

GLASILO FUTURE

ISSN 2623-6575

UDK 005

UDK 598.2

UDK 581.9

PUBLIKACIJA FUTURE - STRUČNO-ZNANSTVENA UDRUGA ZA PROMICANJE ODRŽIVOG RAZVOJA, KULTURE I MEĐUNARODNE SURADNJE, ŠIBENIK

VOLUMEN 3 BROJ 3

PROSINAC 2020.

Glasilo Future

Stručno-znanstveni časopis

FUTURA – stručno-znanstvena udruga za promicanje održivog razvoja, kulture i međunarodne suradnje, Bana Josipa Jelačića 13 a, 22000 Šibenik, Hrvatska

(2020) 3 (3) 01–65

SADRŽAJ:

	Str.
<i>Prethodno priopćenje (preliminary communication)</i>	
<i>S. Nakić, K. Lindov</i>	
Motivacija kao čimbenik razvoja ljudskih resursa Motivation factor of human resources development	01–16
<i>S. Nakić, Valentina Vinšalek Stipić, Marina Milinković</i>	
Upravljanje zalihama kao čimbenik uspješnog poslovanja hrvatskih poduzeća Inventory management as a factor of successful business of Croatian companies	17–33
<i>Stručni rad (professional paper)</i>	
<i>Ivana Vitasović Kosić, Mirjana Šipek, Nina Šajna</i>	
Prikaz studentske terenske nastave na širem području mjesta Plomin (Plominska gora, Hrvatska) Display of student fieldwork teaching in the wider area of Plomin (Plominska gora, Croatia).	34–50
<i>Nekategorizirani rad (uncategorised paper)</i>	
<i>D. Skejić</i>	
Popularan rad Popular paper	51–60
<i>Zdenka Bilušić</i>	
Prikaz izložbe Review of exhibition	61–63
<i>Upute autorima (instructions to authors)</i>	64–65

Motivacija kao čimbenik razvoja ljudskih resursa

Motivation factor of human resources development

Stanislav Nakić¹, Kemal Lindov²

prethodno priopćenje (preliminary communication)

doi: 10.32779/gf.3.3.1

Sažetak

Menadžment ljudskih resursa od izuzetne važnosti je za uspješno poslovanje svake organizacije. Da bih menadžment resursa opravdao ulogu u poslovanju važan čimbenik je motivacija ljudskih resursa. Ovaj rad se bavio istraživanjem motivacije ljudskih resursa u 120 organizacija u Federaciji BiH, primjenom induktivne i deduktivne metode, metode analize, apstrakcije, deskripcije... Cilj istraživanja bio je dokazati da su ljudski resursi i njihova motivacija bitan čimbenik poslovanja i ostvarenja pozitivnih poslovnih rezultata. Logičnim i analitičkim postupkom potvrđene su hipoteze istraživanja:-74% ispitanika smatra da je nužna potreba motivacije ljudskih resursa, -53,7% ispitanika smatra da njihova poduzeća trebaju znatno više ulagati u edukaciju, obrazovanje i obuku zaposlenih,-40,5% ispitanika mišljenja je da će zadovoljni radnici bolje i kvalitetnije obavljati radne zadatke,-50,7% ispitanika zna da poduzeće ima jasnu strategiju motivacije ljudskih resursa.

Ključne riječi: motivacija, strategije motivacije, pozitivno iskustvo, kvaliteta posla.

Abstract

Human resource management is extremely important for the successful operation of any organization. In order for resource management to justify its role in business, an important factor is the motivation of human resources. This paper investigated the motivation of human resources in 120 organizations in the Federation of BiH, the application of inductive and deductive methods, methods of analysis, abstraction, description... The aim of the study was to prove that human resources and their motivation are important factors in achieving positive business results. The logical and analytical procedure confirmed the research hypotheses:-74% of respondents believe that the need to motivate human resources is necessary,-53.7% of respondents believe that their companies should invest significantly more in education, training and employee training, -40.5% of respondents are of the opinion that satisfied workers will perform work tasks better and with better quality,-50.7% of respondents know that the company has a clear strategy for motivating human resources.

¹ Sveučilište Hercegovina, Blajburških žrtava 100, 88 000 Mostar, Bosna i Hercegovina.

* E-mail: miconakic@gmail.com.

² Univerzitet za poslovne studije, Jovana Dučića 23a, 78 000 Banja Luka, Bosna i Hercegovina.

Key words: motivation, motivation strategies, positive experience, quality of work.

Uvod

S obzirom na to da u okviru nove ekonomije znanja efikasnost i efektivnost poslovanja poduzeća sve više ovise o ljudskim resursima, jako je bitno pronaći načine i metode koji pospješuju profesionalnost i elan za radom zaposlenih, čime se povećava profitabilnost, produktivnost i konkurentnost poduzeća. Da bi mogli efikasno i efektivno stvarati u organizaciji, od krucijalnog je značenja da zaposlenici budu zadovoljni poslom koji rade, da vjeruju u sebe i da vole ono što rade. Značenje ovog rada ogleda se u skretanju pažnje na sve faktore koji utječu na zadovoljstvo poslom, imajući u vidu da zadovoljstvo poslom postaje osnova poslovanja suvremenih organizacija. S obzirom na to da su ljudski resursi najvažniji resurs poduzeća, veoma je bitno da menadžeri ljudskih potencijala što više pažnje posvete izučavanju strategija motivacije koja najviše utječe na zadovoljstvo poslom zaposlenih. Budućnost poduzeća ovisi o adekvatnoj obuci, motiviranosti i stupnju zadovoljstva radnika, stoga je od izuzetnog značenja svaki rad koji doprinosi istraživanju ove kompleksne oblasti. Istraživanje metoda i tehnika motivacije te obuka zaposlenih i menadžera, pruža nam uvid u buduće tendencije suvremenog poslovanja organizacije.

Ljudski resursi najvažniji su resurs poduzeća. Od izuzetne je važnosti ulaganje u obuku i načine motiviranja zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom, sve u cilju ostvarivanja individualnih i organizacijskih ciljeva i interesa. Menadžment ljudskih resursa treba ulagati u stručno usavršavanje i osobni razvoj zaposlenih, ako želi da organizacija ostane konkurentna na tržištu rada. Menadžment ljudskih resursa osmišljava različite strategije motivacije, jer da bi valjano radili svoj posao zaposlenici moraju biti pozitivno motivirani. Materijalni sustav nagrađivanja zaposlenih najviše utječe na kvalitetu rada zaposlenih. Zadovoljstvo poslom jedan je od ključnih faktora koji utječe na stupanj fluktuacije zaposlenih u organizaciji i ono opada s godinama starosti i godinama radnog staža. Menadžeri ljudskih resursa smišljaju različite strategije motivacije, kako bi pozitivno motivirali zaposlene da dobro obavljaju svoj posao. Da bi jedna organizacija ostala konkurentna na tržištu, mora imati efektivan i efikasan kadar zaposlenih. U nastavku rada govorimo o motivima, motivaciji i različitim strategijama koje utječu na zaposlene i njihov odnos prema radu.

Predmet istraživanja rada je teorijski i praktični prikaz ulaganja menadžmenta ljudskih resursa u obuku, načine motiviranja i zadovoljstvo zaposlenih u funkciji poboljšanja uspješnosti poslovanja poduzeća i održavanja konkurentne prednosti na tržištu rada. Akcent se stavlja na metode i tehnike obuke i motiviranje zaposlenih, što doprinosi postizanju uspjeha organizacije. Osim definiranja pojma motivacije, posebnu pažnju smo posvetili materijalnim i nematerijalnim čimbenicima koji utječu na motiviranost zaposlenih. U radu se bavimo zadovoljstvom zaposlenih kao jednim od najvećih indikatora motivacije. Kvalitetan kadar osigurava konkurentsku prednost na tržištu rada pa suvremene organizacije sve više razvijaju metode privlačenja i zadržavanja najboljih zaposlenika.

Cilj istraživanja je utvrditi na koji način metode obuke i načini motiviranja utječu na zaposlene i njihovo zadovoljstvo poslom i kako one dovode do ostvarenja ciljeva poduzeća. Znanstveni cilj je teorijska i praktična analiza mjera ulaganja menadžmenta ljudskih resursa u zaposlene i mjerenja stupnja zadovoljstva poslom koji zaposlenici obavljaju. Društveni cilj je da rad kroz stručnu literaturu i praktičan primjer pruži nove informacije i saznanja o obuci, motivaciji i zadovoljstvu zaposlenih s ciljem da postane osnova budućim znanstvenim istraživanjima.

Metodologija istraživanja

Hipoteze istraživanja:

H(0.) Ljudski resursi i njihova motiviranost bitan su resurs poduzeća. Motiviran i zadovoljan menadžer doprinosi boljim poslovnim rezultatima.

H(1.) Menadžment poduzeća treba ulagati u stručno usavršavanje i osobni razvoj zaposlenih, kako bi se postigla bolja konkurentnost na tržištu.

H(2.) Menadžmentu poduzeća treba jasna strategija motivacije, kako bi izabrao dobar sustav nagrađivanja koji doprinosi boljim poslovnim rezultatima.

H(3.) Sustav nagrađivanja bitno utječe na kvalitetu rada zaposlenih.

Metode istraživanja, uzorak i instrumenti istraživanja

U istraživanju su korištene induktivna i deduktivna metoda, metoda analize, apstrakcije i deskripcije.

Istraživanje je provedeno u Federaciji Bosne i Hercegovine u 100 malih i srednjih poduzeća i 20 javnih poduzeća. Podaci za istraživanje prikupljeni su metodom anketiranja, telefonskim putem i putem elektroničke pošte u razdoblju od 1. 5. 2020. do 1. 8. 2020. U analizi i obradi prikupljenih podataka koristili su se logički i analitički postupci te su se temeljem spoznaja donijeli zaključci. Anketni upitnik strukturiran je od općih i specifičnih pitanja koja obuhvaćaju poznavanje ljudskih resursa i motivacije.

Značenje i uloga motivacije

Adekvatno definirati motivaciju jako je težak zadatak, ali možemo je definirati kao proces izazivanja, usmjeravanja i održavanja naše aktivnosti radi dostizanja određenog cilja kojim se može zadovoljiti odgovarajuća potreba. Pod pojmom motiva najčešće se podrazumijevaju psihološki činioci koji pokreću, usmjeravaju i održavaju aktivnost radi dostizanja cilja kojim se može zadovoljiti određena potreba.

"Motivacija je proces pokretanja aktivnosti čovjeka, usmjeravanje njegove aktivnosti na određene objekte i koordinaciju te aktivnosti radi postizanja određenih ciljeva. Pokretačke snage koje izazivaju aktivnost, koje usmjeravaju i upravljaju njome nazivaju se općim nazivom - motivacija. Motivacija predstavlja izražavanje sposobnosti pojedinca. Razumjeti ćemo bolje aktivnosti nekog čovjeka ako znamo njegov motiv. Znači, motiv je razlog izražavanja neke određene sposobnosti. Ukoliko kontroliramo motive čovjeka tada možemo kontrolirati i njegovo ponašanje. Jedinu granicu ove kontrole predstavlja činjenica što nitko ne može biti motiviran da učini nešto što nije sposoban učiniti." (Janićijević, 2008: 79).

Pod motivatorima podrazumijevamo sredstva kojima se uspostavljaju ili ubrzavaju, koče ili aktiviraju, slabe ili pojačavaju određene aktivnosti vezane za čovjekovu radnu djelatnost. Uloga motivatori je da "otkoči" i usmjeri radnu energiju u željenom pravcu radi postizanja određenog cilja. Motivi i motivatori se međusobno razlikuju. Motivi su čovjekove potrebe, a motivatori su sredstva za zadovoljenje određenih potreba. Ljudska aktivnost se ne javlja sama od sebe, da bi se izazvala aktivnost potrebne su unutrašnje pobude i određeni vanjski poticaji. Sve ono što dovodi do aktivnosti, što tu aktivnost usmjerava i što joj određuje intenzitet i trajanje, zovemo zajedno motivacijom. Potrebe čovjeka su unutrašnje pobude koje izazivaju određenu aktivnost, a ciljevi, koji se aktivnošću nastoje dostići, predstavljaju glavne vanjske poticaje (Janićijević, 2008). Nezadovoljena potreba stvara tenziju koja stimulira unutrašnji poticaj, koji onda generira izbor ponašanja. Izbor ponašanja omogućuje postizanje cilja i zadovoljenje specifične potrebe, što vodi k redukciji tenzije. Veći intenzitet tenzije uzrokuje veći nivo zalaganja, zato kada vidimo da netko vrijedno i predano radi, možemo zaključiti da je potaknut jakom željom da ostvari postavljeni cilj koji za njega, kao pojedinca, ima neku vrijednost. Motivacija je promjenjiva pojava. Zaposlenik u vrlo kratkom periodu može prijeći iz stanja motiviranosti za rad u stanje potpune nemotiviranosti za rad. Nemotiviranost ima loše posljedice. Stoga, zbog nastupanja radne nemotiviranosti, razlikujemo direktne i indirektne posljedice po zaposlenog. Direktne posljedice su smanjeno zadovoljstvo poslom i smanjena produktivnost, a indirektne su smanjena plaća, mogućnost gubitka posla, posljedice na psihofizičko zdravlje itd. Rad je sastavni dio života i veliki dio vremena čovjek provodi radeći, stoga je bitno osigurati da rad donosi zadovoljstvo u poslu. Zato je važno da i zaposleni i menadžeri ljudskih resursa dobro poznaju prvo sebe pa zakonitosti motivacije, kako bi upravljali faktorima koji doprinose motivaciji za rad i podigli stupanj svoje motiviranosti, povećali mogućnost ostvarenja svojih poslovnih ciljeva, a samim tim podigli stupanj zadovoljstva poslom. Stoga, da bi motiviranost bila iskazana u radu-poslu, ona mora imati tzv. motivatore. Menadžere ljudskih resursa najviše interesira radna motivacija.

Motivacija i zadovoljstvo poslom kao dva faktora koja imaju značajan utjecaj na efikasnost i efektivnost organizacije, teme su proučavanja i istraživanja godinama unazad. Treba istaknuti da su motivacija i zadovoljstvo poslom dva različita faktora i kao takvi doprinose različitim utjecajima na ponašanje zaposlenih. U radu "Job satisfaction and motivation: what are the difference among these

two?", Kian, T. S., Yusoff, W. i Rajah, S. (2014) ističu da, iako su zadovoljstvo poslom i motivacija međusobno komplementarni i imaju slične zavisne varijable, njihov utjecaj na ponašanje zaposlenih je različit i zato su pažnju u radu uglavnom usmjerili na pojašnjenje razlike između ova dva pojma.

Whiseand, P. i Rush, G. (1988), promatraju motivaciju kao očekivani rezultat za realiziran posao koji će istovremeno utjecati na zadovoljenje potreba pojedinca.

Zadovoljstvo poslom, Locke, E. A. (1976) definira kao pozitivno emotivno stanje ili osjećaj o realiziranom poslu. Dok na motivaciju utječe trenutna interpretacija sagledavanja veze između ponašanja i nagrade, zadovoljstvo poslom je usmjereno na to kako se pojedinac osjeća povodom nagrada za realizirani posao. Prema Carr, G. (2005), motivacija je rezultat očekivanja u budućnosti, a zadovoljstvo poslom je rezultat prošlih događaja.

Sam termin motivacija definirali su brojni znanstvenici. Autori Whiseand, P. i Rush, G. (1988), promatraju motivaciju kao volju pojedinca za ostvarenjem određenog cilja uvjetovanog zadovoljenjem potreba. Kian, T. S., Yusoff, W. i Rajah, S. (2014) definiraju motivaciju kao volju pojedinca da donese odluke koje su rezultat njegova ciljno orijentiranog ponašanja. Fuller M. A. i dr. (2008), smatraju da je motivacija jačina, pravac i ustrajnost pojedinca u postizanju određenih ciljeva, pri tome promatrajući jačinu kao napor pojedinca u ostvarenju ciljeva, pravac kao put do određenog cilja i ustrajnost kao vrijeme koje je pojedinac spreman uložiti. Prema Saraswathi, S. (2011), motivacija je volja da se uložiti napor ka ostvarenju organizacijskih ciljeva uvjetovan zadovoljenjem potreba pojedinca. Možemo primijetiti tri ključna elementa svih definicija: napor, organizacijski cilj i potrebu. Autori Kian, T. S., Yusoff, W. i Rajah, S., (2014) slažu se da motivacija pojedinca počinje priznavanjem postojanja same želje, zatim želje da se nešto postigne i na kraju konkretnim akcijama s ciljem zadovoljenja spoznate želje. Pitanje motivacije odnosi se na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje (Bahtijarević Šiber, 1999). Motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način te postiže li ili ne postiže određenu razinu uspjeha.

Najjednostavnije definiranje motivacije je ono koje smatra da je ona traganje za onim što nedostaje ili što je potrebno osobi, tj. zadovoljenje potreba (Maslow, 1982). S aspekta rada i u organizacijskom kontekstu, motivacija se promatra kao kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radnom mjestu. Sažetije, motivacija započinje i održava aktivnost u određenom smjeru (Dubin, 1961). S procesnog aspekta motivacija se promatra kao niz povezanih zavisnih i nezavisnih varijabli koje objašnjavaju smjer, veličinu i trajanje ponašanja pojedinca, a efekti sposobnosti, vještine razumijevanja zadatka i ograničenja vezana za okruženje konstanti su. (Campbell i Pritchard, 1976).

Motivacija se odnosi na ponašanje usmjereno ka cilju, odnosno na sve oblike svjesnog i voljnog ponašanja, premda neki autori (Bahtijarević Šiber, 1999) smatraju da motivacija podrazumijeva i nesvjesno usmjerene aktivnosti.

Bahtijarević Šiber (1999) zaključuje da je motivacija zajednički pojam za sve interne faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje. Smatra da se radi o vrlo složenoj i dinamičkoj koncepciji koja se temelji na raznolikim ljudskim potrebama, aspiracijama, vrednotama i preferencijama koje su ne samo različite kod različitih ljudi nego se razvijaju i usmjeravaju s rastom i razvojem osobe i promjenom njezine objektivne/subjektivne situacije, odnosno različite su za iste osobe u različitim situacijama i periodima njihova života i razvoja. Grubić-Nešić (2005), ističe da su brojna istraživanja pokazala kako je motivacija fenomen koji u svakom obliku organizacijske strukture i kulture postoji na specifičan način. S aspekta pojedinca motivacija je interno stanje koje vodi ka ostvarenju cilja. S aspekta menadžera motivacija je aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju. Oba aspekta imaju zajedničko značenje, dakle ulaganje napora da se postignu ciljevi, odnosno promatraju je kao proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarenja individualnih i organizacijskih ciljeva. Na individualnu motivaciju djeluju brojni faktori koji se mogu svrstati u četiri kategorije (Bahtijarević Šiber, 1999):

- a) Individualne osobine
- b) Karakteristike posla koji pojedinac obavlja
- c) Karakteristike organizacije, odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi
- d) Šire društveno okruženje.

Na motivaciju utječu brojni faktori, ali svi oni djeluju kroz pojedinca utječući na njegovu percepciju, vrijednosti, potrebe i druga obilježja. Opći polazni okvir je okruženje, društveno-ekonomski razvoj, opći materijalni standard, sustav vrijednosti i slično. Oni djeluju na materijalne aspiracije, individualne preferencije u smislu poželjnih nagrada i individualnog ponašanja kao i vrednovanja ostvarenog. Kako motivacija ima presudnu ulogu u funkcioniranju i razvoju ljudskih resursa, zadržavanju kvalitetnih zaposlenika, povećanju zadovoljstva, kvaliteti radnog života i otklanjanju svih oblika kontraproaktivnog ponašanja, tijekom vremena razvile su se brojne strategije. Definiranje i primjena sustava motivacije u organizaciji izdvaja se kao ključni zadatak menadžera i funkcije menadžmenta ljudskih resursa. Kvalitetan sustav mora osigurati četiri vrste ponašanja: privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi, kvalitetno izvršavanje zadataka i realizaciju postavljenih ciljeva, poticanje kreativnosti, rješavanje aktualnih i razvojnih problema, kreiranje novih proizvoda/usluga te identifikaciju zaposlenih s organizacijom. Osnovni korak u kreiranju sustava motivacije svakako su ciljevi koje organizacija teži postići, uz pravilo da se nagrađuje ono što želimo postići i čega želimo da bude više. Strategije motivacije kao što su materijalna stimulacija, redizajniranje i obogaćivanje posla, stil menadžmenta, participacija zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, organizacijska kultura, priznanja i pohvale, usavršavanje i razvoj karijere, imaju za cilj povećanje motivacijskog potencijala kako na individualnom tako i na funkcionalnom nivou, kao i u organizaciji kao cjelini.

Prema Devadoss i Pan (2007), zadovoljstvo poslom je stav pojedinca zasnovan na njegovoj subjektivnoj procjeni i osjećajima prema faktorima vezanim za posao. Locke (1976) promatra zadovoljstvo poslom kao pozitivni osjećaj nakon realiziranog posla koji je ispunio očekivanja pojedinca. Autor je definiranjem zadovoljstva poslom na ovaj način sugerirao da postoje afektivna (emotivna) i kognitivna (priznanje) komponenta. Afektivna komponenta pokazuje osjećanje pojedinca u odnosu na posao (ugodan osjećaj jer je posao odgođen, realiziran itd.), dok je kognitivna komponenta vezana za očekivanja i standarde usporedbe, tj. za zadovoljstvo pojedinim aspektima posla. Odnosno, pojedinci će procjenjivati posao na temelju svih faktora koje smatraju važnim. Na zadovoljstvo poslom, dakle, utječu čimbenici kao što su: napredovanje, značenje posla u organizaciji, timski rad, izazovnost posla, faktori motivacije, kontrola rada i kvaliteta nadzora, socijalni čimbenici i stupanj uspjeha/neuspjeha.

Čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju

Na individualnu motivaciju utječu mnogi čimbenici (faktori) koje možemo podijeliti u četiri kategorije:

1. Individualne osobine koje predstavljaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese pojedinaca
2. Karakteristike posla - predstavljaju osobine posla (složenost, odgovornost i dr.). Pri raspodjeli poslova menadžer ljudskih resursa mora uspostaviti sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla
3. Karakteristike organizacije se odnose na pravila i procedure, strategiju i politiku ljudskih resursa, praksu menadžmenta i sistem nagrađivanja kojim se doprinosi efikasnosti poduzeća. Ovi instrumenti služe da privuku nove i zadrže postojeće zaposlenike
4. Šira društvena okolina - odnosi se na društveno-ekonomske uvjete u kojima pojedinac živi, radi i razvija se.

Zaposlenici su različitim motivima potaknuti da obavljaju svoje radne zadatke. Za dalje razumijevanje motivacije zaposlenih nužno je razumjeti dvije podjele motiva: prema porijeklu (biološki i socijalni) i prema izvoru (vanjski i unutrašnji). Prva podjela je značajna jer pravi razliku između motiva koji gube na snazi zadovoljenjem potrebe (biološki) i koji ostaju snažni i pored toga što čovjek neprestano sudjeluje u aktivnostima kojima ih ispunjava (socijalni). Druga podjela je značajna jer pravi razliku između motiva koji su površni i ne utječu snažno na zadovoljstvo poslom i motiva koji duboko dotiču čovjeka i doprinose osjećanju ispunjenosti i visokom zadovoljstvu poslom. Biološki motivi su urođeni i vezani za funkcioniranje organizma, nastaju na temelju potreba za hranom, vodom, razmnožavanjem, kretanjem, spavanjem itd. Javljaju se kada je narušena ravnoteža organizma u pogledu manjka ili viška određenih tvari. Biološkim motivima bi se moglo objasniti ponašanje zaposlenog koji prihvaća posao

53,7% ispitanika smatra da njihova poduzeća trebaju znatno više ulagati u edukaciju, obrazovanje i obuku svih zaposlenih.

H(2.) Menadžmentu poduzeća treba jasna strategija motivacije kao bi izabrao dobar sustav nagrađivanja koji doprinosi boljim poslovnim rezultatima.

50,7% ispitanika zna da poduzeće ima jasnu strategiju motivacije ljudskih resursa.

33,1% ispitanika vjeruje da je poduzeće donijelo jasnu strategiju motivacije.

U strukturi ukupnih resursa poduzeća slabo se pozicionira značenje i uloga intelektualnog kapitala i ljudskih resursa (31,9%), te se prednost stavlja na kapitalne resurse.

Bez jasno utvrđenih strateških planova motivacije poduzeća, ostvarenje planiranih ciljeva poslovanja je ugroženo.

H(3.) Sustav nagrađivanja bitno utječe na kvalitetu rada zaposlenih.

40,5% ispitanika mišljenja je da će zadovoljni radnici bolje i kvalitetnije obavljati radne zadatke.

Tablica 1. Kratki prikaz potvrđenosti postavljenih hipoteza

Table 1. Brief overview of the confirmation of the set hypotheses

Hipoteza	Potvrđivanje	Metodologija
H (0.)	Potvrđena	Logički i analitički postupak
H (1.)	Potvrđena	Logički i analitički postupak
H (2.)	Potvrđena	Logički i analitički postupak
H (3.)	Potvrđena	Logički i analitički postupak

Zaključak

Ostvarenje strategije poduzeća za postizanje što veće dobiti nije moguće, među ostalim, ako poduzeće nema uspostavljenu strategiju razvoja ljudskih resursa i njihove motivacije. Nije moguće biti uspješno poduzeće, a ne pratiti razvoj ljudskih resursa. Ključan čimbenik razvoja ljudskih resursa je njihova motivacija, zadovoljavanje njihovih osobnih interesa. Ovim se radom željelo istražiti i dokazati da je motivacija čimbenik razvoja ljudskih resursa, i postići želju i interes poduzeća u Bosni i Hercegovini da planiraju i uspostavljaju strategije razvoja ljudskih resursa i strategije motivacije ljudskih resursa kao čimbenike profitabilnog poduzeća.

Menadžment ljudskih resursa ima zadatak organizirati i motivirati zaposlene kako bi postigli visoke rezultate i dali maksimalan doprinos ostvarenju ciljeva društva, a to su, svakako, bolja pozicija na tržištu i veći prinos poslovanja. Istraživanje je pokazalo, potvrdom hipoteza istraživanja, da društva

čiji menadžment ima jasne stavove o motivaciji kadrova zauzimaju visoke pozicije na tržištu i ostvaruju dobre poslovne i financijske rezultate. Istraživanje je potvrdilo da menadžment ljudskih resursa mora donositi valjane strategije motivacije zaposlenih. Većina ispitanika je mišljenja da redovita i veća plaća, stimulativno nagrađivanje i napredovanje u hijerarhiji na temelju uspjeha u dotadašnjem radu, ima najveći utjecaj na motivaciju.

Današnje svjetske ekonomije i gospodarstva nalaze se u brzom usponu i složenom, turbulentnom i kriznom okruženju. U analizi njihovih konkurentnih faktora, sve više prevladava shvaćanje da su ljudski resursi osnova na kojoj sve počiva i od koje sve ovisi.

Literatura

Babić, M., Stavrić, B., Trifunović, Lj. (2003). *Organizacija preduzeća - upravljanje organizacionom strukturom*. Beograd: KIZ Centar.

Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih resursa*. Zagreb: Golden Marketing.

Bogićević Milikić, B. (2010). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

Bogićević Milikić, B. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet.

Bogićević Milikić, B. (2003). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet.

Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data status.

Draker, P. (2001). *Moj pogled na menadžment*, prijevod. Novi Sad: Adizes.

Draker, P. (2003). *Moj pogled na menadžment - Ideje koje su unapredile menadžment*. Novi Sad: Adizes.

Đorđević Boljanović, J. (2009). *Menadžment znanja*. Beograd: Datastatus.

Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G. (2013). *Razvoj karijere i poslovnih veština*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Đorđević Boljanović, J., Pavić, S. Ž. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Grant, K. A. (2007). Tacit knowledge revisited—we can still learn from Polanyi. *The Electronic Journal of Knowledge Management* 5(2), 173-180.

Grossman, R., Salas, E. (2011). Transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development* 15(2), 103-120.

Green, G. (2002). *Training and development*. Oxford: Capstone Publishing.

Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Data Status.

Jovanović Božinov, M. (2009). *Uvod u biznis*. Beograd: Megatrend univerzitet.

Jovanović Božinov, M., Živković, M., Cvetkovski, T. (2007). *Organizaciono ponašanje, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*. Beograd: Megatrend univerzitet.

Jovanović Božinov, M., Kulić, Ž., Cvetkovski, T. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Megatrend Univerzitet.

Kulić, Ž. (2002). *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*. Beograd: Megatrend univerzitet.

Kruger, C. J., Snyman, M. M. M. (2005). *Principles and strategies for the effective management of knowledge*. *Mousaion* 23(1), 62-81.

Keller, J., Suzuki, K. (2004). *Learner motivation and e-learning design: A multinationally validated process*. *Journal of Educational Media* 29(3), 229-239.

Kian, T. S., Yusoff, W., Rajah, S. (2014). *Job satisfaction and motivation: what are the difference among these two?*

King, W. R. (2009). *Knowledge management and organizational learning*. Springer.

Laursen, K., Foss, N. (2012). *Human Resource Management Practices and Innovation*.

Nakić, S. (2014). *Strateški menadžment*. Mostar: Sveučilište Hercegovina.

Nakić, S. (2016). *Marketing plan*. Mostar: Sveučilište Hercegovina.

Primljeno: 06. prosinca 2020. godine

Received: December 06, 2020

Prihvaćeno: 30. prosinca 2020. godine

Accepted: December 30, 2020