

# MOTIVACIJA ZAPOSLENIH U KORPORACIJI GOOGLE

---

**Krmpotić, Tina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:350955>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-03**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIH U**  
**KORPORACIJI GOOGLE**

**Mentor:**

**doc. dr. sc. Ivana Tadić**

**Student:**

**Tina Krmpotić**

**Split, lipanj 2016. godine**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	2
1.2. Svrha i cilj rada.....	3
1.3. Metode rada.....	3
1.4. Sadržaj i struktura rada.....	4
<b>2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA .....</b>	<b>6</b>
2.1. Pojmovno određenje upravljanja ljudskim resursima.....	6
2.2. Planiranje ljudskih resursa.....	9
2.3. Odabir ljudskih resursa .....	10
2.4. Praćenje i ocjenjivanje ljudskih resursa.....	11
2.5. Razvoj i edukacija ljudskih resursa .....	13
2.6. Uloga menadžera u upravljanju ljudskim resursima.....	14
<b>3. MOTIVACIJA I TEHNIKE MOTIVIRANJA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA .....</b>	<b>18</b>
3.1. Općenito o motivaciji.....	18
3.2. Najznačajnije teorije motivacije.....	21
3.2.1. Sadržajne teorije motivacije.....	21
3.2.2. Procesne teorije motivacije .....	28
3.3. Tehnike motivacije zaposlenih.....	32
<b>4. KORPORACIJA GOOGLE .....</b>	<b>35</b>
4.1. Općenito o kompaniji Google .....	35
4.2. Vrijednosti kompanije Google .....	36
4.3. Motivacija zaposlenih u kompaniji Google .....	37

<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>41</b>
<b>Sažetak .....</b>	<b>43</b>
<b>Summary.....</b>	<b>43</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>44</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>45</b>

## 1. UVOD

Današnja poduzeća djeluju u uvjetima složene, dinamične i neizvjesne okoline. Brze, intenzivne i često puta neočekivane promjene, glavno su obilježje okoline u današnjim uvjetima poslovanja, koja putem prilika i prijetnji presudno utječe na ponašanje i poslovne rezultate svakog poduzeća, bez obzira koliko ono bilo veliko, čime se bavilo ili gdje se zemljopisno nalazilo. Iz toga razloga, kako bi opstala i dalje se uspjela dobro i uspješno razvijati, poduzeća moraju neprestano pratiti i analizirati kretanja u okolini, kao i ponašanje brojnih sudionika tržišne utakmice, a prije svega kupaca, dobavljača i konkurenata. Poduzeća prate i analiziraju svoju okolinu, kako bi uočila te po mogućnosti primijetila i prihvatila promjene, a sve u svrhu bržeg i boljeg prilagođavanja nastalim promjenama, s obzirom da promjene donose pozitivne ili negativne utjecaje, prilike ili prijetnje, prednosti ili opasnosti.

Proizvodi i tržišta u stalnim su promjenama. Tehnološki razvoj omogućio je proizvodnju u kojoj je teško naći razlike u proizvodima, tako da pitanje diferencijacije postaje sve važnije i složenije. Zato svako poduzeće mora pravovremeno i na odgovarajući način reagirati, odgovoriti na nastale promjene i utjecaje koji se javljaju iz okoline, koja je specifična i karakteristična za poduzeće. Posebno je važna uloga istraživanja tržišta, u procesu stjecanja i ostvarivanja konkurentne prednosti.

Poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja, koje prvenstveno determinira stalna promjena konkurentnosti, trebaju posvetiti veliku količinu vremena, ljudske i financijske resurse te energiju u mjerenje i utvrđivanje performansi vlastite izvedbe, a sve u svrhu ostvarivanja postavljenih strateških ciljeva. Važnost poslovne strategije veća je nego ikada ranije.

Tržište predstavlja arenu i utakmicu, gdje uspjeh ostvaruju samo oni najbolji, a za poduzeća koja nisu uspjela nema milosti i razumijevanja. O činjenici je li poduzeće konkurentno ovisi njegov rast i razvoj, dakle jesu li u stanju prodati kupcima svoj proizvod i/ili uslugu ili nisu. Dobru privredu predstavlja ukupna suma uspješnih, profitabilnih poduzeća, koji se natječu na globalnom tržištu sa svojim konkurentnim proizvodima. U suvremenim uvjetima poslovanja, koje karakterizira globalizacija te nestabilno i turbulentno okruženje, nužno je da poduzeća razviju strategije konkurentnosti koje u sebi sadrže fleksibilnost, mogućnost predviđanja promjena u okruženju te spremnost na prilagodbu istima.

U velikom broju razvijenih zemalja, brojna poduzeća tretiraju upravljanje ljudskim resursima investicijom koja omogućava integraciju poslovnih planova i vještina zaposlenika, a s ciljem ostvarivanja ekonomskog rasta, proizvoda i usluga. Na taj način profitiraju i zaposlenici, jer ostvaruju zadovoljavajuće naknade za rad te imaju brojne mogućnosti za dodatno učenje, školovanje i razvoj svoje karijere.

Kako motivirati ljude, često je pitanje u svakodnevnom životu. Teorijske postavke o djelovanju niza vanjskih i unutrašnjih faktora na promjene u motivaciji može se pretvoriti u čitav niz praktičnih savjeta. Neki od njih bi bili:

- za povećane motivacije potrebno je osigurati dovoljnu količinu uspješnih iskustava,
- korisno je dozvoliti članovima tima prihvaćanje veće osobne odgovornosti za odluke (vođenje dijela zadataka, dijela projekta, odlučivanje),
- na motivaciju pozitivno djeluje pohvala (isticanje važnosti uloge svakog pojedinca za postizanje zajedničkog cilja), nasuprot kritici,
- motivacija je povezana s umijećem postavljanja realnih ciljeva (ciljevi dostupni uz ulaganje određene količine napora),
- njegovati potrebu za istraživanjem, koju posjeduju sva ljudska bića (postavljanje novih zadataka, izmjena uloga u timu i slično.),
- stvaranje stalnog izazova sposobnostima pojedinca i grupe, te prilagođenost zahtjeva svim mogućnostima pojedinca.

Motivi pokreću ljudsku aktivnost, usmjeravaju je u određenom pravcu i održavaju sve dotle dok se cilj ne ispuni. Menadžere je uvijek zanimao odgovor na vrlo jednostavno, a važno pitanje: što je to što pokreće ljudsku aktivnost? Otkrivanje toga odgovora bilo bi vrlo značajno za menadžere, koji bi mogli bolje motivirati ljude kojima upravljaju u poduzećima i to u pravcu većeg ostvarivanja kako organizacijskih, tako i individualnih ciljeva.

### **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Predmet istraživanja u ovome radu su ljudski resursi i njihova motivacija. Radom će se prikazati na koji se način ljudski resursi unutar globalno uspješne multinacionalne kompanije Google razvijaju i motiviraju, koje se vrijednosti poštuju, na koji se način provodi strategija razvoja ljudskih resursa te ostale menadžerske i strateške funkcije. Problem istraživanja u

ovome radu predstavlja činjenica da ljudski resursi i mogućnosti koje nudi informacijska tehnologija predstavljaju osnovne čimbenike razvoja, a osnovni princip koji oblikuje moderno poduzeće je odgovornost. Dakle, glavni problem istraživanja je pitanje motivacije ljudskih resursa, kao jedna od osnovnih funkcija upravljanja ljudskim resursima.

## **1.2. Svrha i cilj rada**

Ljudski resursi i mogućnosti koje nudi informacijska tehnologija predstavljaju osnovne čimbenike razvoja, a osnovni princip koji oblikuje moderno poduzeće je odgovornost. Funkcija upravljanja ljudskim resursima ima snažan utjecaj na razvoj cjelokupnog koncepta kvalitete poslovanja, prvenstveno kroz unapređenje ljudskih resursa kroz proces obrazovanja i razvoja. Osnovni princip koji zadovoljava suvremeni koncept kvalitete jest da je čovjek najvažniji resurs. Ljudi su osnovni resurs kojeg poduzeće ima i oni moraju biti polazna i krajnja točka u unapređenju cjelokupne kvalitete poslovanja. Bez ljudi s odgovarajućim znanjem, sposobnostima i iskustvom ni najbolja ideja neće biti realizirana.

Svrha ovog rada je da se potpunije istraže i sagledaju neke od ključnih komponenti upravljanja ljudskim resursima, pogotovo u pogledu motivacije zaposlenih, u svim bitnim komponentama radnih procesa. Ljudi su i nositelji najvećeg dijela poslovnih procesa te činitelji kako troškovnog, tako i ukupnog poslovnog rezultata. Upravo je iz toga razloga kvalitetno upravljanje ljudskim resursima izuzetno značajno za ostvarivanje ukupnih poslovnih rezultata.

Cilj ovog rada je posebno obuhvatiti i analizirati proces motivacije u multinacionalnoj kompaniji Google, s posebnim naglaskom na motivaciju zaposlenika. Pri tome su obrazovanje i obuka zaposlenih polazne aktivnosti u konceptu upravljanja i izuzetno važne za ostvarivanje kvalitete pruženih usluga, odnosno, izuzetno važne za uspješnu primjenu koncepta upravljanja kvalitetom.

## **1.3. Metode rada**

Metode koje će se koristiti u radu karakteristične su za istraživanja u području društvenih znanosti, a samim time i ekonomskim znanostima. Imajući u vidu da se osnovni metodološki principi društvenih znanosti zasnivaju na dijalektici, iz toga proizlaze i osnovne metode –

dijalektička i sintetička. Dijalektička metoda koristit će se zbog sagledavanja međusobne povezanosti i uvjetovanosti pojava koje su predmet istraživanja.<sup>1</sup>

Sintetičke metode koristit će se zbog sagledavanja zakonitosti u području motivacije zaposlenika.<sup>2</sup>

U svrhu izrade, a sukladno potrebama izrade završnog rada, koristit će se sljedeće metode:<sup>3</sup>

- Metoda sinteze - postupak spajanja, povezivanja izdvojenih elemenata i procesa u jedinstvene cjeline.
- Metoda deskripcije - postupak jednostavnog opisivanja činjenica i procesa te potvrđivanja njihovih odnosa i veza.
- Induktivna metoda - na temelju pojedinih ili posebnih činjenica dolazi se do zaključka o općem sudu.
- Deduktivna metoda - na temelju općih postavki dolazi se do konkretnih pojedinačnih zaključaka ili se iz jedne ili više tvrdnji izvodi nova tvrdnja koja proizlazi iz prethodnih tvrdnji.
- Metoda kompilacije - preuzimanje nekih dijelova tuđih opažanja i zaključaka (ova metoda će prvenstveno biti zastupljena u teorijskom dijelu završnog rada).

Primjenom navedenih metoda će se omogućiti misaoni i logistički postupak obrade relevantnih činjenica te kompleksno i sveobuhvatno sagledavanje karaktera problema koji će se istražiti. Izvor podataka bit će domaća i inozemna literatura, znanstveni članci te ostali relevantni izvori literature, koji se bave predmetnom problematikom.

#### **1.4. Sadržaj i struktura rada**

Završni rad pod nazivom "**Motivacija zaposlenih u korporaciji Google**" u svojoj strukturi obuhvaća 5 osnovnih dijelova, uključujući uvodno poglavlje i zaključak. U uvodnom dijelu obradit će se problematika i predmet istraživanja, definirati ciljevi i svrha istraživanja,

---

<sup>1</sup> Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 356.

<sup>2</sup> Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 330.

<sup>3</sup> Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 323-339.



prikazat će se metode koje će se koristiti prilikom izrade rada te predočiti sadržaj i struktura rada.

Drugo poglavlje rada posvećeno je teorijskom pojašnjavanju upravljanja ljudskim resursima. Najprije se daje pojmovno određenje upravljanja ljudskim resursima, a zatim pojašnjenje osnovnih elemenata upravljanja ljudskim resursima, a to su planiranje, odabir, praćenje i ocjenjivanje, razvoj i edukacija te motiviranje ljudskih resursa. Na kraju poglavlja prikazuje se uloga menadžera u upravljanju ljudskim resursima.

Treće poglavlje ovoga rada detaljno opisuje pojam motivacije, kao tehnikama motiviranja koje se primjenjuju u upravljanju ljudskim resursima. U nastavku rada se prikazuje nekoliko najznačajnijih teorija motivacije, a to su: Maslowljeva, Herzbergova, McGregorova, McClellandova teorija i teorija pravednosti. Na kraju poglavlja prikazuju se tehnike motivacije koje se koriste u poduzećima.

Četvrto poglavlje ovoga rada govori o motivacijskim tehnikama u korporaciji Google. Na početku poglavlja daje se općeniti prikaz korporacije, zatim se govori o vrijednostima korporacije, a na kraju poglavlja se prikazuju tehnike motivacije zaposlenih koje se koriste u Google-u.

U posljednjem poglavlju rada prikazuju se završna razmatranja i stajališta te se sumiraju i rezimiraju spoznaje i stavovi izneseni u radu. Na kraju završnog rada nalazi se popis korištene literature i slika.

## **2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA**

Ljudski su resursi jedan od elemenata koji određuju vrijednost poduzeća. U poslovanju je važno naglasiti značaj ljudi i njihovog znanja kao resursa za uspjeh poduzeća te organizacije poslovanja, inovativnosti i odnosa s potrošačima. Poduzeća ulažu u obrazovanje zaposlenika, zapošljavaju kvalitetne kadrove, uspostavljaju sustav ocjenjivanja, nagrađivanja i unapređivanja kvalitetnih kadrova i provode ostale aktivnosti, jer na taj način zadržavaju i povećavaju vrijednost intelektualnog kapitala poduzeća.

### **2.1. Pojmovno određenje upravljanja ljudskim resursima**

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja strategijski i koherentan pristup upravljanju najvrjednijim sredstvima poduzeća i organizacije, a to su ljudi koji rade u njemu, s ciljem realizacije planiranih i postavljenih ciljeva.

Specifičnost ljudskih resursa je da kvaliteta ljudi, njihove specifične sposobnosti, znanja i vještine presudno određuju i ograničavaju izbor vanjske, konkurentske strategije i njezinu uspješnu primjenu, kao i to da su mnogi programi upravljanja i razvoja ljudskih resursa, kao što su stalno obrazovanje i razvoj, motiviranje i nagrađivanja, u neposrednoj funkciji uspješnog provođenja strategije. Glavno je obilježje upravljanja ljudskim resursima njegova usmjerenost na budućnost, osiguravanje i razvoj ljudi u skladu s budućim položajem organizacije i njezinim poslovnim potrebama uz eliminiranje slabosti što predstavlja stalno unapređivanje poslovanja. Ono treba omogućiti i podržati ostvarivanje strategijskih ciljeva organizacije.<sup>4</sup>

Funkcija upravljanja ljudskim resursima jedna je od najvažnijih funkcija menadžmenta te joj se u posljednje vrijeme pridaje izuzetna pažnja. To je i razumljivo, jer ljudski resursi predstavljaju živi faktor organizacije (ljudski kapital).<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Tipurić, D. et al. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 199.

<sup>5</sup> Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P. (2004): Menažment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, str. 76.

Oni svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću danas najviše doprinose uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća. Bitno se razlikuju od materijalnih resursa, jer su jedinstveni za svako poduzeće i ne mogu se kopirati.<sup>6</sup>

Kadroviranje predstavlja skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. To se ostvaruje nizom pojedinačnih aktivnosti koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, obuku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose.<sup>7</sup>

Upravljanje ljudskim resursima ima svoje specifične ciljeve, koji trebaju biti usklađeni sa ciljevima poduzeća. To su poslovni ciljevi, socijalni ciljevi i ciljevi promjena i fleksibilnosti. Poslovnim ciljem osigurava se maksimalan povrat uložениh investicija, a ulaganjem u ljude i njihove resurse, očekuje se njihova efikasnost i uspješnost u radu. Socijalnim ciljevima zadovoljavaju se potrebe zaposlenih, podizanje kvalitete života. Važno je omogućiti zaposlenima razumijevanje i praćenje kvantitativnih, kvalitativnih i strukturnih promjena, kao i stvaranje i održavanje fleksibilnog resursa zaposlenih.<sup>8</sup>

Strategijsko upravljanje ljudskim resursima karakterizira njegova usmjerenost na budućnost, osiguravanje i razvoj ljudi u skladu s budućim položajem poduzeća i njezinim strateškim poslovnim potrebama. Strategijsko upravljanje ljudskim resursima treba omogućiti i podržati ostvarivanje strateških ciljeva poduzeća, a definira se kao cjelovito dugoročno planiranje i upravljanje, kontrola i praćenje ljudskih resursa, kako bi se osigurao maksimum dodane vrijednosti i pozicioniranje za ostvarivanje ciljeva i misije poduzeća.<sup>9</sup>

Upravljanje ljudskim resursima objedinjava brojne poslove, procese i zadatke vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, motiviranje, praćenje, ocjenjivanje, razvoj i brojne druge aktivnosti. Ljudski resursi i mogućnosti koje nudi informacijska tehnologija su osnovni faktori razvoja, a odgovornost je osnovni princip koji oblikuje modernu organizaciju. Razvoj koncepta kvalitete poslovanja zahtijeva unapređenje funkcije menadžmenta ljudskih resursa u cilju sveopćeg obrazovanja za sustav kvalitete.

---

<sup>6</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 363.

<sup>7</sup> Buble, M., Matić, I. (2011): Ostvarivanje funkcija menadžmenta u malim hrvatskim poduzećima, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 40.

<sup>8</sup> Bahtijarević - Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 75.

<sup>9</sup> Tipurić, D. et al. (1999): Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 195.

Specifičnost ljudskih resursa je da kvaliteta ljudi, njihove specifične sposobnosti, znanja i vještine presudno određuju i ograničavaju izbor vanjske, konkurentske strategije i njezinu uspješnu primjenu, kao i to da su mnogi programi upravljanja i razvoja ljudskih resursa, kao što su stalno obrazovanje i razvoj, motiviranje i nagrađivanja, u neposrednoj funkciji uspješnog provođenja strategije. Glavno je obilježje upravljanja ljudskim resursima njegova usmjerenost na budućnost, osiguravanje i razvoj ljudi u skladu s budućim položajem organizacije i njezinim poslovnim potrebama uz eliminiranje slabosti što predstavlja stalno unapređivanje poslovanja. Ono treba omogućiti i podržati ostvarivanje strateških ciljeva organizacije.<sup>10</sup>

Strateško upravljanje ljudskim resursima karakterizira njegova usmjerenost na budućnost, osiguravanje i razvoj ljudi u skladu s budućim položajem poduzeća i njezinim strateškim poslovnim potrebama. Strateško upravljanje ljudskim resursima treba omogućiti i podržati ostvarivanje strateških ciljeva poduzeća, a definira se kao cjelovito dugoročno planiranje i upravljanje, kontrola i praćenje ljudskih resursa, kako bi se osigurao maksimum dodane vrijednosti i pozicioniranje za ostvarivanje ciljeva i misije poduzeća.<sup>11</sup>

Najvažniji ciljevi upravljanja ljudskim resursima su privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji, razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu te dugoročno zadržavanje radne snage. Kako bi se navedene aktivnosti odvijale i ostvarivale efektivno i efikasno, menadžment poduzeća angažira posebne stručnjake, koji su usmjereni na jedno područje. Menadžerska funkcija upravljanja ljudskim resursima uključuje i istraživanje ljudskih resursa, kadrovske popunjavanje, razvoj ljudskih resursa, naknade zaposlenika, brigu o zdravlju zaposlenika i ostalo.<sup>12</sup>

Čimbenici koji su važni da zaposlenici na izvršnim i rukovodnim mjestima daju i prezentiraju učinke koje poduzeće od njih očekuje ponajviše su izraženi kroz aktivnosti upravljanja ljudskim resursima. Od navedenih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, kao najvažnije se mogu istaknuti analiza radnog mjesta, planiranje potrebnih nedostajućih kadrova, proces samog odabira i zapošljavanja kadrova, uvođenje novih zaposlenika u posao, tehnike motivacije zaposlenika te uspjeh u otkrivanju menadžerskih potencijala.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Tipurić, D. et al. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 199.

<sup>11</sup> Tipurić, D. et al. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 195.

<sup>12</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 366.

<sup>13</sup> Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str 17.

Ako se dogodi situacija u poduzeću da menadžment svojim djelovanjem uspije osigurati sve ranije navedene preduvjete, kvalitetu rada samih zaposlenika moguće je procjenjivati i vrednovati putem ocjene radne uspješnosti, a ta se ocjena radne uspješnosti zatim može koristiti u svrhu unapređenja rada na postojećem radnom mjestu, napredovanja, promjene radnog mjesta ili otpuštanja.

## 2.2. Planiranje ljudskih resursa

Na temelju usvojene određene strategije poduzeća utvrđuju se potrebe za ljudskim resursima, koji su sposobni, korištenjem ostalih resursa i aktivnosti, obaviti poslove važne za izvršavanje zadataka i osigurati ostvarenje ciljeva suvremenog poduzeća. Polazište za angažiranje potrebnih ljudskih resursa, čini planiranje koje uključuje sve aktivnosti koje su potrebne da odgovarajući broj ljudi traženih osobina i karakterističnih znanja dođe na odgovarajuće radno mjesto. Na taj se način ciljevi poduzeća mogu ostvarivati točno, pravodobno i kvalitetno.

Prilikom procesa planiranja ljudskih resursa događaju se određeni procesi:<sup>14</sup>

- 1) **Definiranje ciljeva i planova.** U ovom se procesu određuju zadaci i potrebne aktivnosti, a time i ljudi određenih sposobnosti i znanja, a koji trebaju obaviti planirane aktivnosti i zadatke, kako bi se ciljevi poduzeća ostvarili na učinkovit način.
- 2) **Izučavanje postojećeg osoblja.** Ovaj proces zahtijeva postojanje podudarnosti znanja i sposobnosti postojećih zaposlenika, odnosno ljudskih resursa u poduzeću, sa zahtjevima zadataka i poslova koji su im namijenjeni.
- 3) **Utvrđivanje potrebe za zapošljavanjem.** Ukoliko se dogodi situacija u poduzeću da postojeći ljudski resursi ne zadovoljavaju potrebe poduzeća za ostvarivanje postavljenih ciljeva, potrebno je utvrditi potrebe za dodatnim pribavljanjem ljudskih resursa odgovarajućih znanja i sposobnosti.
- 4) **Programiranje zapošljavanja.** Ovaj proces podrazumijeva utvrđivanje mogućnosti zapošljavanja novih ljudi u predviđenom vremenu i uz odgovarajuće troškove.

Završetkom procesa planiranja ljudskih resursa, poduzeće ima jasnu predodžbu o potrebnim i raspoloživim ljudskim resursima te o mogućnostima usklađivanja stvarnog stanja s logističkim potrebama poduzeća.

---

<sup>14</sup> Zekić, Z. (2000): Logistički menadžment, Glosa, Rijeka, str. 111.

### 2.3. Odabir ljudskih resursa

Jedna od najvažnijih dužnosti menadžera je voditi brigu o tome da odgovorni ljudi u poduzeću rade svoj posao. Menadžeri donose brojne odluke, ali niti jedna nije toliko važna koliko je važna odluka o odabiru zaposlenika, s obzirom da takve odluke određuju kapacitet učinka poduzeća. Zbog toga je od iznimnog značaja da se odluka o odabiru zaposlenika donese ispravno.

Ulaz u proces regrutiranja kadrova je dvostran proces - počinje s pojedincem koji ima odgovarajuće osobine, vještine i znanje potrebne organizaciji ili s identificiranom prazninom u znanju, tj. upražnjenim radnim mjestom u organizaciji.<sup>15</sup>

Za djelotvorno i uspješno promoviranje i donošenje kadrovskih odluka postoje neka osnovna načela i koraci:<sup>16</sup>

1. **Poći od zadatka.** Kada se nađe pred zadatkom odabira novog zaposlenika, odgovoran menadžer mora ponajprije znati što se nalazi u središtu zadatka. Svaki od zadataka je različit i zbog toga zahtijeva drugačiju osobu.
2. **Razmotriti određeni broj potencijalno kvalificiranih osoba.** Kako bi mogao donijeti dobru odluku, menadžer bi morao imati mogućnost odabira između više kvalificiranih kandidata.
3. **Utvrđiti način na koji će se kandidati ocijeniti.** Odgovorni ljudi za selekciju kandidata moraju znati koje karakteristike kandidata su prioritetne, kako bi on mogao zadovoljiti zahtjevima radnog mjesta. Odabir bi se trebao temeljiti na razmatranju pozitivnih strana kandidata, iako se ne bi smjele u potpunosti zanemariti i negativne strane.
4. **Prikupiti informacije o kandidatu iz više izvora.** Uvijek je dobro prikupiti informacije iz više izvora, jer prosudba samo jedne osobe može biti pogrešna.
5. **Uvjeriti se da je kandidat razumio što mu je novi posao.** Nakon određenog vremena kojeg je novi zaposlenik proveo na poslu, on bi trebao biti u velikoj mjeri usredotočen na zahtjeve tog novog posla. Menadžer ili odgovorni ljudi bi trebali

---

<sup>15</sup> Harman, C., Brelade, S. (2000): Knowledge Management and the Role of HR, Prentice-Hall, str. 18-22.

<sup>16</sup> Drucker, P. (2005): Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 111.

porazgovarati s zaposlenikom i uvidjeti da li je zaposleniku sve jasno na poslu te da li treba kakvu pomoć.

Naravno, čak i kad se ispune svi navedeni koraci, neke od kadrovskih odluka mogu biti promašene. Naime, ove odluke su najvećim dijelom visokorizične, ali se ipak moraju donositi. Donošenje kadrovskih odluka je krajnje sredstvo pravilnog upravljanja poduzećem, jer takve odluke otkrivaju kompetentnost menadžera, njegove vrijednosti te da li shvaća svoj posao ozbiljno. Menadžeri koji se ne trude donijeti ispravne kadrovske odluke riskiraju mnogo više od slabog učinka neadekvatnih zaposlenika, jer na taj način riskiraju i ugled svojeg poduzeća.

#### **2.4. Praćenje i ocjenjivanje ljudskih resursa**

Praćenje i ocjenjivanje rezultata zaposlenih trajni je zadatak i sastavni dio politike upravljanja i razvoja ljudskih resursa u poduzeću. Taj proces predstavlja kontinuiranu aktivnost vrednovanja i usmjeravanja pojedinačnih rezultata rada svakog pojedinca. Efikasno provođenje tog procesa ima snažan utjecaj na poboljšanje zadovoljstva i poslovnih sposobnosti.

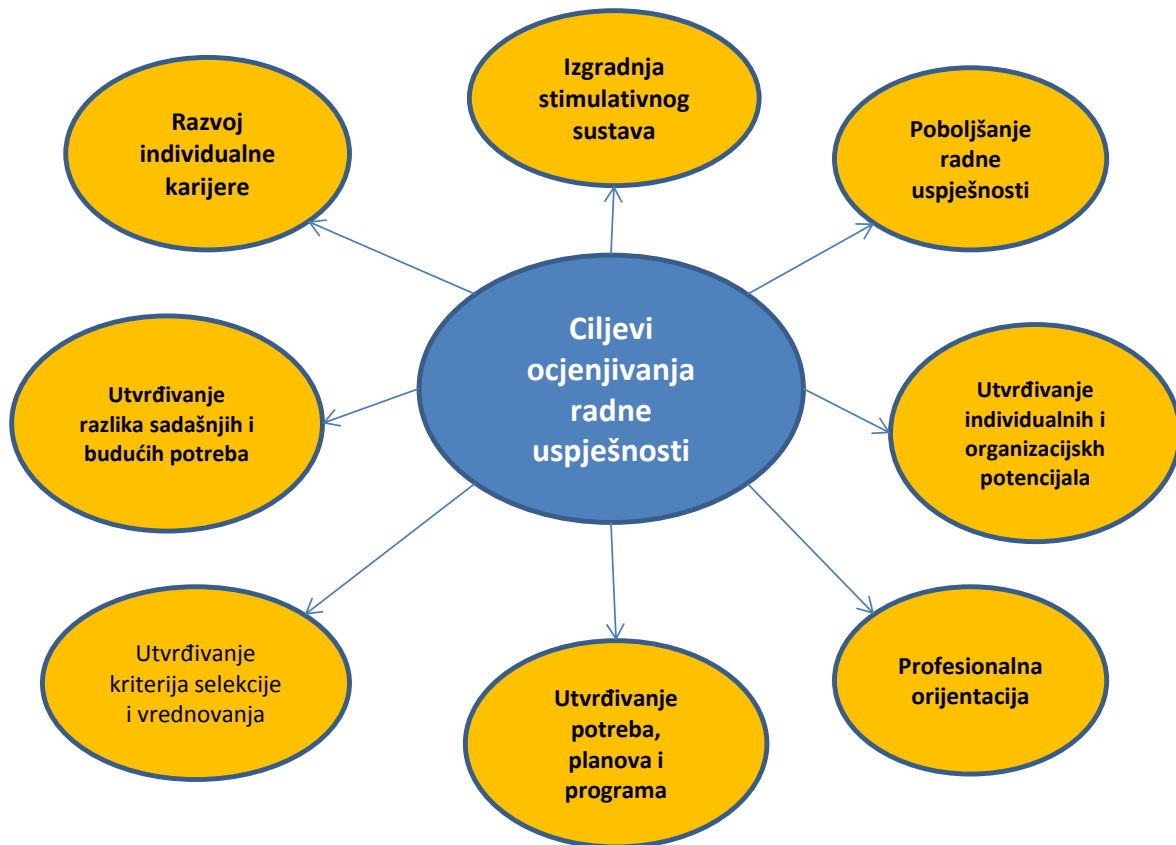
Temeljna pretpostavka njegovog provođenja je izgrađen sustav upravljanja međuljudskim odnosima. Praćenje i ocjenjivanje individualne uspješnosti važan je segment praćenja i poboljšavanja ukupne uspješnosti poduzeća, jer je u upravljanju uspješnošću važno povezati organizacijske ciljeve i rezultate individualnih ciljeva i rezultata rada.<sup>17</sup>

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti je planska i svrsishodna djelatnost, kojom se postižu brojni ciljevi, a najznačajniji je povećanje ukupne sposobnosti i uspješnosti poduzeća, kao i potpuna realizacija strategijskih ciljeva. Sustavom praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti stvaraju se osnove za donošenje kvalitetnih odluka u segmentu nagrađivanja ljudskih resursa (varijabilni dio plaće i drugi poticajni oblici nagrađivanja. Pravilna ocjena radne uspješnosti ljudskih resursa omogućava stvaranje slike o ljudskim resursima organizacije i njenoj konkurentskoj sposobnosti. Važan segment praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti jesu informacije temeljem kojih se vrši raspoređivanje i profesionalno usmjeravanje ljudi na radna mjesta koja bolje odgovaraju njihovim kompetencijama. Također, dobivaju se i značajni inputi za praćenje, razvoj i upravljanje njihovim karijerama kao značajnim segmentima motivacije.

---

<sup>17</sup> Bahtijarević - Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 506.

Na slici broj 1. prikazani su ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti u poduzeću.



**Slika 1: Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti**

Izvor: Bahtijarević - Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 507.

Proces ocjenjivanja radne uspješnosti obuhvaća periodično vrednovanje uspješnosti svih članova, planiranje ciljeva i aktivnosti za poboljšanje. Ocjenjivači moraju biti kvalitetno pripremljeni za ocjenjivanje te je poželjno da ga vrši veći broj kompetentnih ocjenjivača. Pri tome je važno odrediti pokazatelje i kriterije ocjenjivanja. Sam proces ocjenjivanja ne smije biti paušalan, već stručan i dokazan, a rezultati moraju biti mjerljivi, vidljivi, jasni i zasnovani na planovima i propisima. Potrebno je naglasiti da je proces praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti višedimenzionalan, a rezultati determiniraju odluke i postupke u gotovo svim aspektima i područjima menadžmenta ljudskih resursa.

Praćenjem i ocjenjivanjem radne uspješnosti poduzeća dolazi se do objektivnih i preciznih informacija o radnom angažmanu i rezultatima rada svih zaposlenih, što znači da je to u interesu poduzeća, ali i pojedinaca. Temeljem takvih informacija menadžment poduzeća može napraviti procjenu svog položaja u odnosu na konkurente i temeljem toga kreirati razvojne ciljeve i strategije za njihovo ostvarivanje.



## 2.5. Razvoj i edukacija ljudskih resursa

Kontinuirane tehnološke inovacije, brze promjene na tržištu, nužnost osiguranja kvalitete te brojne druge promjene stavljaju novi naglasak na učenje kao jednu od osnovnih determinanti uspješnog upravljanja cjelokupnim poslovanjem poduzeća pa tako i školom.

Razvoj zaposlenih u poduzeću predstavlja kontinuirani proces koji uključuje formalno obrazovanje, radno iskustvo, odnose sa drugim ljudima i ocjenu osobnosti i sposobnosti, a koji pruža mogućnost i omogućava zaposlenom pripremu za buduće poslove. Budući na činjenicu da je razvoj orijentiran na budućnost, taj proces uključuje edukaciju, koja ne mora biti u vezi sa sadašnjim radnim mjestom zaposlenika, stoga takav proces zahtijeva konceptualni, strateški i vizionarski pogled na poduzeće kao cjelinu i ljude koji u njemu rade. Isto tako, svaki zaposlenik bi morao raditi na vlastitom razvoju i nije dovoljno da u poduzeće samo unese sposobnosti koje posjeduje u danom trenutku, nego ih mora kontinuirano širiti, kako bi se mogao prilagoditi dinamičnim promjenama u svijetu rada.<sup>18</sup>

Edukacija i učenje zaposlenika se može definirati kao proces kojim se stječu stručnost, znanje i stavovi, koji se zatim prevode na uobičajenu formu ponašanja i performansi. Ključnu ulogu u razvoju ljudskih resursa poduzeća ima obrazovanje i edukacija kadrova. Pod edukacijom se najčešće podrazumijevaju aktivnosti koje imaju za cilj širenje ukupnih saznanja, razvoj potencijala i promjenu vrijednosti i kulture. Obuka ili trening, međutim, predstavlja termin koji se koristi kada se podrazumijeva planski napor poduzeća za poboljšanjem performansi zaposlenih na njihovom radnom mjestu, a u cilju ostvarivanja i stjecanja specifičnih znanja, sposobnosti i vještina, neophodnih za savladavanje radnih zadataka. Obuka se više orijentira na sadašnjost, dok je edukacija usmjerena na budućnost te je širi pojam od obuke (treninga), koja je u biti dio edukacije. Zaključno treba reći da u suvremenim uvjetima poslovanja kontinuirano obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih resursa.<sup>19</sup>

Funkcija profesionalnog razvoja obuhvaća razvoj karijere, edukaciju u poduzeću, profesionalnu orijentaciju, sustav napredovanja i prekid radnog odnosa. Najvažnije točke i aktivnosti u procesu razvoja ljudskih resursa u poduzeću su izbor radnog mjesta, uvođenje u posao, sudjelovanje, školovanje uz rad i napredovanje. Veoma važan čimbenik profesionalnog

---

<sup>18</sup> Avelini Holjevac, I. (2002): Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 390.

<sup>19</sup> Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 721.

razvoja je motivacija. Ukoliko su glavni čimbenici profesionalnog razvoja prisutni u poduzeću, javlja se motivacija, zadovoljstvo, proizvodnost i razvoj. Za čovjeka je od iznimnog značaja razvoj karijere, s obzirom na činjenicu da se kroz posao postiže kvaliteta života, socijalna jednakost, poštovanje, samokontrola te upravljanje vlastitom karijerom, stoga je zaposleniku nužno pružiti savjetovanje i podršku.

Danas stalno obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih resursa. Različite su metode redovno vezane uz specifične ciljeve i programe obučavanja i obrazovanja. Instrukcije, rotacija posla, stručna praksa, mentorstvo te predavanja, audiovizualne tehnike, konferencije, metoda slučajeva, neke su od brojnih metoda koje se mogu primjenjivati pri obučavanju. Treba posvetiti veliku pažnju pri njihovom izboru, kao i izboru trenera te odgovornog za uspješnost njezine primjene.<sup>20</sup>

Poticanje uspješnosti na radu uključuje aktivnosti motivacije, kreativnosti i ocjenjivanja uspješnosti. Motivacija za rad dominantni je problem u području upravljanja ljudskim resursima. Bitan razlog potrebe koncipiranja radne motivacije jest potreba razumijevanja mehanizama ponašanja kao osnove za izgradnju sustava motiviranja. Jedan od ključnih strategijskih zadataka menadžera današnjice postaje uspješno upravljanje ljudskim resursima i u kontekstu toga izgradnja cjelovitog sustava motivacije.

## **2.6. Uloga menadžera u upravljanju ljudskim resursima**

*„Vojnik ima pravo na sposobnog zapovjednika“.<sup>21</sup>*

Suvremeni kupci i klijenti u svim industrijama zahtijevaju sve kvalitetnije i efikasnije usluge, stoga prilagođavanje tim potrebama od svakog poduzeća zahtijeva maksimalno korištenje ljudskih resursa bez dodatnih troškova. Dakle, nitko ne bi trebao zapošljavati nove ljude ako sve zadatke mogu ispuniti postojeći, jer bi na taj način radio na svoju štetu i zaposlenicima povjeravao zadatke za koje nisu stručni.

Menadžeri moraju predstavljati poveznicu između zaposlenika i poduzeća te obavljati svoje funkcije u sklopu odjela upravljanja ljudskim resursima, čime se ostvaruje cjelovitost sustava, zadovoljstvo zaposlenika i ciljevi poduzeća. Efikasnost zaposlenika postiže se na način da ga

---

<sup>20</sup> [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp) (pristupano 01.05.2016.).

<sup>21</sup> Drucker, P. (2005): Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 111.

se postavi na mjesto gdje će se njegove sposobnosti najviše istaknuti, gdje će biti zadovoljan poslom i gdje će mu biti omogućen razvoj i edukacija.

Poduzeća počinju sve više voditi računa o zaposlenicima i opredjeljuju se za jedan širi i fleksibilniji pogled na poslovanje i svijet, poštujući stav da svaki zaposlenik svojim znanjem može doprinijeti uspjehu poduzeća. Nijedan ljudski resurs se ne može prepoznati i razvijati izvan socijalne grupe.

Iz tog razloga komunikacija treba biti aktivna. Menadžer treba uključivati pojedince u spoznajne procese i kroz ispravan način mišljenja. Tada se može očekivati rezultat (mišljenje) jer se dogodio podražaj (komunikacija).

Na slici 2. prikazana je lepeza koristi koju poduzeće može ostvariti od dobrog upravljanja ljudskim resursima. Vidljivo je da od dobrog upravljanja ljudskim resursima raste tržišna vrijednost poduzeća, bolja je komunikacija, bolje korištenje resursa i ostale brojne prednosti.



### **Slika 2: Koristi od upravljanja ljudskim resursima**

Izvor: Hrvatska gospodarska komora (2004): Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama, Zagreb, str. 12.

Nažalost, često se događa da okolina ne prepoznaje potencijale svakog pojedinca. Stoga treba stvarati prilike, kako u obiteljskoj zajednici, tako i u školskim klupama te na radnom mjestu. Stvaratelj prilika u obiteljskoj zajednici su roditelji, a na radnom mjestu to su voditelji, menadžeri. Uloga stvaratelja prilika ili aktivatora nije nimalo laka, no pruža veliko zadovoljstvo u trenutku prepoznavanja nečijih potencijala. Stoga aktivator, kao nositelj

aktivacijske uloge, ne može drugačije kvalitetno niti djelovati, osim ako sa sugovornikom (zaposlenikom) nema komunikaciju koja se iskazuje kroz aktivnu, a ne pasivnu ulogu.<sup>22</sup>

Vodstvo je vještina donošenja i provedbe odluka, kao i znanost uspostavljanja procesa i struktura koje vode do osobnog i organizacijskog uspjeha. To je znanost, umjetnost i tehnika postojanja, nastajanja takve osobe ili organizacije sposobne ostvariti ciljeve koje ta osoba ili organizacija želi. Kao rezultat vodstva, vođa i njegovi sljedbenici znaju što učiniti, kako to učiniti i kad, a da im nitko ne naređuje ili objašnjava.<sup>23</sup>

Najvažniji čimbenik funkcije vođenja jest sam vođa. Naime, vođa se postavlja na čelo kako bi potaknuo druge da ostvare postavljene ciljeve. Vođa mora imati sposobnost odgovornog korištenja moći, sposobnost razumijevanja motiva ljudi, sposobnost inspiriranja te sposobnost poticanja motivacije. Vođa postavlja ciljeve, planira, delegira autoritet, razvija se i slično. On oblikuje viziju, daje smjernice te pridobiva ostale zaposlene da budu vjerni sljedbenici.

Vodstvo je proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe u njihovom nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji. Iz toga proizlazi da se proces vodstva sastoji od 4 ključne grupe aktivnosti, a to su motiviranje zaposlenih, vodstvo, međuljudski odnosi, grupe i konflikti te komuniciranje.<sup>24</sup>

Poduzeća su danas u velikoj mjeri drugačija nego ranije. Uglavnom su fleksibilna i decentralizirana, karakterizira ih timski rad, grupno odlučivanje, participacija zaposlenih u odlučivanju, dijeljenje informacija, suradnja i slično. Stavljaju se naglasak na inovativnost i brzu razmjenu informacija. Dakle, poduzeća su uvidjela da se konkurentna prednost više ne temelji na zemlji, na sirovinama, na tehnologiji koju posjeduju, na procesima koje provode, na financijskim sredstvima koja su im dostupna, već da njihov opstanak ovisi isključivo o ljudima koji za njih rade, o interakciji među njima, odnosno o sinergiji koju tvore. Za uspješnost organizacije postaju presudni inteligencija, odanost i entuzijizam zaposlenih. U svemu tome, važno je i na koji način su organizacije vođene.<sup>25</sup>

Vođenje predstavlja funkciju menadžmenta koja je u najvećoj mjeri orijentirana na pridobivanje zaposlenih kako bi zajedničkim radom ostvarivali ciljeve poduzeća. Vođa je

---

<sup>22</sup> Sladoljev, J. et al. (2009): Upravljanje ljudskim potencijalima u cilju povećanja konkurentnosti poduzeća, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik, str. 5.

<sup>23</sup> Bebek, B. (2005): Integrativno vodstvo – leadership, Sinergija, Zagreb, str. 15.

<sup>24</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 479.

<sup>25</sup> Pološki, N. (2003): Ženski stil vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled br. 54., Zagreb, str. 39.

ključni čimbenik vodstva, koji se nalazi na čelu poduzeća kako bi potaknuo zaposlenike na ostvarivanje cilja. Stil vođenja definira način kako vođa obavlja i vrši komunikaciju sa zaposlenicima te način na koji oni komuniciraju s vođom.

Komunikacija je važna za uspješno ostvarivanje funkcije vođenja. Kod komunikacije je važno naglasiti da se prijenos informacija od pošiljatelja primatelju ostvari uz uvjet da primatelj razumije tu informaciju. Najvažnija uloga i zadatak komunikacije u poduzeću je omogućiti usmjeravanje aktivnosti i provođenje promjena važnih za razvoj i unapređivanje, jer bez adekvatne i kvalitetne komunikacije nije moguće ostvariti rukovodne funkcije. Nije važna količina informacija nego njihova kvaliteta, odnosno adekvatnost.

Stilovi vođenja ovisni su o pojedincu, a mogu se manifestirati autokratskim ili demokratskim ponašanjem. Tradicionalne osobine vođa su dominacija, znanje, inteligencija, samopouzdanje i visoki radni kapacitet. Kod modernog vođe, međutim, prvenstveno se ističe osobina ophođenja s ljudima. Vođa stvara vjeru, ima dugoročne ciljeve, planira što će se učiniti, jednostavno čini prave stvari. Stilovi vodstva mogu se definirati kao specifičan način ponašanja menadžera u okviru radnog procesa koji utječu na rezultate rada u određenoj organizaciji. Vodstvo je vrlo važna funkcija menadžmenta koja se tiče međuljudskih aspekata, a podrazumijeva komunikaciju, motiviranje, stilove vođenja te razumijevanje ponašanja i stavova pojedinaca i skupina.

Komunikacija u poduzeću nužna je za interno funkcioniranje poduzeća, jer integrira logističke procese unutar poduzeća, povezuje zasebne poslovne procese u jedinstveni poslovni sustav te omogućuje eksterno uspostavljanje veza sustava u poduzeću s njegovim utjecajnim okruženjem. Komunikacijski proces, koji uključuje pošiljatelja, prijenos poruke kroz izabrani kanal te primatelja, omogućujući razmjenu informacija sa što manje smetnji, predstavlja koordinaciju napora u poduzeću za ostvarivanje ciljeva u dinamičnom okruženju.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Zekić, Z. (2000): Logistički menadžment, Glosa, Rijeka, str. 114.

### **3. MOTIVACIJA I TEHNIKE MOTIVIRANJA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA**

Motivi pokreću ljudsku aktivnost, usmjeravaju je u određenom pravcu i održavaju sve dotle dok se cilj ne ispuni. Motivacija se najčešće definira kao proces pobuđivanja svojih aktivnosti i aktivnosti drugih u cilju dostizanja osobnih ciljeva, odnosno i ciljeva sustava.<sup>27</sup>

Motivacija je jedna od najvažnijih tema u menadžmentu. Razlog tome je vrlo jednostavan, a to je da poduzeća ostvaruju ciljeve tako što zaposleni i menadžeri u njima ostvaruju svoje radne učinke.

Ostvarivanje učinka svakog poduzeća je rezultat tri ključna faktora, a to je sposobnost zaposlenih da ostvare učinak, šanse zaposlenih da ostvare učinak te volja ili motivacija zaposlenih da ostvare učinak.<sup>28</sup>

#### **3.1. Općenito o motivaciji**

Ljudski se motivi uglavnom zasnivaju na potrebama, bilo svjesnim ili podsvjesnim. Određene potrebe su primarne (fiziološki zahtjevi za vodom, zrakom, hranom, stanom). Ostale se potrebe, kao što su potreba za samopoštovanjem, statusom povezanosti s drugima, ljubavi, postignućem i samodokazivanjem, mogu smatrati sekundarnima. Ove potrebe kod različitih pojedinaca variraju u vremenu i intenzitetu.

Motivacija je pojam koji se uglavnom odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila. Uspješni menadžeri motiviraju svoje podređene na način da oni čine stvari za koje se nadaju da će zadovoljiti nagone i zahtjeve podređenih te ih potaknuti da se ponašaju na poželjan način.<sup>29</sup>

Osoba može biti motivirana željom za ekonomskim dobrima i uslugama, ali istodobno može željeti i samopoštovanje, status, osjećaj postignuća i slično. Motivatori su stvari koje

---

<sup>27</sup> Vesić, D. (2010.) Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010.“, Kruševac, str. 264-270.

<sup>28</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2005): Organizational Behavior and Management, McGraw Hill, Boston, str. 23.

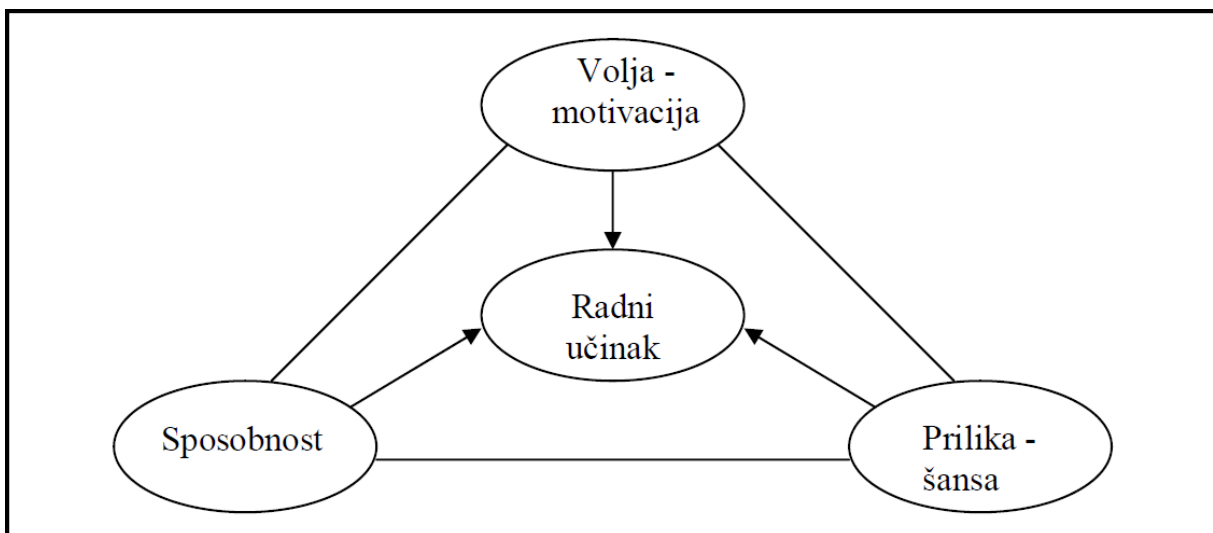
<sup>29</sup> Lazibat, T., Dumičić, K. (2009): Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, str. 22.

pojedince potiču na djelovanje. Iako motivatori odražavaju želje, oni su na neki način nagrade ili poticaji koji pojačavaju težnju za zadovoljenjem tih želja. Motivatori su, također, sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene potrebe ili naglasiti jedna potreba na način da joj se pridijeli prioritet nad drugim potrebama.

Motivacija zaposlenih nije samo ekonomski, psihološki i sociološki problem rada i ponašanja na radu, nego predstavlja ponašanje usmjereno prema nekom cilju, a to je zadovoljenje potreba.<sup>30</sup>

Poduzeća trebaju biti snažno zainteresirana za motivaciju zaposlenika, jer upravo je profit poduzeća rezultat angažmana zaposlenika. Ukoliko je čovjek nemotiviran za rad, teško će dati svoj veliki doprinos na radu, što neminovno vodi prema slabijim rezultatima poslovanja poduzeća.

Motivacija je jedna od najvažnijih tema u menadžmentu. Razlog tome je vrlo jednostavan, jer poduzeća i organizacije ostvaruju svoje postavljene ciljeve tako što zaposleni i menadžeri u njima ostvaruju svoje radne učinke. Ostvarivanje učinaka zaposlenih i menadžera je rezultat 3 ključna faktora: sposobnosti zaposlenih da ostvare učinak, šanse zaposlenih da ostvare učinak i volje ili motivacije zaposlenih da ostvare učinak, što je prikazano na slici broj 3.



**Slika 3: Determinante učinka zaposlenih**

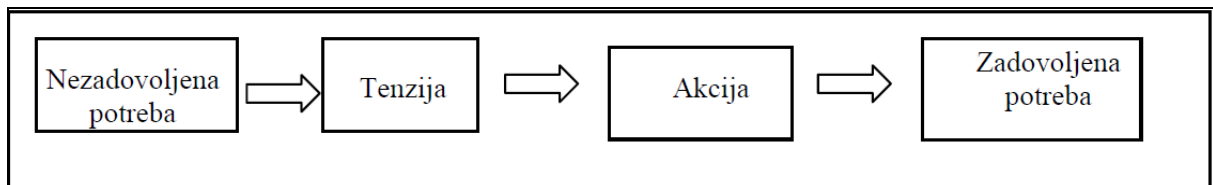
Izvor: Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2005): *Organizational Behavior and Management*, McGraw Hill, Boston, str. 137.

<sup>30</sup> Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik* 7, 1(2013), Zagreb, str. 56-63.

Sposobnost zaposlenih za ostvarivanjem učinaka postiže se njihovim obrazovanjem i obukom na poslu. Prilikom zaposlenima za ostvarivanjem učinaka pruža organizacijska struktura poduzeća. Međutim, potrebno je naglasiti da zaposleni može biti kompetentan za ostvarivanje učinka te mu organizacija može omogućiti ostvarivanje učinka, ali to sve skupa ipak neće ništa vrijediti ako on nije motiviran za ostvarenje učinka.

Motivacija se može definirati kao proces pokretanja, usmjeravanja i održavanja ljudskog ponašanja prema određenom cilju. Osnovni proces motivacije bazira se na tri elementa, a to su potreba, pokret i nagrada. Potreba predstavlja stanje nedostatka, koji je neugodan i koji se mora otkloniti. Pokret predstavlja akciju koju čovjek poduzima da bi otklonio nedostatak. Konačno, nagrada predstavlja postizanje onoga čime se nedostatak može otkloniti.<sup>31</sup>

Proces motivacije prikazan je na slici broj 4.



#### Slika 4: Proces motivacije

Izvor: Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2005): Organizational Behavior and Management, McGraw Hill, Boston, str. 138.

Uzroci nekog određenog ponašanja čovjeka su unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, stoga učinak nekog zaposlenika ne ovisi isključivo samo o njegovoj sposobnosti, nego je uvelike važna i motivacija. Zadatak menadžera je shvatiti ljudsku složenost i osobnost te u ovisnosti od specifičnih okolnosti u kojima poduzeće posluje izabrati i primijeniti materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike. Dugoročno gledano, svako će poduzeće putem dobro postavljenih tehnika motivacije osigurati da zaposlenici ostvaruju optimalne rezultate, a sve u cilju stabilnosti poslovanja i ostvarenja ciljanog profita.

Poduzeća koja su pravovremena shvatila i prepoznala važnost ljudskih resursa, kao jedan od temeljnih čimbenika uspjeha, uspješnija su od onih u kojima postoji loša uprava, koja još nije shvatila značaj ljudskih resursa i motivacijskih tehnika. Kontinuirano usavršavanje i trening zaposlenika, stvaranje ugodnog okruženja te pravedan sustav nagrađivanja zaposlenika su zadaci koje poduzeća moraju uspješno provoditi, kako bi stvorili povoljne motivacijske osnove za svakog zaposlenog.

---

<sup>31</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2005): Organizational Behavior and Management, McGraw Hill, Boston, str. 138.



### 3.2. Najznačajnije teorije motivacije

Tijekom povijesti mnogobrojni su se teoretičari i psiholozi bavili istraživanjem pojma motivacije, definiranjem i otkrivanjem faktora koji motiviraju ljude. Motiviranje se u najužem smislu može objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih.

Tijekom povijesti razvile su se brojne teorije motivacije te se one zasnivaju na različitim pretpostavkama i stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja. Začetnikom razvoja teorije motivacije smatra se Abraham Maslow i njegova teorija hijerarhije potreba, na temelju koje su kasnije brojni teoretičari stvarali doprinos razvoju pristupa motivaciji. Među takvim teorijama može se istaknuti Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije, McGregorova teorija X i teorija Y, McClellandova teorija potreba, teorija pravednosti i brojne druge.<sup>32</sup>

Osnovna podjela teorija motivacije je na sadržajne teorije motivacije te procesne teorije motivacije.<sup>33</sup>

#### 3.2.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije prvenstveno su orijentirane na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje, prvenstveno naglašavajući potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Baza na kojima se zasnivaju sadržajne teorije motivacije je koncept potreba u fokusu kojega je analiza značenja individualnih potreba za ponašanje na radu. Ove teorije nastoje pojasniti zašto ljudi neke čimbenike motivacije žele, a neke izbjegavaju. Najznačajnije sadržajne teorije motivacije su teorija hijerarhije potreba, dvofaktorska teorija motivacije, teorija motivacije postignuća, teorija trostupanjske hijerarhije, teorija motivacije uloga te McGregovora teorija X i teorija Y.<sup>34</sup>

##### 3.2.1.1 Teorija hijerarhije potreba (Maslowljeva teorija motivacije)

Jedan od prvih teoretičara teorije motivacije bio je Abraham Maslow, koji je razvio teoriju baziranu na teoriji potreba. Prema Maslowu, individualno ponašanje ovisi o želji da čovjek

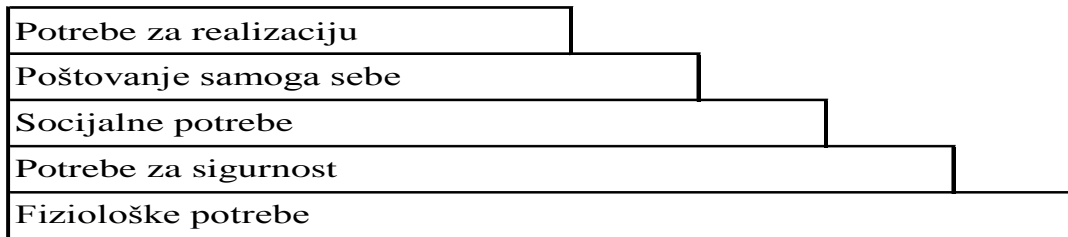
---

<sup>32</sup> Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola, Čakovec, str. 4.

<sup>33</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 494.

<sup>34</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 495.

zadovolji jednu ili više od pet općih potreba, a to su fiziološke potrebe, sigurnosne potrebe, socijalne potrebe, potrebe za poštovanjem samoga sebe te potrebe za realizacijom sposobnosti. Navedene se potrebe gradiraju i vrednuju hijerarhijski, od nižih (fizioloških) prema najvišim (realizacija sposobnosti), što je Maslow prikazao u obliku hijerarhije. Pretpostavka na kojoj počiva Maslowljeva teorija hijerarhije je da ljudi zadovoljavaju svoje želje i potrebe prema određenom redosljed (hijerarhija) potreba.



**Slika 5: Maslowljeva hijerarhija potreba**

Izvor: Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima: 4. izdanje, Adeco, Zagreb, str. 322.

Potrebno je istaknuti da postoji i određena fleksibilnost u ovoj teoriji, jer se naglašava kako nema konačnog i potpunog zadovoljenja neke potrebe, nego da je svako zadovoljenje relativno i dovodi do nove potrebe. Snaga i značaj potrebe određena je njezinom pozicijom u hijerarhiji i stupnjem u kojem su potrebe nižeg reda prve zadovoljene.<sup>35</sup>

Treba napomenuti i činjenicu da Maslowljeva teorija motivacije naglašava važnost i raznolikost potreba koje ljudi žele zadovoljiti radom, odnosno zadovoljenje osobnih potreba kroz dodirnu točku osobnih i organizacijskih ciljeva i njihovu realizaciju. Također, ova teorija upozorava da osim egzistencijalnih potreba, ljude iznimno motivira i mogućnost osobnog razvoja, stoga bi poduzeća i te kako morala voditi računa o tome. Dakle, Maslow je pretpostavio da u svakom ljudskom biću postoji hijerarhija od 5 potreba te ih je razdvojio na potrebe višeg i nižeg reda. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba najpoznatija je teorija motivacije.

### 3.2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Frederick Herzberg je, zajedno sa svojim suradnicima, u značajnoj mjeri modificirao Maslowljev pristup potrebama te je u svojoj teoriji ukazao na dvofaktorsku teoriju motivacije. U toj se teoriji pretpostavlja da ljudi imaju dvije nezavisne kategorije potreba, od kojih svaka različito utječe na ponašanje. Prvu kategoriju potreba čine **higijenski faktori** ili faktori

<sup>35</sup> Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola, Čakovec, str. 4.

nezadovoljstva (npr. organizacijska politika, uvjeti rada, međuljudski odnosi, plaća, status, sigurnost posla). Ako su ove potrebe zadovoljene, ljudi nisu nezadovoljni poslom, ali to još uvijek ne znači da su zadovoljni. Drugu kategoriju potreba čine **motivatori** ili faktori zadovoljstva (npr. postignuće, profesionalni razvoj, priznanje, odgovornost i napredovanje). Neispunjenje ovih potreba ne mora uzrokovati neposredno nezadovoljstvo poslom.<sup>36</sup>

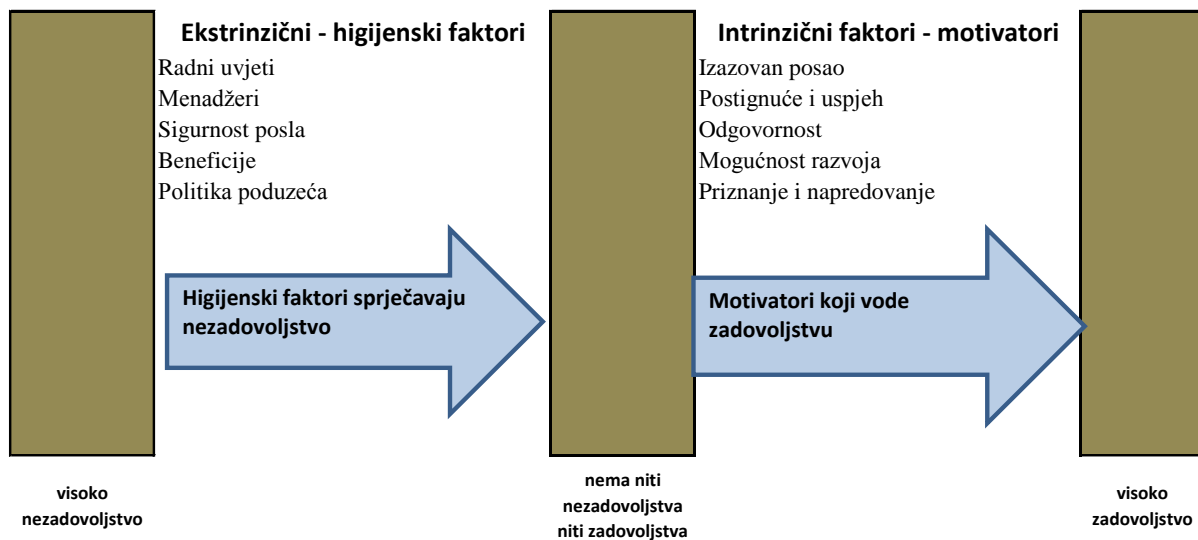
Dakle, osnova Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije i klasifikacije faktora je mjerenje zadovoljstva poslom. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije bazirana je na dvije temeljne pretpostavke. Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego 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 faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični, odnosno motivatori.<sup>37</sup>

Na slici broj 6. prikazana je Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije. Vidljivo je da su ekstrinzični (higijenski) faktori primjerice radni uvjeti, način ponašanja i stilovi vođenja menadžera, sigurnost posla, beneficije te općenita politika poduzeća. Ispunjenje ovih faktora sprječava nezadovoljstvo i polako usmjerava zaposlenika u područje u kojem nema niti nezadovoljstva, ali niti zadovoljstva. Tek kada se ispune intrinzični faktori (motivatori), kao što su izazovnost posla, postignuće, uspjeh, odgovornost, mogućnost razvoja, priznanje, napredovanje i slično, dolazi se do razine visokog zadovoljstva zaposlenika. Isto tako, treba naglasiti da ako se ne ispune ovi intrinzični faktori, ne mora nužno doći do nezadovoljstva zaposlenika. Dakle, faktori koji dovode do zadovoljstva samostalni su i različiti od faktora koji dovode do nezadovoljstva poslom. Stoga će menadžeri koji nastoje eliminirati faktore koji mogu uzrokovati nezadovoljstvo, možda postići mir, ali ne nužno i motivaciju.

---

<sup>36</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 494.

<sup>37</sup> Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 564.



### Slika 6: Herzbergova dvofaktorska teorija

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

Potrebno je istaknuti kako Herzberg svojom dvofaktorskom teorijom izražava izravnu povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti, odnosno osim faktora zadovoljstva navodi i faktore motivacije za rad i radnog ponašanja. Isto tako, naglašava nužnost oblikovanja procesa rada na način da se omogući individualni razvoj pojedinca unutar poduzeća. S obzirom 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 te da potiče razvoj individualnih sposobnosti pojedinca. Stoga je ova teorija motivacije veoma značajna, odmah poslije Maslowljeve.

#### 3.2.1.3 Teorija motivacije postignuća

David McClelland 1960-ih godina daje postavke teorije motivacije, koja se naziva McClellandovom teorijom stečenih potreba ili teorija motivacije postignuća. Navedena teorija naglašava tri ljudske potrebe:<sup>38</sup>

- **Potreba za postignućem** (eng. *need for achievement*). Ova potreba predstavlja želju da se nešto napravi bolje ili učinkovitije, a polazi od pretpostavke da pojedince motivira težnja za postignućem u radu, stoga takve pojedince karakterizira postavljanje vrlo visokih ali ostvarivih ciljeva, kao i prihvaćanje izazova i odgovornosti. Ljudi s velikom potrebom za postignućem imaju intenzivnu želju za uspjehom i jednako intenzivan strah od neuspjeha.

<sup>38</sup> Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola, Čakovec, str. 7.

- **Potreba za moći** (eng. *need for power*). Ova potreba predstavlja želju za kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge, a iskazuje se kod pojedinaca koje motivira želja da utječu na druge te preuzimaju odgovornost za ponašanje podređenih, kao i za donesene odluke. Ovakve osobe teže pozicijama vođe, često su dobri govornici i skloni raspravljanju.
- **Potreba za pripadanjem** (eng. *need for affiliation*). Navedena potreba predstavlja želju za održavanjem bliskih, prijateljskih odnosa, a uključuje sklonost timskom radu i suradnji. Ljudi s velikom potrebom za povezivanjem nastoje izbjeći odbačenost iz skupine te preferiraju rad u grupama.

#### 3.2.1.4 Teorija trostupanjske hijerarhije (Alderferova ERG teorija)

Teorija trostupanjske hijerarhije ili Alderferova ERG teorija (eng. Existence, Relatedness, Growth) sažima Maslowljevih 5 potreba na 3 kategorije potreba: potrebe egzistencije, potrebe povezanosti potrebe rasta i razvoja.<sup>39</sup>

1. **Egzistencijalne potrebe** uključuju različite oblike materijalnih i fizioloških potreba. Tu spadaju fiziološke potrebe i faktori koji su u funkciji njihova zadovoljavanja kao što su plaća, uvjeti rada, ostali materijalni dobici i beneficije i slično. Kako egzistencijalne potrebe nisu beskonačne, pojedinac ima određenu percepciju zadovoljenja istih koju smatra prihvatljivom, a koja je uvjetovana individualno i društveno.
2. **Potrebe povezanosti** koje se još mogu prikazati i kao socijalne potrebe, uključuju sve faktore vezane uz odnose sa osobama važnim za pojedinca (obitelj, suradnici, manageri, prijatelji i slično). Temeljna karakteristika te kategorije je proces uzajamnosti i razmjene. Osim pozitivnih, međuljudski odnosi uključuju i negativnu dimenziju (ljutnju, neprijateljstvo i slično).
3. **Potrebe rasta i razvoja** uključuju sve potrebe koje su u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja pojedinca na sebe i okolinu. Zadovoljavaju se u rješavanju problema koji potiču pojedinca da u potpunosti koristi i razvija svoje potencijale. Potrebe rasta i razvoja se razvijaju i intenziviraju njihovim zadovoljavanjem, ali vrijedi i pravilo da ako nema mogućnosti, želje za razvojem su sve manje. Što se

---

<sup>39</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 496.

osoba više razvija tako i njezine potrebe postaju sve veće i više je motivirana da dostigne te zadane ciljeve.<sup>40</sup>

### 3.2.1.5 Teorija motivacije uloga

Znanstvenik Miner u proučavanju motivacije razvija koncept u kojem potrebe promatra s aspekta različitih tipova poslova (uloga). U tom smislu se posebno fokusira na strukturu motivacije poduzetnika, menadžera i stručnjaka. Na slici broj 7. prikazana je teorija motivacije uloga.

<b>ULOGE</b>	<b>POTREBE</b>
<b>Poduzetnik</b>	Potreba za postignućem Potreba izbjegavanja rizika Potreba feedbacka Potreba za inovacijama potreba predviđanja
<b>Manager</b>	Pozitivan stav prema autoritetu Potreba za natjecanjem Potreba za moći Potreba za afirmacijom Potreba za statusom Potreba za odgovornim obavljanjem menadžerske dužnosti
<b>Stručnjak</b>	Potreba za učenjem Potreba za autonomijom Potreba za statusom Potreba pomaganja drugima Potreba identifikacije s profesijom

**Slika 7: Teorija motivacije uloga**

Izvor: Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 499.

Važno je istaknuti da je značenje ove teorije u činjenici što je ukazala na različite motive za ključne zaposlenike poduzeća.

---

<sup>40</sup> Bahtijarević–Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 566.

### 3.2.1.6 McGregorova teorija X i teorija Y

Jedna od teorija motivacije i viđenja ljudske prirode opisana je sa dva skupa pretpostavki, poznatih kao „Teorija X“ i „Teorija Y“, koje je razvio Douglas McGregor. Prema navedenoj teoriji, upravljanje treba početi osnovnim pitanjem o tome kako menadžeri vide sebe u odnosu na druge osobe. Teorija X i Teorija Y jesu dva skupa pretpostavki o ljudskoj prirodi. Takva dva gledanja na ljudsko biće imaju i dva različita načina, tako da je jedno negativno i označeno je kao teorija X, a drugo je pozitivno i označeno je kao teorija Y.

Pri tome postoje neke pretpostavke za svaku teoriju. Pretpostavke Teorije X su:<sup>41</sup>

- prosječan čovjek ima ugrađenu odbojnost prema radu i izbjegavati će ga ako može, dakle on je lijen i radit će što je manje moguće,
- zbog odbojnosti prema radu većinu ljudi treba prisiljavati, kontrolirati, usmjeravati i plašiti kaznom, kako bi ih se navelo da ulože adekvatan napor u ostvarenje organizacijskih ciljeva,
- prosječna osoba preferira usmjeravanje, želi izbjeći odgovornost, ima relativno malo ambicija i želi sigurnost iznad svega,
- prosječni zaposlenik je egocentričan, indiferentan za potrebe tvrtke te pruža otpor svakoj promjeni.

Pretpostavke Teorije Y su:<sup>42</sup>

- trošenje fizičkih i mentalnih napora na poslu prirodno je isto kao igra ili odmor,
- eksterna kontrola i prijetnja kaznom nisu jedina sredstva kojima se mogu proizvesti napori potrebni za ostvarenje organizacijskih ciljeva,
- stupanj predanosti ciljevima proporcionalan je veličini nagrade za njihovo ostvarenje,
- prosječan čovjek ne samo da uči prihvatiti odgovornost već je i traži,
- sposobnost iskazivanja relativno visokog stupnja mašte, dosjetljivosti i kreativnosti u rješavanju organizacijskih problema je jako proširena među ljudima,

---

<sup>41</sup> Lazibat, T., Dumičić, K. (2009): Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 6.

<sup>42</sup> Lazibat, T., Dumičić, K. (2009): Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 6.

- u uvjetima suvremenog industrijskog života intelektualni potencijali prosječnog čovjeka samo su djelomično iskorišteni,
- prosječan zaposlenik nije po prirodi ravnodušan na potrebe poduzeća,
- zadaća je menadžera organizirati okolinu tako da zaposlenik može iskoristiti te pozitivne osobine.

Dakle, navedeni skupovi pretpostavki su potpuno različiti i suprotni. Vidljivo je da je Teorija X pesimistička i statična, u kojoj je kontrola nametnuta od strane nadređenih. Suprotno tome, Teorija Y je optimistična, dinamična i fleksibilna, s naglaskom na vlastito usmjeravanje i integraciju individualnih potreba s organizacijskim zahtjevima. Dakle, u Teoriji Y su ljudi kreativne, sposobne i dinamične ličnosti, a za njihovu motivaciju su odgovorni menadžeri.

### 3.2.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije polaze od toga da potrebe ljudi nisu dostatan čimbenik objašnjenja radne motivacije te stoga u analizu uključuju i druge čimbenike, poput percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Procesne teorije motivacije nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama, stoga su i dobile takav naziv. Najznačajnije procesne teorije motivacije su Vroomov kognitivni model motivacije, Porter-Lawlerov model očekivanja, Lawlerov model očekivanja te Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.<sup>43</sup>

#### 3.2.2.1 Vroomov kognitivni model motivacije

Vroom polazi od toga da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalni odabir između različitih alternativa ponašanja. Prilikom izbora on procjenjuje učinke i značenje koje ti učinci imaju za njega, pritom preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative. Ova teorija nastoji utvrditi zašto se pojedinac u konkretnoj situaciji opredijelio za jednu, a odbacio drugu alternativu. Koncept valencije znači da se glavna motivacijska snaga odabira alternative nalazi u značenju koje učinak ima za pojedinca. Koncept očekivanja znači da su očekivanja pojedinca veoma važan motivacijski čimbenik koji ga pokreće na postignuće. Konačno, koncept

---

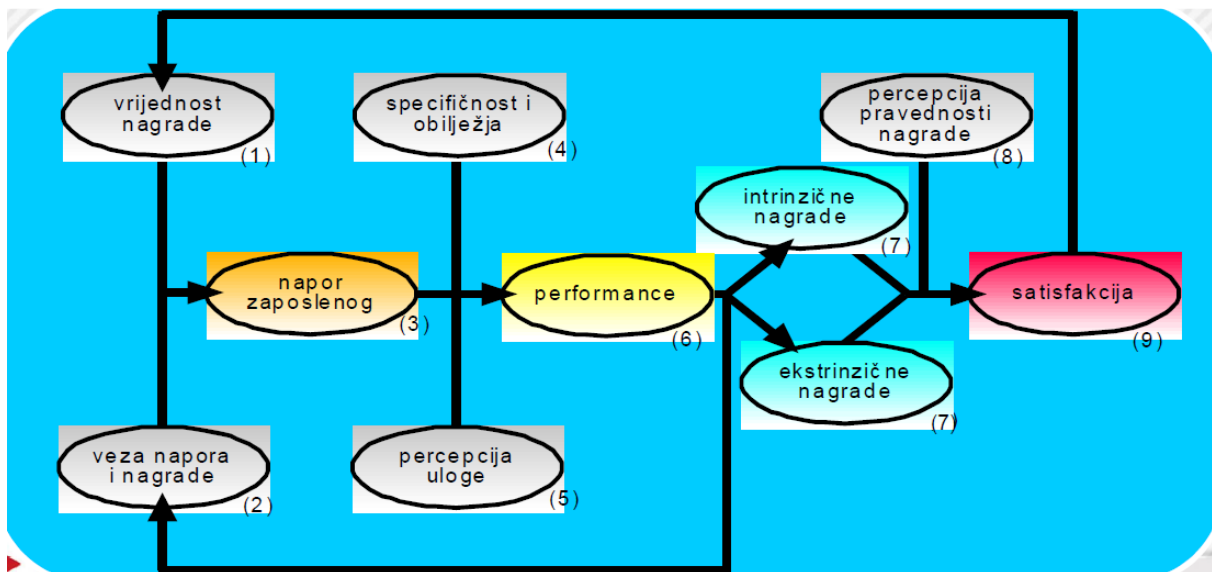
<sup>43</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 500.



instrumentalnosti objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih učinaka.<sup>44</sup>

### 3.2.2.2 Porter-Lawlerov model očekivanja

Autori Porter i Lawler smatraju da je motivacija samo jedan od čimbenika radnog ponašanja i izvršenja radnih zadataka te proširuju Vroomov model novim čimbenicima, koji osim standardnih (nagrade, njihova vrijednost, pravednost) uključuju i sposobnost i karakteristike pojedinca, percepcije zadatka i zadovoljstvo. Na slici broj 8. prikazan je Porter-Lawlerov model očekivanja.



**Slika 8: Porter-Lawlerov model očekivanja**

Izvor: Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 501.

Iz priložene je slike vidljivo da Porter-Lawlerov model karakterizira 9 varijabli. Vrijednost nagrade i napora rezultira u naporu zaposlenika koji će on uložiti da bi tu nagradu ostvario. Međutim, njegov učinak nije samo rezultat napora već je ovisan i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca te o njegovoj percepciji uloge koju ima u radnom procesu. Rezultat su učinka intrinzične i ekstrinzične nagrade koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada rezultiraju satisfakcijom. U model su ugrađene dvije povratne sprege – prva između učinka i percipirane veze nagrada i napora, a druga između satisfakcije i vrijednosti nagrade. Prva povratna veza pokazuje je li zaposlenik dobro percipirao vezu između nagrade i napora, pa je stoga njegov uloženi napor rezultirao očekivanim ostvarenjem ciljeva, ili ako to nije, da ga u narednom ciklusu radnog angažmana treba smanjiti. Druga povratna veza

<sup>44</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 500.

pokazuje je li vrijednost nagrade dobro anticipirana s obzirom na satisfakciju koja iz toga proizlazi, ili bi tu vrijednost u narednom ciklusu trebalo povećati.<sup>45</sup>

### 3.2.2.3 *Lawlerov model očekivanja*

Bez obzira na model kojeg je izradio s Porterom, Lawler je smatrao da je u njemu nedovoljno precizno razrađen koncept očekivanja u odnosima napor-učinak (N-I) i učinak-efekti (I-E). Iz toga je razloga nastojao utvrditi faktore koji određuju individualna očekivanja i to za obje gore navedene relacije (napor-učinak i učinak-efekti). Kada je riječ o relaciji napor-učinak, najvažniji su faktori objektivna situacija i individualna percepcija situacije, percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji, kumulirano iskustvo u sličnim situacijama te individualne karakteristike (ponajviše samopouzdanje). Kada je riječ o relaciji učinak-efekti, najznačajniji faktori su objektivna situacija i individualna percepcija situacije, percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji, kumulirano iskustvo u sličnim situacijama, privlačnost očekivanih efekata, kontrola nagrada te točnost očekivanja. Navedeni faktori utjecaja na individualna očekivanja predstavljaju osnovicu djelovanja menadžmenta u segmentu poboljšanja radnih učinaka. Dakle, menadžment mora analizirati stanje u poduzeću, s ciljem utvrđivanja razloga zbog kojih radni učinak nije zadovoljavajući.<sup>46</sup>

### 3.2.2.4 *Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni (Teorija pravednosti)*

Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa stavlja naglasak na percepciju ljudi, odnosno na činjenicu da (ne)pravedno postupanje s njima u velikoj mjeri utječe na njihovu motivaciju i radni učinak, što može dovesti do promjena u ponašanju. Važan faktor motivacije je doživljavaju li pojedinci strukturu nagrađivanja kao pravednu. Dakle, riječ je o subjektivnom sudu pojedinca o pravednosti nagrade koju on prima u odnosu na uložene inpute, a u usporedbi s nagradama koje primaju drugi.<sup>47</sup>

U važnije motivatore se ubraja financijska stimulacija, koju treba racionalno koristiti, pri čemu je subjektivni sud pojedinca o pravednosti njegove nagrade u odnosu na druge članove organizacije vrlo važan. Naime, niska ili nepravedna nagrada rezultira nezadovoljstvom, smanjenjem aktivnosti ili napuštanjem organizacije. Pravedna nagrada održava ujednačenost izvršenja i radne aktivnosti, a više nego pravedna nagrada rezultira napornijim radom, jer se

---

<sup>45</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 501.

<sup>46</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 502.

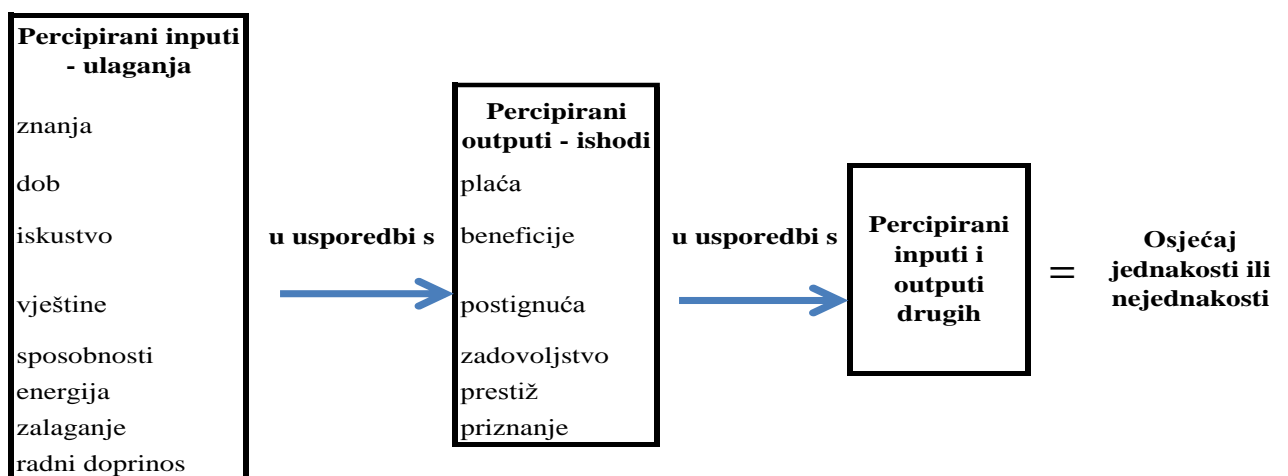
<sup>47</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 502.

doživljava kao isplaćenom unaprijed. Osim toga, pri novčanom nagrađivanju treba uvijek misliti na to da novac potiče ljudsku pohlepu, otupljuje savjest i može voditi ka neetičnom i nezakonitom ponašanju.<sup>48</sup>

Ako ljudi osjećaju da su nepravedno nagrađeni tada mogu biti nezadovoljni, smanjiti kvalitetu ili kvantitetu outputa ili napustiti organizaciju. Ako ljudi smatraju da su nagrade pravedne tada će, vjerojatno, zadržati istu razinu outputa. Prema toj teoriji, osobe koje smatraju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na suradnike reaguju na jedan od sljedećih načina:<sup>49</sup>

- neki će radnici promijeniti način rada ovisno o nagradama koje za taj rad dobivaju,
- neki će pokušati utjecati na promjenu nagrade za rad te tražiti povišicu ili bonuse
- u situaciji kada propadnu pokušaji da se nepravda koja je nanesena zaposleniku ispravi, zaposlenici su spremni promijeniti svoju percepciju nepravednosti.
- određeni dio ljudi na nepravdu ili nezadovoljstvo neće reagirati, nego će radije dati otkaz i otići ako smatraju da se sa njima postupa nepravedno.

Na slici broj 7. prikazane su osnovne komponente teorije pravednosti J. Stacyja Adamsa, koja stavlja naglasak na percepciju ljudi. Prikazani su percipirani inputi (ulaganja), percipirani outputi (ishodi te se na kraju stvara osjećaj jednakosti ili nejednakosti).



### Slika 9: Osnovne komponente teorije pravednosti

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

Značaj ove teorije pravednosti za razvoj teorije motivacije jest u tome što upozorava menadžere na važnost percepcija i stavova, a posebice percepcije pravednosti nagrađivanja

<sup>48</sup> Mazzi, B. (2011): Što nas motivira na kvalitetan rad?, HDOD, Zagreb, str. 3.

<sup>49</sup> Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola, Čakovec, str. 8.

rada. Obveza je menadžera obrazložiti i argumentirati svoje odluke vezane uz podjelu nagrada za rad, te davati zaposlenima povratne informacije o njihovu radu. Menadžeri moraju biti sposobni stalno pratiti signale zaposlenika, osobito negativne koji impliciraju nezadovoljstvo ljudi, kako bi mogli umanjiti ili ukloniti njihove uzroke, te time pozitivno djelovati na motivaciju i radni učinak zaposlenika.

Osim navedenih, postoje još i teorija potkrjepljenja, teorija kognitivne evaluacije, teorija postavljanja ciljeva, teorija samoeфикаsnosti, teorija potpore, teorija jednakosti i teorija očekivanja.

### **3.3. Tehnike motivacije zaposlenih**

Motivacija zaposlenih nije samo ekonomski, psihološki i sociološki problem rada i ponašanja na radu, nego predstavlja ponašanje usmjereno prema nekom cilju, a to je zadovoljenje potreba. Poduzeća trebaju biti snažno zainteresirana za motivaciju zaposlenika, jer upravo je profit poduzeća rezultat angažmana zaposlenika. Ukoliko je čovjek nemotiviran za rad, teško će dati svoj veliki doprinos na radu, što neminovno vodi prema slabijim rezultatima poslovanja poduzeća.<sup>50</sup>

Danas postoje brojne motivacijske tehnike, ali se one uglavnom mogu podijeliti na dvije osnovne grupe, a to su materijalni i nematerijalni motivatori. Te se tehnike obično međusobno kombiniraju, zavisno o okolnostima i značaju.<sup>51</sup>

- 1. Materijalni motivatori.** Materijalna, odnosno financijska kompenzacija sastavljena je od različitih oblika motivacije koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. Uglavnom je riječ o novcu kojeg zaposlenik dobiva, ali mogu biti i neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika i koji se ne dobivaju u plaći ili uopće u obliku novca (bonusi, plaćeni troškovi preseljenja, pravne usluge i slično). S obzirom da nemaju svi zaposlenici iste preferencije, često se koristi fleksibilni program kompenzacija, koji omogućuje zaposlenicima odabir onoga što im najviše odgovara, čime se podiže svijest o brizi za njih i postiže da oni budu lojalni poduzeću.

---

<sup>50</sup> Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 1, Zagreb, str. 56-63.

<sup>51</sup> Zekić, Z. (2000): Logistički menadžment, Glosa, Rijeka, str. 118.

**2. Nematerijalni motivatori.** Uz materijalne motivatore, koji čine osnovu motivacijskog sustava poduzeća, često se u poduzećima razrađuje sustav nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe zaposlenika. Za znatan broj ljudi sve važniji postaju čimbenici kao što su razvoj i potvrđivanje, uvažavanje, status i drugo. Nematerijalni motivatori su dizajniranje posla, participacija u odlučivanju, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje, usavršavanje i razvoj karijere te brojne druge. Zajedno sa materijalnim motivatorima, ove strategije čine cjelovit motivacijski sustav poduzeća.

Mehanizmi motivacije koji su uvelike prisutni u poduzećima su sigurnost i stalnost zaposlenja, različiti oblici priznanja, napredovanje u poslu, veća neformalnost i socijalna jednakost, uklanjanje formalnih barijera u komunikaciji i slično.

Pored toga što su zadovoljstvo i stres psihološki faktori, njihovo djelovanje na rezultate poduzeća je ekonomsko. Naime, nezadovoljan zaposlenik proizvodi manje rezultata, a takvi zaposlenici imaju i tendenciju napuštanja poduzeća, što nadalje rezultira dodatnim troškovima zapošljavanja novih ljudi (troškovi oglašavanja, selekcija kadrova, obuka i uvođenje u posao). Poduzeća mogu smanjiti fluktuaciju poduzimanjem nekih radnji, kao što su realističan prikaz posla pri zapošljavanju (ne stvaraju se velika očekivanja), obogaćivanje posla koji djeluje na zadovoljstvo zaposlenika, različiti programi nagrađivanja te stalni i bliski kontakti menadžera sa novim radnicima.<sup>52</sup>

Upravljanje ljudskim resursima poduzeća, kao jedna od strateških menadžerskih funkcija, omogućava da se pravilnim razvojem zaposlenika, počevši od pravilnog izbora na odgovarajuća radna mjesta, osigura stabilnost, rast i razvoj poduzeća, a samim time i profita. Iz toga je razloga od velike važnosti osiguravanje i provođenje politike dobrih međuljudskih odnosa, uključivanje zaposlenika u proces odlučivanja, davanje veće odgovornosti te adekvatno i kvalitetno prosuđivanje njihovih zasluga, kako bi zaposlenici stekli potpuno povjerenje u taj sustav. Navedene činjenice predstavljaju temelj prema izgradnji i razvoju kvalitetnog i dugoročnog sustava motivacije u poduzeću, gdje će i zaposlenici i poduzeće ostvariti svoje ciljeve, a čije ostvarenje nije pojedinačno moguće, s obzirom da tek zajedno čine odgovarajuću cjelinu.

---

<sup>52</sup> Bahtijarević - Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 198.

Zadovoljstvo na radu podrazumijeva stav o radu koji uključuje što zaposlenici misle i osjećaju prema pojedinim aspektima rada u određenom poduzeću.<sup>53</sup>

Neosporna je činjenica da su zaposlenici više motivirani ukoliko je veća vjerojatnost da će za svoje ponašanje i rad dobiti odgovarajuću nagradu. Zadovoljstvo zaposlenika na radu značajno utječe na sveukupni zaposlenikov odnos prema zalaganju na radu i izvršavanju radnih zadataka, kao i odnos prema učenicima u školi. Tek ukoliko sustav nagrađivanja omogućava i školi i zaposleniku stabilne rezultate i nagradu, postiže se optimalan omjer zadovoljstva na radu i nagrade.

Pored toga što su zadovoljstvo i stres psihološki faktori, njihovo djelovanje na rezultate poduzeća (škole) je ekonomsko. Nezadovoljan zaposlenik proizvodi manje rezultata, a negativni efekti su ti što nezadovoljni zaposlenici imaju tendenciju napuštanja poduzeća, a to proizvodi dodatne troškove zapošljavanja novih ljudi (troškovi oglašavanja, selekcija kadrova, obuka i uvođenje u posao).

Poduzeća mogu smanjiti fluktuaciju poduzimanjem nekih radnji, kao što su realističan prikaz posla pri zapošljavanju (ne stvaraju se velika očekivanja), obogaćivanje posla koji djeluje na zadovoljstvo zaposlenika, različiti programi nagrađivanja te stalni i bliski kontakti menadžera sa novim radnicima.<sup>54</sup>

Jedan od značajnih problema koji se pojavljuju u procesu motiviranja je otpor samih zaposlenika, koji često ne vjeruju da je sustav stimulativnog nagrađivanja objektivan i pošten. Iz toga je razloga jedan od najvažnijih preduvjeta uspjeha stimulativnog nagrađivanja zadobiti povjerenje zaposlenika u takav sustav, a za što je opet neophodno da zaposlenici o njemu budu dobro informirani.

Znanje i kreativnost, umjesto učinka i produktivnosti, postaju osnova efikasnosti i uspješnosti suvremenog poduzeća te je logično da se pronalaze nove osnove motivacije. Učinak i produktivnost se mogu postići sa postojećim znanjima i idejama, ali dodana vrijednost i rast produktivnosti se omogućavaju stalnim učenjem te kreativnim tehnikama, pomoću kojih se dolazi do novih poslovnih ideja i načina njihovog ostvarenja.

---

<sup>53</sup> Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, str. 327.

<sup>54</sup> Bahtijarević - Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 198.

## 4. KORPORACIJA GOOGLE

Devedesetih godina 20. stoljeća Internet je dostigao određenu kritičnu točku s obzirom na količinu informacija i korisnici su imali velikih problema oko pronalaska informacija koje su im bile potrebne. U tom su se razdoblju pojavili prvi Internet pretraživači, koji su omogućili pronalaženje podataka u "najvećoj enciklopediji ljudskog znanja u povijesti", dakle na Internetu. Oni su predstavljali veliku pomoć korisnicima, jer nije bilo lako pronaći potrebne informacije na bezbrojnim internetskim stranicama. Neki od najpoznatijih pretraživača su Yahoo ([www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)), Lycos ([www.lycos.com](http://www.lycos.com)), HotBot ([www.hotbot.com](http://www.hotbot.com)) te najpoznatiji i najrašireniji, Google ([www.google.com](http://www.google.com)).

### 4.1. Općenito o kompaniji Google

Google je multinacionalna kompanija specijalizirana za Internet istraživanje i on-line reklamiranje. Kompanija je nastala 1998. godine, a danas je prisutna u preko 200 zemalja svijetu te prikazuje sadržaj na više od 100 svjetskih jezika. Misija Google-a je organizirati svjetske informacije i napraviti ih univerzalno dostupnima i korisnima. Google je u ovom trenutku svjetski priznat i po mnogima najbolji Internet pretraživač, koji u svojoj bazi ima milijarde web-stranica.<sup>55</sup>

Temelj ove kompanije predstavlja njihov Internet pretraživač. Oni su uspjeli osmisliti inovativnu metodu za pretraživanje Interneta i time su olakšali korisnicima pristup ogromnom broju informacija.

Ime "Google" potječe od matematičkog izraza "Googol", što znači 1 iza kojeg slijedi 100 nula, što je jako veliki broj, toliko veliki da ničega u svijetu ni u svemiru nema toliko puno, niti zvijezda, čestica prašine pa niti atoma. U Google-u se koriste tim terminom kako bi pojasnili svoj zadatak, a to je organizirati nevjerojatno veliku, beskonačnu količinu informacija koje se mogu pronaći na Internetu.

U početku je stranicu Google.com posjećivalo malo ljudi. Zadovoljstvo prvih korisnika dovelo je do toga da je jedan od najboljih informatičkih časopisa, PC Magazine, Google

---

<sup>55</sup> [https://www.google.com/intl/hr\\_hr/about/company/](https://www.google.com/intl/hr_hr/about/company/) (pristupano 01.04.2016.)

nakon samo dva mjeseca postojanja proglasio jednom od 100 najboljih web-stranica. Nakon samo 6 mjeseci broj korisnika Google-a je porastao na pola milijuna ljudi dnevno, a već 1999. godine je u Google uloženo nekoliko milijuna dolara. Sve je to na kraju rezultiralo zapošljavanjem velikog broja novih ljudi i preseljenjem u vlastitu zgradu, Googleplex, u gradu Mountain View u Kaliforniji. Odatle je počeo komercijalni pohod na svjetsko tržište pretraživača. Brojna istraživanja pokazuju da se danas 4 od 5 Internet pretraga obavlja pomoću Google-a.

Osnovni izvor prihoda su oglasi koji se plasiraju na stranicama rezultata pretrage, isključivo u tekstualnom obliku (kako brzina učitavanja stranica ne bi trpjela). Drugi važan izvor prihoda je prodaja Google tehnologije. Danas je relativno jednostavno razumjeti zašto brojna poduzeća nastoje da njihova web stranica visoko kotira na relevantnim Google-ovim pretragama, jer se u današnjem poslovnom svijetu smatra da "ako se nekog ni Google-om ne može pronaći, taj definitivno ne postoji". Google je dobitnik velikog broja nagrada od struke, a smatra se i jednom od najpoželjnijih kompanija za raditi.

Google je svojom raširenošću i sveprisutnošću doprinio nastanku novog glagola "googlanje", koji je uvršten u engleski pravopis kao sinonim za pretraživanje Interneta. Google je danas izuzetno uspješna kompanija. Nadrasla je krizu tehnoloških kompanija koja se desila početkom proteklog desetljeća i sada utire put novim proizvodima, koji svoj uspjeh žele graditi na Internetu. Trenutno je najkorišteniji Internet pretraživač i kao takav svuda prisutan, a sve je više prisutan i u mobilnoj telefoniji, putem android korisničkog sučelja za pametne telefone.

## **4.2. Vrijednosti kompanije Google**

Kada je riječ o vrijednostima, od zaposlenika kompanije Google očekuje da obavljaju svoje poslove pridržavajući se temeljnih načela utvrđenih zakonskim propisima, a koja se temelje na sljedećim vrijednostima: profesionalnost, odgovornost, etičnost, nepristranost i učinkovitost. Pri tome je važno napomenuti da je kod promicanja i provođenja vrijednosti i uvođenja promjena u kompaniji presudna uloga voditelja timova.

- 1. Profesionalnost** se odnosi na stručno i kvalitetno obavljanje radnih zadataka u timu. To podrazumijeva da se na svako radno mjesto u kompaniji treba rasporediti zaposlenika koji za određeno radno mjesto ima odgovarajuća znanja, sposobnosti i vještine.



2. Kada je riječ o načelu **odgovornosti**, zaposlenici Google-a moraju odgovarati za poslove koje obavljaju, a zadatke moraju provoditi zakonito, transparentno, stručno i učinkovito.
3. **Etičnost** zaposlenika kompanije Google podrazumijeva pridržavanje pravila profesionalne etike kao kriterija u izvršavanju zadataka te u odnosu prema klijentima.
4. **Nepristranost** podrazumijeva objektivno postupanje zaposlenika kompanije Google u obavljanju poslova i komunikaciji s klijentima.
5. **Učinkovitost** zaposlenika kompanije Google u obavljanju poslova uključuje visoku kvantitetu i kvalitetu izvršenja radnih zadataka, a podrazumijeva i odgovornost za ekonomično postupanje i smanjenje nepotrebnih troškova pri obavljanju radnih zadataka (ali ne na štetu kvalitete i zakonitosti).

### 4.3. Motivacija zaposlenih u kompaniji Google

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja jednu od okosnica menadžmenta i boljeg javnog upravljanja. Istodobno, upravljanje ljudskim resursima je i mehanizam za oblikovanje učinkovite, efikasne, otvorene, odgovorne, transparentne i kvalitetne kompanije.

Zaposliti se u Google-u je vrlo teško, jer je to kompanija koja je na glasu kao jako orijentirana prema svojim zaposlenicima, stoga je i razumljivo što u kompaniju svakodnevno dolazi veliki broj životopisa od ljudi sa svih strana svijeta te je konkurencija ogromna. Upravo zbog toga Google može provesti temeljitu selekciju i odabrati stvarno najbolje kadrove. U Google-u se preferira timski rad u malim timovima, sa 2-3 ravnopravna člana, na neki način eliminirajući menadžerski sloj. Svaki tim ima vrlo široku slobodu u realiziranju svoje ideje bez velikog uplitanja s vrha i motiviran je da probleme rješava samostalno.

Kao što je već ranije navedeno, kompanija Google je poznata po dobroj korporativnoj kulturi i ophođenju prema zaposlenima te se nalazi uvijek pri vrhu ljestvica najpoželjnijih mjesta za rad. Neki od principa rada u Google-u mogu se iskazati slijedećim rečenicama:

- "možeš biti ozbiljan i bez odijela",
- "rad treba biti izazov, izazov treba biti zabavan",
- "možeš zaraditi bez činjenja loših djela" i slično.

Treba istaknuti da Google nije poznat kao kompanija koja daje velike plaće zaposlenima, ali se mogu ostvariti znatne beneficije i bonusi temeljem udjela u vlasništvu (dionice), a važno je i istaknuti i ugodne radne uvjete i atmosferu. Dakle, prisutni su i financijski i nefinancijski motivatori, pri čemu vrijedi istaknuti činjenicu da su u kompaniji Google pogotovo značajni nefinancijski motivatori, kao što je ugodna radna atmosfera, timski rad, dopuštena kreativnost i inovativnost, što znači da se svaki zaposlenik svojom inicijativom i kreativnošću može istaknuti i napredovati na radnom mjestu. Također, treba naglasiti činjenicu da su u početku razvoja kompanije Google zaposlenici dobivali opcijske dionice kao dio plaće, a kako je s vremenom vrijednost dionica značajno porasla, mnogi od njih su se jako obogatili.

Dakle, Google je jedan od najboljih primjera kako motivirati zaposlenike, putem materijalnih i nematerijalnih motivacijskih tehnika, jer pomoću njih ova kompanija uspijeva držati motivaciju svojih radnika na vrlo visokoj razini, kao što uspijeva na osnovu ovih beneficija i privući visokokvalificirane zaposlenike širom svijeta.

Kao specifičnost rada u Google-u može se istaknuti drugačiji pogled na poslovanje, pogotovo kada je riječ o softverskom dijelu. Naime, rokovi za završetak pojedinih dijelova projekta, dodijeljeni zadaci i obaveze klasičan su dio rada u skoro svakoj softverskoj kompaniji. Međutim, u Googlu se zaposleni neće sresti s takvim stvarima, jer je većina stvari prepuštena inicijativi samih inženjera.

Kao primjer motivacijskih tehnika kompanije Google može se istaknuti slijedeće:

- zdravstvena zaštita za radnike i njihovu obitelj, a u središtu Google-a se nalaze i fizioterapeut i zubar koji su na raspolaganju radnicima,
- fleksibilno radno vrijeme, kao i znatan broj dana godišnjeg odmora,
- posebne pogodnosti za trudnice, novopečene majke, ali i očeve,
- korporativni dječji vrtić te subvencija dijela troškova školovanja djece zaposlenika (školske knjige, oprema i slično),
- služba za pomoć radnicima koja se bavi pitanjima osobne, financijske i pravne prirode,
- mogućnosti daljnjeg školovanja i napredovanja,
- prostorije za odmor i razonodu (teretana, fitness, stolni tenis, biljar, igraonica video igara i slično),

- popusti za kupnju Google proizvoda i slično.

Ovo je samo mali dio usluga koji nudi Google svojim radnicima, a dosta opcija ovisi o lokaciji gdje se kompanija nalazi u pojedinoj zemlji. Sve navedeno pokazuje da se kompanija brine o svojim zaposlenicima i time stvara jednu pozitivnu i kreativnu radnu atmosferu, što znači da je Google savršen primjer korištenja motivacije.

Jedan od važnih motivacijskih čimbenika za razvoj karijere pojedinog zaposlenika kompanije Google jest i mogućnost napredovanja. Stoga je potrebno identificirati i pratiti zaposlenike s visokim potencijalom, koji će moći popuniti rukovodeća radna mjesta kada se za to pojavi potreba. Proces je važan zbog održanja kontinuiteta učinkovitog izvršavanja radnih zadataka. Prema svemu navedenom, specifični ciljevi koji se mogu navesti u ovome području su unapređenje sustava napredovanja i razvoja karijere, poboljšanje postupka i razvoj objektivnih kriterija ocjenjivanja, unapređenje sustava plaća i nagrađivanja i slično. Sve to snažno utječe na motivaciju zaposlenika, jer svaki zaposlenik ima mogućnost iskazati i razviti svoje kreativne potencijale te, bez obzira na formalnu poziciju u kompaniju, putem svojeg individualnog učinka ostvariti mogućnost napredovanja. Zbog toga su zaposlenici kompanije Google izuzetno motivirani, jer znaju da će njihove sposobnosti i inicijative biti prepoznati i adekvatno valorizirani.

Zaposlenici (pogotovo programeri) su stimulirani da postignu uspjeh na način da projekt na kojem su radili od početka izađe iz faze razvoja i bude službeno predstavljen javnosti kao Google-ov proizvod. Svi programeri koji su sudjelovali u razvoju projekta koji je ugledao svjetlost dana dobivaju adekvatne (novčane) nagrade. Isto tako, treba naglasiti da nisu svi projekti jednako vrednovani te oni projekti koji su od značaja za Google nose veću odgovornost za programere, ali i veću zaradu. Recept koji Google nudi je u biti prilično jednostavan: dati ljudima mogućnost da rade ono što vole i da se izbore za svoje ideje i u tom slučaju uspjeh neće izostati.

Kompanije Google se ističe po tome što ima dobro razvijenu strategiju pri procesu socijalizacije i profesionalne orijentacije zaposlenih. Uprava smatra da je jako važno da novi zaposlenici budu na adekvatan način uvedeni u posao, jer prva iskustva radnika, pogotovo novozaposlenog, bitno određuju njegov kasniji odnos prema kompaniji, radu i uspjehu u poslu. Google vrši proces socijalizacije i orijentacije novozaposlenih osoba, a to je proces u kojem se nova osoba uvodi u posao i detaljno upoznaje s kompanijom, uvjetima rada, pravilima ponašanja, ljudima sa kojima će raditi, sadržajem organizacijske kulture i klime,

pravima, obavezama i odgovornostima. Zaposlenici se trude stvoriti uvjete da novoprimiteljnik od samog početka stekne pozitivan dojam o kompaniji i radnoj sredini, da se osjeti poželjnim i važnim, da započne sa formiranjem dobrih radnih navika i osposobi se za rad na poslovima za koje je primiteljnik. Sve to rezultira visokim zadovoljstvom zaposlenih radnom okolinom i odnosima s kolegama.

## 5. ZAKLJUČAK

Poduzeća su danas suočena s brzim i velikim promjenama koje utječu na suvremeno poslovanje i menadžment, kao i u promjeni vrijednosti onoga što za poduzeće stvara vrijednost. U ranijem razdoblju je pojam kapitala i stvaranje vrijednosti bio u sferi novca, dok u današnjim, suvremenim uvjetima poslovanja, najvrjedniji kapital i vrijednosti za poduzeće predstavljaju ljudi i njihova znanja, dakle kreativni i razvojni resursi. Glavni elementi konkurentnosti postaju ljudi, njihov razvoj, motivacija i zadovoljstvo poslom.

Zbog oštre konkurencije koja je prisutna na globalnom svjetskom tržištu, poduzeća su prinuđena maksimalno koristiti sva svoja dobra i raspoložive resurse. Upravo zbog toga, mora se raditi na motiviranosti, obrazovanju, osposobljavanju i usavršavanju ljudskih resursa, kako bi se na taj način stekla nova i proširila postojeća znanja i sposobnosti. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih sve više postaju osnova zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih resursa, s obzirom da se kreiranjem kvalitetnog sustava motivacije zaposlenih može pomoći poduzeću u povećanju svoje konkurentske sposobnosti.

Motivacija je rezultat interakcije između pojedinca i situacije. Ljudi se razlikuju po temeljnom motivacijskom nagonu. Motivacija se definira kao skup procesa koji je odgovoran za intenzitet, smjer i upornost u nastojanjima da se postigne neki cilj. Tri ključna elementa u definiciji su intenzitet, smjer i upornost. Intenzitet se odnosi na to koliko se jako osoba trudi. Visoki intenzitet najvjerojatnije neće dovesti do poželjnih ishoda u performansi na poslu ukoliko se trud ne usmjeri tako da je koristan za organizaciju. Motivacija sadrži i dimenziju upornosti, a ona označava koliko dugo neka osoba može održati svoja nastojanja.

Motivacija je utjecaj koji pokreće, usmjerava i održava željeno ponašanje ljudi. Na motiviranost pojedinca utječu njegove osobne karakteristike, karakteristike posla i karakteristike organizacije u kojoj radi. Da bi trud doveo do dobre performanse, osoba mora imati potrebne sposobnosti za rad, a sustav ocjenjivanja kojim se mjeri pojedinčeva performansa mora se smatrati pravednim i objektivnim. Ukoliko je sustav nagrađivanja oblikovan tako da zaposlenici smatraju da se dobra performansa isplati, nagrade će joj dati potporu i poticati daljnju dobru performansu.

Motivacija je utjecaj koji pokreće, usmjerava i održava ciljano i željeno ponašanje ljudi. Motivacija igra veoma značajnu ulogu kod upravljanja poduzećima, jer svaki kvalitetan

menadžer, koristeći različite motivatore, nastoji zadovoljiti želje svojih suradnika, kako bi njihovo ponašanje postalo poželjno i prihvatljivo za radnu organizaciju. Na motiviranost pojedinca utječu njegove osobne karakteristike (potrebe, stavovi i interesi), karakteristike posla (značaj i sličnost radnih zadataka, samostalnost izvođenja i povratna veza) te karakteristike organizacije, koje uvelike utječu na specifičnosti pojedinih rješenja i strategiju motivacije.

Za menadžment poduzeća je od izuzetne važnosti poznavanje profila motivacije svojih zaposlenih. Produktivnost rada izravno ovisi od stupnja motiviranosti njegovih zaposlenika. Kako bi se ostvario maksimalni stupanj motivacije zaposlenih, menadžeri moraju poznavati potrebe i motive ljudi kojima rukovode i znati kako osigurati njihovo zadovoljenje. Satisfakcija zaposlenih je jedan od temeljnih načina na koji se stabilno može osigurati visoka razina produktivnosti, kao i kreativnosti zaposlenih. Tri dimenzije motivacije su bitne za razumijevanje njenog utjecaja na radne performanse zaposlenih, a to su pravac, intenzitet i postojanost. Intenzitet motivacije određuje količinu napora koju će neko uložiti u jedinici vremena radi zadovoljavanja svojih potreba. Ukoliko je intenzitet motivacije veći, utoliko će zaposleni u poduzeću ulagati više napora u ostvarivanje svojih zadataka. Postojanost motivacije pokazuje vrijeme ulaganja određenog nivoa napora u određenom pravcu.

U korporaciji Google vidljivo je da zaposlenici imaju čitav niz materijalnih i nematerijalnih motivatora, bez obzira na činjenicu što razina plaća možda i nije toliko visoka koliko mnogi ljudi misle, ali je zato tu čitav niz ostalih pogodnosti i beneficija koji zaposlenike čine sretnima i motiviranim. Veliki broj zaposlenika motiviran je za daljnje napredovanje i usavršavanje, a što im je u velikoj mjeri i omogućeno. Stoga je na menadžmentu kompanije i dalje zadatak da zadrže razinu motiviranosti svojih zaposlenika, jer na taj način iz njih izvlače ono najbolje, čime se omogućuje opstanak kompanije u samom svjetskom vrhu.

## **Sažetak**

Upravljanje ljudskim resursima kao poslovna funkcija objedinjuje poslove i zadatke vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, odabir, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. Glavni podsustavi funkcije ljudskih resursa mogu se svesti na zapošljavanje, profesionalni razvoj, poticanje uspješnosti na radu, otkrivanje menadžerskih potencijala i informiranje u području ljudskih resursa. Svaki podsustav sadrži niz procesa, nužnih za ostvarivanje funkcije ljudskih resursa.

Zaposlenici i pitanje njihove motivacije je jedno od pitanja vezanih za poslovanje poduzeća koje su u posljednje vrijeme sve češće postavljaju i sve više dobiva na značaju. Pored ostalih izazova u upravljanju koji se zbog toga postavljaju, postavlja se i pitanje kako motivirati zaposlene. Kada se na elementarne uvjete dodaju i posebne mjere za motiviranje zaposlenika, s punim se pravom i sigurnošću može očekivati kontinuirano poboljšanje poslovnih procesa i poslovnih rezultata. Naročito je to istaknuto u kompaniji Google, u kojoj je veoma važna motivacija i zadovoljstvo zaposlenika te se tome posvećuje velika pažnja menadžmenta.

**Ključne riječi: zaposlenici, motivacija, Google**

## **Summary**

Human resource management as a business function combines the activities and tasks related to people, their recruitment, selection, training and other activities aimed at the development of employees. The main subsystems of the human resource management can be reduced to the recruitment, professional development, encouraging success at work, disclosure of management resources and information in the field of human resources. Each subsystem contains a lot of processes which are necessary for the realization of the human resource management.

Employees and their motivation is one of the question related to the operation of companies that have recently increasingly sets and is increasingly gaining in importance. Among other challenges in the management, there is the question of how to motivate employees. When the basic conditions are updated with special measures to motivate employees, with full rights and security company can expect continuous improvement of business processes and business results. In particular, it is pointed at Google, which is very important motivation and employee satisfaction.

**Key words: employees, motivation, Google**

## Literatura

### Knjiga:

1. Avelini Holjevac, I. (2002): Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
2. Bahtijarević - Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.
3. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P. (2004): Menažment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb
4. Bebek, B. (2005): Integrativno vodstvo – leadership, Sinergija, Zagreb.
5. Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.
6. Buble, M., Matic, I. (2011): Ostvarivanje funkcija menadžmenta u malim hrvatskim poduzećima, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.
7. Drucker, P. (2005): Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb.
8. Harman, C., Brelade, S. (2000): Knowledge Management and the Role of HR, Prentice-Hall.
9. Hrvatska gospodarska komora (2004): Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama, Zagreb.
10. Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2005): Organizational Behavior and Management, McGraw Hill, Boston.
11. Lazibat, T., Dumičić, K. (2009): Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb.
12. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima: 4. izdanje, Adeco, Zagreb.
13. Mazzi, B. (2011): Što nas motivira na kvalitetan rad?, HDOD, Zagreb.
14. Sladoljev, J. et al. (2009): Upravljanje ljudskim potencijalima u cilju povećanja konkurentnosti poduzeća, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik.
15. Tipurić, D. et al. (1999): Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb.
16. Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola, Čakovec.



17. Vesić, D. (2010.) Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010.“, Kruševac, str. 264-270.
18. Zekić, Z. (2000): Logistički menadžment, Glosa, Rijeka.
19. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka
20. Žugaj, M., Dumičić, K., Dušak, V. (2006): Temelji znanstvenoistraživačkog rada: metodologija i metodika, Tiva, Varaždin.

### Časopis:

1. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 1, Zagreb, str. 56-63.
2. Pološki, N. (2003): Ženski stil vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled br. 54., Zagreb.

### Internet:

1. [www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp)

## Popis slika

<b>Slika 1: Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti.....</b>	<b>12</b>
<b>Slika 2: Koristi od upravljanja ljudskim resursima .....</b>	<b>15</b>
<b>Slika 3: Determinante učinka zaposlenih .....</b>	<b>19</b>
<b>Slika 4: Proces motivacije.....</b>	<b>20</b>
<b>Slika 5: Maslowljeva hijerarhija potreba .....</b>	<b>22</b>
<b>Slika 6: Herzbergova dvofaktorska teorija.....</b>	<b>24</b>
<b>Slika 7: Teorija motivacije uloga .....</b>	<b>26</b>
<b>Slika 8: Porter-Lawlerov model očekivanja .....</b>	<b>29</b>

**Slika 7: Osnovne komponente teorije pravednosti..... 31**