu da ne može biti usmjeren na isključivo i dosljedno poboljšanje rezultata zaposlenika, jer bi to rezultiralo sagorijevanjem zaposlenika, smanjenjem kvalitete proizvoda, pa čak i neopravdanim povećanjem troškova.

Ovaj dio primanja uvijek varira ovisno o stupnju izvršenja određenog zadatka, što uključuje:

1. Dio plaće temeljen na produktivnosti, koji uključuje plaćanje po komadu ili radnom satu.
2. Dio plaće temeljen na bonusima, koji motivira zaposlene da racionalno koriste dostupne materijalne i ljudske resurse (*Buntak i sur. 2013; 61*).

Isplaćivanje dodataka na plaću zaposlenima za obavljanje posla pod specifičnim uvjetima može rezultirati negativnim posljedicama za pojedinca. Ovi uvjeti uključuju različite kategorije:

1. Nadoplata za rad u smjenama
2. Nadoplata za noćni rad
3. Nadoplata za prekovremeni rad
4. Nadoplata za rad u uvjetima s povremenim teškoćama
5. Nadoplata za rad na praznicima kada se ne radi
6. Nadoplata za rad tijekom tjednog odmora (*Buntak, 2013: 61*).

Jedna od mogućnosti za poticanje materijalne motivacije zaposlenika je primjena metode dijeljenja profita. Koristeći ovu metodu za motivaciju zaposlenika, prvobitno djeluje kako bi se potaknuo veći interes zaposlenika za postizanje boljih poslovnih rezultata u tvrtki, jer zaposlenik tada ima vlastiti interes za ostvarivanje dodatnih koristi.

Prema *Buntak i sur. (2013: 61)* postoje četiri osnovna sistema podjele dobiti a to su:

- a) Sistemi indirektnog udjela u dobiti
- b) Sistemi direktnog udjela u dobiti
- c) Sistemi dioničarstva zaposlenih
- d) Sistemi štednje zaposlenih

Mnoga poduzeća svojim radnicima također daju neizravne materijalne nagrade ili prednosti, koje imaju veliki utjecaj na njihovu motivaciju za rad. Povlastice se ostvaruju kroz članstvo u određenoj organizaciji i ne smatraju se naknadom za rad. Razlikuju se primanja koja se odnose na slobodno vrijeme zaposlenika (godišnji odmori, godišnji odmori, usavršavanje i sl.), primanja koja se odnose na njihovu sigurnost i zdravlje (osiguranje, bolovanje i sl.) te

primanja u obliku usluga drugim zaposlenicima poduzeća (krediti, stipendije i sl.) u skladu s ekonomskim teoretičarima.

## 5.2. Motiviranje nematerijalnim strategijama

Iako materijalni poticaji, odnosno materijalne komponente, predstavljaju nužan čimbenik za sam život zaposlenika, te su po svojoj nužnosti posebna vrsta motivatora, posljednjih godina razvijaju se i nematerijalni elementi motivacije zaposlenika. Neki ljudi žele osjetiti ispunjenje od posla koji obavljaju, naučiti nove stvari, proširiti horizonte, osobno i profesionalno napredovati, itd. Ciljevi i motivacija zaposlenika na poslu pod značajnim su utjecajem ovih želja i poriva, koji također imaju utjecaj na napor. Učinkovitim spajanjem materijalnih i nematerijalnih faktora motivacije formira se cjeloviti sustav motivatora zaposlenika.

Različite nematerijalne strategije, kao što su dizajn posla, stil upravljanja, sudjelovanje, upravljanje kroz ciljeve, fleksibilno radno vrijeme i programi, prepoznavanje i povratne informacije, organizacijska kultura, poboljšanje i razvoj karijera itd., razvijene su i koriste se u organizacijama za temeljitije motivirati zaposlenike (*Bahtijarević-Šiber, 1999*).

Nematerijalne kompenzacije i njihova područja primjene se dijele prema:

*Oblikovanje posla* - Koliko je nečiji rad oblikovan djelomično ovisi o vrsti posla koji obavlja. Jedini način da se promijeni dizajn nekih zadataka koji se ponavljaju jest da se zaposlenici kreću i dovršavaju različite zadatke. Većina inicijativa za redizajniranje poslova usmjerena je na povećanje uzbuđenja, raznolikosti i poteškoća pri zapošljavanju.

*Participacija zaposlenika* - Ciljevi sudjelovanja su povećanje motivacije i interesa zaposlenika, poticanje i korištenje kreativnog potencijala i ukupnog potencijala ljudi, poboljšanje kvalitete donošenja odluka, povećanje identifikacije s organizacijom, poboljšanje kvalitete radnog života te povećanje organizacijske uspješnosti.

*Fleksibilni oblici radnog vremena* - Uz postavljeno razdoblje za obaveznu prisutnost na poslu (poznato i kao osnovno vrijeme), zaposlenici mogu odabrati kada će doći i otići na posao. Vremenski okvir u kojem je moguće javiti se na posao i vremenski okvir u kojem je moguće odlučiti napustiti posao; u oba slučaja pretpostavlja se da je dnevno radno vrijeme uračunato. S

preliminarnim<sup>7</sup> vremenom dolaska i odlaska, postoji mogućnost da se radi nekoliko dana manje ili više, ali radni sat mora biti odrađen svakog dana.

*Alternativni oblici radnog vremena* - Rad od kuće jedna je od alternativnih opcija za fleksibilno radno vrijeme. Kroz "tele-work", koji omogućuje rad od kuće uz pomoć računala i e-maila, moderna tehnologija ubrzava tu tendenciju (*Salopek, Katavić 2019; 126*).

Postoji način obogaćivanja posla uz već navedene nematerijalne plaće. Kako bi se povećala vjerojatnost primjene i realizacije različitih osobnih sposobnosti i znanja, obogaćivanje posla podrazumijeva vertikalno proširenje posla na raznovrsnije zadatke te sposobnost odgovornosti i autonomije djelovanja. Što potiče osobni rast i razvoj (*Salopek, Katavić 2019; 127*).

Jedan od prvobitnih problema koji se pojavljuju u samom procesu motiviranja je otpor zaposlenika, koji sumnjaju da je pristup stimulativnog nagrađivanja objektivan i moralan. Iz toga je razloga je bitno dosegnuti određenu razinu povjerenje zaposlenika u takav sustav, a za što je opet neophodno da zaposlenici o njemu budu dobro informirani. Zato se potiče rast i kreativnost kao ključna osobina zaposlenika jer produktivnost i učinak više nisu dovoljni za kreiranje novih ideja i ostvarivanje novih misija.

---

<sup>7</sup> **preliminaran** (franc. *préliminaire* < srednjovj. lat. *praeliminaris*: prethodan), koji prethodi nečemu važnijemu, koji ga priprema; prethodan, pripreman, uvodan (preliminarni rezultati izbora).



## 6. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIKA U ODABRANIM TVRTKAMA KAO PRIMJER

Tvrtke u današnjem poslovnom svijetu suočavaju se s raznim poteškoćama, uključujući svjetsko rivalstvo i brze tehnološke promjene. Organizacije moraju koristiti jake motivacijske tehnike ako žele ostati konkurentne i motivirati svoje osoblje da daju sve od sebe. Dvije tvrtke: Google i Tesla koje su se pojavile kao ikone uspjeha i inovacija bit će predmet ovog poglavlja. Prikazati će se njihove različite strategije motivacije zaposlenika i kako su ih upotrijebili da se istaknu u svojim područjima.

### 6.1. Tvrtka Google

Multinacionalna korporacija Google specijalizirana je za online oglašavanje i internetsko istraživanje. Od svog osnutka 1998. godine, poslovanje se proširilo na više od 200 zemalja i nudi materijal na više od 100 različitih jezika. Cilj Googlea je objediniti sve dostupne informacije i učiniti ih lako dostupnima korisnicima. Globalno poznat i često smatran najboljom internet tražilicom u ovom trenutku, Google u svojoj bazi podataka ima milijarde online stranica.<sup>8</sup>

Motiviranje zaposlenika ključna je komponenta Googleove korporativne kulture koja promiče kreativnost, inovativnost i visoku produktivnost. Posao teži poticanju dinamičnog radnog mjesta u kojem se članovi osoblja osjećaju cijenjenima, podržanima i nadahnutima za osobni i profesionalni napredak. Evo nekih bitnih komponenti za inspiriranje zaposlenika u Googleu prema Benson, T. (2023):

1. *Sloboda za inovacije*: Google je poznat po svom otvorenom radnom okruženju u kojem članovi osoblja mogu dijeliti svoja razmišljanja i razvijati revolucionarne tehnologije. Bez brige o neuspjehu, zaposlenici se potiču na eksperimentiranje i testiranje novih ideja. Ova strategija promiče inovativnost i osjećaj vlasništva nad projektom. (Benson, T. 2023)

2. *20%-no vrijeme*: "Pravilo 20%", koje dopušta zaposlenicima da koriste 20% svog radnog vremena na projektima koji nisu nužno povezani s njihovim uobičajenim obavezama,

---

<sup>8</sup>Benson, T. (2023.). How Does Google Motivate Their Staff?. Team Tactics. Pristupljeno (6.6.2023.), sa <https://www.teamtactics.co.uk/blog/google-motivate-staff/>

učinilo je Google poznatim. Ova metoda omogućuje zaposlenicima da se koncentriraju na zadatke koji ih uzbuđuju, što može dovesti do inovacija i poboljšanja postojećih proizvoda.

3. *Poticanje radnog okruženja*: Google ulaže značajne napore kako bi stvorio stimulatívno radno mjesto. Nudi niz pogodnosti, uključujući besplatnu hranu, prostor za opuštanje, igre i aktivnosti, teretanu i druge. Atmosfera poput ove potiče osnaživanje i udobnost zaposlenika, što podiže njihovu radnu sreću. (Benson, T. 2023)

4. *Raznolikost i inkluzivnost*: Google potiče uključivanje i raznolikost svoje radne snage. osigurava da se radnici različitog podrijetla, etničke pripadnosti i stajališta osjećaju cijenjenima i prihvaćenima. Raznolikost timova potiče različita razmišljanja i metode, što stimulira radnu okolinu (Benson, T. 2023).

5. *Nagrađivanje i priznanje*: Google odaje priznanje i nagrađuje izvanredne napore zaposlenika. Organizacija ističe vrijednost i doprinos pojedinaca i timova kroz verbalne pohvale i priznanja uz novčane beneficije (Benson, T. 2023).

6. *Razvoj zaposlenika*: Google ulaže u profesionalni razvoj svog osoblja. Nude im priliku da sudjeluju u brojnim internim i eksternim programima obuke kako bi unaprijedili svoje karijere i skupove vještina (Benson, T. 2023).

7. *Komunikacija i transparentnost*: Kultura Googlea uvelike se oslanja na komunikaciju. Zaposlenici i menadžment konstantno komuniciraju putem sastanaka, mailova, internih platformi i izvješća o poslovanju. Zaposlenici mogu saznati više o ciljevima tvrtke i njihovom doprinosu kroz transparentnost (Benson, T. 2023).

Uzorak motivacijskih strategija koje Google može dodatno naglasiti u skladu s Luenendonkom (2019) obuhvaća unapređenje zdravstvene zaštite za zaposlene i njihove obitelji. U središtu Google-a nalaze se također fizioterapeut i stomatolog koji su dostupni za radnike, prilagodljivo radno vrijeme, velikodušan broj godišnjih slobodnih dana, posebne pogodnosti za trudnice, novopečene roditelje, pa čak i očeve. Tu su i korporativni vrtić, financijska pomoć za obrazovanje djece zaposlenika (kao što su školski udžbenici i oprema), podrška za radnike u osobnim, financijskim i pravnim pitanjima, prilike za daljnje obrazovanje i napredovanje te rekreacijski prostori (uključujući teretanu, fitnes, stolni tenis, biljar, igraonicu video igara i slično).<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Luenendonk, M. (18.9.2019.). The Google Way of Motivating Employees. Cleverism. URL: <https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/> (21.8.2023.)

Uz ove strategije poticanja zaposlenika, Google može održati motiviranu radnu snagu koja je željna inovacija i uspjeha za tvrtku.

## 1.2. Tvrtka Tesla

Postizanje izvanrednih rezultata uvelike ovisi o motivaciji zaposlenika, kao i u drugim vrhunskim poslovima. Fokus tvrtke je na stvaranju revolucionarne tehnologije za sektore električnih vozila i obnovljivih izvora energije, stoga je ključno osigurati da radnici budu visoko motivirani za postizanje ovih visokih ciljeva. Evo nekoliko metoda koje Tesla koristi za inspiriranje svog osoblja<sup>10</sup>:

1. *Vizija i misija*: tvrtka Tesla je osnovana s ciljem promicanja zelene energije i razvoja električnih automobila kako bi se smanjili negativni učinci fosilnih goriva na okoliš. Radnici koji su jednako strastveni oko održivosti privučeni su ovom idejom jer im daje osjećaj uključenosti koji se proteže izvan njihovog posla<sup>11</sup>.

2. *Uloga u promjeni svijeta*: Teslin rad ima značajan društveni utjecaj jer promiče zelenu budućnost i bori se protiv klimatskih promjena. Zaposlenici su dodatno nadahnuti da rade na postizanju ciljeva tvrtke svojim osjećajem ponosa što su dio takve misije (Pereira, D. 2023).

3. *Poticanje inovacija*: Inovacija je srž poslovanja poduzeća Tesla. Zaposlenicima se daje prilika da stvore nove koncepte i lijekove koji bi mogli poboljšati robu i tehnologije tvrtke. Njihova kreativnost i osjećaj doprinosa potiču se podrškom takvih poduzeća.

4. *Rad na vrhunskim tehnologijama*: Tesla koristi vrhunske tehnologije autonomne vožnje i električnih vozila. Zaposlenici radeći na takvim vrhunskim tehnologijama dobivaju izazov i užitek u radu na tehnološki zahtjevnim projektima (Pereira, D. 2023).

5. *Radno okruženje*: Tesli je važna suradnička i poticajna radna atmosfera. Radno mjesto promiče suradnju i otvorenost za razmjenu ideja. Zaposlenici se potiču na razmjenu stručnosti i pomoć jedni drugima u postizanju ciljeva u ovom okruženju.

6. *Uključenost u donošenje odluka*: Zaposlenici u tvrtkama unutar Teslinog portfelja imaju priliku doprinosti donošenju odluka koje imaju utjecaj na njihove radne zadatke i

---

<sup>10</sup> Više o tvrtki Tesla možete pronaći na: <https://www.tesla.com/about> (6.6.2023.)

<sup>11</sup> Pereira, D. (22.5.2023.) Tesla Mission and Vision Statement URL:<https://businessmodelanalyst.com/tesla-mission-and-vision-statement/> (21.8.2023.)

projekte. Njihov osjećaj odgovornosti i vlasništva nad poslom raste kao rezultat osjećaja da su dio procesa donošenja odluka.

7. *Mogućnosti napredovanja*: Tesla podržava rast svojih zaposlenika i daje im priliku da unaprijede svoje karijere unutar poslovanja. Zaposlenici mogu ostvariti svoje profesionalne ciljeve uz pomoć programa rasta i mogućnosti profesionalnog razvoja (Pereira, D. 2023).

Iz članka Pereira, D. (2023) može se izvući kako je Tesla poznat po privlačenju kandidata koji imaju strast za inovacijama, tehnologijom i održivošću. Organizacija naporno radi na uspostavi živahnog radnog mjesta koje nadahnjuje radnike da daju sve od sebe i podrže postizanje ciljeva tvrtke. To čini Teslu poželjnim radnim mjestom i pomaže u zadržavanju talentiranih pojedinaca koji podržavaju njegov uspjeh.

Radna mjesta korporacije stavljaju usporediv naglasak na poticanje kreativnosti i inovativnosti među svojim osobljem, ali metode koje se koriste ne mogu se više razlikovati. Dok Google veći naglasak stavlja na uspostavljanje stimulativne radne atmosfere i dopuštanje zaposlenicima slobode da istražuju vlastite ideje, Tesla je više fokusiran na postavljanje visokih ciljeva i promicanje rada na inovativnoj tehnologiji.

Dodatno, obje tvrtke provode sustav nagrađivanja kao priznanje za izvrstan rad svojih zaposlenika, no ne može se pretpostaviti da će se detalji nagrađivanja razlikovati zbog kulturnih razlika.

## **7. ANALIZA SUSTAVA NAGRAĐIVANJA I MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU ODABRANOG PODUZEĆA RIPS**

U već provedenom istraživanju u poduzeću "RIPS – radionica i proizvodnja svijeća" koje su proveli Salopek Karlo i Ivica Katavić iz 2019. godine primijećeno je da ne postoji jasno definiran sustav nagrađivanja i motiviranja zaposlenika. Očito je da postojeće materijalne i nematerijalne kompenzacije ne zadovoljavaju zaposlenike, što dovodi do nezadovoljstva. Glavni cilj istraživanja bio je shvatiti koji su postojeći načini motiviranja i nagrađivanja te ocijeniti njihovu djelotvornost. Također, njihovo istraživanje je imalo za svrhu predložiti novi sustav nagrađivanja i motiviranja zaposlenika.

Ovo istraživanje se temeljilo na korištenju sekundarnih i primarnih izvora kako bi se analizirao sustav motiviranja i nagrađivanja zaposlenika u poduzeću "RIPS – radionica i proizvodnja svijeća". Sekundarni izvori uključivali su analizu literature i dokumentacije o tvrtki RIPS, dok su primarni izvori uključivali anketiranje zaposlenika (30 ispitanika) i polustrukturirane intervjuje s voditeljima odjela (6 ispitanika).

Rezultati istraživanja su pokazali da su ključni motivatori zaposlenika u tvrtki plaća, redovitost primanja plaće, kvalitetni međuljudski odnosi, ugodna radna atmosfera, slobodni dani, fleksibilno radno vrijeme (za određena radna mjesta) te osjećaj sigurnosti radnog mjesta. Ispitanici su istaknuli važnost nematerijalnih beneficija, kao što su međuljudski odnosi i stabilnost poslovanja, uz plaću.

Prema dobivenim rezultatima, predloženi su određeni koraci za poboljšanje sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika, uključujući uvođenje varijabilnog dijela plaće kao nagrade, fleksibilnog radnog vremena kad je to moguće te stvaranje ugodnijeg radnog okruženja.

Istraživanje je naglasilo važnost pravilno definiranog sustava nagrađivanja i motiviranja kako bi se osiguralo zadovoljstvo zaposlenika i povećala produktivnost u tvrtki "RIPS – radionica i proizvodnja svijeća". Također, istraživanje je istaknulo da zaposlenici cijene stabilnost, sigurnost radnih mjesta i međuljudske odnose, te da se trebaju poticati timski duh i fleksibilno radno vrijeme gdje je to izvedivo.

Istraživanje je dalo odgovore na osnovna istraživačka pitanja koja su se fokusirala na trenutni sustav poticanja i nagrađivanja, zadovoljstvo zaposlenika tim sustavom, te načine za

njegovo unaprjeđenje radi postizanja većeg zadovoljstva zaposlenika. Kao rezultat primarnog istraživanja, dolazimo do sljedećih zaključaka:

- Nematerijalni faktori, kao što su pozitivni međuljudski odnosi na radnom mjestu, ugodno radno okruženje i fleksibilno radno vrijeme, izdvajaju se kao ključni motivatori za rad.
- Isplaćivanje plaće ostaje jedan od glavnih poticaja za rad.
- Većini sudionika istraživanja nije važna mogućnost napredovanja na poslu.
- Radnici posebno ističu važnost redovitih primanja te dodatnih beneficija uz plaću.
- Stalnost zaposlenja visoko se ocjenjuje kao faktor motivacije.
- Edukacija i nadređeni ne igraju ključnu ulogu u motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika.
- Sigurnost radnog mjesta ocjenjuje se kao najvažniji faktor zadovoljstva radnika.

Kao zaključak u istraživanju usmjerenom na poduzeće Rips, provedeno je anonimno anketiranje zaposlenika kako bi se procijenilo njihovo zadovoljstvo trenutnim sustavom motivacije. Ispitanici su naglasili važnost adekvatne plaće i dodatnih beneficija kao što su zdravstveno osiguranje i plaćeni prijevoz. Ključni motivator zaposlenika je čista plaća i redovitost primanja, uz naglasak na druge materijalne koristi. Sigurnost radnih mjesta također je istaknuta kao bitan faktor (*Salopek i Katavić, 2019*).

Dobri međuljudski odnosi i ugodna radna atmosfera istaknuti su kao glavni motivatori za rad, uz dodatne nematerijalne beneficije kao što su slobodni dani i fleksibilno radno vrijeme. Istraživanje ukazuje na zadovoljstvo radnom atmosferom i lojalnost zaposlenika prema poduzeću. Većina ispitanika ne bi napustila poduzeće kad bi im se pružila prilika. S obzirom na proizvodnu prirodu poduzeća, većina zaposlenika nema jaku sklonost ka napredovanju.

U skladu s tim, preporučuje se uvođenje fleksibilnog radnog vremena gdje je to izvedivo, te aktivno poticanje timskog rada i izgradnje međuljudskih odnosa kroz organizaciju događanja poput team buildinga.

*Vlastit osvrt na spomenute tvrtke u radu:*

Različite tvrtke, poput Googlea, Tesle i "RIPS – radionice i proizvodnje svijeća", primjenjuju različite pristupe motiviranju i nagrađivanju svojih zaposlenika.

Google se ističe po poticanju kreativnosti i inovacije među zaposlenicima. To postižu kroz otvoreno radno okruženje, gdje se potiče dijeljenje ideja i eksperimentiranje. Također, zaposlenicima se daje 20% svog radnog vremena za rad na projektima po vlastitom izboru. Osim toga, Google nudi različite pogodnosti i udobnost na radnom mjestu te potiče transparentnost i inkluzivnost.

Tesla, s druge strane, naglašava svoju viziju i misiju u borbi protiv klimatskih promjena i razvoju održive tehnologije. Radnici koji dijele tu strast osjećaju se motiviranima. Također, Tesla potiče inovaciju, rad na vrhunskim tehnologijama i suradničku radnu atmosferu.

Poduzeće "RIPS – radionica i proizvodnja svijeća" u svojem istraživanju prepoznaje ključne motivatore za zaposlenike kao što su plaća, redovnost isplate, kvalitetni međuljudski odnosi, ugodna radna atmosfera i sigurnost radnog mjesta. Predloženi su koraci za poboljšanje sustava motiviranja, uključujući fleksibilno radno vrijeme i poticanje timskog rada.

Svaka tvrtka prilagođava svoj pristup motiviranju zaposlenika svojim specifičnim potrebama i ciljevima. Važno je razumjeti što motivira zaposlenike te tako birati mudre strategije kako bi ih se održalo zadovoljnima i motiviranima jer ipak motiviran radnik je ključ svakog uspješnog poduzeća i zdrave radne atmosfere.

## 8. ZAKLJUČAK

Uspješno upravljanje organizacijom i postizanje njezinih ciljeva uvelike ovise o strategiji inspiriranja ljudi. Menadžeri moraju koristiti različite pristupe motiviranju kako bi angažirali zaposlenike i ispunili njihove zahtjeve kako bi razvili učinkovit sustav motivacije. U ovom se radu ukratko raspravlja o dvjema primarnim kategorijama strategija motiviranja – materijalnim i nematerijalnim. Razni financijski poticaji, poticaji vezani uz uspjeh, bonusi, dopunska plaća i udio u dobiti primjeri su taktika materijalne motivacije. Ove taktike pomažu u zapošljavanju i zadržavanju zaposlenika, a istovremeno im daju osjećaj zadovoljstva za njihov trud. Uspostava radničkog odbora unutar organizacije ovisi o transparentnosti i pravednosti sustava nagrađivanja.

Zaključak istraživanja o motivaciji zaposlenika u odabranim tvrtkama kao što su Google i Tesla te primjeru poduzeća RIPS ističe važnost strategija motivacije za postizanje većeg zadovoljstva i produktivnosti radnika. Google se ističe otvorenim okruženjem za inovacije, fleksibilnim vremenom i raznolikošću timova, dok Tesla naglašava viziju, inovacije i rad na vrhunskim tehnologijama. U poduzeću RIPS, istraživanje je pokazalo da materijalne kompenzacije nisu dovoljne te da su međuljudski odnosi, radna atmosfera i sigurnost radnog mjesta ključni motivatori. Usvajanje prilagodljivog radnog vremena i poticanje timskog rada preporučuje se kako bi se unaprijedio sustav motivacije i povećalo zadovoljstvo zaposlenika. Sveukupno, istraživanje potvrđuje važnost pravilno oblikovanih strategija motivacije za postizanje uspjeha i zadovoljstva kako u tehnološkim gigantima tako i u manjim poduzećima.

S druge strane, nematerijalne taktike poticaja naglašavaju važnost nematerijalnih elemenata poput radnog okruženja, sudjelovanja u donošenju odluka, fleksibilnog radnog vremena, mogućnosti profesionalnog razvoja i priznanja rada. Ove taktike promiču osjećaj zajedništva, individualno ispunjenje i postizanje osobnih ciljeva, a sve to doprinosi zadovoljstvu zaposlenika na poslu. To je sve samo niz strategija koje poslodavac primjenjuje kako bih lakše dosegao svoje ciljeve u svom radnom okruženju kako bih radio s ljudima koji su potpuno predati poslu uz maksimalne napore i motivaciju jer ništa bolje ne utječe na pozitivnu radnu atmosferu kao motivirani radnici.



## 9. POPIS LITERATURE

### ***Knjige:***

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb
2. Bahtijarević-Šiber, F., & Sikavica, P. (2001): Leksikon menadžmenta. Zagreb: Masmedija
3. Belak, V. (2014): Menadžment u teoriji i praksi. Zagreb: Belak Excellens
4. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
5. Buble, M. (2009): Menadžment. Ekonomski fakultet u Splitu, Split
6. Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik, Vol. 7 No. 1, 56-63
7. Deny, Richard (2000): Motivirani za uspjeh: Menadžerske tehnike za veća dostignuća. M.E.P. Consult, Zagreb
8. Gutić, D., & Rudelj, S. (2012): Menadžment ljudskih resursa. Osijek: Grafika
9. Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M. (2018): Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni. EFFECTUS-studij financije i pravo, Visoko učilište, Zagreb
10. Tudor, G. (2010): Vođenje i motiviranje ljudi: Kako nadahnuti svoje ljude: Jedinstveni primjeri najbolje prakse: Knjiga prva. Zagreb: M.E.P.
11. Vrančić, I. (2015): A ljudi? Ili zašto su poslovni automobili najveća vrijednost svake tvrtke. Zagreb: Naklada Jasenski i Turk

### ***Radovi objavljeni na internetskim stranicama:***

1. Salopek K., Katavić I., (2019): Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća, Obrazovanje za poduzetništvo Vol. 9; 119-139; <https://hrcak.srce.hr/230580> (28.6.2023.)
2. Varga, M., Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola, Čakovec, 2011., URL: <http://hrcak.srce.hr/71338/> (27.9.2023.)

### ***Mrežna stranica:***

1. [https://about.google/intl/hr\\_hr/](https://about.google/intl/hr_hr/) (6.6.2023.)
2. <https://www.teamtactics.co.uk/blog/google-motivate-staff/> (6.6.2023.)
3. <https://www.cleverism.com/google-way-motivatingemployees/>(21.8.2023.)
4. <https://businessmodelanalyst.com/tesla-mission-and-vision-statement/> (21.8.2023.)
5. <https://www.tesla.com/about> (6.6.2023.)

## 10. POPIS ILUSTRACIJA

### *Slike:*

Slika 1: Primjer procesa motivacijskog lanaca

Slika 2: Interakcija motivacijskih faktora

Slika 3: Maslowljeva hijerarhija potreba

Slika 4: Prikaz teorije motivacije postignuća

Slika 5: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

Slika 6: Osnovne komponente plaće

### *Tablice:*

Tablica 1 : Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka



Veleučilište u Virovitici

**OBRAZAC 5**

**IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja, DANIJELA IVANOVIĆ

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

Važnost strategije motiviranja zaposlenika

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

Potpis studenta/ice

Danijela Ivanovic

**OBRAZAC 6****ODOBRENJE ZA OBJAVLJIVANJE ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA U  
DIGITALNOM REPOZITORIJU**Ja Danijela Ivanović

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici sadržanom u Dabar (Digitalni akademski arhivi i repozitoriji) te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 58. stavka 5., odnosno članka 59. stavka 4. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/22).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim na sljedeći način:

- a) Rad u otvorenom pristupu
- b) Rad dostupan nakon: 1.7.2024. (upisati datum nakon kojeg želite da rad bude dostupan)
- c) Pristup svim korisnicima iz sustava znanosti i visokog obrazovanja RH
- d) Pristup korisnicima matične ustanove
- e) Rad nije dostupan (u slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev).

**Potpis studenta/ice**Danijela IvanovićU Virovitici, 8. rujna 2023.