

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI**

**Bruno Feiss**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA S OSVRTOM NA  
MOTIVACIJSKE TEHNIKE**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zagreb, 2017.**

Zagreb, 24. travnja 2017.

Zavod: Samostalne katedre  
Predmet: Upravljanje ljudskim potencijalima

## DIPLOMSKI ZADATAK br. 3962

Pristupnik: Bruno Feiss (0135221373)  
Studij: Inteligentni transportni sustavi i logistika  
Smjer: Logistika

Zadatak: Upravljanje ljudskim potencijalima s osvrtom na motivacijske tehnike

### Opis zadatka:

Temu Upravljanje ljudskim potencijalima s osvrtom na motivacijske tehnike potrebno je obraditi analizirajući razvoj upravljanja ljudskim potencijalima, te obraditi pojam motivacije, te obilježja motivacijskih tehnika. posebno analizirati nematerijalnu motivaciju, te materijalnu motivaciju. Analizirano je potrebno prikazati u primjeru primjeni u praksi. U zaključku treba jasno prikazati rezultate istraživanja i prikaz odgovora na zadatak postavljene teme.

Zadatak uručen pristupniku: 28. travnja 2017.

Mentor:

Predsjednik povjerenstva za  
diplomski ispit:

  
\_\_\_\_\_  
prof. dr. sc. Marinko Jurčević

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti

**DIPLOMSKI RAD**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA S OSVRTOM NA  
MOTIVACIJSKE TEHNIKE**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT WITH REFERENCE TO  
MOTIVATIONAL TECHNIQUES**

Mentor: prof. dr. sc. Marinko Jurčević

Student: Bruno Feiss

JMBAG: 0135221373

Zagreb, rujan 2017.

Sažetak/summary ključne riječi/keywords

Upravljanje ljudskim potencijalima s osvrtom na motivacijske tehnike

Važnost obrazovanja i motivacije pojedinaca za društvo u cjelini spominje se još početkom 18. stoljeća ali u to vrijeme pojam motivacije nije imao važnost kakvu ima danas. Danas su motivacija i zadovoljstvo zaposlenika ključna područja zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala. Pravilnim motiviranjem svojih ljudskih potencijala, možemo u nekom smislu odrediti maksimalne kapacitete nekog poduzeća što može utjecati na poboljšanje njihove konkurentnosti, vrijednosti i pozicije na tržištu. Za najbolje rezultate rada, svaki pojedinac mora biti maksimalno motiviran za rad a da bi se to ostvarilo, koriste se različite metode motivacije ljudskih resursa, koje će detaljnije biti objašnjene u ovom radu.

**KLJUČNE RIJEČI:** motivacija; ljudski resursi; menadžment; motivacijske tehnike

Human resource management with reference to motivational techniques

The importance of education and motivation of individuals for the society as a whole was first mentioned in the early 18th century, but at the time motivation did not matter as it does nowadays. Today, motivation and employee satisfaction are key areas of interest in modern human resource management. By properly motivating our human resources, we can, in some sense, determine the maximum capacity of an enterprise that can affect the improvement of their competitiveness, value and market position. For the best work results, each individual must be maximally motivated to work. Different methods of motivating human resources are being used to achieve this, which will be explained in more detail in this paper.

**KEYWORDS:** motivation; human resources; management; motivational techniques

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. RAZVOJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....	3
2.1. Definicija, ciljevi i značaj upravljanja ljudskim potencijalima .....	5
2.2. Faktori upravljanja ljudskim potencijalima .....	8
2.2.1. Vanjski faktori .....	9
2.2.2. Unutarnji faktori.....	10
3. POJAM MOTIVACIJE .....	12
3.1. Stres i konflikti kao faktori suprotni motivaciji.....	14
3.2. Vrste motivacijskih tehnika .....	15
3.2.1. Maslowljeva teorija motivacije .....	15
3.2.2. Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija .....	17
3.2.3. McGregorova teorija X i teorija Y.....	19
3.2.4. McClellandova teorija motivacije .....	21
3.2.5. Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa.....	23
3.2.6. Suvremeno shvaćanje strategije motiviranja .....	25
4. OBILJEŽJA MOTIVACIJSKIH TEHNIKA .....	27
5. MATERIJALNA MOTIVACIJA.....	29
5.1. Plaća kao faktor motivacije za rad .....	30
5.2. Stimulativni dio plaće .....	32
5.3. Ostale materijalne kompenzacije .....	33
6. NEMATERIJALNA MOTIVACIJA .....	35
6.1. Priznavanje uspjeha .....	38
6.2. Povratna informacija .....	39
6.3. Organizacijska kultura.....	40
6.4. Motiviranje i samomotiviranje .....	40
7. PRIMJERI PRIMJENE MOTIVACIJSKIH TEHNIKA U PRAKSI .....	41
7.1. Motiviranje ljudskih resursa u tvrtci Toyota.....	41
7.2. Motiviranje ljudskih resursa u tvrtci Google .....	43
7.3. Motiviranje u tvrtci Zagrebačke pekare Klara .....	46
7.3.1. Općenito o tvrtci ZPK .....	46
7.3.2. Planiranje i motivacija ljudskih resursa u tvrtci ZPK .....	49

8. ZAKLJUČAK.....	51
LITERATURA.....	52
POPIS SLIKA .....	55
POPIS TABLICA.....	56

# 1. UVOD

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika, jedno od najvažnijih područja zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala, jer se izgradnjom dobrog motivacijskog sustava može pomoći poduzeću da poveća svoju konkurentnost na tržištu, vrijednost te da poduzeću omogući da što duže opstane na tržištu. U poduzećima koja nemaju dobro razrađenu strategiju motivacije i nagrađivanja ljudskih resursa, vlada loša radna atmosfera, nedostaje odgovornosti i povjerenja pa se zaposlenici loše osjećaju te neminovno dolazi do stagnacije, nazadovanja te odlaska stručnog kadra u konkurentske tvrtke.

Cilj ovog diplomskog rada je je pokazati kako, i na koji način, dobro motiviranje ljudskih resursa, materijalno ili nematerijalno, utječe na produktivnost, zadovoljstvo i napredak istih te rezultate prikazati na realnim primjerima iz prakse. Time možemo u nekom smislu odrediti maksimalne kapacitete nekog poduzeća što može utjecati na poboljšanje njihove pozicije na tržištu, odnosno na to da poduzeće opstane što duže na istom. Cilj je također dobiti što realnije i bolje rezultate istraživanja ali za takve rezultate, svaki pojedinac unutar poduzeća bi trebao biti maksimalno motiviran za rad. Rad je podijeljen u osam cjelina:

1. Uvod
2. Razvoj upravljanja ljudskim potencijalima
3. Pojam motivacije
4. Obilježja motivacijskih tehnika
5. Nematerijalna motivacija
6. Materijalna motivacija
7. Primjeri primjene motivacijskih tehnika u praksi
8. Zaključak

U drugom poglavlju opisan je razvoj te važnost upravljanja ljudskim potencijalima od 18. stoljeća, pa sve do danas.

Treće poglavlje obuhvaća objašnjenje pojma motivacije. Navedene su i pobliže objašnjene teorije motivacije (Maslowljeva, Herzbergova dvofaktorska teorija, MacGregorova, McClellandova, teorija pravednosti i suvremeno shvaćanje strategije motivacije).

Četvrto poglavlje obuhvaća obilježja motivacijskih tehnika, opisana su zajednička obilježja istih, odnosno veze između teorija motivacija.

U petom poglavlju opisana je nematerijalna motivacija kao jedna od dvije najčešće podjele motivacijskih tehnika (nematerijalna i materijalna). Nematerijalna motivacija se odnosi na priznavanje uspjeha i pohvale zaposlenika od strane menadžera, rad na boljem odnosu sa zaposlenicima na nižim pozicijama itd. To je ujedno povratna informacija koja je vrlo važan faktor motivacije, jer je poznavanje rezultata vlastitog rada jedan od najmoćnijih i najdjelotvornijih motivacijskih pristupa.

Šesto poglavlje odnosi se na materijalnu motivaciju u kojoj je glavno sredstvo motivacije novac koji menadžer može dati u više oblika: dodatak na plaću, bonusi, dodatak za rad noću itd. Detaljniji pogled na ostale načine novčane motivacije opisan je u ovom poglavlju.

U sedmom poglavlju prikazani su primjeri iz prakse koji daju odgovor na pitanje kako dobra motivacija ljudskih resursa utječe na cjelokupno poslovanje poduzeća te na svaku pojedinu razinu poslovanja.



## 2. RAZVOJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Upravljanje ljudskim potencijalima te njegova važnost za uspjeh neke organizacije nije neka novost. Relativno novo je da su menadžeri u poduzećima tome pridodali puno veću pažnju nego u vrijeme početaka upravljanja ljudskim potencijalima kako bi bili što uspješniji i konkurentniji na tržištu. Koliko su značajni ljudski potencijali, pokazala su i neka istraživanja provedena u prvoj polovini 20. stoljeća, koja su upozorila na važnost gledišta, grupa, motivacija, neformalnih odnosa, stila vodstva i drugo.<sup>1</sup>

Još je u 18. stoljeću Adam Smith u svojim djelima isticao važnost upravljanja ljudskim resursima te njihovo obrazovanje u cjelini. U 19. stoljeću Karl Marx je u analizi faktora proizvodnosti na prvo mjesto stavio stručnost i umješnost radnika, a svestrani razvoj čovjeka je uz znanje i znanost smatrao najbitnijom proizvodnom snagom društva.<sup>2</sup>

Tijekom povijesti razvile su se brojne teorije motivacije, koje se zasnivaju na različitim pretpostavkama i stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja. Začetnikom razvoja teorije motivacije smatra se Abraham Maslow i njegova poznata teorija hijerarhijske potreba na temelju koje su kasnije brojni teoretičari „gradili“ doprinos razvoju pristupa motivaciji, među kojima se ističu sljedeće teorije: Alderferova teorija motivacije, Atkinsova teorija, Minerova teorija motivacije uloga, Vroomov kognitivni model, Porter-Lawlerov model, B. F. Skinnerova teorija osnaživanja, Richard Hackmanova i Greg Oldhamova teorija motivacije itd.<sup>3</sup>

S ciljem boljeg razumijevanja modernog shvaćanja i pristupa motivaciji, u nastavku rada se detaljnije obrazlažu sljedeće teorije:

1. Maslowljeva teorija motivacije,
2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije,
3. MacGregorova teorija X i teorija Y,
4. McClellandova motivacijska teorija,
5. teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa,
6. suvremeno shvaćanje strategije motivacije

---

<sup>1</sup>Bahtijarević-Šiber, F.: Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 7/98., str. 43.

<sup>2</sup>Ibid

<sup>3</sup>Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola Čakovec, Čakovec, 2011., str. 3.

Međutim, tek je u novije vrijeme ljudskom faktoru pridodan dovoljno veliki značaj te je nizom istraživanja dokazana povezanost između obrazovanja i gospodarske uspješnosti. Upravo ta povezanost sastavni je i najznačajniji pokazatelj važnosti uloge "ljudskog kapitala" i investicija u njega pri ostvarenju ciljeva gospodarskog razvoja.<sup>4</sup>

"Ljudski kapital" je najvažniji segment danas jako omiljene koncepcije intelektualnog kapitala.<sup>5</sup> Model intelektualnog kapitala postaje sve značajniji početkom devedesetih godina 20. stoljeća.<sup>6</sup> Ovaj model ima svoje korijene u teoriji efikasnosti proizvodnih troškova koja se bavi problemima postojanja poduzeća, razlozima veće efikasnosti poduzeća u odnosu na tržište, kao i granicama te nadmoći. Pojam intelektualni kapital ne označava znanja u organizaciji, nego samo ona koja su pretvorila u vrijednosti ili služe da bi bili što konkurentniji na tržištu pa tako znanje vozača kamiona u nekom poduzeću nije intelektualni kapital poduzeća jer ne pridonosi stvaranju konkurentne prednosti poduzeća.

Svako poduzeće koristi različite mjere, odnosno pokazatelje intelektualnog kapitala, a intelektualni kapital uključuje stalno praćenje pojedinih pokazatelja. U suvremeno doba, trend tehnološkog razvoja označava da je čovjek i upravljanje ljudskim potencijalima vrlo bitan dio poslovne strategije suvremenog poduzeća.<sup>7</sup> Znanje i težnja ka inovativnošću postaju bitni čimbenici opstanka i razvoja organizacije. Zahtijeva se sve više vještina i sposobnosti zaposlenika- raznovrsnih profila, visoko obrazovanih stručnjaka u kreiranju, dizajniranju, proizvodnji, marketingu i drugo. Težište rada se prebacuje sa fizičke na intelektualnu i psihičku energiju ljudi. Najvažnije umijeće postaje zadržati kreativne, darovite ljude te sposobne ljudske resurse.<sup>8</sup>

Planiranje fluktuacije ljudi i dinamike zapošljavanja u suvremenom načinu upravljanja ljudskim resursima je gotovo nemoguće. Obrazovanje i osposobljavanje radnika izrazito ovisi o zahtjevima tržišta i ponašanjem konkurencije. Kreativnost i inovativnost pojedinca imaju značajnu ulogu te je naglasak menadžmenta na individualne oblike usklađivanja s radom. Visoka motivacija, ovlašćivanje te adekvatna organizacijska kultura su pretpostavka djelotvornog načina ostvarenja individualnih i organizacijskih ciljeva. Za visinu plaće nije najznačajniji čimbenik radno mjesto, nego uspješnost poduzeća.<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup>Bahtijarević-Šiber, F.: Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 7/98., str. 44.

<sup>5</sup>Ibid

<sup>6</sup>Pulić, A.: Upravljanje intelektualnim kapitalom, Ekonomija, RFIN, Zagreb, 1/97., str. 89. - 115.

<sup>7</sup>Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 49.- 50.

<sup>8</sup>Ibid, str. 50.

<sup>9</sup>Pupavac D., Zelenika R.: Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004., str. 98.

## 2.1. Definicija, ciljevi i značaj upravljanja ljudskim potencijalima

Pojam ljudski potencijali možemo definirati kao ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neko poduzeće ili gospodarski sustav u cjelini. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju poduzeće može angažirati za ostvarivanje svojih ciljeva i razvoja poslovanja.<sup>10</sup>

To je samo jedan od pojmova koji opisuju značenje ljudskih potencijala pa su tako McCourt i Eldridge definirali taj pojam kao: „način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje“.<sup>11</sup> Ovaj pojam također ima obilježja znanstvene discipline budući se radi o vrlo složenim funkcijama upravljanja i odnosu prema ljudima u organizacijama. Sam koncept upravljanja ljudskim potencijalima razvio se udruživanjem teorija i spoznaja sa više znanstvenih disciplina.<sup>12</sup>

Upravljanje ljudskim potencijalima ima svoje osnove u sljedećim znanstvenim disciplinama:

1. *psihologiji*: kada se govori o čovjeku, njegovoj osobnosti, ponašanju, motivaciji, ambicijama, procesima učenja, odnosima u grupi (timu), međusobnim odnosima između zaposlenika, međusobnim odnosima između zaposlenika i nadređenih, međusobnim odnosima između službenika u javnom sektoru i građana kao korisnicima usluga, onda se proučavanja moraju temeljiti na nekim osnovnim tezama koje je u svezi s navedenim postavila psihologija
2. *teoriji upravljanja i organizaciji*: teorije upravljanja i organizacije predstavljaju okvir i oslonac za razvoj upravljanja ljudskim resursima, pogotovo kada je riječ o pitanjima sustava, strukture i vodstva
3. *ergonomiji*: kao znanost o odnosima čovjeka i rada te prilagođavanju rada čovjeku, ergonomija je od neprocjenjive vrijednosti za upravljanje ljudskim resursima
4. *ekonomiji*: koncept upravljanja ljudskim resursima nastao je u okviru ekonomskih teorijakako bi povećali učinkovitost, efektivnost i konkurentnostpoduzeća odnosno organizacija. Isti se također može primijeniti na druge vrste organizacija, na primjer javnog sektora, ali prilagođen s obzirom na drugačiju vrstu i karakter organizacija
5. *sociologiji*: organizacija, kao socijalni sustav predstavlja “društvo u malom”. Tako se u razumijevanju mnogih oblika bitnih za upravljanje ljudskim resursima koriste spoznaje

---

<sup>10</sup> Jurčević, M.: Metode ocjenjivanja uspješnosti na radu zaposlenika u prometnim poduzećima, *Suvremeni promet*, Zagreb, 5 / 6, 2011., str. 474.

<sup>11</sup> McCourt, W., Eldridge, D.: *Global Human Resource Management*, UK: Edward Elgar, Cheltenham, 2003., str. 2.

<sup>12</sup> Pržulj, Ž.: *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002., str. 2.

koje pruža sociologija, na primjer: grupe, ponašanje pojedinca u malim i velikim grupama, teorije socijalizacije i drugo

6. *antropologiji*: ona kao znanost proučava fizičke osobine čovjeka te su njezine spoznaje posebno aktualne u zadnje vrijeme u okviru usredotočenosti organizacijske teorije na kulturu organizacije, kao jednu od temeljnih karakteristika ponašanja u organizaciji
7. *andragogiji*: obrazovanje odraslih postaje također aktualno, ne samo kao obrazovanje, već i kao usavršavanje ili prekvalifikacija, zbog ubrzanih promjena i turbulentnosti društva i vremena u kojem živimo. U konceptu organizacije koja se stalno razvija, svaki pojedinac odnosno zaposlenik ima potrebu za svojim vlastitim razvojem te napredovanjem kroz procese obrazovanja i obuke, pri čemu se spoznaje andragogije koriste u integraciji individualnog obrazovanja u procesu organizacijskog učenja i razvoja.
8. *medicini rada*: za ostvarivanje ciljeva bilo koje organizacije ili poduzeća potrebni su fizički i psihički zdravi ljudi. Utjecaj radne sredine i vanjskih faktora na fizičko i psihičko zdravlje ljudi, zaštita na radu i profesionalne bolesti predmet su medicine rada, pa na taj način predstavljaju neizostavan sadržaj u okviru aktivnosti i pažnje upravljanja ljudskim resursima.
9. *pravu*: odnosi poslodavaca i zaposlenika regulirani su zakonskim propisima radnog prava, pa na taj način pravo i njegove odredbe predstavljaju polazište u mnogim procesima kao što su zapošljavanje, plaće, beneficije, a naposljetku i otpuštanje, što je sve dio procesa upravljanja ljudskim resursima.<sup>13</sup>

Sljedeća bitna karakteristika kada je riječ o upravljanju ljudskim potencijalima jesu ciljevi upravljanja istima. Možemo reći da su ti ciljevi orijentirani na to kako bi poduzeće ostvarilo najbolje moguće rezultate, ostalo što duže na tržištu te ostvarilo što veću konkurentnost na istome.

U privatnom (poslovnom) sektoru ciljeve organizacije možemo svrstati u nekoliko glavnih kategorija: maksimalno ostvarivanje profita organizacije, što zahtijeva povećanje produktivnosti, snižavanje troškova proizvodnje, konkurentnost te općenito porast organizacijske uspješnosti, kao što su učinkovitost, uspješnost i prilagodljivost. Možemo reći da je krajnji cilj je što bolja konkurentnost na tržištu.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Ibid

<sup>14</sup> Ibid, str. 12.

U upravljanju ljudskim potencijalima, organizacije u privatnom (poslovnom) sektoru moraju voditi brigu o:

- zadovoljavanju potreba svih zaposlenika,
- poboljšavanju socijalnog i ekonomskog položaja,
- osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života,
- osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, koji utječu, na zadovoljstvo zaposlenika, a time potiču osobni angažman i razvoj te
- zdravlju svojih zaposlenika<sup>15</sup>

Također možemo reći da upravljanje ljudskim potencijalima ima elemente strateškog kao i razvojnog karaktera. Njihovo planiranje mora se shvatiti ozbiljno te zadaci i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima nisu statični već da ih treba kontinuirano pratiti te poboljšavati. Svaki od navedenih ciljeva bitno utječe na upravljanje ljudskim resursima čime se poboljšava uspješnost organizacije.<sup>16</sup>

Zapravo, možemo reći da današnje poslovanje teži ostvarivanju zadanih ciljeva. Ukoliko menadžment ljudskih resursa nije u stanju pridobiti svoje zaposlenike da ostvare zadane ciljeve, to može utjecati na cjelokupno poslovanje i profit te konkurentnost na tržištu. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima izvode se iz organizacijskih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima.

Značaj i važnost upravljanja ljudskim potencijalima kao znanstvene discipline i prakse pokazuje činjenica da je upravljanje ljudskim potencijalima danas općeprihvaćen koncept u skoro svim razvijenim državama u svijetu.

O aktualnosti upravljanja ljudskim potencijalima svjedoče brojni pokazatelji:

1. sve bogatija literatura iz ovog područja temelj je dobre osnove za proučavanje i daljnji razvoj koncepta,
2. koncept upravljanja ljudskim resursima sve se više kao znanstvena disciplina proučava i studira na fakultetima u svijetu,
3. sve veći broj organizacija uviđa značaj, odnosno neophodnost da njihovi menadžeri ovladaju spomenutim konceptom te se često održavaju tečajevi i seminari iz spomenutog područja,
4. mnoge organizacije zapošljavaju stručnjake i timove stručnjaka iz ovog područja,
5. sve je veći broj agencija za pružanje usluga iz područja upravljanja ljudskim resursima,
6. plaće stručnjaka iz ovog područja vrlo su visoke i imaju stalni trend rasta i

---

<sup>15</sup>Ibid

<sup>16</sup>Jambrek, I., Penić, I. I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima: „Ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“, Zb. Prav. fak., Sveuč. Rij. (1991.) v. 29, br. 2, 2008., str. 1188.

7. sve više organizacija ima u glavnom upravnom odboru stručnjaka za upravljanje ljudskim resursima<sup>17</sup>

## 2.2. Faktori upravljanja ljudskim potencijalima

Kao što znamo, u svakom aspektu društva postoje određeni faktori koji utječu na svaki pojedini dio međuljudskih odnosa pa tako i u upravljanju ljudskim resursima. Faktore koji utječu na upravljanje ljudskim resursima možemo podijeliti na unutarnje i vanjske. Vanjski faktori utječu na organizaciju, njezinu strukturu, aktivnosti te sustav upravljanja izvana a ne iznutra. Sama riječ vanjski označava da se nalaze izvan organizacije i izvan direktne kontrole menadžmenta zbog čega poduzeće na njih ima vrlo mali utjecaj. Budući je organizacija odnosno poduzeće otvoren i dinamičan sustav, podrazumijeva se da trpi snažan utjecaj iz okruženja odnosno vanjskih sila.

Odnos organizacije i tog okruženja često se uspoređuje sa odnosom ljudskog organizma i okoline koja ga okružuje. Vanjski utjecaji mogu biti pozitivni, negativni i neutralni, u ovisnosti od toga kako se odražavaju na njeno poslovanje, potencijale i ciljeve.<sup>18</sup>

U vanjske faktore se ubrajaju:

A- ekonomski sustav

B – institucionalni faktori

C – tržište rada

D – kultura društva

Unutarnji faktori upravljanja ljudskim potencijalima vrše snažan utjecaj direktno na upravljanje ljudskim potencijalima. Iako je riječ o faktorima koji se skrivaju unutar organizacije i na koje se može utjecati, njihovo djelovanje nije uvijek predvidivo. Njihov utjecaj na proces menadžmenta može značajno varirati. Menadžeri koji upravljaju ljudskim resursima moraju ih poštovati, jer se od organizacijske stvarnosti ne može pobjeći. Naprotiv, treba ih stalno preispitivati i koliko je moguće držati pod kontrolom.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Pržulj, Ž.: Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002., str. 18. - 19.

<sup>18</sup> Kulić, Ž., Milošević, G.: Faktori upravljanja ljudskim potencijalima, Monogramaska studija, Beograd, 2012., str. 222.

<sup>19</sup> Ibid, str. 218.

U unutarnje faktore se ubrajaju:

A – upravljanje (menadžment)

B – veličina organizacije

C – vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada

D – faza razvoja organizacije

E – organizacijska kultura<sup>20</sup>

### **2.2.1. Vanjski faktori**

A -ekonomski sustav

Ekonomski sustav određuje temeljni položaj i odnose između ekonomskih subjekata i aktera ekonomske djelatnosti, opće uvjete privređivanja te globalne ekonomske kriterije povezane s poslovnim ponašanjem i uspješnošću poduzeća. Po tim svojim značajkama on bitno određuje opći pristup poslovnim resursima, posebice pristup ljudima, položaju i pravima zaposlenika, a time pristup i praksu upravljanja ljudskim potencijalima.

B - institucionalni faktori

Ovi se faktori odnose na niz zakona i podzakonskih akata kojima se uređuju različiti aspekti poslovanja. Za upravljanje ljudskim potencijalima osobito je bitno radno zakonodavstvo koje postavlja konkretne zahtjeve i pravila u području zapošljavanja i radnih odnosa. Utvrđuju se uvjeti zapošljavanja, prava zaposlenika, djelatnosti koje specificiraju pojedina radna mjesta, pravila o sigurnosti i zdravlju zaposlenika, oblici nagrađivanja (prekovremeni rad te rad blagdanom i noćni rad).

C – tržište rada

Tržište rada se može definirati kao mjesto sukoba ponude i potražnje odnosno mjesto gdje se poslodavci bore za nove i sposobne ljudske resurse te je izrazito bitan faktor kod upravljanja ljudskim potencijalima. Na njemu može doći do konkurencije i „odljeva mozgova“ iz nerazvijenih u razvijene zemlje. Menadžeri ostvaruju prednost na tom tržištu na način da osiguraju što kvalitetnije, sposobnije i motiviranije zaposlenike kako bi oni omogućili ostvarivanje zadanih ciljeva poduzeća. Naravno, odabir takvih zaposlenika ovisi o veličini tržišta te ponudi istih na pojedinom tržištu.

---

<sup>20</sup> Ibid

## D – kultura društva

Ovaj faktor upravljanja ljudskim potencijalima važan je zbog svoje raznolikosti. Svaka kultura ima neke svoje karakteristike koje se odražavaju u svakom pojedincu. Te karakteristike se odražavaju u njegovoj vrijednosti, gledištu, mišljenju te ponašanju pa se tako i upravljanje ljudskim potencijalima mora podrediti određenoj kulturnoj sredini. Primjer kulturoloških razlika mogu se vidjeti u usporedbi američke i japanske kulture (japanski kolektivism i suradnja u odnosu na američki individualizam i konkurenciju).<sup>21</sup>

### 2.2.2. Unutarnji faktori

#### A –upravljanje (menadžment)

Ovaj faktor upravljanja ljudskim potencijalima možemo definirati kao funkciju koja je najpodložnija djelovanju subjektivnih gledišta i uvjerenja menadžera. Općenito, menadžeri, njihove vrijednosti i uvjerenja daju presudan značaj cijeloj organizaciji i njenom poslovnom ponašanju, izboru strategije, alokaciji resursa i slično.

#### B – veličina organizacije

Veličina organizacije ne ovisi o problemima koji se odnose na upravljanje ljudskim resursima. U svakom slučaju, zaposlenike treba poticati i motivirati za rad, obučavati ih, pratiti njihov rad, davati im pohvale i prijedloge te povratne informacije, nagrađivati i slično. Kod manjih organizacija tome se ne pridaje previše pažnje jer često takva poduzeća nisu financijski sposobna provoditi politiku upravljanja ljudskim resursima.<sup>22</sup> Veća poduzeća poput Google-a i Facebook-a si takvo što mogu priuštiti odnosno njihov cilj je prvenstveno da njihovi zaposlenici budu što zadovoljniji i motiviraniji.<sup>23</sup>

#### C – vrste djelatnosti i tehnološka opremljenost rada

Ovdje možemo istaknuti činjenicu što je djelatnost složenija i zahtjevnija, upravljanje ljudskim potencijalima će biti razvijenije dok će problemi pribavljanja, selekcije i razvoja ljudskih potencijala biti značajniji.

---

<sup>21</sup> Ibid

<sup>22</sup> Ibid

<sup>23</sup> Jambrek, I., Penić, I. I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima: „Ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“, Zb. Prav. fak., Sveuč. Rij. (1991.) v. 29, br. 2, 2008., str. 1193. - 1194.



## D – faze razvoja organizacije

Svaka organizacija, kao i ljudski resursi, imaju svoj životni ciklus odnosno proces nastajanja. U tom procesu organizacije prolaze određene periode prilagodbe koji nakon nekog vremena dolaze do stabilizacije. U počecima nastajanja organizacije cilj je privući što sposobnije i motiviranije stručnjake odnosno osigurati kvalitetan kadar ljudskih resursa.

Sljedeća faza je stvaranje okruženja i mehanizama za upotrebu i provođenje njihovih ideja. Nakon početne prilagodbe i dostizanja određene razine organizacije, potrebno je osigurati dotok novih ljudi i ideja kako bi osigurali kontinuitet poslovanja. Ovdje do izražaja dolazi sposobnost menadžera da organiziraju zaposlenike te ih pravilno motiviraju. Obnavljanjem i restrukturiranjem u određenim intervalima osigurava se kontinuitet poslovanja poduzeća.

## E – organizacijska struktura

Organizacijska struktura ovisi o kulturi određenog društva što je već spomenuto u ovom radu. Postoje bitne razlike u organizacijskim kulturama poduzeća u istom društvu jer one imaju specifične poslovne i socijalne karakteristike usmjerene na ostvarivanje organizacijskih ciljeva i zadataka. Organizacijska kultura u pravilu označava grupnu kulturu u kojoj u svakom društvu postoje bitne razlike.<sup>24</sup>

Iz svega navedenog možemo zaključiti da faktori upravljanja ljudskim resursima bitno utječu na organizaciju i strukturu pojedinog poduzeća. Svaki faktor pojedinačno čini jedan mali ali vrlo bitan čimbenik prema ostvarivanju dobre organizacije poduzeća te ostvarivanja njegovih ciljeva i konkurentnosti na tržištu.

---

<sup>24</sup> Ibid

### 3. POJAM MOTIVACIJE

Pojam motivacije možemo definirati na više načina. Najjednostavnija definicija bi bila da je motivacijatežnja ka nekom zadanom cilju ili poticanje ljudskih resursa da ostvare svoje zadane ciljeve. Uz motivaciju se veže pojam motiva koji se definira kao razlog određenog ponašanja, iskazivanja i primjene znanja te sposobnosti u nekoj aktivnosti. Pojedinci se potaknuti određenim motivom ponašaju na određen način.

Motivi se zasnivaju na potrebama pojedinca, svjesnim ili podsvjesnim i na temelju toga se za motivaciju može reći da je rezultat poriva, želja i potreba koje određuju ponašanje ljudi. Motivacija se kao ni druge psihološke varijable, ne može neposredno mjeriti. O njoj se zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se ponašanjem postižu. U radu je njezin pokazatelj radna uspješnost.<sup>25</sup>

Motivacija zaposlenika jedna je od bitnih tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima kada je u pitanju ostvarivanje ciljeva i zadataka poduzeća, a koje će se tehnike motivacije primijeniti ovisi o odluci menadžera temeljenoj na relevantnoj procjeni metode motiviranja u svrhu postizanja najvećeg efekta, odnosno zadovoljnog zaposlenika s krajnjim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva.

Jedan od glavnih zadataka je definiranje organizacijskih ciljeva i sustava nagrađivanja zaposlenika, a uvjet za to je dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika te znanje i kompetencije o vođenju ljudi. Također, potrebno je imati znanja i iz psihologije. Sustav nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima menadžera, nego je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi poslovnog sustava.<sup>26</sup>

Suvremene znanosti kao što su komunikologija, psihologija i sociologija izrazito su pridonijele novim pogledima na sustav učinkovitog upravljanja i motivacije ljudi. Da bi u potpunosti razumjeli motivacijske potrebe svakog pojedinca potrebno je imati neka određena znanja iz ovih znanosti. Znanja iz tih znanosti su toliko dobro argumentirana da su popustili čak i tehnokrati te počeli poštivati određene zakonitosti.

Te su zakonitosti oduvijek bile prisutne jer su određivale način ljudskog djelovanja, ali činjenica da dosad nisu prepoznate i nije postojala potreba razumjeti ih i uvažavati. U suvremeno doba motivacija ljudskih resursa se ne može oslanjati isključivo na tehnologiju. Bez ljudskog čimbenika tehnologija ne donosi puno. Upravljanje ljudskim

---

<sup>25</sup> Bakotić, D., Bogdanović, V.: Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Praktični menadžment, Split, 2013., str. 68. - 69.

<sup>26</sup> Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola Čakovec, Čakovec, 2011., str. 162.

potencijalima i motivacija zaposlenika spadaju u najvažnije čimbenike gospodarskog razvitka poduzeća.<sup>27</sup>

Motivacijom su se kroz povijest bavili i proučavali je brojni psiholozi i teoretičari zavjera. Motiviranje ljudskih potencijala može se definirati kao dinamički proces kreiranja ili povećavanja unutarnjih potreba pojedinaca kako bi oni u čim većoj mjeri usmjerili svoje napore ka ostvarivanju individualne i organizacijske svrhe.

Razina konačne ljudske izvedbe može se izraziti naslijedeći način:

Konačna ljudska izvedba = Znanje x Sposobnost x Motivacija

Motivacija je individualno pitanje, što znači da će pojedinci biti motivirani samo pod uvjetom da u poslu koji obavljaju pronađu nešto što će predstavljati izvor za njihovu osobnu motiviranost.<sup>28</sup> Svatko od njih je motivaciju definirao prema svom nekom načelu pa se tako jedna od definicija koja se može naći u Leksikonu psihologije može navesti kao: „Motivacija je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba“. Važnost motivacije ljudskih resursa leži u tome da menadžeri u poduzećima očekuju što bolje rezultate svojih zaposlenika pa prema tome koriste mnoge tehnike i načine motivacije. Tu dolazi do neizravnog poistovjećivanja pojmova motivacija i manipulacija.

Dok se motivacija odnosi na učinkovite i pozitivne načine i metode poboljšavanja uspješnosti zaposlenika (pohvale, nagrade) te bolje suradnje između zaposlenika i menadžera, pojam manipulacije se odnosi na aktivnosti u kojima osobe na nižim pozicijama u poduzeću postupaju po nalogu svojih nadređenih odnosno menadžera. Prema tome manipulacija bi bila navođenje nekoga da učini nešto zato što želimo da on to učini, dok bi motivacija bila navođenje nekoga da učini nešto zato što on to želi.<sup>29</sup>

Uz pojam motivacije javljaju se i ostali pojmovi kao što su povratne informacije, uspješnost, zadovoljstvo i praćenje rada zaposlenika itd. Cilj i svrha motiviranja zaposlenika je da poduzeće bude što konkurentnije na tržištu, da zaposlenici budu što zadovoljniji te da opstanu što duže na tržištu. Da bi se to ostvarilo, menadžeri imaju glavnu ulogu u motiviranju svojih zaposlenika.

Njihov zadatak je praćenje te ocjenjivanje rada i uspješnosti zaposlenika. Velika poduzeća poput Google-a te Facebook-a imaju običaj da ne otpuštaju radnike koji ne zadovolje određene kriterije uspješnosti, već se tada uključuju menadžeri koji takve zaposlenike upućuju na druga radna mjesta unutar poduzeća. Primjer takve politike je taj da

---

<sup>27</sup> Jambrek, I., Penić, I. I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima: „Ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“, Zb. Prav. fak., Sveuč. Rij. (1991.) v. 29, br. 2, 2008., str. 1195. - 1196.

<sup>28</sup> Autorizirana predavanja prof. dr.sc. Marinko Jurčević, 2016./2017.

<sup>29</sup> Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola Čakovec, Čakovec, 2011., str. 2.

ukoliko određeni zaposlenik ima problema s javnim nastupom (npr. prezentacije ili slično), njega se pokušava usmjeriti na neke druge aktivnosti unutar poduzeća kao što je neki samostalan rad ili rad u grupama, ovisno o procjeni i dogovoru između menadžera i zaposlenika.

U današnje vrijeme vrste motivacije možemo podijeliti u dvije osnovne skupine: materijalnu (novac) i nematerijalnu (pohvale, nagrade) koje su detaljnije objašnjene u ovom radu. Povratne informacije menadžera su bitne zaposlenicima, jer isti obavještavaju zaposlenike o njihovom napretku. Da bi zaposlenici ostali motivirani koriste se određene metode i načini motivacije koji će biti opisani u ovom radu.

### **3.1. Stres i konflikti kao faktori suprotni motivaciji**

Stres i konflikti prisutni su u svakom suvremenom poduzeću. Stres možemo definirati kao stanje pojedinca uzrokovano nekim vanjskim događajima koji djeluju na unutarnju osobnost i stanje pojedinca. Najčešće je prisutan psihološki stres koji ima za posljedicu unutarnji nemir, nemogućnost racionalnog prosuđivanja situacije, obolijevanje od visokog tlaka, dijabetesa i slično te najčešće proizlazi iz nezadovoljstva na radnom mjestu ili problemima kod kuće. Stres je danas nezaobilazni faktor svakog poduzeća ali i života pojedinca. Ubrzavanjem ritma i načina života stres je postao svakodnevica suvremenog načina života. Stoga možemo reći da ja upravo on razlog svih današnjih sukoba i konflikata u poduzećima.

Posebno stresnim poslom smatra se menadžerski posao pa se zbog toga razvio termin „menadžerska bolest“. Stres nije samo karakteristika menadžerskog posla, nego je vezan uz mnoge druge poslove i radne situacije. Razloga za to ima puno: oštra konkurencija, smanjivanje i restrukturiranje organizacija, stalne promjene i napredovanja tehnologije, otpuštanje zaposlenika, agresivan odnos poslodavaca prema zaposlenima i drugo. Neupitno je, da je stres skup, da izaziva ne samo smetnje i bolesti zaposlenika, već posredno time i izuzetno velike materijalne gubitke organizacija.<sup>30</sup>

S druge strane, konflikte možemo definirati kao svakodnevne „sukobe“ i razmirice između zaposlenika a nastaju općenito od neslaganja u mišljenjima pa sve do konflikata zbog ostvarivanja statusa i moći, želja i ciljeva. Najčešće se konflikti zbog suprotnih mišljenja i stavova rješavaju kompromisom između suprotstavljenih strana. Kod potencijalnih sukoba i agresivnih istupa pojedinca kompromis nije djelotvorna metoda već se kod takvih situacija poduzimaju strože mjere. Tu naravno isto tako veliku odgovornost i znanje za rješavanje ovakvih situacija mora imati menadžer.

---

<sup>30</sup>Bahtijarević - Šiber, F.: Izvori stresa u suvremenim radnim uvjetima, Slobodno poduzetništvo, br. 4, Zagreb, 1999., str. 55.

Ishod konflikta ne mora nužno imati negativan efekt već u nekim situacijama pojedinci izražavanjem svojih stavova i mišljenja mogu vidjeti pogreške i zajedno ostvariti određene ciljeve.

## **3.2. Vrste motivacijskih tehnika**

### **3.2.1. Maslowljeva teorija motivacije**

Začetnikom ove teorije motivacije smatra se Abraham Maslow kada je 1954. godine objavio svoje djelo „Motivacija i osobnost“. Prema njemu, svaki pojedinac ima ciljeve (motive i potrebe) koje u životu želi postići odnosno da ljudi zadovoljavaju svoje želje i potrebe određenim redoslijedom te da je iste moguće hijerarhijski definirati i postaviti.

Ispunjavanje svojih ciljeva, pojedincu djeluje kao nagrada za uloženi trud i vrijeme kao i što život čini vrijednim te mu daju smisao. Ti ciljevi su individualni, urođeni, a među njima vlada određena pravilnost i red odnosno hijerarhija. U toj hijerarhiji postoji pet nivoa koji su:

1. osnovne fiziološke potrebe, kao što su potrebe za hranom, vodom, kisikom, spavanjem, seksualnim nagonima, zaštitom od ekstremnih temperatura, potrebom za izlučivanjem i potrebom za senzornom stimulacijom
2. potrebe za sigurnošću, kao što su potrebe za stalnošću, redom, poretkom, strukturom i potrebe za predvidljivošću događaja u bližoj i daljoj budućnosti
3. potrebe za pripadanjem i ljubavlju, prije svega obiteljskoj grupi, a zatim i ostalim grupama u koje se pojedinac uključuje te nastoji prilagoditi
4. potrebe za samopoštovanjem mogu se podijeliti u dvije grupe i to: potrebe za poštovanjem samoga sebe i potrebe za poštovanjem od strane drugih ljudi
5. potrebe za samoaktualizacijom predstavljaju iskorištavanje svih kapaciteta, potencijala i talenata koje pojedinac posjeduje<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup><http://www.istrzime.com/velikani-psihologije/abraham-harold-maslow/>(pristupljeno: lipanj 2017.)



Slika 1. Hijerarhija potreba svakog pojedinca

Izvor: <http://www.istrazime.com/velikani-psihologije/abraham-harold-maslow/>(pristupljeno:lipanj 2017.)

Potrebe iz viših nivoa u hijerarhiji mogu se pojaviti u svijesti pojedinca tek onda kada su ispunjene potrebe iz nižih nivoa. Pa tako, ako fiziološke potrebe koje imaju vitalnu važnost za čovjekov opstanak nisu zadovoljene, pojedinac neće težiti višim potrebama, kao što su potrebe za sigurnošću, ljubavlju, poštovanjem i slično. Tek onda kada su fiziološke potrebe zadovoljene, čovjek teži ka ispunjavanju narednih potreba, a to je potreba za sigurnošću. Međutim, ako se ona ne može ostvariti, dolazi do abnormalnih promjena u ponašanju, kao što su neuroze i psihoze.<sup>32</sup>

Neostvarivanje potreba za pripadanjem i ljubavlju vode ka socijalnim neprilagođenostima i patološkim oblicima ponašanja, dok neuspjelo zadovoljavanje potreba za poštovanjem vode ka osjećaju nesposobnosti, neadekvatnosti, slabosti, neprilagođenosti te osjećaju inferiornosti i bespomoćnosti.

Na vrhuncu razvoja osobnosti nalazi se potreba za samoaktualizacijom koju može dosegnuti samo mali broj ljudi. Maslow je istraživanjem došao do 15 karakteristika aktualiziranih osoba koje obuhvaćaju:

1. efikasnu percepciju realnosti
2. prihvaćanje sebe, drugih i prirode
3. spontanost, jednostavnost i prirodnost
4. usredotočenost na probleme

<sup>32</sup>Ibid, (pristupljeno: lipanj 2017.)

5. potrebu za samoćom i privatnošću
6. nezavisnost od kulture i okoline u kojoj se živi
7. stalna svježina primjećivanja
8. oceanski osjećaji
9. izvorna želja za pomaganjem ljudskom rodu
10. duboka veza sa malim brojem pojedinaca
11. sklonost demokraciji
12. sposobnost oštrog razlikovanja sredstva od cilja
13. smisao za filozofski humor
14. stvaralaštvo
15. odolijevanje kulturi

Maslow je također razlikovao dvije vrste motiva i to motiv nedostatka ili deficijentnosti (D motiv) i motiv rasta ili metapotrebe (B motiv). D motivi predstavljaju potrebe nižeg reda, kao što su fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću, dok su B motivi povezani sa urođenom tendencijom za aktualizacijom samoga sebe. Prema njemu, oni postoje da obogate i prošire iskustvo te na taj način povećavaju radost življenja. U odnosu na ovu podjelu, Maslow razlikuje osobe koje su D motivirane i osobe koje su B motivirane. Također je važno spomenuti da je Maslow utvrdio da ne postoje aktualizirane i zdrave osobe bez nekih nedostataka jer, prema njegovim riječima, kako je uopće moguće postati zdrava osoba u jednom nesavršenom društvu.<sup>33</sup>

### **3.2.2. Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija**

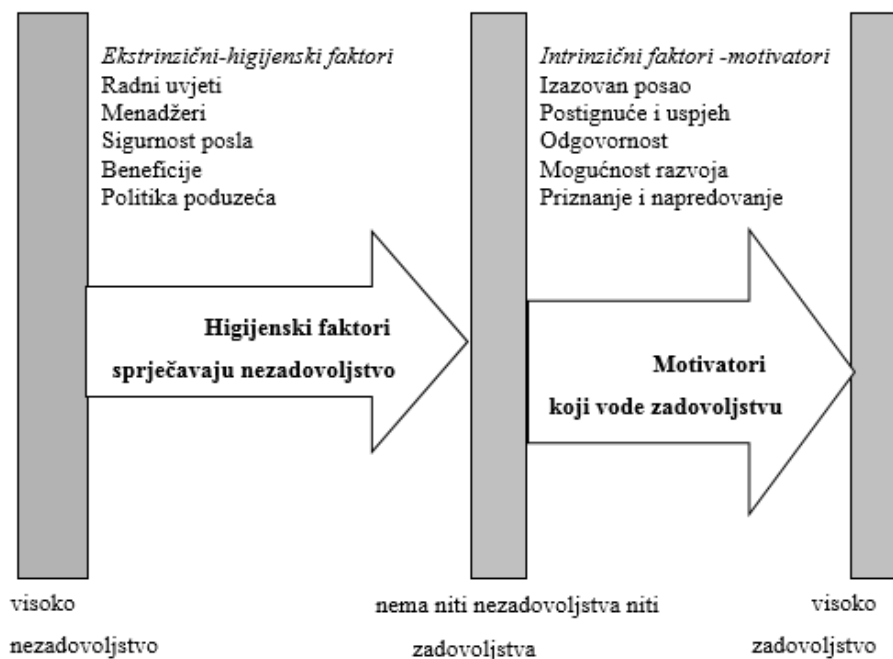
Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije bazirana je na dvije temeljne pretpostavke: prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva. Druga bitna pretpostavka modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih

---

<sup>33</sup>Ibid, (pristupljeno: lipanj 2017.)

faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični, odnosno motivatori. Prvi su situacijski ili kontekstualni faktori, dok su drugi vezani uz posao koji čovjek obavlja.<sup>34</sup>

Na slijedećoj slici može se vidjeti detaljniji prikaz Herzbergove dvofaktorske motivacije:



Slika 2. Prikaz Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije

Izvor: Bahtijarević - Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 575.

Važno je naglasiti kako Herzberg svojom dvofaktorskom teorijom postavljajući određene hipoteze implicira neposrednu povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti, odnosno osim faktora zadovoljstva navodi i faktore motivacije za rad i radnog ponašanja. Također, kreće korak dalje naglašavajući potrebu preoblikovanja rada tako da omogući individualni razvoj pojedinca unutar poslovne organizacije.

Polazeći od osnovne hipoteze da su posao i karakteristike posla osnovni izvori motivacije za rad, na motivaciju je potrebno djelovati tako da se djeluje na posao, odnosno da posao koji zaposlenici obavljaju bude što kreativniji, da implicira odgovornost i potiče razvoj sposobnosti individue i samopotvrđivanja. Možemo zaključiti kako Herzberg zapravo razvija ideju o obogaćivanju posla i radnih zadataka kao najvažnijeg motivacijskog faktora.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Bahtijarević - Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 564.

<sup>35</sup> Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola Čakovec, Čakovec, 2011., str. 5.



### 3.2.3. McGregorova teorija X i teorija Y

Začetnik ove teorije motivacije je Douglas McGregor. Iako nije objavljivao puno radova i knjiga, one koje je objavio, imale su snažan utjecaj na druge. Teoriju X/Y predstavio je 1960. godine u svojoj knjizi „Ljudska strana poduzeća“, nakon tridesetogodišnjeg istraživanja radnih uvjeta i stavova zaposlenika prema poslu.

Najviše ga je zanimalo što to motivira zaposlenike i kako menadžeri i ostali zaposlenici mogu utjecati na motivaciju te zašto su ljudi potencijalno nezadovoljni svojim poslom.<sup>36</sup>

Prema Teoriji X sljedeće pretpostavke prema zaposlenicima su:

1. po prirodi su lijeni te će raditi što je manje moguće i pokušavaju izbjeći posao
2. nemaju ambicije, izbjegavaju odgovornosti te žele da ih netko stalno potiče na rad
3. egocentrični su te indiferentni za potrebe tvrtke
4. pružaju otpor svakoj promjeni odnosno ne žele promjene
5. lakovjerni su, ne previše pametni te imaju sklonost demagogiji

Smatrao je kako su se 1950-ih radnici odmaknuli od zadovoljavanja osnovnih potreba (prema Maslowljevoj ljestvici) i da teže potrebama društvenog priznanja, statusa, samoaktualizacije pa je upravo na tim pretpostavkama razvio Teoriju Y čije su pretpostavke suprotne onima teorije X:

1. zaposlenici nisu ravnodušni na ostvarenja poduzeća
2. motivirani su te spremni za rad te dobrobit tvrtke
3. odgovorni su te su potencijal za razvoj i vlastito unapređenje
4. sposobnost donošenja inovativnih odluka široko je raspodijeljena među populacijom i nije nužno isključivo područje onih na menadžerskim položajima
5. zadaća menadžera je da organizira okolinu na način da zaposlenik može iskoristiti sav svoj potencijal<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Bobic, M. P. & Davis, W. E.: A Kind Word for Theory X: Or Why So Many Newfangled Management Techniques Quickly Fail, *Journal of Public Administration Research & Theory*, 2003., str. 240.

<sup>37</sup> Marušić, S.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, 4. izd., Zagreb, ADECO, 2006., str. 326.

McGregor je u svojoj knjizi pretpostavke Teorije Y smatrao vjerodostojnijima od pretpostavki Teorije X, odnosno da potrebe nižega reda dominiraju kod pojedinaca. Također, smatra da se oni koji se priklanjaju Teoriji X koriste procedurama kao što su pažljivo bilježenje, strogo nadgledanje, provjeravanje kvalitete, precizne opise poslova, a svakako bi imali veću kontrolu nad svojim zaposlenicima.

Za Teoriju Y kaže da se kod nje predlaže da se odluke donose participativno, odgovorne i izazovne poslove i dobre grupne odnose kao pristupe koji će maksimalno motivirati zaposlenike te da se zasniva na stvaranju uvjeta koji bi zaposlenicima omogućili ostvarivanje vlastitih ciljeva usmjeravajući svoje napore prema uspjehu cjelokupne organizacije.<sup>38</sup>

Također, istaknuo je da većina organizacija tj. poduzeća ne iskorištava kreativnost i talentiranost svojih zaposlenika te da je zadaća menadžera trebala bit da daju svojim zaposlenicima određene zadatke kojim bi se aktivirali njihovi skriveni talenti. Menadžeri bi kod upravljanja i koordiniranja ljudskim resursima trebali manje postavljati pravila i direktive te više fokusirati na ostvarivanje zajedničkih ciljeva. Tako je na dobitku cjelokupna organizacija zajedno sa menadžerima i zaposlenicima.

Njegovi zaključci dovode do toga da menadžeri u svojim zaposlenicima vide dva stila vođenja koje razlikuju Teorija X i Teorija Y. Teorija X predstavlja autokratski stil vođenja a menadžeri skloni tom stilu okarakterizirani su kao netolerantni, naglašavaju važnost rokova i ultimatum, distancirani su, odvojeni, hladni i arogantni, viču, naređuju, prijetnjom traže da se slijede njihova pravila, zahtijevaju, ne pitaju, ne rade timski, nemaju morala, primjenjuju jednostranu komunikaciju, antisocijalni su, ističu samo nedostatke i pogreške, ne traže sugestije, loše prihvaćaju kritiku te davanje naredbi smatraju delegiranjem.<sup>39</sup>

Ovakav način vođenja McGregor smatra neprikladnim te je mišljenja da ako je autoritet jedini menadžerski alat, ne može se očekivati postizanje očekivanih rezultata.

Smatra kako uspješan menadžment značajno ovisi o sposobnosti predviđanja i kontrole ljudskog ponašanja. Kontrola oblikovana karakteristikama Teorije Y obuhvaća zaposlenikove stavove, ponašanje i intrinzičnu ispunjenost poslom.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Dropulić, M.: Jesmo li prerasli teoriju X i teoriju Y, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, 2009., str. 352.

<sup>39</sup> Ibid

<sup>40</sup> Ibid

### 3.2.4. McClellandova teorija motivacije

Začetnik ove teorije motivacije je David McClelland. On je u svojoj knjizi „The Achieving Society“, koju je izdao 1961. godine, došao do zaključka da svaki pojedinac može biti jedan od tri vrste motivatora, odnosno da svaku osobu pokreće jedan od tri motivatora te je za svaku vrstu motivatora objasnio koje su im karakteristike. Ta tri motivatora opisana su u nastavku:

1. motiviranost postignućima: - ima potrebu zadati si i ostvariti određene ciljeve

- uzima u obzir određeni rizik ostvarenja ciljeva
- voli dobivati povratne informacije u ostvarivanju postignuća
- najčešće voli raditi sam

2. motiviranost pripadnošću nekoj grupi: - želi pripadati nekoj grupi

- želi biti prihvaćen u društvu te će se složiti sa svime što grupa radi
- suradnja je važnija od natjecanja između zaposlenika
- ne voli preuzimati rizik

3. potreba za moći: - voli kontrolirati i imati utjecaj na druge

- voli kada pobjeđuje u argumentiranju
- voli se natjecati i pobjeđivati
- voli biti poznat i u centru pažnje

Pri tome se mora naglasiti da se osobe koje imaju potrebu za moći, dijele u dvije skupine: osobne i institucijske. Osobe sa osobnim potrebama za ostvarivanjem moći vole kontrolirati druge na putu ka ostvarivanju svog cilja, dok su osobe koje imaju institucijske motive moći, usmjerene ka ostvarivanju moći s timom ili kompanijom. U pravilu, ovi drugi su puno više poželjni kao članovi tima. Također, McClellandova teorija motivacije nam pomaže otkriti dominantnu motivacijsku tehniku od prethodne tri opisane. Način na koji se to otkriva ima dva koraka.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup><https://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm> (pristupljeno: lipanj 2017.)

Prvi korak je da upoznamo svoje zaposlenike te otkrijemo kojem od tri motivatora pripadaju, dok drugi korak podrazumijeva da menadžeri na temelju ponašanja svojih zaposlenika mogu procijeniti kakav je tko tip motivatora i prema tome raspodijeliti svoje zaposlenike na određene pozicije u poduzeću kako bi to poduzeće ostvarilo što bolje rezultate.

Tako je najlakše uočiti osobe koje su motivirane postignućima (stalno komuniciraju s drugima, vole biti glavni u određenim projektima, vole se natjecati s drugima, vole raditi sami ili s osobama istog tipa motivacije itd.). Takav tip motivatora želi znati u svakom trenutku kako rade svoj posao, bilo dobro ili loše, kako bi se mogli poboljšati. U ovaj tip motivatora možemo svrstati i osobe žele raditi samostalno te se ne vole javno isticati kako bi bili fokusirani na ostvarivanje svojih ciljeva. Osobe sklone pripadnosti nekoj grupi u toj situaciju rade i osjećaju se najbolje. Ne vole raditi sami te izbjegavaju bilo kakve rizike u poslovanju. Takve osobe ne vole javne pohvale nego im je ugodnije kada se ih se hvali u privatnosti.<sup>42</sup>

Treći tip motivatora voli kada su oni glavni u društvu jer se vole natjecati te su spremni ostvariti svoje ciljeve ne obraćajući pažnju na ostale zaposlenike. Jedna od značajnijih karakteristika im je da su vrlo dobri pregovarači. Njima su povratne informacije vrlo bitne te ih je potrebno direktno iznijeti kako bi takvi zaposlenici ostvarili svoje zadane ciljeve.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Ibid

<sup>43</sup> Ibid

## McClelland's Motivational Needs



Slika 3. Prikaz motivatora svakog pojedinca

Izvor:

[http://web.efzg.hr/dok/OIM/mkclindzic/2.%20Razlike%20u%20pla%C4%87i%20i%20teorije%20motivacije\\_web.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/mkclindzic/2.%20Razlike%20u%20pla%C4%87i%20i%20teorije%20motivacije_web.pdf) (pristupljeno: lipanj 2017.)

### 3.2.5. Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa

Začetnik ove teorije je psiholog John Stacey Adams koji je ovu teoriju motivacije razvio 1963. godine. Značaj ove teorije jest u tome što upozorava menadžere na važnost percepcija i stavova, a posebice percepcije pravednosti u nagrađivanju rada ljudskih resursa. Također, obaveza menadžera je obrazložiti i argumentirati svoje odluke vezano uz podjelu nagrada za rad te davati zaposlenima povratne informacije o njihovom radu.

Zadaća menadžera je stalno praćenje signala zaposlenika, osobito onih negativnih koji impliciraju nezadovoljstvo ljudskih resursa, kako bi mogli umanjiti ili ukloniti njihove uzroke te time pozitivno djelovati na motivaciju i radni učinak zaposlenika.<sup>44</sup> Teorija pravednosti podrazumijeva da odnos između ulaganja (input) i ishoda (output) bude što pravedniji. Pod

<sup>44</sup> Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola Čakovec, Čakovec, 2011., str. 7. - 8.

pojmom input podrazumijevaju se percipirani ulazi, odnosno ono što pojedinac daje poduzeću a to su: - znanje

- dob
- iskustvo
- vještine
- sposobnosti
- psihička i fizička energija
- zalaganje
- radni doprinos

dok su percipirani outputi slijedeći: - plaća

- beneficije
- postignuća
- zadovoljstvo
- prestiž
- priznanje
- napredovanje

Cilj ove teorije motivacije je naći balans između onoga što svaki pojedinac uloži u poduzeće i onoga što mu poduzeće daje, kako zaposlenik ne bi bio nezadovoljan i time nemotiviran.<sup>45</sup> Adams polazi od toga da osobe koje smatraju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na suradnike, reaguju na jedan od sljedećih načina:

1. određeni će radnici promijeniti vlastiti način rada ovisno o nagradama koje za taj rad dobivaju
2. neki će pokušati utjecati na promjenu nagrade za rad te tražiti povišicu, bonuse ili čak pokrenuti sudski postupak
3. u situaciji kada propadnu pokušaji da se nepravda koja je nanesena zaposleniku ispravi, zaposlenici su spremni promijeniti svoju percepciju nepravednosti
4. postoji određeni dio ljudi koji na nepravdu ili nezadovoljstvo neće reagirati, nego će radije dati otkaz i otići ako smatraju da se njima postupa nepravedno<sup>46</sup>

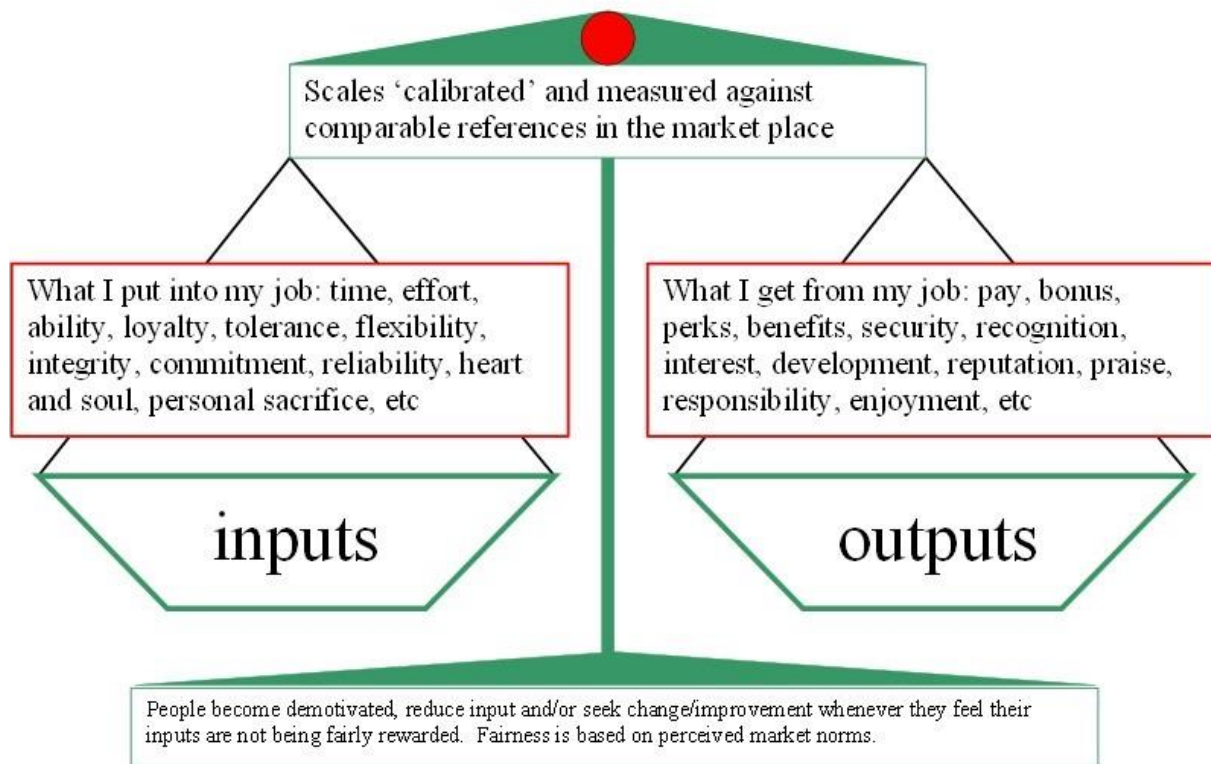
---

<sup>45</sup>[https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_96.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_96.htm) (pristupljeno: lipanj 2017.)

<sup>46</sup> Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola Čakovec, Čakovec, 2011., str. 7.

Kako bi bolje razumjeli ovu teoriju, u nastavku je prikazana slika koja je pobiže opisuje:

### Adams' Equity Theory diagram - job motivation



Slika 4. Prikaz odnosa inputa i outputa kod teorije pravednosti

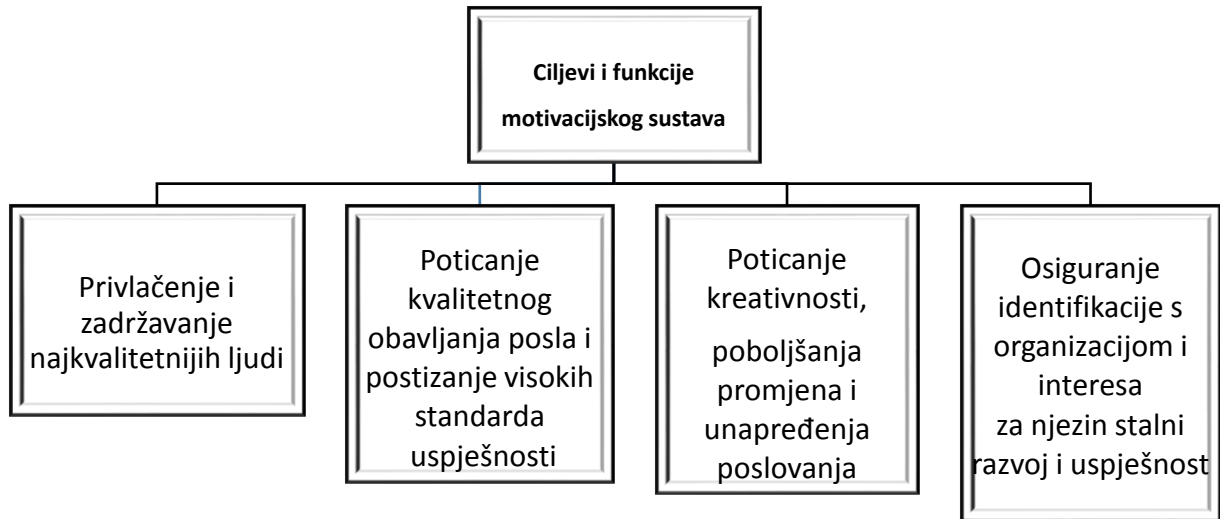
Izvor: <http://www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm> (pristupljeno: lipanj 2017.)

### 3.2.6. Suvremeno shvaćanje strategije motiviranja

Suvremeno shvaćanje strategije motiviranja podrazumijeva da menadžeri imaju glavnu ulogu u motiviranju svojih zaposlenika. U današnje vrijeme ključ uspjeha je dobra motivacija. Načini i strategije motiviranja najlakše se mogu uvidjeti u dvije glavne skupine: materijalnoj i nematerijalnoj motivaciji koje su opisane dalje u ovom radu. Motivirani zaposlenici će lakše i brže ostvariti svoje zadane ciljeve te će omogućiti da cjelokupno poduzeće bude što konkurentnije i duže na tržištu.

Motivirani zaposlenici se identificiraju i vežu uz organizaciju, zainteresirani su za pronalaženje rješenja organizacijskih pitanja i problema, razvoj, uspješnost, zainteresirani su

za kvalitetu proizvoda i usluga te pridonose proizvodnosti i radnoj uspješnosti. Ciljeve i funkcije motivacijskog sustava možemo prikazati sljedećom slikom:<sup>47</sup>



Slika 5. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

Izvor: Bahtijarević - Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 602.

Prema suvremenom shvaćanju upravljanja ljudskim potencijalom kroz motivaciju, može se reći da kvalitetan motivacijski sustav treba zadovoljiti određene vrste ponašanja, primjerice mora privući i zadržati najkvalitetnije i najsposobnije ljudske resurse u poslovnom sustavu te umanjiti negativan utjecaj manje sposobnih ili nekvalitetnih zaposlenika. Treba poticati kreativnost i inovativnostistih te time pridonijeti ostvarenju ciljeva i razvoja organizacije odnosno poduzeća, a također mora osigurati identifikaciju i određeni stupanj poistovjećenja zaposlenih s organizacijom te njihovu zainteresiranost za njezin stalni razvoj i uspješno poslovanje.<sup>48</sup>

<sup>47</sup> Ibid, str. 8.

<sup>48</sup> Ibid



## 4. OBILJEŽJA MOTIVACIJSKIH TEHNIKA

Može se reći da motivacija ljudskih resursa nije samo područje psiholoških i socioloških problema rada i radnog ponašanja ljudskih resursa, već je to ponašanje usmjereno prema izvršavanju određenih ciljeva te zadovoljavanje potreba pojedinca, kako unutarnjih (osobna zadovoljstva) tako i materijalnih (u pravilu novac). Uzrok određenog ponašanja svakog pojedinca jesu unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na obavljanje određene aktivnosti pa tako možemo reći da učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti nego i o njegovoj motivaciji za obavljanje nekih zadataka. U suvremeno doba, zadaća menadžera je da shvate ljudsku složenost i osobnost, motivacijske teorije te da ovisno o specifičnim okolnostima u kojima poduzeće posluje odaberu i primjenjuju materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike.<sup>49</sup>

Kao što znamo, motivacija je interna odnosno unutrašnja varijabla koju menadžer ne može vidjeti već može samo pretpostaviti da je zaposlenik motiviran ukoliko savjesno obavlja svoj posao odnosno ukoliko na vrijeme obavlja i izvršava svoje zadaće. Kada govorimo o motivaciji, teorije su više usmjerene na određivanje onih varijabli koje utječu na ponašanje, a manje na proces kroz i kako to čine te na interakciji između niza varijabli koje u tome sudjeluju. Možemo zaključiti da to nije dobar način jer još uvijek ne znamo zašto se ljudi ponašaju na ovaj ili onaj način i koji je razlog tome.<sup>50</sup> Na menadžerima je da nastoje motivirati svoje zaposlenike te odrede načine na koje će to činiti.

Možemo reći da je teorija shvaćanja motivacije usmjerena na to da se objasni zašto ljudi prihvaćaju neke faktore kao što su plaća, napredovanje, sigurnost posla, dok neke druge izbjegavaju, odnosno, zašto je nekom pojedincu nešto cilj i koje ciljeve oni žele ostvariti. Na ta pitanja odgovaraju motivacijske teorije te daju specifičan pogled na motivaciju uopće, u tom kontekstu i na motivaciju za rad, čineći jedan segment u ukupnom viđenju fenomena motivacije, te razumijevanje kasnijih teorija.

Bez obzira na teorije koje postoje, poznato je da će motivirani ljudi ulagati više napora u ostvarivanju svojih ciljeva od onih koji nisu dobro motivirani odnosno nemaju motivaciju. Početkom 20. stoljeća poduzeće se smatralo strojem za proizvodnju učinaka s ciljem rasta i konkurentnosti poduzeća te povećavanje proizvodnosti. S vremenom, zbog sve veće kritike znanstvenog načina upravljanja ljudskim resursima i sve većeg nezadovoljstva i nemotiviranosti zaposlenih, počinje se sve više gledati na načine i tehnike motiviranja i zadovoljenja unutarnjih potreba ljudskih resursa. Upravo sposobnost menadžera u

---

<sup>49</sup>Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2013., str. 56.

<sup>50</sup>Ibid, str. 56. - 57.

prepoznavanju pojedinačnih razlika i potreba ljudi te povezivanju ljudi s poslovima primjerenim njihovim potrebama, danas ima najveću ulogu.<sup>51</sup>

Također, menadžer mora znati pravilno individualizirati nagrade te ih povezati s radnim učincima i realizacijom ciljeva svakog pojedinca kako ne bi došlo do nezadovoljstva istih. Jedan od načina motiviranja ljudskih resursa je i stimulacija koja potiče zaposlenike na kreiranje novih ideja, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze.

Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnosti, ekonomičnosti, proizvodnosti i efikasnosti rada. Danas na raspolaganju menadžerima stoje brojni financijski i nefinancijski motivatori, a koju će kombinaciju upotrijebiti ovisi o njihovom poznavanju motivacijskih teorija, okolnosti te svakako i inventivnost. Iz svega navedenog možemo zaključiti da u suvremeno doba, menadžeri imaju veliku ulogu i odgovornost u motiviranju ljudskih resursa.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Ibid, str. 57.

<sup>52</sup> Ibid, str. 57.

## 5. MATERIJALNA MOTIVACIJA

Pod pojmom materijalne motivacije podrazumijevamo materijalne kompenzacije tj. novac kao glavni izvor motivacije. Međutim, moramo razlikovati dva načina materijalne kompenzacije a to su:

1. izravni materijalni i financijski dobici koje pojedinac dobiva u novcu i „na ruke“
2. neizravni materijalni dobici koji pridonose individualnom materijalnom standardu<sup>53</sup>

Ovakav oblik motivacije se može gledati sa dva aspekta. S aspekta pojedinca i tvrtke. Osnovni izvori materijalne motivacije na razini pojedinca se ogledaju u plaći, bonusima te naknadama za inovacije. Također, potrebno je spomenuti da je plaća vezana uz razinu radnog mjesta, dok se bonusi kao i stimulacije mogu ostvariti na svakoj od razina poduzeća, ovisno o ostvarenju i motivaciji svakog pojedinog zaposlenika. Materijalna kompenzacija odnosi se na bonuse vezane uz rezultate rada, udjele u vlasništvu poduzeća itd.

Osnovni izvori neizravne materijalne kompenzacije sa stajališta pojedinca ogleda se u stipendijama i školarinama, specijalizacijama, davanju službenih automobila na korištenje, odobravanju slobodnih dana i dr., dok su sa stajališta poduzeća, najvažnije neizravne materijalne kompenzacije, mirovinsko i zdravstveno osiguranje, naknade za nezaposlenost, godišnji odmor te božićnica. Ove beneficije zapravo se ostvaruju samim zaposlenjem u određenom poduzeću, te se već na taj način želi privući i zadržati kvalitetne ljudske resurse u poduzeću. Ova vrsta motivacije je pobliže objašnjena u sljedećoj tablici:

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija ljudskih resursa

		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 slobodni dan Automobil kompanije Menažerske beneficije
	Tvrtka	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: Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 614.

<sup>53</sup>Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 613.

Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojem se bazira organizacijska praksa motiviranja ljudskih resursa. Ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.<sup>54</sup>

## 5.1. Plaća kao faktor motivacije za rad

Kao što znamo, svaki zaposleni pojedinac, prima plaću kao kompenzaciju za rad. Ta plaća je zapravo novac koji se može tretirati, odnosno tretira se, kao materijalni izvor motivacije. Ovisno o razini znanja i poziciji u samom poduzeću, određena je plaća za svakog pojedinca. Novac, odnosno plaća, značajno privlači ljudske resurse, jer veliki utjecaj na rad i motivaciju. Dobrim zalaganjem te napredovanjem, plaća pojedinca može rasti no nije nužno uvjetovano da će se porastom plaće, povećati proizvodnost.

Nakon što pojedinac dostigne svoj zadani cilj, u većini slučajeva motivacija za daljnje napredovanje nije jednaka kao i u početku rada. Da bi se što više smanjio pad motivacije, potrebno je slijediti određene korake te sustave plaćanja ovisno o efikasnosti individualnog rada i radnog učinka:

1. materijalne nagrade moraju biti povezane uz onepokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi
2. mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada
3. sustav nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja
4. povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor kojim pojedinac ulaže
5. povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti pojedinca
6. materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima
7. razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne kako bi stimulirale lošije zaposlenike da se potrudu<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Ibid, str. 614.

<sup>55</sup> Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2013., str. 60.

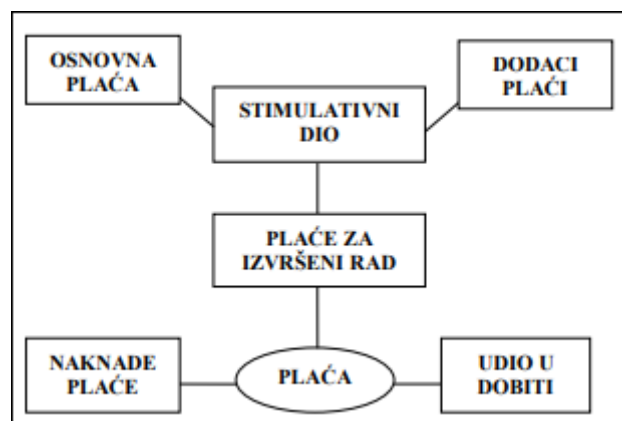
Kompenzacije kao ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću vezane su uz rezultate rada, a neke već uz samu pripadnost poduzeću.

Sve se naknade javljaju u tri vida:

1. plaće
2. nagrade
3. beneficije

Plaća kao "svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega" sastoji se od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti

Osnovne komponente plaće možemo vidjeti na sljedećoj slici:



Slika 6. Osnovne komponente plaće

Izvor: Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2013., str. 61.

Osnovna plaća kao osnovni oblik kompenzacija obično se utvrđuje postupcima vrednovanja posla koji se nastavljaju na analizu posla i njene rezultate - opis posla i specifikaciju posla. Vrednovanje posla se obično provodi pomoću dvije grupe metoda, pri čemu je jedna orijentirana na kvalitativnu analizu posla, a druga na klasifikaciju posla. Kombinacijom tih metoda dolazi se do četiri postupka vrednovanja poslova.<sup>56</sup>

<sup>56</sup> Ibid, str. 61.

Tablica 2. Metode i postupci vrednovanja poslova

	<b>Metode kvalitativne analize</b>	
<b>Metode klasifikacije</b>	<b>Sumarne</b>	<b>Analitičke</b>
<b>Rangiranje</b>	Postupak rangiranja s jednom rang-listom za sve poslove, odnosno zahtjeve	Postupak rangiranja usporedbom zahtjeva s rang-listom za svaki zahtjev
<b>Stupnjevanje</b>	Postupak platnih grupa	Bodovni postupak

Izvor: Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2013., str. 61.

U uvjetima kada je cilj upotrebe postupka vrednovanja posla, unaprjeđenje organizacije rada, a ne isključivo samo vrednovanje, tada će se upotrijebiti složeniji postupci i metode. Upotrijebi li se npr. postupak rangiranja s jednom rang-listom bez sistematske analize pojedinih parcijalnih obilježja posla ili pak složeniji bodovni postupak pri kojem se utvrđuje relativna vrijednost svakog pojedinog posla u poduzeću izraženog u bodovima, dolazi se do zajedničkog cilja, a to je osnovna plaća koja čini temelj za većinu drugih dijelova plaće.<sup>57</sup>

## 5.2. Stimulativni dio plaće

Stimulativni dio plaće ovisi od pojedinca do pojedinca. Ovisno o njegovom zalaganju, motivaciji, trudu te ostvarenim rezultatima, ovisit će i razina stimulacija. Najznačajniji elementi kompenzacija su oni na koje zaposlenik ima pravo kada efektivno radi, a čine ih osnovna plaća, stimulativni dio plaće te dodaci na plaću. Stimulativnom dijelu plaće je cilj poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako s aspekta poslovnih rezultata poduzeća tako i zaposlenika.

No, treba imati u vidu da ono ne može biti orijentirano na isključivo i stalno povećanje rezultata ulaganja zaposlenika jer bi to vodilo iscrpljivanju zaposlenika, pa i opadanju kvalitete proizvoda te neproporcionalnom povećanju troškova.

<sup>57</sup> Ibid

Ovaj se dio plaće uvijek utvrđuje u zavisnosti od stupnja nekog zadanog posla pa postoji:

a) stimulativni dio plaće po osnovi učinka - u osnovi postoji plaćanje po komadnoj i vremenskoj normi

b) stimulativni dio plaće po osnovi premija - zaposleni se stimuliraju na racionalno trošenje raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa<sup>58</sup>

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

1. dodatak za rad u smjenama
2. dodatak za rad noću
3. dodatak za prekovremeni rad
4. dodatak za povremeno teže uvjete rada
5. dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi
6. dodatak za rad na dane tjednog odmora

Politika upravljanja plaćama treba definirati visinu plaće, strukturu plaće, dio plaće koji ovisi o učinku, utjecaj tržišne politike plaća te pravednost i kontrolu. Prilikom razmatranja platežnih sustava za nagrađivanje radnih doprinosa, obavljanja radnih zadataka, podnošenje radnih napora i nepovoljnih uvjeta radne okoline ili čak zdravstvenih i životnih opasnosti, moramo uzeti u obzir i materijalne aspekte motivacije.<sup>59</sup>

### **5.3. Ostale materijalne kompenzacije**

U ovu kategoriju spada više oblika materijalnih kompenzacija. Načini ostalih materijalnih kompenzacija ovise o poduzećima te njihovoj politici nagrađivanja. Ovdje najčešće spadaju udjeli u vlasništvu poduzeća te udjeli u dobiti. Kompenzacije iz udjela u dobiti koriste se prije svega da bi se povećao interes zaposlenih za uspješnost poslovanja poduzeća, da se smanji fluktuacija zaposlenih, da bi se poboljšali socijalni odnosi u poduzeću sve radi boljeg i uspješnijeg poslovanja.

---

<sup>58</sup> Ibid, str. 61.

<sup>59</sup> Ibid, str. 61.

Četiri su osnovna sustava udjela zaposlenih u dobiti:

1. sustavi indirektnog udjela u dobiti
2. sustavi direktnog udjela u dobiti
3. sustavi dioničarstva zaposlenih
4. sustavi štednje zaposlenih<sup>60</sup>

Kod sustava indirektnog udjela u dobiti gdje se zaposleni stimuliraju na ostvarenje ušteda nezavisno od dobiti, posebno se ističe sustav Scanlon kod kojeg zaposlenima pripada određeni postotak vrijednosti uštede te sustav Rucker gdje zaposleni primaju premiju u visini postotka novonastale vrijednosti. Kompenzacijama po osnovi pripadnosti poduzeću ostvaruje se osnovna svrha što većeg stupnja socijalizacije zaposlenih u poduzeću da bi se postigla što veća efikasnost u radu.<sup>61</sup>

Naknade plaće kao najznačajniji oblik kompenzacija po osnovi pripadnosti poduzeću isplaćuju se u uvjetima kad bi zaposlenici dobili plaću da su radili, kao npr. za vrijeme bolovanja, godišnjeg odmora, praznika u kojima se ne radi i dr.

Poznato je da će ljudi „prodati“ svoje sposobnosti (rad) odnosno vještine i znanje onome tko će ih moći najbolje platiti. Cijena prodaje rada nije jedini cilj. Vrlo su važni status rada, imidž te prepoznatljivost poduzeća, stalnost zaposlenja, povoljna radna sredina, udaljenost radnog mjesta od mjesta stanovanja. Iako osobni dohodak pripada materijalnim faktorima motivacije, može imati djelomično utjecaj i moralnog motivatora. Politiku dobrih međuljudskih odnosa moraju pratiti privlačne nadnice i poticajne plaće jer su motivacija i plaća usko povezane.

Politika nadnica i plaća mora promicati dobre međuljudske odnose, što znači da radnika treba platiti prema zasluži, usko povezujući njihove isplate s izvršenjem. Relativne vrijednosti poslova i struktura plaća daju podlogu i opći okvir za razvoj stimulativnog sustava materijalnog nagrađivanja. Danas su najpopularniji sustavi nagrađivanja temeljeni na radnoj uspješnosti gdje se povećanje plaće, utvrđene na temelju procjene posla i raspona platnih skupina, temelji na procjeni radne uspješnosti.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Ibid

<sup>61</sup> Ibid

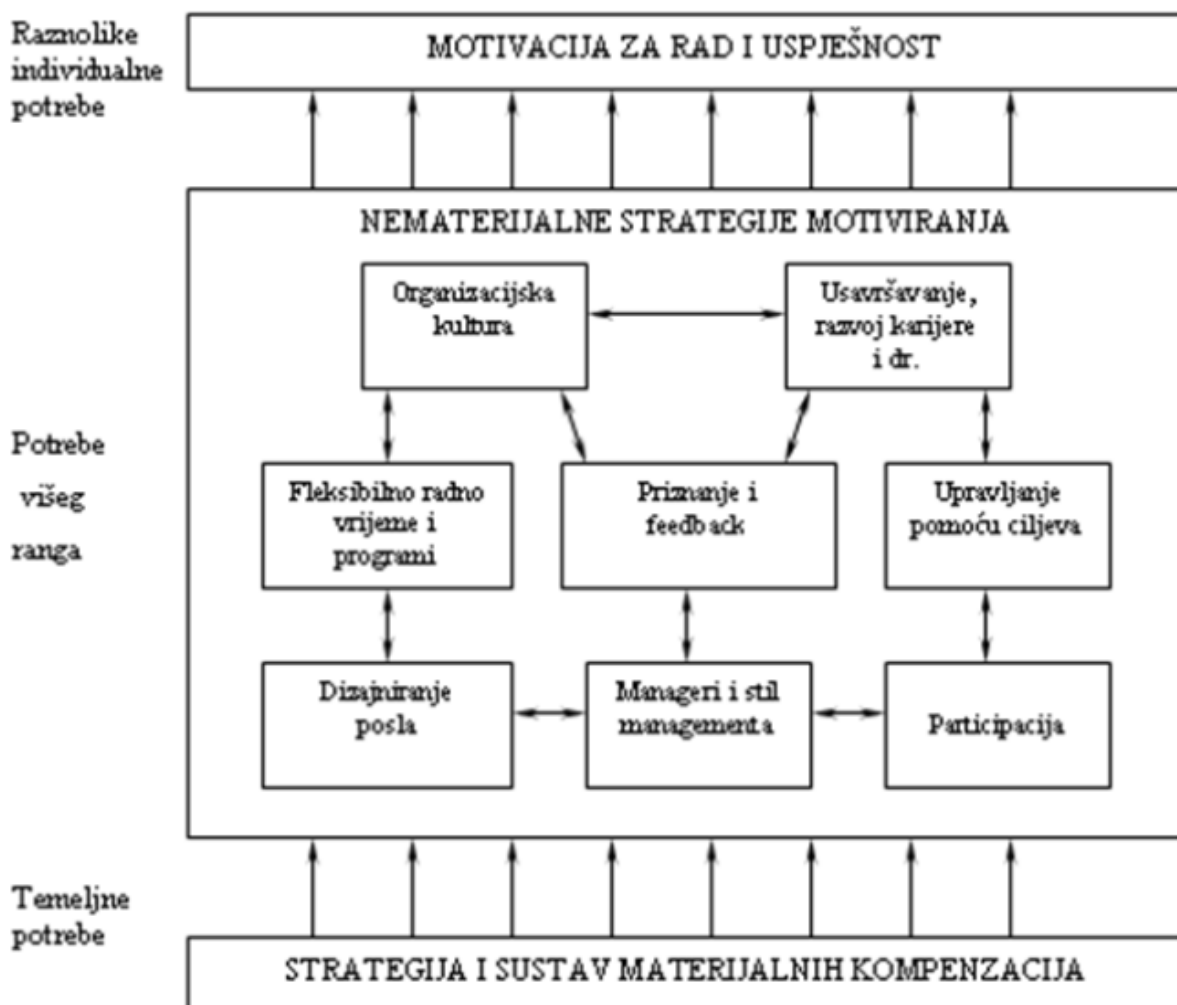
<sup>62</sup> Ibid, str. 62.



## 6. NEMATERIJALNA MOTIVACIJA

Pojam nematerijalne motivacije podrazumijeva da glavni izvor motivacije nije novac, već može biti i unutarnje zadovoljstvo pojedinca, usavršavanje te priznanje kao povratna informacija. Naravno, postoje i druge vrste nematerijalne motivacije koje će biti spomenute i opisane dalje u radu. U današnje vrijeme ovaj tip motivacije je sve više popularan. Pojedincima nije važan isključivo novac kako bi bili motivirani već njegovo unutarnje zadovoljstvo znajući da je usavršio svoja znanja te napravio korak više za sebe. Spomenute vrste nematerijalne motivacije zajedno s novcem kao „sporednim“ faktorom čine jedan cjelovit motivacijski sustav.

Stoga, možemo reći da je cilj pojedinaca kod ove vrste motivacije izgrađivanje karijere a ona zapravo započinje već tijekom školskog obrazovanja te odabira smjera obrazovanja pa sve do odabira poduzeća u kojima će raditi.



Slika 7. Sustav motivacijskih strategija u funkciji postizanja radne uspješnosti

Izvor: pomoćna literatura iz predmeta Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet Osijek, 2010./2011.

Kao što smo već napomenuli, zaposlenici žele svojim radom zadovoljiti ne samo egzistencijalne potrebe ili one materijalnog standarda. Danas je zaposlenicima također bitno da ostvare neke svoje ciljeve a da im pritom materijalna motivacija ne igra toliku ulogu koliko priznanje te pohvala menadžera, uvažavanja, određenog statusa i drugo. Nematerijalne strategije motiviranja možemo svrstati u nekoliko kategorija: dizajniranje poslova, stil menadžera, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanja, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere.<sup>63</sup>

Naravno, fleksibilno radno vrijeme ima svoje prednosti i mane koje su opisane u sljedećoj tablici:

Tablica3. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena

	PREDNOSTI	NEDOSTACI
1.	Poboljšati stavove i moral zaposlenih	Nedostatak nadzora tijekom svih sati rada
2.	Pomaže zaposlenim roditeljima	Ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno radno vrijeme
3.	Smanjuje prometne gužve	Može uzrokovati da u određeno vrijeme bude pre malo ljudi
4.	Povećava djelotvornost	Problem je usklađivanje zaposlenih čiji output je input za druge
5.	Povećava proizvodnost	Problem dogovaranja vremena sastanka
6.	Rješava zakašnjanje	Zaposlenici mogu zlorabiti program fleksibilnog radnog vremena
7.	Pomaže onima koji žele raditi bez ometanja	Teško je planirati radno vrijeme
8.	Olakšava zaposlenima dogovaranje obveza izvan rada	Nemogućnost koordiniranja projekata
9.	Olakšava slobodne aktivnosti zaposlenih	Zaboravljanje na poslovne obaveze u tvrtki

Izvor: Bahtijarević- Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 702.

U suvremeno doba oblikovanje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motiviranja ljudskih resursa, budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu na radnu motivaciju, pa i na cjelokupni život pojedinca. Cilj preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoji posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim za zaposlenika. Značajni individualni pristupi oblikovanja radnih mjesta jesu rotacija posla, štopodrazumijeva da lošiji radnici ne dobivaju otkaz nego ih se stavlja na druga radna mjesta kako bi poduzeće utvrdilo na kojem se radnom mjestu najbolje osjeća. Time se sprječava monotonija posla i dosada ljudi te proširivanje posla kao proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih

<sup>63</sup>Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 667. - 668.

zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla.<sup>64</sup> Ovakav način preraspodjele posla danas koriste velike kompanije poput Google-a i Facebook-a.

Motivacijski potencijali najbolje se mogu ostvariti obogaćivanjem posla pri čemu se posao širi vertikalno uključujući u njega više različitih zadataka, prepreka, vještina, odgovornosti te autonomije djelovanja. Temeljne karakteristike posla koje treba uzeti u obzir pri oblikovanju poslova su: raznolikost vještina, identitet i cjelovitost zadatka, važnost zadatka, autonomija i feedback. U postupku obogaćivanja posla nameću se brojni problemi koji se ogledaju u tome da za neke ljude izazov predstavljaju poslovi koji su za druge dosadni te obrnuto, kao i da se obogaćivanje posla obično nameće ljudima. Organizacija, odnosno poduzeće, treba imati razumijevanja za ono što ljudi žele, odnosno njihove želje, truditi se da budu konzultirani i da imaju osjećaj da menadžeri zaista vode brigu o njima.<sup>65</sup>

Osim individualnog, postoje i grupni pristupi oblikovanja poslova. To znači da se primjerice kod određenih radnih grupa zaposlenicima dodjeljuje umjesto jednog zadatka veći broj zadataka, dok im se kod autonomnih radnih grupa određuje cilj, a zaposlenici između sebe dodjeljuju te raspoređuju radna zaduženja, odmore i drugo. Menadžeri i stil menadžmenta također imaju bitnu ulogu kod ovog načina motiviranja te su oni vrlo značajni čimbenici izgradnje cjelovitog motivacijskog sustava. Cilj im je osigurati da ljudski resursi budu što motiviraniji. Stoga menadžeri moraju znati ciljeve zaposlenikakako bi ih najbolje motivirali za ostvarivanje njihovih ciljeva.

Uspoređujući stilove vođenja menadžmenta, može se zaključiti da demokratski stil ima najviši motivacijski potencijal, budući da menadžeri shvaćaju da jačajući suradnike jačaju i sebe. Ovakav stil vođenja uključuje suradnju između svih zaposlenika te suradnja kao stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o važnim aspektima rada i poslovanja bitno utječe na podizanje motivacije zaposlenih, poticanje kreativnih i ukupnih potencijala ljudi, poboljšanje kvalitete odluka te ukupne organizacijske uspješnosti.<sup>66</sup>

Upravljanje pomoću ciljeva (Management by Objectives) je još jedna važna tehnika suvremenog menadžmenta u motiviranju ljudskih resursa, kvalitete odluka, razvoja ljudskih potencijala te fleksibilnosti i brzine reagiranja na promjene u okolini. Ovaj način motivacije zaposlenika može se definirati kao "pristup kojim se kroz suradnju i participaciju svih zainteresiranih postavljaju organizacijski, odjelni i individualni ciljevi koji čine temelj za utvrđivanje planova aktivnosti za njihovo ostvarivanje, praćenje, procjenu i nagrađivanje uspješnosti." Time se identificiraju područja odgovornosti i standardi ponašanja za svaku

---

<sup>64</sup> Pupavac D., Zelenika R.: Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004., str. 16.

<sup>65</sup> Ibid, str. 17.

<sup>66</sup> Ibid

organizacijsku jedinicu, s periodičnim pretvaranjem tih ciljeva u mjerljive, vremenski određene ciljeve.<sup>67</sup>

Za motivaciju ljudskih resursa vrlo značajne su i ostale nematerijalne strategije i metode motiviranja, poput fleksibilnog radnog vremena, priznavanja uspjeha, povratne informacije zaposleniku za svoj rad koje su mu izrazito bitne za samopouzdanje te organizacijska kultura poduzeća. Jedan od najvećih problema koji se javlja kod zaposlenika je njihov otpor jer vrlo često ne vjeruju da je ovakav sustav stimulativnog nagrađivanja objektivan i pošten. Stoga je jedan od važnih uvjeta uspjeha stimulativnog nagrađivanja zadobiti povjerenje zaposlenika u isti, a nužna je pretpostavka da o njemu budu dobro informirani.<sup>68</sup>

Tako npr. sustav plaća treba dopuniti dobrim dizajniranjem radnog mjesta, a ne da on bude kompenzacija za loše dizajniranje radnog mjesta. Vrlo rašireni mehanizmi motiviranja jesu i sigurnost i stalnost zaposlenja, priznanja, napredovanje u poslu, veća neformalnost i socijalna jednakost, uklanjanje formalnih, statusnih i funkcionalnih barijera u komunikacijama i drugo. Traganje za mogućnostima povećanja motivacije i interesa za rad i razvitak organizacije zaposlenih, dovela je do potpune reorganizacije, promjene klime i kulture i ukupnih odnosa u suvremenim poduzećima.<sup>69</sup>

## 6.1. Priznavanje uspjeha

Osobno i profesionalno priznavanje uspjeha je glavni razlog motivacije. Priznavanje može često imati i materijalni i financijski oblik. Naputci za ponašanje menadžera u tom području su:

- priznati uspjeh i dobro obavljen posao
- sići u pogon i razgovarati s ljudima te pohvaliti one koji dobro rade
- slaviti na neformalan način važnije događaje i sitne poslovne i radne uspjehe
- napraviti posebne obroke u tvorničkom restoranu kako bi se obilježili važni datumi
- razviti ritual slanja određenog broja poruka zahvala
- poklanjati sitnice koje označavaju zahvalu za dobro obavljen posao<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Ibid

<sup>68</sup> Ibid

<sup>69</sup> Ibid

<sup>70</sup> Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R.: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2013., str. 218.

## 6.2. Povratna informacija

Znanje ljudi o tome kako dobro rade te koliko je njihov rad važan i rezultira dobrim (i lošim) rezultatima, vrlo je važan faktor motivacije, jer je poznavanje rezultata vlastitog rada jedan od najmoćnijih i najdjelotvornijih motivacijskih pristupa. Na taj način zaposlenik može znati kako napreduje te može vidjeti koje segmente rada treba i može poboljšati.

Povratna informacija o radu i radnoj uspješnosti ima više funkcija:

- povećava motivaciju
- potiče samopouzdanje
- omogućava profesionalni razvoj
- pojašnjava organizacijska očekivanja i standarde uspješnosti
- ima funkciju potkrepljenja poželjnih oblika ponašanja
- vodi uspostavljanju otvorenih odnosa i međusobnog povjerenja
- pruža podršku i pomoć suradnicima
- poučava o tome kako treba raditi
- govori o tome da se rad prati i cijeni

Da bi povratna informacija imala pozitivno motivacijsko djelovanje, treba zadovoljiti neke temeljne pretpostavke. Ona mora biti:

- točna i objektivna
- pravodobna, konkretna i usmjerena na ponašanje, a ne kao osoba
- iskrena, vjerodostojna i dosljedna
- pozitivna povratna informacija treba biti javna, a negativna „u četiri oka“
- poticati na veće rezultate i usmjeravanje

Na motivaciju za rad ne djeluje samo povratna informacija o radu i postignutim rezultatima već općenito odgovarajuće informiranje ljudi o bitnim stvarima rada i poslovanja.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Ibid

### 6.3. Organizacijska kultura

Važan činitelj motivacije su socijalna klima i kultura koje vladaju u organizaciji. Organizacijska kultura je onaj segment organizacije koji zaposlenima šalje „signale“ o tome što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje i što se u konkretnoj organizaciji cijeni i vrednuje.

Kultura koja potiče visoku motivaciju ima sljedeća obilježja:

- veže svoje temeljne vrijednosti uz ljude, kvalitetan rad i usluge potrošačima i klijentima
- osigurava velik prostor i prilagođava se potrebama i zahtjevima sposobnih i kreativnih ljudi
- razvija klimu koja potiče nagrađivanje kreativnosti i inovatorima daje velike nagrade; ne kažnjava pogreške; potiče preuzimanje rizika; traži stalno unapređenje, eksperimentiranje i uvođenje promjena
- stvara neformalnu prijateljsku atmosferu koja naporan rad čini ugodnijim i zabavnijim
- stvara i širi osjećaj uspjeha, zadovoljstva i ponosa zbog dobrog rada i visoke individualne i organizacijske kvalitete i uspješnosti
- širi duh zajedništva i brige poduzeća o ljudima

Sve to vodi većoj motivaciji i stvara temeljne pretpostavke za bolji rad svih zaposlenih.<sup>72</sup>

### 6.4. Motiviranje i samomotiviranje

Motivacija za rad je vrlo složena i dinamična značajka uspješnog poslovanja, dok su mogućnosti menadžera i pravci djelovanja na nju vrlo široki i raznoliki. Kako je motivacija važna za rad i osobno zadovoljstvo, zaposleni trebaju imati aktivnu ulogu u podizanju vlastite motivacije. Dok su menadžeri odgovorni stvoriti motivirajuću okolinu u organizaciji, pojedinci su odgovorni za samomotiviranje. Motiviranje i samomotiviranje snažan su činitelj motivacije, mogućnosti stalnog usavršavanja i razvoja.

Važan aspekt motiviranja i samomotiviranja ogleda se i u tome da zaposleni daju na znanje menadžerima što bi željeli raditi, a što ne, koji su njihovi profesionalni interesi, kakve nagrade žele za uspješan rad i radni doprinos. Ukratko, bitna pretpostavka je otvorena i dvosmjerna komunikacija. Osim toga, potrebno je u motiviranju zaposlenih razviti individualizirani pristup i odmjeriti strategije motiviranja prema potrebama, interesima i preferencijama onih na čiju se motivaciju želi djelovati.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Ibid

<sup>73</sup> Ibid

## 7. PRIMJERI PRIMJENE MOTIVACIJSKIH TEHNIKA U PRAKSI

Kao što znamo, u praksi postoji više načina i vrsta sustava odabira najbolje strategije motivacije ljudskih resursa te poduzeće na temelju svojih istraživanja može odabrati optimalnu tehniku motivacije. Svim tvrtkama je zajedničko da shvaćaju potrebu definiranja sustava motivacije kao značajnog čimbenika poticanja produktivnosti i povećanja kvalitete rada, a time i povećanje uspješno realiziranih organizacijskih ciljeva, te kao krajnji rezultat i povećanje financijske koristi, odnosno dobiti.<sup>74</sup> Kako bi pobliže vidjeli kako i na koji način poduzeća motiviraju svoje ljudske resurse, u nastavku su obrađena 3 primjera iz prakse.

### 7.1. Motiviranje ljudskih resursa u tvrtci Toyota

Tvrtka Toyota je najveći proizvođač automobila koja godišnje proizvede otprilike 10 milijuna automobila. Zapošljava oko 325 tisuća zaposlenika u 65 tvornica diljem svijeta te je osmi najjači „brand“ na svijetu. Pokazatelj veličine i snage ove kompanije ogleda se u tome da je na listi najjačih poduzeća na svijetu, druga automobilska kompanija na 11. mjestu. Za primjer motivacije ljudskih resursa u ovoj tvrtki uzet ćemo primjer iz njihovih pogona u švedskom Gothenburgu. U dvije tvornice u tom gradu zapošljavaju 110 zaposlenika.

Primjer ovog poduzeća uzet je jer je Toyota početkom 2003. godine u Gothenburgu u Švedskoj, za mehaničare, uvela radno vrijeme po smjeni od šest sati umjesto standardnih osam odnosno smanjili su tjedne radne sate sa 40 na 32 sata. Razlog zašto su se odlučili na istraživanje efikasnosti te u konačnici smanjenje radnog vremena leži u tome što su im za popravak automobila bila potrebna 4-5 tjedana čekanja za slobodni termin te još nekoliko radnih dana za popravak što su smatrali neprihvatljivim. Na taj način njihovi zaposlenici su radili više pogrešaka uzrokovanih svakodnevnim pritiskom te razmišljanjem da li će posao biti obavljen na vrijeme.

Naravno, njihovi klijenti su također bili nezadovoljni dugim čekanjem za prijem i popravak vozila što im je također bilo neprihvatljivo. Vidjeli su da njihovi zaposlenici nisu koncentrirani na posao svih osam sati rada te su se iz tog razloga odlučili na smanjenje radnih sati. Također, vidjeli su da kroz osam sati radnog vremena, zaposlenici idu često na pauze te da zadnjih sat radnog vremena razmišljaju o odlasku kući te nisu dovoljno koncentrirani na posao.

---

<sup>74</sup> Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola Čakovec, Čakovec, 2011., str. 14.

Provedbu smanjenja radnih sati proveli su na način da su smjenu od 7 do 4 (pauza od sat vremena im nije uključena u osmo satno radno vrijeme), rasporedili u dvije smjene i to prvu od 6 do 12:30 h te drugu od 11:55h do 18h. Na taj način su povećali vrijeme u kojemu su otvoreni sa 8 na 12 sati. U početku su na ovaj model prešli samo zaposlenici koji rade na servisu automobila, dok je u 2015. godini bilo 36 od 110 zaposlenika koji su prešli na ovakav model rada.

Učinak ove metode motiviranja ljudskih resursa očituje se u tome da su na ovaj način dobili da njihovi zaposlenici naprave više posla u 32 sata tjedno nego u dosadašnjih 40 sati a to je ostvareno time da zaposlenici rade dva i pol sata pa odu na pauzu te opet rade još toliko i nakon toga odlaze kući. Prednost ovakvog modela radaje u tome što zaposlenici imaju mogućnost koncentracije u vremenu rada te samom spoznajom da rade kraće od uobičajene 8-satne smjene ih drži motiviranima.

Ovom metodom rada dobili su veću proizvodnost za 14% što nije zanemariva razlika a i tvrtka je time dobila zadovoljnije zaposlenike. Također, bitna napomena je da su svoje zaposlenike plaćali kao da su radili osam sati dnevno što je bila dodatna motivacija za rad.<sup>75</sup>



Slika 8. Prikaz zaposlenika u tvrtci Toyota

Izvor: <https://www.nytimes.com/2016/05/21/business/international/in-sweden-an-experiment-turns-shorter-workdays-into-bigger-gains.html> (pristupljeno: srpanj 2017.)

<sup>75</sup><http://positivesharing.com/2016/01/toyota-gothenburg-30-hour-work-week/> (pristupljeno: srpanj 2017.)



## 7.2. Motiviranje ljudskih resursa u tvrtci Google

Tvrtka Google jedna je od najpoznatijih i najvećih tvrtki na svijetu s brojem zaposlenih od 50 000 diljem svijeta te su načini motiviranja zaposlenika u toj tvrtci među jednim od najpoznatijih u svijetu. Google nudi razne pogodnosti za svoje zaposlenike kao što su: plaćeno zdravstveno i stomatološki popusti, osiguranje, jeftiniji paketi godišnjih odmora i novčanu naknadu za poduke. Međutim, Google je poznatiji zbog raznih atraktivnijih i specijalnih prednosti i pogodnosti koje samo služe za prikaz koliko tvrtka ide daleko kako bi njezini zaposlenici bili sretni i voljni za rad. Ono što slijedi su neki od primjera prednosti i pogodnosti:

- naknade do 5000 \$ za pravne troškove
- porodiljna naknada od maksimalno 18 tjedana u iznosu od 100 posto plaće
- otac i majka dobivaju maksimalno 500 \$ u početnih 3 mjeseca koje provode kod kuće sa djetetom, kako bi mogli naručivati hranu za van
- financijska potpora za usvajanje djeteta
- autopraonica, promjena ulja, popravak bicikla, kemijsko čišćenje, teretana, masaža terapija i frizer su dostupni u sjedištu tvrtke
- u tvrtci imaju liječnika, besplatan fitness centar, trenera i mogućnost pranje odjeće
- svaki dan gurmanski kuhari pripremaju zdrave i nutritivne obroke koji su upotpunosti besplatni zaposlenicima

U Google-u prevladava demokracija tako što se zaposlenicima daje značajan glas u tvrtci i to na nekoliko načina:

- tvrtka ima forum za zaposlenike gdje se svaki petak postavljaju pitanja i predlažu rješenja za određene probleme
- putem foruma mogu izražavati svoje ideje i misli
- zaposlenike se konstantno ispituje u vezi njihovih menadžera
- najgorim menadžerima koji dobiju najlošije ocjene nudi se stručno treniranje i usavršavanje koje u 75% slučajeva uspije

U toj ravnoj hijerarhijskoj organizaciji, inženjeri imaju dosta fleksibilnosti kada je riječ o odabiru projekata na kojima žele raditi. Organizacija potiče zaposlenike da slijede interese tvrtke. Umjesto da menadžeri određuju zaposlenicima kako da pristupaju određenim

projektima, zaposlenici to mogu raditi na svoj način, kao što je pisanje po zidovima. Oni mogu doći na posao u bilo koje vrijeme te ako žele mogu raditi i u pidžami te imaju mogućnost da 20% svog dnevnog vremena provedu istražujući i radeći na nekim svojim projektima. Ako žele na posao mogu dovesti i svog psa. Stoga, Google se trudi kako bi njegovi zaposlenici bili motivirani, opušteni i kako bi onda dali svoj maksimum.



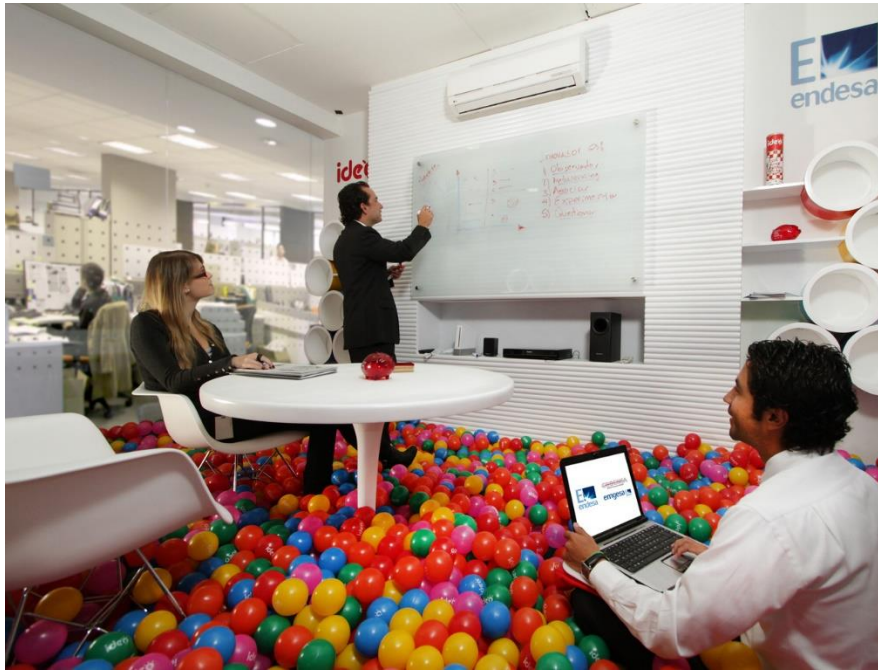
Slika 9. Dio ljudskih resursa u tvrtci Google

Izvor: <http://www.blacktech13.com/2015/08/these-are-salaries-of-google-employees.html>  
(pristupljeno: srpanj 2017.)

Također, kako bi zaposlenici bili povezani međusobno, na raspolaganju su im zidovi za penjanje, trake za trčanje, tereni za odbojku na pijesku, kuglana, kreativne radionice te imaju organiziranje zabave u pidžamama te zabave za Noć vještica. Na raspolaganju su im i tobogani za spuštanje na niže katove te ljestve sa kojima se mogu penjati na više katove, sve kako bi im bilo što zabavnije te kako bi bili što opušteniji.

Još jedna značajka koja pokazuje da Google brine o svojim zaposlenicima je ta da im je hrana, koja je besplatna, orijentirana na što zdraviju prehranu (voda, bademi, banane) koja je jasno uočljiva dok su gazirana pića i slatkiši odvojeni. Također, zaposlenici imaju mogućnost da svoj radni stol, odnosno ured, organiziraju po vlastitoj želji te im se tako omogućava da se osjećaju što ugodnije na svojem radnom mjestu.

Kako zabava i opuštanje zaposlenika ne bi izmakli kontroli, Google na kraju svakog tjedna obavještava o rokovima za svaki projekt te je prvenstveno orijentiran na to da zapošljava ambiciozne i sposobne ljude kojima je jasno da se radnom mjestu neće samo zabavljati.<sup>76</sup>



Slika 10. Prikaz jednog od ureda u Google-u

Izvor: <https://www.pinterest.com/pin/410390584776961164/> (pristupljeno: srpanj 2017.)

<sup>76</sup><https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/> (pristupljeno: srpanj 2017.)

## 7.3. Motiviranje u tvrtci Zagrebačke pekare Klara

### 7.3.1. Općenito o tvrtci ZPK

Tvrtka Zagrebačke pekare Klara d.d. hrvatska je kompanija koja se bavi industrijskom proizvodnjom kruha, peciva i drugih srodnih prehrambenih proizvoda. Na području Republike Hrvatske društvo je prisutno preko 110 godina i upravo primjenom dugogodišnjeg iskustva, vrhunskog umijeća svojih pekara i inzistiranjem na stalnoj kvaliteti, društvo Zagrebačke pekare Klara apsolutno spada među tržišne lidere u pekarskoj djelatnosti. Društvo trenutno broji preko 650 zaposlenih.

Tvrtka ima vlastitu maloprodajnu mrežu s 20 prodavaonica koje se nalaze po čitavom Zagrebu. U centralnom proizvodnom pogonu u Zagrebu svakodnevno se proizvede preko 150.000 komada pekarskih proizvoda, koji se dnevno distribuiraju na gotovo 2.500 dostavnih mjesta.



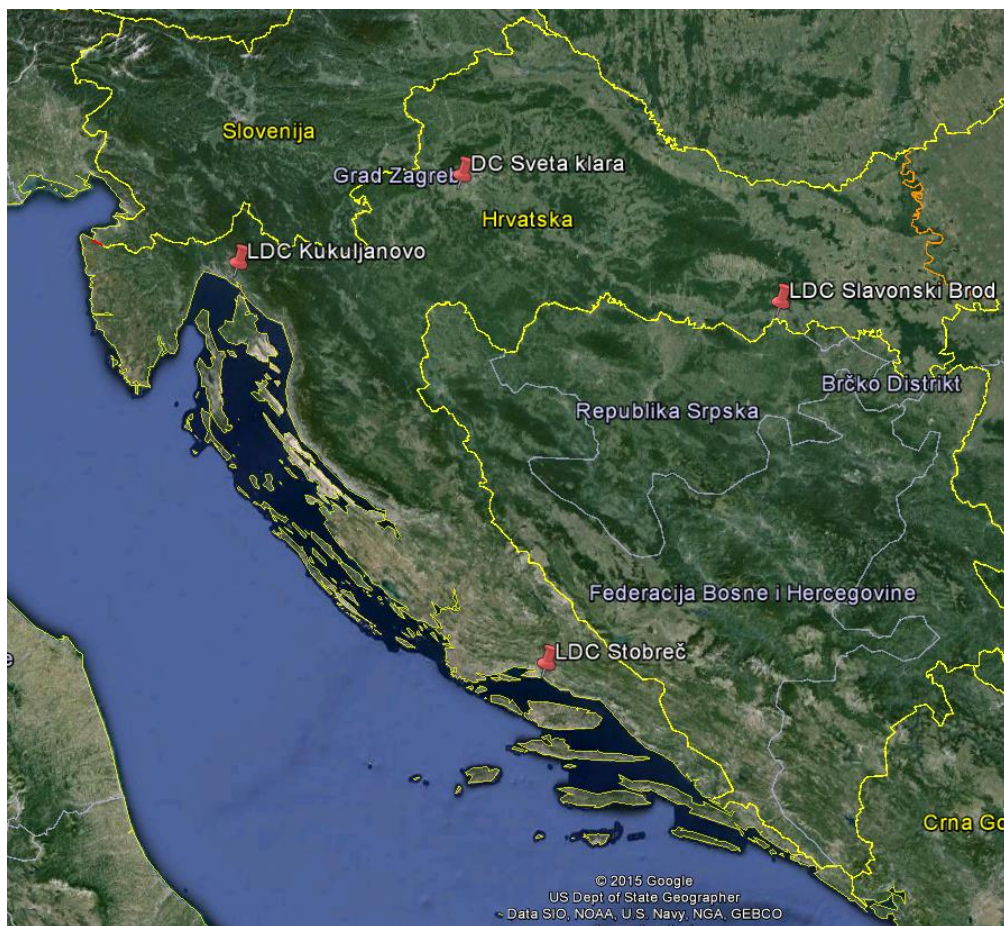
Slika 11. Dio pekarskih proizvoda tvrtke ZPK

Izvor: <http://zdravakrava.24sata.hr/media/article/images/2312/klara-pekarski-proizvodi450x300.jpg>  
(pristupljeno: srpanj 2017.)



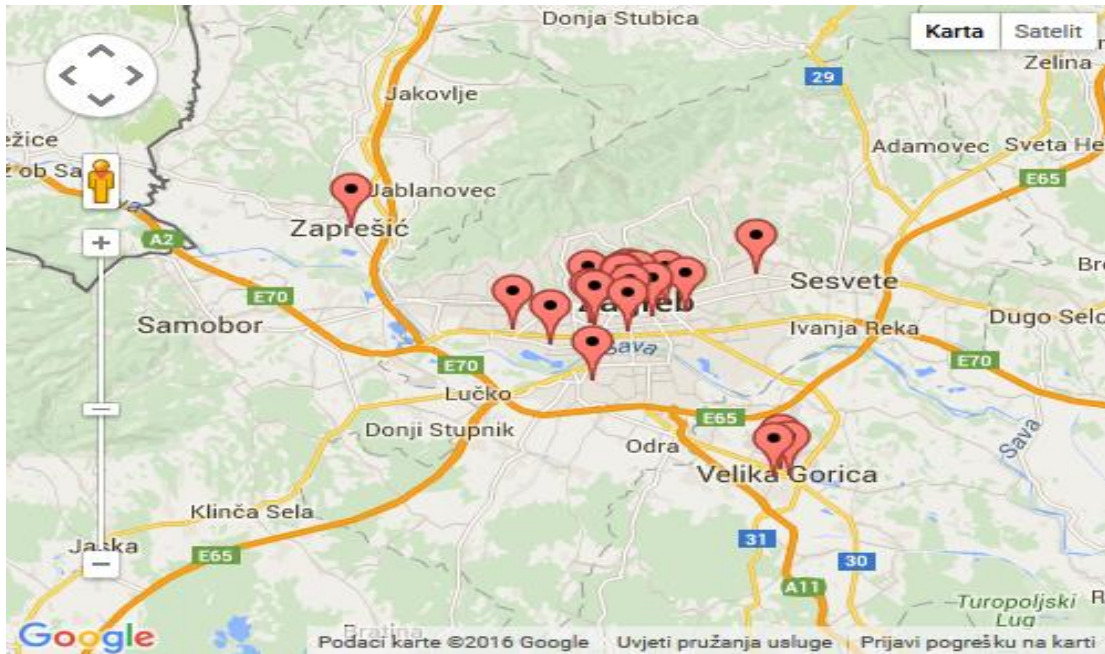
Klara, kao nacionalni dobavljač gotovo svim velikim trgovačkim lancima (Konzum, Billa, Kaufland, Metro, Spar, Plodine, Diona...), redovito opskrbljuje i posebne kupce - Ministarstvo obrane, bolnice, škole, vrtiće, učeničke domove i domove umirovljenika, ali i veliki broj kupaca iz HoReCa kanala, kao što su hoteli, restorani, kafići, benzinske postaje itd.

Zagrebačke pekarne Klara aktivno posluju na području cijele Republike Hrvatske. Osim regije sjever (DC Sveta Klara), koja obuhvaća područje Zagreba i šire okolice, postoje i regionalni logistički centri na području regije Dalmacija (LDC Stobreč), regije Istra (LDC Kukuljanovo) i regije Slavonija (LDC Slavonski Brod). Iz distributivnog centra Sveta Klara svakodnevno se distribuira svježi, trajni i zamrznuti asortiman, dok su regionalni centri Stobreč, Kukuljanovo i Slavonski Brod isključivo zaduženi za distribuciju trajnih i zamrznutih proizvoda.



Slika 12. Distributivni centri tvrtke ZPK d.d.

Iz proizvodnog pogona u Zagrebu, Utinjska ulica 48, opslužuju se samo maloprodajne trgovine u Zagrebu, dok je pogon u Planinskoj ulici na Sveticama ugašen u lipnju 2015. godine, tako da je pogon u Utinjskoj jedinici pogon u gradu Zagrebu zadužen za opsluživanje maloprodajnih trgovina.<sup>77</sup>



Slika 13. Prikaz maloprodajnih trgovina tvrtke ZPK d.d.

Budući tvrtka Zagrebačke pekare Klara d.d. spada u prehrambenu industriju, roba se mora dopremiti svakodnevno do svog odredišta te se tako doprema u ranim jutarnjim satima kada nema gužve u prometu kako bi se roba dopremila na vrijeme. Tvrtka opskrbljuje prodavaonice s 98 specijaliziranih vozila za prijevoz pekarskih proizvoda.

Za dostavu svježih proizvoda tvrtka koristi 61 specijalizirano vozilo marke Renault Master, 10 vozila marke Mercedes Atego, dok se za prijevoz trajnih i smrznutih proizvoda koristi 25 teretnih vozila marke Iveco i 2 vozila marke MAN, različitih nosivosti. Lokacije u Zagrebu se opslužuju vozilima od 3.5t - 4.5t nosivosti, dok se do malo udaljenijih lokacija iz distribucijskih centara koriste vozila do 12.5 tona nosivosti.

<sup>77</sup><http://www.klara.hr/> (pristupljeno: srpanj 2017.)



Slika 14. Vozni park tvrtke ZPK

Izvor: <http://www.klara.hr/> (pristupljeno: srpanj 2017.)

### 7.3.2. Planiranje i motivacija ljudskih resursa u tvrtci ZPK

Ljudski resursi, najbitniji su čimbenik u svakoj tvrtci, bez kojih ništa ne bi moglo funkcionirati. Tvrtka Zagrebačke pekare Klara d.d., koja je osnovana 1909. godine, a posluje u današnjoj organizacijskoj strukturi od 1994. godine (privatno dioničko društvo) tijekom svih ovih godina rada, svakodnevnim napretkom i ulaganjem u nove tehnologije kao i u ljudske resurse, dospjela u sam vrh proizvodnje pekarskih proizvoda.<sup>78</sup>

Budući se radi o tvrtci koja se bavi prodajom pekarskih proizvoda, ljudski resursi imaju vrlo važnu ulogu u samom poslovanju, koje je usmjereno na fizičke sposobnosti radnika (pekara). Pekarski proizvodi (kruh, peciva, tijesto) rade se ručno, što znači da nije potrebna visokonapredna tehnologija kako bi se obavio posao. Od osnovnih i najznačajnijih tehnologija koje se koriste u tvrtci možemo smatrati pekarskim kolicima, kašetama za kruh, ručnim viličarima u skladištima i kamionima te vidimo da je to standardna oprema koju mora imati svako proizvodno poduzeće.

Briga oko ljudskih resursa organizirana je na način da se na visoko pozicionirana mjesta (menadžeri, kontrolori kvalitete proizvoda) dovode sposobni i stručni ljudi koji mogu i znaju obavljati određeni posao. Oni se kontroliraju provođenjem određenih testova prilikom zapošljavanja te odabirom najstručnijih kandidata. Za njih ne postoje neke dodatne provjere ali imaju puno veću odgovornost za razliku od ostalih zaposlenika koji rade u proizvodnji ili u trgovini (pekari).

---

<sup>78</sup><http://www.klara.hr/> (pristupljeno: srpanj 2017.)



S druge strane, za zapošljavanje ljudi u proizvodnji (trgovci), postoje određeni kriteriji koje isti moraju zadovoljiti, iako im je važnost uloge u cjelokupnom procesu nešto manja u odnosu na menadžere i druge zaposlenike na višim pozicijama, koji ugovaraju poslove. Za rad u proizvodnji ili prodaji (trgovci), ljudski resursi moraju:

- napraviti sanitarni pregled koji se obavlja svakih šest mjeseci jer se radi sa prehrambenim proizvodima odnosno hranom te je čistoća i urednost ljudi u tom segmentu vrlo bitna
- položiti zaštitu na radu prilikom zapošljavanja i ona se obavlja samo jednom
- svake četiri godine polagati tečaj higijenskog minimuma koji daje osnovna znanja o zdravstvenoj ispravnosti hrane i osobnoj higijeni koji se obavlja u Hrvatskom zavodu za javno zdravstvo.

Motiviranje ljudskih resursa, kako bi bili uspješniji u svom poslu, u tvrtci Zagrebačke pekarnice Klaravrši se na sljedeći način:

- zaposlenike se nagrađuje po učinku većim koeficijentom na plaću (u većini slučajeva menadžere)
- nagrađivanje bonovima za kupovinu u dućanima Prehrane d.d. (uglavnom ljudske resurse u proizvodnji i prodaji).

Tvrtka ima običaj davati zaposlenicima prehrambene proizvode koji se na kraju dana ne prodaju te na taj način obje strane budu zadovoljene. S jedne strane tvrtka ne baca svoje proizvode a sa druge strane, radnici ne moraju svakodnevno trošiti svoj novac na prehrambene proizvode, koje proizvode, čime mogu ostvariti određene uštede u kućnom budžetu.



Slika 15. Dio ljudskih resursa u tvrtci ZPK

Izvor: <http://www.klara.hr/> (pristupljeno: srpanj 2017.)



## 8. ZAKLJUČAK

U suvremenim uvjetima poslovanja ljudski resursi su postali najvažniji čimbenik koji vodi do uspjeha poduzeća i postizanja prednosti pred ostalom konkurencijom. U današnje vrijeme za postizanje konkurentne prednosti nije više dovoljno imati najmoderniju opremu i strojeve, već kreativne i obrazovane zaposlenike na svim razinama koji se tom opremom znaju služiti i koji su spremni svoje znanje kontinuirano usavršavati i obogatiti kao i naučeno primijeniti u praksi.

Znanje i motivacija kadrova te njihovo poduzetništvo i kreativnost najveće su snage i potencijal o kojem ovisi i razina produktivnosti rada, a time i stupanj uspješnosti poslovanja. Kako bi se povećala produktivnost takvog kadra, bitno je kontinuirano ga motivirati kroz materijalne i nematerijalne načine koji su opisani u ovom radu. Važno je da menadžeri shvate da je u suvremenim uvjetima poslovanja motiviranje zaposlenika jedan od najvažnijih oblika upravljanja ljudskih potencijala.

Najvažniji motivatori danas se očituju najviše u sposobnim menadžerima, odnosno menadžmentu ljudskih resursa, kojima je cilj da se motiviranjem kadra ostvari dugotrajnost na tržištu te konkurentnost poduzeća, odnosno ostvariti zadane strateške ciljeve istog. Oni imaju važnu ulogu u zapošljavanju kadrova, osiguravaju sigurnost, ali i povlastice zaposlenika, njihovu motivaciju, komunikaciju u uredu, rješavaju administraciju te šalju zaposlenike na daljnju edukaciju i treninge koji im pomažu u lakšem obavljanju svakodnevnog posla.

Odjel menadžmenta ljudskih resursa također mora biti otvoren prema svima te problemima ne pristupati na način otpuštanja ljudskih resursa, već kao što smo gore naveli, pokušati na bilo koji način motivirati te usavršiti zaposlenika ili više njih koji svoj posao ne obavljaju na najvišoj mogućoj razini.

Jedna bitna razlika u organizaciji i mogućnostima motiviranja ljudskih resursa leži u financijskoj moći pojedinog poduzeća. Iz ovog diplomskog rada možemo vidjeti kako i na koji način poduzeća, koja su svjetski poznata te konkurentna na svjetskom tržištu, motiviraju svoje zaposlenike. Takva poduzeća ulažu mnogo vremena, truda i novaca kako bi uspješno motivirali svoje zaposlenike te odabrali optimalan način motiviranja, a time i održavali uspješnost svojih tvrtki. Takav način politike upravljanja i motiviranja ljudskim resursima za sobom povlači puno pozitivnih stvari.

Takve tvrtke su na dobrom glasu, svaki pojedinac želi raditi u takvom poduzeću, jer mu možda samo novac kao motivacija ne predstavlja najvažniju stavku u radu, već se želi osjećati ugodno na svom radnom mjestu te na taj način takva poduzeća uspijevaju poboljšati svaki segment tj. razinu organizacije rada. Sa druge strane, velika većina drugih poduzeća koja nisu svjetski poznata motivira svoje zaposlenike na najlakše moguće načine a tu su novcem ili slobodnim danima.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F.: Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 7/98.
2. Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
3. Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima., 4. izd., Zagreb, ADECO, 2006.
4. McCourt, W., Eldridge, D.: Global Human Resource Management, UK: Edward Elgar, Cheltenham, 2003.
5. Pupavac D., Zelenika R.: Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004.

### Znanstveni i stručni članci:

1. Bahtijarević - Šiber, F.: Izvori stresa u suvremenim radnim uvjetima, Slobodno poduzetništvo, br. 4, Zagreb, 1999.
2. Bakotić, D., Bogdanović, V.: Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Praktični menadžment, Split, 2013.
3. Bobic, M. P. & Davis, W. E.: A Kind Word for Theory X: Or Why So Many Newfangled Management Techniques Quickly Fail, Journal of Public Administration Research & Theory, 2003.
4. Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2013.
5. Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R.: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2013.
6. Dropulić, M.: Jesmo li prerasli teoriju X i teoriju Y, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, 2009.
7. Jambrek, I., Penić, I. I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima: „Ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“, Zb. Prav. fak., Sveuč. Rij. (1991.) v. 29, br. 2, 2008.
8. Jurčević, M.: Metode ocjenjivanja uspješnosti na radu zaposlenika u prometnim poduzećima, Suvremeni promet, Zagreb, 5 / 6, 2011.

9. Kulić, Ž., Milošević, G.: Faktori upravljanja ljudskim potencijalima, Monogramska studija, Beograd, 2012.
10. Pržulj, Ž.: Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.
11. Pulić, A.: Upravljanje intelektualnim kapitalom; Ekonomija, RFIN, Zagreb, 1/97.
12. Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola Čakovec, Čakovec, 2011.

### **Ostala literatura:**

1. Autorizirana predavanja prof. dr.sc. Marinko Jurčević, 2016./2017.
2. Pomoćna literatura iz predmeta Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet Osijek, 2010./2011.

### **Internet izvori:**

1. URL: <http://www.istrazime.com/velikani-psihologije/abraham-harold-maslow/> (pristupljeno: lipanj 2017.)
2. URL: <https://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm> (pristupljeno: lipanj 2017.)
3. URL: [http://web.efzg.hr/dok/OIM/mklindzic/2.%20Razlike%20u%20pla%C4%87i%20i%20teorije%20motivacije\\_web.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/mklindzic/2.%20Razlike%20u%20pla%C4%87i%20i%20teorije%20motivacije_web.pdf) (pristupljeno: lipanj 2017.)
4. URL: [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_96.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_96.htm) (pristupljeno: lipanj 2017.)
5. URL: <http://www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm> (pristupljeno: lipanj 2017.)
6. URL: <https://www.nytimes.com/2016/05/21/business/international/in-sweden-an-experiment-turns-shorter-workdays-into-bigger-gains.html> (pristupljeno: srpanj 2017.)
7. URL: <http://positivesharing.com/2016/01/toyota-göthenburg-30-hour-work-week/> (pristupljeno: srpanj 2017.)
8. URL: <http://www.blacktech13.com/2015/08/these-are-salaries-of-google-employees.html> (pristupljeno: srpanj 2017.)
9. URL: <https://www.pinterest.com/pin/410390584776961164/> (pristupljeno: srpanj 2017.)

10. URL: <https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/> (pristupljeno: srpanj 2017.)
11. URL: <http://zdravakrava.24sata.hr/media/article/images/2312/klara-pekarski-proizvodi450x300.jpg> (pristupljeno: srpanj 2017.)
12. URL: <http://www.klara.hr/> (pristupljeno: srpanj 2017.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Hijerarhija potreba svakog pojedinca . . . . .	16
Slika 2. Prikaz Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije . . . . .	18
Slika 3. Prikaz motivatora svakog pojedinca . . . . .	23
Slika 4. Prikaz odnosa inputa i outputa kod teorije pravednosti . . . . .	25
Slika 5. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava . . . . .	26
Slika 6. Osnovne komponente plaće . . . . .	31
Slika 7. Sustav motivacijskih strategija u funkciji postizanja radne uspješnosti . . . . .	35
Slika 8. Prikaz zaposlenika u tvrtci Toyota . . . . .	42
Slika 9. Dio ljudskih resursa u tvrtci Google . . . . .	44
Slika 10. Prikaz jednog od ureda u Google-u . . . . .	45
Slika 11. Dio pekarskih proizvoda tvrtke ZPK. . . . .	46
Slika 12. Distributivni centri tvrtke ZPK d.d. . . . .	47
Slika 13. Prikaz maloprodajnih trgovina tvrtke ZPK d.d. . . . .	48
Slika 14. Vozni park tvrtke ZPK . . . . .	49
Slika 15. Dio ljudskih resursa u tvrtci ZPK . . . . .	50

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija ljudskih resursa . . . . .	29
Tablica 2. Metode i postupci vrednovanja poslova . . . . .	32
Tablica 3. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena . . . . .	36



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti  
10000 Zagreb  
Vukelićeva 4

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOST

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem kako je ovaj \_\_\_\_\_ diplomski rad  
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na  
objavljenu literaturu što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem kako nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, niti je prepisan iz  
necitiranog rada, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem također, kako nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj  
visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Svojim potpisom potvrđujem i dajem suglasnost za javnu objavu \_\_\_\_\_ diplomskog rada  
pod naslovom **Upravljanje ljudskim potencijalima s osvrtom na motivacijske tehnike**

na internetskim stranicama i repozitoriju Fakulteta prometnih znanosti, Digitalnom akademskom  
repozitoriju (DAR) pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu.

Student/ica:

U Zagrebu, 13.9.2017

Bruno Feiss  
(potpis)