

Diana Karakaš,
mag.oec.¹

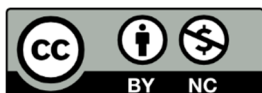
Saša Peranić,
bacc.oec.²

Hrvoje Zovko,
mag.oec.³

Znanstveni rad
Scientific Paper

Prethodno priopćenje
Preliminary report

UDK/UDC 658.3



UTJECAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA OSTVARENJE STRATEŠKIH CILJEVA POSLOVNE ORGANIZACIJE

Sažetak:

Temelj svake poslovne organizacije su zaposlenici. Zaposlenici imaju važnu ulogu u realizaciji strateških ciljeva poslovne organizacije. Kako bi bili što učinkovitiji na radnom mjestu i svojim radom doprinijeli ostvarenju strateških ciljeva poslovne organizacije zaposlenicima je potrebno upravljati i motivirati ih. Cilj rada je istražiti kako motivacija zaposlenika utječe na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije. Za motivaciju zaposlenika zaduženi su menadžeri. Što menadžeri bolje razumiju čimbenike koji motiviraju njihove zaposlenike to je istina lakše upravljati zaposlenicima te motivirati zaposlenike da budu uspješni na radnom mjestu, a motivirani zaposlenici doprinose ostvarenju strateških ciljeva poslovne organizacije. Iz rezultata istraživanja koje je provedeno na uzorku od 102 sudionika vidljivo je da je motivacija zaposlenika na radnom mjestu izuzetno važna, da motivacijski sustav i strateški ciljevi poslovne organizacije moraju biti usklađeni te da motivacija zaposlenika utječe na to hoće li strateški ciljevi poslovne organizacije biti ostvareni ili ne.

Ključne riječi: motivacija, poslovna organizacija, strateški cilj, zaposlenici

THE EFFECT OF EMPLOYEE MOTIVATION ON THE ACHIEVEMENT OF THE STRATEGIC GOALS OF THE BUSINESS ORGANIZATION

Abstract:

Employees are the foundation of every business organization. Employees play an important role in achieving the strategic goals of a business organization. To be as efficient as possible at the workplace and to contribute to the achievement of the strategic goals of the business organization, employees need to be managed and motivated. The aim of this paper is to investigate how employee motivation affects the achievement of the strategic goals of a business organization. Managers are responsible for employee motivation. The better managers understand the factors that motivate their employees, the easier it is to manage them and motivate employees to be successful in the workplace, and motivated employees contribute to the achievement of the strategic goals of the business organization. From the results of the research conducted on a sample of 102 participants, it is evident that the motivation of employees in the workplace is extremely important, that the motivational system and the strategic goals of the business organization must be aligned, and that employee motivation affects whether the strategic goals of the business organization will be achieved or not.

Keywords: business organization, employees, motivation, strategic goal.

¹ Diana Karakaš, Mister X j.d.o.o., Ulica Šandora Petefija 133, Vardarac, kdiana040774@gmail.com

² Saša Peranić, Ministarstvo financija Carinska uprava., Svilajska 35 Osijek, speranic@gmail.com

³ Hrvoje Zovko, Slavonski radio d.o.o., Hrvatske Republike 20, Osijek, hrv.zovko@gmail.com

UVOD

Predmet istraživanja u radu je utjecaj motivacije zaposlenika na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije. Svaka poslovna organizacija mora imati definirane strateške ciljeve kako bi znala čemu teži i kako bi zaposlenici iste znali što trebaju ostvariti u kojem vremenskom periodu. Zaposlenici su temelj poslovanja svake organizacije te moraju biti upoznati sa strateškim ciljevima i motivirani na radnom mjestu kako bi svojim radom doprinijeli ostvarenju strateških ciljeva poslovne organizacije. Za motivaciju zaposlenika te uspostavljanje i primjenu motivacijskog sustava u poslovnoj organizaciji zaduženi su menadžeri. Menadžeri moraju paziti da zaposlenike motiviraju pravovremeno i na adekvatan način te da svi zaposlenici budu upoznati sa strateškim ciljevima poslovne organizacije. Što su zaposlenici motiviraniji na radnom mjestu to će isti postizati bolje rezultate i time izravno doprinijeti poslovanju poslovne organizacije, odnosno doprinijeti ostvarenju strateških ciljeva poslovne organizacije. Sukladno prethodno navedenom, fokus u radu će biti na istraživanju utjecaja motivacije zaposlenika na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije.

1. STRATEŠKI CILJEVI POSLOVNE ORGANIZACIJE

Ono što svaka poslovna organizacija mora odrediti, odnosno jasno definirati kako bi mogla poslovati su misija, vizija i cilj poslovanja. Ciljevi poslovne organizacije željeni su rezultati poslovanja koje poslovne organizacija želi ostvariti u određenom vremenskom periodu, a strateški ciljevi poslovne organizacije brojačano su izraženo usmjerenje razvoja poslovnog sustava koje uključuje želju u kojem smjeru se poslovna organizacija treba, želi i može razvijati [Bistričić, 2006].

Strateške ciljeve poslovne organizacije definira najviša razina menadžmenta i isti odnose na dugoročan opstanak, rast i razvoj poslovne organizacije uz istovremeno praćenje efikasnosti i efektivnosti poslovanja poslovne organizacije. Za postizanje strateških ciljeva poslovne organizacije, strateški menadžment mora posvetiti se planiranju i utvrđivanju poslovne strategije kojom će se definirati točne akcije i resursi koji su potrebni da se ostvarenje zadanih strateških ciljeva [Krajnović i sur., 2012].

Strateški ciljevi poslovne organizacije, prije svega, moraju biti [Škrtić i Mikić, 2011]: jasni, mjerljivi, ostvarivi, realistični, definirani i dovoljno izazovni. Od velike su važnosti za cjelokupnu poslovno

organizaciju te ih se mora kontinuirano pratiti i usklađivati s promjenama u okruženju i samoj poslovnoj organizaciji.

2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

Ono po čemu se u današnjem konkurentnom i dinamičnom okruženju uspješne poslovne organizacije razliku od neuspješnih su zaposlenici [Škrtić i Mikić, 2011]. Ljudski resursi, odnosno zaposlenici, najvažniji su resurs svake poslovne organizacije zato što znanje i vještine kojima zaposlenici u poslovnoj organizaciji pokreću sve ostale resurse potrebne za rad poslovne organizacije [Jurina, 2011].

Motivacija je proces kroz koji se iniciraju i usmjeravaju napori i aktivnosti poslovne organizacije s ciljem ostvarenja individualnih i organizacijskih ciljeva. Danas je motivacija zaposlenika poslovne organizacije jedan od najvažnijih, ako ne i najvažniji dio posla menadžera [Sikavica i sur., 2008]. S obzirom na to da su zaposlenici najvažniji resurs poslovne organizacije u njihovu obuku i motivaciju treba kontinuirano ulagati. Što su zaposlenici zadovoljniji na radnom mjestu i motiviraniji to će isti više težiti ostvarenju vlastitih interesa i ciljeva kao i ostvarenju interesa i ciljeva poslovne organizacije. zaposlenike u poslovnoj organizaciji motiviraju različiti motivi koji se mogu svrstati u sljedeće četiri skupine: motivi novčanih poticaja; motivi stabilnosti, tržišta i imidža poslovne organizacije; motivi različitih benefita zaposlenima i motivi radnog okruženja [Gutić i sur., 2017].

Za upravljanje motivacijom zaposlenika menadžeri koriste motivacijske sustave. Uspješan motivacijski sustav je onaj koji ostvari sljedeće ciljeve i ispuni sljedeće funkcije: privuče i zadrži najkvalitetnije ljude; potiče kvalitetno obavljanje posla i postizanje visokih standarda uspješnosti u poslovanju; potiče kreativnost, poboljšanje, promjene i unaprjeđenje cjelokupnog poslovanja poslovne organizacije te osigura identificiranje zaposlenika s poslovnom organizacijom i interes zaposlenika za stalni razvoj i uspješnost poslovne organizacije [Sikavica i sur., 2008].

Prilikom motivacije zaposlenika menadžeri koriste dvije temeljne skupine motivacijskih čimbenika. Prva skupina motivacijskih čimbenika su materijalni motivacijski čimbenici koji obuhvaćaju plaće, novčane nagrade te pogodnosti na radu (na primjer, korištenje službenog automobila i službene kartice), a druga skupina motivacijskih čimbenika su

nematerijalni motivacijski čimbenici koji obuhvaćaju priznanja, pohvale i odličja [Jurina, 2011]. Druga skupina motivacijskih čimbenika su nematerijalni motivacijski čimbenici u koje se ubrajaju [Bahtijarević – Šiber, 1999]: dizajniranje posla, stil menadžmenta, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanja nadređenih, povratne informacije od nadređenih, organizacijska kultura, razvoj karijere, itd. Svaki zaposlenik je drugačiji i svakog zaposlenika motiviraju određeni čimbenici, a na menadžerima je da razviju učinkovit motivacijski sustav unutar poslovne organizacije, upoznaju svoje zaposlenike i što ih motivira te potom na adekvatan način motiviraju zaposlenike kako bi isti svojim radom doprinijeli ostvarenju strateških ciljeva poslovne organizacije i poslovanju poslovne organizacije.

3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA I STRATEŠKI CILJEVI POSLOVNE ORGANIZACIJE

Strateški menadžment ljudskih resursa utječe na rad i motivaciju zaposlenika što ima direktan utjecaj na ostvarenje ciljeva poslovne organizacije. Kroz strateški menadžment ljudskih resursa planira se razvoj i aktivnosti ljudskih potencijala čime se želi doprinijeti postizanju organizacijskih ciljeva [Križmarić, 2014]. Zadaće i uloge menadžera proizlaze iz ciljeva poslovanja što znači da menadžeri, kako bi bili uspješni na radnom mjestu i pomogli poslovnoj organizaciji da ostvari zacrtane poslovne ciljeve, trebaju biti upoznati sa strateškim ciljevima poslovne organizacije. Kada su upoznati sa strateškim ciljevima poslovne organizacije menadžeri su uspješniji u pronalasku adekvatnih načina za motivaciju zaposlenika, a što su zaposlenici motiviraniji to su isti efikasniji na radnom mjestu što znači da svojim radom doprinose ostvarenju strateških ciljeva poslovne organizacije [Škrtić i Mikić, 2011]. Radna uspješnost zaposlenika je proces kroz koji menadžeri u poslovnoj organizaciji osiguravaju da aktivnosti i rezultati zaposlenika budu usklađeni s ciljevima poslovne organizacije. Za uspješnu motivaciju zaposlenika koji doprinose ostvarenju strateških ciljeva poslovne organizacije potrebno je razviti funkcionalan sustav upravljanja radnom uspješnošću [Križmarić, 2014]. Nadalje, ciljevi upravljanja zaposlenicima i motivacijom zaposlenika poslovne organizacije izvode se iz organizacijskih ciljeva te moraju biti usklađeni s ciljevima poslovne organizacije. Upravljanje zaposlenicima i motivacijom zaposlenika ima strateški, razvojni i dugoročni karakter što znači

da zadaci i aktivnosti koje menadžeri provode nisu odvojeni već moraju biti usklađeni s ciljevima poslovne organizacije kako bi se sve aktivnosti koje se provode u poslovnoj organizaciji provodile svrhovito i doprinijele ostvarenju ciljeva poslovne organizacije [Jambrek i Penić, 2008].

Iz navedenog u ovom poglavlju može se uvidjeti da zaista postoji poveznica između motivacije zaposlenika i strateških ciljeva poslovne organizacije. Naime, svaka poslovna organizacija mora unaprijed postaviti strateške ciljeve koje želi realizirati. Postavljeni strateški ciljevi moraju biti jasni, mjerljivi i dostižni, a za realizaciju istih potrebni su zaposlenici koji, prije svega, moraju biti motivirani. Što su zaposlenici više motivirani na radnom mjestu to će isti ulagati više vremena, truda i napora da ostvare zadatke koji se stave pred njim, a sa svakim uspješno realiziranim zadatkom zaposlenici pomažu poslovnoj organizaciji u ostvarenju strateških ciljeva.

4. ISTRAŽIVANJE „UTJECAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA OSTVARENJE STRATEŠKIH CILJEVA POSLOVNE ORGANIZACIJE“

Kako bi se uvidjela povezanost motivacije zaposlenika i ostvarenja strateških ciljeva poslovne organizacije provedeno je istraživanje.

4.1. Cilj istraživanja i hipoteza

Svrha istraživanja koje se provelo je pokazati u kojoj mjeri motivacija zaposlenika utječe na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije. Glavna hipoteza u istraživanju je sljedeća: motivirani zaposlenici doprinose ostvarenju strateških ciljeva poslovnih organizacija. Primarni cilj istraživanja bio je istražiti percepciju ispitanika u istraživanju o tome utječe li motivacija zaposlenika na ostvarenje strateških ciljeva poslovne organizacije.

4.2. Metodologija istraživanja

Istraživanje se provelo se putem interneta, točnije putem Google obrasca. Trajalo je od 7. kolovoza do 3. rujna 2023. godine, a ukupno su sudjelovala 102 sudionika. Svi sudionici u istraživanju odgovarali su na jedanaest pitanja koja su obuhvaćala općenite informacije o sudionicima u istraživanju, ocjenjivanje motivacije sudionika u istraživanju na radnom mjestu te stavove ispitanika u istraživanju o zaposlenicima i strateškim ciljevima poslovne organizacije kao i

stavove ispitanika o povezanosti motivačije i strateških ciljeva poslovne organizacije.

4.3. Rezultati istraživanja i rasprava rezultata

U istraživanju je sudjelovalo 52 % ispitanika muškog spola i 48 % ispitanika ženskog spola. Obuhvaćene su se sljedeće dobne skupine: 20 – 30 godina, 31 – 40 godina, 41 – 50 godina te 50 i više godina. 44,10 % ispitanika u istraživanju, 38,20 % ispitanika ima mjesečna primanja do 1.000,00 eura. 32,40 % ispitanika ima mjesečna primanja između 1.000,01 i 1.500,00 eura. 15,70 % ispitanika u istraživanju ima mjesečna primanja između 1.500,01 i 2.000,00 eura. 13,70 % ispitanika ima mjesečna primanja viša od 2.000,01 eura.

ispitanika su osobe između 20 i 30 godina, 30,40 % ispitanika su osobe između 31 i 40 godina, 17,60 % ispitanika su osobe između 41 i 50 godina, a 7,80 % ispitanika su osobe starije od 51 godine. Nadalje, 33,30 % ispitanika su magistri/ice znanosti, 25,50 % ispitanika ima visoku stručnu spremu, 23,50 % ispitanika ima srednju stručnu spremu, a 17,60 % ispitanika ima višu stručnu spremu. Najveći broj

87,3 % ispitanika zaposleno je na radnom mjestu zaposlenika u poslovnoj organizaciji, a 12,7 % ispitanika zaposleno je na radnom mjestu menadžera u poslovnoj organizaciji.



Grafikon 1: Razina motivačije ispitanika na trenutnom radnom mjestu
Izvor: izrada autori/ice

Iz grafikona 1. vidljivo je da većina ispitanika u istraživanju, odnosno 29,40 % ispitanika, razinu vlastite motivačije na radnom mjestu ocjenjuje ocjenom vrlo dobar (4), 26,50 % ispitanika razinu vlastite motivačije na radnom mjestu ocjenjuje ocjenama odličan (5) ili dobar (3), 11,80 % ispitanika razinu vlastite motivačije na radnom mjestu ocjenjuje ocjenom dovoljan (2), a samo 5,90 % ispitanika razinu vlastite motivačije na radnom mjestu ocjenjuje ocjenom nedovoljan (1).

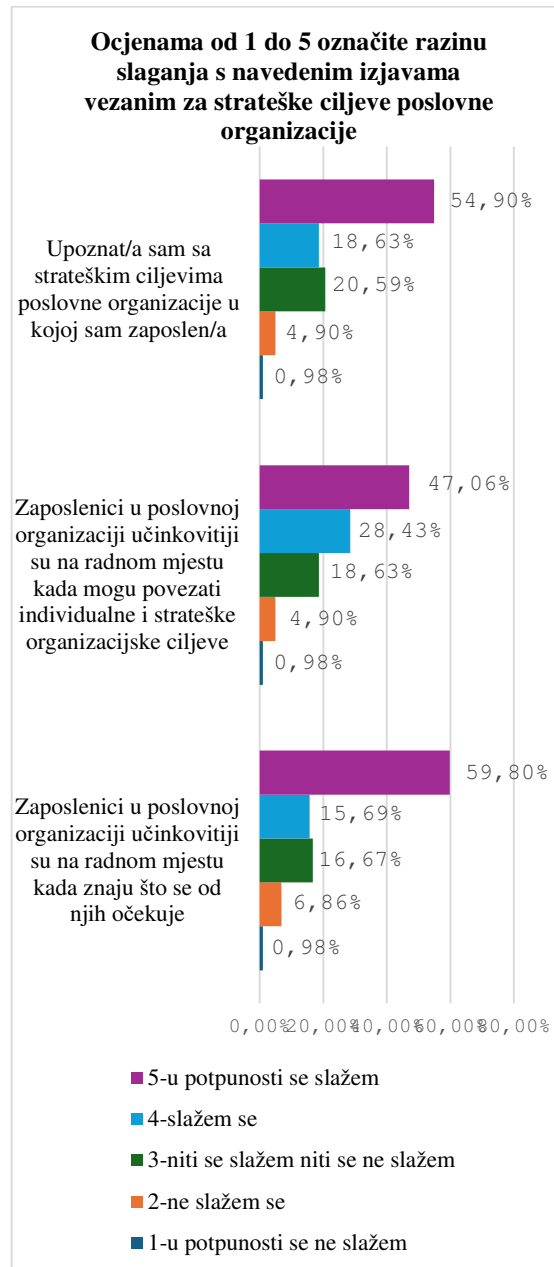
Zatim su ispitanici trebali ocijeniti vlastitu razinu motivačije kada su u pitanju izravne i neizravne materijalne kompenzacije na radnom mjestu. Plaća na radnom mjestu u potpunosti motivira 53,92 % ispitanika, novčani dodaci na plaću u potpunosti motiviraju 55,88 % ispitanika, naknade za inovacije i radni uspjeh u potpunosti motiviraju 49,02 %

ispitanika, odlazak na plaćene edukacije i školovanje u potpunosti motiviraju 42,16 % ispitanika, plaćena odsutnost na radnom mjestu i slobodni dani u potpunosti motiviraju 53,92 % ispitanika, korištenje službenog automobila poslovne organizacije u potpunosti motiviraju 36,27 % ispitanika, odlazak na plaćena studijska putovanja u potpunosti motiviraju 44,12 % ispitanika. Iz prethodno navedenoga može se zaključiti da ispitanike u istraživanju najviše motiviraju izravne materijalne kompenzacije.

Nadalje, ispitanici su trebali ocijeniti razinu vlastite motivačije na radnom mjestu kada su u pitanju nematerijalne strategije motiviranja. Prema odgovorima ispitanika, na motivačiju većine zaposlenika najveći utjecaj imaju fleksibilno radno vrijeme (56,86 %), zahvale i pohvale od strane nadređenih (54,90 %) i dobivanje povratne

informacije o radu i radnoj uspješnosti od strane nadređenih (59,80 %). Kada su u pitanju čimbenici koji najčešće smanjuju razinu motivacije ispitanika na radnom mjestu, 65,69 % ispitanika ističe nisku plaću, a 50,98% ispitanika ističe nemogućnost napredovanja na višu poziciju.

Zatim su ispitanici trebali izraziti razinu slaganja sa izjavama vezanim za strateške ciljeve poslovne organizacije.



Grafikon 2: Razina slaganja ispitanika s izjavama vezanim za strateške ciljeve poslovne organizacije

Izvor: izrada autorice

Karakaš, D., Peranić, S. i Zovko, H.

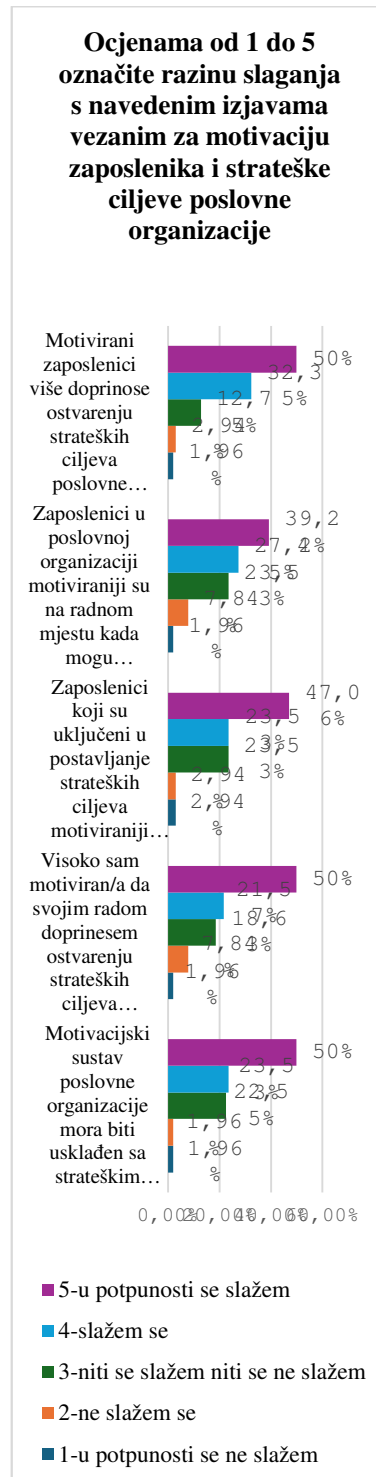
Oeconomicus

Znanstveni časopis za ekonomiju i društvene znanosti
Scientific journal for economics and social sciences

Kao što je vidljivo na grafikonu 2., čak 59,80 % ispitanika u potpunosti se slaže s tim da su zaposlenici u poslovnoj organizaciji učinkovitiji na radnom mjestu kada znaju što se od njih očekuje, 47,06 % ispitanika smatra da su zaposlenici u poslovnoj organizaciji učinkovitiji na radnom mjestu kada mogu povezati individualne i strateške organizacijske ciljeve, a 54,90

% ispitanika upoznato je sa strateškim ciljevima poslovne organizacije u kojoj su zaposleni.

U posljednjem pitanju u istraživanju, ispitanici su trebali označiti razinu slaganja s izjavama vezanim za povezanost motivacije zaposlenika i strateških ciljeva poslovne organizacije.



Grafikon 3: Razina slaganja ispitanika s izjavama vezanim za motivaciju zaposlenika i strateške ciljeve poslovne organizacije

Izvor: izrada autorice

Karakaš, D., Peranić, S. i Zovko, H.

UTJECAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA OSTVARENJE STRATEŠKIH CILJEVA POSLOVNE ORGANIZACIJE

Kao što je vidljivo iz grafikona 3., 50 % ispitanika u potpunosti se slaže s tim da motivacijski sustav poslovne organizacije mora biti usklađen sa strateškim ciljevima poslovne organizacije, 50 % ispitanika u potpunosti se slaže s tim da su visoko motivirani da svojim radom doprinesu ostvarenju strateških ciljeva poslovne organizacije u kojoj su zaposleni, 47,06 % ispitanika u potpunosti se slaže s tim da su zaposlenici koji su uključeni u postavljanje strateških ciljeva poslovne organizacije motiviraniji na radnom mjestu. 39,22 % ispitanika u potpunosti se slaže da su zaposlenici u poslovnoj organizaciji motiviraniji na radnom mjestu kada mogu povezati individualne i strateške organizacijske ciljeva, a 50 % ispitanika u potpunosti se slaže da motivirani zaposlenici više doprinose ostvarenju strateških ciljeva poslovne organizacije.

Iz svega prethodno navedenog može se zaključiti da ispitanici u istraživanju smatraju da je motivacija zaposlenika na radnom mjestu izuzetno važna, da motivacijski sustav i strateški ciljevi poslovne organizacije moraju biti usklađeni te da motivacija zaposlenika utječe na to hoće li strateški ciljevi poslovne organizacije biti ostvareni ili ne.

ZAKLJUČAK

Poslovne organizacija uspješne su onoliko koliko su uspješni zaposlenici poslovne organizacije. Uspješnost zaposlenika u poslovnoj organizaciji uvelike ovisi o menadžerima koji su zaduženi za upravljanje zaposlenicima i motiviranjem zaposlenika kako bi isti postigli puni potencijal i svojim radom doprinijeli, prije svega, ostvarenju ciljeva poslovne organizacije u kojoj su zaposleni. Samo zaposlenici koji su upoznati sa strateškim ciljevima poslovne organizacije i visoko su motivirani na radnom mjestu mogu aktivno, odnosno svojim radom pomoći poslovnoj organizaciji da ostvari strateške ciljeve. Iz svega navedenog u radu dolazi se do zaključka da kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima poslovne organizacije podrazumijeva upravljanje motivacijom svakog pojedinog zaposlenika poslovne organizacije, a što uspješnije menadžeri iskombiniraju ekstrinzične i intrinzične motivacijske faktore kod svakog zaposlenika i što su više zaposlenici upoznati sa strateškim ciljevima poslovne organizacije to će isti biti efikasniji i efektivniji na radnom mjestu te će svojim radom doprinijeti ostvarenju strateških ciljeva poslovne organizacije.

LITERATURA

1. Bahtijarević – Šiber, F., (1999), Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing
2. Bistričić, A.: Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu. *Tourism and hospitality management*, 12 (1): 101-110., 2006.
3. Gutić, D., Devčić, A. i Šostar, M., (2017), Organizacija poduzeća. Osijek: Studio HS Internet d.o.o.
4. Gutić, D., Stanić, L. i Martić, B., (2017), Principi menadžmenta: temelj modernog poslovanja. Osijek: Studio HS Interney d.o.o.
5. Jambrek, I. i Penić, I.I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2): 1181-1206., 2008.
6. Jurina, M., (2011), Organizacija i menadžment. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić
7. Krajnović, A., Lordanić - Lukavac, S. i Jović, I.: Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima. *Oeconomica Jadertina*, 2 (1): 72-80., 2012.
8. Križmarić, Ž.: Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova. *Tehnički glasnik*, 8 (1): 48-52., 2014.
9. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N., (2008), Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga d.d.
10. Škrtić, M. i Mikić, M., (2011), Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija – nakladništvo d.o.o.