

# Motivacija u menadžmentu

---

**Furdić, Meri**

**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:165:159649>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-26**

*Repository / Repozitorij:*



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



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Stručni prijediplomski studij Poduzetništvo

MERI FURDIĆ

MOTIVACIJA U MENADŽMENTU

ZAVRŠNI RAD

VIROVITICA, 2023.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Stručni prijediplomski studij Poduzetništvo

MOTIVACIJA U MENADŽMENTU

ZAVRŠNI RAD

Predmet: Osnove menadžmenta

Mentor:

mr.sc. Neven Garača., v, pred.

Student:

Meri Furdić

VIROVITICA, 2023.



**OBRAZAC 1b**

**ZADATAK ZAVRŠNOG RADA**

**Student/ica:** MERI FURDIĆ      **JMBAG:** 0307018007

**Imenovani mentor:** mr. sc. Neven Garača, v. pred.

**Imenovani komentor:** -

**Naslov rada:**

*Motivacija u menadžmentu*

**Puni tekst zadatka završnog rada:**

Prikupiti i proučiti relevantnu stručnu i znanstvenu literaturu (knjige, zbornici, časopisi, www izvori), pridržavati se uputa za pisanje završnog/diplomskog rada kao i pravila iz metodologije izrade stručnih i znanstvenih radova.

Definirati i opisati pojam menadžmenta, razine menadžmenta i znanja potrebna menadžmentu. Posebno definirati motivaciju, njenu ulogu i važnost u procesu menadžmenta. Prikazati i opisati odabrane teorije motivacije kao i odabrane strategije motiviranja članova organizacije. Sve prethodno prikazati i prokomentirati na primjeru iz neposrednog poslovnog okruženja.

---

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

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

Mentor:

mr. sc. Neven Garača, v. pred.

*Dostaviti:*

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

## **MOTIVACIJA U MENADŽMENTU**

## **MOTIVATION IN MANAGEMENT**

**SAŽETAK** – Ovaj završni rad promatra ključni koncept motivacije u kontekstu menadžmenta, te njezinu povezanost s postizanjem organizacijskog uspjeha. Menadžment obuhvaća donošenje relevantnih odluka, usmjeravanje aktivnosti, osiguravanje optimalnog korištenja resursa, te evaluaciju rezultata kako bi se osiguralo postizanje ciljeva na efikasan i efektivan način. Motivacija predstavlja esencijalni faktor u poticanju angažmana i produktivnosti zaposlenika. Rad se temelji na analizi sadržajnih i procesnih teorija motivacije, te promatra kako menadžeri mogu razumjeti i potaknuti motivaciju svojih zaposlenika. Nadalje, opisuju se materijalne i nematerijalne strategije motivacije, koje menadžeri primjenjuju kako bi potaknuli svoje timove, uključujući financijske poticaje, razvojne mogućnosti i stvaranje poticajnog radnog okruženja. Postavljene temelje svakog sustava motivacije moguće je prilagođavati i nadograđivati prema individualnim potrebama svakog zaposlenika. U radu se ističe važnost poznavanja zaposlenika i njihovih raznolikosti od strane menadžera u poduzeću, kao i važnost prilagodbe strategija nagrađivanja i motiviranja.

**Ključne riječi:** menadžment, motivacija, teorije motivacije, materijalno nagrađivanje, nematerijalno nagrađivanje

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. MENADŽMENT.....	2
2.1. Razine menadžmenta.....	3
2.2. Vrhovni menadžment .....	3
2.3. Srednji menadžment.....	3
2.4. Niži menadžment.....	4
2.5. Znanja i vještine potrebne menadžmentu .....	6
3. MOTIVACIJA.....	7
3.1. Važnost motivacije u procesu menadžmenta.....	8
4. TEORIJE MOTIVACIJE .....	9
4.1. Teorija hijerarhije potreba .....	10
4.2. Teorija trostupanjske hijerarhije.....	11
4.3. Teorija motivacije postignuća .....	12
4.4. Dvofaktorska teorija motivacije .....	13
4.5. Teorija motivacije uloga.....	15
4.6. Vroomov kognitivni model motivacije .....	16
4.7. Porter - Lawlerov model očekivanja .....	17
4.8. Lawlerov model očekivanja.....	18
4.9. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni .....	19
5. STRATEGIJA MATERIJALNOG NAGRAĐIVANJA.....	20
5.1. Plaća kao motivacija za rad .....	21
6. STRATEGIJA NEMATERIJALNOG NAGRAĐIVANJA.....	22
7. MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE ZAPOLENIKA NA PRIMJERU DM – DROGERIE MARKT D.O.O. ORGANIZACIJE .....	23
8. ZAKLJUČAK.....	26
9. POPIS LITERATURE.....	27
10. POPIS ILUSTRACIJA .....	30

## 1. UVOD

Motivacija u menadžmentu predstavlja ključni faktor koji utječe na produktivnost, angažman i uspjeh organizacije. Ona se odnosi na proces poticanja zaposlenika da traže želju, napor i predanost u postizanju ciljeva organizacije. Razumijevanje kako motivirati raznoliku radnu snagu postalo je imperativ za suvremene menadžere, budući da motivirani zaposlenici često daju veći doprinos i ostvaruju bolje rezultate.

Tema ovog završnog rada bavi se ulogama motivacije u kontekstu menadžmenta. Razumijevanje kako motivacija djeluje unutar organizacija ima ključni značaj za efikasno upravljanje ljudskim resursima i postizanje organizacijskih ciljeva. Motivirani zaposlenici nisu samo produktivniji, već su i skloniji preuzimanju inicijative, suradnji s kolegama i kreativnom razmišljanju, stoga je neophodno promotriti različite teorijske modele i praktične strategije kojima se menadžeri koriste kako bi potaknuli i održavali visoku razinu motivacije među svojim timovima. Cilj ovog završnog rada je analizirati kako motivacija postaje ključna komponenta uspješnog menadžmenta, te kako se njezinom primjenom može stvoriti dinamično i produktivno radno okruženje.

Uvodni dio rada detaljno opisuje pojam menadžmenta, njegove tri razine koje se hijerarhijski raspoređuju od najviše prema najnižoj, te znanja i vještine koje su menadžmentu neophodne za učinkovito upravljanje. Drugi dio završnog rada objašnjava pojam motivacije, te analizira njezine najznačajnije teorijske modele. Nadalje, proučeni su faktori nematerijalnih i materijalnih strategija, kao i faktor plaće koja je najčešći motivator kod zaposlenika. Nakon teorijskog dijela daje se pogled na praktični primjer nagrađivanja i motiviranja zaposlenika u poduzeću DM – Drogerie Markt.

## 2. MENADŽMENT

Menadžment je definirani proces planiranja, organiziranja, kontrole resursa, vođenja i provođenja određenih aktivnosti u organizaciji kako bi se postigli postavljeni ciljevi. Menadžment je složeni koncept koji se u najširem smislu primjenjuje na gospodarske odrednice, a pojmovno se određuje kao znanstvena disciplina, vještina, proces, funkcija u organizaciji, profesija i nositelj funkcije u poduzeću (Cerović, 2003).

Menadžment se pojmovno pojavljuje tijekom 20. stoljeća, te kao takav slovi kao *fenomen* 20. stoljeća. No međutim, njegova uloga postaje sve važnija u 21. stoljeću zato što je njegova pojava preobrazila zemlje razvijenog gospodarstva. Njegov najosnovniji cilj je osigurati učinkovito korištenje određenih resursa (ljudi, novca, vremena i opreme) kako bi organizacija ostvarila uspjeh.<sup>1</sup>

Menadžment se u praksi odnosi na ostvarivanje odnosa u kojemu inputi i outputi postižu određene ciljeve u okviru određenog vremena, te se pritom vodi račun o kvaliteti. Važno je naglasiti kako suvremeni menadžment razvija timski rad, te potiče partnerstvo i suradnju među zaposlenicima u organizaciji (Garača i Kadlec, 2011). Neizostavno je istaknuti da se menadžment objašnjava kao proces koji navodi i usmjeruje ponašanje ljudi u određenom poduzeću kako bi ispunili određene zadatke. Stoga je odgovornost menadžmenta da u pravo vrijeme poduzme potrebne mjere kojima će potaknuti pojedince da pridonesu što je više moguće, kako bi zajedno sa svojim suradnicima ostvarili ciljeve organizacije (Cerović, 1994).

Uspješan menadžer mora imati svoj vlastiti stil koji se podudara s njegovim karakteristikama i ljudskim osobinama, a da na taj način razvija i rukovodi organizacijom. Osim toga, prema tri aspekta moguće je procijeniti dobrog menadžera, a to su: motivator, profesionalac i osoba pobjedničkog duha. Kako bi se ostvarili ciljevi organizacije, menadžeri trebaju ravnopravno koordinirati menadžerske procese, a pritom moraju ostvarivati balans u međuljudskim odnosima. Njihov zadatak je određivati formu komunikacije i procedure ponašanja u organizaciji. Iako je znanstveni pristup u okvirima menadžerskih aktivnosti izrazito važan, menadžeri se vrlo često koriste vlastitim iskustvom, instinktom i intuicijom (Srića, 2004).

---

<sup>1</sup> <https://www.mev.hr/wp-content/uploads/2019/01/Osnove-menad%C5%BEmenta-1.-dio.pdf> (28.07.2023.)



## **2.1. Razine menadžmenta**

Razine menadžmenta su hijerarhijski raspoređeni nivoi unutar organizacije, od najvišeg do najnižeg, koji se koriste za upravljanje i donošenje odluka. Svaka razina menadžmenta ima svoje specifične odgovornosti, vlasti i uloge u vođenju i upravljanju organizacijom. Efikasan menadžment na svakoj razini ključan je za postizanje organizacijskih ciljeva, unapređenja produktivnosti i očuvanje konkurentne prednosti na tržištu (Koontz i Wehrich, 1998). Buble (2000) navodi tri razine menadžmenta:

- vrhovni menadžment (eng. top management)
- srednji menadžment (eng. middle management)
- niži menadžment (eng. first level supervisors).

## **2.2. Vrhovni menadžment**

Vrhovni menadžment čini najviši nivo menadžmenta u organizaciji, uključujući direktore, izvršne direktore i druge visoke funkcije. Vrhovni menadžment poistovjećuje se sa strateškom razinom menadžmenta zato što je njegov zadatak upravljati tržišnim strategijama i njihovim međusobnim odnosima. Vrhovni menadžment najviše je podložan promjenama iz okoline, te je ključan za dugoročni uspjeh organizacije jer postavlja pravac koji usmjeruje sve operativne aktivnosti prema postizanju željenih rezultata (Sikavica i Bahtijarević – Šiber, 2004).

U velikim poduzećima, vrhovni menadžment donosi ključne odluke, a u donošenju odluka sudjeluju glavni izvršni menadžer, glavni financijski menadžer, te glavni operativni menadžer (Rupčić, 2018). Vrhovni menadžeri orijentirani su na vanjsko okruženje više nego na interno, te na taj način uočavaju nove poslovne prilike koje potencijalno mogu značiti razvoj poduzeća. Osim toga, zadatak i odgovornost vrhovnog menadžmenta je postaviti viziju i misiju organizacije, uskladiti politiku, te osigurati da svi dijelovi organizacije budu usklađeni s njezinim ciljevima (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008).

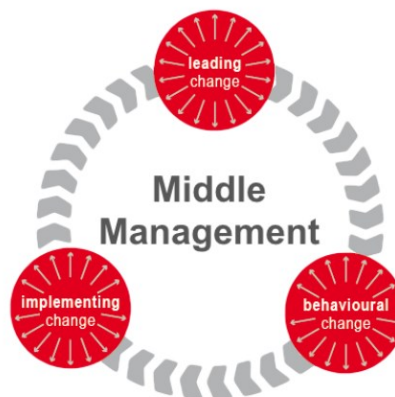
## **2.3. Srednji menadžment**

Srednji menadžment predstavlja ključnu ulogu u organizacijskoj strukturi, osiguravajući vezu između strategijskog vodstva i operativne realizacije. Menadžer srednje razine treba imati razvijene interpersonalne vještine, kao i vještine upravljanja ljudskim resursima. Osim toga, oni

su zaduženi za dijagnosticiranje problema, otkrivanje simptoma problema, te pronalaženje adekvatnog rješenja. Menadžer koji se nalazi između vrhovnog i najnižeg menadžmenta mora efikasno rješavati probleme, implementirati strategije, biti inovativan, komunikativan i odlučivati na temelju činjenica. Također, od menadžera srednje razine očekuje se da planove pretvara u akcije, koordinira raspoloživim resursima, upravlja timovima, te efektivno primjenjuje nova znanja i tehnologije (Buble, 2006).

Drucker (2005) navodi da menadžer na srednjoj razini mora nositi „tri šešira“. Njihov zadatak je odigrati sve tri uloge uspješno: podređenost nasuprot vrhovnom menadžmentu, ravnopravnost kolega koji se nalaze na istom hijerarhijskom nivou, te nadređenost najniže razine menadžmenta. Smatra se da je uloga menadžmenta srednje razine danas iznimno zahtjevana zato što menadžeri istovremeno trebaju odobravati strategije i izvršavati zadatke. Na slici 1. prikazuju se glavne odgovornosti srednjeg menadžmenta.

**Slika 1. Odgovornost srednjeg menadžmenta**



*Izvor: Scrum.org, <https://www.scrum.org/resources/blog> (29.07.2023.)*

Srednji menadžeri često su odgovorni za nadzor timova i radnika, donošenje odluka na nižem nivou, pružanje smjernica, te rješavanje problema. Njihova zadaće je uvoditi promjene, provoditi promjene, te u konačnici raditi na unapređivanju svojih leaderskih vještina, komunikaciji, poboljšanju produktivnosti, emocionalnoj inteligenciji, vještinama delegiranja ili na poticanju inovativnog razmišljanja (Drucker, 2005).

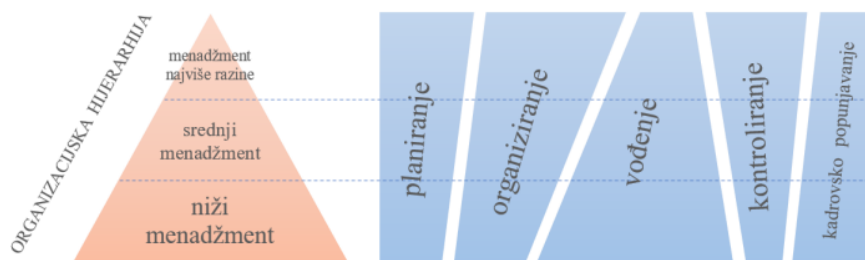
## **2.4. Niži menadžment**

Niži menadžment predstavlja razinu uprave koja se nalazi ispod srednjeg menadžmenta u hijerarhiji organizacije. Ova razina menadžmenta direktno nadzire operativni radi i izvršava

zadatke potrebne za ostvarivanje ciljeva postavljenih od strane srednjeg i vrhovnog menadžmenta. Niži menadžment vodi timove manjeg broja ljudi, a samim tim upravlja manjim jedinicama organizacije. Njihova odgovornost je realizirati ciljeve operativnog karaktera koji su u većini slučajeva kratkoročni. Oni se bave dnevnim izazovima i odlukama koje se tiču organizacije rada, inventara i resursa (Rupčić, 2018).

Menadžeri na prvoj razini zaduženi su za primjenu pravila i odgovarajućih procedura u organizaciji kako bi proizvodnja bila efikasna. Osim toga, njihova zadaća je osigurati tehničku asistenciju i motiviranje podređenih zaposlenika. Menadžeri na najnižem hijerarhijskom nivou mogu imati ulogu koja se bavi marketingom, prodajom ili nabavom, te su takvi menadžeri generalno poznatiji kao „poslovođe“ (Buble, 2006). Razine menadžmenta prikazane su na sljedećoj slici.

**Slika 2. Razine menadžmenta**



*Izvor: Pandžić, K. (2021): Menadžment u trgovini – studija slučaja na primjeru poduzeća Vinkoprom d.o.o.<sup>2</sup>*

Slika 2. prikazuje hijerarhijsku podjelu razina menadžmenta, te njihove osnovne funkcije. Uvidom u sliku zaključuje se da menadžer najviše razine (top menadžeri), nalazi se na vrhu piramide. On je zadužen za postavljanje šire vizije i ciljeva organizacije. Srednji menadžment nalazi se u sredini piramide, a služi kao poveznica između vrhovnog menadžmenta i menadžmenta niže razine. Menadžeri srednje razine zaduženi su za nadgledanje svakodnevnih operacija. Na dnu piramide nalazi se niži menadžment, koji je ujedno i najniža razina menadžmenta. Ova razina menadžera obuhvaća različite pozicije s različitim odgovornostima na nižim nivoima hijerarhije.

<sup>2</sup> <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos%3A4796/datastream/PDF/view> (29.07.2023.)

## 2.5.Znanja i vještine potrebne menadžmentu

U menadžmentu su znanja i vještine ključni elementi za uspješno vođenje organizacije ili tima. Određena znanja i vještine omogućuju menadžerima da efikasno upravljaju organizacijom, timovima i resursima. Kontinuirano unaprjeđenje određenih menadžerskih vještina ključno je za uspješno obavljanje menadžerskih uloga i doprinosu u napretku organizacije. Menadžer mora steći:

- tehnička znanja i vještine
- znanja i vještine ophođenja s ljudima
- konceptualna znanja i vještine (Buble, 2010).

Tehnička znanja i vještine u menadžmentu odnose se na praktične vještine i razumijevanje specifičnih alata, tehnologija i procesa koji su relevantni za aktivnosti u kojima je menadžer (pojedinač) stručan. Tehnologija ima ključnu ulogu u poboljšanju menadžmenta u mnogim aspektima. Sistem za upravljanje bazama podataka, softver za praćenje projekata, alati za analitiku podataka i automatizacija procesa omogućuju efikasniji i precizniji rad.<sup>3</sup>

U menadžmentu, znanja i vještine upravljanja ljudskim resursima od izuzetne su važnosti jer se usmjeruju prema timskom radu. Kada se radi o ljudima i radu s ljudima, važno je održavati motivaciju i komunikaciju kako bi se postigli ciljevi organizacije. Znanje i vještine ophođenja s ljudima važne su za razvijanje profesionalnih odnosa među suradnicima i kolegama. Uspješni menadžeri, razvijanjem ovih vještina bolje razumiju i upravljaju emocijama, te prepoznaju empatiju prema emocijama drugih. Također, menadžer posjedovanjem ovih vještina pomaže izgraditi pozitivnu radnu klimu, poticati suradnju i produktivnost, te motivirati svoje zaposlenike na vođenje računa o međuljudskim potrebama.<sup>4</sup>

Konceptualna znanja i vještine odnose se na sposobnost razumijevanja šireg konteksta, odnosno na prepoznavanje ideja i konceptualizaciju problema ili situacija. Osim toga, ova znanja i vještine pomažu menadžerima u prepoznavanju eksterne okoline organizacije, društvene zajednice, industrije i drugih utjecaja na nju. Menadžeri mogu unaprijed vidjeti moguće scenarije u kojima se organizacija potencijalno može naći, a to im omogućuje da prilagode rješenja za moguće probleme. Konceptualne vještine omogućuju izradu koncepta za složene i apstraktne situacije, a kao takve često se smatraju kritičkim faktorima uspjeha u menadžmentu. Bez obzira o kojoj se industriji radi, konceptualne vještine neizostavna su potreba kada se menadžeri susreću sa zahtjevima i izazovima kojima su potrebna inovativna i

---

<sup>3</sup> <https://www.mev.hr/wp-content/uploads/2019/01/Osnove-menad%C5%BEmenta-1.-dio.pdf> (30.07.2023.)

<sup>4</sup> <https://nastava.tvz.hr/komunikacijske-vjestine/vjezbe/uvod/teorijska-pozadina/> (30.07.2023.)

kreativna razmišljanja.<sup>5</sup> Važno je naglasiti kako se konceptualna znanja i vještine mijenjaju prema određenoj razini menadžmenta (Garača i Kadlec, 2011).

### 3. MOTIVACIJA

Raznim istraživanjima psihologa, filozofa, sociologa i teoretičara kroz povijest, došlo je do otkrivanja brojnih definicija, faktora, čimbenika, značajki i alata motivacije. Motivacija (*lat. kretati se*) definira se kao unutarnji pokretač koji potiče djelovanje prema ostvarivanju ciljeva i postizanju uspjeha, a promatra se sa psihološkog aspekta koji djeluje na mentalnoj razini svake osobe, te tako djeluje na ponašanje ljudi. Motivacija može promatrati kao snažna sila koja ima značajan utjecaj na djelovanje, volju i odlučivanje pojedinca, a ne mora nužno biti pozitivna ili negativna. Motivacija se ne definira kao aktivnost, već predstavlja stanje pojedinca koje najčešće traje kratko, a to rezultira boljom razinom koncentracije i usredotočenosti na pojedini zadatak od pojedinca koji u tom trenutku nema istu razinu motivacije (Mijoč, 2019).

Autorice (Mioković Kapetinić i Pleša Puljić, 2022) navode dva pristupa motivacije prema kojima se ona može promatrati, a to su:

- *Regulatorni pristup* - u kontekstu motivacije odnosi se na istraživanje kako se ljudsko ponašanje regulira i kontrolira putem unutarnjih i vanjskih čimbenika. Ovaj pristup proučava mehanizme i procese koji stoje iza regulacije i kako ljudi postižu svoje ciljeve kroz samoregulaciju. Unutarnji regulatori uključuju osobne vrijednosti, ciljeve, emocije i potrebe koje usmjeravaju pojedinca prema određenim stanjima.
- *Svrhovit pristup* - ovaj pristup fokusira se na ulogu ciljeva u motivaciji i ponašanju pojedinca, a naglašava da ljudi sužavaju svoju pozornost i napore prema postizanju određenih ciljeva, te da ti ciljevi služe kao pokretači njihovog ponašanja. Svrhovit pristup naglašava postavljanje realnih ciljeva, praćenje napretka, prepoznavanje prepreka, te prilagodbu strategija ako je to potrebno.

Jambrek (2008) navodi da motivacija obuhvaća cjelokupan motivacijski proces, počevši od nastanka potrebe do postizanja cilja. Ono što osobu potiče na akciju ili djelovanje kako bi ostvarila svoje ciljeve i zadovoljila svoje potrebe jest unutarnji ili vanjski faktor koji se naziva *motiv*. On obuhvaća sve faktore koji konsolidiraju fizičku ili mentalnu snagu, ponašanje ili aktivnosti, a ujedno određuju trajanje, intenzitet i smjer.

„Bitno je naglasiti da je motivacija, kao i druge psihološke varijable teško mjerljiva, te se zbog toga zaključci donose iz veličine zalaganja, ponašanja, ustrajnosti ili konkretnih rezultata

---

<sup>5</sup> <https://nastava.tvz.hr/komunikacijske-vjestine/vjezbe/uvod/teorijska-pozadina/> (30.07.2023.)

koji se postižu određenim ponašanjem. Konkretno, na radnom mjestu glavni pokazatelj motivacije je radna uspješnost“ (Mioković Kapetinić i Pleša Puljuć, 2022:53 prema Bahtijarevic - Šiber, 1999).

### 3.1. Važnost motivacije u procesu menadžmenta

Motivacija u menadžmentu ima ključnu ulogu jer potiče zaposlenike da ostvaruju svoj puni potencijal, povećava produktivnost i poboljšava timski rad. Motivirani menadžeri mogu inspirirati i mobilizirati timove kako bi postigli ciljeve organizacije. Stvaranje pozitivne radne atmosfere i pružanje priznanja za uspjehe zaposlenika pomaže u održavanju visokog nivoa motivacije i angažmana. Motivacija i menadžment idu „ruku pod ruku“ zato što postizanje organizacijskih ciljeva određuje način motiviranja, motivacijski sustav, te cijeli dominantni interes menadžmenta da se ciljevi ostvare (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić 2008).

Za određivanje stajališta važnosti motivacije u menadžmentu postoje povijesna istraživanja:

- *Sustavi i stilovi menadžmenta* - (demokratski, autokratski, paternalistički, participativni) – različiti sustavi i stilovi menadžmenta određuju mehanizme motiviranja i načine provođenja aktivnosti u organizaciji, a polazišna točka su im različite koncepcije čovjeka.
- *Empirijska istraživanja* – zbog spoznaja biheviorističkih znanosti, menadžerska praksa se često mijenjala, posebice teorije motivacije i motivacijski faktori u ranoj fazi istraživanja poslovnog ponašanja. Modeli i teorije motivacije analiziraju se upravo u teoriji menadžmenta, a menadžeri postaju sve svjesniji da je misija njihovog posla pronaći ljude koje će znati motivirati, zadržati njihovu motivaciju i putiti ih da obavljaju poslovne zadatke na svojstven način. Osim toga, zadaća menadžmenta je učiniti ljude sposobnima za uspješan rad i život, gdje će do izražaja doći njihove snage i prilike, a slabosti postati nebitne (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić 2008).

Motiviranje zaposlenika jedan je od ključnih zadataka menadžmenta, stoga menadžer mora znati psihološki procijeniti svoje zaposlenike i njihovu osobnost. Osim toga, menadžer mora analizirati što zaposlenike motivira i zadovoljava u pogledu posla i radnog mjesta. Nakon psihološke analize i navedenih mjera, menadžer uspostavlja strukturu plaće i ostalih pripadajućih materijalnih nagrađivanja s optimalnim učinkom i motivirajućim reakcijama zaposlenika (Požega, 2012).

## 4. TEORIJE MOTIVACIJE

Kroz povijest, brojni istraživači spoznali su različite teorije koje objašnjavaju pojam motivacije. Začetnikom razvoja teorije motivacije proglašen je američki psiholog Abraham Maslow, čije se pretpostavke temelje na hijerarhiji potreba, te su prema njegovoj spoznaji mnogi drugi teoretičari doprinijeli razvoju teorija motivacije. Dvije glavne kategorije koje objašnjavaju što potiče ljude na djelovanje i postizanje ciljeva jesu: *sadržajne teorije motivacije* i *procesne teorije motivacije* (Varga, 2011).

Sadržajne teorije motivacije fokusiraju se na identifikaciju različitih unutarnjih i vanjskih čimbenika koji motiviraju ljude, te utvrđuju njihove ciljeve i potrebe koje žele zadovoljiti kako bi bili motivirani za određeno ponašanje. Osnova ovih teorija utemeljena je na analizi individualnih potreba, a zadatak im je objasniti zašto ljudi neke faktore motiviranja preferiraju, dok druge izbjegavaju (Buble 2000). Istoimeni autor navodi sadržajne teorije motivacije koje se najčešće spominju u menadžmentu:

- teorija hijerarhije potreba
- teorija trostupanske hijerarhije
- teorija motivacije postignuća
- dvofaktorska teorija motivacije
- teorija motivacije uloga.

Procesne teorije motivacije objašnjavaju mehanizme i unutarnje čimbenike koji utječu na motivaciju pojedinca, a u svoju analizu uključuju elemente očekivanja, percepcije i vrijednosti koje razmatraju činjenice zašto ljudi biraju određene aktivnosti, na koji način postavljaju svoje ciljeve, te koliko truda ulažu kako bi ih ostvarili (Buble, 2000). Procesne teorije često se nazivaju i teorije očekivanja ili kognitivne teorije. Osnovno obilježje procesnih teorija motivacije objašnjava da zaposlenici imaju određena vrednovanja i očekivanja od radnog mjesta na kojem rade, kao na primjer, nagradu za uspješno obavljeni posao. Prema Buble (2000) najčešće procesne teorije motivacije u menadžmentu su:

- Vroomov kognitivni model motivacije
- Porter - Lawlerov model očekivanja
- Lawlerov model očekivanja
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

U nastavku rada objašnjavaju se sadržajne teorije motivacije koje su ranije navedene u tekstu, a zatim se objašnjavaju procesne teorije motivacije.

#### 4.1. Teorija hijerarhije potreba

Teorija hijerarhije potreba je psihološka teorija, čiji je začetnik već spomenuti psiholog Abraham Maslow. Prema ovoj teoriji, ljudi imaju različite razine potreba koje se organiziraju u hijerarhijsku strukturu, počevši od osnovnih fizioloških potreba, pa sve do potreba za samoostvarivanjem (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008). Grupirane potrebe prikazuju se na slici 3.

Slika 3. Teorija hijerarhije potreba (Maslowljeva hijerarhija potreba)



Izvor: Istraži me, <http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/> (05.08.2023.)

Sukladno Maslowljevoj teoriji, ljudi imaju niz potreba koje se organiziraju u hijerarhijski redosljed, pri čemu se niže potrebe moraju zadovoljiti prije nego što pojedinac razvije potrebu za višim razinama. Ljudi potiskuju sve ostale potrebe ukoliko primarne nisu zadovoljene. Fiziološke potrebe predstavljaju točku na kojoj leži teorija motivacije, a definiraju se kao osnovne biološke potrebe koje su potrebne ljudima za preživljavanje (Sikavica, Bahtijarević - Šiber, Pološki Vokić, 2008). Fiziološkim potrebama se smatraju potrebe za disanjem, hranom, vodom, snom, ili skloništem. Zbog tih saznanja, menadžeri organizacija shvaćaju zašto zaposlenici kojima su zadovoljene potrebe nižeg reda, postaju demotivirani (Buble, 2000).

Nadalje, potreba za sigurnošću podrazumijeva smanjenje prijatni, patnji ili bolesti, te uključuje potrebu za osjećajem stabilnosti i zaštite od opasnosti. U ovom slučaju do izraza dolaze zdravstvena zaštita i mirovinsko osiguranje. Osim toga, važan čimbenik je i status zaposlenja (Buble, 2000).

Na sredini Maslowljeve piramide nalazi se potreba za ljubavlju i pripadanjem. Ova teorija odnosi se na želju ljudi za emocionalnom bliskošću, prijateljstvima, ljubavnim odnosima i



osjećajem povezanosti s drugim ljudima. Zaposlenici koji imaju izražene potrebe za ljubavlju i pripadanjem preferiraju raditi zajedno, u grupi ili timu. No, zaposlenici kojima je taj stupanj nizak, izabrat će raditi s minimalnim doticajem socijalnih interakcija (Buble, 2000).

Potreba za poštovanjem podrazumijeva poštovanje koje dolazi od drugih, a uključuje želju da se bude cijenjen i priznat od strane drugih ljudi u okruženju. To može uključivati poštovanje radnih kolega, članova obitelji, prijatelja i drugih članova društva. Osim toga, ova potreba izražava samopoštovanje koje se pojavljuje kao unutarnji aspekt, a odnosi se na vlastito mišljenje o samome sebi. Ispunjenje ove potrebe izaziva osjećaj samopouzdanja, a neispunjenje osjećaj frustracije, bespomoćnosti i slabosti, koji uveliko utječe na rad i produktivnost zaposlenika u organizaciji (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Potreba za samoaktualizacijom nalazi se na vrhu piramide Maslowljeve teorije potreba, a podrazumijeva osobni razvoj i napredak, te iskorištavanje vlastitog potencijala, talenta i sposobnosti. Maslow ovu motivaciju svrstava u posebnu kategoriju zato što se fokusiranost na osobni razvoj uveliko razlikuje od zadovoljenja potreba nižeg ranga. Motivacija koja je prisutna kod samoaktualiziranih osoba dovodi do poboljšanja kvalitete života, te razvija autentičnost bez ometanja vanjskih utjecaja (Buble, 2000).

#### 4.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

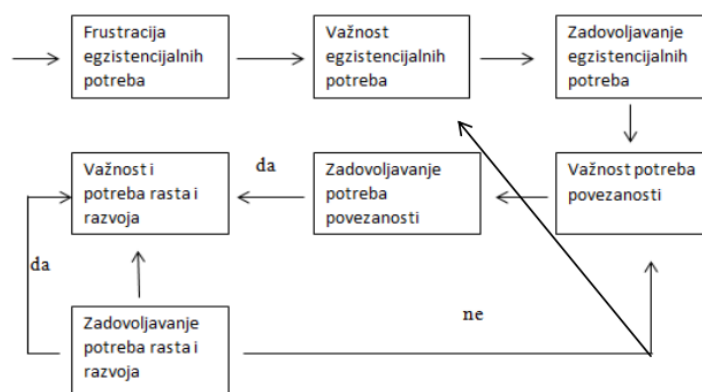
Začetnik trostupanjske hijerarhije je autor Alderfer koji je modificirao i proširio Maslowljevu teoriju motivacije, a njezina ideja temelji se na razrađenim pristupima motivacije koja se bazira na tri ključna elementa (existence – relatedness – growth). Sukladno tome, teorija je dobila naziv ERG. Navedena teorija motivacije objašnjava kako su ljudi skloni zadovoljiti svoje potrebe, te ih izraziti u složenoj cjelini koja uključuje kombinacije svih potreba (Buble, 2000).

(E) - **egzistencijalne potrebe** - podrazumijevaju materijalne i fiziološke potrebe, te potrebe za sigurnošću koje se postižu dobivanjem plaće ili drugim kompenzacijama za obavljeni rad.

(R) - **potrebe povezanosti** - opisuju potrebe pojedinaca za osnivanjem odnosa među prijateljima, kolegama na poslu i u organizaciji, nadređenima i slično. Ove potrebe mogu imati pozitivni i negativni učinak npr. povjerenje ili nepovjerenje.

(G) - **potrebe rasta i razvoja** - samoostvarivanje, razvoj karijere, sposobnosti i potencijala glavne su značajke ovih potreba, njihova zadaća je osjećaj punoće i cjelovitosti (Bahtijarević – Šiber, 1999). Sljedeća slika prikazuje model trostupanjske hijerarhije.

**Slika 4. Model trostupanjske hijerarhije**



Izvor: Sušić, N. (2016): *Maslowljeva teorija – hijerarhija potreba*<sup>6</sup>

Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić (2008) navode da se teorija trostupanjske hijerarhije utemeljuje na zadovoljenju potreba pojedinaca čiji okidač je motivator ponašanja, a on ujedno predstavlja i mehanizam zadovoljenja – progresije. U suprotnom smjeru taj mehanizam predstavlja frustraciju – regresiju. Kada je frustracija izazvana potrebom više razine, tada se pojačava potreba niže razine, a to može značajno utjecati na egzistencijalne i socijalne potrebe.

### 4.3. Teorija motivacije postignuća

McClelland, Atkinson, Clark i Lowel autori su ove motivacije, no dalje su je nastavili razvijati McClelland i Atkinson, te je pod njihovim imenom poznata. Teorija motivacije postignuća primarno se usmjeruje na motivaciju za rad, zatim se shvaća kao struktura stavova i vrijednosti. Srž ove teorije leži u isticanju ljudske potrebe za postignućem i težnjom ka uspjehu. Rezultati su dvije sile: *želje za uspjehom* i *želje da izbjegne neuspjeh* (Buble, 2000).

Alderfer i McClelland proveli su razna istraživanja prema kojima su došli do zaključka da su poduzetnici usmjereni prema postizanju uspjeha, ne žele ovisiti o drugima, teže daljnjem napretku, ali nisu suosjećajni prema drugima. Važno je naglasiti kako se takvi poduzetnici bolje snalaze u novom okruženju, te su uspješniji od drugih ljudi i na drugim životnim područjima (Bahtijarević – Šiber, 1999).

Osim poduzetništva, postoje i druge profesije gdje se može primijetiti veliki motiv za postignućem, no istraživanja potvrđuju da su menadžeri i poduzetnici u većini, oni teže

<sup>6</sup> <https://zir.nsk.hr/islandora/object/velegs%3A514/datastream/PDF/view> (07.08.2023.)

priznanjima u društvu i orijentirani su samo ka uspjehu (Bahtijarević – Šiber, 1999). Na slici 5. prikazuje se utjecaj motivacije postignuća na ponašanje.

**Slika 5. Utjecaj motivacije postignuća na ponašanje**



Izvor: Vugrinec, M. (2019): *Motivacijske teorije i njihovi primjeri iz prakse*<sup>7</sup>

Osobe s izraženom motivacijom postignuća često traže povratne informacije, preuzimanju inicijativu, te su sklone preuzeti odgovornost za svoje postupke i traže prilike koje će im omogućiti isticanje. Važno je istaknuti da osobe s visokom potrebom postignuća snažno reaguju na izazove, suočavaju se s teškoćama umjesto da se povuku ili odustanu.<sup>8</sup>

#### 4.4. Dvofaktorska teorija motivacije

Prema Buble (2000) dvojna teorija motivacije, ili Herzbergova motivacijsko – higijenska teorija, usmjerena je na situaciju rada i klasifikaciju radnih faktora. Ova teorija identificira faktore motivacije i zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu, a to su: **faktori motivacije** (*intrinzični faktori*) i **faktori higijene** (*ekstrinzični faktori*).

Faktori motivacije pojavljuju se u obliku napredovanja, priznanja ili dobivanja nove odgovornosti na radnom mjestu, a faktori higijene podrazumijevaju sigurnu plaću, urednu

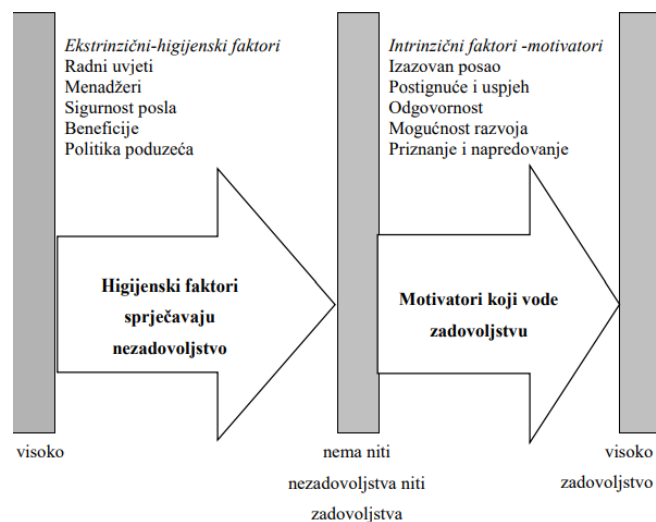
<sup>7</sup> <https://repozitorij.foi.unizg.hr/islandora/object/foi%3A5473/datastream/PDF/view> (08.08.2023.)

<sup>8</sup> <https://www.businessstopia.net/human-resource/achievement-theory-motivation> (08.08.2023.)

politiku organizacije, sigurnost na radnom mjestu, dobre međuljudske odnose i slično. Važno je naglasiti kako zaposlenici s manjim stupnjem obrazovanja imaju drugačiju percepciju na motivacijske faktore od zaposlenika s višim stupnjem obrazovanja. Menadžeri koji žele izgraditi motivirajuću radnu snagu trebaju se oslanjati na motivacijske faktore, te isticati „sadržaj posla“. Obavljanje posla je motivirajuće kada menadžeri naglašavaju postignuća, odgovornost, napredovanje, priznanje i slično (Bahtijarević – Šiber, 1999).

Zaposlenici su nezadovoljni i nemotivirani kada ne postoji ni jedan od dva faktora na njihovom radnom mjestu. Prisustvom faktora higijene (bez faktora motivacije) zaposlenicima se smanjuje razina nezadovoljstva, no i dalje su nemotivirani. Kada se u organizaciju uključe faktori motivacije, zaposlenici su motiviraniji za daljnje obavljanje radnih zadataka. Dakle, vrlo je važno da se menadžeri oslanjaju na izgradnju motivacijskih faktora, umjesto da se oslanjaju na higijenske faktore.<sup>9</sup> Konceptcija pretpostavki dvofaktorske teorije motivacije prikazuje se na slici 6.

**Slika 6. Koncept dvofaktorske (Herzbergove) teorije motivacije**



*Izvor: Zebić, A. (2018): Motivacija i nagrađivanje zaposlenika u promatranom poduzeću<sup>10</sup>*

Prema Buble (2000) nezadovoljstvo radom sprječavaju faktori higijene. Faktori poput: sigurnosti posla, plaće, politike poduzeća, beneficije i dobrih međuljudskih odnosa nisu nužno čimbenici koji utječu na motivaciju, odnosno ne utječu na veću radnu produktivnost i angažman, nego samo sprječavaju nezadovoljstvo.

<sup>9</sup> <http://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/2020/04/herzbergova-dvofaktorska-teorija.html> (10.08.2023.)

<sup>10</sup> <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2203/datastream/PDF/view> (10.08.2023.)

#### 4.5. Teorija motivacije uloga

Teoriju motivacije uloga razvio je profesor John Miner, a njezin koncept usmjeren je na različite teorije motivacije koje se razvrstavaju prema ulogama, odnosno tipovima posla u organizaciji. Radna motivacija odnosi se na spremnost zaposlenika za napore radne zadatke, te na ostvarivanje ciljeva koje mu je zadao poslodavac, nastojeći pritom zadovoljiti individualne potrebe. Smatra se da motivirani zaposlenici automatski unapređuju performanse organizacije, te time postaju konkurentniji na tržištu rada. Osim toga, motivirani zaposlenici se bolje nose sa neizvjesnim situacijama, više su uključeni u procese rada, lakše rješavaju probleme i kreativniji su. Zaposlenici koji su zadovoljni sa svojim radnim mjestom svoje zadovoljstvo odražavaju na nove i postojeće klijente, kupce, investitore i poslovne partnere (Bahtijarević – Šiber, 1999).

Kada je riječ o motivaciji u profesionalnom smislu, tada se misli na osobe koje su stručnjaci u svom području poput: znanstvenika, liječnika ili odvjetnika. Motivirani stručnjaci imaju izraženu želju za stalnim učenjem, stjecanjem novih vještina i znanja, te za samostalnim djelovanjem. Oni svoje znanje žele dijeliti s drugima, a da su pritom cijenjeni u društvu. Poduzetnička motivacija može se nazvati i motivacijom zadatka jer se odnosi na uspostavi dobre organizacije rada. Poduzetnička motivacija podrazumijeva uživanje u vlastitom postignuću, pokušajima da se izbjegne rizik, te u saznanju je li organizacija poslovala uspješno ili nije. Osim toga, poduzetnička motivacija sastoji se od potrebe za uvođenjem novih, inovativnih i zanimljivih ideja (Bahtijarević – Šiber, 1999).

Motivacija se smatra najvažnijim elementom kada je u pitanju obavljanje menadžerskih zadataka. Osobe koje imaju funkciju menadžera pokreće upravo zadovoljstvo upravljanja poslom, uvid u sve elemente procesa posla, te želja za postizanjem statusa u društvu (Buble, 2000). Slika 7. prikazuje motivacijski koncept poduzetnika, menadžera i stručnjaka.

**Slika 7. Motivacijski koncept poduzetnika, menadžera i stručnjaka**



*Izvor: Zebić, A. (2018): Motivacija i nagrađivanje zaposlenika u promatranom poduzeću<sup>11</sup>*

Uvidom u sliku 7. može se zaključiti da svaka osoba na svojoj poziciji ima različite potrebe. Poduzetnici izražavaju želju za tržišnim uspjehom, potrebu za povratnom informacijom, te potrebu za inovacijama. Menadžeri izražavaju pozitivan stav prema autoritetu, ističu potrebu za moći i afirmacijom, potrebu za natjecanjem, te potrebu za stečenim statusom. Stručnjaci imaju istaknutu potrebu za učenjem, autonomijom, potrebu za pomaganje drugima, te potrebu identifikacije s profesijom. Ova teorija ukazuje na različite motive za zaposlenike kojima je zadana ključna uloga u poduzeću. U nastavku rada opisuju se procesne teorije motivacije.

#### **4.6. Vroomov kognitivni model motivacije**

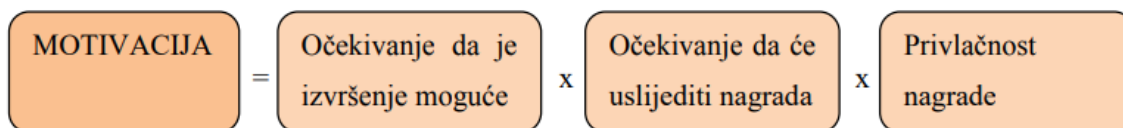
Začetnik Vroomovog kognitivnog modela motivacije je kanadski psiholog Victor Harold Vroom koji nastoji objasniti opažanje da čovjek u različitim situacijama racionalno pristupa alternativnim ponašanjima pri čemu izbjegava jedne, a preferira druge alternative. Pojedinac, prema svrsi koju očekuje, svjesno bira obrazac ponašanja (Buble, 2000).

Psiholog Vroom smatra da pojedinca motivira ostvarenje vlastitih ciljeva ili obećana nagrada za obavljeni posao, te zbog toga ulaže trud. Kada zaposlenik odabere jedan posao

<sup>11</sup> <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2203/datastream/PDF/view> (13.08.2023.)

umjesto drugog, onda ga neće uspjeti motivirati stjecanje znanja na nekom drugom poslu, a samim tim neće biti motiviran napustiti prvi i prihvatiti drugi posao (Gutić, Horvat, Jurčević, 2018). Na sljedećoj slici prikazuje se Vroomov koncipirani model motivacije.

**Slika 8. Koncept Vroomovog modela motivacije**



*Izvor: Zebić, A. (2018): Motivacija i nagrađivanje zaposlenika u promatranom poduzeću<sup>12</sup>*

Ovaj koncept je prvobitno je razvijen za analizu radnog ponašanja, ali se može primjenjivati i na ostale obrasce ponašanja unutar organizacije. Procjena sposobnosti ovisi isključivo o intenzitetu motivacije (Buble, 2000).

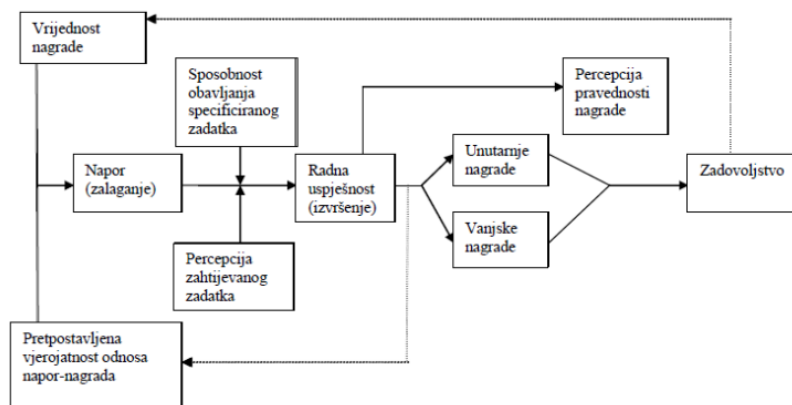
#### **4.7. Porter - Lawlerov model očekivanja**

Porter – Lawlerov model očekivanja temelji se na Vroomovom kognitivnom modelu motivacije, a proširili su ga Edward E. Lawler i Lyman W. Poter. Ovaj model motivacije se fokusira na ulogu očekivanja, vrijednosti, nagrade i percepcije između radnika i organizacije kao ključnih faktora koji utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. Osim standardnih čimbenika kao što su nagrade ili pravedna podjela, ovaj model uključuje i individualne mogućnosti zaposlenika (Buble, 2006).

Ljudi u organizaciji su motivirani uložiti određeni napor kada vjeruju da će njihov trud rezultirati postignutim ciljevima. Također se naglašava važnost zadovoljstva koje proizlazi iz postizanja ciljeva i doživljaja unutarnje satisfakcije (Buble, 2006). Autori Weihrich i Koontz (1994) tvrde da samopouzdanje značajno utječe na valenciju i očekivanja, te da ta dva faktora zajedno utječu na radnu motivaciju. Na slici 9. shematski je prikazan Porter – Lawlerov model očekivanja.

<sup>12</sup> <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2203/datastream/PDF/view> (13.08.2023.)

Slika 9. Porter-Lawlerov model očekivanja



Izvor: Babić, M. (2017): *Veza između motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika u poduzeću*<sup>13</sup>

Prema navedenoj slici zaključuje se da uloženi trud pojedinca utječe na njegovu izvedbu određene aktivnosti, a to dovodi do vrijednosti nagrade i odnosa između napora, nagrade i učinka. Osim toga, navedene su povratne veze između vrijednosti nagrade i zadovoljstva, te percipirani odnos između nagrade i napora.

#### 4.8. Lawlerov model očekivanja

Lawler je smatrao da je prethodna teorija neprecizno razrađena, te se usmjerio na utvrđivanje individualnih očekivanja za relacije *napor – učinak* (N-I) i *učinak – efekti* (I-E). Postoje dvije razlikovne vrste očekivanja:

- očekivanje mogućnosti za izvršenje radnih izazova uz veći napor i zalaganje
- vjerovanje da će slijediti nagrada nakon uspješnog izvršenja radnog izazova (Buble, 2006).

Među faktorima na relaciji N – I ističu se: individualna percepcija, objektivna situacija, mišljenje i percepcija drugih ljudi o situaciji, individualne karakteristike, samopouzdanje, te individualno iskustvo u sličnim situacijama. Za relaciju I – E, Lawer prvenstveno ističe točnost očekivanja N – I relacije, a zatim; objektivne situacije, individualne percepcije, mišljenja drugih ljudi o situaciji, percepciju drugih, očekivanih efekata, te unutarnju i vanjsku kontrolu nagrada (Buble, 2006).

<sup>13</sup> <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:1557/preview> (13.08.2023.)



#### 4.9. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

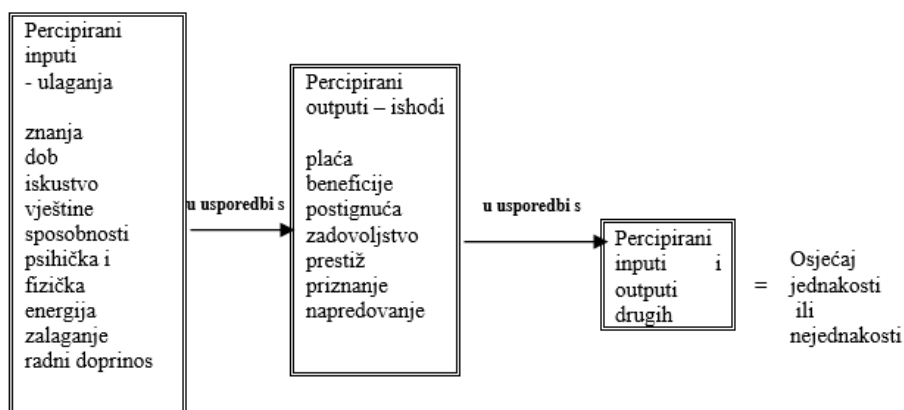
Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni je socijalna teorija koja se fokusira na nejednakost u razmjeni dobara i resursa među ljudima. Prema ovoj teoriji, pojedinci procjenjuju svoje koristi i troškove u socijalnim interakcijama kako bi realnije donijeli odluke o tome kako će se uključiti u određene odnose. Ključni koncepti u ovoj teoriji uključuju korist, trošak, usklađenost i nejednakost. Teorija pretpostavlja da ljudi teže ravnoteži između odbijanja koristi i podnošenja troškova kako bi održavali pozitivne odnose (Buble, 2000).

Zaposlenici (ne)rijetko doživljavaju nepravdu u radnom okruženju, stoga je odnos organizacije i zaposlenika s Adamsove strane promatran kao specifičan odnos razmjene. Beneficije, plaće i sl. služe kao kompenzacija organizacije za zaposlenikovu energiju, iskustvo, znanje i sve ostalo što ulaže u posao. Takva razmjena može rezultirati nejednakošću koju mogu osjećati obje strane. Uvjeti i mehanizmi generiranja percepcije nejednakosti trebaju biti utvrđeni kako bi se pronašla rješenja tih problem unutar organizacije (Bahtijarević – Šiber, 1999). Buble (2000) navodi dva Adamsova načina ostvarenja percepcije nejednakosti:

- usporedba dobiti organizacije od pojedinca i dobiti pojedinca od organizacije
- usporedba dobiti pojedinca od organizacije u odnosu na druge zaposlenike.

Na sljedećoj slici prikazuju se glavni elementi teorije pravednosti.

Slika 10. Glavni elementi teorije pravednosti



Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, str. 586

Adams ističe važnost otvorene komunikacije, percepcije i stavova za radnu uspješnost u području menadžmenta. Menadžeri moraju oprezno provoditi materijalno i nematerijalno nagrađivanje, te stvarati jasne veze među nagrađivanjem i radnom uspješnosti. Njihov zadatak

je informirati zaposlene o njihovom radu, te na temelju toga donositi argumentirane odluke vezano uz podjelu nagrada za obavljanje radnih zadataka. Osim toga, važno je da menadžeri imaju sposobnost pratiti negativne signale zaposlenika, kako bi mogli ukloniti njihove uzroke nezadovoljstva (Varga, 2011).

## 5. STRATEGIJA MATERIJALNOG NAGRAĐIVANJA

Strategija materijalnog nagrađivanja podrazumijeva planiranje kako će se zaposlenicima dodjeljivati financijske nagrade, bonusi ili povećanje plaća u svrhu poticaja motivacije i angažmana na radnom mjestu. Važno je uskladiti nagrade s ciljevima organizacije i pojedinaca koji rade u njoj, te osmisliti sustav nagrađivanja koji je pravedan i transparentan (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Produktivnost i kvaliteta rada zaposlenika ovisi o brojnim pogodnostima unutar poduzeća, a materijalne nagrade izdvajaju se kao izravne i neizravne materijalne kompenzacije.

- Izravne materijalne kompenzacije – one obuhvaćaju novčane nagrade i beneficije koje se izravno isplaćuju zaposlenicima kao dio njihove ukupne naknade. To uključuje osnovne plaće, bonuse, provizije, dodatke za prekovremeni rad, te druge novčane nagrade koje se isplaćuju kao rezultat rada i doprinosa zaposlenicima. Ove kompenzacije čine važan dio ukupnog paketa nagrađivanja, te mogu biti ključne za privlačenje, zadržavanje i motivaciju radne snage (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013).
- Neizravne materijalne kompenzacije – ove kompenzacije obuhvaćaju beneficije i dodatke koje organizacije pružaju zaposlenicima, a ne odnose se na direktne novčane isplate. Uključuju elemente poput zdravstvenog osiguranja, mirovinskih planova, plaćenih godišnjih odmora, slobodnih dana, dnevnica za poslovna putovanja, pristupa obukama i razvojnim programima, korporativne popuste i druge pogodnosti. Ove kompenzacije doprinose ukupnoj vrijednosti paketa nagrađivanja, te mogu pružati zadovoljstvo za unaprjeđenje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenika (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013). Na sljedećoj slici prikazuje se tablica izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija zaposlenih.

**Slika 11. Izravne i neizravne materijalne kompenzacije zaposlenih**

		<b>Izravne materijalne kompenzacije</b>	<b>Neizravne materijalne kompenzacije</b>
<b>RAZINA</b>	<b>Pojedinac</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plaća</li> <li>- bonusi i poticaji</li> <li>- naknade za širenje znanja i fleksibilnosti</li> <li>- naknade za inovacije i poboljšice</li> <li>- ostali poticaji (bonus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stipendije i školarine</li> <li>- studijska putovanja</li> <li>- specijalizacije</li> <li>- plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>- automobil kompanije</li> <li>- managerske beneficije</li> </ul>
	<b>Poduzeće</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>- udio u profitu</li> <li>- udio u vlasništvu (distribucija dionica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mirovinsko osiguranje</li> <li>- zdravstvena zaštite</li> <li>- životno i druga osiguranja</li> <li>- naknade za nezaposlenost</li> <li>- obrazovanje</li> <li>- godišnji odmori</li> <li>- „božićnica“ i drugo</li> <li>- skrb o djeci i starijima i dr.</li> </ul>

*Izvor: Vugrinec, M. (2019): Motivacijske teorije i njihovi primjeri iz prakse<sup>14</sup>*

Buntak, Droždek, Kovačić (2013) navode da nadređeni često postavljaju pitanje kako zaposlenike učiniti što motiviranijima, a odgovor pronalaze u materijalnim nagradama. Zaposlenici postižu najbolje radne rezultate kada su materijalno nagrađeni, a u organizacijama čija strategija materijalnog nagrađivanja nije razvijena vlada loša atmosfera rada, zaposlenici postaju neodgovorni, gube povjerenje u svoje nadređene, te u većini slučajeva dolazi do stagnacije i nezadovoljstva.

### **5.1. Plaća kao motivacija za rad**

Najzastupljeniji oblik kompenzacije zaposlenika za obavljene posao je plaća, a najčešće se isplaćuje u novcu. Plaća služi kao naknada za postignute rezultate pojedinaca, grupe unutar organizacija ili poduzeća kao cjeline. U pravilu, plaća je određena svota novca koju poslodavac po ugovornoj dužnosti isplaćuje zaposlenicima u radnom odnosu koji su u određenom vremenu obavili posao za njega. Plaća se sastoji od osnovnog i stimulativnog dijela, no za ovaj rad važan je isključivo stimulativni dio plaće jer je on odnosi na utvrđivanje pojedinačnih, grupnih ili organizacijskih učinaka. Najpopularniji sustavi nagrađivanja temelje se na radnoj uspješnosti (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013).

<sup>14</sup> <https://repositorij.foi.unizg.hr/islandora/object/foi%3A5473/datastream/PDF/view> (15.08.2023.)

Mioković Kapetinić i Pleša Puljić (2022) navode da je plaća naj snažniji faktor motivacije za zaposlenike u gotovo svim profesijama, no međutim, ako funkcija plaće postane glavni motiv proizvodnosti, tada povećanje plaće ne utječe nužno i na bolju proizvodnost. Treba imati u vidu da konstantno povećanje rezultata zaposlenika može biti iscrpljujuće za same zaposlenike, može doći do neproporcionalnih povećanja troškova, te do opadanja kvalitete proizvodnje.

Buntak, Droždek, Kovačić (2013) smatraju da plaća može izazivati sukobe među pojedincima u organizaciji, te kao takva dovodi u pitanje međuljudske odnose u radnom okruženju, stoga su razvili sistem plaćanja i postavke djelovanja materijalnih faktora:

- materijalne nagrade se trebaju vezati uz pokazatelje radne uspješnosti na koje zaposlenik ima utjecaj, a standardi rada trebaju biti ostvarivi
- treba postojati jasna povezanost između nagrada i rezultata rada
- sistem nagrađivanja treba biti usmjeren na pozitivne posljedice radnog ponašanja
- kako bi se opravdao dodatni napor koji zaposlenik ulaže, povećanje materijalne naknade treba biti dovoljno veliko
- poboljšanje radnog učinka i radne uspješnosti treba biti praćeno neposrednim povećanjem plaće
- materijalne naknade trebaju biti pravedne u usporedbi s drugim zaposlenicima u radnom okruženju.

## **6. STRATEGIJA NEMATERIJALNOG NAGRAĐIVANJA**

Novac je najčešći oblik motiviranja zaposlenika, no nije jedini i najvažniji, kako ga mnogi menadžeri smatraju. Nematerijalne nagrade odnose na davanje motivacije i zadovoljstva zaposlenima kroz elemente koji nisu financijske prirode. Zapravo, nematerijalnim nagrađivanjem smatra se svaka kompenzacija koja utječe na emocionalno, intelektualno ili fizičko stanje zaposlenika (Mioković Kapetinić i Pleša Puljić, 2022).

Prva strategija motivacije zaposlenika je oblikovanje posla kojeg on obavlja, te zbog toga postoje programi preoblikovanja posla kako bi se on učinio razlikovnijim i izazovnijim. Na primjer, mnogi menadžeri često rotiraju zaposlenike po različitim radnim mjestima kako bi stvorili dinamiku i učinili obavljanje radnih zadataka zanimljivijim. Osim toga, poznata činjenica je da je zaposlenicima vrlo važno radno vrijeme, stoga menadžeri provode strategiju omogućavanja fleksibilnog radnog vremena kako bi zaposlenici mogli unutar alternativnog radnog vremena obaviti svoje radne zadatke, te skratiti svoj radni tjedan na četiri dana (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013).

Još jedna strategija nematerijalnog nagrađivanja je feedback, odnosno pružanje povratne informacije kada zaposlenik obavi svoj radni zadatak, bilo da se radi o pozitivnoj ili negativnoj informaciji, zato što zaposlenici žele znati kako obavljaju svoj posao. Povratna informacija mora biti istinita, konkretna, objektivna, pravodobna i usmjerena isključivo na ponašanje, a ne na zaposlenika. Kako bi se zaposlenika bolje motiviralo i potaknulo na rad, negativnu informaciju potrebno je podijeliti samo s njim, a pozitivnu objaviti javno (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013).

Osim navedenih elemenata nematerijalnog nagrađivanja, mnogi stručnjaci iz područja ljudskih potencijala tvrde da je priznanje za obavljeni posao često veća nagrada nego nagrada u novčanom obliku. Priznanje se može iskazati običnim „hvala“, može biti javna pohvala ispred ostalih suradnika, kolega i menadžera, a može biti i u pisanom obliku. Odavanjem priznanja uspostavlja se kolegijalnost između nadređenih i podređenih u poduzeću, a to dovodi do rasta intrinzične motivacije zaposlenika kojemu je priznanje uručeno (Mioković Kapetinić i Pleša Puljić, 2022).

## **7. MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU DM – DROGERIE MARKT D.O.O. ORGANIZACIJE**

Drogerie Markt organizacija osnovana je 1973. godine u Njemačkoj u gradu Karlsruheu, a prva poslovnica u Hrvatskoj otvorena je 1996. godine sa sjedištem u gradu Zagrebu gdje postaje predvodnik drogerijske samoposluge na našem tržištu. Dm organizacija prisutna je u 12 zemalja sa više od 3.300 prodavaonica u Europi, a danas u Hrvatskoj broji ukupno 170 prodavaonica u kojima je zaposleno 1.857 zaposlenika koji rade prema visokim Dm-ovim standardima. Pema istraživanju Ipsos Plus agencije, Dm nudi najkvalitetniji izbor kozmetike i zdrave hrane.<sup>15</sup>

1982. godine menadžeri i marketinški stručnjaci Dm organizacije započeli su razvijati filozofiju u kojoj su željeli naglasiti važnost čovjeka, te ga staviti u fokus bilo da se radi o djelatniku ili kupcu. Nakon što se počela provoditi strategija u kojoj je čovjek u fokusu, Dm mijenja slogan „Velike marke – male cijene“ u „Tu me cijene, tu kupujem“ gdje se naglasak sa proizvoda i cijena prebacuje i usredotočuje na zaposlenike i kupce (Rajčević, Ferenac, Srbić, 2012). Na sljedećoj slici vidljiv je logo koji dokazuje navedeno.

---

<sup>15</sup> <https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice/dm-vremeplov-270774> (24.08.2023.)

**Slika 12. Logo DM – Drogerie Markt**



*Izvor: Poslovna učinkovitost, <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/reference/klijenti/dm-drogerie-markt> (24.08.2023.)*

Dm organizacija je sedam godina zaredom osvojila titulu *poslodavca prvog izbora* koju je provodio portal Moj posao, a u kojem je sudjelovalo više od 15.000 ispitanika.<sup>16</sup> Zaposlenici Dm organizacije preoblikovali su slogan „Tu me cijene, tu kupujem“ u „Tu me cijene, tu radim“ kako bi dokazali visoku razinu motivacije čiji je dokaz nizak postotak fluktuacije. Kao lanac drogerija, Dm ima razvijenu organizacijsku kulturu koja se temelji na vrijednostima koje se pomiču, a načela prema kojima djeluju su: Dm načela kupaca, Dm načela djelatnika i Dm načela partnera. Dm organizacija poznata je po tome što svojim zaposlenicima konstantno pruža dodatno educiranje i obrazovanje, kao što su seminari, radionice, ili volonterske aktivnosti, a to sve u svrhu zadovoljenja i motivacije. Osnovna motivacija zaposlenika u Dm-u je plaća, no osim plaće, Dm svoje zaposlenike potiče i drugim mnogobrojnim beneficijama.<sup>17</sup>

***Materijalni oblici motiviranja:***

- poklon bon u vrijednosti 100 eura za djecu zaposlenika do 15 godina starosti
- novčane stimulacije u visini bruto plaće (dvaput godišnje)
- službeno vozilo tvrtke, službeni mobitel i prijenosno računalo za menadžere
- poklon bon u iznosu 400 eura za svako novođeno ili posvojeno dijete zaposlenika
- Dm poklon paketi za zaposlenike i njihove obitelji (četiri puta godišnje)
- subvencioniranje prijevoza i dnevne prehrane zaposlenika
- besplatno konzumiranje sokova, toplih napitaka i voća

<sup>16</sup> <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/> (24.08.2023.)

<sup>17</sup> <https://www.dm.hr/tvrtka/o-nama/filozofija> (24.08.2023.)

- jubilarne nagrade
- dodatke na plaću za radni staž
- novčana pomoć u slučaju smrti člana obitelji zaposlenika.<sup>18</sup>

***Nematerijalni oblici motiviranja:***

- fleksibilno radno vrijeme
- napredovanje i školovanje
- usavršavanje i obrazovanje
- različiti seminari, edukacije i treninzi
- osobne čestitke za rođendane i blagdane
- sistematski pregledi
- tečajevi stranih jezika
- organizacija Obiteljskog dana za zaposlenike i njihove obitelji
- radna odjeća
- Božićni domjenci
- pomoć oboljelim zaposlenicima.<sup>19</sup>

Dm organizacija jedan je od primjera uspješnog poslovanja kako u Hrvatskoj tako i šire. Dobro razvijenu organizacijsku strukturu uvjetuje zadovoljstvo i motiviranost ljudi koji koriste svoj puni potencijal u radu. Dm organizacija svoj uspjeh ne mjeri samo rastućim prihodima, već kvalitetnim međuljudskim odnosima, a posebnu brigu vode o osobama s invaliditetom. Osim dobre motiviranosti zaposlenika i dobre organizacijske strukture, Dm potiče i razne humanitarne akcije izvan poslovanja što ujedno predstavlja dobar i pozitivan primjer drugim sudionicima na tržištu. U cijeloj Dm organizaciji, zaposlenici predstavljaju temeljni faktor poslovanja i funkcioniranja. Zaposlenici Dm-a ističu zadovoljstvo što se očituje u poželjnosti Dm-a kao zaposlenika. Uspjeh organizacije nije samo kolektivni uspjeh svih zaposlenika, već i njihov osobni uspjeh.

---

<sup>18</sup> <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/> (28.08.2023.)

<sup>19</sup> <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/> (28.08.2023.)

## 8. ZAKLJUČAK

Ovaj završni rad ističe ključnu ulogu motivacije u menadžmentu kao snažnog alata za postizanje organizacijskih uspjeha. Analizirajući teorijske okvire i praktične primjene motivacije, jasno je da motivirani zaposlenici predstavljaju vitalnu snagu koja potiče inovacije, produktivnost i održivi rast organizacije. Njihova sposobnost da se angažiraju u radu, preuzima odgovornost za svoje zadatke, te unutar tima izravno utječu na postizanje postavljenih ciljeva. Kroz sveobuhvatnu analizu teorija motivacije i praktičnih strategija, evidentno je da motivirani zaposlenici stvaraju pozitivno radno okruženje koje se ogleda u kvalitetnim odnosima između njih i menadžera organizacije u kojoj djeluju.

Sadržajne teorije motivacije fokusiraju se na identifikaciju unutarnjih potreba i želja pojedinaca, a procesne teorije motivacije usredotočuju se razumijevanje procesa i mehanizama koji leže u osnovi motivacije. Razumijevanje različitih teorija motivacije omogućuje menadžerima prilagodbu svojih pristupa ovisno o individualnim preferencijama i potrebama zaposlenika, te pruža uvid u dublje razumijevanje čimbenika koji potiču zaposlenike na postizanje ciljeva. U današnjem poslovnom svijetu menadžeri se suočavaju s raznim izazovima prilagodbe motivacijskih strategija u raznim situacijama i profilima zaposlenika. Kombinacija financijskih poticaja, priznanja za postignuća, mogućnost profesionalnog razvoja i poticajnog radnog okruženja može stvoriti snažan poticaj za rad i daljnji angažman.

Motivacija nije statički koncept, već se kontinuirano razvija i zahtjeva pažljivo praćenje i prilagodbu. Menadžeri moraju biti osviješteni o promjenama potreba i očekivanja svojih zaposlenika, te trebaju koristiti kombinaciju različitih pristupa kako bi stvorili poticajno radno okruženje koje odražava potrebe i preferencije njihovih zaposlenika. Motivirani zaposlenici nisu samo produktivni, već su i ambasadori organizacije koji doprinose njezinoj reputaciji i dugoročnom uspjehu.



## 9. POPIS LITERATURE

### ***Knjige:***

1. Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing
2. Buble, M. (2000): Menadžment. Split: Sveučilište u Splitu
3. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija
4. Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
5. Drucker, P. (2005): Najvažnije o menadžmentu. Zagreb: M.E.P. Consult
6. Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M. (2018): Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni. Zagreb: Effectus – studij financije i pravo, visoko učilište
7. Požega, Ž. (2012): Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
8. Rupčić, N. (2018): Suvremeni menadžment: teorija i praksa. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
9. Sikavica, P. i Bahtijarević – Šiber, F. (2004): Menadžment – teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: MASMEDIA
10. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
11. Srića, V. (2004): Inventivni menadžer u 100 lekcija. Zagreb: Znanje
12. Weihrich, H., Koontz, H. (1994): Menadžment. Zagreb: Mate d.o.o.

### ***Članci u časopisima:***

1. Buntak, K., Droždek, i., Kovačić R. (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, Veleučilište u Varaždinu, Vol. 7 No. 1, str. 56-63
2. Cerović, Z. (1994): Management hotelskog domaćinstva, Izvorni znanstveni članak, Hotelijerski fakultet Opatija, Sveučilište u Rijeci, Vol.1 No.1, str. 95 – 104
3. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011): Komunikacija u procesu menadžmenta, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Vol. 2 No.2, str. 118 – 125

4. Jakšić, J. (2003): Motivacija- Psiho pedagoški pristup, Kateheza, časopis za vjeronauk u školi, katehezu i pastoral mladih, Katehetski ured Zagrebačke nadbiskupije, Vol. 25 No. 1, str. 5-16
5. Mijoč, J.(2019): Motivacija za postignućem u pojašnjenju namjera za samozapošljavanjem, Ekonomska misao i praksa, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet, Vol. 28 No. 1, str. 223 - 244
6. Rajčević, Z., Ferenac, V., Srbić, K. (2012): Društveno odgovorno ponašanje i očuvanje okoliša na primjeru poslovanja poduzeća „DM – Drogerie Markt Hrvatska“, Učenje za poduzetništvo, Obrazovna grupa Zrinski, Zagreb Vol. 2 No.2, str. 287 – 293

#### ***Članci u zbornicima radova:***

1. Jambrek, I., Penić, I. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol. 29 No.2, str. 1181 – 1206
2. Mioković Kapetinić, D., Pleša Puljić, N. (2022): Materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika kao oblik motivacije, Zbornik radova Međimorskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 13 No.2, str. 52 – 58
3. Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimorskog veleučilišta u Čakovcu, Vol.2 No.1, str. 152-169

#### ***Elektronički izvori:***

1. Babić, M. (2017): Veza između motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika u poduzeću BA-COM TRGOVINA d.o.o., Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:1557/preview> (13.08.2023.)
2. Kukovec, D., Trstenjak, M. (2018): Osnove menadžmenta 1. dio (skripta), Čakovec, Međimorsko veleučilište u Čakovcu, <https://www.mev.hr/wp-content/uploads/2019/01/Osnove-menad%C5%BEmenta-1.-dio.pdf> (28.07.2023.)
3. Pandžić, K. (2021): Menadžment u trgovini – studija slučaja na primjeru poduzeća Vinkoprom d.o.o., Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Stručni studij Trgovina, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos%3A4796/datastream/PDF/view> (29.07.2023.)
4. Sušić, N. (2016): Maslowljeva teorija – hijerarhija potreba, Gospić, Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, Poslovni odjel, Stručni studij ekonomika poduzetništva,

- <https://repositorij.velegs-nikolatesla.hr/en/islandora/object/velegs%3A514/datastream/PDF/view> (07.08.2023.)
5. Vrankovečki, M. (2020): Stavovi motiviranja i nagrađivanja djelatnika, Zaprešić, Veleučilište Baltazar Zaprešić, Preddiplomski stručni studij, Menadžment u kulturi, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/bak:152/datastream/PDF/view> (24.08.2023.)
  6. Vugrinec, M. (2019): Motivacijske teorije i njihovi primjeri iz prakse, Varaždin, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, <https://repositorij.foi.unizg.hr/islandora/object/foi%3A5473/datastream/PDF/view> (15.08.2023.)
  7. Zebić, A. (2018): Motivacija i nagrađivanje zaposlenika u promatranom poduzeću, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2203/datastream/PDF/view> (13.08.2023.)

***Mrežne stranice:***

1. Bussinesstopia, <https://www.businessstopia.net/human-resource/achievement-theory-motivation> (08.08.2023.)
2. Dm Hrvatska, <https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice/dm-vremeplov-270774> (24.08.2023.)
3. Istraži Me, <https://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/> (05.08.2023.)
4. MojPosao, <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/> (28.08.2023.)
5. Motivacija zaposlenih, [http://ivonica.blogspot.com/2011/04/placa-kao-faktor-motivacije-za-rad\\_13.html](http://ivonica.blogspot.com/2011/04/placa-kao-faktor-motivacije-za-rad_13.html) (22.08.2023.)
6. Poslovna učinkovitost, <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/reference/klijenti/dm-drogerie-markt-d.o.o.> (24.08.2023.)
7. Rječnik psihologije rada, <http://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/2020/04/herzbergova-dvofaktorska-teorija.html> (10.08.2023.)
8. Srcum, org, <https://www.scrum.org/resources/blog> (29.07.2023.)
9. Teorijska pozadina – komunikacijske vještine, <https://nastava.tvz.hr/komunikacijske-vjestine/vjezbe/uvod/teorijska-pozadina/> (30.07.2023.)

## 10. POPIS ILUSTRACIJA

### *Slike:*

1. Slika 1. Odgovornost srednjeg menadžmenta
2. Slika 2. Razine menadžmenta
3. Slika 3. Teorija hijerarhije potreba (Maslowljeva hijerarhija potreba)
4. Slika 4. Model trostupanjske hijerarhije
5. Slika 5. Utjecaj motivacije postignuća na ponašanje
6. Slika 6. Koncept dvofaktorske (Herzbergove) teorije motivacije
7. Slika 7. Motivacijski koncept poduzetnika, menadžera i stručnjaka
8. Slika 8. Koncept Vroomovog modela motivacije
9. Slika 9. Porter – Lawlerov model očekivanja
10. Slika 10. Glavni elementi teorije pravednosti
11. Slika 11. Izravne i neizravne materijalne kompenzacije zaposlenih
12. Slika 12. Logo DM – Drogerie Markt



Veleučilište u Virovitici

**OBRAZAC 5**

**IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja, MERI FURDIĆ

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

MOTIVACIJA U MENADŽMENTU

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

Meri Furdić



OBRAZAC 6

ODOBRENJE ZA OBJAVLJIVANJE ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA U  
DIGITALNOM REPOZITORIJU

Ja MERI FURDIĆ

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: 22.09.2023. (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

Meri Furdić

U Virovitici, 04.09.2023.