

# Povezanost motivacije i uspješnosti u prodaji na primjeru bankarskog sektora u Republici Hrvatskoj

---

Culej, Ivana

Postgraduate specialist thesis / Završni specijalistički

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:668702>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-11**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Sveučilišni specijalistički studij  
Organizacija i menadžment**

**POVEZANOST MOTIVACIJE I USPJEŠNOSTI U PRODAJI  
NA PRIMJERU BANKARSKOG SEKTORA U REPUBLICI  
HRVATSKOJ**

Sveučilišni specijalistički rad

**Ivana Culej**

**Zagreb, veljača 2024.**

# **PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU SVEUČILIŠNOG SPECIJALISTIČKOG STUDIJA**

Ime i prezime: Ivana Culej

Datum i mjesto rođenja: 16.02.1983., Zagreb

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Ekonomski fakultet u Zagrebu, 2012.

## **PODACI O SVEUČILIŠNOM SPECIJALISTIČKOM RADU**

Vrsta studija: Sveučilišni specijalistički studij

Naziv studija: Organizacija i menadžment

Naslov rada: Povezanost motivacije i uspješnosti u prodaji na primjeru bankarskog sektora u Republici Hrvatskoj

Naslov rada (engleski jezik): The relationship between motivation and sales performance on the example of the banking sector in the Republic of Croatia

UDK (popunjavanje Knjižnica): \_\_\_\_\_

Fakultet na kojem je rad obranjen: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

## **POVJERENSTVO, OCJENA I OBRANA RADA**

Datum prihvaćanja teme: 30.01.2024.

Mentor: Prof. dr. se. Zvonimir Galić

Povjerenstvo za ocjenu rada:

1. Izv. prof. dr. se. Tomislav Hernaus, Predsjednik povjerenstva
2. Prof. dr. se. Zvonimir Galić, Član povjerenstva
3. Prof. dr. se. Anita Pavković, Član povjerenstva

Povjerenstvo za obranu rada:

1. Izv. prof. dr. se. Tomislav Hernaus, Predsjednik povjerenstva
2. Prof. dr. se. Zvonimir Galić, Član povjerenstva
3. Prof. dr. se. Anita Pavković, Član povjerenstva

Datum obrane rada: 13.02.2024.

**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Sveučilišni specijalistički studij  
Organizacija i menadžment**

**POVEZANOST MOTIVACIJE I USPJEŠNOSTI U PRODAJI  
NA PRIMJERU BANKARSKOG SEKTORA U REPUBLICI  
HRVATSKOJ  
THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND SALES  
PERFORMANCE ON THE EXAMPLE OF THE BANKING  
SECTOR IN THE REPUBLIC OF CROATIA**

Sveučilišni specijalistički rad

**Student: Ivana Culej  
Matični broj studenta: PDS-19-2022  
Mentor: dr. sc. Zvonimir Galić, red. prof.**

**Zagreb, veljača 2024.**

## **Sažetak**

Motivacija predstavlja jednu od komponenti organizacijskog uspjeha poduzeća, odnosno visoko motivirani djelatnici pretpostavka su organizacijske uspješnosti. Budućnost organizacije kao i njezini poslovni rezultati uvelike su određeni ulaganjem u zaposlenike, brigom o njima i primjenom pravilnih motivacijskih tehnika. Novac predstavlja važan motivator i glavni je predstavnik odgovarajuće materijalne tehnike motiviranja. No, da bi se postigao željeni motivacijski potencijal i izgradio cjeloviti motivacijski sustav potrebno je uključiti i nematerijalne tehnike motiviranja koje imaju sve značajniju ulogu kod zaposlenika. Rezultati provedenog istraživanja o motivaciji zaposlenih u prodajnoj mreži bankarskog sektora Republike Hrvatske upućuju da većina ispitanika ima pozitivan stav prema prodaji. Bonusi i dodatne nagrade povećavaju njihov stupanj motivacije. Utvrđena je i povezanost dodatnih nagrada i bonusa sa zadovoljstvom na poslu. Zadovoljstvo poslom i ostvarenost prodajnih ciljeva nisu značajno povezani, dok je osobna sklonost prodaji umjereno i statistički značajno povezana s motivacijskim čimbenicima. Motivacijski čimbenici značajno su povezani sa zadovoljstvom na poslu, dok se ne pokazuje značajna povezanost s ostvarenjem prodajnih ciljeva. Većina ispitanika zadovoljna je svojim trenutnim poslom. Promatrajući zadovoljstvo motivacijskim čimbenicima, ispitanici su najzadovoljniji međuljudskim odnosima, a najnezadovoljniji su plaćom. Bankarski je sektor u Republici Hrvatskoj stabilan, likvidan i visoko konkurentan. No, iako je bankarski sektor stabilan, prate ga česte promjene i izazovi pa bi stoga banke trebale kontinuirano razvijati strategije koje će prodavačima davati visok prioritet, i to kroz kreiranje odgovarajućih motivacijskih i drugih programa. Motivirani djelatnici u prodaji predstavljaju ključni čimbenik za postizanje konkurentne prednosti te dugoročnog rasta i razvoja banaka.

**Ključne riječi: motivacija, teorije motivacije, prodaja, bankarstvo, zadovoljstvo poslom**

## **Abstract**

Motivation represents one of the components of the organizational success of a company, i.e. highly motivated employees are prerequisites for organizational success. The future of the organization and its business results are significantly determined by investing in employees, taking care of them and applying proper motivational techniques. Money is an important motivation driver and represents main appropriate material motivation technique. However, in order to achieve the desired motivational potential and to build a complete motivational system, it is necessary to include non-material motivational techniques which play an important role for employees. The results of the conducted research on the motivation of employees in sales network of the banking sector in Republic of Croatia indicate that the majority of respondents have a positive attitude towards sales. Their level of motivation is being increased with bonuses and additional rewards. The connection between additional rewards and bonuses with job satisfaction was also determined. Job satisfaction and achievement of sales goals are not significantly related, while personal inclination for sale is moderately and statistically significantly related to motivational factors. Motivational factors are significantly related to job satisfaction, while no significant relationship is shown with the achievement of sales goals. Most of the respondents are satisfied with their current job. While observing satisfaction with motivational factors, respondents are most satisfied with interpersonal relationships. They are most dissatisfied with salary. The banking sector in the Republic of Croatia is stable, liquid and highly competitive. Although the banking sector is stable, it is facing frequent changes and challenges. This is the reason why banks should continuously develop strategies that will give sellers a high priority through the creation of appropriate motivational and other programs. Motivated employees in sales sector are the key factor for achieving competitive advantage, long-term growth and development of banks.


**Key words: motivation, motivation theory, sales, banking, job satisfaction**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je sveučilišni specijalistički rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

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

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

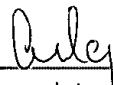
  
\_\_\_\_\_  
(vlastoručni potpis studenta)  
Zagreb, 01.02.2024.  
\_\_\_\_\_  
(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

  
\_\_\_\_\_  
(personal signature of the student)  
Zagreb, 01.02.2024.  
\_\_\_\_\_  
(place and date)

## **Zahvala**

**Dragom Bogu na svim blagoslovima i milosti, na snazi i beskrajnoj ljubavi.**

**Mojoj cijeloj obitelji na neizmjernej pomoći, ljubavi i razumijevanju.**

**Mojim dragima na nebu, a koji su me voljeli i bili uvijek ponosni na mene.**

**Vlč. Draženu Radigoviću na bezuvjetnoj podršci i duhovnom vodstvu.**

**Poslodavcu, Privrednoj banci Zagreb, što su prepoznali i financijski podržali moju želju za daljnjim školovanjem.**

**Mentoru i izuzetnom psihologu dr. sc. Zvonimiru Galiću, redovitom profesoru na Filozofskom fakultetu u Zagrebu, na strpljenju, stručnoj pomoći i povjerenju.**

**Prof. dr. sc. Tomislavu Hernausu, voditelju specijalističkog studija „Organizacija i menadžment“ na nesebičnoj pomoći, podršci i svim rješenjima koja su bila ključna za uspješno studiranje.**



## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1. 1. Predmet rada i ciljevi istraživanja</b> .....	2
<b>1. 2. Metode istraživanja i izvori podataka</b> .....	2
<b>1. 3. Sadržaj i struktura rada</b> .....	3
<b>2. MOTIVACIJSKI OKVIR U DEFINIRANJU UTJECAJA NA PONAŠANJE LJUDI</b> .....	4
<b>2. 1. Pojmovno određenje motiva i motivacije</b> .....	4
<b>2. 2. Vrste motivacije i čimbenici utjecaja na motivaciju</b> .....	8
<b>2. 3. Sinteza istraživanja o motivaciji za rad</b> .....	13
<b>2. 4. Teorije motivacije za rad</b> .....	15
<b>2. 4. 1. Obilježja osnovnih vrsta sadržajnih teorija motivacije</b> .....	18
<b>2. 4. 2. Obilježja osnovnih vrsta procesnih teorija motivacije</b> .....	23
<b>2. 5. Učinci motivacije</b> .....	29
<b>3. MOTIVACIJA NA POSLU I STRATEGIJE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA</b> .....	31
<b>3. 1. Ljudski faktor kao temeljni resurs poduzeća</b> .....	31
<b>3. 2. Analiza motivacijskih tehnika</b> .....	32
<b>3. 3. Važnost upravljanja motivima zaposlenika i utjecaj na radnu uspješnost</b> .....	39
<b>3. 4. Motivacija za rad, zadovoljstvo poslom i radna uspješnost – važnost psihologije</b> .....	48
<b>3. 5. Ulaganje u zaposlenike i trendovi upravljanja ljudskim potencijalom</b> .....	49
<b>4. VAŽNOST MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA U OKVIRU PRODAJNOG PROCESA BANAKA</b> .....	52
<b>4. 1. Bankarski sektor u Republici Hrvatskoj</b> .....	52
<b>4. 2. Temeljna obilježja prodaje</b> .....	55
<b>4. 3. Faze prodajnog procesa</b> .....	58
<b>4. 4. Uloga motivacije zaposlenika u prodaji i postizanju prodajnog rezultata</b> .....	59
<b>4. 5. Motivacija u bankarskom sektoru</b> .....	61

<b>5. ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH U PRODAJNOJ MREŽI BANKARSKOG SEKTORA REPUBLIKE HRVATSKE</b> .....	64
<b>5. 1. Metodologija istraživanja</b> .....	64
<b>5. 1. 1. Instrumenti i postupak</b> .....	64
<b>5. 1. 2. Sudionici istraživanja</b> .....	66
<b>5. 2. Rezultati istraživanja</b> .....	73
<b>5. 2. 1. Ostvarenost prodajnih ciljeva</b> .....	73
<b>5. 2. 2. Sklonost prema prodaji</b> .....	74
<b>5. 2. 3. Analiza motivacijskih čimbenika</b> .....	77
<b>5. 2. 4. Opće zadovoljstvo poslom</b> .....	81
<b>5. 2. 5. Veze između promatranih varijabli</b> .....	81
<b>5. 3. Dopunske analize</b> .....	87
<b>5. 4. Doprinos istraživanja i metodologija unapređenja motivacije prodajnog osoblja u bankarskom sektoru</b> .....	90
<b>5. 5. Ograničenja istraživanja</b> .....	96
<b>6. ZAKLJUČNA RASPRAVA</b> .....	97
<b>POPIS SLIKA/GRAFIKONA</b> .....	104
<b>POPIS TABLICA</b> .....	105
<b>ŽIVOTOPIS STUDENTA</b> .....	106
<b>PRILOZI</b> .....	107

## 1. UVOD

Ljudski resurs predstavlja najvažniji i najvrjedniji resurs svake organizacije. Ljudi posjeduju određena znanja, kompetencije i vještine koje im omogućavaju obavljanje svakodnevnog posla. Osim toga, oni trebaju biti i motivirani kako bi što kvalitetnije i uspješnije obavljali posao. Iz toga proizlazi i strateški zadatak funkcije upravljanja ljudskim resursima, a to je izgradnja cjelovitog sustava motivacije koji će rezultirati zadržavanjem kvalitetnih djelatnika kroz poticanje njihovog stalnog angažmana, ali i privlačenje novih iznimno angažiranih djelatnika koji će prepoznati kvalitetan sustav upravljanja ljudskim potencijalima u pogledu motivacije i njenih programa.

Materijalno i nematerijalno nagrađivanje predstavljaju motivacijske tehnike pomoću kojih je moguće kreirati zadovoljavajući sustav nagrađivanja i motivacije pri čemu je bitno voditi računa da se nagrade, neovisno o tome radi li se o materijalnim ili nematerijalnim nagradama, temelje na onome što organizacije žele postići kroz ponašanje i djelovanje svojih zaposlenika. Iako je primarno kroz povijest naglasak bio na materijalnom nagrađivanju, čini se da sve značajnije i važnije za zaposlenike postaje nematerijalno nagrađivanje (Hemakumara 2020.).

Motivacija je važna u svim aspektima ljudskog života, a posebno značajnu ulogu ima u aktiviranju prodavača jer se radi o izrazito zahtjevnom poslu kod kojeg je aktivan trud prodavača neophodan za uspjeh posla. Smatra se kako su prodajne aktivnosti i prodajni rezultati poduzeća uvelike uvjetovani motiviranošću zaposlenika.

Bankarski sektor je u današnje suvremeno doba usmjeren na prodaju, a tome u prilog govori i niz različitih financijskih proizvoda i usluga, od onih jednostavnih poput digitalnog bankarstva, pa sve do sofisticiranijih i složenijih poput investicijskih certifikata i drugih koji su namijenjeni klijentima banaka radi zadovoljavanja njihovih financijskih potreba. Analogno tome, motivacija djelatnika uvelike je značajna u bankarskom sektoru budući da o njoj uvelike ovisi postizanje kako osobnih tako i organizacijskih prodajnih ciljeva. Samo motivirani djelatnici bit će spremni koristiti svoj puni potencijal i sposobnosti.

## **1. 1. Predmet rada i ciljevi istraživanja**

Predmet rada ovog specijalističkog poslijediplomskog rada je odnos motivacije za rad, osobna sklonost prodaji i ostvarenosti prodajnih ciljeva kod prodajnog osoblja u bankama.

Kao temeljni ciljevi istraživanja poslijediplomskog specijalističkog rada ističu se:

- provesti sekundarno istraživanje i obrazložiti temeljne teorijske spoznaje o motivaciji, teorijama motivacije, motivaciji za rad i prodajnom procesu;
- analizirati stanje bankarskog sektora u Republici Hrvatskoj;
- provesti primarno istraživanje o korelaciji motivacije i uspješnosti u prodaji na primjeru bankarskog sektora u Republici Hrvatskoj, identificirati čimbenike motivacije prodajnog osoblja u bankama, analizirati njihov osobni stav prema prodaji, ispitati zadovoljstvo zaposlenika na trenutnom radnom mjestu i otkriti perspektive mogućeg napredovanja.
- dati preporuke stručnjacima s područja upravljanja ljudskim resursima za unapređenje motivacije u bankarskom sektoru Republike Hrvatske.

## **1. 2. Metode istraživanja i izvori podataka**

Kako bi se izvršili temeljni ciljevi istraživanja metodologija koja će se u radu koristiti uključuje primarno i sekundarno istraživanje, pri čemu je u okviru sekundarnog istraživanja napravljena kvalitativna analiza domaće i strane stručne te znanstvene literature, dok primarno istraživanje uključuje kvantitativnu analizu podataka dobivenih kao rezultat anketnog upitnika namijenjenog za sve djelatnike koji su uključeni u prodajni proces u bankama.

Anketni upitnik izrađen je putem Google Forms-a i distribuiran online. Rezultati anketnog upitnika obrađeni su SPSS-om 25 (*Statistical Package for Social Sciences*), statističkim programom za obradu podataka i Excel-om te iskazani tablično i u obliku grafikona. Anketni upitnik distribuiran je online bez ograničenja na neko prostorno područje.

Sekundarni podaci prikupljeni su u Nacionalnoj sveučilišnoj knjižnici, Knjižnicama grada Zagreba te iz elektroničkih baza dostupnih putem Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.

### 1. 3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen na šest poglavlja od kojih je svako poglavlje podijeljeno na nekoliko potpoglavlja.

U sklopu prvog poglavlja, *Uvoda*, definirani su predmet i cilj rada, ciljevi i metode istraživanja te korišteni izvori podataka. Na kraju poglavlja objašnjen je sadržaj i struktura rada.

*Motivacijski okvir u definiranju utjecaja na ponašanje ljudi* naslov je drugog poglavlja. Na početku poglavlja definiran je pojam motiva i motivacije. U nastavku su navedene osnovne vrste motivacije s čimbenicima koji utječu na motivaciju te objašnjene teorije motivacije za rad kao i temeljni učinci motivacije.

Treće poglavlje s naslovom *Motivacija na poslu i strategije motiviranja zaposlenika* na samom početku u središte stavlja ljudski faktor kao temeljni resurs poduzeća. Nakon toga istaknute su temeljne razlike materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika kao osnovnih motivacijskih tehnika. U nastavku poglavlja govori se o važnosti upravljanja motivima zaposlenika i utjecaju na radnu uspješnost. Na kraju poglavlja istaknuta je važnost ulaganja u zaposlenike, a potom su predstavljene i glavni trendovi upravljanja ljudskim potencijalom.

Četvrto poglavlje naziva se *Važnost motivacije zaposlenika u okviru prodajnog procesa banaka*. Na početku poglavlja prezentirane su navedene faze prodajnog procesa. U nastavku poglavlja govori se o ulozi motivacije zaposlenika u prodaji i postizanju prodajnog rezultata. Na kraju poglavlja predstavljena su osnovna saznanja o bankarskom sektoru u Republici Hrvatskoj.

Rezultati provedenog primarnog istraživanja prikazani su u sklopu petog poglavlja koje nosi naslov *Istraživanje motivacije zaposlenih u prodajnoj mreži bankarskog sektora Republike Hrvatske*. Na početku poglavlja objašnjena je metodologija istraživanja. Nakon toga slijedi predstavljanje rezultata istraživanja pri čemu je naveden doprinos kao i metodologija unapređenja motivacije prodajnog osoblja u bankarskom sektoru. Na kraju poglavlja navedena su glavna ograničenja istraživanja.

U okviru posljednjeg poglavlja s naslovom *Zaključak* istaknute su glavne teorijske spoznaje o predmetu rada kao i zaključci o provedenom istraživanju.

Nakon zaključka slijedi popis korištene literature, popis slika i grafikona, popis tablica i životopis studenta.

## 2. MOTIVACIJSKI OKVIR U DEFINIRANJU UTJECAJA NA PONAŠANJE LJUDI

U okviru poglavlja definiran je pojam motiva i motivacije, navedene su temeljne vrste motivacije i predstavljeni glavni čimbenici koju utječu na motivaciju. Potom su istaknute temeljne spoznaje o različitim oblicima motivacije za rad kao i očekivani ili predvidivi učinci motivacije.

### 2. 1. Pojmovno određenje motiva i motivacije

U okviru poglavlja definirat ćemo pojam motiva i motivacije. Kroz sintezu tih definicija identificirat ćemo zajedničke elemente kao i razlike između definicija. Na temelju toga, zaključujemo da motivacija nije ograničena na jedinstvenu definiciju, već se može promatrati iz različitih perspektiva, čime se obogaćuje razumijevanje ove kompleksne psihološke dimenzije.

Riječ motivacija je izvedena iz latinske riječi *motus* što znači pokretati, utjecati, oduševiti se. Ona podrazumijeva stupanj do kojeg je pojedinac potaknut na djelovanje te predstavlja skup psiholoških procesa koji uzorkuju usmjeravanje ponašanja pojedinca prema nekom određenom cilju. Temeljna svrha motivacije u kontekstu radne organizacije je pozitivno jačanje željenog i očekivanog ponašanja pojedinca u okviru organizacije (Hemakumara, 2020.).

Buble (2006.) u najopćenitijem smislu definira motivaciju kao „*svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi*“ (str. 336.).

Slika 1. prikazuje motivacijski lanac.

Slika 1. Motivacijski lanac Potrebe-Želje-Satisfakcija



Izvor: izrada autora prema: Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d. o. o., str. 336.

Motivacija se ostvaruje kroz integraciju lanca reakcija, i to od osjećaja potrebe koji uzrokuju javljanje želje za ispunjenjem tih potreba, u protivnom dolazi do tenzija koje rezultiraju akcijama pa sve do konačne faze, odnosno satisfakcije koja predstavlja rezultat tog procesa. (Buble, 2006.).

Motivacija predstavlja zajednički pojam za sve unutarnje čimbenike koji objedinjuju intelektualnu i fizičku energiju, pokreću i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje i određuju mu smjer, intenzitet i trajanje. Dva su aspekta promatranja motivacije u kontekstu organizacije. Prvi je aspekt, gledište pojedinca kod kojeg se motivacija definira kao interno stanje koje rezultira ostvarenjem cilja. Drugi je aspekt, gledište menadžera gdje motiviranje predstavlja aktivnost kojom se osigurava da zaposlenici teže ostvariti postavljene ciljeve. Značenje obaju aspekta podrazumijeva kako je motivacija ulaganje napora da se postignu rezultati. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Milkovich i Newman (2006.) ističu kako motivacija obuhvaća tri elementa: (1) *ono što je važno osobi*, (2) *u zamjenu za* (3) *željeno ponašanje* (str. 309.).

Prema Kalogiannidisu (2021.) motivacija je značajan čimbenik organizacijskog rasta. Analogno tome, svaki poslodavac trebao bi nastojati implementirati najefikasniji motivacijski sustav kako bi postigao održiv razvoj. Može se zaključiti kako je motivacija značajan faktor uspješnog poslovanja koji poduzeća trebaju uzeti u obzir i posvetiti mu dovoljno pažnje. Ona uvelike doprinosi rastu i razvoju poslovne organizacije i to ne samo u pogledu zadovoljstva zaposlenika već i u pogledu održivosti što ujedno predstavlja imperativ prilikom kreiranja strategije poduzeća. Efikasan motivacijski sustav kroz organizacijski rast uzimajući u obzir pitanje održivosti dovodi do općeg gospodarskog i ekonomskog razvoja.

Motivacija se ističe kao vitalan resurs koji omogućuje pojedincu prilagodbu, produktivnost i održavanje prosperiteta u promjenjivim, fluktuirajućim i turbulentnim uvjetima (Souders, B. (2019.), *The Vital Importance and Benefits of Motivation*, preuzeto 24.09.2023. s <https://positivepsychology.com/benefits-motivation/#important>). Motivacija se ističe kao važan input od egzistencijalne važnosti za pojedinca jer mu donosi višestruku korist posebno u situacijama kada se suočava s raznim nepovoljnim uvjetima kao što su: financijske i zdravstvene poteškoće, gubitak posla, sukobi u osobnim odnosima, ekonomske krize, socijalne nesigurnosti, prirodne katastrofe i dr.

Certo i Certo (2009.) definiraju motivaciju kao unutarnje stanje koje pojedinca potiče na postupke koji ga vode do nekog cilja, odnosno motivacija objašnjava zašto se ljudi ponašaju

tako kako se ponašaju. Zbog toga je bitno da menadžer razumije svoje zaposlenike jer što ih bolje razumije u većoj će mjeri moći utjecati na njih i biti dosljedniji u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Upravo se motiviranje zaposlenih smatra ključem postizanja organizacijskih ciljeva. Iz toga proizlazi kako je temeljna zadaća menadžera spoznati motive svojih zaposlenika koji ih potiču na akciju. Menadžer koji poznaje sve ono što pojedinog zaposlenika pokreće, moći će učinkovitije upravljati zadovoljavanjem tih motiva te izvršiti utjecaj s ciljem postizanja opće organizacijske koristi.

Motivacija uključuje sve procese koji se nalaze unutar pojedinca koji utječu na razinu, smjer i trajanje napora uloženog u poslu (Miljković i Rijavec, 2007.). Može se zaključiti kako o motivaciji ovisi što će pojedinac raditi, koliko će se truditi kako bi obavio posao koji radi i koliko dugo će ustrajati u svom poslu.

Jambrek i Penić (2008.) ističu kako priča o motivaciji upućuje na pokretačke sile unutar pojedinca koje mogu biti pozitivne i negativne. Iako se radi o silama koje su suprotstavljene i različite, one pokreću pojedinca na neko određeno ponašanje.

Motivacija se može definirati kao unutarnji nagon koji potiče pojedinca da se ponaša tako da osigurava ostvarenje svojih ciljeva, odnosno zadovoljenje njegovih potreba. Motivacija usmjerava ljudsko ponašanje, a njezin nedostatak objašnjava zašto pojedinci ne rade ono što bi trebali ili to što rade ne čine dovoljno dobro (Tudor i sur., 2010.). Može se zaključiti kako motivacija stoji u svakom ishodištu nekog ponašanja koje je usmjereno ostvarenju određenih ciljeva, osobnih ili poslovnih; ona započinje u nutрини čovjeka i ovisno o pokretačkim silama dalje se razvija i rezultira nekom vrstom ponašanja.

Motivacija se definira i kao proces kojim se određuje intenzitet, usmjerenost i ustrajnost pojedinca prema postizanju nekog cilja. Intenzitet opisuje koliko se pojedina osoba trudi, ovo je ujedno element koji je u fokusu kada se govori o motivaciji. No, visoka razina intenziteta neće pozitivno utjecati na radnu uspješnost ako pojedinac nije usmjeren prema ostvarivanju koristi za organizaciju odnosno ako je smjer njegove/njene motivacije krivi. Dimenzija upornosti sastavni je dio motivacije koji mjeri koliko dugo osoba može održavati stupanj upornosti. Smatra se da motivirani djelatnici ostaju uporni dok ne ispune svoj cilj (Robbins i Judge, 2018.).

S teorijskog gledišta, Beck (2003.) definira motivaciju kao pojam kojim se objašnjava zašto ljudi u određenim okolnostima i situacijama odabiru određeni način ponašanja. U tom pogledu osnovno motivacijsko pitanje je kako objasniti promjene u izborima među mogućim



ponašanjima koje pojedini organizam može proizvesti. Njegova temeljna motivacijska pretpostavka je da se organizmi približavaju cilju, ili da obavljaju neke aktivnosti gdje kao rezultat očekuju poželjne ishode, no s druge strane, ujedno izbjegavaju sve one aktivnosti za koje očekuju da bi mogla rezultirati neugodnim ili odbojnim ishodima.

Widarko i Brotosuharto (2022.) sintetizirali su razne vrste definicija. Tako motiviranje definiraju kao vještinu poticanja i usmjeravanja zaposlenika da žele uspješno raditi kako bi ostvarili svoje želje i organizacijske ciljeve. Motivacija se odnosi na vrstu napora koji pojedinac ulaže kako bi ostvario ciljeve, a usko je povezana sa zadovoljstvom zaposlenika i radnim učinkom. Ona je ponekad intuitivna, a ponekad proizlazi iz racionalnih odluka. Motivacija je psihološko stanje koje se javlja kao rezultat interakcije osobe i njenog radnog okruženja.

Motivi i motivacija predstavljaju jednu od najznačajnijih psiholoških kategorija koje se koriste kao instrument u okviru upravljanja ljudskim resursima. Motivi se mogu definirati kao unutrašnji pokretači koji čovjeka potiču na određen oblik i sadržaj ponašanja. Motivacija je rezultat, odnosno oblik ponašanja u okviru kojeg motivi imaju najznačajniju, odnosno dominantnu ulogu (Gutić i Barbir, 2020.).

Opsenica (2002.) ističe kako motivacijski proces započinje osjećajem nedostatka ili kada se poremeti ravnoteža u čovjekovom „ja“ (tjelesnom ili psihološkom). Tada se javlja želja za uklanjanjem tog nedostatka, odnosno poziv na akciju kako bi se zadovoljila određena potreba. Bitno je istaknuti kako se takva potreba ne javlja u slučaju apsolutno svakog nedostatka koji pojedinac osjeti, već samo uslijed onog koji utječe na poremećaj u cjelokupnoj čovjekovoj ravnoteži. Bitni elementi koji sudjeluju u stvaranju motiva za neko određeno ponašanje jesu želje koje predstavljaju određeni poriv fokusiran na neko određeno stanje ili predmet. Temeljna razlika između potreba i želja je to što su potrebe povezane s osjećajem nelagode, dok su želje fokusirane na postizanje zadovoljstva.

S gledišta posla i ponašanja ljudi u poslovnim organizacijama, općenito gledano, interes za motivaciju i problematiku povezanu s njome u samoj osnovi ima dvije dimenzije (Bahtijarević-Šiber, 1986.):

1. poboljšanje ljudske produktivnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
2. poboljšanje kvalitete radnog života u poslovnim organizacijama, a usporedno s poboljšanjem pažnja se fokusira prema razvoju kvalitetnijih socijalnih indikatora stanja ljudske organizacije poput motiviranosti, stavova, zadovoljstva radom koji neposredno

utječu na radnu uspješnost koja se promatra kroz produktivnost, izvršenje radnih zadataka, kreativne doprinose, izostanke, fluktuaciju i dr.

Štoković (1999.) također ističe kako je problem motivacije jedan od najvažnijih s gledišta psihologije i rezultat njegove analize trebao bi dati odgovor na ključno pitanje, a to je definiranje razloga zašto se ljudi u određenoj situaciji ponašaju i djeluju na ovakav, a ne onakav način te koji su pokretači njihova ponašanja i akcija. Sukladno tome, definira motivaciju kao ponašanje koje je fokusirano na neki cilj koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je upravo zadovoljenje čovjekovih potreba. Motivacija ujedno predstavlja zajednički pojam za sve one čimbenike koji iniciraju i usmjeravaju, održavaju ili organiziraju aktivnosti pojedinca.

Analizom definicija motivacije moguće je zaključiti da postoje različiti pristupi u definiranju motivacije kao i različite definicije motivacije. To znači da nema jednoznačne univerzalne definicije kojom bi se definirao pojam motivacije u potpunosti. Ono što je svim definicijama zajedničko je činjenica da je motivacija teorijski pojam, odnosno psihološki konstrukt pomoću kojega se objašnjava zašto ljudi u određenom trenutku odabiru određeno ponašanje te da su ponašanje i ciljevi usmjereni prema zadovoljavanju različitih ljudskih potreba, neovisno radi li se o osobnim ili poslovnim potrebama.

Motivacija se može promatrati i iz različitih gledišta. Tako se o motivaciji može govoriti kao o općem pojmu ili se može promatrati s aspekta organizacije, odnosno poduzeća. O motivaciji se može govoriti iz gledišta zaposlenika i iz gledišta menadžera. Motivacija je takvo stanje koje se razlikuje između i unutar pojedinca u različitim vremenima. Sve to dovodi do zaključka kako je motivacija složen pojam koji zahtijeva posebnu pozornost. Sama uloga motivacije, iako pokretačke sile unutar pojedinca mogu biti i negativne, načelno se povezuje s pozitivnim ishodištima i rezultatima. Neosporan je, dakle, utjecaj motivacije na ispunjenje osobnih, profesionalnih i organizacijskih ciljeva. Može se zaključiti da su ciljevi u gotovo svakoj definiciji motivacije. Iz toga proizlazi i konstatacija kako su ciljevi ujedno i motivatori, odnosno oni su ti koji izazivaju reakcije ljudi i usmjeravaju ljudsko ponašanje.

## **2. 2. Vrste motivacije i čimbenici utjecaja na motivaciju**

U okviru poglavlja fokusirat ćemo se na ključne aspektima motivacije te ćemo navesti i definirati temeljne vrste motivacije: unutarnja i vanjska. Objasnit ćemo kako ove vrste

motivacije oblikuju ljudsko ponašanje i donose različite rezultate. Analizirat ćemo i ključne čimbenike koji imaju utjecaj na motivaciju.

Psiholozi koji se bave organizacijskom psihologijom uglavnom razlikuju intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju. Slijedom toga dijele se i motivi, na one unutarnje, odnosno intrinzične i one vanjske, tj. ekstrinzične. U okviru intrinzičnih motiva spominju se obrazovanje, napredovanje, prilika za doživljavanje i dr., dok u ekstrinzične motive spada sustav plaća, prestiž radnog mjesta, rukovođenje i dr. Osim teorije motivacije, i sami rezultati istraživanja upućuju da bi se prvo trebalo raditi na ekstrinzičnim motivima te bi se nakon toga trebali u obzir uzeti i intrinzični motivi što će utjecati na postizanje veće motiviranosti i natprosječnih rezultata (Marušić, 1994.). Može se zaključiti kako je sinergijsko djelovanje ovih dviju vrsta motivacije važno i potrebno da bi se postigao željeni motivacijski učinak. Izgledno je da ni vanjska ni unutarnja motivacija nisu same po sebi dovoljne da u potpunosti dođe do potpune motiviranosti pojedinca. Analogno tome, ako organizacije žele usmjeriti intenzitet ponašanja svojih zaposlenika baš kao i sam uzrok ponašanja bitno je da menadžeri spoznaju što će od vanjskih ili unutrašnjih poticaja pozitivno djelovati na motivaciju zaposlenika te detektiraju načine kako održavati i ekstrinzičnu i intrinzičnu motivaciju.

Ljudi imaju različite ciljeve i to različito utječe na njihov rad. S jedne strane su zaposlenici koji su ekstrinzično motivirani. Tu se razlikuju oni koji teže maksimizaciji svog profita te im je najvažniji interes povećanje prihoda, a posao smatraju neugodnom dužnošću. Za razliku od njih, postoje i ekstrinzično motivirani djelatnici koje isključivo zanima društveni status. Oni rad smatraju alatom za dobivanje željene radne/društvene pozicije. Prema nekim izvorima, intrinzično motivirani djelatnici dijele se u tri skupine. Prva skupina su lojalni djelatnici koji se identificiraju s ciljevima organizacije za koju rade. Druga skupina su formalisti koji su usmjereni u postojeća pravila i procedure unutar organizacije dok treću skupinu čine autonomisti koji provode svoju ideologiju. Definicije i razlike između navedenih vrsta intrinzično motiviranih djelatnika značajne su radi predviđanja koji su najučinkovitiji motivatori za unapređenje radne uspješnosti pojedinca jer je poticaje iz vanjskog okruženja potrebno uskladiti s unutrašnjom motivacijom zaposlenika (Robescu i Iancu, 2016.).

Bogdanović (2003.) ističe da je, dugoročno gledano, potrebna i važna intrinzična motivacija, odnosno unutrašnja motivacija kod koje se radne aktivnosti percipiraju zabavnima/zanimljivima i ekstrinzična motivacija, odnosno vanjska motivacija koju je moguće povezati s vanjskim nagradama. Obje vrste motivacije trebale bi se nadopunjavati. Unutrašnja motivacija bez vanjske ne može dugo trajati, a vrijedi i u drugom smjeru, tj. ako je djelatnik

isključivo motiviran plaćom s vremenom će vrlo izgledno osjetiti gubitak smisla i zadovoljstva, a posljedično i gubitak opće motivacije.

Intrinzična motivacija odnosi se na motivaciju kod koje je sam interes za obavljanje posla potaknut unutarnjim snagama pojedinca, a ne vanjskim silama i oslanjanjem na vanjske nagrade. U svojoj osnovi intrinzična nagrada povezana je sa zadovoljstvom zaposlenika njegovim poslom koje proizlazi iz zadovoljstva rada u organizaciji koja ga nagrađuje za njegov rad. Za razliku od ekstrinzične motivacije koja dolazi iz vanjskih izvora u obliku plaće i drugih nagrada, intrinzična motivacija javlja se u samoj osobi po izvršenju određenog zadatka i manifestira se kroz radost, ponos, zadovoljstvo i druge slične osjećaje. To ujedno ne znači da vanjska nagrada nije važna, no nije dovoljna da bi osoba bila u potpunosti motivirana (Shazadi i sur., 2014.).

Uočava se kako više autora zaključuje važnost i jedne i druge vrste motivacije za svakog pojedinca. Intrinzična i ekstrinzična motivacija ne bi se trebale promatrati odvojeno već bi se trebale međusobno nadopunjavati i povezivati te skupa promatrati kako bi učinci opće motivacije bili zadovoljavajući za sve strane poslovnog procesa i svih dionika.

Bahtijarević-Šiber (1995.) ističe kako je motivacija onaj element individualnog ponašanja na koji djeluje niz različitih čimbenika iz unutarnje i vanjske okoline. Samim time, motivacija je najdirektnije odgovorna za oscilacije u optimizmu, nastojanjima, intenzitetu radnog ponašanja i radnoj uspješnosti. Slijedom toga, s obzirom na niz različitih faktora koji djeluju na individualnu motivaciju kao tri najznačajnija mogu se izdvojiti individualne osobine, obilježja posla koje pojedinac obavlja i obilježja organizacije odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi. Osim toga, može se reći kako je motivacija onaj individualni čimbenik preko kojeg na individualno ponašanje i uspješnost djeluje najveći broj čimbenika iz neposredne radne, organizacijske i šire društvene okoline. Na motivaciju utječu ciljevi te svi oni formalni i neformalni odnosi koji egzistiraju unutar organizacije, vrsta organizacijske strukture, odnos prema znanju i individualnom doprinosu, politika i praksa premještanja, napredovanja i razvoja zaposlenih, mjerila i kriteriji uspješnosti. Također, na motivaciju od presudnog značaja utječe i svakodnevno ponašanje menadžera, način njihove komunikacije, način na koji određuju zadatke, tretiraju zaposlene, iskazuju povjerenje ili nepovjerenje, način na koji slušaju i slušaju li uopće što im se govori, način na koji delegiraju zadatke i ovlasti i dr.

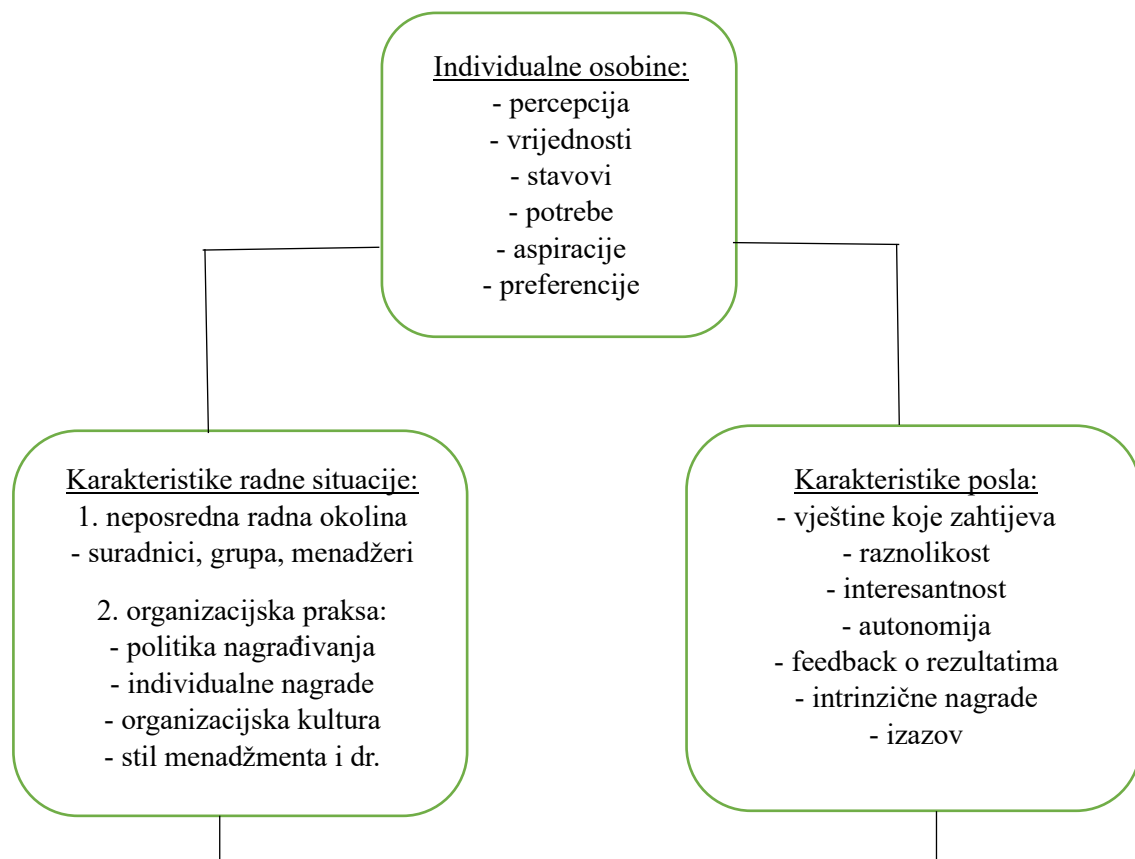
Slika 2. prikazuje čimbenike koji utječu na individualnu motivaciju u okviru organizacijskih uvjeta. Kao što je vidljivo iz slike, tri su osnovne skupine čimbenika koji utječu na motivaciju.

Prva skupina odnosi se na individualne osobine koje podrazumijevaju percepcije, vrijednosti, stavove, potrebe, aspiracije i preferencije zaposlenika.

Karakteristike posla uključuju sve one vještine koje posao zahtijeva, raznolikost i interesantnost, autonomiju i povratnu informaciju o rezultatima, intrinzične nagrade, izazov i dr.

Karakteristike radne situacije u okviru koje se pojedinac nalazi dijeli se na neposrednu radnu okolinu koja uključuje suradnike, grupu i menadžere i organizacijsku praksu koja podrazumijeva i uključuje politiku nagrađivanja, individualne nagrade, organizacijsku kulturu, stil menadžmenta i dr.

Slika 2. Čimbenici utjecaja na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima



Izvor: izrada autora prema: Bahtijarević-Šiber, F. (1995) Značaj i zadaci managementa u motiviranju zaposlenih, *Slobodno poduzetništvo*, 14/15, 184.

Financijske, odnosno materijalne nagrade su jedan od čimbenika koji utječu na motivaciju. Općenito gledano, mišljenja o novcu kao motivatoru su podijeljena. Postoje oni koji tvrde kako novac ne može biti zamjena za izazovan posao, mogućnost napredovanja i osobni razvoj, dok postoje i oni koji tvrde kako je upravo novac najvažniji motivator, odnosno čimbenik utjecaja na motivaciju. U pogledu novca kao čimbenika utjecaja na motivaciju Miljković i Rijavec (2007.) istaknule su nekoliko tvrdnji:

- novac je važan kada ga nema, a kada pojedinac zadovolji sve svoje potrebe, novac gubi na važnosti gdje se nazire osnovno pitanje kolike su čije potrebe,
- novac se smatra dobrim motivatorom kada čovjek njime može promijeniti svoj životni stil
- novac motivira kada je povezan s učinkom zbog čega u mnogim poduzećima postoji osnovna plaća i varijabilni dio koji primarno ovisi o rezultatima.

Crnomarković (1997.) također ističe da se novac proučava i ističe kao jedan od važnijih čimbenika koji utječu na motivaciju. U tom pogledu ističe kako bi sustav nagrađivanja koji bi motivirao ljude na dobro izvršavanje radnih zadataka trebao stvoriti uvjerenje kako će dobro izvršavanje posla rezultirati većom plaćom, doprinositi važnosti plaćanja, minimizirati vidljive negativne posljedice dobrog rada te stvoriti uvjete gdje će biti vidljivo da su s dobrim radom i dobrim izvršavanjem radnih zadataka osim novca povezane i druge pozitivne posljedice.

Robescu i Iancu (2016.) izdvojili su novac kao jedan od važnih čimbenika za život jer se njime zadovoljavaju mnoge i raznolike osnovne ljudske potrebe te ujedno pojedincu omogućuje i daje određenu sigurnost. Osim toga, ističu autori, novcem se mogu zadovoljiti i neke druge, takozvane veće potrebe koje pripadaju nematerijalnim strategijama motiviranja poput samopoštovanja. Naime, novac omogućuje ljudima da kupuju stvari kojima dalje potvrđuju svoj status. Analogno tome, može se reći kako je novac simbol i mnogih nematerijalnih ciljeva pojedinaca što ga čini snažnim motivatorom.

Svaki poticaj, materijalni ili nematerijalni koji će pozitivno djelovati na pojedinca te potaknuti njegovu aktivnosti važan je motivacijski čimbenik i kao takav treba djelovati ohrabrujuće i imati bolju perspektivu od one sadašnje. Smatra se kako su motivirani djelatnici ključni za postizanje konkurentske prednosti i uspješnog pozicioniranja poduzeća, kao i povećanja produktivnosti, prodaje i u konačnici profitabilnosti.

### 2. 3. Sinteza istraživanja o motivaciji za rad

U okviru poglavlja prikazat ćemo različite rezultate provedenih istraživanja o motivaciji i njenom utjecaju na rad. Fokus će biti na analizi ključnih spoznaja dobivenih iz istraživanja.

Marušić (1988.) proveo je u svibnju 1988. godine istraživanje na temu motivacije i zadovoljstva na radu u odnosu na produktivnost. Jedan od ciljeva tog istraživanja bio je utvrditi rangove motiva za rad s naglaskom na intrinzične i ekstrinzične motive. Istraživanje je provedeno na uzorku deset odabranih radnih organizacija u Zagrebu. Neke od njih su Pliva, NAMA, Janko Gredelj i dr. Prema dobivenim rezultatima moguće istaknuti tri najznačajnija motiva utjecaja i tri najmanje značajna. Na vrhu motiva je osobni dohodak, 98,5 % ispitanika odgovorilo je kako je osobni dohodak značajan čimbenik utjecaja. Kao drugi motiv po rangu jesu uvjeti rada, dok se kao treći motiv po rangu ističu međuljudski odnosi sa 75 %. Autor ističe kako je u odnosu na ranija istraživanja porasla važnost međuljudskih odnosa. Može se uočiti kako su ekstrinzični motivi od najveće važnosti za anketirane djelatnike. To ujedno implicira da isti nisu zadovoljeni. Kada bi bili zadovoljeni, zaposlenici bi intrinzične motive ocijenili kao značajnije.

Marušić (1994.) ističe kako su se istraživanja koja su se bavila motivacijom za rad u Hrvatskoj i Sloveniji počela provoditi vrlo rano. Promatrajući razdoblje od 1960. do 1990. godine vidljivo je da je došlo do niza promjena. Kao najznačajnije motivacijske čimbenike djelatnici su do 1962. godine isticali mogućnost napredovanja, zanimljivost posla, susretljivost rukovoditelja i prijateljstvo suradnika. U tom razdoblju najmanje značajni bili su plaća i uvjeti rada, što se nakon 1962. godine uvelike promijenilo. Tada su plaća i uvjeti rada, hijerarhijski gledano, bili na samom vrhu važnosti. Protokom godina, uvjeti rada i rukovođenja postaju značajniji, dok važnost napredovanja kao motivacijskog čimbenika postepeno opada. U okviru provedenog istraživanja 1993. godine od strane Ekonomskog instituta u Zagrebu koje je ujedno bilo ograničavajuće u pogledu samog uzorka zbog utjecaja i posljedica rata, plaća je i dalje bila na vrhu ljestvice motiva za rad. Nakon plaće slijedi dobri rukovoditelji, međuljudski odnosi, stalnost i sigurnost posla, odgovornost, prihvaćanje kolega, uvjeti rada i dr., pa sve do napredovanja koje se tada nalazilo na pretposljednem mjestu.

Ekonomski institut je 2000. godine ponovno proveo istraživanje u dijelu motivacije za rad, no s manjim uzorkom nego 1993. godine, ponajprije radi limitiranih sredstava, kratkoće vremena i slabije dostupnosti pojedinih hrvatskih regija. Slijedom dobivenih rezultata, u okviru dijela istraživanja koje se bavilo rangovima motivacijskih čimbenika, plaća se pozicionirala kao najznačajniji čimbenik motivacije, gdje se sama razlika u odnosu na druge motivacijske

čimbenike još više povećala, posebno u odnosu na istraživanje iz 1993. godine. Na drugom mjestu po važnosti slijede dobri rukovoditelji, nakon njih međuljudski odnosi, prihvaćanje od strane kolega i rukovoditelja, stalnost i sigurnost posla, zanimljiv posao, odgovornost, uvjeti rada, potvrđivanje sposobnosti, napredovanje, obrazovanje uz rad, status poduzeća i sudjelovanje u dobiti kao posljednji prema važnosti motivacijski čimbenik (Marušić, 2006.).

Ako se usporede istraživanja iz 1993. i 2000. godine može se zaključiti kako se protokom vremena plaća još značajnije pozicionirala kao važan motivacijski čimbenik. Napredovanje i obrazovanje uz rad i dalje su po važnosti relativno nisko, iako se napredovanje na ljestvici važnosti ipak malo pomaklo, još uvijek im se ne pridaje toliko važna pozicija kao motivatora.

Maslić Seršić, Šverko i Galić (2005.) proveli su istraživanje usporedbe radnih vrijednosti i zadovoljstva različitim čimbenicima posla u razdoblju od 1993. do 1997. godine te u razdoblju od 2000. do 2004. godine. Razdoblje od 1993. do 1997. godine autori su opisali kao razdoblje intenzivne recesije gospodarstva dok je razdoblje od 2000. do 2004. godine opisano kao razdoblje postupnog oporavka. Rezultati istraživanja pokazali su da je dobra plaća najvažniji pokazatelj u oba promatrana razdoblja. Pratila se i procjenjivala važnost i mogućnost ostvarivanja sljedećih devet čimbenika: zanimljivost posla, mogućnost napredovanja, pravedna plaća, dobra zarada, ugodni suradnici, sudjelovanje u odlučivanju, sigurnost posla, uvjeti rada i sposobno rukovodstvo. Rezultati istraživanja upućuju na oskudne mogućnosti zadovoljenja svih navedenih potreba u oba razdoblja. U drugom razdoblju ispitivanja, od 2000. do 2004. godine zabilježena su značajna poboljšanja u zadovoljstvu poslom u odnosu na razdoblje od 1993. do 1997. godine i to primarno među zaposlenicima državnog sektora, dok su među zaposlenicima privatnog sektora procjene općeg zadovoljstva ostale na istoj razini kakve su bile između 1993. i 1997. godine. Rezultati istraživanja upućuju da zaposlenici iz privatnog i državnog sektora izražavaju uvjerenje da njihovi poslovi pružaju ograničene i vrlo često nezadovoljavajuće prilike da bi ostvarili individualne radne ciljeve.

Temeljem kratke analize istraživanja o radnoj motivaciji moguće je uočiti kako je plaća bila i ostala najvažniji motivacijski čimbenik. Osim toga, percepcija zaposlenika u pogledu važnosti motivacijskih čimbenika bila je i pod značajnim utjecajem tržišnih, političkih i općenito ekonomskih zbivanja u tom razdoblju. Ono što se također može uočiti je značajan pad važnosti napredovanja kao motivacijskog čimbenika koje je od prvog mjesta po važnosti kroz tridesetak i više godina zauzelo pretposljednje mjesto. Smatra se kako bi svaka organizacija trebala imati vrlo jasan i transparentan sustav napredovanja. Samo postojanje takvog sustava, koji bi



objedinio napredovanje s rezultatima i obrazovanjem pojedinca, uzima u obzir napredovanje kao motivacijskog čimbenika.

## **2. 4. Teorije motivacije za rad**

U okviru poglavlja o teoriji motivacije opisat ćemo različite teorijske pristupe motivaciji s posebnim fokusom na one relevantne za radnu motivaciju.

Početak 20. stoljeća došlo je po postupnog razvoja tradicionalnog modela motivacije koji se ujedno koristio kao opći okvir za menadžersko djelovanje. Jedno od temeljnih obilježja tog modela bila je pretpostavka da je ljudima prirođena lijenost, odnosno da osjećaju odbojnost prema radu te im je puno važnija zarada nego sadržaj posla. Prema tom modelu temeljna zadaća menadžmenta je nadgledanje i kontrola, a model pretpostavlja da su radnici zadovoljni s pristojnom plaćom i pristojnim ponašanjem. Većim dijelom 20. stoljeća čovjek se tretirao kao fiksni trošak, ponajprije zato jer je i sam sustav bio skeptičan u pogledu njegove motiviranosti za rad (Kovačić, 1997.).

Postoji velik broj teorija motivacije kojima je temeljna zadaća objasniti izbore ljudi između različitih mogućnosti ponašanja što je najbolje moguće postići analizom ciljeva koje imaju i njihove realizacije (Štoković, 1999.).

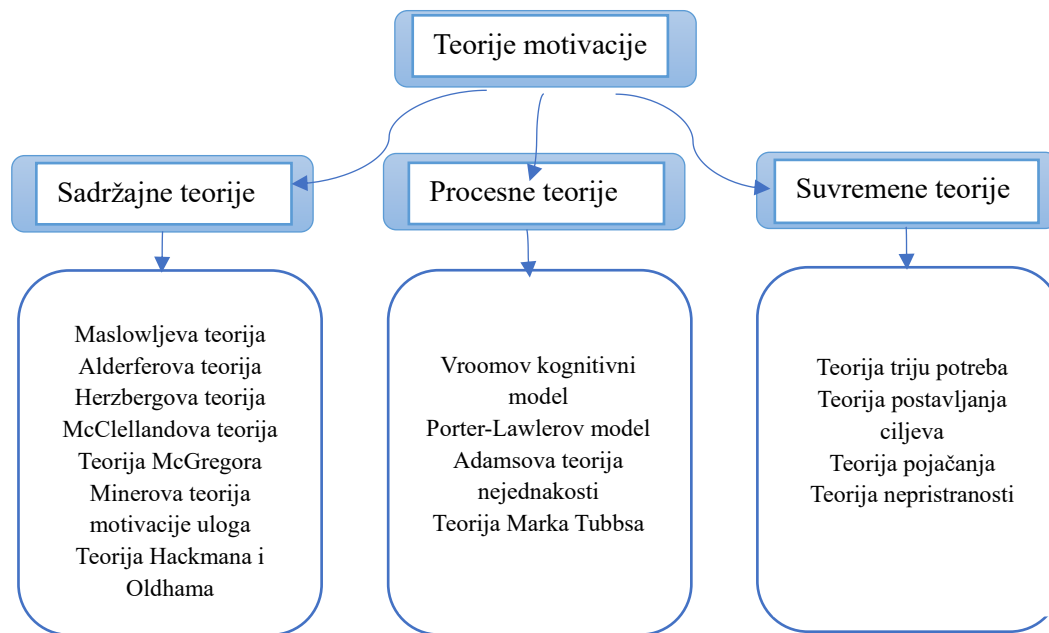
Marušić (1988.) navodi da postoji mnogo teorija motivacije koje se temelje na različitim pretpostavkama te stavljaju naglasak na različite dimenzije ponašanja ljudi. Najznačajnija podjela, a ujedno i najčešća podjela teorija motivacija za rad je na sadržajne i procesne, a njima se u novije vrijeme dodaju i suvremene teorije motivacije. Sadržajne teorije motivacije orijentirane su na individualne potrebe pojedinca. Naglasak je na otkrivanju, klasifikaciji i načinima zadovoljenja tih potreba te njihov utjecaj na postizanje cilja. Procesne teorije motivacije fokusiraju se na sam motivacijski proces odnosno na druge čimbenike koji utječu na sam proces motivacije poput očekivanja, percepcije i sustava vrijednosti zbog čega ih se vrlo često i naziva kognitivnim teorijama (Gutić i Barbir, 2020.).

Miljković i Rijavec (2007.) ističu kako sadržajne teorije motivacije odgovaraju na pitanje što, dok procesne teorije motivacije odgovaraju na pitanje zašto i kako. Analogno tome, sadržajne teorije motivacije fokusirane su na fiziološke i psihološke potrebe pojedinca, a menadžer ima zadatak stvoriti takvu radnu okolinu u okviru koje će se te potrebe i zadovoljiti. Procesne teorije bave se istraživanjem i shvaćanjem misaonih procesa koji utječu na ponašanje ljudi na poslu.

One donose odgovor na pitanje kako potrebe navode pojedinca da odabire neki obrazac ponašanja u ovisnosti o dostupnim nagradama i radnim mogućnostima.

Slika 3. prikazuje podjelu teorija motivacije.

Slika 3. Podjela teorija motivacije



Izvor: izrada autora prema: Gutić, D., Barbir, V. (2020.) *Psihologija u menadžmentu*, Osijek: Studio HS Internet d.o.o., str. 206-215.

Certo i Certo (2009.) ističu kako procesne teorije motivacije objašnjavaju motivaciju tako što naglasak stavljaju na to kako motivirati ljude kroz tumačenje koraka procesa do kojih se dolazi kada se nekoga motivira. S druge strane, sadržajne teorije motivacije stavljaju naglasak na unutarnje osobine ljudi. Njihov fokus je na potrebi razumijevanja ljudskih potreba i njihovog zadovoljavanja.

Sadržajne teorije motivacije u većoj su mjeri fokusirane na definiranje onih čimbenika koji utječu na ponašanje, dok su u manjoj mjeri usmjerene na proces kroz koji to čine i sinergiju između niza čimbenika koji u tome sudjeluju. Dakle, u središtu ovih teorija je koncept potreba, a ponašanje i ciljevi kojima je usmjereno, temelj su za zaključivanje o potrebama. Za razliku od sadržajnih teorija motivacije, u fokusu procesnih teorija, osim potreba, su i drugi pojmovi poput percepcija, vrijednosti i očekivanja. Procesne teorije imaju cilj objasniti ključne procese i razloge zbog čega se ljudi u određenim radnim i drugim situacijama ponašaju na određeni

način, zašto ulažu napor i vrijeme u neke aktivnosti. Procesne teorije motivacije nazivaju se i kognitivnim teorijama jer polaze od pretpostavke dobrovoljnog, svjesnog izbora ponašanja, pri čemu se pojedinci vode očekivanjima i učincima ponašanja, kao i vjerojatnošću da će postići ciljeve i preferencije između njih (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Kada se govori o teorijama motivacije, Beck (2003.) naglašava kako se teorije motivacije za rad bitno ne razlikuju od općih motivacijskih teorija. Kao temeljni je razlog toj tvrdnji činjenica da su ljudi jednaki, neovisno gdje se nalaze, na poslu ili kod kuće. Različite teorije motivacije za rad uglavnom razlikuju se ovisno o tome na koja se shvaćanja i razmišljanja o ljudskoj prirodi oslanjaju. Sva ta razmišljanja, neovisno o tome jesu li bila točna ili netočna utjecala su na formiranje mišljenja rukovoditelja o samom postupanju prema zaposlenicima.

Prema Becku (2003.) neka od tih stajališta su:

- čovjek je racionalno–ekonomsko biće – pretpostavka ovog shvaćanja je da su zaposlenici primarno motivirani ekonomskim razlozima, a ključan način motiviranja radnika za rad jesu plaće i nagrade
- čovjek je socijalno biće – temeljno shvaćanje ove tvrdnje je kako zaposlenici nisu zadovoljni samo radom već su motivirani i određenim socijalnim potrebama, u fokusu je socijalna komponenta i radnici su skloniji svojim kolegama nego poduzeću
- čovjek je samo-aktualizirajuće biće – u središtu ove tvrdnje je intrinzična motivacija koja je pokretač zaposlenika, i prema kojoj se zaposlenik ponosi svojim radom. Iako ponos i zadovoljstvo nisu uvijek ostvarljivi, ta je mogućnost ostvariva ako postoji prostor za razvoj i napredak kao i dobar menadžment
- čovjek je složeno biće – u centru pozornosti nalazi se tvrdnja kako nema jedinstvene strategije koja će biti primjenjiva u postupanju sa svim zaposlenicima, ovo shvaćanje koje navodi o složenosti ljudskog bića u obzir uzima niz aspekata, različitost motiva, emocija, sposobnosti među ljudima i iskustava te njihovu promjenjivost u vremenu.

Sve prethodno navedene tvrdnje rezultirale su raznim teorijama koje su se bavile motivacijom za rad. Kronološkim redoslijedom prva od teorija motivacija za rad bila je Teorija X i Teorija Y autora Douglasa McGregora iz šezdesetih godina prošlog stoljeća. Prema Teoriji X ljudi ne vole rad pa je potrebna je visoka razina kontrole kako bi se ispunili zadani ciljevi organizacije. Također, zaposlenike je potrebno prisiljavati i tjerati na rad. Teorija se vodila činjenicom da većina ljudi voli takvo ponašanje jer nisu spremni preuzeti odgovornost. Za razliku od Teorije

X, prema Teoriji Y zaposlenici su vođeni intrinzičnom motivacijom, žele preuzeti odgovornost i teže da kroz kreativnost rješavaju poslovne probleme. Novija teorije motivacije za rad većim dijelom napuštaju teoriju kako je čovjek isključivo ekonomsko biće te naglašavaju činjenicu složenosti ljudskog bića u puno većoj mjeri nego što pretpostavlja Teorija X. Unatoč tome, još uvijek postoje mnogi na rukovodećim pozicijama koji vjeruju kako je visoka plaća dovoljna da od radnika dobiju željene rezultate (Beck, 2003.).

Primjerice, oni koji zagovaraju Teoriju X svoje zaposlenike će motivirati tako da će im obećati određenu materijalnu nagradu u slučaju da ispune poslovni cilj poduzeća (npr. dar, putovanje i sl.), a onima koji neće ispuniti cilj slijedi gubitak tog radnog mjesta. Iz toga proizlazi kako Teorija X zapravo poprima negativnu konotaciju posebno jer postoji i kazna u slučaju da se postavljeni cilj ne ispuni. S druge strane, menadžment koji zagovora Teoriju Y svom će timu obećati dodatnu povišicu u slučaju ispunjenja nekog zadanog cilja, ali će zaposlenike motivirati i mogućnostima unapređenja koje se nudi najuspješnijim zaposlenicima.

#### **2. 4. 1. Obilježja osnovnih vrsta sadržajnih teorija motivacije**

U okviru ovog potpoglavlja govorit ćemo o obilježjima i temeljnim karakteristikama osnovnih vrsta sadržajnih teorija motivacije. Fokus će biti na pružanju jasnog uvida u osnovne aspekte koje ove teorije ističu te na njihovu ulogu u oblikovanju razumijevanja motivacije.

Dvo-faktorsku teoriju motivacije za rad postavio je Frederic Herzberg koji tvrdi da zaposlenici žele više od plaće za obavljen posao te da su im osim plaće potrebna priznanja, osjećaj postignuća, ugled, izazov i druženje. Prema spomenutom autoru postoje neki aspekti posla koji ljudima dopuštaju da zadovolje potrebe višeg reda a koje on naziva motivatorima ili činiteljima zadovoljstva. Postoje određeni elementi posla koji se primjećuju tek onda kada ih nema što kod zaposlenika rezultira nezadovoljstvom. Nezadovoljstvo se uglavnom povezuje s politikom poduzeća i drugim vanjskim činiteljima poput radnih uvjeta, odnosa s drugima, položaja i sigurnosti posla. Herzberg zadovoljenje tih potreba naziva higijenom. U samom središtu teorije nalazi se činjenica kako nezadovoljstvo rezultira smanjenjem produktivnosti, a higijenske mjere neće dovesti do bitnog poboljšanja nego tek odsustva nezadovoljstva. Iako autor nije u potpunosti razjasnio, analizom njegove teorije vidljivo je kako na neki način želi istaknuti razliku između vanjskih nagrada i unutrašnje motivacije. U tom smislu, autor naglašava da vanjske nagrade i poticaji nisu motivatori. On tvrdi da nadziranje radne uspješnosti nije

motivator neovisno o tome koriste li se pritom prijetnje otkazom ili kontrolom nagrada, dok su motivirajući čimbenici isključivo postignuće, priznanja i odgovornost (Beck, 2003.).

Sljedeća teorija koja se analizira je Maslowljeva teorija hijerarhije potreba koja objašnjava i govori o stupnjevanju potreba od onih temeljnih bioloških do onih psiholoških potreba koje se nalaze na vrhu ljestvice. To su u prvom redu fiziološke potrebe (npr. glad, žeđ), potreba za sigurnošću i zaštitom, potrebe za ljubavlju i pripadanjem, potreba za samopoštovanjem (ugled, priznanje, postignuće) te potreba za samoostvarenjem, tj. samoaktualizacijom koja implicira potpuno ostvarenje potencijala neke osobe. Prema temeljnim postavkama ove teorije u prvom redu je potrebno zadovoljiti potrebe koje su na nižim stupnjevima, odnosno niže na ljestvici potreba kako bi se nakon toga mogle aktivirati više potrebe. Maslow tvrdi kako je malen broj onih koji dosegnu najviše razine potreba poput one za samoostvarenjem jer su previše zauzeti zadovoljenjem potreba nižih stupnjeva. Maslow ističe kako se teorija može specifično primijeniti i u radnom okruženju. Maslow sugerira da su zaposlenici na nižim položajima više motivirani novcem pa njihova motivacija ne uključuje potrebu za kreativnošću na poslu. S druge strane, zaposlenicima na višim položajima važnije je samoostvarenje jer je njihov prihod zadovoljavajući. Smatra se kako se teorija ne može lagano provjeriti budući da djelatnici na nižim položajima možda nemaju priliku istaknuti se ili doći do izražaja unutar svojih radnih uloga. Zbog tog ograničenja, radnici često traže alternative za zadovoljstvo izvan svojih radnih zadataka (Beck, 2003.).

Slika 4. prikazuje Maslowljevu hijerarhiju potreba.

Kao što je vidljivo iz slike 4., prema ovom teorijskom modelu potrebe su organizirane hijerarhijski. Model sadrži pet osnovnih ljudskih potreba. Na samom dnu nalaze se fiziološke potrebe, sve one potrebe koje su neophodne za ljudski život. Tu se primarno misli na kupnju prehrambenih namirnica za zadovoljenje potreba za hranom i pićem, kupnju odjeće, stana, kuće i drugih stvari. Sve to pojedinac podmiruje iz svojih redovnih primanja što ujedno implicira zaključak kako se zadovoljenje fizioloških potreba primarno povezuje s novcem, iako se na gotovo svim razinama potreba može u većoj ili manjoj mjeri povezati s novcem. Primjerice, ako je pojedincu važan segment poštovanja, novac mu nije primarno najvažniji pa postoji mogućnost da će raditi i na slabije plaćenom poslu ako mu taj posao pruža i zadovoljava potrebe za poštovanjem i statusom. Slijede potrebe za sigurnošću, socijalne potrebe, potrebe za poštovanjem i statusom i na vrhu potreba nalaze se potrebe za samoaktualizacijom gdje je naglasak na potrebi za maksimizacijom vlastitih potencijala.

Slika 4. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izrada autora prema: Tudor, G., Iveković, D., Kučan, B., Oslić, I., Pološki Vokić, N., Rijavec, M. ...Štarkelj, V. (2010.) *Vođenje i motiviranje ljudi*, Kako nadahnuti svoje ljude, Jedinstveni primjeri najbolje prakse, Knjiga prva, Zagreb: M.E.P. d.o.o., str. 15.

Unatoč tome što je Maslow ljudske potrebe predstavio kroz hijerarhiju priznao je da zadovoljenje svake potrebe nije fenomen „sve ili ništa“. To znači da ljudi ne moraju u potpunosti zadovoljiti jednu potrebu da bi se javila neka druga. Prema Maslowu većina ljudi u bilo kojem trenutku teži tome da svaka njihova potreba bude djelomično zadovoljena te ističe kako jedan način ponašanja može zadovoljiti dvije ili više potreba. Primjerice, kod dijeljenja obroka s drugom osobom pojedinac može zadovoljiti svoju potrebu za hranom, no može zadovoljiti i potrebu za pripadanjem (Hopper, E. (2020.), *Maslow's Hierarchy of Needs Explained*, preuzeto 24.09.2023. s <https://www.thoughtco.com/maslows-hierarchy-of-needs-4582571>).

Štokić (1999.) smatra da je zadovoljenje socijalnih potreba vrlo važno kod novih zaposlenika jer je vrlo bitno da se od prvog dana rada oni osjećaju članovima organizacije, zbog čega je poželjno upoznati ih s kolegama, poslom, običajima i dr. Ako budu prepušteni sami sebi, to može na njih djelovati demotivirajuće. Smatra se kako je važno da menadžeri prepoznaju i pokušaju zadovoljiti sve vrste potreba koje imaju zaposlenici. Pokušaj prepoznavanja onih dominantnih potreba također predstavljaju zadatak menadžmenta.

Postoji niz manjkavosti Maslowljeve teorije i ograničenja mogućnosti njene primjene, no unatoč tome ista ima veliku vrijednost posebno jer upućuje na činjenicu kako jedna skupina

potreba s vremenom prestaje biti motivatorom za rad pojedinca te da se zadovoljavanjem jedne iste skupine potreba ne može pojedinca motivirati na jednak način kroz cijeli životni vijek (Gutić i Barbir, 2020.).

Tradicionalni kritičari Maslowljeve teorije potreba tvrde da se ona ne temelji na istraživanju i da precizno ne definira ljudske potrebe, a osim toga nameće se i pitanje mogu li se ljudske potrebe tako uredno hijerarhijski posložiti (Certo i Certo, 2009.).

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) također ističu da Maslowljeva teorija, unatoč nedostacima, daje menadžmentu nekoliko važnih smjernica kako bi što bolje razumjeli radnu motivaciju:

- skreće pažnju na važnost i raznolike potrebe koje ljudi žele zadovoljavati u radu
- upozorava menadžere da organizacije služe za sveobuhvatniji razvoj čovjeka, a ne isključivo za zadovoljenje njegove egzistencijalne potrebe čovjeka
- upozorava da specifična potreba može izgubiti svoj motivacijski potencijal što implicira da se ljude ne može motivirati uvijek na isti način te kako je imperativ kontinuirano traganje za novim strategijama motiviranja kao i praćenje potreba i preferencija zaposlenika
- ukazuje na važnost samoaktualizacije, tj. potrebe rasta, razvoja i korištenja punog potencijala zaposlenika; to također podrazumijeva da menadžeri poznaju svoje zaposlenike i samim time stvaraju prostor za njihov rast i razvoj
- upozorava menadžere da imaju na raspolaganju različita sredstva i mogućnosti kako bi radili na zadovoljavanju potreba zaposlenika, primjerice ako se analiziraju egzistencijalne potrebe, menadžer na te potrebe može djelovati kroz adekvatnu plaću i stimulacije, dobre i ugodne radne uvjete i okolinu, dovoljno slobodnog vremena, rekreacijske aktivnosti i dr. Nadalje, potreba za poštovanjem i statusom iziskuje drugi način djelovanja i to kroz javno priznanje dobrog rada, mentorskog sustava, davanje važnih projekata, participacija u postavljanju ciljeva i odlučivanju. Ako se promatra zadovoljenje potrebe za sigurnošću način djelovanja može biti kroz sigurnost posla i sigurnih radnih uvjeta, dobre beneficije u vidu zdravstvenog i mirovinskog osiguranja, dobru radnu klimu, međusobno povjerenje, minimiziranje rizika i dr.

Herzbergova i Maslowljeva teorija motivacije ukazuju menadžerima da njihovi zaposlenici vrlo izgledno neće imati rezultate ako nisu zadovoljenje njihove higijenske potrebe, odnosno

potrebe koje se nalaze na najnižim pozicijama u hijerarhiji. Nadalje, u slučaju da poduzeća teže tome da njihovi djelatnici ostvaruju izvrsne rezultate trebaju se fokusirati i na potrebe višeg reda (npr. potreba za poštovanjem i statusom te potrebe za samoaktualizacijom). Također, srž obiju teorija je identificirati sve ono što je važno ljudima te im te važne aspekte ponuditi na radnim mjestima.

Alderferova teorija motivacije nastala je kao nadopuna Maslowljeve teorije te je u okviru nje napravljena redukcija broja potreba te revidirana ideja o postojanju hijerarhije. Alderferova teorija motivacije temelji se na ideji da postoje tri osnovne skupine potreba, a to su egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti i potrebe rasta i razvoja. S aspekta motivacije zaposlenika, analizirajući egzistencijalne potrebe može se uočiti kako su zaposlenici motivirani kroz egzistencijalne potrebe. No, te su potrebe poticajne isključivo ako se one razlikuju od onoga što druge osobe dobivaju pod istim uvjetima i u isto vrijeme. Potrebe povezanosti odnose se na socijalne potrebe odnosno zaposlenika i njegovu socijalnu okolinu. Osim toga, te potrebe uključuju i čovjekov fokus na uzajamnost, kooperaciju, povjerenje, toleranciju. U slučaju kada pojedinac može iskoristiti svoje potencijale, tada dolazi i do zadovoljenja potrebe za razvojem i rastom. Ako se pojedincu onemogućuje rast i razvoj on stagnira, rutinski odrađuje zadatke, nije inovativan ni kreativan (Gutić i Barbir, 2020.).

Kakkos i Trivellas (2011.) navode da se u okviru Alderferove teorije ističe kako se ljudske potrebe ne mogu staviti u hijerarhijski odnos na jednostavan način kao što je to opisala Maslowljeva teorija. Potrebe se mogu razlikovati od jednog zaposlenika do drugog, te se mogu mijenjati kod iste osobe tijekom vremena. Osim toga, svaki zaposlenik ima različite potrebe koje treba zadovoljiti, a ako se menadžer fokusira na zadovoljenje isključivo jedne potrebe u određenom trenutku djelatnici možda neće biti dovoljno motivirani za obavljanje radnih zadataka. Alderferova teorija naglašava važnost zadovoljenja egzistencijalnih potreba na radnom mjestu kao temelja za motivaciju zaposlenika. Kada se zadovolje te osnovne egzistencijalne potrebe na poslu lakše će se težiti ostvarivanju viših ciljeva poput osobnog rasta i razvoja. Egzistencijalne potrebe služe kao temelj i ako se one ne zadovolje zaposlenik može osjetiti manjak motivacije za napredovanje prema višim razinama u hijerarhiji potreba. Ova teorija dopušta varijacije i promjene u ljudskim potrebama za razliku od Maslowljeve teorije gdje su ljudske potrebe strogo vezane uz čvrstu hijerarhiju. Samim time, teorija prihvaća dinamičnost prirode ljudskih želja i motivacija. Također, može se zaključiti kako ova teorija pruža suptilniji, odnosno finiji uvod u motivaciju jer prepoznaje složenost ljudskih potreba, odnosno ne fokusira se isključivo na fiksnu hijerarhiju već prepoznaje da različiti zaposlenici



moгу imati različite potrebe u isto vrijeme te da se njihove potrebe tijekom vremena mogu mijenjati.

Teorija motivacije postignućem također je jedna od sadržajnih teorija motivacije koja se temelji na individualnim razlikama u potrebi postizanja rezultata i uspjeha. Poznata je po autorima McClellandu i Atkinsonu. Potreba za postignućem ističe se kao individualna predispozicija da se teži uspjehu i važna je odrednica motivacije za rad jer su pojedinci s visokom težnjom za postignućem intrinzično motivirani na radnim mjestima. Ova teorija ima značajan učinak na menadžment i to ponajprije zato što upozorava na važnost motiva za postignuće, mogućnost i odgovornost menadžera da utječu na njegov razvoj kod svojih suradnika te, posebno, osiguravaju priliku za njihovo zadovoljenje. Općenito gledano, teorija naglašava ulogu socijalizacije u društvu i u organizaciji i to kroz razvoj individualnih vrijednosti, preferencija i stavova. Temeljem teorije razvijene su metode jačanja motiva postignuća i različiti oblici treninga kojima je cilj razvijanje motivacije postignuća (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Jedna od sadržajnih teorija motivacije je i teorija triju potreba koja smatra kako postoje tri glavna motiva, odnosno potrebe koje imaju utjecaj na ponašanje ljudi. Prvi motiv je potreba za postignućem za koji je karakteristično kako kod zaposlenika postoji želja za isticanjem i ostvarivanjem dobrih rezultata i općenito gledano postoji težnja za uspjehom. Potreba za moći je sljedeći motiv u okviru kojeg postoji potreba da se druge navede na neki od oblika ponašanja kojemu inače nisu skloni. Kao treći motiv navodi se potreba za pripadnošću kojeg karakterizira želja za stvaranjem prijateljstava i bliskim međuljudskim odnosima (Gutić i Barbir, 2020.).

#### **2. 4. 2. Obilježja osnovnih vrsta procesnih teorija motivacije**

U poglavlju se govori o temeljnim karakteristikama i ključnim elementima osnovnih vrsta procesnih teorija motivacije.

Vroomova teorija očekivanja također je jedna od motivacijskih teorija za rad koja spada u skupinu procesnih teorija motivacije. Radna motivacija, s aspekta kognitivnog pristupa najčešće se definira kao ono što potiče, usmjerava i odražava radno ponašanje. Vroomova teorija očekivanja smatra se prvom cjelovitom kognitivnom teorijom koja predstavlja temelj i osnovu raznih modifikacija koje su nastale kasnije (Sušan, 1992.).

Osnovne varijable u Vroomovoj teoriji očekivanja su (Sušanj, 1993.):

1. ishodi – odnose se na posljedice ili rezultate određenog ponašanja na radu, to su objekti ili stanja koja mogu imati privlačni ili averzivni karakter pri čemu autor razlikuje ishode prvog i drugog reda (uz pomoć primarnih ili ishoda prvog reda moguće je ostvarenje sekundarnih, odnosno ishoda drugog reda gdje se ishodi prvog reda odnose na izravne rezultate određenog ponašanja poput primjerice povećanja plaće, unapređenja ili priznanja, dok se ishodi drugog reda odnose na zadovoljenje dubljih potreba ili vrijednosti poput primjerice zadovoljstva poslom, razvoj karijere i/ili osjećaj kompetentnosti)

2. valencija – afektivna orijentacija prema nekom ishodu, odnosno percipirana vrijednost, tj. poželjnost svakog mogućeg primarnog ili sekundarnog ishoda akcije koja može biti pozitivna, negativna ili neutralna; primjerice, ako je zaposlenik motiviran za povećanje plaće tada će valencija tog ishoda biti pozitivna jer povećanje plaće percipira kao nešto željeno i zadovoljavajuće; s druge strane, ako neki drugi zaposlenik ne vidi veliku vrijednost u unapređenju jer preferira ravnotežu između posla i slobodnog vremena, valencija za to unapređenje može biti neutralna ili čak negativna; slijedom svega navedenoga može se reći kako valencija odražava subjektivnu emocionalnu procjenu ishoda što utječe na motivaciju pojedinca prema tom ishodu

3. instrumentalnost – percepcija povezanosti primarnih i sekundarnih ishoda, tj. procjena vjerojatnosti da će postizanje jednog ishoda rezultirati postizanjem drugog ishoda, na primjer, primarni ishod je povećanje radnog učinka, dok se kao sekundarni ishod ističe povećanje plaće kao rezultat povećanog radnog učinka, ako zaposlenik percipira visoku instrumentalnost, to znači da vjeruje da će povećanje radnog učinka vjerojatno dovesti do povećanja plaće; kao još jedan primjer može se navesti dodatna edukacija i stjecanje novih vještina kao primarni ishod, dok se kao sekundarni ishod u tom slučaju ističe povećanje prilika za napredovanje; ako zaposlenik percipira visoku instrumentalnost to znači da vjeruje da će dodatna edukacija i stjecanje novih vještina na poslu povećati vjerojatnost napredovanja ili unapređenja, oba navedena primjera mogu rezultirati i većim stupnjem motivacije jer zaposlenik vidi jasnu vezu između tih aktivnosti i postizanja željenih ciljeva

4. očekivanje – subjektivno vjerovanje da će određeno ponašanje rezultirati postizanjem tih ishoda, tj. da su ti ishodi mogući; to je percepcija zaposlenika o tome koliko je vjerojatno da će njihovi napori i ponašanje dovesti do postizanja željenih rezultata; primjerice, očekivanje je da zaposlenik vjeruje da će dodatna edukacija i trud na poslu poboljšati njegove vještine; ako je

očekivanje visoko, to znači da osoba vjeruje da će trud rezultirati stvarnim poboljšanjem vještina, a ako je nisko, tada osoba ne vjeruje da će trud i dodatna edukacija imati značajan utjecaj na razvoj vještina.

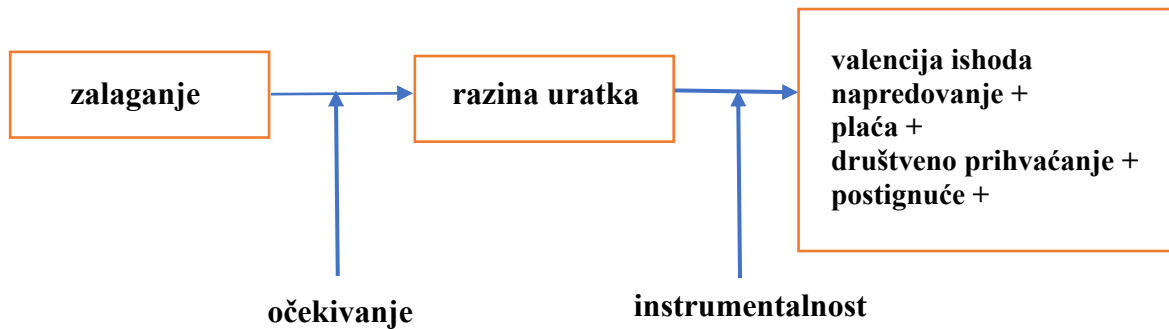
U slučaju kada pojedinac ne očekuje da će viša razina zalaganja rezultirati visokom razinom uratka (nisko očekivanje), ili da visoka razina uratka neće dovesti do željenog cilja (niska instrumentalnost) pojedinac se neće značajnije truditi u radu (Beck, 2003.). Može se zaključiti da prema Vroomovom modelu motivacije na zaposlenike uvelike utječe percepcija o njihovim mogućnostima dostizanja uratka te instrumentalnosti tih uradaka za ishode koji su im važni. Primjerice, svaki pojedinac, koji ima želju za napredovanjem, u slučaju da vjeruje da je nešto tako i ostvarivo zalaganjem na poslu, bit će motiviran u obavljanju svog posla. U suprotnoj situaciji, kada misli da je takvo nešto nemoguće ili da ima male šanse biti uspješan u poslu, on neće uložiti velik trud. Primjerice, ako pojedinac ostvaruje izvrsne prodajne rezultate vjerojatno će očekivati da će mu se pružiti mogućnost napredovanja. U ovakvim situacijama je iznimno važno da organizacija brine o karijerama svojih zaposlenika te da se zaposlenicima koji žele napredovati to i omogući, posebno ako su uspješni u obavljanju svog posla. Kada organizacija ne brine dovoljno o karijerama svojih uspješnih i ambicioznih zaposlenika postoji velika mogućnost da oni odu iz organizacije, a ako i ostanu iz nekog razloga pretpostavka je da će biti nezadovoljni i demotivirani što će se u konačnici negativno odraziti ne samo na ispunjenje njihovih zadanih ciljeva nego i ciljeva cijele organizacije.

Vroomova teorija očekivanja spada u jednu od najšire prihvaćenih teorija motivacija. Osoba će se ponašati na određeni način ako očekuje da će to ponašanje rezultirati određenim ishodom te ako joj je taj ishod privlačan. Ova teorija daje i objašnjenje zašto mnogi radnici nisu motivirani i rade samo onoliko koliko moraju. Da bi pojedini zaposlenik bio motiviran obavljati određeni posao sam sebi treba dati pozitivan odgovor na tri pitanja (Miljković i Rijavec, 2007.):

1. Ako se pojedinac maksimalno potruđi hoće li biti uspješan? – OČEKIVANJA
2. Ako je ostvario dobar učinak hoće li za to biti primjereno i nagrađen? – INSTRUMENTALNOST i
3. Ako pojedinac bude nagrađen za svoj rad i postignuće hoće li to biti nagrada koja mu je osobito važna? – VALENCIJA.

Slika 5. prikazuje osnovne komponente Vroomove teorije motivacije.

Slika 5. Vroomov model motivacije



Izvor: izrada autora prema: Beck, R.C. (2003.) *MOTIVACIJA, Teorija i načela*, 4. izdanje, Jastrebarsko: Naklada slap, str. 393.

Svaki menadžer ima cilj da zaposlenici na gornje postavljena pitanja odgovore pozitivno. Postoji niz aktivnosti koje može učiniti menadžer. U pogledu očekivanja menadžer treba odabrati sposobne djelatnike koje će potom obučiti, dati im potporu i postaviti im jasne ciljeve. Vezano uz instrumentalnost bitno je objasniti djelatnicima koje nagrade mogu dobiti u slučaju dobrog učinka i da će nagrade dobiti samo za dobar učinak. U pogledu valencije menadžer treba identificirati individualne potrebe te povezati nagrade s potrebama (Miljković i Rijavec, 2007.).

Osnovna je pretpostavka teorije pravednosti da čovjek uspoređuje svoj trud na poslu s onim što dobiva zauzvrat. U slučaju da osjeti kako je taj intenzitet nerazmjern, on je nezadovoljan. Do nerazmjera dolazi ponajviše zbog unutrašnjeg mjerila o pravednoj nagradi za određeni trud ili zbog usporedbe s nekim vanjskim referentnim vrijednostima (Beck, 2003.).

Adamsova teorija pravednosti prema Becku (2003.) sugerira da ljudi uspoređuju svoj uloženi trud s onime što dobivaju kao nagradu te svoje omjere uspoređuju s relevantnim referentnim skupinama. Ako pojedinac primijeti nerazmjer između truda i nagrade u odnosu na sebi referentnu skupinu, to može dovesti do osjećaja nezadovoljstva. Upravo se održavanje ravnoteže između truda i nagrade u usporedbi s relevantnim drugima često smatra ključem kako bi se očuvalo zadovoljstvo i motivacija u okviru radnog okruženja. Važno je istaknuti da svaki zaposlenik, da bi zaključio koliko dobro prolazi u nekoj razmjeni, računa omjere svojih ishoda i ulaganja i onda ih uspoređuje s omjerima ishoda i ulaganja drugih, njemu referentnih osoba.

Zaposlenici vrlo često procjenjuju svoj uspjeh i zadovoljstvo poslom uspoređujući omjere svojih ishoda s drugim ljudima u organizaciji, primjerice svojim kolegama, nadređenima, podređenima i sl. Te referentne osobe zapravo su osobe čije postupke, uspjehe ili doprinose pojedinac može uzeti kao mjerilo ili referencu prilikom procjene vlastitih rezultata i ulaganja. Ta usporedba oblikuje njihovu percepciju pravednosti u raspodjeli resursa, nagrada i priznanja. Samo očekivanje da će odnos između doprinosa i nagrade biti pravedan i usklađen s postignućima drugih može uvelike utjecati na motivaciju i opće zadovoljstvo zaposlenika.

Teorija pravednosti bavi se uzrocima i posljedicama koje dovode do zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva zaposlenih. Temelji se na principima pravednosti, jednakih polaznih tretmana i šansi. Vrijednost razmjene između zaposlenika i poslodavca trebala bi biti pravedna i jednaka kako bi motivirala zaposlenika na kvalitetan rad. Ovdje se ističe vrijednost razmjene na relaciji poslodavac – zaposlenik pri čemu bi ta relacija trebala biti ujednačena i pravedna što bi rezultiralo povećanjem motivacije zaposlenika u kvalitetnom obavljanju posla. S jedne strane nalazi se zaposlenik koji svoje vrijeme provedeno na poslu ulaže svoj trud, stečena znanja, iskustvo, energiju i niz drugih stvari i njegova očekivanja u pogledu posla su zadovoljenje njegovih potreba. U slučaju kada dolazi do neusklađenosti te razmjene, odnosno narušavanja sklada tog odnosa dolazi i do pada motivacije zaposlenika te razvoja niza napetosti i negativnih emocija. Nezadovoljan radnik tada uglavnom razvije negativan stav prema ciljevima poduzeća, dolazi i do pada lojalnosti, događaju se razni propusti, dolazi do smanjenja kvalitete obavljenog posla i dr. (Gutić i Barbir, 2020.).

Može se zaključiti da nesklad između ulaganja i onoga što zaposlenik dobiva kao rezultat tog ulaganja može dovesti do negativnih posljedica. Kada zaposlenik osjeća da ono što ulaže u posao nije proporcionalno onome što dobiva, to može rezultirati nezadovoljstvom, padom motivacije, smanjenjem lojalnosti prema poslodavcu, pa čak i potencijalnim problemima u radnom učinku. Da bi se ta dinamika promijenila, poslodavac može poduzeti niz koraka kako bi povećao transparentnost u postupcima nagrađivanja, pružio jasne putanje napredovanja te osigurao da se doprinos zaposlenika pravilno vrednuje.

Situacija u kojoj pojedinac dobije manje za svoj rad izaziva nezadovoljstvo i tada često dolazi do otkaza ili traženja повиšice, no i do smanjenja samog učinka pojedinca. Primjerice, pretpostavimo da osoba A radi u Banci na mjestu šalterskog djelatnika i za svoj rad prima određenu plaću. Osoba B radi na mjestu osobnog bankara i za svoj rad također prima gotovo jednaku plaću kao i osoba A. Radno mjesto osobnog bankara iziskuje više znanja, raspon odgovornosti je veći i implicira prodaju složenijih financijskih proizvoda od mjesta šalterskog

djelatnika. Polazeći od pretpostavke da osobni bankar zna obavljati sve zadatke šalterskog djelatnika, ova situacija izaziva određenu razinu nezadovoljstva kod osobe B budući da radi složeniji posao od osobe A, a plaćena je za svoj posao gotovo jednako kao i ona. Takve situacije dovode i do određene averzije prema poslu, smanjenja zalaganja kod ljudi koji se nađu u situaciji kao osoba B. Takve situacije mogu biti frustrirajuće budući da je narušen omjer plaće u odnosu na posao.

Može se uzeti u obzir i obrnuta situacija kada osoba A primjerice misli da dobiva više nego što je zaslužila. Postoje tvrdnje koje govore kako se tada osoba više trudi barem jedno vrijeme dok ne dođe do uspostave osjećaja pravednosti. Ipak, čini se da se ljudi nakon nekog vremena prilagode novoj visini nagrade i ne zamjećuju da je ona visoka. Njihov učinak tada ponovno pada na razinu od ranije. U području teorije pravednosti uočeno je niz poteškoća u vezi s provedenim istraživanjima. Prva teškoća je činjenica da plaća nije jedini ishod rada, dok je druga da prikladnost osoba s kojima se pojedinac uspoređuje nije sasvim jasna. Unatoč tome, Beck tvrdi kako je dovoljno dokaza prikupljeno te je moguće zaključiti da takvi nerazmjeri (poput navedenih primjera) mogu rezultirati povećanjem napetosti i nesklada (Beck, 2003.).

Ono što je posebno bitno istaknuti kako je percepcija pravednosti subjektivna kategorija. Analogno tome, da se izbjegne bilo kakva pristranost ili sama pomisao na pristranost, menadžeri bi trebali osigurati da se plaće i nagrade temelje na zaslugama (Tudor i sur., 2010.).

Analizirajući teorije motivacije s posebnim naglaskom na one koje se tiču rada može se vidjeti kako je motivacija već duže vrijeme u fokusu autora koji se bave psihologijom i ekonomijom. Iz toga proizlazi i njeno značenje. Svaka od analiziranih teorija može se i danas aktualizirati i primijeniti, ali opet ne postoji ona jedinstvena teorija primjenjiva na sve situacije, odnosno motivacije se ne mogu u potpunosti objasniti jednim modelom.

Iako se u većini literature koja je bila predmetom analize upravo Maslowljeva teorija potreba ističe kao ona polazišna točka za razvoj svih ostalih teorija, nesporna je vrijednost i onih ostalih teorija koje u fokus uzimaju razne parametre kako bi objasnile što pokreće ljude, koji su to značajni motivi koji utječu na odabir obrasca ponašanja u pojedinoj situaciji kod ljudi, s naglaskom na zaposlenike.

## 2. 5. Učinci motivacije

U okviru poglavlja o učincima motivacije govorit ćemo o pozitivnim aspektima motivacije te ćemo istražiti kako oni oblikuju rad, stvarajući poticajno okruženje za postizanje uspjeha.

Promatranjem motivacijskih učinaka iz gledišta sustava nagrađivanja, može se uočiti da bi sustav izazvao pozitivne motivacijske učinke, potrebno je da se zadovolje određeni uvjeti. Bahtijarević-Šiber (1990.) govori o tim uvjetima devedesetih godina no oni su vrlo aktualni i danas. Tako ona ističe da je potrebno stvoriti okruženje u okviru kojeg je moguće davati dovoljno velike i značajne nagrade pri čemu imperativ da postojanja vrlo jasne veze između rezultata rada i nagrada, tj. oscilacija u visini nagrade ovisi o izvršenju. Nadalje, samo izvršenje posla trebalo bi se sveobuhvatno i egzaktno izmjeriti te isto treba biti vidljivo. U mjerenje izvršenja posla trebaju biti uključeni i subjekti na koje se ono odnosi odnosno samo zaposlenici. Sljedeći zahtjev je da se materijalne nagrade trebaju percipirati kao optimalne naspram uloženog rada i doprinosa te pravedne u odnosu na druge (mora postojati percepcija vanjske i unutrašnje jednakosti, tj. pravednosti). Percepcija vanjske pravednosti znači da ljudi osjećaju da su njihove materijalne nagrade usklađene s onima koje dobivaju njihovi kolege ili drugi u sličnim situacijama. Ako ljudi percipiraju da su nagrade drugih zaposlenika proporcionalne njihovom trudu i doprinosu, to doprinosi osjećaju vanjske pravednosti. Unutarnja jednakost ili pravednost odnosi se na osobni osjećaj pojedinca da su njegove nagrade proporcionalne vlastitom trudu, radu i doprinosu. Osjećaj unutarnje pravednosti važan je za pojedinca jer odražava subjektivnu procjenu vlastite pravičnosti u kontekstu rada i nagrađivanja. S obzirom na obje percepcije, stvara se stabilno okruženje koje potiče motivaciju i zadovoljstvo radom (Bahtijarević Šiber, 1990.). Također, kako bi stimulirale dobar rad, razlike u plaći između dobrih i slabijih radnika trebale bi biti značajnije. I kao posljednji uvjet navodi nužnost postojanja visoke razine povjerenja između svih dionika.

Temeljem pregleda različitih studija o motivaciji zaposlenika u razdoblju od 2010. do 2020. godine na različitim geografskim područjima uočena je pozitivna i značajna povezanost između motivacije zaposlenika i poboljšanje organizacijske uspješnosti. Također, rezultati istraživanja upućuju kako pravedne plaće unutar organizacije i mogućnost napredovanja jačaju moral i motivaciju zaposlenika što dugoročno znači i pozitivan učinak na cijelu organizaciju. Osim toga, većina pregledanih studija ukazuje na činjenicu kako je motivacija povezana i sa sustavom nagrađivanja što također rezultira poboljšanjem opće izvedbe organizacije. Nagrađivanje se u tom smislu potvrđuje kao značajan alat koji služi za učinkovito usmjeravanje opće motivacije

zaposlenika (Kalogiannidis, 2021.). Kunst (1991.) također ističe kako bi motivacijski programi rezultirati pozitivnim učincima potrebno je u sam proces pregovaranja uključiti sve dionike, a posebno predstavnike zaposlenika. Autor navodi da je moguće dugoročno očekivati i pozitivne učinke na poslovne rezultate cjelokupnog poduzeća u slučaju postojanja motivacijskih ugovora. Smatra se kako je bit motivacije da kod djelatnika izazove niz psiholoških stanja koja su korisna za njih (zadovoljstvo poslom) i za cijelu organizaciju (veća produktivnost, redukcija napuštanja organizacije) (Bogdanović, 2002.).

Rezultati istraživanja znanstvenice Amy Wrzesniewski iz 1997. godine, nakon što je promatrala zaposlenike koji su se poistovjetili s tri različite orijentacije prema poslu: posao, karijera i poziv, upućuju kako oni zaposlenici koji svoj rad gledaju kao posao svoje radne zadatke vide kao obveze koje se trebaju izvršiti, dok zaposlenici koji svoj rad vide kao poziv ne rade za dodatnu nagradu. Ti pojedinci vole svoj posao, njihova motivacija je na visokoj razini, oni su ujedno najviše angažirani djelatnici, rade teže i duže (Carbonara, 2019.).

Visoki stupanj motivacije omogućava pojedincu napredovanje, dok nedostatak motivacije uglavnom rezultira stagnacijom. Postoji niz prednosti koje visok stupanj motivacije donosi općem boljitku cijelog društva, kao neke od njih ističe se veći angažman učenika, veće zadovoljstvo djelatnika na poslu, poboljšani odnosi i komunikacija (Souders, B. (2019.), *The Vital Importance and Benefits of Motivation*, preuzeto 24.09.2023. s <https://positivepsychology.com/benefits-motivation/#important>).

Pozitivni učinci motivacije proizlaze iz primjene određenih strategija motiviranja koje su usmjerene prema zadovoljavanju različitih potreba zaposlenika, dakle postoji niz čimbenika koji mogu utjecati na povećanje motivacije. Općenito gledano, ljudi su motivirani za sve oblike ponašanja koji rezultiraju zadovoljenjem njihovih potreba. Promatrano iz menadžerskog pogleda, motivacija predstavlja proces kojim se članovima organizacije daje prilika i mogućnost da zadovolje svoje raznolike potrebe kroz produktivno ponašanje unutar organizacije (Certo i Certo, 2009.). Ovakvo jednostavno objašnjenje ljudske motivacije također bi trebalo rezultirati pozitivnim učincima motivacije. Ako zaposlenik smatra da svojim radom može zadovoljiti potrebe, bit će motiviraniji pridonijeti sveukupnim ciljevima organizacije. Nezadovoljene potrebe mogu navesti djelatnike na neprikladna ponašanja u okviru organizacije u kojoj djeluju što u konačnici može rezultirati i nekim negativnim učinkom, i to za sve dionike motivacijskog i poslovnog procesa.



### **3. MOTIVACIJA NA POSLU I STRATEGIJE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA**

U sklopu poglavlja ističe se važnost ljudskih potencijala koji ujedno predstavljaju ključni resurs svake organizacije. Analizirane su osnovne motivacijske tehnike, odnosno materijalne i nematerijalne tehnike motiviranja. Također, ističe se važnost dobrog i kvalitetnog upravljanja motivima zaposlenika i njihov utjecaj na radnu uspješnost. Na kraju poglavlja predstavljeni su glavni trendovi upravljanja ljudskim potencijalima, a govori se i o važnosti ulaganja u zaposlenike.

#### **3. 1. Ljudski faktor kao temeljni resurs poduzeća**

U okviru poglavlja posvećenog ljudskom faktoru kao temeljnom resursu poduzeća, iznijet ćemo argumente prema kojima je uloga ljudi u organizaciji ključna.

Moderne teorije menadžmenta u velikoj mjeri istražuju i govore o važnosti ljudskog faktora za svako pojedino poduzeće. Ljudski faktor postaje najznačajniji subjekt u okviru organizacija, ujedno najbolja investicija i temelj održivog razvoja tih organizacija. Vrlo često se u okviru literature spominje pojam ljudskog kapitala koji je gotovo izjednačen s drugim vrstama kapitala, čak je i nadređen drugim kapitalnim resursima (Gutić i Barbir, 2020.). Može se zaključiti kako su ljudi snaga svake organizacije i ona poduzeća koja im pridaju važnost u pogledu zadovoljenja njihovih potreba mogu se na tržištu pozicionirati kao uspješno i ostvariti konkurentsku prednost. Analogno tome, budućnost svakog poduzeća ovisi o ljudima.

Buble (2005.) naglašava kako su ljudski resursi najvažniji dinamički i kreativni faktor svake organizacije. Oni stvaraju ideje, planiraju i pokreću razne aktivnosti i projekte unutar organizacije.

Ljudi mogu biti i pokretači organizacija te predstavljaju izvor znanja koji je uvelike pod utjecajem raznih vrsta tehnologija. U današnje vrijeme posebno su izražene informacijske tehnologije. Smatra se kako ljudski kapital ima snagu sam sebe mijenjati, racionalizirati i inovirati procese, ulaziti u razne rizike te donositi kvalitetne odluke. Zbog toga smatra se da efikasna organizacija treba poštivati slobodu čovjeka, upravo onu slobodu s kojom se svaki pojedinac rađa. Iz tog razloga razvile su se i novije strukture osim one hijerarhijske poput timskih i procesnih struktura kojima je temeljni cilj maksimalno oslobađanja ljudske mašte i poticanje kreativnosti (Gutić i Barbir, 2020.).

Prema Bahtijarević-Šiber (1999.) ljudi predstavljaju faktor uspješnosti poduzeća koji nije moguće kopirati, već je jedinstven za svako poduzeće. Druge stvari iz poslovnog okruženja poduzeća, internog ili eksternog mogu se lako kopirati (primjerice tehnologija), no s obzirom na jedinstvenost ljudskog faktora konkurenciji je puno teže preuzeti posebnosti koje ima svaki pojedinac.

Kiss (2007.) također naglašava važnost ljudskih resursa te ističe kako budućnost organizacije ovisi ne samo o sposobnostima zaposlenih već i sposobnostima i perspektivi timova, odjela i cijele organizacije i to kroz njihov kontinuiran razvoj u vidu povećanja kreativnosti, inovativnosti i znanja. Osim toga, govori o važnosti i sposobnosti ljudskih resursa u stvaranju vrijednosti za poduzeće, posebno ako se u obzir uzme vrlo turbulentno tržišno okruženje sklono neprestanim promjenama i sve jačoj konkurenciji.

Nabi i sur. (2017.) nazivaju zaposlenike „srcem organizacije“ (str. 57). Oni također naglašavaju važnost ljudskog faktora te ga smatraju nezamjenjivim faktorom. Po njima jedino ljudski faktor može osigurati neometano i glatko odvijanje poslovnih procesa. Osim toga, autori stavljaju naglasak na važnosti dobrih međuljudskih odnosa djelatnika i menadžmenta te na zdrav i profesionalan odnos sa suradnicima.

### **3. 2. Analiza motivacijskih tehnika**

U poglavlju analize motivacijskih tehnika, opisat ćemo raznolike strategije i tehnika dostupne poduzećima za poticanje motivacije među zaposlenicima. Objasnit ćemo osnovne vrste materijalnih i nematerijalnih motivacijskih tehnika, pružajući dublje razumijevanje njihove primjene u organizacijskom kontekstu.

Motiviranje zaposlenih jedna je od osnovnih funkcija menadžmenta, pri čemu sam sustav nagrađivanja i motiviranja sadrži niz mjera i tehnika i kao takav trebao bi biti dio cjelokupne poslovne i razvojne politike poduzeća. Bahtijarević-Šiber (1990.) navodi čitav niz ciljeva koje je potrebno uzeti u obzir prilikom izgradnje sustava nagrađivanja i motivacije:

- treba zainteresirati zaposlene kako bi pridonijeli cjelokupnom razvoju poduzeća te bili osjetljivi na probleme s kojima se organizacija potencijalno suočava
- dugoročno zadržavanje kvalitetnih, sposobnih i stručnih kadrova
- kontinuiran razvoj znanja i sposobnosti zaposlenih
- značajnija fleksibilnost kod razvoja i korištenja ljudskog potencijala

- jačanje timskog rada
- razvoj novih proizvoda i usluga uz naglasak na inovacije
- treba utjecati na povećanje zainteresiranosti djelatnika za rezultate tima i cijele organizacije
- smanjenje otpora prema promjena uz naglasak na kontinuirano inoviranje s ciljem egzistencije na tržištu
- jačanje suradnje na svim razinama prilikom rješavanja poslovnih problema
- promjena odnosa prema potrošačima
- vrhunska kvaliteta proizvoda i usluga

Bahtijarević-Šiber (1995.) ističe kako menadžeri na raspolaganju imaju niz strategija koje imaju visoku razinu potencijala, a kao najvažnije od njih ističe materijalnu stimulaciju koja podrazumijeva sustav plaća, redizajniranje i obogaćivanje posla, participaciju i stil rukovođenja, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje i pohvale, organizacijsku kulturu, dioničarstvo zaposlenika i sudjelovanje u profitu.

Motivacijske tehnike podrazumijevaju sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja djelatnika. Kao primjer nematerijalnih nagrada ističu se priznanja za rad i unapređenja kroz razvoj karijere (Gutić i Barbir, 2020.).

Gutić i Barbir (2020.) nematerijalne nagrade nazivaju još moralnima te ih povezuju s moralom koji je odrednica prihvatljivog ljudskog djelovanja i ponašanja. Autori ističu da moralne nagrade obično uključuju nematerijalne elemente poput pohvala i priznanja za postupke koji rezultiraju povećanim ugledom pojedinca među ostalim članovima skupine. Pri tome, pohvale i priznanja povećavaju moral te potiču osjećaj važnosti i doprinosa pojedinca unutar poduzeća. Obje motivacijske tehnike mogu imati snažan utjecaj na motivaciju zaposlenika i ukupnu radnu atmosferu.

Može se uočiti kako menadžment poduzeća ima niz mogućnosti i strategija motiviranja, od onih materijalnih do nematerijalnih. No, menadžment bi jednako tako trebao biti svjestan sljedećih činjenica kako bi što bolje mogao planirati svoje aktivnosti na području odabira strategija motiviranja, Tudor i sur. (2010.):

- na motivaciju zaposlenika utječe niz čimbenika, od materijalnih pa do psiholoških i društvenih
- neki čimbenici motiviraju, no ima i onih koji demotiviraju, i to onda kad nisu prisutni

- zaposlenici imaju raznolike potrebe
- u okviru radnog okruženja potrebe zaposlenika su različite
- prilikom motiviranja zaposlenika optimalno je koristiti situacijski pristup
- ono što motivira zaposlenike, nije nužno ono što menadžer misli da ih motivira
- zaposlenici su motivirani ako se ostvaruju njihova očekivanja
- sustav nagrađivanja mora biti pravedan
- nagrade su učinkovitije sredstvo motivacije od kazni.

Bahtijarević-Šiber (1995.) ističe kako se strategije motiviranja temelje na tri osnovne spoznaje psihologije:

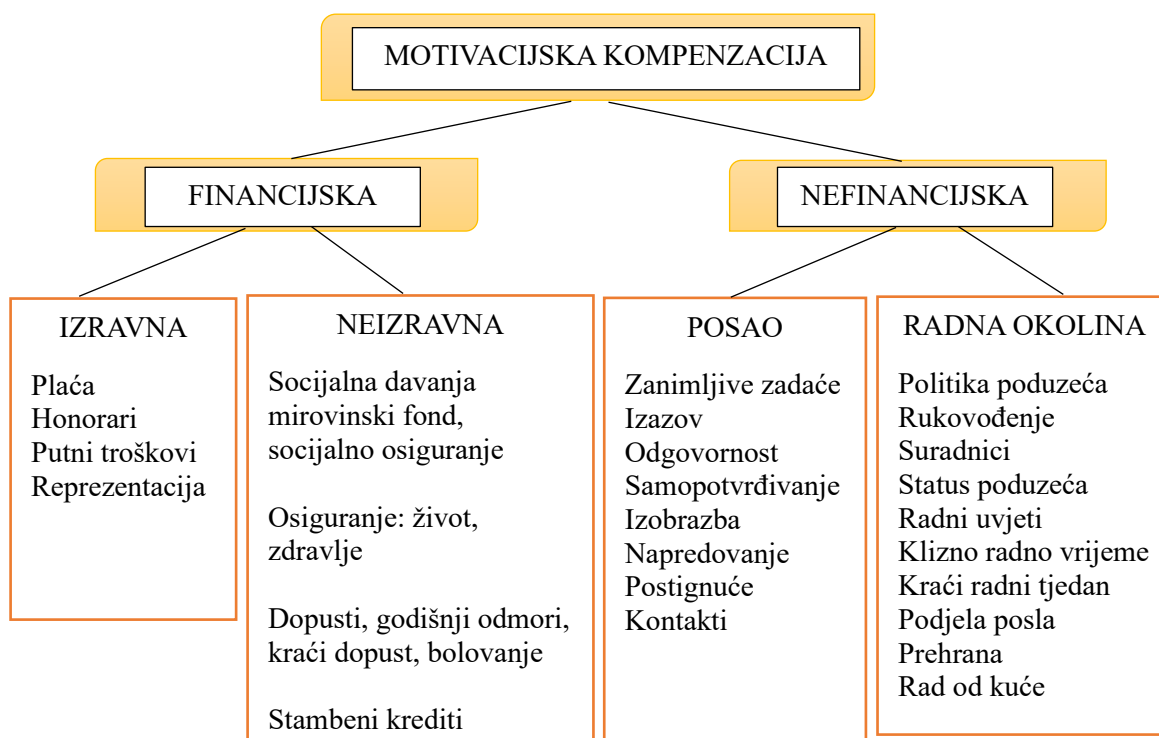
1. većina ljudskih potreba i faktora motivacije jesu nematerijalne prirode
2. temelj motivacijskog sustava trebali bi biti što različiti usporedni načini i strategije motiviranja, gdje je temeljna polazišna točka pravilo koje kaže: što više individualnih potreba, ciljeva i aspiracija poduzeće može zadovoljiti, to je veća i vjerojatnost visoke motivacije i identifikacije s organizacijskim ciljevima
3. motivacijski sustav treba biti usmjeren na ono što se želi postići.

Slika 6. prikazuje vrste motivacijske kompenzacije u okviru unutrašnjeg i vanjskog okruženja.

Kao što je vidljivo iz slike 6. Marušić (1994.) motivacijsku kompenzaciju dijeli na financijsku i nefinancijsku. Financijsku kompenzaciju dijeli na izravnu i neizravnu. U izravnu financijsku kompenzaciju uključuje plaće, honorare, putne troškove i reprezentaciju, dok u neizravnu financijsku kompenzaciju uključuje razna socijalna davanja poput mirovinskog fonda i socijalnog osiguranja, osiguranje života i zdravlja, dopuste, godišnje odmore, kraći dopust i bolovanje te mogućnosti vezane uz podizanje stambenih kredita.

Nefinancijsku kompenzaciju dijeli na aspekte vezane uz posao i radnu okolinu. Posao obuhvaća zanimljive zadaće, izazov, odgovornost, samopotvrđivanje, izobrazbu, napredovanje, postignuće i kontakte. Radna okolina obuhvaća politiku poduzeća, rukovođenje, suradnike, status poduzeća, radne uvjete, klizno radno vrijeme, kraći radni tjedan, podjelu posla, prehranu i rad od kuće.

Slika 6. Vrste motivacijske kompenzacije



Izvor: izrada autora prema: Marušić, S. (1994) Istraživanje motivacije za rad 1993.,  
*Ekonomski pregled*, 45, 5/6, str. 388.

Može se zaključiti kako osim materijalnih potreba treba zadovoljiti i mnoge druge potrebe koje su važne zaposlenima. Smatra se kako se korištenjem isključivo jedne strategije motivacije poput primjerice plaće mogu očekivati ograničeni rezultati u pogledu same izvedbe posla i očekivanih rezultata, a poprilično je i rizičan potez jer može uzrokovati povećanu fluktuaciju kvalitetnih djelatnika. Kada se radnici motiviraju isključivo plaćom postoji mogućnost da će oni tražiti bolje plaćene prilike izvan poduzeća. Ako je motivacija isključivo financijske prirode zaposlenici mogu biti manje povezani s onime što poduzeće radi, njenom organizacijskom kulturom, ciljevima i vrijednostima te će lakše otići u druga poduzeća koja potencijalno nude bolje financijske mogućnosti. Osim toga, ako poduzeće želi što više inovacija ili kvalitetu proizvoda, treba taj segment i više nagrađivati; koeficijent nagrađivanja bi tu trebao biti veći u odnosu na neke druge ciljeve poduzeća koji nisu toliko značajni.

Kao što se sama motivacija dijeli na intrinzičnu i ekstrinzičnu uobičajena je takva podjela i kod nagrada, gdje su intrinzične nagrade one koje se odnose na činitelje poradi kojih su neke

aktivnosti nagrađivane same po sebi (npr. igre, hobi), dok su ekstrinzične nagrade one koje netko daje za nečije ponašanje. Tu Beck naglašava kako je bolji učinak ako se vanjska, odnosno ekstrinzična nagrada kombinira s intrinzičnom motivacijom, gdje je ideja da će pojedina osoba biti uspješnija u određenoj aktivnosti koju već voli. Usprkos tim uvjerenjima, isti autor ističe kako to nije uvijek tako što potvrđuju i brojna istraživanja, odnosno postoje određene situacije u kojima vanjska nagrada za zanimljivost zadataka može umanjiti njegovu privlačnost (Beck, 2003.). Općenito gledano, kada se govori o nagradama ističe se kako one imaju kontrolni i informacijski aspekt pa u slučaju kada je kontrolni aspekt istaknutiji, pojedinac će kontrolu percipirati kao vanjsku. S druge strane, ako je informacijski aspekt istaknutiji, kod osobe se javlja osjećaj kompetentnosti i samoodređenja. Analogno tome, Beck (2003.) zaključuje kako vanjska nagrada može proizvesti bilo kakvo ponašanje, ako ista informira pojedinca da nešto dobro radi.

Materijalna strategija motiviranja obuhvaća sve financijske kompenzacije koje zaposlenici dobiju u obliku novca – izravne materijalne kompenzacije i one koje dobivaju u obliku pogodnosti, odnosno ne izravno u novcu – neizravne materijalne kompenzacije. Njima zaposlenici zadovoljavaju osnovne životne potrebe, a ujedno su i posljedica njihovog uspjeha, kako pojedinačnog tako i uspjeha cijele organizacije. Postoje tri temeljna razloga zbog čega bi materijalno nagrađivanje zaposlenika trebalo uključivati niz različitih materijalnih nagrada. Kao prvo, na taj način dolazi do kompenzacije različitih vrsta doprinosa pojedinca organizaciji. Drugi razlog je upravo činjenica kako zaposlenici tako zadovoljavaju svoje potrebe koje su raznolike, od onih egzistencijalnih pa do potreba višeg reda poput socijalnih potreba, potreba za poštovanjem i samoaktualizacijom. Kao najvažniji razlog ističe se poruka koju poslodavac šalje zaposlenicima o važnosti njihovog rada i doprinosa. Vezano uz materijalno nagrađivanje koje je posebno osjetljiva tema, bitno je naglasiti da bi temelj materijalnog nagrađivanja trebala biti radna uspješnost pojedinca. Osim toga, iznimno je važno da sustav plaćanja i nagrađivanja bude transparentan i razumljiv svima. Nematerijalnim strategijama motiviranja zadovoljavaju se potrebe više reda, a njihovo temeljno obilježje da su intrinzične prirode i da ne stoje gotovo ništa (Tudor i sur., 2010.).

Rezultati jednog od više provedenih istraživanja ukazuju kako su u pogledu motiviranja intrinzične nagrade snažnije i značajnije od ekstrinzičnih. Kao najznačajnije intrinzične nagrade ističu se socijalni odnosi na radnom mjestu, društveno poštovanje, sadržaj posla i mogućnost razvoja karijere. Osim toga, utvrđeno je kako priznanje i nagrade imaju manje značajan utjecaj na motivaciju zaposlenika. Iako se radi o zajedničkim, odnosno općim zaključcima, čini se da

postoje i određena odstupanja ako se u obzir uzimaju mlađi zaposlenici. Prema nekim istraživanjima za njih su sadržaj posla, autonomija i društveno poštovanje najznačajniji motivacijski čimbenici (Hemakumara, 2020.).

Iako su nematerijalne strategije motiviranja primarno usmjerene prema potrebama više reda, smatra se da one ne mogu zamijeniti primjerene materijalne nagrade. Radi ukupnog zadovoljstva djelatnika i stupnja njihove motivacije, važna je sinergija između jedne i druge strategije, čiji bi konačni učinak imao pozitivan utjecaj na cjelokupnu organizaciju. Povratna informacija je također važna u okviru nematerijalnog motiviranja, neovisno o tome radi li se o pohvali ili kritici budući da bi djelatnici na vrlo jasan način trebali dobiti informaciji o obavljanju svog posla.

Povratna informacija predstavlja važan čimbenik motivacije jer ima višestruke funkcije. Ona povećava motivaciju, potiče samopouzdanje, omogućava profesionalan razvoj, objašnjava očekivanja organizacije i standarde uspješnosti, potkrepljuje poželjne oblike ponašanja, rezultira uspostavom otvorenih odnosa i međusobnog povjerenja, pruža podršku i pomoć suradnicima, uči o tome kako treba raditi te govori o tome da se rad prati i cijeni (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013.). Kako bi povratna informacija bila učinkovit i pozitivan motivacijski alat ona treba biti točna i objektivna, pravodobna, konkretna, orijentirana na ponašanje, iskrena, dosljedna i vjerodostojna. Povratna informacija treba biti i poticajna kako bi se ostvarili veći rezultati te usmjeravajuća. Pozitivna povratna informacija treba biti javna, dok bi ona negativna trebala biti privatna. Vidljivo je kako je čitav niz zahtjeva koje treba ispuniti povratna informacija kako bi se profilirala kao značajna i efikasna nematerijalna motivacijska strategija. Ako zadovoljava sve uvjete ima izravan utjecaj i na razvoj pojedinca te na njegovu radnu uspješnost.

Polazište je nematerijalnih načina motiviranja samo oblikovanje posla. Upravo posao odnosno sadržaj radnih zadataka predstavlja jednu od najznačajnijih determinanti osobne motivacije. S obzirom na činjenicu da pojedinac velik dio svog vremena i života provodi na poslu njegovo zadovoljstvo ima značajan utjecaj na motivaciju, baš kao i na život općenito. Upravo zbog toga Buntak, Drožđek i Kovačić (2013.) ističu oblikovanje posla kao vrlo važan element nematerijalnih strategija motiviranja gdje programi preoblikovanja posla imaju cilj učiniti posao zanimljivijim, raznovrsnijim i izazovnijim. Rotacija posla čini jednu od tehnika u kojoj se ljudi pomiču s jednog specijaliziranog mjesta na drugo što može rezultirati sprečavanjem monotonije i dosade. Kao drugi pristup ističe se proširivanje posla, odnosno povećavanje broja

različitih zadataka. Može se zaključiti da je zanimljiv posao odnosno posao pun izazova utječe pozitivno na motivaciju ljudi dok ju dosadan posao uvelike smanjuje.

Kao neke od prijedloga motiviranja koji nisu primarno usmjereni na novac Zaloker (2005.) ističe: doprinos zaposlenika, pohvale i razna priznanja, međusobno poštovanje u komunikaciji/interakciji zaposlenika, informiranost zaposlenika i sl. Povećanje motivacije kroz doprinos zaposlenika pridonosi tome da zaposlenik bude uključen u poslovni proces tako da može izraziti svoje mišljenje o nekoj temi, da može reći neku svoju ideju ili se angažirati oko rješavanje određenog problema što rezultira osjećajem pripadnosti i doprinosa. Ako zaposlenik svakodnevno na poslu sluša primjedbe na svoje pogreške, motivacija mu vjerojatno neće biti na visokoj razini. S druge strane, pohvala može utjecati na povećanje motivacije jer zadovoljava njegovu potrebu za doživljajem kompetentnosti. Dodatno, važno je da zaposlenik bude informiran o bitnim stvarima koje se tiču dijela ili cijele organizacije jer to dovodi do situacije u koje se zaposlenik osjeća važnim dijelom poduzeća, odnosno tima u okviru kojeg djeluje.

Kao jednu od motivacijskih tehnika Štokić (1999.) posebno ističe povećanu prisutnost i korištenje participacije te program upravljanja kvalitetom radne sredine. Naime, ljudi vole sudjelovati u donošenju odluka, no prije svega ljudi vole da ih se pita za mišljenje i razgovora o svim onim događajima i aktivnostima koji imaju na njih utjecaj. Također, upravo i participacija predstavlja jedan od načina priznanja, a ujedno ne označava slabljenje utjecaja menadžera. Kvaliteta radne snage predstavlja cjeloviti pristup dizajnu posla i obećavajući napredak u okviru širokog područja obogaćivanja posla.

Buntak, Droždek i Kovačić (2013.) također participaciju zaposlenika smatraju jednim od načina učinkovite nematerijalne motivacije. Ona se u okvirima suvremenog menadžmenta smatra dobrim i poželjnim poslovnim pothvatom, jednim od najjeftinijih i najučinkovitijih načina motivacije zaposlenika kao i efikasnim mehanizmom korištenja kreativnih potencijala zaposlenih. Kao temeljni ciljevi same participacije ističu se upravo rast motivacije i povećanje interesa kod zaposlenika, poticanje i korištenje punog potencijala zaposlenih, poboljšanje kvalitete odluka, porast identifikacije s organizacijom, podizanje kvalitete radnog života i povećanje ukupne uspješnosti organizacije.

Može se zaključiti kako motivacijske tehnike mogu biti različite, iako se u osnovi dijele na materijalne i nematerijalne. Hoće li primjena pojedine motivacijske tehnike biti uspješna ili ne uvelike ovisi o menadžmentu koji treba uložiti velike napore i volju kako bi upoznao svoje djelatnike te identificirao njihove potrebe. Ako potrebe budu prepoznate, vrlo je izgledno da će



pojedinci biti potaknuti na djelovanje što će u konačnici dovesti do uspješnijih rezultata. Briga za ljude trebala bi biti u snažnom fokusu i centru zanimanja službi za ljudske resurse.

### **3. 3. Važnost upravljanja motivima zaposlenika i utjecaj na radnu uspješnost**

U okviru poglavlja govori ćemo o različitim motivima koji oblikuju ponašanje zaposlenika te istaknuti nužnost upravljanja tim motivima kako bi se bolje razumjeli individualni prioriteti. Osim toga, definirat ćemo pojam radne uspješnosti te analizirati utjecaj motivacije zaposlenika na njihovu radnu uspješnost.

Sustav motiviranja u nekoj organizaciji podrazumijeva sveukupnost čimbenika i svih ostalih poticajnih mjera koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu situaciju kako bi se radilo na motiviranju zaposlenih. On uključuje i razvoj te primjenu različitih strategija motiviranja u cilju postizanja individualnih i organizacijskih ciljeva. Menadžeri zaduženi za motivaciju zaposlenih trebali bi osigurati tri temeljne stvari u tom pogledu. Oni bi trebali raditi na privlačenju i zadržavanju najkvalitetnijih zaposlenika. To uključuje zapošljavanje potrebnih ljudi te svođenje fluktuacije ljudi na najmanju mjeru kao i svih drugih oblika nepoželjnog ponašanja. Osim toga, zadatak menadžera je poticati kreativnost i doprinose što bi rezultiralo ostvarenjem ciljeva i razvojem organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1995.). Vidljivo je kako je značajna odgovornost menadžera i cijelog menadžmenta u pogledu kreiranja takvog motivacijskog sustava koji će biti poticajan, koji će potaknuti zaposlenike na veći angažman i iskorištavanje njihovog punog potencijala uzimajući pri tome u obzir različitosti u motivaciji i strukturi zaposlenika.

Shazadi i sur. (2014.) ističu kako motivacija zaposlenika predstavlja indikator razine energije te predanosti i kreativnosti koje zaposlenici svakodnevno unose u svoj posao. Oni također ističu kako je motivacija važna za organizacije jer se pomoću nje ljudski resursi mogu u potpunosti iskoristiti. To će rezultirati povećanjem produktivnosti, smanjenjem troškova poslovanja i poboljšanjem ukupne učinkovitosti organizacije.

Motivi zaposlenika predstavljaju jedan od važnih faktora kreiranja ponašanja zaposlenih. Zaposlenike je moguće i razlikovati prema motivima. Kako bi menadžment u suradnji s ljudskim resursima poduzeća mogao upravljati motivacijom zaposlenih, potrebno je kod njih identificirati njihove motive. Nakon utvrđivanja motiva i identificiranja skupina potrebno je skupine motiva povezati s novim oblicima organizacijskog ponašanja. Kao jedan od primjera

pristupa formiranju skupina motiva te povezanih načina motiviranja ističe se primjer Gutić i Barbir (2020.):

- Skupina 1 – motivi povezani s novčanim poticajima: motiviranje plaćom, provizijom, plaćenim osiguranjem i dr.)
- Skupina 2 – motivi stabilnosti, tržišta i imidža poduzeća – motiviranje imidžom poduzeća, odanosti, radom s ljudima, uspješnim tržišnim programom
- Skupina 3 – motivi različitih beneficija zaposlenima – motiviranje plaćenim učenjem stranih jezika, mogućnošću napredovanja u organizaciji, pohvalama i priznanjima, atraktivnost struke i dr.
- Skupina 4 – motivi radnog okruženja- motiviranje ugodnim radnim okruženjem, sigurnošću na poslu, radom bez prevelikog stresa, stjecanje šireg kruga poznanstava.

Može se zaključiti kako je iznimno bitno prepoznati skupine motiva koji utječu na pojedinca i grupirati ih u skupine prema određenim kriterijima što bi u konačnici moglo rezultirati prepoznavanjem i kreiranjem politika usmjerenih na zadovoljstvo zaposlenika, te bi se to u konačnici moglo povoljno odraziti i na samo poduzeće koje se bavi svojim zaposlenima.

U svom ponašanju zaposlenici imaju različite motive, a na menadžmentu je zadatak segmentirati zaposlene prema motivima kako bi detektirali tu različitost u ponašanju i uspješno odgovorili na sve izazove upravljanja ljudskim resursima. Primjerice, jedna skupina motiva može uvelike utjecati na jedan segment zaposlenih, dok na drugi segment zaposlenim nema nikakvog utjecaja.

Shazadi i sur. (2014.) proveli su istraživanje u okviru kojih je sudjelovalo 160 nastavnika državnih i privatnih škola odabranih gradova u Pakistanu, a osnovni cilj istraživanja bio je ispitati odnos motivacije i uspješnosti zaposlenika kao i odnos intrinzičnog nagrađivanja s učinkom zaposlenika. Rezultati istraživanja pokazuju da postoji značajan i pozitivan odnos između motivacije zaposlenika i njihove radne uspješnosti te da intrinzične nagrade imaju značajan pozitivan odnos s učinkom i motivacijom zaposlenika.

Podjela zaposlenih prema motivima smatra se procesom koji je nužno planirati i sustavno realizirati. Prema Gutić i Barbir (2020.) svaki od planova segmentacije trebao bi minimalno sadržavati odgovore na neke od sljedećih pitanja:

- Tko su zaposlenici i poznaje li ih se dovoljno?

- Je li poznat razlog zbog kojeg se ponašaju baš na neki određeni način?
- Po čemu su međusobno slični i koja su im zajednička obilježja?
- Po čemu se razlikuju i jesu li te razlike značajne?
- Je li moguće na temelju utvrđenih sličnosti i razlika između zaposlenih identificirati i definirati homogene skupine?
- Razlikuju li se međusobno tako utvrđeni segmenti zaposlenika?
- Je li ta raznolikost između segmenata značajna i realna za predviđanje organizacijskog ponašanja?

Prilikom segmentacije zaposlenika prema njihovim motivima mogu se koristiti različite varijable poput životne dobi zaposlenika, njihove stručnosti, ukupnih primanja u obitelji, veličine i strukture obitelji zaposlenika, statusa zaposlenika u radnoj organizaciji i privrženosti zaposlenika organizaciji (Gutić i Barbir, 2020.).

Svaka životna dob zaposlenika povezana je sa suočavanjem se s nekim izazovima. To vrijedi i za potrebe, želje, ali i motive. Pretpostavlja se da zaposlenici u različitoj životnoj dobi imaju različite motive. Tako mladi zaposlenici do 30 godina imaju potrebe za usavršavanjem u struci i stjecanjem novih znanja. Oni su na početku svoje karijere i stjecanja konkurentske prednosti na tržištu rada. Nakon toga slijede motivi sigurnosti, materijalni motivi i motivi radne klime. Zaposlenici koji se nalaze u srednjoj životnoj dobi, koja uključuje razdoblje od 30 do 55 godina, imaju primarno materijalne motive, a tek nakon njih slijede motivi napredovanja i stjecanja novih znanja, nakon čega slijedi želja za stručnim usavršavanjem i radna okolina. Zaposlenici koji se nalaze u starijoj životnoj dobi imaju kao primarni motiv materijalna primanja i sigurnost zaposlenja nakon čega slijede stručno usavršavanje i radna klima (Gutić i Barbir, 2020.). Može se uočiti kako su materijalni motivi većini zaposlenika svih životnih dobi na visokom mjestu prioriteta, a nakon toga slijede ostali motivi. Radna klima je kod svih životnih dobi na posljednjem mjestu promatrano s aspekta motiva.

Razina stručne spreme zaposlenika sljedeća je u nizu varijabli za segmentaciju zaposlenika. Tako će zaposlenici sa srednjom stručnom spremom dati prednost materijalnim motivima, dok će zaposlenici s visokom stručnom spremom biti motiviraniji željom za napredovanjem i stručnim usavršavanjem. Ako se analiziraju mjesečna ukupna primanja zaposlenika, oni zaposlenici koji pripadaju skupini s najmanjim primanjima, primarno će biti motivirani materijalnim primanjima, dok će kod zaposlenika s većim i visokim primanjima, dominirati motiv usavršavanja i napredovanja u karijeri. Ako se promatra veličina i struktura obitelji, može

se reći kako će zaposlenici koji imaju obitelji s malom djecom najčešće biti primarno motivirane primanjima, dok će on iz obitelji u kojima su se djeca osamostalila, prevladavati motiv sigurnosti na poslu, radne klime, stručnog usavršavanja i dr. Status zaposlenika također, kao jedna od varijabli segmentacije zaposlenika prema motivima, može detektirati razlike među zaposlenicima. U pravilu su drugačiji motivi zaposlenika kojima su primarna materijalna primanja, sigurnost posla i radnog okruženja, od menadžera kod kojih prevladavaju motivi razvoja karijere, stimulacije i nagrađivanje. Vezano uz privrženost organizaciji može se pretpostaviti kako će djelatnici s dužim radnim stažem u organizaciji težiti napredovanju u karijeri i sigurnosti posla, dok će djelatnicima s manjim stažem primarno biti značajni materijalni motivi i stimulacije.

Štokić (1999.) navodi kako je jedna od najvažnijih motivacijskih tehnika novac, kao što je već i ranije istaknuto, iz čega ujedno proizlazi kako je novac uvijek visoko rangiran na ljestvici motivatora. Unatoč tome, potrebno je poznavanje svake konkretne situacije kao i njenih sudionika u cilju individualne procjene jačine i snage svakog pojedinog motivatora.

Može se zaključiti da je iznimno važno da menadžeri prepoznaju motivatore pojedinaca kako bi njima mogli i upravljati te tako utjecati izravno ili neizravno na radnu uspješnost. Primjerice, kada je riječ o novcu, za neke ljude on će biti snažan motivator i imat će veliku važnost dok će drugima biti manje značajan.

Milkovich i Newman (2006.) navode kako se kroz povezivanje plaća i ponašanja zaposlenika daje bolji pojedinačni radni učinak i učinak cijele organizacije, naravno uz moguće izuzetke.

Motivacija se baš kao ni drugi psihološki parametri ne mogu neposredno mjeriti. Zaključci o njoj donose se na temelju ponašanja, stupnja i količine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja te rezultata koji se postižu. Kada se govori o ponašanju na radu pokazatelj je radna uspješnost. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Procjena radne uspješnosti definira se kao proces koji implicira mjerenje angažmana zaposlenika u ostvarivanju ciljeva kroz neko određeno vrijeme, uobičajeno do dva puta godišnje. Od presudne je važnosti da sama procjena bude korektna budući da postoji mogućnost narušavanja međuljudskih odnosa. Proces ocjene radne uspješnosti sastoji se od tri temeljna koraka (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.):

1. određivanje posla i kriterija uspješnosti – uključuje određivanja zadataka i područja rada te određivanje standarda radne uspješnosti kao i postavljanje ciljeva

2. ocjenjivanje uspješnosti – podrazumijeva dvije faze, odluka o izvorima informacija kako bi se utvrdila radna uspješnost i postupak ocjenjivanja
3. razgovor o uspješnosti čija je osnovna svrha davanje povratne informacije za prethodno razdoblje te razgovor o ciljevima i planovima za naredno razdoblje.

Bahtijarević-Šiber (1999.) praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti definira kao „*kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji*“ (str. 505).

Temeljem navedenih definicija radne uspješnosti može se uočiti njezin značaj, njome se provodi evaluacija zaposlenika temeljem njihova rada i zalaganje te ostvarenih rezultata, odnosno usporedba zadanih i ostvarenih ciljeva. Njena specifičnost ogleda se u djelomičnoj subjektivnosti procjenitelja, što u konačnici može izazvati i određene poteškoće prilikom ocjene radnog učinka. Kako ne bi došlo do mogućih razdora među ljudima, imperativ je da sama procjena bude što objektivnija i korektnija kako bi obje uključene strane bile zadovoljne.

Prema Shazadi i sur. (2014.) radna uspješnost zaposlenika uključuje kvalitetu i kvantitetu rezultata, prisutnost na poslu, sposobnost prilagodbe i pomoći te pravovremenost rezultata.

Psihologija rada u svom fokusu ima identifikaciju i mjerenje svih čimbenika koji određuju razinu uspješnosti zaposlenika na radnom mjestu. To je ujedno i njen centralni problem. U okvirima istog radnog mjesta i postavljenih radnih zadataka postoje razlike u uspješnosti zaposlenika. Te se razlike uglavnom pripisuju sposobnostima zaposlenika, što ne obuhvaća samo njihove opće i specifične kognitivne sposobnosti nego i njihovo znanje, iskustvo te radne vještine kao i njihovoj motivaciji za rad. Je li je radna uspješnost određena isključivo motivacijom radnika ili nizom varijabli koje se odnose na opću sposobnost za izvršenje zadataka, što uključuje kognitivne sposobnosti, radno iskustvo, obrazovanje, specifična znanja i vještine? Rezultati istraživanja na temelju uzorka od 86 operatera procesne industrije u okviru kojih je korišten upitnik za mjerenje radne motivacije, ukazuju da postoji razlika između kapaciteta za posao i želje za obavljanjem posla pri čemu su različite dimenzije radne uspješnosti u nejednakoj mjeri povezane s motivacijom. U najmanjoj mjeri je s motivacijom povezana ona dimenzija kod koje je naglasak stavljen na sposobnost i znanja, odnosno stručnost. S druge strane, na veći stupanj motivacije utječu one dimenzije uspješnosti koje ne zahtijevaju visoko razvijene sposobnosti i znanja (Sušan, 1992.).

Promatrano s aspekta motivacije menadžeri svakodnevno imaju zadatak odgovoriti na niz pitanja kako bi mogli kreirati poticajne motivacijske programe. Primjerice, menadžer treba

identificirati razloge zašto neki ljudi rade puno i dobro, dok drugi manje i sa slabijim rezultatima. Također, menadžer treba naći načine kako utjecati na ponašanje i uspješnost zaposlenika kao i prepoznati razloge zbog kojih se ljudi promijene, imaju slabije rezultate, počinju kasniti na posao i dr. (Jambrek i Penić, 2008.).

Postoji niz načina kako poticati motivaciju kod zaposlenika. Miljković i Rijavec (2007.) daju nekoliko prijedloga:

1. uzmite u obzir individualne razlike
2. stavite prave ljude na pravo mjesto
3. obogatite posao
4. postavite ciljeve i koristite povratne informacije
5. individualizirajte nagrade
6. povežite nagrade s učinkom
7. provjerite vlada li u svemu vlada jednakost.

U prvom redu potrebno je u obzir uzeti da zaposlenici imaju različite potrebe i ne mogu se tretirati jednako. Nekima je najvažnije imati siguran posao, dok je drugima najvažnija plaća, a postoje i oni koji teže da im posao budeš što izazovnije i kreativniji. Osnovni je cilj menadžera u ovoj situaciji uočavanje navedenih individualnih razlika te otkrivanje što je najvažnije svakom zaposleniku. U skladu s tim saznanjima može postaviti ciljeve i prilagoditi nagrade.

Sljedeće što je važno jest prepoznavanje interesa i sposobnosti zaposlenika te u skladu s time i njihovo raspoređivanje na odgovarajuća radna mjesta. Pretpostavlja se da će motivacija biti niska ako zaposlenik radi na radnom mjestu za koji nema interesa ili sposobnosti. Ono što je posebno demotivirajuće u toj situaciji je kada zaposlenik ulaže trud, a rezultata nema ili su mali.

Posao može biti motivirajući ako se djelatnicima poboljša kvaliteta posla kroz dodjelu raznih zanimljivih i izazovnih zadataka te kroz povećanje stupnja odgovornosti. Ovaj alat može donijeti veće zadovoljstvo kod djelatnika i povećati im motivaciju za rad. Svi zaposlenici trebali bi imati jasno postavljene ciljeve kao i česte povratne informacije za obavljen posao. Prigodom kreiranja sustava nagrađivanja trebalo bi se voditi mišljenjem da su zaposlenici različiti i samim time imaju različita očekivanja u pogledu nagrađivanja. U slučaju da nagrade nisu povezane s učinkom, to bi moglo rezultirati povećanjem nezadovoljstva kod zaposlenika.

Iako je pojam pravednosti u organizaciji posebno ako se promatra s aspekta zaposlenika subjektivan pojam, bitno je naglasiti kako svi djelatnici očekuju pravedan tretman. U slučaju

da on izostane u velikoj mjeri može smanjiti motivaciju. Naravno da postoje razlike u plaći, no one bi trebale proizlaziti isključivo iz količine ulaganja djelatnika, truda, vještina koje posjeduju, iskustva i sposobnosti. Djelatnik koji procijeni da je uložio više, a dobio manje u odnosu na nekog drugog bit će demotiviran.

Petar (2005.) također daje preporuku za uspješno motiviranje zaposlenih kroz devet osnovnih pravila:

1. identifikacija strateških ciljeva
2. analiza ključnih konkurentskih prednosti kako bi se postigli ciljevi
3. definiranje središnjeg procesa kojemu je naglasak na sve ono što je glavno kako bi se ispunili ciljevi
4. potrebno je organizirati procese, a ne djelatnosti tako da svaki proces mora povezivati djelatnost da bi se dobio proizvod ili usluga koji će biti po mjeri potrošača
5. nužno je uklanjanje svih aktivnosti koje ne donose dodanu vrijednost ili ne pridonose ključnim ciljevima
6. za svaki ključni proces potrebno je imenovati odgovorne
7. potrebno je stvoriti multidisciplinarnе ekipe koje će voditi svaki proces
8. uputno je postaviti specifična mjerila učinkovitosti za svaki proces
9. osoblju je potrebno dati ovlasti i informacije za postizanje ciljeva.

Može se zaključiti kako različiti autori na drugačiji način daju preporuku za povećanje motivacije zaposlenih, iako postoje i određene sličnosti poput definiranja ciljeva. Na sve zaposlene nije moguće primijeniti jednaku metodu motiviranja posebno jer su ljudi različiti i različite su im potrebe, želje i dr. Sukladno tome, kao i analizi preporuka različitih autora poželjna je kombinacija različitih motivacija.

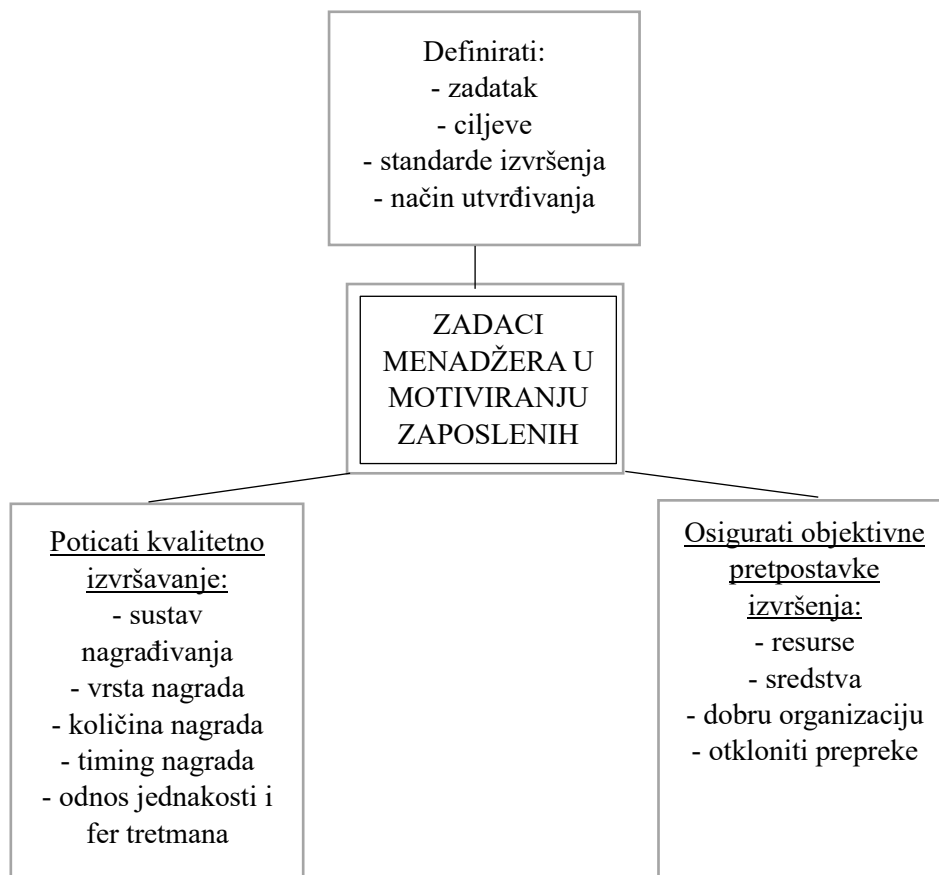
Bitno je istaknuti kako je motivacija za rad u fokusu menadžmenta slijedom čega se mogu identificirati i zadaci koje menadžer ima u pogledu motiviranja što prikazuje slika 7. Kao što je vidljivo iz te slike, temeljni zadatak menadžera kreće od definiranja zadatka, ciljeva, standarda izvršenja i način utvrđivanja.

Slika 7. prikazuje zadatke menadžera u motiviranju.

Zadaci menadžera u pogledu motiviranja zaposlenih idu u dva smjera, u prvom redu to je poticanje kvalitetnog izvršavanja kroz sustav nagrađivanja, količinu i vrstu nagrada i sl., te

osigurati objektivne pretpostavke izvršenja što ujedno implicira kako je potrebno osigurati resurse i sredstva, dobro sve organizirati i otkloniti sve moguće prepreke za izvršenje zadataka.

Slika 7. Zadaci menadžera u motiviranju



Izvor: izrada autora prema: Bahtijarević-Šiber, F. (1995) Značaj i zadaci managementa u motiviranju zaposlenih, *Slobodno poduzetništvo*, 14/15, 185.

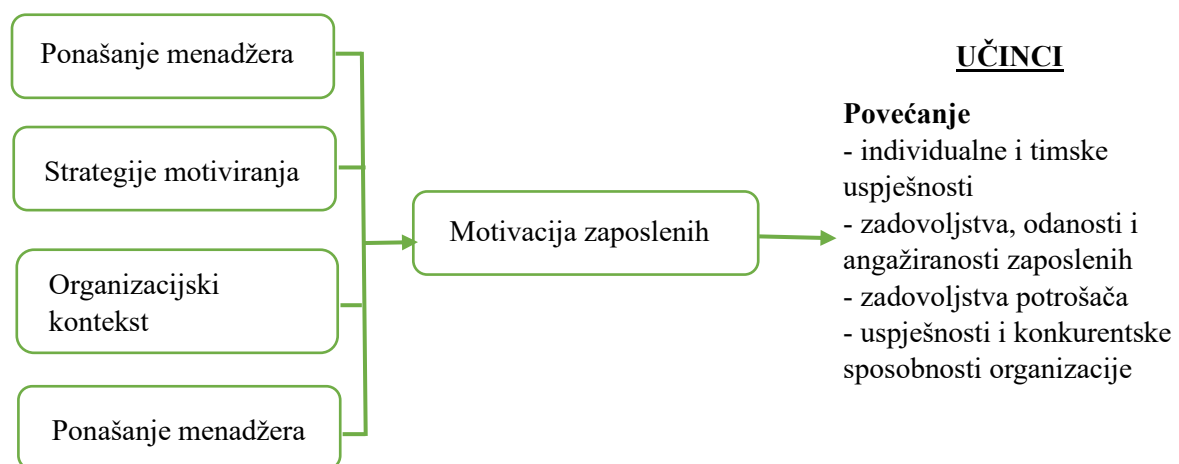
Kada se govori o odnosu materijalnih nagrada i radne uspješnosti važno je naglasiti kako se one materijalne nagrade, koje su najviše povezane s radnom uspješnošću pojedinca, smatraju stimulativnima. U organizacijama u okviru kojih je kompenzacijski sustav proporcionalan doprinosu pojedinca i njegovog tima ukupnom organizacijskom uspjehu, šalje se poruka da se dobri rezultati cijene i nagrađuju, a ulaganje dodatnog truda i napora prilikom postizanja ciljeva ne prolazi neprimjetno (Tudor i sur., 2010.).



Slika 8. pokazuje model motiviranja.

Kao što prikazuje slika 8. model motiviranja sastoji se od čimbenika koji djeluju na motivaciju zaposlenih što rezultira određenim učincima. Tu se u obzir uzima ponašanje menadžera, odabrane strategije motiviranja i organizacijski kontekst koji zajedno utječu na motivaciju zaposlenih. Kao rezultat motivacije djelatnika ističu se pozitivni učinci poput povećanja individualne i timske uspješnosti, povećanje zadovoljstva, odanosti i angažmana zaposlenih, zadovoljstvo potrošača te u konačnici povećanje uspješnosti i konkurentske sposobnosti organizacije. Slika prikazuje idealan model motiviranja gdje se različitim tehnikama utječe na povećanje motiviranosti zaposlenika, što u konačnici rezultira pozitivnim učincima za sve koji sudjeluju u samom modelu.

Slika 8. Model motiviranja



Izvor: izrada autora prema: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga, str. 566.

Prilikom razvoja strategija motiviranja bitna je njihova usklađenost sa strategijom i ciljevima organizacije. Individualne razlike su također jedan od važnijih čimbenika koje menadžeri trebaju uzeti u obzir. Njihova važnost proizlazi iz činjenice kako one u konačnici određuju motivacijske učinke pojedinih strategija na individualnoj razini. Prilikom odabira strategija za motiviranje konkretne osobe kao najznačajnijim čimbenicima koje je potrebno uzeti u obzir je rezultat istraživanja i spoznaja individualnih potreba, ambicije, težnje i preferencije. Optimalno rješenje, kao i temeljna pretpostavka željenih motivacijskih učinaka na radnu uspješnost je

aktivno sudjelovanje i mogućnost odabira između različitih motivacijskih mogućnosti same osobe na koju se strategije odnose (Sikavica, Bahtijerević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

### **3. 4. Motivacija za rad, zadovoljstvo poslom i radna uspješnost – važnost psihologije**

U poglavlju ćemo navesti suvremene spoznaje vezane uz ključni doprinos psihologije vezano uz motivaciju za rad, zadovoljstvo poslom te radnu uspješnost.

Kada se govori o motivaciji za rad potrebno je odrediti jasnu razliku između same motivacije i zadovoljstva poslom. Motivacija za posao uključuje sve one čimbenike koji djeluju na proizvodnost zaposlenika, dok se zadovoljstvo poslom primarno odnosi na stavove zaposlenika prema poslu, a oni mogu biti pozitivni i negativni. Osim važnosti motivacije za posao, bitno je naglasiti kako je i zadovoljstvo poslom iznimno važno posebno jer su troškovi nezadovoljstva visoki, a mogu se očitovati kroz davanje otkaza, smanjenom produktivnošću, izostancima i dr. Zadovoljstvo poslom moguće je definirati kao skup stavova koje zaposlenici imaju prema poslu kojeg obavljaju. Smatra se kako je napuštanje posla jedan od najskupljih problema s kojima se suočavaju ljudski resursi i to ponajprije zbog cijene vremena i novca kako bi se osposobili novi djelatnici (Beck, 2003.).

Općenito gledano, psihologija je dala svoj velik doprinos menadžmentu i samim time sadrži spoznaje koje su važne za gotove sve njegove dijelove, od upravljanja ljudskim resursima, komunikacije, kriznog upravljanja kao i upravljanja kvalitetom, promjenama, kreativnošću i dr. S obzirom na temu i predmet rada, fokus je na sljedećim sadržajima upravljanja ljudskim resursima: nagrađivanju i stimulaciji zaposlenika, motivacija i motivacijskim poticajima, ocjenjivanju i praćenju efikasnosti rada, analizi ljudskih resursa te ispitivanju motiva i motivacije. U okviru svakog tog sadržaja postoji uloga psihologije i psihologa. U vezi s motivacijom i motivacijskim poticajima uloga psihologije je identifikacija motiva koje imaju zaposleni te praćenje razvoja tih motiva, sudjelovanje u izradi motivacijskih programa te izradi strategije motivacije zaposlenih, uz kontinuirano praćenje učinkovitosti motivacije zaposlenih. Ispitivanje motiva i motivacije podrazumijeva testiranje motiva i same motivacije, kao i ispitivanje efikasnosti motivacijskih i radnih rezultata. U pogledu nagrađivanja i stimulacije zaposlenika također značajnu ulogu ima psihologija, i to kroz sudjelovanje u izradi sustava nagrađivanja i stimulacije zaposlenih, u analizi i praćenju sustava nagrađivanja i stimulacije te ispitivanju zadovoljstva zaposlenih sustavom nagrađivanja i stimulacija (Gutić i Barbir, 2020.).

Može se zaključiti da je psihologija uvelike doprinijela unapređenju sadržaja i svih segmenata područja menadžmenta koje se bavi upravljanjem ljudskim resursima. Kako bi upravljanje ljudskim resursima moglo što kvalitetnije kreirati politike usmjerene prema podizanju razine motivacije i zadovoljstva zaposlenika, kao i ostalih utjecajnih čimbenika, psihologija se kao i sam doprinos psihologa ne bi trebao isključiti već intenzivirati.

### **3. 5. Ulaganje u zaposlenike i trendovi upravljanja ljudskim potencijalom**

U poglavlju raspravljamo o općim konceptima upravljanja ljudskim potencijalima, s posebnim naglaskom na važnost ulaganja u zaposlenike.

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja znanstvenu disciplinu u čijem su središtu ljudi, a objašnjava načine upravljanja ljudima u okviru organizacije, njihov rast i razvoj. Ciljevi funkcije upravljanja ljudskim resursima moraju biti usklađeni s ciljevima organizacije. Osnovni zadatci funkcije su briga i zadovoljavanje potreba zaposlenika, poboljšanje socijalnog i ekonomskog položaja, osiguranje dobrih i povoljnih radnih uvjeta i dobrih odnosa među zaposlenima te briga o zdravlju (Jambrek i Penić, 2008.). Glavni čimbenik upravljanja ljudskim potencijalima jesu ljudi, a s obzirom na njihove različite potrebe, želje, motive i ambicije.

Ulaganje u obrazovanje ljudi kroz razne edukacije i školovanje općenito se smatra da donosi veći učinak za proizvodnost rada od investicija u opreme. Usavršavanje i razvoj ljudi predstavljaju važan čimbenik provedbe strategije poslovanja organizacije i to zbog više razloga. Ponajprije, ljudi su motiviraniji, a ujedno dobivaju dodatna znanja i vještine koje su potrebe za provedbu strategije (Buble, 2005.).

Kao temeljni zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima ističe se pronalazak odgovarajućih ljudi, njihovo osposobljavanje za zajednički i uspješan rad, pomoć da se uspješno nose s potencijalnim problemima te da njihova snaga bude djelotvorna, a slabosti nebitne. (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.).

Jedan od ključnih zadataka funkcije upravljanja ljudskim potencijalima je upravo motiviranje i pravilan odabir modela nagrađivanja, a smatra se da su upravo menadžeri ključan čimbenik u pogledu motiviranja. Analogno tome, motivirani djelatnici povezuju se s organizacijom, pridonose njenom rastu i razvoju, kreiranju kvalitetnih i inovativnih proizvoda i usluga, zanimaju se za identificiranje rješenja za razne probleme koji se javljaju tijekom poslovnog

procesa. Motivirani djelatnici u konačnici pokazuju veću radnu uspješnost što rezultira većom uspješnosti kompanija (Varga, 2011.).

U sklopu upravljanja ljudskim potencijalima velik broj organizacija razvija posebne jedinice za obrazovanje. To područje zahtijeva pažnju i angažman konzultanata i stručnjaka izvan organizacije te je povezano s drugim funkcijama ljudskih resursa poput planiranja, napredovanja, razvoj individualne karijere i dr. U 20. stoljeću najvrjednija imovina bila je proizvodna tehnologija, dok se u 21. stoljeću stvari mijenjaju te znanja i vještine zaposlenih postaju najvrjednija imovina te izvor konkurentske snage. Obrazovanje i razvoj zaposlenika ima niz pozitivnih učinaka za cijelu organizaciju. Njime je moguće povećati znanje zaposlenika o inozemnoj konkurenciji i kulturama. Zaposlenicima se mogu osigurati temeljna znanja i vještine potrebne za rad s novim tehnologijama. Osim toga, obrazovanje predstavlja i pripremu zaposlenika za bolje razumijevanje i međusobnu suradnju. Ono može osigurati takvu organizacijsku kulturu koja u svom središtu ima inovacije, kreativnost i učenje (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Može se zaključiti kako je kontinuirano ulaganje u znanje i razvoj vještina kod zaposlenika imperativ u okviru današnjeg poslovnog okruženja. Poduzeća i organizacije koje ulažu u svoje zaposlenike u vidu obrazovanja i unapređenja vještina mogu zauzeti povoljniji tržišni položaj. Kontinuirano ulaganje u zaposlenike i stalno usavršavanje predstavlja izvor konkurentskih prednosti za organizaciju i osigurava potencijalan uspjeh poduzeća u odnosu na one organizacije koje ne ulažu dostatno u svoje zaposlenike. Organizacije imaju niz mogućnosti i metoda u okviru unutarnjeg ali i vanjskog okruženja podržati zaposlenike u njihovom rastu i razvoju kroz primjerene programe obrazovanja. Primjerice, u okviru internog okruženja organiziraju se programi mentorstva, stručne i studentske prakse i sl., dok se u vanjskom okruženju mogu organizirati razne konferencije i treninzi. Sva ta nastojanja organizacije da ulaže u svoje zaposlenike implicitno rezultira povećanjem radne učinkovitosti i vodi razvoju ne samo pojedinca već i cijele organizacije.

Marušić (2006.) je u okviru svoje knjige definirao ulaganje u zaposlenike kao jedan od osnovnih trendova te je istaknuo kako će se znatno više ulagati u ljude, odnosno kako će ljudi biti na prvom mjestu primarno zato jer potiču razvoj novih ideja iz kojih se realizira novi proizvod te donose dobit. Promatrano s aspekta motivacije, istaknuo je kako će posao donositi nove vrijednosti i novu motivaciju. Pretpostavio je kako će se i sam sustav motiviranja pomicati u smjeru gdje će i dalje plaća biti značajan motivacijski čimbenik, te da će za uspjeh u poduzeću i napredovanje gotovo u 70% slučajeva biti zaslužan sam zaposlenik.

Ulaganje u zaposlenike kroz obrazovanje i razne vrste kontinuiranih edukacija predstavljaju učinkovit način za što uspješnije pozicioniranje organizacija na tržištu i ostvarivanje konkurentske prednosti.

O važnosti znanja kao temeljnog kapitala poluge razvoja govori i Bahtijarević-Šiber (1999.) koja ističe i niz razloga ulaganja u obrazovanje, a kao najvažniji razlozi ističu se *„promjene u tehnologiji, povećanje u kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline, moderno ponašanje traži nove vještine te širenje jaza između sve više zahtjeva rada i aktualnih znanja na tržištu, sustav obrazovanja, poslovni život i zahtjevi rada imaju različitu dinamiku“*, gdje su promjene sve brže i svakodnevnije (str. 719).

Smatra se kako je ulaganje u zaposlenike kroz razne oblike školovanja i usavršavanja investicija za budućnost kako pojedinca tako i cijelog poduzeća, a ne samo jedan u nizu trendova u upravljanju ljudskim resursima. Ulaganje u zaposlenike utječe ne samo na njihov osobni rast i razvoj nego i na razvoj cijele organizacije i čini je konkurentnijom na ionako sve zahtjevnijem i turbulentnijem tržištu. Usvajanjem novih znanja i vještina zaposlenici postaju jedan od najvažnijih resursa organizacije. S tim svim znanjima i vještinama zaposlenici dolaze do novih načina rješavanja problema, postaju inovativniji, motiviraniji, mijenja im se pristup poslu te postaju odaniji organizaciji u kojoj rade. Dugoročno gledano, zaposlenici će i dalje ostati na vrhu ljestvice prioriteta svake organizacije. Samo organizacija koja brine i ulaže u svoje zaposlene bit će sposobna odgovoriti svim izazovima promjenjivog poslovnog okruženja i bit će sposobna zadržati svoje najperspektivnije i najučinkovitije djelatnike.

## **4. VAŽNOST MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA U OKVIRU PRODAJNOG PROCESA BANAKA**

U sklopu poglavlja napravljena je analiza bankarskog sektora u Republici Hrvatskoj. Prezentirane su temeljne karakteristike funkcije prodaje i faze prodajnog procesa. Nadalje, ističe se važnost i utjecaj motivacije na ostvarenje prodajnih ciljeva poduzeća.

### **4. 1. Bankarski sektor u Republici Hrvatskoj**

U okviru poglavlja opisujemo razvoj bankarskog sektora u Republici Hrvatskoj, pri čemu se ističe njegova sveobuhvatnost, kao i uloga banaka te njihov doprinos gospodarstvu općenito.

Leko i Stojanović (2018.) ističu kako je najvažniji aktivni posao banaka odobravanje kredita i to na način da primaju depozite od stanovništva i ta sredstva dalje koriste za kreditiranje. Zbog toga ih i nazivaju „trgovcima kreditima“ (str. 89.).

Prema Lešić i Gregurek (2014.) poslovanje banaka uvelike ovisi o razvijenosti financijskog tržišta budući da ono bankama omogućava plasman sredstva kojima ostvaruju prihode, a ujedno im služi i kao izvor u slučaju nedostatka sredstava.

Banke kao financijske institucije nisu primarno socijalno fokusirane, no ipak ispunjavanju i javne zadaće te odgovaraju na potrebe zajednice u okviru koje djeluju i posluju. Banke pridonose ostvarivanju socijalnih i općegospodarskih ciljeva i to kroz stabilnost, sigurnost, cjenovnu učinkovitost te profitabilnost jer banka plaća poreze kojima se financiraju i mnogi socijalni ciljevi. Kao neki od ciljeva ističu se sljedeće pretpostavke: postizanje uvjeta u kojima bi se osigurale bankovne usluge svima, onemogućavanje diskriminacije, vođenje brige o zahtjevima lokalne zajednice, omogućavanje kredita, pružanje potpore stambenom zbrinjavanju te financiranje projekata od javnog interesa (Leko i Stojanović, 2018.).

Stabilnost čitavog financijskog sustava jedne države uvelike ovisi o bankovnom sustavu pri čemu zdrav, efikasan i stabilan bankovni sustav ima pozitivan utjecaj na cijelo gospodarstvo i društvo. S obzirom da banke uglavnom posluju s tuđom novčanom imovinom, država je zainteresirana i prati bankovni sustav te s jedne strane osigurava određene povlastice i zaštitu, dok s druge strane nad bankama uspostavlja čvrstu regulaciju i nadzor (Leko i Stojanović, 2018.).

Strukturiranje bankarskog sektora događa se pod utjecajem različitih unutarnjih i vanjskih čimbenika. Unutarnji čimbenici su uglavnom pod kontrolom banke, dok na vanjske ne može utjecati. Kao neki od najvažnijih vanjskih čimbenika ističu se politički, gospodarski, društveni i tehnološki čimbenici. Svi oni u većoj ili manjoj mjeru utječu na gospodarski i bankarski sektor. I upravo u tom pogledu dolazi do izražaja menadžment banke koji ima zadatak procijeniti trenutno postojeće stanje te pokuša predvidjeti buduće događaje te ispravno reagirati jer o tome ovisi hoće li pojedina banka uspješno ili neuspješno poslovati (Rončević, 2006.).

Rončević (2006.) ističe kako je razvoj bankarskog sektora u posljednjih dvadesetak godina uvelike bio pod utjecajem razvoja informacijskih i komunikacijskih tehnologija koje su diktirale nove trendove u bankarstvu. Primjenom novih tehnologija došlo je do razvoja financijskog sektora i novih bankarskih proizvoda te usluga. Tehnologija je pokrenula niz promjena u poslovanju banaka, formiranju radnih mjesta ali i promjenama u navikama potrošača, odnosno klijenata. Osim toga, konkurencija na bankarskom tržištu također je ojačala i svaka banka provodi svoje aktivnosti kako bi zadržala te privukla nove klijente. Klijenti danas u okviru internetskog prostora mogu vrlo brzo dobiti niz informacija koje su im potrebne za zadovoljenje njihovih financijskih potreba. U vrlo kratkom realnom vremenu mogu usporediti proizvode i usluge različitih banaka i na temelju određenih elemenata donijeti odluku o odabiru banke, nekog specifičnog proizvoda ili usluge. Ako se banke žele pozicionirati kao vodeće i ostvariti željeni položaj na tržištu i konkurentsku prednost imperativ je pronaći odgovore na sve potrebe, zahtjeve i preferencije sve zahtjevnijih klijenata.

U posljednjih 25 godina hrvatski bankovni sustav doživio je niz promjena, u tom razdoblju tranzicije bio je restrukturiran, dokapitaliziran i privatiziran. Krajem osamdesetih godina prošlog stoljeća na tržištu su bile 24 banke, najviše banka bilo je 1997. i 1998. godine, ukupno šezdeset. Nakon toga je došlo do niza promjena kad je nad dvanaest banaka otvoren stečajni postupak, dvadeset jedna je pripojena drugoj banci, sedam banaka je izgubilo dozvolu za rad, dvije su likvidirane, osam bivših štedionica dobilo je dozvolu za preoblikovanje u banku. Nakon svih tih promjena, krajem 2016. godine u Hrvatskoj je djelovalo 25 poslovnih banaka, tj. 26 s jednom štednom bankom, pri čemu ih je petnaest bilo u većinskom inozemnom vlasništvu, osam u većinskom domaćem vlasništvu, dok je država bila vlasnik triju banaka. Hrvatske banke su univerzalne, nespecijalizirane i regionalne, a glavnina bankarstva koncentrirana je u Zagrebu. Koncentracija banaka je visoka jer u sustavu dominiraju četiri velike banke: Zagrebačka banka, Privredna banka Zagreb, Erste&Steiermärkische bank i Raiffeisen bank Austria (2016. 68,20%), (Leko i Stojanović, 2018.).

Hrvatske banke obilježava gusta mreža poslovnica i bankomata. One zapošljavaju preko 18 tisuća ljudi, dok bankarski sektor, ako se mjeri veličinom aktive, čini gotovo 70 % ukupnog financijskog sustava. Trenutno u Hrvatskoj posluje 20 banaka i jedna stambena štedionica. Stopa adekvatnosti kapitala iznosi oko 25 %, i to hrvatski bankovni ustav svrstava među deset najbolje kapitaliziranih bankarskih sustava na svijetu. Nakon 2008. godine, dolaskom velike ekonomske krize hrvatske banke nisu koristile državne poticaje ni pomoć, za razliku od mnogih drugih europskih banaka (Hrvatska udruga banaka (2023.), O bankarstvu u RH, preuzeto 30.10.2023. s <https://www.hub.hr/hr/o-bankarstvu-u-rh>).

Što se tiče osnovnih pokazatelja poslovanja u 2022. godini imovina kreditnih institucija iznosila je 572,2 mlrd. kuna. Rastu imovine pridonijelo je povećanje depozita na tekućim računima kućanstava, a došlo je do povećanja i depozita nefinancijskih društava. Smatra se kako je proces uvođenja eura imao utjecaj na ovakvu situaciju jer su građani intenzivnije uplaćivali viškove sredstava na račune. To je posebno bilo aktualno krajem godine. Tada su pokazatelji kratkoročne likvidonosne pokrivenosti dosegli visoku razinu od 242,4 %, što je dva i pol puta više nego što je propisan minimum od 100 %. Vrijednost pokazatelja neto stabilnih izvora financiranja također se povećala i iznosila je 179 % što je osiguralo i dugoročnu likvidnost i zahtjeve za stabilnim izvorima financiranja. U 2022. godini došlo je do porasta kredita od 5,50 %. Došlo je do povećanja stambenih kredita te se nastavio i umjereni rast nenamjenskih kredita. U 2022. godini kreditne institucije ostvarile su dobit od 5,3 milijardi kuna što predstavlja smanjenje dobiti za 4,9 % u odnosu na dobit ostvarenu u 2021. godini. Ističe se kako je na smanjenje dobiti utjecalo povećanje razine općih troškova poslovanja (Hrvatska narodna banka (2022.), Godišnje izvješće, preuzeto 02.11.2023. s <https://www.hnb.hr/documents/20182/4684927/h-gi-2022.pdf/7b25e6b9-f05d-3d00-573b-643f2d08fcf1>).

Analizom bankarskog sektora u Hrvatskoj može se reći kako se radi o stabilnom i likvidnom sustavu koji uspješno odgovara na sve izazove kao i poteškoće i krize koje su se javljale u bliskoj prošlosti i sadašnjosti. U proteklih dvadesetak godina bankarski sektor obilježio je smanjenje broja banaka kroz procese spajanja i pripajanja banaka te likvidacije pojedinih banaka.

U Hrvatskoj dominiraju banke koje se nalaze u većinskom stranom vlasništvu. Banke su postale predvodnici inovativnih rješenja koje klijentima donose uštedu vremena i zadovoljstvo. Ponuda proizvoda i usluga na hrvatskog bankarskom proizvodu je raznovrsna, a konkurencija je također na visokoj razini. Banke očekuju izazovi povezani s trenutačnom situacijom na tržištu rada, a



koji se odnose na privlačenje, motiviranje i zadržavanje dobrih zaposlenika. U tom pogledu važno je razviti strategije koje potiču radnu atmosferu koja privlači talente i potiče njihov dugotrajan angažman.

## **4. 2. Temeljna obilježja prodaje**

U poglavlju definiramo pojam prodaje te navodimo njegove temeljne karakteristike. Analiziramo i obilježja prodajnog posla te posebno razmatramo ulogu osobne prodaje i prodavača.

Kada se govori o prodaji može se reći kako se svi bave prodajom, primjerice svećenik kada propovijeda nešto prodaje, kada osoba naglašava neko svoje mišljenje o nekoj sportskoj ekipi, restoranu ili mobilnom operateru ona nešto prodaje, političarka prodaje kada pojašnjava svoj politički program, kada se poslovni sastanak održava na večeri nešto se prodaje (Carbonara, 2019.).

Tomašević Lišanin (2010.) ističe kako je prodaja jedna od najstarijih zanima kojim se čovjek bavio, a može se definirati kao međuljudski komunikacijski proces u sklopu kojeg prodavač ima zadatak otkriti i zadovoljiti potrebe kupca. Cilj cijelog procesa je ostvarivanje uzajamnih dugoročnih koristi kako za prodavača, tako i za kupca.

Može se zaključiti kako prodaja predstavlja sredstvo za ispunjenje potreba i želja kupaca koji su u središtu interesa cjelokupnog prodajnog procesa. S obzirom da se u okviru definicije ističe težnja prema dugoročnoj suradnji smatra se kako je temeljna i jedna od najvažnijih težnji te naglasaka procesa prodaje izgradnja kvalitetnog odnosa s potencijalnim kupcem kao i međusobna korisnost.

Gojčeta, Banai i Lučić (2021.) ističu kako se prodaja može definirati kao aktivnost za koju je značajna međuljudska komunikacija gdje prodavač inicira razmjenu vrijednosti s drugom stranom, odnosno potencijalnim kupcem. Sklonost prodaji predstavlja predispoziciju pojedine osobe za uspješno obavljanje poslova prodaje i to na ponovljiv način tijekom dugih vremenskih razdoblja. Prodaja je uglavnom autonoman posao gdje se prodavači kontinuirano trebaju motivirati, neovisno o tome je li prethodna prodaja uspješna ili neuspješna. Smatra se kako je iznimno teško prodavaču zadržati istu razinu motivacije. Prodajni posao uključuje i padove kao i uspjehe. Da bi prodavač zadržao željenu razinu motivacije, izuzetno je važna njegova/njena intrinzična motivacija. Učinkovit prodavač teži za uspjehom što mu oduzima relativno dosta energije. Zbog toga bi radna uspješnost prodavača trebala biti visoko na listi prioriteta poslovne

organizacije i menadžmenta. Ta motivacija predstavlja ključni mehanizam za postizanje željenog radnog učinka.

Prema Tomašević Lišanin (2010.) u pogledu stvaranja i izgradnje odnosa prodavača kao osnovna obilježja prodajnog posla mogu se izdvojiti: (a) prodavač se pozicionira kao onaj koji stvara vrijednost jer je u uskoj suradnji s kupcima i njihovim poduzećima sa svrhom kreiranja rješenja koja će utjecati na poboljšanje profitabilnosti oba poslovna subjekta i; (b) prodavač djeluje u dvostrukoj ulozi jer je za uspjeh u prodaji nužno razumjeti potrebe svakog pojedinačnog kupca i uvjeriti ga kako je poduzeće iz kojeg dolazi sposobno zadovoljiti takve potrebe. Nakon toga prodavač treba u okviru svog vlastitog poduzeća potaknuti odgovorne iz drugih odjela na stvaranje i isporuku ponude koja je prilagođena specifičnim zahtjevima i potrebama svakog kupca. U procesu prodaje imperativ predstavlja poznavati kupca. To ujedno implicira poznavanje njegovih pravih želja (Mackay, 2019.).

Može se reći kako je u samom središtu prodajnog procesa kupac te je jedan od temeljnih zadataka prodavača koordinirati cijelim procesom uloge, i to od agresivnog nagovarača na kupnju pa sve do savjetnika u kupnji. Autor smatra kako se savjetnikom za kupnju može nazvati isključivo prodavač koji dobro poznaje kupca i njegovo ponašanje, proizvode i usluge koje prodaje te načine učinkovite komunikacije (Petz i Šulak, 2004.).

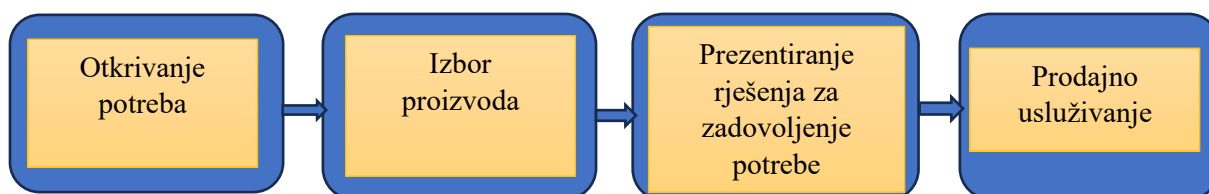
Osobna prodaje može se definirati kao međuljudska interakcija kojoj je osnovna svrha stvaranje, modifikacija, iskorištavanje ili zadržavanje komunikacijskog odnosa između prodavača i kupca (Tomašević Lišanin, 1997.). Implikacija definicije je činjenica da su i kupac i prodavač aktivni sudionici prodajnog procesa. Hoće li prodaja u konačnici biti zaključena ovisi o mnogim čimbenicima, kako na strani prodavača tako i na strani kupca. Analizirajući prodajni proces u bankama može se zaključiti kako on polazi od razumijevanja potreba klijenta i zadovoljenja potreba za određenim proizvodom i uslugom od strane prodavača.

Slika 9. prikazuje osnovne elemente suvremenog prodajnog pristupa.

Kao što je vidljivo iz slike, polazište suvremenog prodajnog pristupa predstavlja otkrivanje potreba. Nakon toga slijedi odabir proizvoda od strane kupca, dok prodavač ima temeljni zadatak prezentirati kupcu sva moguća rješenja za zadovoljenje njegovih potreba.

Kao završni element prodajnog pristupa navodi se prodajno usluživanje.

Slika 9. Osnovni elementi suvremenog prodajnog pristupa



Izvor: izrada autora prema Tomašević Lišanin, M. (2010.), *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, Zagreb: Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji, str. 43.

Osobna prodaja može se definirati i kao osobno komuniciranje informacija pomoću kojih se na uvjerljiv način potencijalnom kupcu pomaže da kupi određeni proizvod ili usluga te sve ono čime se mogu zadovoljiti njegove potrebe (Tomašević Lišanin, 2010.). U okviru ove definicije naglasak je na komunikaciji između prodavača i kupca. Oni komuniciraju tako da iznose svoja razmišljanja o proizvodima i uslugama, pri čemu kupac uglavnom govori o svojim potrebama, željama i preferencijama dok se prodavač fokusira na prepoznavanje proizvoda ili usluge kojom bi kupac zadovoljio svoje potrebe. To ujedno implicira svojevrsnu pomoć na relaciji prodavač – kupac. Osnovni zadatak prodavača je kontinuirani razgovor s potencijalnim ili sadašnjim kupcima te istražiti koje su njihove potrebe kako bi im mogao ponuditi proizvod ili uslugu koja će im u potpunosti odgovarati.

Smatra se kako je posao prodavača zanimljiv jer on svakodnevno komunicira s velikim brojem različitih ljudi te tako kontinuirano stvara svoju mrežu kontakata. Oduvijek se smatralo kako je prodaja mnogo više nego razmjena dobara, ona je značila druženje, međusobno poticanje ljudi i komunikaciju. Upravo se psihologija u prodaji bavi proučavanjem ponašanja proizvođača, prodavača i kupaca u okviru kupoprodajnog procesa te istraživanje njihovog međusobnog djelovanja (Petz i Šulak, 2004.).

Tomašević Lišanin (2010.) ističe kako je zanimanje prodavača brzo rastuće zanimanje u okviru razvijenog svijeta odnosno da se radi o području rada u kojem kontinuirano dolazi do pojave i otvaranja novih radnih mjesta.

### 4. 3. Faze prodajnog procesa

U okviru poglavlja definiramo pojam prodajnog procesa te objašnjavamo njegove osnovne faze.

Prodajni proces može se definirati kao *“sekvencijalni niz ili serija akcija prodavača koji vode k tome da kupac poduzme željenu aktivnost i koji završava različitim oblicima poslijeprodajnog usluživanja i provjera kako bi se osiguralo kupovno zadovoljstvo“* (Tomašević Lišanin, 2010., str. 199.). Temeljem definicije moguće je zaključiti kako prodajni proces započinje identifikacijom potreba kupaca te poduzimanjem niza akcija u okviru prodajnog razgovora u kojemu se kupcu prezentira proizvod ili usluga. Kao konačni slijed i rezultat razgovora trebalo bi biti zaključenje prodaje. To ne znači da će se kupac u sklopu prvog sastanka odlučiti na prodaju prezentiranog proizvoda. Prodavač i kupac mogu se sastajati i nekoliko puta prije nego što se dogodi konačna prodaja. Zaključenje prodaje, što ujedno upućuje definicija, ne znači da se radi o završetku prodajnog procesa. Analogno tome, prodavač i nakon same prodaje treba voditi brigu o kupcu kroz razne oblike pružanja poslijeprodajne usluge. Tada bi prodavač trebao kontaktirati kupca, provjeriti njegovo zadovoljstvo i eventualno razgovarati o novim potrebama.

U prodajnom procesu sudjeluju najmanje dvije osobe i to prodavač i kupac, pri čemu je prodavač nositelj prodaje, a kupac nositelj kupnje. Općenito gledano, prodajni proces uključuje niz varijabli koje je teško mjeriti, ali i kontrolirati. Prema jednoj od formula uspješne prodaje proces prodaje uključuje nekoliko faza (Tomašević Lišanin, 1997.):

1. pridobivanje pozornosti potencijalnog kupca
2. pobuđivanje njegova zanimanja
3. poticanja želje za proizvodom
4. ostvarivanje prodajne aktivnosti
5. razvoj osjećaja zadovoljstva zbog obavljene transakcije.

Svaki prodajni proces započinje identificiranjem potencijalnih kupaca zainteresiranih za proizvode ili usluge određenog poduzeća. U sklopu te faze potrebno je kontinuirano prikupljati i zapisivati prodajne tragove koji bi mogli upućivati da bi se netko mogao zainteresirati za neki od proizvoda ili usluge poduzeća. Tu je uglavnom riječ o naznakama i postoji vjerojatnost da se sama prodaja neće zaključiti. Sljedeći korak je procjena prodajnih tragova. Svaki od tragova koji uspješno prođe ovu fazu prelazi u drugu kategoriju, a to je kategorija potencijalnih kupaca.

Tu postoji veća mogućnost da se prodaja realizira. U slučaju da se prodaja realizira, potencijalni kupac dobije status kupca koji tada zahtijeva posebnu pažnju. U okviru same procjene, odnosno vrednovanja prodajnih tragova detektiraju se eventualne potrebe kupaca, što bi moglo u konačnici rezultirati prodajom. Iako prodavači ne vole fazu u okviru koje se upravlja priljevom novih kupaca, ta je faza iznimno važna jer poduzeću donosi dugoročnu stabilnost i stalnost. Uslijed stalnih promjena u okruženju, promjena kretanja stanovništva, tehnoloških i drugih promjena dolazi i do fluktuacije kupaca i prodavači stalno trebaju pronalaziti zamjenu za kupce koje izgube kako bi i dalje vladala ravnoteža u okviru njihove baze kupaca. Razlozi tome su višestruki. Ponajprije je to prelazak kupaca konkurenciji, moguća financijska propast poduzeća kupca, selidba poslovne djelatnosti u drugo zemljopisno područje, spajanje kupca s nekim drugim poduzećem, zamjena proizvoda nekim drugim ili je došlo do određenog zasićenja, odnosno nepostojanja više potrebe za dotadašnjim proizvodom ili uslugom, promjene osoba na ključnim pozicijama, promjena poslodavca ili dr. (Tomašević Lišanin, 2010.). Može se zaključiti kako je od strateške važnosti za poduzeće da kontinuirano pronalazi nove kupce za svoje proizvode i/ili usluge te tako širi svoju bazu kupaca.

#### **4. 4. Uloga motivacije zaposlenika u prodaji i postizanju prodajnog rezultata**

U sklopu poglavlja govorimo o važnosti motivacije za prodajne djelatnike. Fokus je na analizi kako motivacija doprinosi postizanju prodajnih rezultata.

Motivacija zaposlenika je iznimno važna u realizaciji prodaje i cjelokupnom prodajnom procesu. Tijekom povijesti mijenjali su se čimbenici utjecaja na prodaju. Obrasci ponašanja prodavača u prošlosti i sama uspješnost u zaključivanju prodaje danas nije jednaka. Psihološki obrasci poput emocionalne inteligencije u današnjem turbulentnom razdoblju uvelike utječu na kupca kada donosi odluku o kupnji. Ako poduzeće želi privući ili zadržati dobre prodavače, trebalo bi oblikovati atraktivan sustav nagrađivanja. Primanja bi trebala biti usklađena s konkurentskim ponudama, a poželjno je da budu i viša. Smatra se kako je sustav nagrađivanja jedna od najvažnijih determinanti ostvarenja prodajnih rezultata prodavača kako u kratkom tako i u dugom roku. Također, sustav nagrađivanja trebao bi biti takav da usmjerava ponašanje prodavača prema ostvarenju organizacijskih ciljeva koji ne moraju nužno biti izraženi kroz obujam ostvarene godišnje prodaje (Tomašević Lišanin, 2010.).

Svako poduzeće ima cilj prodati što veću količinu svojih proizvoda i usluga. Analogno tome, ističe se važna uloga prodajnog osoblja. Vukelić (2005.) je proveo istraživanje čiji je uzorak

uključivao 200 prodavača u proizvođačkim i zastupničkim poduzećima koje se bave djelatnošću prehrane i robe široke potrošnje. Rezultati istraživanja upućuju na činjenicu da je motivacija prodajnog osoblja temeljni pokretač djelovanja zaposlenika u prodaji i najvažniji činitelj uspješnosti poslovanja. Zaposlenici koji rade kao prodavači plaću smatraju najvažnijim elementom motivacije, no smatraju da ona nije dovoljna da bi pojedinac bio uspješan. Već je ranije istaknuto kako je prodaja aktivnost prisutna u svim djelatnostima, gotovo da i nema djelatnosti gdje se nešto ne prodaje. Smatra se da prodajni rezultati uvelike ovise o motiviranosti prodajnog osoblja. Konkurencija na tržištu je velika i samo ona poduzeća koja kreiraju poticajne motivacijske programe za prodajno osoblje mogu očekivati i značajnije rezultate. U tom pogledu važnu ulogu imaju menadžeri koji trebaju otkriti što pokreće ljude u prodaji da ostvaruju odlične rezultate.

Tomašević Lišanin (1997.) također ističe važnost motivacije i nagrađivanja prodajnih djelatnika. Razmatrajući temu motivacije u prodaji s gledišta bankarskih djelatnika autorica ističe kako bi se utvrđivanje plaće barem djelomično trebalo temeljiti na prodajnom uspjehu kao i drugim naporima koje pojedinac poduzima u svrhu pružanja kvalitetne usluge klijentima. Autorica dalje ističe kako će sustav motiviranja prodavača biti učinkovitiji ukoliko u njegovom kreiranju sudjeluju i sami prodavači. Prije uspostave motivacijskog sustava menadžeri banke trebaju spoznati i saznati potrebe zaposlenika, preferencije, želje i motive zaposlenika te ih informirati o prodajnim programima.

Kupci u današnjem vremenu sve više teže ostvarivanju emocionalne veze s prodavačima umjesto oslanjanja isključivo na opipljive atribute proizvoda. Prema Gutić i Barbir (2020.) kada se govori o najčešćim greškama koje danas prodavači rade kao one najvažnije ističu se:

1. nedostatak emocionalne samospoznaje – prodavači ne uspijevaju kontrolirati svoje emocije, razmišljanja i svoje ponašanje
2. prodavači dopuštaju da tijekom prodajnog razgovora njihovi nepromišljeni osjećaji potiču njihovo ponašanje
3. premalo slušaju kupca, a previše govore
4. nude razne popuste, a izbjegavaju razgovore koji su povezani s osjećajima kupca
5. tijekom prodajnog razgovora uglavnom dominiraju nad kupcima
6. previše vremena potroše na nevažne aspekte
7. ego prodavača postaje prejak, s kupci na to postaju sve osjetljiviji.

Motivacija utječe na to da se pojedinac pokrene te da svoje aktivnosti usmjeri prema ostvarivanju određenog cilja ili više njih. Što je cilj važniji za tog pojedinca, jači je i stupanj motivacije. Čovjekov unutarnji poriv za ispunjenjem određene potrebe ili želje ili nekog poticaja izvana također je u vezi s motivacijom budući da ona izaziva takve reakcije. Očituje se kroz ponašanje pojedinca te ga potiče da nešto učini ili izaziva stanje u kojem pojedinac teži da nešto učini. Promjena na području motivacije mijenja se usporedno s razvojem pojedinca. Ranije je već naglašena važnost motivacije koja utječe na pojedinca da pridonosi ispunjenju organizacijskih ciljeva. U tom pogledu, promatrano s pozicije organizacije, misli se da pojedinac radi naporno, fokusiran je na svoj posao i svoje ponašanje orijentira prema rezultatima (Vukelić, 2005.). U okviru prodajnih aktivnosti svaki od prodavača, odnosno pojedinac koji se nalazi u ulozi prodavača ima zadane prodajne ciljeve. Takav pojedinac prvenstveno treba posjedovati određena znanja, vještine i sposobnosti koje će mu olakšati i pomoći u njegovom poslu. No, da bi uspješno obavljao posao i ispunjavao svoje osobne i ciljeve organizacije treba biti motiviran.

Smatra se kako je motivacija u prodaji primarni zadatak menadžera prodajnog osoblja. Njihov zadatak je ostvariti zadane organizacijske prodajne ciljeve, zadržati kvalitetne prodavače te pridonijeti ostvarenju ukupne poslovne strategije poduzeća. Kao ni neka druga psihološka komponentna motivaciju nije moguće neposredno mjeriti već se o njoj odlučuje na temelju ponašanja pojedinaca, njihovih zalaganja, doprinosa i rezultata koje postižu, odnosno radna uspješnost ističe se kao mjera motivacije. Prema Vukeliću (2015.) motivacija se indirektno može procijeniti na temelju pokazatelja kao što su (a) izgled prodajnih djelatnika – motiviran djelatnik je uredan i lijepo izgleda, nasmijan i vedar te rado prihvaća zadatke, dok je nemotiviran djelatnik uglavnom sumornog izgleda i ne brine značajno o svom izgledu; (2) ponašanja na poslu – u obzir se uzima niz parametara, poput karakternih crta ličnosti, ambicija, pohlepa, zavist, upornost i dr.; (3) rezultata prodajnih djelatnika.

#### **4. 5. Motivacija u bankarskom sektoru**

Poglavlje se fokusira na važnost i ključnu ulogu motivacije za djelatnike u bankarskom sektoru. U okviru poglavlja prikazani su rezultati istraživanja unutar bankarskog sektora o utjecaju motivacije na radni učinak i radnu uspješnost.

Tradicionalno bankarstvo, prisutno i danas, uključuje razgranatu mrežu poslovnica banaka gdje klijenti mogu zadovoljiti svoje financijske potrebe. Klijenti su uglavnom u slučaju da im se javi određena potreba, primjerice za kreditom, dolazili u poslovnicu banke i informirali se o istome. To implicira kako su se klijenti uglavnom trebali prilagođavati bankama te njenom radnom vremenu. S porastom konkurencije, ali i pod utjecajem razvoja raznih tehnologija došlo je i do određenih promjena u poslovanju banaka. Kao rezultat toga banke su razvile prodajnu strategiju koja, prema Rončeviću (2006.) proizlazi iz nekoliko temeljnih stavova : (a) gubitak udjela na tržištu rezultat je nedostatka prodajnih napora; (b) rast profitabilnosti dolazi uslijed pojačanih napora u dijelu prodaje, (c) zaposlenici trebaju biti motivirani i nagrađeni za rast prodaje.

Može se zaključiti kako je prodaja postala jedna od temeljnih aktivnosti banaka iz čega proizlaze i ciljevi poslovanja banaka, a to je povećanje prodaje i prodajnih aktivnosti. Djelatnici u prodaji trebaju biti motivirani kako bi banka ostvarila svoje prodajne ciljeve iz čega proizlazi činjenica kako djelatnici trebaju biti motivirani i educirani kako bi potencijalnim korisnicima svojih proizvoda mogli pružiti cjelovitu uslugu, odnosno kvalitetno prodajno iskustvo. Klijent koji identificira dobivenu vrijednost i korisnost od dobivenih financijskih proizvoda i usluga postat će lojalan klijent spreman na dugoročnu suradnju.

Rezultati istraživanja, koje je provedeno na primjeru bankarskog sektora u Indiji, upućuju na pozitivan odnos između učinka zaposlenika i materijalnih nagrada, pri čemu je poseban naglasak na plaći što ujedno i potvrđuje tvrdnju kako je novac jedan od najznačajnijih čimbenika motivacije. Kao najvažnije motivatore iz područja nematerijalnog nagrađivanja ističu dobre radne uvjete i prilike za osobni rast i razvoj (Hemakumara, 2020.).

Rezultati istraživanja provedeni na bankarskom tržištu u Keniji također upućuju na pozitivan odnos materijalne nagrade, radnog učinka i motivacije gdje nagrada rezultira povećanjem motivacije što u konačnici dovodi do povećanja radnog učinka zaposlenika. Na primjeru bankarske industrije na Cipru pokazali smo da nematerijalne nagrade imaju značajniji utjecaj na motivaciju i radnu učinkovitost u usporedbi s novčanim nagradama. To implicira da osim materijalnih, odnosno financijskih čimbenika, nematerijalni čimbenici imaju ključnu ulogu u poboljšanju motivacije i učinkovitosti zaposlenika. Također, bitno je istaknuti kako odnos između radnog učinka i motivacije nije uvijek pozitivan što je potvrdilo i istraživanje na primjeru bankarskog sektora u Gani u kojem je ukupan učinak motivacije na radni učinak zaposlenika bio neznačajan (Hemakumara, 2020.).



Kakkos i Trivellas (2011.) proveli su empirijsko istraživanje o utjecaju motivacije prema Alderferovoj teoriji motivacije i stresa na poslu na radni učinak, odnosno na radnu uspješnost zaposlenika u okviru bankarskog sektora u Grčkoj. Uzorak istraživanja uključio je 143 zaposlenika, pri čemu je polovica zaposlena u državnoj banci, dok se druga polovica ispitanika odnosi na zaposlene u privatnoj banci. Rezultati istraživanja ukazali su da je najvažniji pokretač radne uspješnosti zaposlenika zadovoljenje potreba višeg reda poput potrebe za osobnim rastom, samopoštovanjem i samoaktualizacijom. Plaća i beneficije nisu utvrđene kao značajne determinante radne uspješnosti. Rezultati istraživanja ujedno se mogu povezati s Herzbergovom teorijom prema kojoj se ističe kako plaća nije motivator već higijenski faktor motivacije, odnosno plaća utječe na nezadovoljstvo zaposlenika, no ne i na radnu uspješnost.

Učinkovit prodavač u banci treba ispuniti niz zahtjeva kako bi sam prodajni proces bio zadovoljavajući za obje strane. U prvom redu to je poznavanje klijenata i njegovih specifičnih situacija, potreba i problema. Prodavač također treba poznavati i vlastitu banku gdje se primarno misli na njen položaj, razvoj, politiku kao i razloge zašto bi potencijalni klijenti odabrali tu banku, a ne banku konkurencije. Poznavanje proizvoda i usluga je sljedeći zahtjev koji se prodavaču nameće što podrazumijeva poznavanje prednosti, nedostataka, osobina i koristi svakog od proizvoda i usluge. Poznavanje konkurencije je također bitno, osobito njezinih prednosti i nedostataka u usporedbi s vlastitim proizvodima. Učinkovit prodavač treba poznavati i osnove prodajnih vještina što implicira kontinuiran trening i usavršavanje prodavača (Tomašević Lišanin, 1997.).

## **5. ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH U PRODAJNOJ MREŽI BANKARSKOG SEKTORA REPUBLIKE HRVATSKE**

U sklopu poglavlja prezentirani su podaci o provedenom primarnom istraživanju motivacije zaposlenika u okviru prodajne mreže bankarskog sektora Republike Hrvatske. U prvom dijelu poglavlja objašnjena je metodologija istraživanja. Nakon toga su prezentirani rezultati istraživanja. Na kraju poglavlja opisan je doprinos istraživanja i metodologija unapređenja motivacije prodajnog osoblja u bankarskom sektoru te su objašnjeni čimbenici koji su na određene načine ograničavali istraživanje.

### **5. 1. Metodologija istraživanja**

Bankarstvo u okviru poslovnica predstavlja klasičnu strategiju poslovanja tradicionalnih banaka. Poslovnice banaka ističu se kao maloprodajni kanal u okviru kojih klijenti kupuju proizvode i usluge. Takav klasičan način poslovanja egzistira već stotinama godina i s vremenom se pozicionirao kao sastavni i prepoznatljiv dio bankovnog poslovanja (Pavković, 2020.). Glavnina prodajnog procesa banaka i danas se odvija unutar poslovnica banaka, gdje prodajni djelatnici banaka generiraju najveći dio ostvarene prodaje.

#### **5. 1. 1. Instrumenti i postupak**

U cilju analize korelacije motivacije i uspješnosti u prodaji, identifikacije čimbenika motivacije prodajnog osoblja u bankama, analize njihovog stava prema prodaji te ispitivanja zadovoljstva zaposlenika na trenutnom radnom mjestu proveli smo primarno istraživanje među ciljnom skupinom – djelatnicima u prodajnoj mreži bankarskog sektora Republike Hrvatske. Sudionici istraživanja regrutirani su putem različitih kanala koji su uključivali online distribuciju anketnog upitnika preko WhatsApp-a, putem email-a i društvenih mreža. Pozvani sudionici pozvani su na sudjelovanje u istraživanju preko poslane poveznice koja im je omogućila pristup anketi preko mobilnih uređaja i računala. Također, poznanici i kolege zaposleni u različitim bankama aktivno su dijelili pozivnice među svojim kolegama, prijateljima i drugim poznanicima. Ovakva strategija omogućila je šire obuhvaćanje ciljane populacije i pridonijela raznolikosti uzorka.

Istraživanje je provedeno tijekom listopada 2023. godine.

Mjerni instrument istraživanja bio je anketni upitnik izrađen uz pomoć alata Google obrasci.

Anketni upitnik sastojao se od više dijelova, na početku su ispitane sociodemografske varijable. Nakon njih slijedi pitanje ispunjenosti zadanih prodajnih ciljeva, procjena zadovoljstva odabranim motivacijskim čimbenikom i na kraju zadovoljstvo trenutnim poslom.

Prvi dio upitnika uključio je ispitivanje sljedećih sociodemografskih varijabli ispitanika, : spola, dobi, ukupnog radnog staža, ukupnog radnog staža u bankarskom sektoru na poslovima prodaje financijskih proizvoda i usluga, najviše završene razine obrazovanja, pripadnosti određenoj regiji, vrste ugovora o radu te segmenta bankarskog poslovanja u okviru kojeg rade ispitanici.

Ispunjenost prodajnih ciljeva provjerena je jednom česticom, i to: „*Jeste li u protekloj godini ostvarili postavljene prodajne ciljeve?*“ gdje su ispitanici imali na izbor sljedeće odgovore: (a) da, čak sam ih i premašio/premašila; (b) da, u potpunosti sam ostvario/ostvarila postavljene ciljeve; (c) da, ali samo djelomično; (d) ne, nisam ostvario/ostvarila postavljene ciljeve.

Osobna prodaja mjerena je kratkom skalom od šest čestica koju su razvili Gojčeta, Banai i Lučić (2021). Pitanje je uključivalo šest tvrdnji o stavu prema prodaji: „*Teško podnosim odbijanje u prodaji*“, „*Volim kad zaključim prodajni posao čak i kada mi to ne znači dodatnu zaradu*“, „*Prodavanje mi stvara nelagodu*“, „*Prodaja nije za mene, već za neke druge ljude*“, „*Volim nagovarati ljude da kupe nešto*“ i „*Dodatna zarada (bonus) me jako motivira da ustrajem u prodaji*“ u kojima su ispitanici na Likertovoj skali od pet stupnjeva (od 1 = uopće se ne slažem do 5 = potpuno se slažem) označavali slaganje s pojedinim tvrdnjama.

U cilju ispitivanja procjene osobnog zadovoljstva odabranim motivacijskim čimbenicima ispitanicima je bilo ponuđeno dvanaest motivacijskih čimbenika (Plaća, Bonusi i nagrade, Politika poduzeća i njezina primjena, Odnos s nadređenima, Odnos s kolegama, Odnos s klijentima, Radni uvjeti, Prilike za dobivanje priznanja, Autonomija i odgovornost, Edukacije i mogućnost kontinuiranog učenja, Organizacija posla, Napredovanje i razvoj karijere, Povratna informacija i Ravnoteža privatnog i poslovnog života) gdje su oni na Likertovoj skali (od 1 - vrlo sam nezadovoljan/-na do 5 - vrlo sam zadovoljan/na) označavali važnost pojedinih čimbenika koji se koriste u njihovom poduzeću.

Zadovoljstvo poslom na trenutnom radnom mjestu ispitalo se jednom česticom i to: „*Razmislite o poslu kojeg sada obavljate. Vagnite sve njegove prednosti i mane, pa onda procijenite koliko ste, u cjelini, zadovoljni Vašim poslom?*“ gdje su ispitanici imali izbor između sljedećih odgovora: (1) vrlo sam nezadovoljan/-na; (2) nezadovoljan/-na sam; (3) niti sam zadovoljan/-na, niti sam nezadovoljan/na; (4) zadovoljan/-na sam; (5) vrlo sam zadovoljan/-na.

Anketni upitnik sastojao se od otvorenih i zatvorenih tipova pitanja. Pitanja otvorenog tipa bila su ukupni radni staž i radni staž u bankarskom sektoru na poslovima prodaje financijskih proizvoda i usluga. Preostala pitanja bila su zatvorenog tipa gdje su ispitanici na svako ponuđeno pitanje mogli dati samo jedan odgovor ili u okviru Likertove ljestvice iznijeti svoj stav odabirom isključivo jedne tvrdnje.

Prikupljeni podatci obrađeni su u programima Excel i IBM SPSS 25. Za analizu prikupljenih podataka korištena je deskriptivna statistika, korelacijske i regresijske analize.

### 5. 1. 2. Sudionici istraživanja

Uzorak istraživanja čini 124 ispitanika iz cijele Hrvatske, od kojih jedna osoba nije dala odgovor na pitanje o ukupnom radnom stažu. Uzorak obuhvaća isključivo zaposlenike prodajne mreže različitih banaka koje djeluju na području Republike Hrvatske. U tekstu ispod detaljnije je opisan uzorak sudionika korištenjem sociodemografskih pokazatelja. Anketa je provedena anonimno, a kao prvo pitanje ispitanicima postavlja se pitanje spola. Istraživanje je provedeno na uzorku od 124 osobe, od čega je četrnaest osoba ili 11,3 % ispitanika muškog te 110 ispitanika, odnosno 88,70 % ženskog spola kao što prikazuje tablica 1.

Tablica 1. Spol ispitanika

Spol	Frekvencija	Postotak
M	14	11,3
Ž	110	88,7
Ukupno	124	100,0

Izvor: anketno istraživanje

Tablica 2. prikazuje dob ispitanika.

Prema svojoj dobi ispitanici su podijeljeni u pet skupina od kojih najmanji broj ispitanika, njih troje ili 2,4 % od ukupnog broja ispitanika pripada skupini koja ima više od 60 godina. Trinaest ispitanika ili 10,5 % od ukupnog broja ispitanika pripada dobnoj skupini od 51 do 60 godina. Devetnaest ispitanika ili 15,3 % od ukupnog broja pripada skupini do 30 godina.

Dobnoj skupini od 41 do 50 godina pripada trideset devet ispitanika, odnosno 31,5 % ukupnog broja ispitanika. Najveći broj ispitanika, njih 50 pripada dobnoj skupini od 31 do 40 godina.

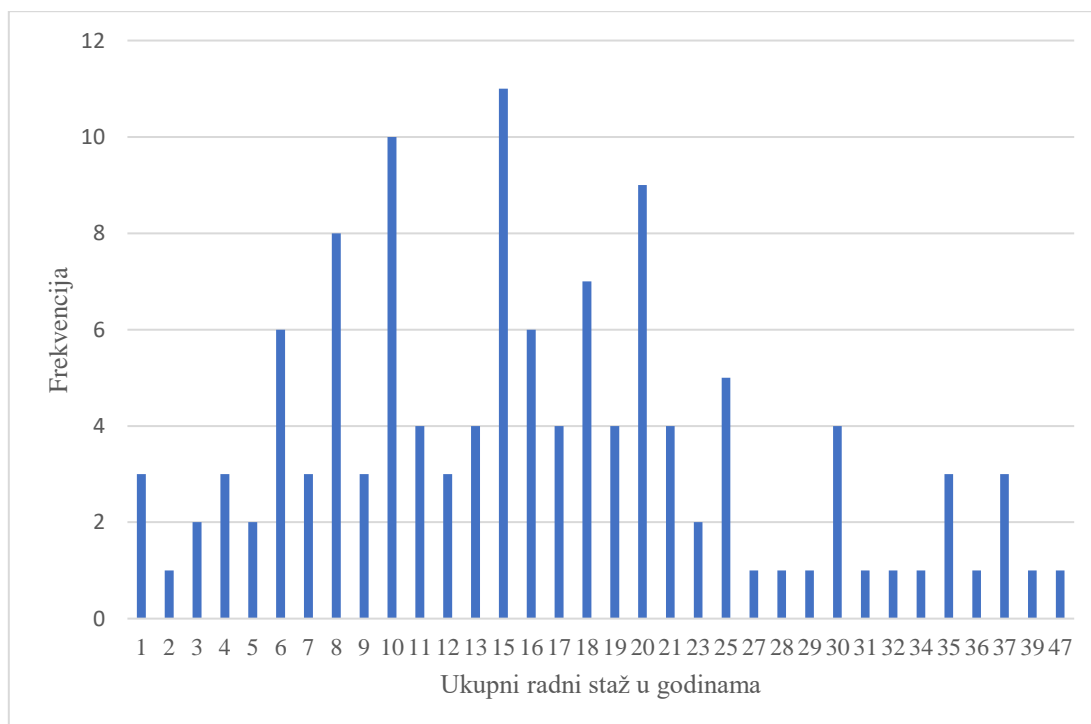
Tablica 2. Dob ispitanika

Dob	Frekvencija	Postotak
Do 30 godina	19	15,3
31 - 40 godina	50	40,3
41 - 50 godina	39	31,5
51 - 60 godina	13	10,5
Više od 60 godina	3	2,4
Ukupno	124	100,0

Izvor: anketno istraživanje

Sljedeća varijabla koja se analizirala je ukupni radni staž ispitanika. Grafikon 1. prikazuje ukupni radni staž ispitanika.

Grafikon 1. Ukupni radni staž ispitanika



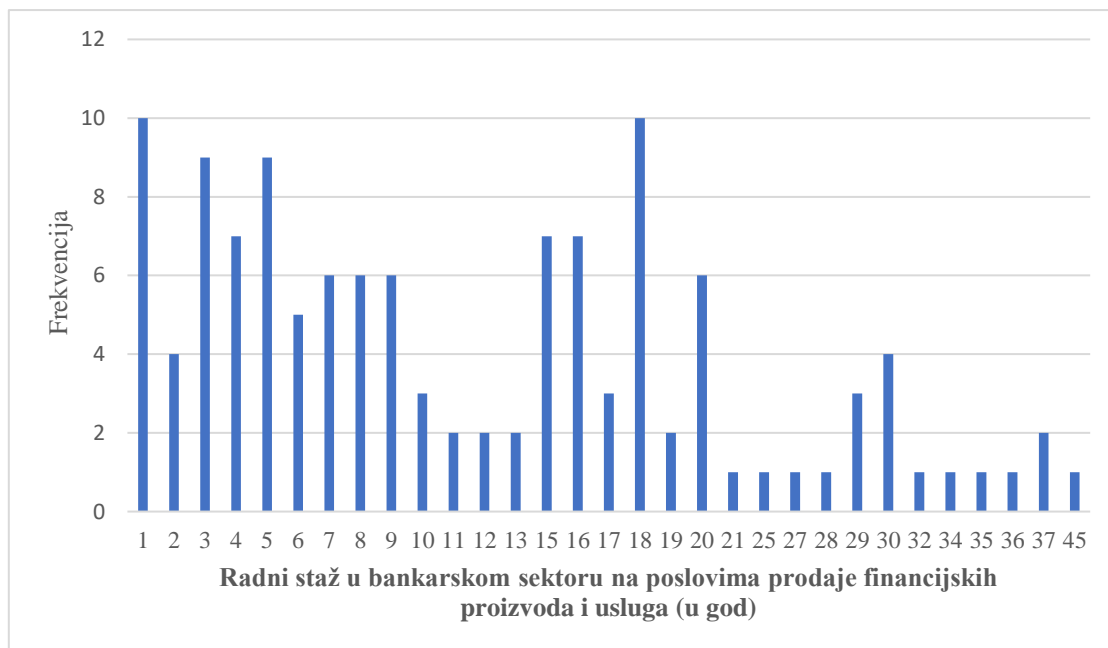
Izvor: anketno istraživanje

Pitanje o ukupnom radnom stažu ispitanika bilo je pitanje otvorenog tipa u kojemu su ispitanici samostalno upisivali broj godina. Sve vrijednosti koje su bile iskazane u decimalnim brojevima zaokružene su na najbliži cijeli broj. Kao što je vidljivo na grafikonu na osi x prikazane su godine, dok je na osi y prikazan broj ispitanika. Jedan od sudionika/ica je umjesto broja koristio/la riječ u odgovoru na pitanje o ukupnom radnom stažu. Taj odgovor nije uključen u analizu podataka.

Najveći broj ispitanika, njih jedanaest ili 8,94 % ima 15 godina radnog staža. Slijede ispitanici s 10 godina radnog staža i manje. Radi lakše i razumljivije interpretacije izvršena je segmentacija ispitanika s obzirom na različitost u odgovorima. Slijedom toga najveći broj ispitanika, njih 52 ili 42,28 %, ima između 11 i 20 godina ukupnog radnog staža. Slijedi 41 ispitanik, odnosno 33,33 % koji ima od 1 do 10 godina radnog staža, dok 30 ispitanika ili 24,39 % ima između 21 i 47 godina ukupnog radnog staža.

Sljedeće pitanje otvorenog tipa odnosilo se na ukupni radni staž u bankarskom sektoru na poslovima prodaje financijskih proizvoda i usluga. Dobiveni rezultati prikazani su grafikonom 2.

Grafikon 2. Radni staž ispitanika u bankarskom sektoru na poslovima prodaje financijskih proizvoda i usluga



Izvor: anketno istraživanje

Od ukupnog broja ispitanika na uzorku (N = 124), najveći broj ispitanika, njih desetero, ima jednu godinu radnog staža na poslovima prodaje te njih desetero ima 18 godina radnog staža na poslovima prodaje u bankama. Najmanji broj ispitanika ima jednu ili manje od jedne godine radnog staža na poslovima prodaje.

S obzirom na različitost odgovora, a radi lakše interpretacije dobivenih vrijednosti o ukupnom radnom stažu kao i o radnom stažu u prodaji, modelima deskriptivne statistike izračunata su aritmetička sredina i standardna devijacija.

Tablica 3. prikazuje korištenje odabranih mjera deskriptivne statistike u svrhu opisivanja uzorka varijabli ukupnog radnog staža i radnog staža u prodaji banaka.

Tablica 3. Deskriptivna statistika

	N (uzorak)	Minimum	Maksimum	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
3. Upišite ukupni radni staž (u god):	123	1	47	16,41	9,519
4. Upišite radni staž u bankarskom sektoru na poslovima prodaje financijskih proizvoda i usluga (u god):	124	1	45	12,61	12,61
Važeći	123				

Izvor: anketno istraživanje

Korištenjem deskriptivne statistike obrađeni su podaci o ukupnom radnom stažu ispitanika i radnom stažu ispitanika u prodaji bankarskih proizvoda i usluga.

Na uzorku od 123 (1 nevažeći odgovor) ispitanika koji se odnosi na ukupni radni staž ispitanika, raspon godina radnog staža je od 1 do 47 godina, gdje minimum predstavlja 1 godina, a maksimum 47 godina ukupnog radnog staža. Prosječni radni staž ispitanika (srednja vrijednost ili aritmetička sredina) iznosi 16,41 godinu. Visoka standardna devijacija od 9,519 ukazuje da postoje značajne varijacije u radnom stažu zaposlenika, odnosno da je jedan dio ispitanika s kratkim radnim stažem, dok su drugi zaposlenici iskusni, s dužim radnim stažem. Visina

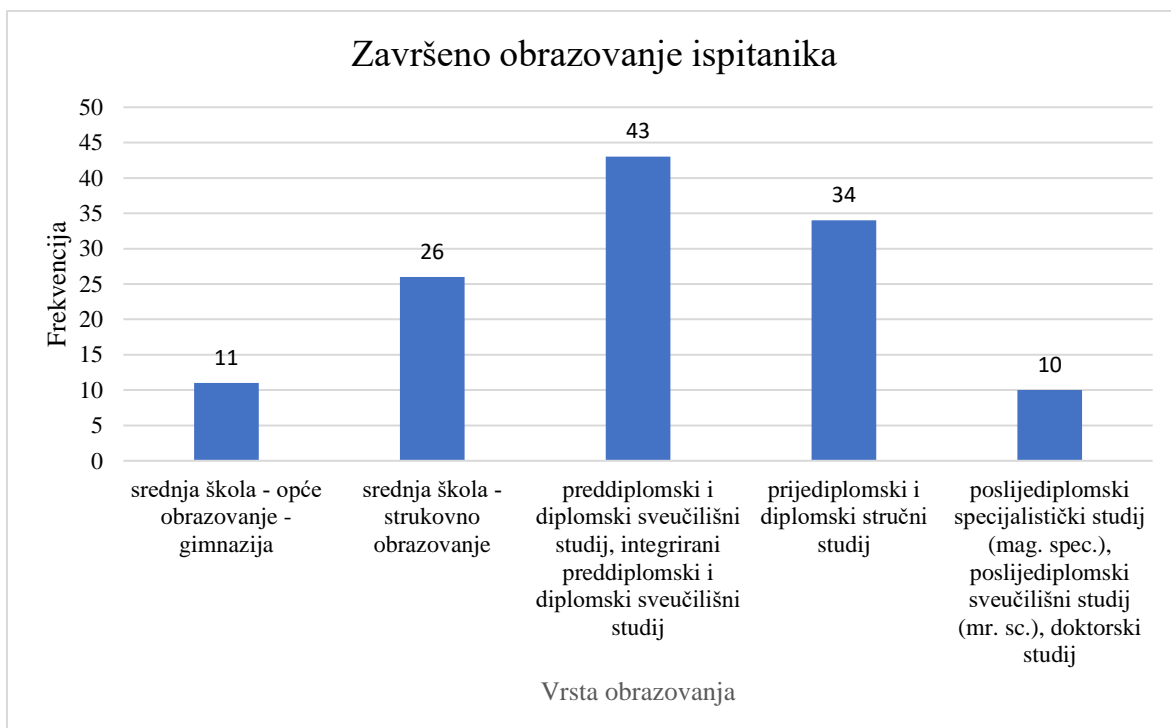
standardne devijacije sugerira da većina ispitanika ima radni staž koji varira od oko 9,50 godina ili ispod prosječnog staža od 16,41 godinu.

Analizom radnog staža ispitanika na poslovima prodaje u bankama (N = 124) vidljivo je kako je raspon godina od 1 do 45 godina radnog staža, gdje minimum predstavlja 1 godina, a maksimum 45 godina radnog staža. Prosječni radni staž ispitanika na poslovima prodaje iznosi 12,61 godinu. Visoka standardna devijacija od 12,61 i u ovom slučaju sugerira značajne razlike u radnom stažu zaposlenika u prodaji.

Na temelju analize ukupnog radnog staža i radnog staža u prodaji vidljiva je raspršenost podataka što ujedno znači raznolikost u radnom stažu. Taj podatak može biti važan za funkciju ljudskih resursa, posebno prilikom kreiranja strategija motiviranja namijenjenih motiviranju prodajnog osoblja te pri izradi programa karijernog razvoja s ciljem ostvarivanja što boljih prodajnih rezultata.

Sljedeća analiza odnosi se na najviše završeno obrazovanje ispitanika. Dobiveni rezultati prikazani su u sklopu grafikona 3.

Grafikon 3. Završeno obrazovanje ispitanika



Izvor: anketno istraživanje



Kao što je vidljivo iz grafikona 3. najveći broj ispitanika, njih 43 ili 34,7 % ispitanika ima završen preddiplomski i diplomski sveučilišni studij, integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij. Nakon njih slijede ispitanici koji su završili prijediplomski i diplomski stručni studij (34 ili 27,4 %). Nadalje, 26 ispitanika, odnosno 21 % od ukupnog broja ispitanika završilo je srednjoškolsko strukovno obrazovanje, dok je njih 11 ili 8,9 % također završilo srednjoškolsko obrazovanje stekavši opće gimnazijsko obrazovanje.

Najmanji broj ispitanika, njih 10, odnosno 8,1% završilo je poslijediplomski specijalistički studij ili sveučilišni studij te doktorski studij. Na temelju uzorka koji predstavlja ispitanike s najvišim stupnjem obrazovanja, vidljivo je da većina ispitanika, preko 70%, ima fakultetsko obrazovanje.

Slijedi analiza pripadnosti određenoj regiji. Pripadnost pojedinoj regiji prikazana je tablicom 4.

Dominantno najveći broj ispitanika, 63 ispitanika, tj. 50,8 % pripada regiji Zagreb, odnosno Gradu Zagrebu i Zagrebačkoj županiji. Iz regije Jadranska Hrvatska koja uključuje Primorsko-goranska županiju, Ličko-senjsku županiju, Zadarsku županiju, Šibensko-kninsku županiju, Splitsko-dalmatinsku županiju, Istarsku županiju, Dubrovačko-neretvansku županiju sudjelovala su 32 ispitanika ili 25,8 %. Petnaest ispitanika ili 12,1 % dolazi iz sjeverne Hrvatske koja uključuje Međimursku županiju, Varaždinsku županiju, Koprivničko-križevačku županiju, Krapinsko-zagorsku i Zagrebačku županiju. Najmanji broj ispitanika, njih 14 ili 11,3 % dolazi iz panonske Hrvatske koja uključuje sljedeće županije: Brodsko-posavsku, Karlovačku, Osječko-baranjsku, Požeško-slavonsku, Vukovarsko-srijemsku i Bjelovarsko-bilogorska županiju.

Tablica 4. Pripadnost regiji

	Frekvencija	Postotak
Jadranska Hrvatska	32	25,8
Panonska Hrvatska	14	11,3
Grad Zagreb	63	50,8
Sjeverna Hrvatska	15	12,1
Ukupno	124	100,0

Izvor: anketno istraživanje

Tablica 5. prikazuje vrstu ugovora o radu ispitanika. Najveći broj ispitanika, njih 111 ili 89,5 % ispitanika zaposleno je na neodređeno vrijeme, a njih 13 ili 10,5 % zaposleno je na određeno vrijeme.

Tablica 5. Vrsta ugovora o radu

	Frekvencija	Postotak
Neodređeno vrijeme	111	89,5
Određeno vrijeme	13	10,5
Ukupno	124	100,0

Izvor: anketno istraživanje

Tablica 6. prikazuje segment bankarskog poslovanja ispitanika.

Tablica 6. Segment bankarskog poslovanja ispitanika

	Frekvencija	Postotak
U poslovanju s poduzećima	12	9,7
U poslovanju sa stanovništvom	112	90,3
Ukupno	124	100,0

Izvor: anketno istraživanje

Najveći broj ispitanika zaposlen je u poslovanju sa stanovništvom, njih 112 ili 90,3 %. U okviru poslovanja s poduzećima zaposleno je 12 ispitanika, odnosno 9,7 %.

## 5. 2. Rezultati istraživanja

U okviru poglavlja analizira se ostvarenost prodajnih ciljeva, sklonost prema prodaji, analiza motivacijskih čimbenika, opće zadovoljstvo poslom te veze između promatranih varijabli. Prikazat će se ključni zaključci i relevantne informacije dobivene iz istraživanja u vezi s tim aspektima.

### 5. 2. 1. Ostvarenost prodajnih ciljeva

Nakon analize sociodemografskih pokazatelja analizirali smo ispunjenost prodajnih ciljeva. Ispitanike smo pitali jesu li u protekloj godini ostvarili prodajne ciljeve.

Tablica 7. Ispunjenost prodajnih ciljeva ispitanika

	Frekvencija	Postotak
Nisam ostvario/la postavljene ciljeve	12	9,7
Da, ali samo djelomično	36	29,0
Da, u potpunosti sam ostvario/la postavljene ciljeve	57	46,0
Da, čak sam ih i premašio/la	19	15,3
Ukupno	124	100,0

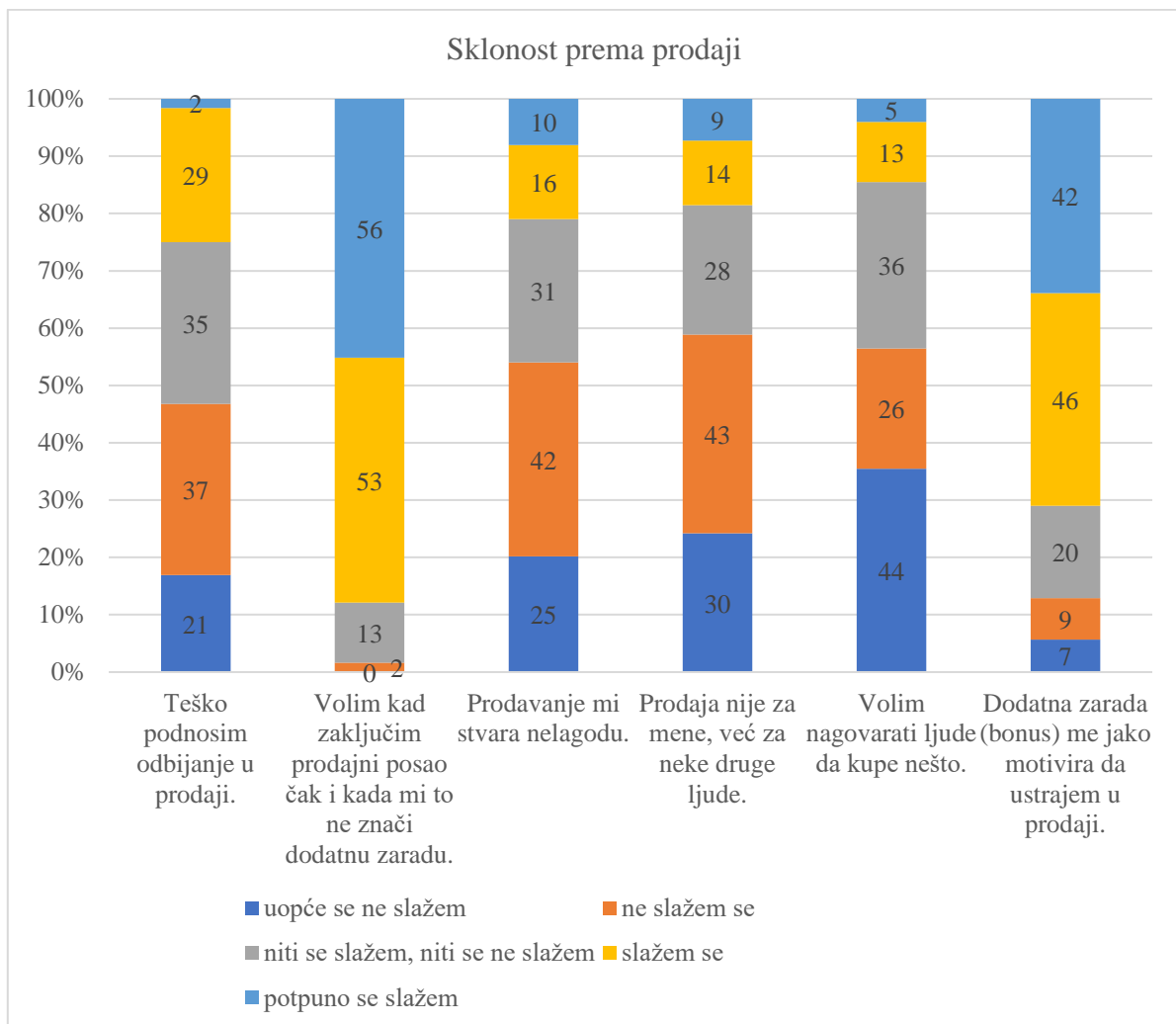
Izvor: anketno istraživanje

Tablica 7. prikazuje odgovore na to pitanje. Iz tablice 7. je vidljivo kako je većina ispitanika, njih 57 ili 46 % u potpunosti ostvarila i ispunila postavljene prodajne ciljeve. Slijedi 36 ispitanika ili 29 % koji su odgovorili kako su ostvarili prodajne ciljeve, no samo djelomično. Devetnaest ispitanika, odnosno 15,3 % je također ostvarilo prodajne ciljeve, no ova skupina ispitanika je i premašila zadane ciljeve. Dvanaest ispitanika ili 9,7 % nije ostvarilo postavljene prodajne ciljeve.

## 5. 2. 2. Sklonost prema prodaji

Slijedi analiza dobivenih rezultata mjerenja sklonosti prema prodaji. Ispitanici su imali ponuđenih šest tvrdnji na kojima su trebali označiti stupanj slaganja ili neslaganja s određenom tvrdnjom. Grafikon 4. prikazuje sklonost prema prodaji ispitanika.

Grafikon 4. Sklonost prema prodaji



Izvor: anketno istraživanje

Analizirajući prvu tvrdnju „Teško podnosim odbijanje u prodaji“ na temelju dobivenih rezultata vidljivo je da većina ispitanika, odnosno njih 37 (29,8 %) navodi da se ne slaže s tom tvrdnjom dok 21 ispitanik (16,9 %) navodi da se uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom, 35 ispitanika (28,2 %) navode kako se niti slažu niti se ne slažu (neopredijeljeni su), 29 ispitanika (23,4 %)

slaže se s tom tvrdnjom, a dvoje ispitanika (1,6 %) u potpunosti se slaže s tom tvrdnjom. Može se zaključiti kako većina ispitanika ne podnosi teško odbijanje u prodaji.

Gojčeta, Banai i Lučić (2021) kao objašnjenje ovog ponašanja navode kako osobe koje se u manjoj ili većoj mjeri slažu s ovom tvrdnjom nastoje izbjeći mogući neuspjeh. Odbijanje u prodaji je sastavni dio prodaje i prodavači se zapravo ne bi trebali bojati odbijanja. Upravo taj strah od odbijanja može biti prepreka i kočnica motivaciji za prodajom.

„Volim kad zaključim prodajni posao čak i kada mi to ne znači dodatnu zaradu“ sljedeća je tvrdnja s kojom se većina ispitanika potpuno slaže (56 ili 45,2 %) ili se samo slaže (53 ili 42,7 %). Trinaest ispitanika ili 10,5 % se niti slaže niti ne slaže, a samo dvoje ispitanika ili 1,6 % navodi da se ne slaže s tvrdnjom. Može se neizravno zaključiti kako je većina ispitanika snažno intrinzično motivirana budući da unatoč nedostatku vanjske nagrade i dalje postoji zadovoljstvo ako se zaključi prodajni posao.

Sljedeća analizirana tvrdnja je „Prodavanje mi stvara nelagodu“. Većina ispitanika, njih 42 ili 33,9 % ne slaže se s navedenom tvrdnjom, dok se njih 25 ili 20,2 % uopće ne slaže s tvrdnjom. Šesnaest ispitanika ili 12,9 % slaže se s tvrdnjom, dok se njih 10 ili 8,1 % u potpunosti slaže s tvrdnjom. Preostali dio ispitanika, njih 31 ili 25 % niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom. Može se zaključiti kako većina ispitanika, odnosno preko 60 % ispitanika procesu prodaje pripisuju pozitivne emocije, što pozitivno utječe na njihovu intrinzičnu motivaciju.

„Prodaja nije za mene, već za neke druge ljude“ sljedeća je tvrdnja za analizu. Većina ispitanika, njih 43 ili 34,7 % ne slaže se s tom tvrdnjom, dok se njih 30 ili 24,2 % uopće ne slaže. Niti se slaže, niti se ne slaže odgovorilo je 28 ispitanika ili 22,6 %. S tvrdnjom se slaže 14 ispitanika ili 11,3 %, dok se u potpunosti slaže njih 9 ili 7,3 %. Može se uočiti da većina ispitanika izražava pozitivne stavove o prodaji, što uglavnom rezultira visokom razinom samopouzdanja i potiče motivaciju. Vrijedi i suprotno, dakle, ispitanici koji se u samom startu prema prodaji postavljaju negativno, uglavnom pokazuju nisku razinu samopouzdanja. To se odražava također negativno na motivaciju.

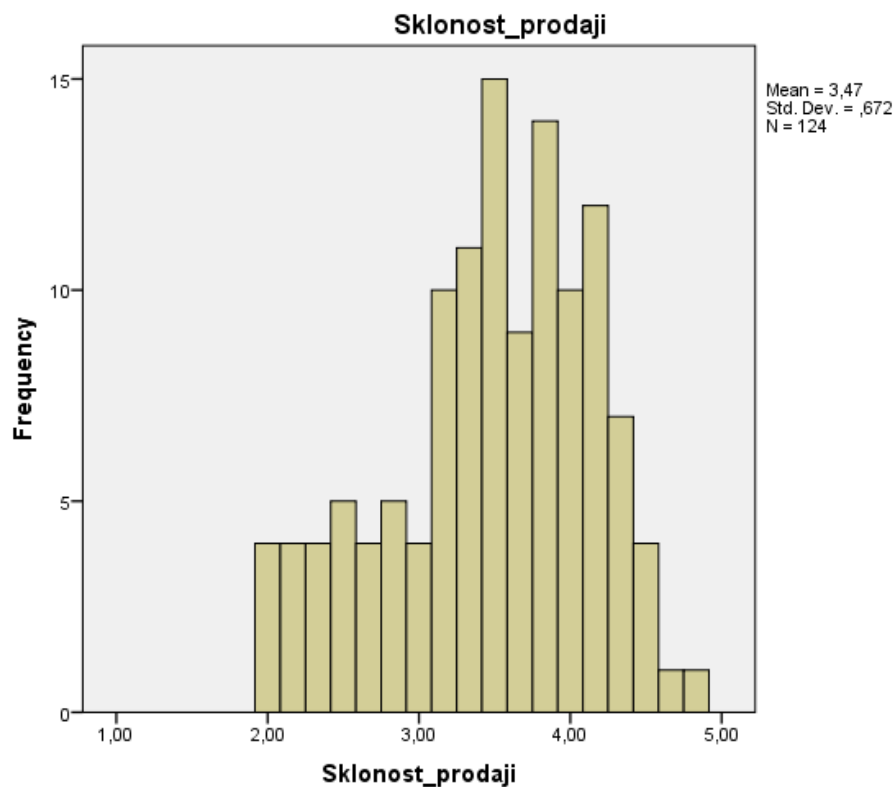
Sljedeća tvrdnja koja je bila ponuđena ispitanicima je „Volim nagovarati ljude da kupe nešto.“ Najveći broj ispitanika, njih 44 ili 35,5 % uopće se ne slaže s tom tvrdnjom. Njih 26 ili 21 % se ne slaže s tvrdnjom, dok je njih 36 ili 29% indiferentno, odnosno niti se slaže, niti se ne slaže. Trinaest ispitanika ili 10,5 % slaže se s tvrdnjom, dok se njih petero ili 4 % u potpunosti slaže. Intrinzična je motivacija vrlo značajna kod preuzimanja inicijative u prodaji, ljudi koji vole posao u prodaji uživaju i uglavnom su potaknuti iznutra na djelovanje i poduzimanje inicijative.

Ipak, velika većina ispitanika ističe kako ljude ne voli nagovarati na samu kupnju određenog proizvoda ili usluge.

Posljednja tvrdnja glasi „Dodatna zarada (bonus) me jako motivira da ustrajem u prodaji“. Većina ispitanika, njih 46 ili 37,1 % slaže se s navedenom tvrdnjom, dok se njih 42 ili 33,9 % u potpunosti slaže. Dvadeset ispitanika ili 16,1 % se niti slaže, niti ne slaže, dok se njih devetero ili 7,3 % ne slaže, a njih sedmero ili 5,6 % ispitanika se uopće ne slažu s navedenom tvrdnjom. Vidljivo je kako postoji visoka razina slaganja s ovom tvrdnjom što ujedno znači da vanjske nagrade i poticaji povećavaju stupanj motivacije za prodaju. Vanjske nagrade kao što je i teorijski dokazano imaju utjecaj na povećanje motivacije. Zaposlenici se više trude kada znaju da će ostvariti i dodatan novčani poticaj.

Kako bi se formirao ukupan rezultat sklonosti prodaji, obrnuto smo kodirali tri tvrdnje („Teško podnosim odbijanje u prodaji“; „Prodavanje mi stvara nelagodu“; „Prodaja nije za mene, već za neke druge ljude“) tako da viši rezultat ukazuje na veću sklonost prodaji. Nakon toga, izračunat je ukupan rezultat kao aritmetička sredina svih šest tvrdnji. Cronbachov alfa koeficijent za ovih šest tvrdnji iznosi 0.67 što pokazuje adekvatnu pouzdanost.

Grafikon 5. Prikaz distribucije ukupnog rezultata na skali sklonosti prodaji



Izvor: anketno istraživanje

Iz Grafikona 5. može se vidjeti da je distribucija ukupnog rezultata blago negativno asimetrična, odnosno sudionici u prosjeku postižu relativno visoke rezultate.

### 5. 2. 3. Analiza motivacijskih čimbenika

Slijedi analiza zadovoljstva odabranim motivacijskim čimbenicima na temelju odgovora ispitanika. Zadovoljstvo motivacijskim čimbenicima može biti ključno za uspješno ostvarivanje ciljeva kao i za motivaciju. Oni su različiti za svaku osobu te su ispitanici za svaki motivacijski čimbenik iskazali svoj stupanj zadovoljstva ili nezadovoljstva pomoću Likertove skale.

Cilj analize je identificirati glavne motivacijske čimbenike koji utječu na prodajno osoblje banaka, odnosno istražiti koje motivacijske čimbenike ispitanici smatraju najvažnijima. Osim pojedinačnih motivacijskih čimbenika, izračunat je i ukupan rezultat izražen kao aritmetička sredina na svih četrnaest čimbenika – Cronbachov alfa koeficijent za ovu skalu iznosi 0.93 što pokazuje jako visoku pouzdanost.

Tablica 8. prikazuje rangiranje motivacijskih čimbenika.

Plaća predstavlja jedan od najvažnijih motivacijskih čimbenika. Iz tablice je vidljivo kako je prosječna ocjena plaće kao motivacijskog čimbenika 2,25 što je svrstava na posljednje 14 mjesto. Ispitanici u većoj mjeri nisu zadovoljni plaćom kao motivacijskim čimbenikom. Svega je sedamnaest ispitanika, odnosno 13,7 % je zadovoljno plaćom.

Politika poduzeća i njena primjena prema rangju je odmah iza plaće. Najveći broj ispitanika je neopredijeljen, čak njih 55 ili 41,1 %, njih 33 ili 26,6 % je nezadovoljno, njih 20 ili 16,1 % je vrlo je nezadovoljno dok je njih 18 ili 14,5 % zadovoljno, a samo je dvoje ispitanika, tj. 1,6 % u potpunosti zadovoljno. Prosječna ocjena čimbenika je 2,59, dakle na granici nezadovoljstva i neopredijeljenosti.

Na temelju analiziranih odgovora koji pokazuju razinu zadovoljstva motivacijskim čimbenicima, može se uočiti da su ispitanici često davali neutralne odgovore. Upravo je to slučaj i s politikom poduzeća i njenom primjenom kao čimbenikom motivacije. Moguće je da zaposlenici izražavaju nezadovoljstvo politikama poduzeća, ali možda nisu potpuno svjesni obuhvata tih politika i njihovog značaja. To ukazuje na potrebu jasnije komunikacije i boljeg razumijevanja politika kako bi se poboljšala svijest zaposlenika o tom pitanju.

Tablica 8. Rangiranje motivacijskih čimbenika

Motivacijski čimbenici (n=124)	1- vrlo sam nezadovoljan/a	2 - nezadovoljan/a sam	3 - Niti sam zadovoljan/a, niti sam nezadovoljan/a	4 - zadovoljan/a n/a sam	5 - vrlo sam zadovoljan/a	Prosječna ocjena (standardna devijacija)	Rang zadovoljstva
Plaća	31	48	28	17	0	<b>2,25 (0,99)</b>	<b>14</b>
Bonusi i nagrade	20	31	37	36	0	<b>2,72 (1,06)</b>	<b>12</b>
Politika poduzeća i njena primjena	20	33	51	18	2	<b>2,59 (0,98)</b>	<b>13</b>
Odnos s nadređenima	6	12	28	62	16	<b>3,56 (0,99)</b>	<b>3</b>
Odnos s kolegama	3	5	12	76	28	<b>3,98 (0,84)</b>	<b>1</b>
Odnos s klijentima	2	6	24	73	19	<b>3,81 (0,81)</b>	<b>2</b>
Radni uvjeti	7	16	37	53	11	<b>3,36 (1,01)</b>	<b>5</b>
Prilike za dobivanje priznanja	15	34	47	24	4	<b>2,74 (1,01)</b>	<b>11</b>
Autonomija i odgovornost	10	25	50	36	3	<b>2,98 (0,96)</b>	<b>7</b>
Edukacija i mogućnost kontinuiranog učenja	8	10	34	62	10	<b>3,45 (0,98)</b>	<b>4</b>
Organizacija posla	10	30	50	30	4	<b>2,90 (0,97)</b>	<b>8</b>
Napredovanje i razvoj karijere	14	43	31	31	5	<b>2,76 (1,08)</b>	<b>10</b>
Povratna informacija	11	36	43	29	5	<b>2,85 (1,01)</b>	<b>9</b>
Ravnoteža privatnog i poslovnog života	13	24	34	50	3	<b>3,05 (1,06)</b>	<b>6</b>

Izvor: anketno istraživanje

Sljedeći čimbenik po rangu jesu bonusi i nagrade gdje većina ispitanika također nije zadovoljna tim čimbenikom. Samo je 36 ispitanika, odnosno 29 % njih zadovoljno dobivenim bonusima i nagradama, vrlo zadovoljnih nema. Prosječna ocjena čimbenika je 2,72. Također i u ovom pitanju gotovo 30 % ispitanika je neopredijeljena, dakle niti su zadovoljni nit su nezadovoljni. S obzirom na dobivene odgovore može se zaključiti da bi upravljanje ljudskim resursima veću



pozornost trebalo posvetiti sustavima nagrađivanja. Trebali bi u vezi s tim dobiti povratne informacije od djelatnika te razmotriti mogu li se uvesti određene promjene i poboljšanja. To je također jedan od čimbenika koji utječe na motivaciju pojedinca. Pojedinaac bi trebao biti zadovoljan jer se njegovo zadovoljstvo može povoljno odraziti na njegovu radnu uspješnost.

Prilike za dobivanje priznanja također je jedan od važnih motivacijskih čimbenika. Prosječna je ocjena ovog čimbenika 2,74 gdje je većina zaposlenika nezadovoljna ili indiferentna kao što je i vidljivo na tablici 10. Velik broj ispitanika dao je odgovor da su niti zadovoljni niti nezadovoljni, čak njih 47 ili 37,9%. Samo je četvero ispitanika ili 3,2% vrlo zadovoljno ovim čimbenikom, dok je njih 24 ili 19,4% zadovoljno.

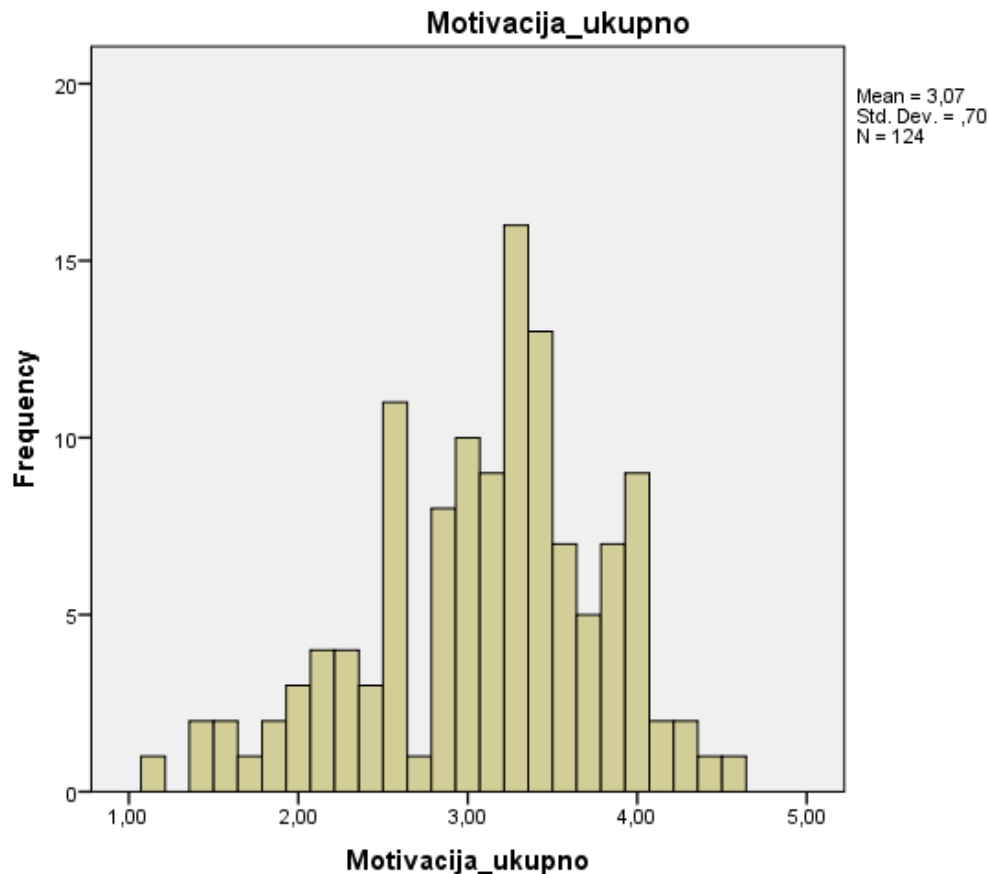
Postoji niz mogućnosti koje poduzeća imaju na raspolaganju kako bi povećala motivaciju svojih djelatnika kroz ovaj čimbenik i to kroz svakodnevna priznanja za dobar trud i rad. Osim toga, poduzeća mogu svojim dugogodišnjim zaposlenicima odati priznanje za vjernost i angažman što pojačava osjećaj vrijednosti i pripadnosti. Specifičnost ovoga čimbenika je što se može javiti u dvije uloge i kao intrinzičan motivator, ali i kao ekstrinzičan ovisno o načinu na koji se daje priznanje.

Većina ispitanika nezadovoljna je i s mogućnošću napredovanja i razvoja karijere. Većina ispitanika, njih 43 ili 34,7% nezadovoljna, dok ih je njih 14 ili 11,3 vrlo nezadovoljna razinom ovog motivacijskog čimbenika. Njih 31 ili 25% niti je zadovoljno, niti je nezadovoljno, njih 31 ili 25% je zadovoljno, dok ih je samo petero ili 4% vrlo zadovoljno svojim napredovanjem i razvojem karijere. Većina zaposlenika ima želju za napredovanjem, rastom i razvojem unutar određenog poduzeća. Prikladan karijerni plan je dobar alat koji će omogućiti upravi ljudskim resursima da upravlja karijerom svojih zaposlenika, a zaposlenicima da saznaju svoje mogućnosti u tom pogledu. Važno je da poduzeća brinu o tom aspektu te da podržavaju ovaj motivacijski čimbenik kroz razne mogućnosti usavršavanja, učenja novih vještina, pružanjem prilika i dr.

Razinom ili mogućnostima iskazivanja zadovoljstva povratnom informacijom kao motivacijskim čimbenikom većina ispitanika, njih 43 ili 34,7% niti je zadovoljna niti je nezadovoljna ovim, njih 36 ili 29% ističe da su nezadovoljni, dok njih 11 ili 8,9% navodi da su vrlo nezadovoljni u tom pogledu. Tek petero ispitanika ili 4% je vrlo zadovoljno, a njih 29 ili 23,4% je zadovoljno. Da bi povratna informacija bila učinkovit alat za podizanje motivacije, ona bi trebala bit konstruktivna i vrlo jasna. Jedino će takva povratna informacija pružiti zaposlenicima smjernice za osobni razvoj.

Najveći broj ispitanika zadovoljan je sljedećim motivacijskim čimbenicima: odnosom s kolegama, odnosom s klijentima, odnosom s nadređenima, edukacijom i mogućnostima kontinuiranog učenja, radnim uvjetima i ravnotežom između privatnog i poslovnog života. Vrednujući zadovoljstvo organizacijom posla, autonomijom i odgovornošću kao motivacijskim čimbenikom, većina ispitanika dala je neutralne odgovore.

Grafikon 6. Prikaz distribucije ukupnog rezultata na skali motivacijskih čimbenika



Izvor: anketno istraživanje

Iz Grafikona 6. može se vidjeti da je distribucija rezultata normalna, iako rezultati imaju blagu tendenciju grupiranja na desnom kraju distribucije. Uz to, za razliku od sklonosti prodaji (Grafikon 5.) gdje su se rezultati usko grupirali oko prosjeka, ovdje se može primijetiti da je distribucija više spljoštena – odnosno, rezultati su više raspršeni oko prosjeka, dakle postoji osjetno variranje u zadovoljstvu motivacijskim čimbenicima na poslu.

#### 5. 2. 4. Opće zadovoljstvo poslom

Tablicom 9. obuhvaćeni su odgovori na pitanje o zadovoljstvu trenutnim poslom ispitanika.

Tablica 9. Zadovoljstvo poslom

	Frekvencija	Postotak
Vrlo sam nezadovoljan/na	5	4,0
Nezadovoljan/a sam	17	13,7
Niti sam zadovoljan/a, niti sam nezadovoljan/a	48	38,7
Zadovoljan/a sam	51	41,1
Vrlo sam zadovoljan/a	3	2,4
Ukupno	124	100,0

Izvor: anketno istraživanje

Kao što je vidljivo iz tablice 12. većina ispitanika, odnosno njih 51 ili 41,1% zadovoljna je svojim poslom, dok ih je samo troje ili 2,4% ispitanika odgovorilo da je vrlo zadovoljno poslom. Velik broj ispitanika, njih 48 ili 38,7% dalo je neutralan odgovor na postavljeno pitanje, njih 17 ili 13,7% je nezadovoljno, dok ih je petero ili 4% vrlo nezadovoljno. S obzirom na prikupljene odgovore može se reći da je većina ispitanika generalno zadovoljna svojim trenutnim poslom u prodaji, unatoč nezadovoljstvu većine motivacijskih čimbenika.

Smatra se da ukupnom zadovoljstvu pridonose dobri radni uvjeti kao i međuljudski odnosi, a može se pretpostaviti da je dio ispitanika i visoko intrinzično motiviran. Također, može se uočiti da je većina ispitanika ispunila svoje prodajne ciljeve što je zasigurno utjecalo na povećanje zadovoljstva poslom, čak unatoč tome što, promatrano s gledišta zaposlenika, neki od motivacijskih čimbenika poput plaće, bonusa i nagrada i sl. nisu zadovoljavajući.

#### 5. 2. 5. Veze između promatranih varijabli

U ovom dijelu rada bit će prikazane veze i odnosi između promatranih varijabli. Na početku ćemo prikazati odnose motivacijskih čimbenika s ostvarenošću prodajnih ciljeva i

zadovoljstvom poslom. Nakon toga bit će prikazani odnosi osobne sklonosti prodaji i motivacijskih čimbenika s ostvarenosti prodajnih ciljeva i zadovoljstvom poslom.

#### **5. 2. 5. 1. Odnos motivacijskih čimbenika s ostvarenošću prodajnih ciljeva i zadovoljstvom poslom**

U nastavku slijede rezultati korelacije 14 motivacijskih čimbenika s ostvarenosti prodajnih ciljeva i zadovoljstvom poslom. Ova analiza pružit će dublji uvid u povezanost motivacijskih čimbenika s postizanjem ciljeva u prodaji te utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika njihovim trenutnim poslom. Razumijevanje ovih povezanosti od suštinske je važnosti za optimizaciju radnog okruženja, povećanje produktivnosti i stvaranje strategija motivacije prilagođenih specifičnostima tima.

Tablica 10. prikazuje korelacije 14 motivacijskih čimbenika s ostvarenosti prodajnih ciljeva i zadovoljstvom poslom.

Od korelacija zadovoljstva motivacijskim aspektima i ostvarenosti prodajnih ciljeva značajna je jedino korelacija zadovoljstva odnosom s kolegama i ostvarenosti prodajnih ciljeva. U tom slučaju Pearson-ov koeficijent korelacije iznosi 0,18 (korelacija između ostvarenosti prodajnih ciljeva i odnosa s kolegama) na razini značajnosti od 0,05. To ukazuje da postoji statistički značajna veza između ovih dviju promatranih varijabli.

Veza se smatra statistički značajnom gdje rezultati upućuju na to da ostvarenost prodajnih ciljeva ima umjereno pozitivan utjecaj na odnos s kolegama i ta se veza smatra statistički značajnom. U tom slučaju postizanje prodajnih rezultata u prodajnom procesu može pridonijeti poboljšanju odnosa s kolegama. Vrijedi i obrnuto, odnosno bolji odnosi među kolegama mogu imati umjereno pozitivan utjecaj na postizanje prodajnih ciljeva. Pozitivan odnos s kolegama gdje do izražaja dolazi timski duh, međusobna suradnja, korektan odnos i podrška među kolegama mogu utjecati na bolje prodajne rezultate. Osim toga, ako pojedinac ostvaruje uspješne prodajne rezultate, to može pridonijeti poboljšanju odnosa među kolegama budući da uspješni zaposlenici uglavnom na druge članove tima djeluju poticajno i pozitivno što u konačnici utječe i na porast motivacije.

Tablica 10. Korelacije 14 motivacijskih čimbenika s ostvarenosti prodajnih ciljeva i zadovoljstvom poslom

	Ostvarenost prodajnih ciljeva	Zadovoljstvo poslom
Plaća	-.09	.39**
Bonusi i nagrade	.15	.39**
Politika poduzeća i njezina primjena	.06	.56**
Odnos s nadređenima	.13	.51**
Odnos s kolegama	.18*	.16†
Odnos s klijentima	.15	.28**
Radni uvjeti	.10	.49**
Prilike za dobivanje priznanja	.08	.43**
Autonomija i odgovornost	.16†	.45**
Edukacije i mogućnost kontinuiranog učenja	-.03	.51**
Organizacija posla	.02	.57**
Napredovanje i razvoj karijere	-.02	.50**
Povratna informacija	.06	.50**
Ravnoteža privatnog i poslovnog života	.17†	.54**

*Legenda. †p < .10, \*p < .05, \*\* p < .01*

Izvor: anketno istraživanje

Rezultati istraživanja ukazuju na pozitivnu povezanost između zadovoljstva trenutnim poslom i 14 motivacijskih čimbenika, pri čemu se gotovo svi Pearson-ovi koeficijenti korelacije kreću između 0,28 i 0,57. Ova konzistentna i pozitivna povezanost statistički je značajna na razini od 0,01, sugerirajući da su gotovo svi analizirani motivacijski čimbenici važni u pozitivnom kontekstu zadovoljstva na poslu. Ova povezanost ujedno potvrđuje značajnu ulogu svakog pojedinog motivacijskog čimbenika u oblikovanju ukupnog zadovoljstva zaposlenika na poslu.

Primjerice, Pearson-ov koeficijent korelacije između zadovoljstva poslom i plaća iznosi 0,39 na razini značajnosti 0,01. Ova vrijednost ukazuje na umjerenu pozitivnu povezanost između zadovoljstva poslom i percepcije plaće kao zadovoljavajućeg motivacijskog čimbenika.

Rezultat ukazuje da se radi o statistički značajnoj vezi između zadovoljstva trenutnim poslom i zadovoljstva plaćom kao motivacijskim čimbenikom. To ujedno znači da postoji tendencija rasta zadovoljstva poslom kada raste zadovoljstvo plaćom, i obrnuto. U konkretnom slučaju, to bi značilo da bi povećanje plaće moglo doprinijeti povećanju zadovoljstva poslom.

Statistički značajna veza potvrđena je između zadovoljstva poslom i bonusima kao motivacijskim čimbenikom. Pearson-ov koeficijent korelacije iznosi 0,39 na razini značajnosti 0,01 što ukazuje na umjerenu i pozitivnu povezanost između promatranih varijabli. Ova pozitivna povezanost sugerira da bonusi i nagrade imaju utjecaj na zadovoljstvo poslom gdje ono raste usporedno sa zadovoljstvom bonusima.

Važno je napomenuti da se jedino kod zadovoljstva motivacijskim čimbenikom „odnos s kolegama“ pojavljuje niži Pearson-ov koeficijent korelacije koji iznosi 0,16 u odnosu na ostale promatrane motivacijske čimbenike. To ujedno znači da postoji povezanost između promatranih varijabli, no ona nije statistički značajna. Dakle, iako postoji određena veza između pozitivnog iskustva u odnosima s kolegama i zadovoljstva poslom, ta povezanost nije izražena kao kod drugih promatranih motivacijskih čimbenika koji pokazuju veće koeficijente korelacije.

Utvrđeni rezultati korelacije između zadovoljstva poslom i zadovoljstva odabranim motivacijskim čimbenicima naglašavaju značajan utjecaj motivacijskih čimbenika na oblikovanje zadovoljstva poslom. Snažna i pozitivna povezanost između zadovoljstva na poslu i analiziranih motivacijskih čimbenika ukazuje na njihov ključan doprinos radnom okruženju. Ovi rezultati ujedno podržavaju ideju da pažljivo oblikovanje i poticanje motivacijskih čimbenika može biti ključno za poboljšanje općeg zadovoljstva zaposlenika, posljedično, ukupne produktivnosti u radnom okruženju.

#### **5. 2. 5. 2. Odnosi osobne sklonosti prodaji i motivacijskih čimbenika s ostvarenosti prodajnih ciljeva i zadovoljstvom poslom**

U nastavku slijedi izračun i interpretacija ukupnog rezultata na upitniku osobne sklonosti prodaji i motivacijskih čimbenika (tablica 11.).

Tablica 11. Deskriptivna statistika i korelacije između ključnih varijabli

Varijabla	M (SD)	1.	2.	3.	4.
1. Osobna sklonost prodaji	3.47 (0.67)	-			
2. Motivacijski čimbenici (ukupno)	3.07 (0.70)	.30**	-		
3. Ostvarenost prodajnih ciljeva	2.67 (0.85)	.35**	.11	-	
4. Zadovoljstvo poslom	3.24 (0.87)	.26**	.63**	.12	-

*Legenda. M = aritmetička sredina; SD = standardna devijacija, †p < .10, \*p < .05, \*\* p < .01*

Izvor: anketno istraživanje

Iz rezultata u tablici 11. može se vidjeti da zadovoljstvo poslom i ostvarenost prodajnih ciljeva nisu značajno povezani, dok je osobna sklonost prodaji umjereno i statistički značajno povezana s motivacijskim čimbenicima. U centru pozornosti bile su sljedeće povezanosti – osobna sklonost prodaji povezana je umjereno i značajno s ostvarenosti prodajnih ciljeva i zadovoljstvom poslom.

S druge strane, ukupno zadovoljstvo motivacijskim čimbenicima značajno je i visoko povezano samo sa zadovoljstvom poslom, dok s njime nije povezana ostvarenost prodajnih ciljeva. Drugim riječima, ostvarenost prodajnih ciljeva najviše ovisi o osobnoj sklonosti prodaji. Ljudi koji više vole prodavati, koji više uživaju u prodaji, imat će višu ostvarenost prodajnih ciljeva, a istovremeno će biti i zadovoljniji na poslu. Ovo ima smisla jer ako pojedinac radi nešto što voli, u ovom slučaju prodaju, tada će biti i zadovoljniji i produktivniji na poslu. S druge strane, motivacijski čimbenici ne doprinose ostvarenosti prodajnih ciljeva, ali visoko su povezani sa zadovoljstvom poslom. Ponovno, ljudi će općenito biti zadovoljniji ako imaju bolju plaću, dobre odnose s kolegama, nadređenima ili klijentima, ali izgleda da ovi čimbenici nisu toliko važni za prodajne ciljeve. Puno veću ulogu ima to je li osoba sklona prodaji i uživa li u tome.

Na kraju su prezentirani rezultati regresijske analize koji su zapravo potvrdili ono što se pronašlo u korelacijskoj analizi. Svrha regresijske analize bila je vidjeti kako će prediktori (sklonost prodaji i motivacijski čimbenici) predviđati kriterije jednom kad se statistički

kontroliraju preostale važne varijable i kad se kontrolira međusobna povezanost ova dva prediktora. Odnosno, hoće li ovi prediktori i dalje biti statistički značajni. Rezultati regresijske analize osobne sklonosti prodaji i motivacijskih čimbenika na ostvarenosti prodajnih ciljeva i zadovoljstvo poslom prikazani su u sklopu tablice 12.

Tablica 12. Rezultati regresijske analize osobne sklonosti prodaji i motivacijskih čimbenika na ostvarenost prodajnih ciljeva i zadovoljstvo poslom

Kriterij:	Ostvarenost prodajnih ciljeva	Zadovoljstvo poslom
	<i>B (SE)</i>	<i>B (SE)</i>
Spol	.58* (0.23)	0.62** (0.48)
Dob	0.22† (0.11)	-0.06 (0.12)
Godine staža u bankarskom sektoru	-0.01 (0.01)	0.00 (0.01)
Osobna sklonost prodaji	0.51** (0.11)	0.12 (0.10)
Motivacijski čimbenici	-0.05 (0.11)	0.73** (0.09)
$R^2$	0.23**	0.43**
$\Delta R^2$	0.15**	0.38**

*Legenda.* *B* = nestandardizirani regresijski koeficijent; *SE* = standardna pogreška  
 † $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Izvor: anketno istraživanje

U prvom koraku regresije ispitalo se kako spol, dob i godine staža u bankarskom sektoru predviđaju kriterije. Iz tablice je vidljivo da spol značajno predviđa oba kriterija - žene su bolje u ostvarivanju prodajnih ciljeva i imaju veće zadovoljstvo poslom. Također, rezultati u okviru tablice upućuju da dob pozitivno (uz značajnost na deset posto) predviđa ostvarenost prodajnih ciljeva.

U drugom koraku dodali smo osobnu sklonost prodaji i motivacijske čimbenike kao prediktore. Pokazalo se da je osobna sklonost prodaji najvažniji prediktor ostvarenosti prodajnih ciljeva, ali nije značajno predviđala zadovoljstvo poslom (nakon što su statistički kontrolirane preostale varijable). Motivacijski čimbenici pozitivno su predviđali zadovoljstvo poslom, ali ne i ostvarenost prodajnih ciljeva. Na kraju, vidljivo je da svi prediktori zajedno objašnjavaju 23 % varijance u ostvarenosti prodajnih ciljeva i 43 % varijance u zadovoljstvu poslom. Također,



vidimo da je samostalan doprinos ( $\Delta R$ ) osobne sklonosti prodaji i motivacijskih čimbenika 15 % i 38 % povrh prve skupine prediktora (spol, dob, godine staža u bankarskom sektoru).

### 5. 3. Dopunske analize

Sljedećim analizama nastojali smo dodatno istražiti povezanosti između promatranih varijabli.

U nastavku je analizirana povezanost između šest čestica osobne sklonosti prema prodaji s ostvarenosti prodajnih ciljeva i zadovoljstvom poslom. Osnovni cilj je bolje razumijevanje dinamike između zadovoljstva poslom, ostvarenosti prodajnih ciljeva te inherentne sklonosti prema prodajnim aktivnostima.

Tablica 13. Korelacije šest čestica osobne sklonosti prodaji s ostvarenosti prodajnih ciljeva i zadovoljstvom poslom

	Ostvarenost prodajnih ciljeva	Zadovoljstvo poslom
Teško podnosim odbijanje u prodaji	-.05	.12
Volim kad zaključim prodajni posao čak i kad mi to ne znači dodatnu zaradu	.30**	.14
Prodavanje mi stvara nelagodu	-.28**	-.23*
Prodaja nije za mene, već za neke druge ljude	-.28**	-.20*
Volim nagovarati ljude da kupe nešto	.18**	.17†
Dodatna zarada (bonus) me jako motivira da ustrajem u prodaji	.24**	.31**

Legenda. † $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Izvor: anketno istraživanje

Prva veza koja se promatrala bila je između ostvarenosti prodajnih ciljeva i teškoće podnošenja odbijanja u prodaji („Teško podnosim odbijanje u prodaji“). Pearson-ov koeficijent korelacije iznosi - 0,05 što ukazuje na vrlo nisku negativnu povezanost između tih dviju varijabli. Postoji pretpostavka da postoji neka povezanost, iako ne statistički značajna. Sam negativan predznak

rezultata implicira da je moguće da osobe, koje teže podnose odbijanje u prodaji, često imaju tendenciju postizanja nižih prodajnih rezultata. Dakle, iako nije značajno postoji mogućnost da teže podnošenje odbijanja, može blago utjecati na ostvarenje prodajnih ciljeva prodavača.

Kada se promatra povezanost između ostvarenosti prodajnih ciljeva i izraženog zadovoljstva zaključivanja prodajnog posla čak i kada to ne znači dodatnu zaradu Pearson-ov koeficijent korelacije iznosi 0,30 na razini signifikantnosti 0,01. Radi se o blago pozitivnoj povezanosti između ovih varijabli. S obzirom na razinu značajnosti od 0,01 rezultat se smatra statistički značajan. Dakle, rezultat implicira kako postoji statistički značajna veza između uspješnog ostvarivanja prodajnih ciljeva i zadovoljstva koje proizlazi iz zaključivanja prodajnih poslova čak i kada to ne donosi dodatnu zaradu. Ako se promatra ovakav stav o prodaji, može se reći da ovakav stav o prodaji potiče intrinzičnu motivaciju jer zadovoljstvo proizlazi iz samog posla, u ovom slučaju zaključivanja prodaje, a koji nije nužno povezan s ostvarenjem i neke dodatne zarade, odnosno vanjske nagrade. U praksi bi to značilo da osobe koje su uspješne u ostvarivanju prodajnih ciljeva imaju tendenciju izražavati zadovoljstvo kada zaključuju prodajne poslove, neovisno o nagradi. Dobiveni rezultat podržava ideju da postoji povezanost između uspjeha u prodaji i intrinzične motivacije za obavljanje samog posla, bez obzira na vanjske nagrade.

Analizom korelacije između ostvarenosti prodajnih ciljeva i sklonosti tvrdnji „Prodavanje mi stvara nelagodu“ dobiven je Pearson-ov koeficijent korelacije koji iznosi -0,28 na razini značajnosti od 0,01. Dobiveni rezultat ukazuje na statistički značajnu negativnu povezanost između ostvarenja prodajnih ciljeva i sklonosti tvrdnji koja izražava nelagodu vezanu uz prodaju. Koeficijent korelacije od -0,28 sugerira da postoji umjerena negativna linearna veza između promatranih varijabli. Dakle, kako se povećava ostvarenje prodajnih ciljeva, sklonost tvrdnji o nelagodi pri prodaji ima tendenciju smanjivati se. Vrijedi i obrnuto. Razina značajnosti od 0,01 sugerira visoku vjerojatnost da je ova povezanost stvarna i da nije rezultat slučajnosti.

Pearson-ov koeficijent korelacije iznosi - 0,28 na razini značajnosti od 0,01, dobiven analizom korelacije između ostvarenosti prodajnih ciljeva i sklonosti tvrdnji „Prodaja nije za mene, već za neke druge ljude“. Rezultat ukazuje na blagu negativnu povezanost između ostvarenja prodajnih ciljeva i tvrdnje: „Prodaja nije za mene, već za neke druge ljude.“ Ovakav rezultat upućuje da postoji statistički značajna veza između manjeg ostvarivanja prodajnih ciljeva i sklonosti tvrdnji da prodaja nije primarno za tu osoba, već za nekog drugog. To ujedno znači da osobe koje ostvaruju manje rezultate vrlo često su sklonije izražavanju da prodaja nije njihovo područje, već je rezervirana za neke druge ljude. U ovom slučaju sama interpretacija

može varirati. Ono što je sigurno, jest činjenica kako sam rezultat sugerira da postoji povezanost između manjeg ostvarivanja prodajnih rezultata i promatrane tvrdnje, odnosno jednog od stava prema prodaji. To može ukazivati na činjenicu da postoje pojedinci koji ovu tvrdnju koriste kao jednu vrstu opravdanja za manje uspješne prodajne rezultate. No, postoji i mogućnost da neki ljudi iskreno vjeruju da prodaja nije za njih, da nije u skladu s njihovim vještinama ili interesima. Ovdje se otvara novo pitanje, odnosno razmišljanje ako zaista postoje osobe koje tvrde da prodaja nije za njih, no one i dalje rade u prodaji. Iako možda ne osjećaju intrinzičnu povezanost s poslom prodaje, ljudi rade iz potrebe za poslom, postoji mogućnost da im se u nekom drugom području nije ukazala prilika ili možda žele raditi u prodaji, no još se u potpunosti nisu identificirali s tim područjem.

Pearson-ov koeficijent korelacije iznosi 0,18 na razini signifikantnosti 0,01, dobiven analizom korelacije između ostvarenosti prodajnih ciljeva i sklonosti prema nagovaranju ljudi da kupuju, ukazuje na blagu pozitivnu povezanost između ostvarenja prodajnih ciljeva i sklonosti tvrdnji: „Volim nagovarati ljude da kupe nešto.“ S obzirom da je p vrijednost manja od 0,01 zaključuje se da postoji statistički značajna veza između promatranih varijabli. Ova povezanost sugerira da postoji tendencija da ljudi koji su uspješniji u ostvarivanju prodajnih ciljeva, često izražavaju sklonost ili zadovoljstvo prema persuazivnim aktivnostima, odnosno nagovaranju drugih da nešto kupe.

Pearson-ov koeficijent korelacije dobiven analizom korelacije između ostvarenosti prodajnih ciljeva i motivacije dodatnom zaradom, tj. bonusom iznosi 0,24 na razini značajnosti od 0,01. Veza između promatranih varijabli je pozitivna, odnosno ukazuje na pozitivnu povezanost između ostvarenja prodajnih ciljeva i motivacije dodatnim bonusima. Rezultat implicira da postoji statistička značajna povezanost između uspješnosti u ostvarivanju prodajnih ciljeva i motivacije koja proizlazi iz dodatne zarade ili bonusa. U praksi to znači da dobivanje bonusa vrlo često motivira ljude da ustraju u prodaji.

Slijedi analiza korelacije šest čestica osobne sklonosti prodaji s zadovoljstvom poslom.

Tvrdnja glasi: „Prodavanje mi stvara nelagodu“. Ista je stavljena u vezu sa zadovoljstvom na trenutnom poslu. Pearson-ov koeficijent korelacije iznosi - 0,23 na razini signifikantnosti 0,05. Dobiveni rezultati ukazuju da je prisutna negativna povezanost između promatranih varijabli. Odnos je statistički značajan na razini značajnosti od 0,05 što implicira moguću stvarnu povezanost između tih dviju varijabli uzorka. To ujedno znači da s povećanjem nelagode prema

prodaji dolazi do smanjenja zadovoljstva na trenutnom poslu. Vrijedi i obrnuto. Ovaj rezultat sugerira da nelagoda prema prodaji negativno utječe na zadovoljstvo trenutnim poslom.

Sljedeća analiza odnosi se na dovođenje u vezu između zadovoljstva na poslu i tvrdnje: „Prodaja nije za mene, već za neke druge ljude.“ Pearson-ov koeficijent korelacije je negativan i iznosi - 0,20. Radi se o blagoj negativnoj korelaciji između promatranih varijabli pa se može zaključiti da postoji statistički značajna povezanost i to na razini od 0,05. Ova negativna povezanost sugerira da s porastom uvjerenja da prodaja nije za pojedinca, već za nekog drugog, ima negativan utjecaj na zadovoljstvo pojedinca njegovim trenutnim poslom. Što je to uvjerenje snažnije, vrlo je izgledno da će pojedinac manje biti zadovoljan poslom kojeg trenutno radi.

Posljednja tvrdnja koja se želi dovesti u vezu sa zadovoljstvom na trenutnom poslu je „Dodatna zarada (bonus) me jako motivira da ustrajem u prodaji.“ Pearson-ov koeficijent je pozitivan i iznosi 0,31 na razini značajnosti od 0,01 što znači da se radi o umjerenoj statistički značajnoj povezanosti. Ova korelacija sugerira da su dodatna zarada ili bonus u pozitivnoj vezi s većim zadovoljstvom na trenutnom poslu. To ujedno znači da ispitanici, koji su motivirani dodatnom zaradom i bonusima, mogu osjećati veće zadovoljstvo na trenutnom poslu. Dodatna zarada i bonusi imaju važnu ulogu u procesu motivacije i zadovoljstva na poslu što je već istaknuto u teorijskom dijelu rada.

#### **5. 4. Doprinos istraživanja i metodologija unapređenja motivacije prodajnog osoblja u bankarskom sektoru**

Stručni doprinos specijalističkog poslijediplomskog rada i provedenog istraživanja ogleda se u utvrđivanju važnosti pojedinih motivacijskih čimbenika te osobnih stavova prema prodaji djelatnika prodajne mreže banaka.

Ispitanici koji su sudjelovali u istraživanju izrazili su najveće zadovoljstvo motivacijskim čimbenicima povezanim s međuljudskim odnosima. U tom pogledu najzadovoljniji su odnosom s kolegama, potom odnosom s klijentima i odnosom s nadređenima. S druge strane, najmanje su zadovoljni s plaćom, politikom poduzeća i njenom primjenom te bonusima, odnosno nagradama.

Prema rezultatima istraživanja, ističe se da ostvarenost prodajnih ciljeva najviše ovisi o osobnoj sklonosti prodaji, dok je zadovoljstvo poslom najviše povezano s različitim motivacijskim čimbenicima.

Rezultati istraživanja mogu poslužiti ljudskim resursima i kreatorima politika usmjerenih na prodajne djelatnike u bankama u vidu pružanja smjernica i preporuka za razvoj te primjenu strategija motivacije kako bi mogli kreirati što kvalitetnije programe motivacije te u konačnici indirektno utjecati na osobni rast, razvoj i zadovoljstvo zaposlenika te poslovnih, odnosno prodajnih rezultata poduzeća. Također, provedeno istraživanje predstavlja temelj za daljnja istraživanja o motivaciji i njezinom utjecaju na ispunjenost prodajnih ciljeva.

Rezultati istraživanja ukazuju na ključne implikacije za organizaciju i menadžment u bankarskom sektoru. S obzirom na važnost osobne sklonosti za prodaju, može se preporučiti prilagodba procesa selekcije i razvoja zaposlenika kako bi se bolje identificirali i poticali prodajni talenti. Što se tiče motivacijskih čimbenika, prepoznaje se potreba za implementacijom strategija koje jačaju unutarnju motivaciju, promiču pozitivne međuljudske odnose te pružaju podršku zaposlenicima od strane nadređenih. Ove prilagodbe mogu značajno utjecati i na postizanje prodajnih ciljeva i ukupno zadovoljstvo zaposlenika, čime se jača učinkovitost i radna atmosfera unutar organizacije. Pored prilagodbi u selekciji i razvoju zaposlenika te jačanju unutarnje motivacije, važno je također razmotriti implementaciju sustava nagrađivanja koji dodatno potiče prodajne rezultate i pozitivno ponašanje. Osim toga, mogu se istražiti i mogućnosti za unaprjeđenje komunikacije unutar timova kako bi se poboljšali međuljudski odnosi. Također, važno je da menadžment prepozna potrebu za stalnim praćenjem i prilagodbama u strategijama upravljanja, uzimajući u obzir dinamičnost radne okoline i promjene u motivaciji zaposlenika. Kroz ove prilagodbe, organizacija može ostvariti održivu konkurentsku prednost i unaprijediti ukupnu organizacijsku kulturu.

Rezultati provedenog istraživanja gdje se koristila baza podataka koja uključuje 2178 poslovnih jedinica u deset velikih organizacija ukazuju na važnost percepcije zaposlenika o radu u oblikovanju budućih organizacijskih ishoda. Analiza rezultata sugerira da pozitivna percepcija radnih uvjeta može doprinijeti zadržavanju zaposlenika, lojalnosti kupaca te poboljšanju financijske uspješnosti. Način na koji zaposlenici doživljavaju svoje radno okruženje može imati dugoročne posljedice na ključne pokazatelje uspjeha organizacije. Ovakav zaključak ujedno potiče razmišljanje o strategijama upravljanja koje bi mogle poboljšati iskustvo zaposlenika. Određeni radni uvjeti poput odnosa s kolegama, osjećaja cijenjenosti, jasnoće radnih uloga i prilika za učenje mogu utjecati na različite aspekte uspjeha organizacije, poput

financijske učinkovitosti, zadovoljstva kupaca, lojalnosti zaposlenika, produktivnosti ili drugih ključnih pokazatelja koji odražavaju uspjeh organizacije. Uz poboljšanje određenih radnih uvjeta, organizacija može očekivati pozitivan utjecaj na te performanse. Promjene u upravljačkim praksama koje poboljšavaju percepciju zaposlenika o određenim varijablama radnih situacija povećavaju rezultate poslovnih jedinica, uključujući i financijske rezultate. Primjerice, menadžeri mogu poboljšati radne uvjete tako što redovito komuniciraju s zaposlenicima o njihovim ulogama i doprinosima prema širem cilju organizacije. Pružanje jasnih očekivanja, podrška u postizanju tih ciljeva te priznavanje doprinosa zaposlenika može poboljšati njihovu percepciju radnih uvjeta i, prema tome, doprinijeti boljim organizacijskim rezultatima, uključujući i financijske. Također, menadžeri mogu unaprijediti radne uvjete putem ulaganja u razvoj zaposlenika, pružajući im prilike za dodatno obrazovanje ili usavršavanje vještina. Ovo ne samo da pomaže zaposlenicima u njihovom profesionalnom rastu, već i pokazuje posvećenost organizacije ulaganja u svoje zaposlenike. Time se može pozitivno utjecati na percepciju radnih uvjeta i doprinijeti dugoročnom uspjehu poslovnih rezultata. Menadžeri imaju sposobnost stvaranja pozitivnog radnog okruženja kroz nekoliko strateških djelovanja i to pružanjem individualne obuke i razvoja koji su usklađeni s njihovim talentima. Menadžeri bi trebali aktivno pružati podršku i priznanje zaposlenicima kada oni postignu važne rezultate. Ovaj pristup ne samo da podržava razvoj individualnih vještina, već također potiče i pozitivno radno okruženje koje prepoznaje i nagrađuje zaposlenike za njihova postignuća. Menadžeri mogu utjecati na razinu međusobnog poštovanje među zaposlenicima. To mogu postići odabirom odgovornih zaposlenika, postavljanjem zajedničkih ciljeva i mjernih jedinica za ocjenu kvalitete te pružanjem prilika za međusobnu interakciju zaposlenika. Uvođenje zajedničkih ciljeva i standarda kvalitete pomaže u usmjeravanju svih zaposlenika prema istim očekivanjima čime se promiče osjećaj zajedničkog cilja. Osim toga, omogućavanje zaposlenicima da međusobno komuniciraju i surađuju može jačati dinamiku i poticati pozitivne odnose među kolegama. Rezultati provedenog istraživanja upućuju da poboljšanje percepcije rada zaposlenika može unaprijediti konkurentnost poslovanja, istovremeno pozitivno utječući na dobrobit zaposlenika. U okviru provedenog istraživanja analizirala su se trenutačna iskustva i razina kortizola tijekom radnih dana i tijekom vikenda, a rezultati pokazuju da su zaposlenici u radnim okolinama koje su angažiranije doživjeli više sreće i interesa te manje stresa i tuge u usporedbi s onima u manje angažiranim radnim okolinama. To ujedno također sugerira o pozitivnom utjecaju radnih uvjeta na emocionalno blagostanje zaposlenika. Kada se govori o angažiranim radnim okolinama misli se na organizacije koje potiču angažman i aktivno sudjelovanje zaposlenika. Ova angažiranost obično uključuje visok stupanj posvećenosti,

motivacije i entuzijazma zaposlenika prema svom radu. Takve radne okoline često podržavaju pozitivnu organizacijsku kulturu, timsku suradnju te pružaju uvjete koji potiču zadovoljstvo i uspješnost zaposlenika. Rezultati istraživanja također upućuju da unapređenje financijskih performansi utječe na povećanje općeg zadovoljstva i nekih specifičnih percepcija o radu. Postoje i određena očekivanja da u većini „zdravih“ poslovnih jedinica postoji djelomičan uzajamni odnos, gdje pozitivni stavovi pridonose boljoj izvedbi, a poboljšana izvedba, s druge strane, potiče pozitivne stavove (Harter, Schmidt, Asplund, Killham i Agrawal 2020.).

Analizirajući rezultate provedenog istraživanja, naglašava se kako je ključna preporuka usmjeriti napore ljudskih resursa i menadžmenta prema specifičnim motivacijskim čimbenicima. S obzirom na saznanja da su ispitanici najveće zadovoljstvo na poslu izrazili u motivacijskim čimbenicima povezanim s međuljudskim odnosima preporuka je daljnje jačanje tih elemenata kako bi se dodatno potaknula radna motivacija i ukupno zadovoljstvo zaposlenika. Preporuka je implementacija programa usmjerenih na jačanje međuljudskih odnosa poput organizacije timskih treninga za prodajne timove u vidu radionica koje potiču suradnju, povjerenje i razumijevanje uloga unutar tima, uspostava programa mentorstva gdje bi iskusniji prodavači mogli dijeliti znanja s novim članovima timova, edukacije usmjerene na poboljšanje komunikacijskih vještina s klijentima i pružanje personalizirane usluge, organizacija redovitih sastanaka gdje bi prodajni timovi mogli razmijeniti svoje iskustva te podijeliti najbolje prakse i izazove te zajedno tražiti rješenja te prilagodba sustava nagrađivanja usmjerenog na timsku suradnju, odnosno implementacija sustava nagrađivanja koji potiče suradnju i postizanje timskih ciljeva. Sve navedene inicijative mogle bi pridonijeti jačanju timskog duha, motivaciji i poboljšanju učinkovitosti prodajnih timova u bankarskom sektoru.

Analizirajući podatke o najmanjem zadovoljstvu ispitanika u vezi s plaćom, politikom poduzeća i njenom primjenom i nagrađivanjem, preporuka je unapređenje tih ključnih motivacijskih čimbenika. U tom pogledu preporuka je revizija sustava plaća kako se osigurala pravednija i stimulativnija struktura nagrađivanja, koja bolje reflektira individualna postignuća u prodaji. Osim toga, preporuka je osigurati i transparentniju komunikaciju o politici poduzeća, kako bi zaposlenici bolje razumjeli postavljene ciljeve i očekivanja. Važno je poboljšati sustav bonusa i nagrada, pružajući veću fleksibilnost i pravednost u priznavanju doprinosa pojedinca.

Imajući u vidu ključno saznanje iz istraživanja koje ukazuje da je ostvarenost prodajnih ciljeva najviše povezana s osobnom sklonosti prodaji preporuča se nekoliko ključnih koraka za optimizaciju ovog aspekta. Prvi korak bio bi poticanje zaposlenika da razvijaju individualne planove razvoja, naglašavajući pritom jačanje vlastitih prodajnih vještina uz dodatno

osnaživanje osobnih snaga svakog pojedinca. Sljedeći korak u optimizaciji ostvarenja prodajnih ciljeva mogao bi uključivati prilagodbu ciljeva prema individualnim sposobnostima, potičući tako postizanje realnih i motivirajućih rezultata. Uvođenje programa kontinuiranog usavršavanja i poticanje na zajedničko učenje dodatno bi podržali razvoj prodajnih vještina zaposlenika.

S obzirom na saznanje da je zadovoljstvo na poslu najviše povezano s različitim motivacijskim čimbenicima preporuka je daljnje jačanje te veze. Prvi korak bio bi identifikacija specifičnih motivacijskih čimbenika koji su najviše povezani sa zadovoljstvom na poslu. Zatim se preporuča implementacija programa nagrađivanja i priznanja koji ciljaju te specifične čimbenike kako bi se dodatno potaknula motivacija i zadovoljstvo poslom. Osim toga, važno je redovito prikupljati povratne informacije od zaposlenika kako bi se prilagođavale strategije i osigurala kontinuirana usklađenost s njihovim motivacijskim potrebama.

Unapređenje motivacije prodajnih djelatnika u bankama smatra se složenim i zahtjevnim procesom koji uključuje više faza i iteracija sve do konačnog rezultata procesa, odnosno kreiranja cjelovitog motivacijskog sustava.

Motivacija pokreće svakog čovjeka. Smatra se kako je temeljni i osnovni zadatak identificiranje motivacijskih čimbenika prema važnosti djelatnika u prodaji. To podrazumijeva istraživanje u kojemu će se zaposlenici moći izjasniti što ih pokreće, koji su im motivacijski čimbenici najvažniji, a koji su im manje važni. Više je puta istaknuto kako su ljudi različiti i nešto što pokreće jednog pojedinca, ne mora biti pokretač drugome. Dakle, čimbenici motivacije variraju od osobe do osobe.

Kako bi banke oblikovale strategije, ne samo za motivaciju njihovih djelatnika, već i za poboljšanje prodajnih rezultata, nužno je razumijevanje potreba i svega onoga što zaposlenike motivira. Takve informacije mogu se prikupiti kroz razgovore i/ili ankete. Nakon toga bi se trebale analizirati takve povratne informacije te sistematizirati rezultate, odnosno izdvojiti najvažnije čimbenike koji su češće zastupljeni u odgovorima zaposlenika. Smatra se da kreiranje motivacijskih programa bez uključenosti zaposlenika i povratnih informacija s njihove strane, a posebno prodajnog osoblja, može rezultirati neuspjehom i manje učinkovitim programima. Osim toga, neuključenost zaposlenika može se negativno odraziti na njihovu motivaciju, produktivnosti i rezultate. Uključenost zaposlenika može doprinijeti i boljem te pozitivnijem radnom okruženju. Zaključno, sinergija zaposlenika i kreatora motivacijskih



programa ključna je za formiranje uspješnih motivacijskih programa prilagođenih interesima, ali i potrebama zaposlenika.

Nakon identificiranja čimbenika i povratnih informacija od strane zaposlenika dolazi do kreiranja programa, jednog ili više njih, koji bi bili usmjereni na samo unapređenje motivacije. To uključuje definiranje mjerljivih i ostvarivih ciljeva, pružanje podrške zaposlenicima kroz razne edukacije kako bi i dalje razvijali svoje vještine i unaprijedili postojeća znanja.

Važan je segment u cijelom procesu mogućnost obostrane i kvalitetne komunikacije kako bi zaposlenici u potpunosti razumjeli što se od njih traži i očekuje. Evaluacija i kontinuirano praćenje rezultata je neophodno posebno radi prilagodbe programa. Naime, tijekom vremena može doći do promjene važnosti pojedinog motivacijskog čimbenika te odjeli koji upravljaju ljudskim resursima trebaju iznova raditi na prilagođavanju programa. Motivacijski čimbenici nisu statička varijabla. Nužno je njihovo kontinuirano praćenje i prilagođavanje programa kako bi zadržali željenu učinkovitost.

Ulaganje u zaposlenike kroz razne oblike usavršavanja te unapređenje njihovih prodajnih vještina također je jedna od poželjnih inicijativa, odnosno koraka u cilju unapređenja motivacije prodajnih djelatnika. Kroz razne oblike usavršavanja zaposlenici razvijaju nove vještine te unapređuju već postojeće. To na njih djeluje poticajno što povećava njihovu motivaciju i samopouzdanje te postoji mogućnost i ostvarivanja boljih rezultata u prodaji. Ulaganje u zaposlenike donosi dvostruku korist i povrat od ulaganja, kako za zaposlenika tako i za samo poduzeće.

Kako bi banke povećale motivaciju svojih prodajnih djelatnika, smatra se da bi im trebale omogućiti jasan razvoj karijere i mogućnost napredovanja. Nedostatak takvih mogućnosti može negativno utjecati na njihovu motivaciju i zadovoljstvo s poslom. Nedostatak perspektive napredovanja osim gubitka motivacije može rezultirati i povećanjem fluktuacije zaposlenika. Također, ako nemaju jasnu sliku o svojoj karijeri i njenom razvoju, zaposlenici mogu postati neproduktivniji i nekreativniji.

Postoji i niz drugih načina povećanja motivacije zaposlenika koji rade u prodaji poput raznih programa za zdravlje, fleksibilnost u poslu, ugodno i poticajno radno okruženje, nagrade i bonusi i sl. Odabir programa i njihova implementacija ovisi primarno o specifičnostima poduzeća, njegove misije i vizije te korporativnih ciljeva.

## 5. 5. Ograničenja istraživanja

Kao jedno od glavnih ograničenja istraživanja i ujedno kao svojevrsan nedostatak, ističe se veličina uzorka. Naime, u istraživanju su sudjelovala 124 ispitanika što se smatra nedostatnim za precizniju analizu i konačne zaključke za što je potreban puno veći uzorak. Slijedom toga ovo istraživanje može poslužiti kao temelj za daljnja istraživanja i analize. Doneseni zaključci nisu apsolutni, već se ostavlja prostor za razne moguće varijacije. Unatoč tomu, dobiveni rezultati smatraju se prikladnima za donošenje zaključaka u vezi s problematikom koja se odnosi na motiviranje zaposlenika prodajne mreže banaka.

U istraživanju je sudjelovalo 110 ženskih osoba ili 88,7 %, dok je muški spol bio manje zastupljen, sa svega 11,3% (14 ispitanika). Istraživanje je pokazalo da je spol povezan i sa ostvarenosti ciljeva i zadovoljstvom poslom. S obzirom na činjenicu da većinu ispitanika čine žene, može se zaključiti da je populacija na kojoj se želi zaključivati uglavnom ženska.

Kao sljedeće ograničenje istraživanja ističe se dominantna zastupljenost ispitanika s područja grada Zagreba. Iako je intencija bila uključiti što više ispitanika s raznih područja Republike Hrvatske, rezultati ukazuju na malu aktivnost ispitanika iz drugih regija unatoč online distribuciji upitnika. Slijedom toga, rezultati istraživanja nisu relevantni za cijelu Republiku Hrvatsku.

Kao još jedno moguće ograničenje istraživanja i interpretacije dobivenih rezultata nameće se indiferentnost ispitanika gdje je velika zastupljenost neutralnih odgovora na određenim, ujedno i ključnim pitanjima poput zadovoljstva poslom i motivacijskim čimbenicima te kod ispitivanja sklonosti prema prodaji. Neutralni odgovori predstavljaju izazov za interpretaciju rezultata, a postoje i određeni pokazatelji koji upućuju na činjenicu da ispitanici nisu i ne žele ili ne znaju jasno izraziti svoje sklonosti i stavove koji se odnose na postavljena istraživačka pitanja.

Kao jedno od mogućih ograničenja ističe se i subjektivnost ispitanika. Motivacija je sama po sebi subjektivna varijabla i teško se provodi njeno mjerenje te kao takva ovisi o osjećajima, željama, ciljevima, percepciji, stavovima ispitanika te njihovom općem psihološkom stanju, ali i nizu vanjskih faktora. Dodatno, ovisno o okolnostima, ona se s vremenom može i mijenjati.

Nedostatak sličnih istraživanja u Hrvatskoj također se smatra određenim ograničenjem jer usporedivost rezultata nije moguća. Slijedom toga, unutar rada prezentirana su neka istraživanja o motivaciji na primjeru drugih država i drugih djelatnosti.

## 6. ZAKLJUČNA RASPRAVA

Pojam motivacije definirali su mnogi autori polazeći od raznih pretpostavki. Svima njima je zajednička zadaća objasniti ljudsko ponašanje, tj. razloge zbog kojih pojedinac odabire točno određeni način ponašanja. Motivacija predstavlja složen proces u okviru kojeg pojedinac poduzima određene napore i aktivnosti kako bi ostvario osobne i organizacijske ciljeve. Menadžeri trebaju biti svjesni da su zaposlenici različiti, da imaju različite želje, potrebe i sklonosti, a samim time i ono što ih motivira nije jednako kod svih. Motivacijski sustav u okviru poduzeća trebao bi brinuti o zadovoljenju potreba ne samo nižeg reda već i viših. Analogno tome, motiviranje zaposlenika predstavlja jedan od najvažnijih faktora uloge upravljanja ljudskim resursima i kao takvo iziskuje određene napore menadžera da se upoznaju s teorijama motivacije kako bi na temelju saznanja mogli izgraditi poželjan i odgovarajući motivacijski sustav.

U okviru psihologije došlo je do razvoja različitih modela teorija motivacije. Kao najvažnija podjela motivacijskih teorija je ona na sadržajne i procesne teorije. Polazište sadržajnih teorija motivacije jesu potrebe čovjeka koje su ujedno i pokretači njegovih aktivnosti. Upravo je temeljni cilj tih teorija otkrivanje potreba koje utječu na ljudskih odabir određenih vrsta ponašanja. Za razliku od sadržajnih teorija motivacije, procesne teorije uključuju u razmatranje i vrijednosti, percepcije i očekivanja čovjeka. Njihovo je polazište činjenica da pojedinac očekuje određenu korist kao rezultat koji proizlazi iz njegovih aktivnosti, odnosno aktivnost pojedinca i odabir ponašanja povezan je s učinkom koji proizlazi iz tog ponašanja te mogućim rezultatima. Što se tiče pitanja odabira najbolje teorije koja objašnjava motivaciju, može se zaključiti da se sve analizirane teorije međusobno nadopunjuju. Kao takve međusobno se ne isključuju pa kreator prodajne politike može u okviru svake od teorija pronaći nešto što bi mogao implementirati u svoj motivacijski sustav kako bi ga učinio što učinkovitijim u postizanju optimalnih uvjeta i okolnosti poslovanja te njime ostvario učinke koje želi proizvesti on bio optimalan za njegovo poslovanje i učinke koje želi proizvesti.

Postoje niz motivacijskih tehnika, kao temeljna podjela ističe se ona na materijalne i nematerijalne strategije motiviranja. Zadatak menadžmenta je kreiranje cjelovitog i poticajnog motivacijskog sustava koji će obuhvaćati i kombinirati obje strategije motiviranja što će u konačnici rezultirati povećanjem zadovoljstva djelatnika te pozitivno utjecati na organizacijsku uspješnost. Ljudi predstavljaju izvor konkurentnosti i najvažniji resurs poduzeća što upućuje na nužnost ulaganja u zaposlenike radi što uspješnijeg pozicioniranja na tržištu. Upravo ulaganje

u zaposlenike i njihov razvoj te zadovoljstvo ključni su elementi uspjeha organizacije. Motivacija se smatra jednim od najznačajnijih alata u okviru funkcije upravljanja ljudskim potencijalima posebno jer omogućuje menadžerima da osiguraju rast i održivi razvoj organizacije, odnosno poduzeća. Implementacijom različitih strategija motiviranja, materijalnih i nematerijalnih menadžeri mogu utjecati na bolji i uspješniji organizacijski uspjeh poslovne organizacije, a prije svega na bolji radni učinak i samih djelatnika. Radni učinak pojedinca može se dovesti u vezu s motivacijom u smislu kako su motiviraniji djelatnici uspješniji od onih koji nisu motivirani. To sugerira kako se optimalan radni učinak može postići kombinacijom motivacije, određenih znanja, sposobnosti i vještina pojedinca.

Prodaja kao proces podrazumijeva komunikaciju i izgradnju odnosa s potencijalnim kupcima, odnosno klijentima kroz prepoznavanje potreba kupaca kako bi se moglo odgovoriti na njihove specifične i druge zahtjeve. Bitno je nakon zaključenja prodaje i dalje održavati pozitivan odnos s kupcem s ciljem poticanja nove kupovine te pružanja podrške s ciljem postizanja zadovoljstva kupca. Motivacija ima ključnu ulogu za uspješnost zaposlenika koji rade u prodaji. Motivirani zaposlenici svojim djelovanjem mogu uspješnije odgovoriti na zahtjeve i potrebe posla s ciljem ostvarenja osobnih i organizacijskih ciljeva. Općenito, motivirani zaposlenici uobičajeno pokazuju veći angažman i trud te su skloniji preuzimanju inicijative kao i produktivniji u odnosu na one kojima nedostaje motivacije.

Prodaja predstavlja jednu od temeljnih i ključnih aktivnosti i centra pozornosti banaka. Uz pružanje tradicionalnih usluga banke aktivno sudjeluju u prodaji različitih proizvoda i usluga, od onih jednostavnih pa sve do složenijih investicijskih proizvoda. Banke bi trebale posvetiti dovoljno pažnje kreiranju cjelovitog motivacijskog sustava posebno za djelatnike u prodaji. Može se zaključiti kako će motivirani zaposlenici ostvariti bolje prodajne rezultate i pružiti bolju i kvalitetniju uslugu klijentima. Također, visoka razina motivacije može pridonijeti smanjenju fluktuacije zaposlenika što utječe u konačnici i na samu stabilnost i kontinuitet u radu prodajnih timova. Uz materijalne tehnike motiviranja, banke imaju i druge načine održavanja visoke razine motivacije, i to kroz pružanje priznanja za postignuća te mogućnost usavršavanja i napredovanja.

U zaključku istraživanja na temu motivacije zaposlenih u prodajnoj mreži bankarskog sektora Republike Hrvatske provedenog u listopadu 2023. godine na uzorku od 124 ispitanika može se zaključiti kako većina ispitanika ima pozitivan stav prema prodaji. Većina njih ostvarila je zadane prodajne ciljeve u protekloj godini. Analiza prikupljenih podataka ukazuje da vanjske nagrade u obliku raznih bonusa povećavaju stupanj motivacije za prodaju.

Analizom zadovoljstva pojedinim motivacijskim čimbenikom zaključuje se kako su ispitanici najnezadovoljniji plaćom, bonusima te politikom poduzeća i njenom primjenom. Ovaj rezultat ukazuje na važnost razmatranja mogućnosti poboljšanja financijskog čimbenika u pristupu motivaciji čime bi se poboljšala motivacija i postizalo veće zadovoljstvo ispitanika. Ispitanici su najzadovoljniji međuljudskim odnosima u okviru svojih poslovnica banaka i to ponajprije odnosom s kolegama, odnosom s klijentima te odnosom s nadređenima. Analiza prikupljenih podataka sugerira, da su, unatoč izraženom nezadovoljstvu financijskim motivacijskim čimbenikom, ispitanici generalno zadovoljni svojim poslom. Ovo ukazuje na važnost razumijevanja različitih aspekata zadovoljstva zaposlenika gdje financijski elementi predstavljaju izazov, no opći dojam o poslu je pozitivan za većinu ispitanika. To ukazuje na činjenicu da zadovoljstvo ispitanika nije ograničeno isključivo financijskim elementima, što zapravo znači da ispitanici percipiraju druge motivacijske čimbenike značajnima poput radnog okruženja, mogućnosti za profesionalni razvoj, ravnoteže između poslovnog i privatnog života, što može znatno pridonijeti njihovom zadovoljstvu.

Analiza istraživanja veze između ostvarenosti prodajnih ciljeva i motivacijskih čimbenika ukazuje na najizraženiju korelaciju između ostvarenosti prodajnih ciljeva i odnosa s kolegama. To je ujedno jedina potvrđena statistički značajna veza, odnosno povezanost između tih dviju varijabli. Iako se ne može smatrati uzročno posljedičnom vezom, poboljšanje odnosa s kolegama može pozitivno utjecati na ostvarenje prodajnih ciljeva, odnosno uspješni rezultati u prodaji mogu rezultirati poboljšanjem odnosa s kolegama. S obzirom da koeficijent korelacije sam po sebi ne otkriva smjer uzročnosti, povezanost između varijabli može biti uzajamna gdje jedan faktor može utjecati na drugi i obrnuto. Analiza ostvarenosti prodajnih ciljeva i stavova prema prodaji ukazuje na statistički potvrđenu povezanost između ostvarenosti prodajnih ciljeva i motiviranja dodatnim bonusima, teškoćom podnošenja odbijanja u prodaji te izraženog zadovoljstva zaključivanja prodajnog posla čak kada to ne donosi dodatnu zaradu.

Dobiveni rezultati istraživanja o povezanosti motivacije i uspješnosti u prodaji pružaju važne i korisne smjernice za optimizaciju strategija motivacije u bankarskom sektoru. Mogu poslužiti bankama da ove spoznaje ugrade u svoje strategije motivacije zaposlenika te da nastave istraživati njihove preferencije kako bi unaprijedile svoj motivacijski sustav i postigle optimalne rezultate.

## POPIS LITERATURE

1. Bahtijarević-Šiber F. (1986.), *Motivacija i raspodjela*, Zagreb: Informator.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1990.), Osnovne naznake za razvitak sustava motivacije u suvremenim poduzećima, *Ekonomski pregled*, 41 (4-5-6), 196-204.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing.
4. Bahtijarević-Šiber, F. (1995.), Značaj i zadaci managementa u motiviranju zaposlenih, *Slobodno poduzetništvo*, 14/15, 182-188.
5. Beck, R.C. (2003.), *MOTIVACIJA, Teorija i načela*, 4. izdanje, Jastrebarsko: Naklada slap.
6. Bogdanović, M. (2003.), Teorije motivacije u funkciji menadžmenta, *Poslovna analiza i upravljanje*, 8(2/3), 3-8.
7. Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d. o. o.
8. Buble, M. (2005.), *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
9. Buntak K., Droždek I., Kovačić, R. (2013.), Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(2), 213-219.  
<http://hrcak.srce.hr/105610>
10. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013.), Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, 7(1), 56-63.
11. Carbonara, S. (2019.), *Angažiranost zaposlenika*, Vodič za menadžere, Zagreb: Mate d. o. o.
12. Certo, S. C., Certo, S. T. (2009.), *Moderni menadžment*, 10. izdanje, Zagreb: Mate.
13. Crnomarković, I. (1997.), Povijest istraživanja novca u motivaciji, *Ekonomski pregled*, 48(2), 167-171.
14. Gojčeta, A., Banai, B., Lučić, L. (2021.), Propensity to Selling Scale: Construction of a Short Instrument for Assessment of Propensity to Selling, *Psihologijske teme*, 30(2), 279-296.
15. Gutić, D., Barbir, V. (2020.), *Psihologija u menadžmentu*, Osijek: Studio HS Internet d.o.o.
16. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A., Agrawal, S. (2020.), Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations, *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 378-389.

17. Hemakumara, M. G. G. (2020.), The Impact of Motivation on Job Performance: A Review of Literature, preuzeto 24. rujna 2023. s [http://jhrmls.com/journals/jhrmls/Vol\\_8\\_No\\_2\\_December\\_2020/3.pdf](http://jhrmls.com/journals/jhrmls/Vol_8_No_2_December_2020/3.pdf)
18. Hopper, E. (2020.), Maslow's Hierarchy of Needs Explained, preuzeto 24. rujna 2023. s <https://www.thoughtco.com/maslows-hierarchy-of-needs-4582571>
19. Hrvatska narodna banka (2022.), Godišnje izvješće, preuzeto 02. studenog 2023. s <https://www.hnb.hr/documents/20182/4684927/h-gi-2022.pdf/7b25e6b9-f05d-3d00-573b-643f2d08fcf1>
20. Hrvatska udruga banaka (2023.), O bankarstvu u RH, preuzeto 30. listopada 2023. s <https://www.hub.hr/hr/o-bankarstvu-u-rh>
21. Jambrek, I., Penić, I. (2008.), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/file/63808>
22. Kakkos, N., Trivellas, P. (2011.), Investigating the link between motivation, work stress and job performance. Evidence from the banking industry, *8th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics (8th ICESAL '11) 10-12 July 2011* (str. 408-428.), Thassos: Greece
23. Kalogiannidis, S. (2021.), Impact of Employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector, *The Strategic - Journal of Business & Change Management*, 8(3), 984-996.
24. Kiss, I. (2007.), Ljudski faktor – najvažniji element organizacijske strukture, *Ekonomija*, 13(2), str. 379-392.
25. Kovačić, M. (1997.), Promjene u shvaćanju posla i ljudskih potencijala, *Slobodno poduzetništvo*, 4(17), 155-162.
26. Kunst, I. (1991.), Primjena motivacijskih shema pregovaranja (bargaininga) radi povećanja efikasnosti privređivanja, *Ekonomski pregled*, 42(6-7), 357-365.
27. Leko, V., Stojanović, A. (2018.), *Financijske institucije i tržišta*, Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb.
28. Lešić, Z., Gregurek, M. (2014.), *Financijske institucije i tržišta*, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.
29. Mackay, H. (2019.), *Plivati s morskim psima i sačuvati živu glavu: nadmašite svoje konkurente prodajom, upravljanjem, motivacijom i umijećem pregovaranja*, 2. izdanje, Zagreb: Škorpion.

30. Marušić, S. (1994.), Istraživanje motivacije za rad 1993., *Ekonomski pregled*, 45, 5/6, 377-389.
31. Marušić, S. (1988.), *Motivacija za rad i profesionalni razvoj*, Zagreb: Ekonomski institut Zagreb.
32. Marušić, S. (2006.), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, 4. izmijenjeno i dopunjeno izd., Zagreb: Adeco.
33. Maslić Seršić, D., Šverko, B., Galić, Z. (2005.), Radne vrijednosti i stavovi prema poslu u Hrvatskoj: što se promijenilo u odnose na devedesete? *Društvena istraživanja – časopis za opća društvena pitanja*, 6(80), 1039-1054.
34. Milkovich, G. T., Newman J. M. (2006.), *Plaće i modeli nagrađivanja*, Zagreb: Masmedia.
35. Miljković, D., Rijavec. M. (2008.), *Organizacijska psihologija: odabrana poglavlja*, Zagreb: IEP – D2.
36. Nabi, N., Islam, M., Mahady Dip, T., Al Hossain, A. (2017.), Impact of Motivation on Employee Performances: A Case Study of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh, *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 1-8.
37. Opsenica, D. (2002.), Motivacija i rukovođenje, Čimbenici izlaska iz gospodarske krize, *Gospodarstvo i okoliš*, 57, 375-378.
38. Pavković, A. (2020.), Transformacija bankarstva uslijed digitalizacije: (r)evolucija proizvoda i usluga, distribucijskih kanala i poslovnih procesa, *Računovodstvo i financije*, LXVI (3), 121-128.
39. Petar, S. (2005.), *Tamna strana upravljanja ljudima*, Zagreb: Mozaik knjiga.
40. Petz, B., Šulak, F. (2004.), *Psihologija u prodaji*, Zagreb: Školska knjiga.
41. Robescu, O., Iancu, A. G. (2016.), The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations, *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(21), 49-56.
42. Robbins, S., Judge, T. A. (2018.), *Essentials of Organizational Behavior*, 14th Edition, London: Pearson Education Limited
43. Rončević, A. (2006.), Nove usluge bankarskog sektora: razvitak samoposlužnoga bankarstva u Hrvatskoj, *Ekonomski pregled*, 57(11), 753-777.
44. Shahzadi, I., Javed, A., Shahzaib Pirzada, S., Nasreen, S., Khanam, F. (2014.), Impact of Employee Motivation on Employee Performance, *European Journal of business and Management*, 6(23), str. 159-167., <https://core.ac.uk/reader/234625730>
45. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*,



Zagreb: Školska knjiga.

46. Souders, B. (2019.), The Vital Importance and Benefits of Motivation, preuzeto 24.09.2023. s <https://positivepsychology.com/benefits-motivation/#important>
47. Sušanj, Z. (1992.), Povezanost motivacije s različitim dimenzijama radne uspješnosti, *Primijenjena psihologija*, 13(¼), 35-42.
48. Štoković, I. (1999.), Uloga motivacije u funkciji efikasnog vođenja poslovanja, *Slobodno poduzetništvo*, 8, 146-158.
49. Tomašević Lišanin, M. (1997.), *Bankarski marketing*, Zagreb: Informator.
50. Tomašević Lišanin, M. (2010.), *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, Zagreb: Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji.
51. Tudor, G., Iveković, D., Kučan, B., Oslić, I., Pološki Vokić, N., Rijavec, M. ...Štarkelj, V. (2010.), *Vođenje i motiviranje ljudi*, Kako nadahnuti svoje ljude, Jedinstveni primjeri najbolje prakse, Knjiga prva, Zagreb: M.E.P. d.o.o.
52. Varga, M. (2011., 08. svibanj), Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*. 2(1), 152-169. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/clanak/106238>
53. Vukelić, I. (2005.), Plaća, organizacijska kultura i menadžerski stil u funkciji uspješnog upravljanja prodajnom silom, *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 14(3), 459-482.
54. Widarko, A. i Brotosuharto, K.A. (2022.), Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable, *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138., preuzeto 24.09.2023. s <https://goldenratio.id/index.php/grhrm/article/view/207/158>
55. Zaloker, D. (2005.), Načini motivacije zaposlenika, *Financije i porezi*, 10(2005), 128-129.

## POPIS SLIKA/GRAFIKONA

Slika 1. Motivacijski lanac Potrebe-Želje-Satisfakcija .....	4
Slika 2. Čimbenici utjecaja na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima .....	11
Slika 3. Podjela teorija motivacije .....	16
Slika 4. Maslowljeva hijerarhija potreba .....	20
Slika 5. Vroomov model motivacije .....	26
Slika 6. Vrste motivacijske kompenzacije .....	35
Slika 7. Zadaci menadžera u motiviranju .....	46
Slika 8. Model motiviranja .....	47
Slika 9. Osnovni elementi suvremenog prodajnog pristupa .....	57
Grafikon 1. Ukupni radni staž ispitanika .....	67
Grafikon 2. Radni staž ispitanika u bankarskom sektoru na poslovima prodaje financijskih proizvoda i usluga .....	68
Grafikon 3. Završeno obrazovanje ispitanika .....	70
Grafikon 4. Sklonost prema prodaji .....	74
Grafikon 5. Prikaz distribucije ukupnog rezultata na skali sklonosti prodaji .....	76
Grafikon 6. Prikaz distribucije ukupnog rezultata na skali motivacijskih čimbenika .....	80

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Spol ispitanika .....	66
Tablica 2. Dob ispitanika .....	67
Tablica 3. Deskriptivna statistika .....	69
Tablica 4. Pripadnost regiji .....	71
Tablica 5. Vrsta ugovora o radu .....	72
Tablica 6. Segment bankarskog poslovanja ispitanika .....	72
Tablica 7. Ispunjenost prodajnih ciljeva ispitanika .....	73
Tablica 8. Rangiranje motivacijskih čimbenika .....	78
Tablica 9. Zadovoljstvo poslom .....	81
Tablica 10. Korelacije 14 motivacijskih čimbenika s ostvarenosti prodajnih ciljeva i zadovoljstvom poslom .....	82
Tablica 11. Deskriptivna statistika i korelacije između ključnih varijabli .....	85
Tablica 12. Rezultati regresijske analize osobne sklonosti prodaji i motivacijskih čimbenika na ostvarenost prodajnih ciljeva i zadovoljstvo poslom .....	86
Tablica 13. Korelacije šest čestica osobne sklonosti prodaji s ostvarenosti prodajnih ciljeva i zadovoljstvom poslom .....	87

## ŽIVOTOPIS STUDENTA

Ivana Culej, mag. oec. rođena je 16. 02. 1983. u Zagrebu. Srednjoškolsko obrazovanje završava 2001. godine u Prvoj ekonomskoj školi, stekavši zvanje ekonomista. Od 2007. do 2011. godine studira na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, preddiplomski sveučilišni studij i stječe zvanje sveučilišne pristupnice ekonomije (univ. bacc. oec.). Godine 2011. upisuje Diplomski sveučilišni studij na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, smjer računovodstvo i revizija, koji uspješno završava 2012. godine. Godine 2021. upisuje poslijediplomski specijalistički studij „Organizacija i menadžment“ na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu.

U razdoblju od 2002. do 2018. godine radila je na raznim poslovima s usmjerenošću na prodaju i prodajne aktivnosti te razvoj odnosa s kupcima obogaćujući svoje vještine i stvarajući vrijedno iskustvo unutar dinamičnih poslovnih sektora. U razdoblju od 2012. do danas aktivno sudjeluje i u raznim programima volontiranja, pridonoseći zajednici i razvijajući vještine suradnje i timskog rada. Godine 2018. zapošljava se u Privrednoj banci Zagreb, gdje i danas radi.

Trenutno je na radnom mjestu višeg menadžera za odnose s klijentima. Kontinuirano se usavršava sudjelujući u različitim projektima i programima edukacije. Posjeduje licencu za obavljanje poslova investicijskog savjetnika. Godine 2023. uspješno završava EduCare program stručnog usavršavanja iz područja korporativnog upravljanja u organizaciji CROMA – Hrvatskog udruženja menadžera i poduzetnika. Aktivno se služi njemačkim i engleskim jezikom.

## PRILOZI

### Prilog 1. Anketni upitnik

Istraživanje o povezanosti motivacije i uspješnosti u prodaji na primjeru bankarskog sektora u Republici Hrvatskoj

Poštovani sudionici istraživanja, anketni upitnik koji se nalazi pred Vama izrađen je **za potrebe izrade specijalističkog poslijediplomskog rada na SPDS Organizacija i menadžment** na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. **Namijenjen je djelatnicima koji su uključeni u prodajni proces u bankama**, a ispunjavanje je upitnika u potpunosti anonimno.

**Temeljni cilj** rada je istražiti odnos motivacije za rad, osobne sklonosti prodaji i ostvarenosti prodajnih ciljeva kod prodajnog osoblja u bankama.

Molimo Vas da u okviru anketnog upitnika **iskreno odgovarate na postavljena pitanja** kako bi rezultati istraživanja bili što vjerodostojniji.

Unaprijed zahvaljujem na vremenu uloženom u ispunjavanje upitnika. Svaki Vaš doprinos je izrazito vrijedan i zasigurno **će pridonijeti davanju preporuka i izradi metodologije unapređenja motivacije prodajnog osoblja u bankarskom sektoru.**

S poštovanjem, Ivana Culej

#### 1. Spol:

- M
- Ž

#### 2. Dob:

- do 30 godina
- 31 – 40 godina
- 41 - 50 godina
- 50 - 60 godina
- više od 60 godina

3. Upišite ukupni radni staž (u god): \_\_\_\_\_

4. Upišite radni staž u bankarskom sektoru na poslovima prodaje financijskih proizvoda i usluga (u god): \_\_\_\_\_

## 5. Koja je Vaša najviša završena škola?

- srednja škola – strukovno obrazovanje
- srednja škola – opće obrazovanje – gimnazija
- prijediplomski stručni studij i diplomski stručni studij
- preddiplomski i diplomski sveučilišni studij, integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
- poslijediplomski specijalistički studij (magistri specijalisti), poslijediplomski sveučilišni (magistri znanosti) i doktorski studij

## 6. Kojoj regiji Hrvatske pripadate?

- Grad Zagreb
- Panonska Hrvatska (Brodsko-posavska županija, Karlovačka županija, Osječko-baranjska županija, Požeško-slavonska županija, Vukovarsko-srijemska županija, Bjelovarsko-bilogorska županija)
- Jadranska Hrvatska (Primorsko-goranska županija, Ličko-senjska županija, Zadarska županija, Šibensko-kninska županija, Splitsko-dalmatinska županija, Istarska županija, Dubrovačko-neretvanska županija)
- Sjeverna Hrvatska (Međimurska županija, Varaždinska županija, Koprivničko-križevačka županija, Krapinsko-zagorska županija, Zagrebačka županija)

## 7. Imam sklopljen ugovor o radu na:

- neodređeno vrijeme
- određeno vrijeme
- ostalo (studentski ugovor, ugovor o djelu i dr.)

## 8. U kojem segmentu bankarskog poslovanja radite?

- u poslovanju sa stanovništvom
- u poslovanju s poduzećima

## 9. Jeste li u protekloj godini ostvarili postavljene prodajne ciljeve?

- da, čak sam ih i premašio/premašila
- da, u potpunosti sam ostvario/ostvarila postavljene ciljeve
- da, ali samo djelomično
- ne, nisam ostvario/ostvarila postavljene ciljeve.

**10. Sljedeća pitanja ispituju neke Vaše stavove prema osobnoj prodaji. Molimo Vas da na sljedeće tvrdnje odgovorite tako što ćete iskazati slaganje s njima koristeći skalu od 1 - uopće se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem niti se ne slažem, 4 - slažem se do 5 - potpuno se slažem.**

Teško podnosim odbijanje u prodaji.

Volim kad zaključim prodajni posao čak i kada mi to ne znači dodatnu zaradu.

Prodavanje mi stvara nelagodu.

Prodaja nije za mene, već za neke druge ljude.

Volim nagovarati ljude da kupe nešto.

Dodatna zarada (bonus) me jako motivira da ustrajem u prodaji.

**11. Posljednji dio upitnika uključuje procjenu Vašeg osobnog zadovoljstva odabranim motivacijskim čimbenicima koji se potencijalno koriste u Vašem poduzeću:**

**1 - vrlo sam nezadovoljan/na, 2 - nezadovoljan/na sam, 3 - niti sam zadovoljan/na, niti sam nezadovoljan/na, 4 - zadovoljan/na sam, 5 - vrlo sam zadovoljan/na**

Plaća

Bonusi i nagrade

Politika poduzeća i njezina primjena

Odnos s nadređenima

Odnos s kolegama

Odnos s klijentima

Radni uvjeti

Prilike za dobivanje priznanja

Autonomija i odgovornost

Edukacije i mogućnost kontinuiranog učenja

Organizacija posla

Napredovanje i razvoj karijere

Povratna informacija

Ravnoteža privatnog i poslovnog života

**12. Razmislite o poslu kojeg sada obavljate. Vagnite sve njegove prednosti i mane, pa onda procijenite koliko ste, u cjelini, zadovoljni Vašim poslom?**

- vrlo sam nezadovoljan/na
- nezadovoljan/na sam
- niti sam zadovoljan/na, niti sam nezadovoljan/na
- zadovoljan/na sam
- vrlo sam zadovoljan/na.