

# MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

---

**Berak, Vlatka**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:157497>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-19**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij(*Menadžment*)

Vlatka Berak

## **MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij(*Menadžment*)

Vlatka Berak

## **MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 00102307466

e-mail: [vberak@efos.hr](mailto:vberak@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study (*Management*)

Vlatka Berak


**EMPLOYEE MOTIVATION**

Final paper

Osijek, 2022

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,  
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,  
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA  
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je VLATKA BERAK (navesti vrstu rada završni) diplomski / specijalistički / doktorski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: VLATKA BERAK

JMBAG: 00102307466

OIB: 19333294393

e-mail za kontakt: vlaska.berak@gmail.com

Naziv studija: PREDDIPLOMSKI STUPNIJ, MENADŽMENT

Naslov rada: MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

Mentor/mentorica diplomskog rada: Željko POŽEGA

U Osijeku, 16.09.2021. godine

Potpis

Berak

## **Motivacija zaposlenika**

### **SAŽETAK**

Tema završnog rada je "Motivacija zaposlenika" te kao što i sam naziv prikazuje, govorit će se o vrstama nagrada koje povećavaju motivaciju kod zaposlenika. Nagrade su podijeljene u dvije glavne skupine, one materijalne i nematerijalne, te je uz svaku skupinu nabrojeno koje su to njihove vrste te opisano kako funkcioniraju i utječu na motivaciju zaposlenika. Motivacija kod zaposlenika u poduzećima je jako bitna i igra veliku ulogu jer su upravo zaposlenici ti koji obavljaju najveći dio posla nekog poduzeća. I o njima ovisi, jednim dijelom, uspjeh tvrtke u kojoj rade. Motivacija se nekad koristi zajedno s pojmom želje, jer ako zaposlenik ima dostatnu motivaciju imat će i želju za obavljanjem svoga posla. Postoje dvije vrste motivacije kod zaposlenika te potpuno svaka drukčije utječe produktivnost zaposlenika i njegov odnos prema poslu. Iako će ova tema detaljnije biti opisana u radu, važno je spomenuti kako niti jednu motivaciju nije moguće zadržati dovoljno dugo. Potrebno ju je stalno održavati i njegovati jer ona može brzo nestati ili se smanjiti. Iako su nagrade sredstvo koje pomaže prilikom motiviranja zaposlenika, potrebno ju je mudro i iskoristiti. Način kako se pojedina nagrada koristi ponekad je važniji nego vrsta iste. Tijekom ovog rada bit će opisane koje to sve vrste nagrada postoje i na koji način utječu na motivaciju zaposlenika. Osim toga, pobliže će se prikazati jedno američko istraživanje koje je proveo Harvard, a riječ je o tome je li zaposlenik spreman prihvatiti manji postotak na plaći za posao koji za njega i za njegovu okolinu ima neko značenje. Rade li zaposlenici samo za novac i je li on pokretač njihove produktivnosti i ostanka na tom istom poslu prikazat će navedeno istraživanje.

Ključne riječi: motivacija, nagrađivanje, želja, zaposlenici, nagrade

## **Employee motivation**

### **ABSTRACT**

The topic of the final paper is "Employee motivation" and as the name suggests, there will be talk about the types of awards that increase employee motivation. The awards are divided into two main groups, tangible and intangible, and each group lists their types and describes how they work and affect employee motivation. Motivation of employees in companies is very important and plays a big role because it is the employees who do most of the work of the company. And the success of the company in which they work depends, in part, on them. Motivation is sometimes used in conjunction with the notion of desire, because if an employee has sufficient motivation they will also have a desire to do their job. There are two types of employee motivation, and each of them affects the motivation and productivity of employees completely differently. Although this topic will be described in more detail in the paper but it is important to mention that no motivation can be maintained forever. It needs to be constantly maintained and nurtured as it can quickly disappear or shrink. While rewards are something that helps motivate employees, they need to be used wisely as well. The way a particular prize is used is sometimes more important than the type of itself. During this paper, it will be described which types of awards exist and how they affect employee motivation. In addition, a US study conducted by Harvard will be presented more in detail, and it is about whether the employee is willing to accept a smaller percentage on the salary for a job that has some significance for him and his environment. Whether employees work only for money and whether it is the driver of their productivity and stay in the same job will be shown by the above research.

Keyword: motivation, rewarding, desire, employees, award,

## Sadržaj

1.UVOD.....	1
2.METODOLOGIJA RADA.....	2
2.1. Metode rada .....	2
2.2. Izvori rada.....	3
3.MATERIJALNO NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA .....	4
3.1. Dodaci na plaće.....	4
3.2. Programi za osposobljavanje .....	6
3.2.1. Naknada za želju proširenja znanja i vještina .....	6
3.3. Plaćena "bonding" putovanja.....	7
3.4. Mogućnost kvalitetnije opreme za rad.....	8
3.5. Dioničarstvo zaposlenih.....	8
4.NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA .....	10
4.1.Pohvale.....	10
4.2. Fleksibilno radno vrijeme .....	11
4.3. Rotacija posla.....	12
4.4. Participacija u poslu.....	13
4.5. Mogućnost napredovanja na poslu .....	14
5.VAŽNOST NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA.....	15
5.1.Psihološka motivacija zaposlenika .....	15
5.2.Istraživanje- Rade li ljudi efikasnije samo zbog novca?.....	18
6.ZAKLJUČAK.....	20
LITERATURA.....	21
POPIS SLIKA.....	22



## 1. UVOD

U vrijeme kada se sve velikom brzinom mijenja i kada pažnju ljudi okupiraju brojne druge nerelevantne stvari koje se događaju oko njih, danas je teško postići da ta pažnja bude usredotočena na posao i na cilj koji se treba realizirati. Osim te usredotočenosti danas je postao sve veći izazov što duže zadržati ljudima pažnju. No, koliko će zaposlenici imati pažnje kada je riječ o njihovom poslu ima veliku ulogu motivacija zaposlenika za tim poslom. Svi događaji koji se događaju oko zaposlenika imaju negativan utjecaj kada je riječ o motivaciji jer je tada njegova pažnja posvuda i nemoguće ju je zadržati na jednom mjestu te tada počinje gubitak motivacije za rada. Međutim, zaposlenik imajući motivaciju znači da će efikasnije raditi svoj posao, a čim ga efikasnije radi znači da mu je pažnja na taj posao biti na vrhuncu. Ako se ipak sagleda motivacija iz koje naposljetku sve ostalo proizlazi, postavlja se pitanje kako povećati motivaciju zaposlenika?. Motivacija se može povećati, ali isto tako i smanjiti, nagrađivanjem. Namjerno se istaknulo i smanjenje motivacije zato što uz ne kontinuirano nagrađivanje zaposlenika, bilo to materijalno ili nematerijalno, motivacija lako može opasti. Motivaciju je najteže zadržati na istoj razini ili na još većoj, a najlakše ju je pobiti i smanjiti. Pomoću nagrada, čijih vrsta ima mnoštvo, želi se postići veća motivacija, a zajedno s time i veća efikasnost zaposlenika na poslu što je cilj svakog poduzeća. Ponekad se to uspije, a ponekad ipak ne; sve zapravo ovisi o tome kako se nagrade koje se koriste od strane kompetentnih osoba u ostvarivanju cilja. Kako bi nagrade bile prihvaćene i kako bi urodile većim plodom potrebno ih je proći sa zaposlenicima odnosno potrebno je priznanje od strane njih da nagrade zadovoljavaju njihove potrebe i zahtjeve. No, svejedno ne treba olako shvaćati nagrade kao sredstvo koje se pruža zaposleniku i onda se očekuje da se istome motivacija poveća. Svaka pojedina nagrada zahtjeva poseban način kako je približiti i u krajnjem slučaju pružiti ju zaposleniku. I samo uz pravilan pristup svakoj od nagradi, ona može biti efikasna i dat će uspjeha.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

Koristile su se brojne metode prilikom izrade rada, osim toga spomenuti su izvori koji su korišteni prilikom pisanja te je definiran predmet rada.

### **2.1. Metode rada**

Prema Zeleniku (2000.) metode koje se koriste prilikom izrade stručnih radova, ali i ostalih drugih su:

- Deduktivna metoda
- Induktivna metoda
- Metoda sinteze
- Metoda analize
- Metoda generalizacije
- Metode kompilacije

Zelenika (2000:325) ističe kako je deduktivna metoda primjena deduktivnog načina zaključivanja gdje se iz općih izvode posebni stavovi, odnosno pojedinačni. Deduktivna metoda omogućuje stvaranje pojedinačnih sudova na temelju osobnih jer se iz jedne ili više tvrdnje izvodi nova tvrdnja što ima veliko značenje u stvaranju već spomenutih stavova. Metoda koja se bavi zaključivanjem na temelju činjenica i saznanja te dolazi do formiranja zakonitosti, tj. stvaranja novih činjenica prema Zeleniku (2000:323) naziva se induktivna metoda.

Postupak objašnjavanja putem spajanja jednostavnih tvorevina u složene i složenih u još složenije je metoda sinteze prema Zeleniku (2000:329). Kada je riječ o metodi analize Zelenika (2000:327) govori kako je to metoda koja raščlanjuje pojmove na njihove jednostavnije dijelove te objašnjava svaki pojedini dio.

Metoda prema kojoj se od jednog posebnog pojma dolazi do općenitijeg koji je po gradaciji viši od ostalih pojedinačnih naziva se metoda generalizacije, prema Zelenika (2000:334). Metoda kompilacije nastoji preuzimati tuđe rezultate istraživanja, razmišljanja, opažanja i zaključaka, tj. preuzimanja dijelova tuđih radova.

## **2.2. Izvori rada**

Tijekom pisanja ovog rada korišteni su brojni i različiti izvori kao što su internetski izvori, knjige te različiti radovi sličnih tematika kao što je u ovom radu. Tijekom pisanja pokušalo se izbjeći teorijski dio tematike te se rad više usredotočio na praktično znanje i primjere koji ih dokazuju.

### 3. MATERIJALNO NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA

Kao jedan od načina nagrađivanja zaposlenika je materijalno nagrađivanje. To su tipovi nagrada koje su zaposleniku vidljive. Poznato je kako se više preferiraju nagrade koje su opipljive i koje se mogu vidjeti i upravo zbog toga je materijalno nagrađivanje jedan od čestih nagrađivanja koja koriste poduzeća te upravo ona povećavaju motivaciju kod zaposlenika. Osim što je poželjno da nagrada bude "opipljiva" od strane zaposlenika veliku važnost ima i vrsta nagrade koja treba biti u skladu s potrebama i željama zaposlenika "...ljudi su motivirani ako očekuju da će njihova akcija voditi postignuću cilja i očekivanoj nagradi, onoj koja zadovoljava njihove potrebe i želje..."(Galetić, L. ,2015:30).

Slika 1. prikazuje koje su dvije vrste materijalne kompenzacije i kako su one podijeljene prema pojedincu i poduzeću. Neke od njih će biti spominjane i opisane u nastavku.

**Slika 1. Izravne i neizravne materijalne kompenzacije za pojedinca i poduzeće**

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	POJEDINAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plaća</li> <li>- bonusi i poticaji</li> <li>- naknade za inovacije i poboljšanja</li> <li>- naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>- bonusi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stipendije</li> <li>- studijska putovanja</li> <li>- specijalizacije</li> <li>- plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>- automobil kompanije</li> <li>- menadžerske beneficije</li> </ul>
	PODUZEĆE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonusi vezani uz rezultate i dobitak</li> <li>- udio u profit</li> <li>- udio u vlasništvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mirovinsko osiguranje</li> <li>- zdravstvena zaštita</li> <li>- životna i druga osiguranja</li> <li>- naknade za nezaposlenost</li> <li>- obrazovanje</li> <li>- godišnji odmori</li> <li>- skrb o djeci</li> </ul>

Izvor: Korišteno od Ister Saša (2019.), Profit sharing i dioničke opcije u funkciji grupnih poticajnih sustava nagrađivanja, str. 11.

#### 3.1. Dodaci na plaće

Kada se govori o nagrađivanju zaposlenika najčešći oblik je upravo onaj novčani, odnosno različiti dodaci koji se dodaju na fiksnu plaću. Dodaci na plaće najčešće funkcioniraju na način efikasnosti zaposlenika i koliko je on učinkovit u svom poslu. Najprije su definirani

uvjeti koji prikazuju koliko za svaki dodatan učinak zaposlenik dodatno dobiva novca. Koliko točno poduzeće daje zaposleniku novca za odrađeni posao također se treba nalaziti u već spomenutim uvjetima. Treba paziti da novčani iznosi ne budu ni previše mali jer neće motivirati dovoljno zaposlenika, ali opet da ne budu previše veliki jer će to biti veći trošak za poduzeće. Zato dodaci trebaju ovisiti o tome koliko je zaposlenikova fiksna plaća te na temelju nje, i s konzultacijama zaposlenika, odrediti dodatak na plaći.

Važno je napomenuti da su ti dodaci nešto što se daje kao izbor zaposleniku i nešto što on ne mora prihvatiti ako nema želju. Razlog tomu je zbog toga što neki pojedinci ne žele raditi više od svog standardnog posla te sukladno s time im je dovoljna fiksna plaća. Ne davanjem izbora zaposleniku, u njemu će se javiti osjećaj tjeskobe jer mora raditi nešto što ne želi, te će se javiti protuefekt. Treba zaposlenicima uvijek dati izbora pogotovo kada je riječ o ovakvim vrstama nagrade. Iako je interes poduzeća da učinak njegovih zaposlenih bude što veći, kao što je i gore u tekstu navedeno, važno ih je uključiti u sami proces određivanja uvjeta na kojem će se temeljiti nagrađivanje. Samim sudjelovanjem u tom procesu veći broj zaposlenika će biti zainteresiran za veći radni učinak (veća motiviranost) jer su upravo oni sudjelovali u tom procesu odlučivanja i davali prijedloge za isti.

No, tijekom nagrađivanja menadžeri koji nagrađuju zaposlenike nailaze na problem praćenja zaposlenika na kojemu se temelji sustav nagrađivanja posla. Jedino rješenje za ovaj problem menadžeri pronalaze u računalnim sustavima koji prate efikasnost zaposlenika. Oni su najbolji izbor jer su objektivni tijekom praćenja. Ono je bitna karakteristika jer u vrijeme kada tehnologija nije bila toliko razvijena, učinke ljudi su pratili zaposlenici u poduzeću koji su, kao što se može pretpostaviti, bili i suviše subjektivni te je dovelo do netočnog praćenja uspjeha. Spomenuti računalni programi pomažu menadžeru objektivniju i točniju sliku učinaka zaposlenika prema kojoj će ih moći i nagraditi.

No, osim što takav tip praćenja pomaže u određivanjem nagrada zaposlenika, također ono može biti alat pomoću kojeg će se pratiti koliko zapravo zaposlenici napreduju. "Vidimo li da napredujemo, da postizemo uspjeh, bit ćemo motiviraniji." (Denny, 2000:27) Putem tih programa zaposlenici ali i njihovi nadređeni, moći će vidjeti koliko je svaki od zaposlenika napredovao i na temelju toga ih i nagraditi. Jer kao što i Denny govori vide li zaposlenici da napreduju te vide li oni da i njihovi nadređeni također prate sve, zaposlenicima će motivacija još više rasti.

Da je ova vrsta nagrađivanja jedna od čestih prikazuje jedno američko istraživanje prema kojem 90% američkih tvrtki koristi povišice za postignuća. (Milkovich G. T., Newman J. M., 2006:33)

### **3.2. Programi za osposobljavanje**

Danas postoji mnoštvo programa, tečaja, edukacija koje zaposlenici mogu iskoristiti kako bi poboljšali svoje vještine a s time i svoje učinke u poslu. Suvremena vremena su donijela taj trend cjeloživotnog usavršavanja, a ne samo tijekom formalnog školovanja, uz pomoć ovakvih programa i slično. Najčešće su to programi, edukacije ili tečajevi koji se održavaju u obliku seminara poznatih i utjecajnih ljudi na kojima se obrađuju različite teme koje ovise o preferencijama zaposlenika. Važno je nakon tih programa koji traju po nekoliko dana ili tjedana da zaposlenik putem prezentacija ili drugih metoda prikaže svojim kolegama, ali i nadređenima, što je sve naučio tijekom programa. To će ujedno biti i njegovom nadređenom dokaz da je redovito išao i pratio programe, a ujedno i prikaz što je zaposlenik naučio.

Danas većina poduzeća pruža zaposleniku plaćenu mogućnost usavršavanja svojih vještina te to više nije nešto je opcija poduzeća, nego je nešto što se danas i očekuje jer kao što je već spomenuto nastao je poslovni trend stalnog usavršavanja. Iako se čini na prvu lagano, no istina je sasvim suprotna. Potrebno je puno rada i vremena tijekom održavanja programa, i što je najvažnije, najviše je potrebna želja zaposlenika za usavršavanjem i učenjem dodatnih vještina. No, ta želja kod pojedinaca nije dovoljna ili kod nekih uopće ne postoji. Zbog toga je i ovdje važno dati zaposleniku izbor da odabere hoće li iskoristiti ovu mogućnost ili ne, ali ipak treba imati na umu da se zaposlenike koji se žele razvijati ovim načinom da ih se i nagradi; o čemu će se pisati u sljedećem tekstu.

#### **3.2.1. Naknada za želju proširenja znanja i vještina**

Kao što je već spomenuto rijetki su oni zaposlenici koji su zainteresirani za ovakav tip učenja i razvijanja svojih vještina. Poduzeća su uvidjela situaciju u kojoj se nalaze te su pronašli način da naknadama(najčešće novčanim) privuku zaposlenike na što veći interes za ovakav tip napredovanja. Tu dolazi do problema u kojem će zaposlenici iskoristiti tu situaciju na takav način gdje će ići na programe samo kako bi dobili novčanu nagradu, a nemaju stvarnu želju nešto naučiti. I tu se postavlja pitanje može li samo novac stvarno motivirati zaposlenike? Ali motivirati ljude do te mjere da žele

stvarno raditi bolje i truditi se više? Je li stvarno sve u novcu pisat će se opširnije u nastavku rada.

No, svakako će zaposlenici svojim prezentiranjima ili sličnim metodama, ali i daljnjem obavljanju svoga posla na najbolji način prikazati što su naučili na seminarima i jesu li uopće nešto naučili, dat će nadređenima znak da su stvarno napredovali i bit će adekvatno nagrađeni za isto. Važno je samo da zaposlenik za svoj rad i trud bude nagrađen i da sam zaposlenik vidi kako se primijetilo njegovo zalaganje na poslu i želja za razvijanjem svojih vještina. Kada zaposlenik uvidi kako se njegovo zalaganje i trud isplati motivacija će mu porasti, više će se truditi i htjeti još više uspjati.

### **3.3. Plaćena "bonding" putovanja**

Zbog previše obveza na poslu koje zaposlenici imaju, često se tijekom tog vremena znaju zanemariti odnosi između kolega. No, osim obveza tu je i sve više danas razvijena digitalizacija i automatizacija koja uvelike smanjuje kontakte s ljudima. Efikasnost zaposlenika u velikoj mjeri ovisi o tome kakvi su odnosi koji prevladavaju između kolega, odnosno kakva je klima na radnom mjestu. Što je bolja klima između kolega, dovest će do osjećaja pripadnosti koji će zaposlenici imati, a čim je osjete ostvaruje se veća motivacija a samim time dolazi i do boljih kako individualnih tako i timskih rezultata.

Najefikasniji način postizanja osjećaja pripadnosti su upravo kroz bonding putovanja ili drugim nazivom team building. To su putovanja koja ne moraju biti na nekim dalekim destinacijama i koja ne moraju biti skupa; putovanja na koja dolaze ili cijeli odjel ili cijela firma te se na tim putovanjima kroz različite aktivnosti zaposlenici bolje međusobno upoznaju i time ostvaruju čvršću vezu između sebe. Zašto su važna ta putovanja može se uvidjeti tijekom različitih sastanaka na kojima isti odjel pregovara oko nekog problema ili rješenja koje je potrebno donijeti. Važno je da prvenstveno postoji poštovanje između svih njih. Uz poštovanje važno je i poznavanje sugovornika i razumijevanje njega u smislu: zašto je on u tom trenutku rekao ili na takav način reagirao i slično, jer poznavanjem karakteristika pojedinog zaposlenika lakše će drugi zaposlenici moći percipirati što je njegov kolega mislio. Kako Denny navodi (2000:35) suosjećanje ne znači da se moramo složiti s osobom o nekoj temi nego razumjeti zašto druga osoba nešto kaže ili radi.

Poznavanjem svih tih činjenica, iako su samo neke od mnogih, olakšava se komunikacija između zaposlenika, a s time i mogućnost uspjeha u poslu. Međusobno poštovanje, razumijevanje koje proizlazi iz samog upoznavanja zaposlenika što donose upravo ta putovanja, daju pojedinom zaposleniku osjećaj pripadnosti u timu. Kako i Galetić smatra ljudima je danas važno da osjete ljubav, povjerenje, prijateljstvo, lojalnost. (Galetić, 2015:22). Čim zaposlenik osjeti pripadnost i poštovanje od ostalih kolega, povećava se motivacija i želja za većim i boljim radom.

### **3.4. Mogućnost kvalitetnije opreme za rad**

Već je u tekstu gore spomenuta digitalizacija koja se, može se reći, nalazi u svemu što nas okružuje. Iako ona na jedan način može biti loša jer dolazi do gubitka kontakta između kolega tako može imati i pozitivne učinke. Važno je samo iskoristiti te učinke na pametan način kako se ne bi ugrozila klima između kolega, ali opet povećala efikasnost posla. Jedan od njih je upravo omogućavanje efikasnijeg obavljanja posla. Važno je da tvrtka, kada je riječ o opremi koju koristi, prati trendove te će time donekle olakšati posao svojih zaposlenika. No, velike promjene u tehnologiji i njezino brzo razvijanje i mijenjanje može biti veliki izazov za tvrtku. Jer ipak svaka promjena vezana za tehnologiju, za zaposlenike je nova te je za nju potrebno ponovno učenje, ali i prilagođavanje istoj. Poduzeća bi trebala imati na umu da iako je efikasnije imati kvalitetniju te razvijenu opremu i tehnologiju za rad, da također ta ista tehnologija ne smije biti toliko razvijena da zamjeni zaposlenikov posao jer onda taj posao nije efikasno napravljen od strane istog. Razvijena tehnologija treba samo postojati kako bi olakšala zaposlenikov posao i kako bi ga učinila zanimljivijim, ali ne i da napravi cijeli posao za njega. Korištenjem suvremenije tehnologije kod zaposlenika, koja je brža te olakšana neće se stvoriti inverzija zaposlenika prema istoj.

Razvijena tehnologija treba postojati, osim što bi olakšala posao zaposleniku, da mu također istovremeno i smanji vrijeme obavljanja nekog posla za koji bi mu trebalo duplo duže vremena koristeći stariju tehnologiju. Previše potrošenog vremena na poslove za koje nije potrebno toliko, uzaludno je utrošeno vrijeme te se isto moglo utrošiti na druge poslove. Korištenjem suvremenije tehnologije znači i smanjen trošak za poduzeće, što je svakako u cilju.

### **3.5. Dioničarstvo zaposlenih**

Galetić smatra kako se mnoga poduzeća odlučuju na uvođenje dioničarstva zaposlenih jer ocjenjuju da je vlasništvo prvenstveno financijski poticaj koji povezuje interese zaposlenih s



interesom poduzeća. (Galetić, L., 2015:256). Uvođenjem zaposlenika u dioničarstvo poduzeća povećava se motivacija i interes za poduzeće u kojemu radi. Što znači da će se zaposlenik više truditi da poduzeće ostvari što veći uspjeh. Jer veći uspjeh znači i veći profit, a veći profit vodi do veće vrijednosti dionica poduzeća.

No, prije svega se treba odrediti koji zaposlenici će zaslužiti ovakav tip nagrade i što je sve potrebno ostvariti za istu. Ne trebaju svi zaposlenici dobiti priliku za ostvarivanjem dionica za poduzeće u kojem rade jer ako mogu svi dobiti tu mogućnost nagrada neće imati vrijednost kao nešto za što se zaposlenici moraju truditi. Osim toga, moraju se odrediti pod kojim uvjetima zaposlenik može biti vlasnik dionice poduzeća jer to ipak nije mala stvar. Zaposlenik bi trebao biti itekako od povjerenja i potrebno je da mu njegov nadređeni u potpunosti vjeruje.

Kako Denny navodi (2000:26) sredinom osamdesetih godina započeo je upravo trend otkupljivanja dionica kompanija od strane svojih zaposlenika te se pokazalo da se ovakvo sudjelovanje znatno motivira zaposlenike. Također navodi kako su ljudi više motiviraniji na način na koji ih se koristi u poslu nego na način na koji se nastupa prema njima. Te uključivanjem ljudi stvorit će se motiviranija osoba ili grupa. (Denny, 2000:27)

#### **4. NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA**

Prema Galetić svaka aktivnost koja u pozitivnom smislu ima utjecaja na intelektualno, emocionalno i fizičko stanje pojedinog zaposlenika, a ne ulazi u kategoriju materijalnih nagrada, čini dio nematerijalnog nagrađivanja. (Galetić, 2000:21). Sve ono što nije materijalno i što se ne može vidjeti i opipati naziva se nematerijalnim nagrađivanjem. Najčešće poduzeće ne košta ništa i svakako je puno profitabilnija opcija nagrađivanja nego kada je riječ o materijalnim nagradama. Ponekad upravo ovaj tip nagrađivanja, u odnosu na materijalno, ima veću moć i utjecaj na povećavanje motivacije zaposlenika jer najviše dolazi u doticaj sa psihološkom stranom zaposlenika koja se ponekad može kontrolirati od strane nadređenih putem nematerijalnog nagrađivanja, kako bi se s namjerom postigla željena motivacija kod zaposlenika. Ovdje se nagrade više odnose na to kako će se zaposlenik osjećati kada mu se pruži jedna od dolje navedenih nagrada.

##### **4.1. Pohvale**

Pohvale su najjeftinija i troškovno najisplativija vrsta nagrađivanja. Kao što je već prethodno u radu spomenuto, zaposlenici vole da njihov rad i trud bude prepoznat te je tada njihova motivacija na vrhuncu. Zato pohvala za njihov trud od strane nadređenog igra veliku ulogu. Poznato je kako se pohvale uvijek izgovaraju pred svim zaposlenicima dok su pokude one koje se odvijaju u četiri oka. Razlog zašto tako funkcioniraju pohvale je taj što tada one imaju dvostruko veće značenje za pohvaljenog zaposlenika a s druge strane jer će tada i druge kolege moći čuti koga se pohvalilo, što je zaposleniku kojeg se hvali jako bitno. Ne mora se ni spominjati kako ljudi vole da što veći broj ljudi čuju kako se njih hvali. Osim toga, tada svim ostalim zaposlenicima, koji uistinu žele uspjjeti, koji su bili svjedoci te pohvale, također može biti motivacija da se i oni potrudu i budu nagrađeni na ovakav način. Važno je na kraju da zaposlenik pomisli u sebi kako se njegov rad i trud cijeni te kako su bitni poduzeću. Nakon toga će jedva čekati drugi zadatak koji će biti potrebno obaviti kako bi opet doživio taj

osjećaj. Denny (2000:114) navodi kako je efikasan dokaz pohvale upravo onaj u uokvirenim priznanjima za uspješno obavljen posao. Potrebno je paziti da priznanja budu dobro dizajnirana i profesionalno otisnuta s kvalitetnim papirom. Najčešće zaposlenici svoja priznanja stavljaju na zid te im služe kao motivacija i uostalom ih podsjećaju na uspjeh koji su tada ostvarili.

Na prvu se čak ne uzima u obzir, no važno je zapravo tko je to tko pohvaljuje zaposlenike. Pohvala neće imati isti učinak ako je izgovorena od strane vrlo utjecajnog i uspješnog menadžera i menadžera koji nije puno toga postigao u svojoj karijeri. Logično je kako će na zaposlenika imati veći utjecaj pohvala od strane prvog spomenutog menadžera koji iza sebe ima poprilično razvijenu i uspješnu karijeru jer tada riječi pohvale imaju veće značenje kad je viđeno zalaganje od strane cijenjenog menadžera i nekoga tko je percipiran kao poštovan od strane drugih. Bilo kakva pohvala će, naravno, imati veliki značaj za zaposlenika, no ipak malo veću vrijednost će imati ona koja je izgovorena od osobe koja je ipak velike stvari postigla u životu i uzor je drugima.

Slično pohvalama su i priznanja zaposlenika za posao koji su obavili. Kako Denny navodi (2000:26) ljudi žude za priznanjima više nego za bilo čime u životu. Priznanje ne mora biti samo papir koji će biti dokaz dobivanja istog. Jedan od načina priznanja su komplimenti. Denny smatra (2000:26) kako čovjek mora biti dovoljno "velik" da iskreno kaže kompliment drugom čovjeku. Najčešće se priznanja daju na konferencijama tijekom koje se zahvaljuju svim zaposlenicima na uloženom radu. Zlatno je pravilo da pri odavanju priznanja nitko ne smije biti zaboravljen. (Denny, 2000:26)

#### **4.2. Fleksibilno radno vrijeme**

Iako je danas rad od kuće postao sve više korišten pojam u praksi, no svakako ono donosi zaposlenicima veliku mogućnost, a to je fleksibilno radno vrijeme. Ovakav tip radnog vremena ne mora biti samo karakterističan za rad od kuće, ali nekako je zaživio od kada se sve više koristio upravo taj tip rada. Fleksibilno radno vrijeme pruža zaposlenicima brojne mogućnosti. Jedna od tih mogućnosti je upravo dolazak i odlazak s posla kada god oni smatraju da je potrebno. Zaposlenicima bi se dao određeni zadatak koji je potrebno napraviti za taj dan, tjedan ili mjesec (to bi se unaprijed definiralo) te bi zaposlenici mogli sami organizirati vrijeme kako i kada će oni obaviti svoj zadatak. Kada je riječ o ovakvom tipu posla važno je da se zaposleniku da krajnji rok do kada on mora svoj posao obaviti kako bi i on sam, ali i njemu nadređeni znao kada posao treba biti završen. Ovakvim tipom rada,

zaposlenici dobivaju veliku slobodu, što je jako važno kada je posao u pitanju i njihova produktivnosti koja opet ima doticaja s motiviranošću. Može se također, ako je posao koji se treba obaviti na duže vremensko razdoblje, organizirati da zaposlenik svakih nekoliko dana ili tjedana pošalje svome nadređenome rezultate dotadašnjeg rada kako bi i nadređeni mogao uvidjeti što je zaposlenik napravio.

Vremena se mijenjaju, ono što prije nekoliko godina možda čak i mjeseci bilo u trendu i nešto što je tada bilo normalno, danas vjerojatno nije. Kao primjer toga može se navesti "klasično" radno vrijeme od devet do sedamnaest sati. Danas, ako se uzmu poduzeća koja prate trendove, rijetko koje poduzeće ima upravo ovakvo radno vrijeme. Jednostavno se svi više okreću "modernijem" (fleksibilnom) radnom vremenu. Tijekom tog klasičnog oblika radnog vremena mnoštvo zaposlenika osjećalo je tjeskobu i manjak slobode što je najčešće dovodilo do smanjene motivacije. Osmosatno radno vrijeme u zatvorenom prostoru te pauza od eventualnih pola sata nije bila dovoljna kako bi se zaposlenici mogli odmoriti i pripremiti se za nastavak svog posla te se također posao morao najčešće napraviti u što kraćem roku što je dovodilo do većeg stresa zaposlenika na poslu. S fleksibilnim radnim vremenom zaposlenici imaju slobodu doći i otići s posla kada požele, imati pauzu kada misle da im je potrebna, organizirati si posao kako god oni požele. I sve te prednosti koji ovaj tip radnog vremena omogućava a s time i motivira zaposlenika jer on osjeća kako uopće pružanjem mogućnosti samostalnog organiziranja posla nadređeni u njega ima povjerenja te mu to daje još veću motivaciju. I općenito sloboda kod ljudi, ali ipak ne ona potpuna, potrebno je znati granicu, kod ljudi daje osjećaj opuštenosti i manjak tjeskobe što itekako utječe na povećanu produktivnost kod ljudi čiji je uzrok motivacija.

### **4.3. Rotacija posla**

Stalno obavljanje jednog posla kroz duže vremensko razdoblje brzo dosadi zaposlenicima koliko god posao bio interesantan u početku njegova obavljanja. Rješenje kako bi se zaposleniku stalno održavala pažnja i motivacija na maksimalnoj razini za određeni posao upravo je rotacija posla. Rotacija posla funkcionira na način gdje će zaposlenici nakon određenog i prethodno definiranog vremena mijenjati svoj posao za neki drugi; na primjer ako je zaposlenik bio u odjelu marketing rotacijom posla će početi raditi u odjelu prodaje ili nabave. Osim što se smanjuje nezadovoljstvo i monotonost zaposlenika za svoj posao, također se i proširuju njihove vještine. Do njih dolazi zato što je za svaki posao potreban drukčiji "paket" vještina kako bi zaposlenik mogao efikasno i što uspješnije obaviti svoj posao. Sama mogućnost rotacije posla koji zaposlenici dobiju povećava motivaciju zaposlenika kako bi se

pokazao u najboljem svijetlu u novom poslu; jer ipak novi posao donosi nove mogućnosti, ali i izazove. Na početku je normalno da zaposlenici imaju osjećaj odbojnosti prema nečemu novome, pogotovo kada su se navikli na posao kojeg su zadnjeg obavljali. No, to se može riješiti tako što će nadređeni putem primjera ohrabrenja pomoći zaposleniku da se ta odbojnost sve više i više smanji. Osim što je monotonost i dosada stalnog obavljanja jednog te istog posla nestala, zaposlenik dobiva mogućnost razvijati svoje vještine i znanja uz rotaciju posla.

Treba biti siguran i računati na to da će biti pojedinaca u poduzeću kome se ideja rotacije posla neće svidjeti jer dolazi do velike promjene, a poznato je da ljudi bježe od promjena i pokušavaju ih zaobići što je više moguće. Zato je potrebno omogućiti da zaposlenici unaprijed znaju kada će doći do rotacije i koji je njihov sljedeći posao/odjel u pitanju. Potrebno je definirati i vrijeme koliko će trajati rotacija, sve to s ciljem kako bi se zaposlenici mogli pripremiti za period koji je pred njima.

#### **4.4. Participacija u poslu**

Već je u radu nekoliko puta spomenuto kako je poželjno da svaka, u ovom slučaju, nagrada prilikom njezina određivanja bude određena i od strane zaposlenika. Od velike je važnosti jer su to ipak stvari koje će direktno utjecati na zaposlenika i njegovu motivaciju. Zato bi i trebalo biti u cilju poduzeća da se prilikom definiranja pojedine nagrade uzmu u obzir mišljenja i potreba svojih zaposlenika. Osim što će si olakšati posao jer će znati što točno zaposlenik želi da bi bio zadovoljniji i motiviraniji na poslu također će samo sudjelovanje zaposlenika na poslu imati pozitivne učinke na njih. Zaposlenici poštuju i smatraju jako vrijednim kada netko od njegovih nadređenih upravo njih pita za mišljenje; to može biti vezano za nagrade, ali i može biti slučaj nečega drugog što se događa u poduzeću. On tada odmah smatra kako je ipak važan poduzeću u kojem radi i da je njegovo mišljenje isto toliko važno i da se cijeni. Taj osjećaj njihove vrijednosti koje imaju u poduzeću, jer čim ih se pita za mišljenje znači da je njihovo mišljenje bitno poduzeću, motivira zaposlenika još više.

Koliko je važno omogućiti participaciju zaposlenika, toliko je važno i način kako će se zaposleniku prići i pitati za mišljenje. Najbolji način, prije nego što ga se pita za mišljenje, je napomenuti mu zašto je baš on odabran. To može biti primjerice zbog toga što se uvidjelo kako se pokazao u području koje je poduzeću potrebno za donošenje odluke ili kako smatraju da on ima dovoljno kompetencija kako bi riješio problem koji poduzeće ima i slično. Čim se

zaposleniku kaže razlog zašto je baš on odabran, rezultat odnosno motiviranost bit će veća kao i želja za još većim dokazivanjem.

#### **4.5. Mogućnost napredovanja na poslu**

Stalnim radom i trudom zaposlenika u poduzećima postoji mogućnost napredovanja na poslu. To znači da se zaposlenik u određeno vrijeme pokazao dobrim te je dobio mogućnost odlaska na višu poziciju. Osim što je potrebna ta mogućnost radi motivacije zaposlenika da se više trude, važno je i kako bi drugi ljudi došli do izražaja. Ako samo jedna osoba ostane na jednoj poziciji utjecat će loše na poduzeće. Tako je doduše bilo prije u poduzećima gdje je jedna osoba ostajala na jednoj poziciji do umirovljenja, no danas su stvari potpuno drukčije. Danas je poželjno da stalno dolazi do promjene radnih mjesta u jednom poduzeću, ali čak odlazak i u druga. Odlazak zaposlenika na višu poziciju može jako biti motivirajuća za zaposlenika. Viša pozicija ima više prednosti i mogućnosti koje dobiva zaposlenik. Ona donosi veću plaću, veći ugled, no i veću odgovornost na što neki zaposlenici nisu spremni. Za ovakvu nagradu potrebno je duže vremensko praćenje zaposlenika kako bi se uvidjelo koji od njih su pravi izbor za određenu poziciju.

## **5. VAŽNOST NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA**

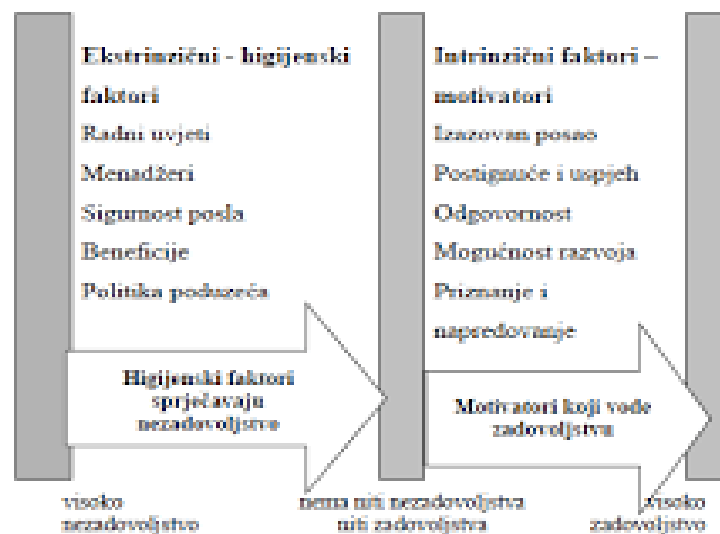
Nagrade su usko povezane s motivacijom, a motivacija s ciljevima koji pojedini zaposlenik ima. Te zbog toga je važno da, osim opskrbljivanja zaposlenika s nagradama, poduzeće svojim zaposlenicima pruži mogućnost postavljanja određenog cilja i kretanje prema njegovom ostvarenju. Ponekad to zaposlenici mogu i sami ostvariti, ali ponekad je potrebna upravo pomoć nadređenog. Treba uzeti u obzir da su svi zaposlenici različiti i da će pri tome biti takvi i ciljevi. A osim ciljeva tako će i nagrade imati drukčiji utjecaj i ishod na svakog zaposlenika. Koje vrste motivacije postoje i kako nagrade utječu na istu u nastavku će se više razraditi.

### **5.1. Psihološka motivacija zaposlenika**

Kako bi se više u dubinu dotakla psihološka strana zaposlenika kada je riječ o motivaciji, potrebno je odrediti koje vrste motivacije postoje te na temelju njih odrediti kako nagrade funkcioniraju kod svake. Postoje dvije vrste motivacije i to su: intrinzična(unutarnja) i ekstrinzična(vanjska). Unutarnjom se motivacijom naziva situacija u kojoj zaposlenik želi raditi ili postići nešto jer smatra da je vrijedno i jer uživa radeći isto. Dok je vanjska motivacija, motivacija ona koja se javlja kod zaposlenika prilikom rada nekog posla samo zato što se želi ostvariti određeni rezultat koji mu je prethodno bio zadan ili slično. (Šuveljak, 2021:7) Točno bi bilo također reći da je unutarnja motivacija jednaka zaposlenikovoju ljubavi prema onomu što radi, dok je vanjska motivacija ekvivalentna zaposlenikovom obavljanju posla samo kako bi ostvario određenu dobiti ili postao uspješan. Važno je napomenuti da obje motivacije donose za poduzeće, ali i za zaposlenika, pozitivne stvari od kojih će svi imati dobit, no ipak različiti su faktori koji ih motiviraju kako bi napravili svoj posao najbolje što mogu. A osim toga što za svakoga donosi dobit može doći i do problema, kao što su

demotivacija ili primjerice osvrtnje samo na kvantitetu, a manje na kvalitetu posla, ako se koriste pogrešne tehnike u nagrađivanju. Do demotivacije lako može doći jer je vanjska motivacija prolazna i ako se dobro ne vodi ovakva vrsta motivacije najčešći ishod je upravo demotivacija.

**Slika 2. Faktori vrsta motivacija kod zaposlenika**



Izvor: Korišteno iz Stojić I., (2017.); Analiza kompenzacijskog sustava i sustava motiviranje na primjeru poduzeća Zec d.o.o., str. 16.

Dvije skupine nagrada koje su se spominjale u radu su: materijalne i nematerijalne te će se prilikom analize vrsta motivacije tako biti korištene. Kada se govori o vanjskoj motivaciji, u kojoj zaposlenik obavlja posao jer želi ostvariti određeni rezultat, pretpostavlja se kako nagrade imaju veliki utjecaj na njegovu produktivnost; bilo one materijalne i nematerijalne.



Nagrade su zapravo glavni, a možda i jedini, pokretač zbog kojeg zaposlenik obavlja svoj posao. To je primjerice nagrada u kojoj ako zaposlenik ostvari određeni rezultat dobit će povišicu na plaći. Tijekom tog perioda zaposlenik samo razmišlja kako obaviti posao, a da na kraju ostvari što veći rezultat; jer on zapravo znači i više novca. Tu može doći i do problema koji postavlja pitanje razmišlja li tada zaposlenik i o kvaliteti rada ili samo o kvantiteti, odnosno koliko će posla napraviti. Jer velikim opterećenjem koliko će količinski zaposlenik posao napraviti, najčešće se zaboravi na način na koji je posao obavljen i na njegovu kvalitetu. Kada je riječ o vanjskoj motivaciji, na nju utječu i druge nagrade, one nematerijalne kao što su pohvale, promaknuća i slično. No, veći utjecaj imaju materijalne nagrade jer je u ovom slučaju, novac taj pomoću kojeg će moći platiti račune ili primjerice živjeti pristojan život. Važno je istaknuti kako nagrade ne smiju uvijek biti na isti način koncipirane ili vrstama iste tijekom rada zaposlenika jer može doći do njegova zasićenja. Može doći do efekta prekomjerne prekomjernosti, u kojem se vrijednost nagrade smanjuje kod zaposlenika ako mu se često daje ista za obavljeni posao. Kako ne bi došlo do toga, potrebno je znati koje nagrade i na koji način i kada dodjeljivati zaposleniku da i dalje vanjska motivacija bude u njemu prisutna i na vrhuncu. Uz sve što je navedeno uz vanjsku motivaciju potrebno je imati na umu da ona nije uvijek učinkovita i nije prisutna kod svih zaposlenika i tip je motivacije koja nije trajna. Budući da ovisi o brojnim vanjskim faktorima koji se stalno mijenjaju; tako se mijenja i motivacija i može svakog trenutka nestati ili se smanjiti ako se efikasno ne održava. Kako Denny navodi (2000:25) motivacije je poput napuhivanja balona ako ga se na kraju ne zaveže dobro, ispuhat će se te je zbog toga motivacija neprekidno podržani proces i nije nešto što se događa jednom godišnje.

Neki zaposlenici su vanjsko motivirani, a neki imaju unutarnju motivaciju. Unutarnja motivacija u njima izaziva želju za obavljanjem posla jer vole raditi svoj posao i uživaju u tome, jednom riječju vole ono što rade. Kada je riječ o takvom zaposleniku s takvom motivacijom, njemu nagrade ne igraju glavnu ulogu kada je riječ o izvršenju zadataka koje treba napraviti. Na njegovu motivaciju u najmanjoj mjeri utječu nagrade, a najveći utjecaj ima upravo ono što je u njemu; to je želja i ljubav prema poslu koji radi. Kada zaposlenik takvo nešto ima u sebi rijetko što mu može uništiti ili smanjiti taj osjećaj. Zaposlenik sam sebe zna motivirati te je tada na poduzeću samo da bude potpora zaposleniku i da ga gura prema naprijed. Poduzeće nema potrebe za nekim posebnim nagradama, kao što je slučaj kod vanjske motivacije te je bespotrebno nuditi mu nagrade kako bi napravio više posla ili slično. Zaposlenik će to sam osjetiti i napraviti bez da mu se nešto kaže ili prije toga ponudi određena

nagrada. Iako, zaposlenik najčešće ne radi direktno za nagradu, pretpostavlja se kako očekuje neki oblik nagrade; bila ona novčana, pohvala, priznanje ili slično. Budući da se unutarnja motivacija temelji na motivaciji koja se nalazi u samome zaposleniku da se zaključiti kako su upravo nematerijalne nagrade te koje će još više povećati ovakav tip motivacije. Pohvale, priznanja su upravo alati pomoću kojih će kod zaposlenika još više narasti unutarnja motivacija. Znak da je njihov trud primijećen najbolji je znak zaposleniku da se još više trudi. Iako oni imaju dovoljno motivacije u sebi da daju sve od sebe tijekom rada, uvijek je potreban onaj odgovor od drugih ljudi i priznanje da dobro rade svoj posao i da je sve viđeno što rade.

## **5.2. Istraživanje- Rade li ljudi efikasnije samo zbog novca?**

Tijekom navođenja i opisivanja u radu kako pojedina nagrada utječe na motivaciju i produktivnost zaposlenika, ponajviše kada se govorilo o materijalnim nagradama među kojima su najčešći dodaci na plaći, nametnulo se pitanje; je li novac jedini pokretač i razlog zašto ljudi rade svoj posao te rade li samo zbog njega? Budući da danas ljudi rade kako bi preživjeli, odnosno omogućiti si sredstva koja su nužna za svakodnevni život, novac je postao primarni cilj svakog zaposlenika kada je njegov posao u pitanju te se zbog toga gubi značenje njegova posla jer se novac i zarada stavljaju na prvo mjesto. No, je li prethodna konstatacija ispravna i događa li se zapravo da zaposlenici rade samo zbog novca kojeg dobiju, prikazalo je istraživanje Harvard Business Review. kojemu je bio cilj istražiti jesu li zaposlenici u Americi spremni žrtvovati manji postotak plaće kojeg će dobiti za veće značenje posla kojeg rade, odnosno da njihov posao imaju nekog utjecaja na njih ali i na ljude u okolini. Rezultate koje su dobili, pojedincima će biti iznenađujući, a drugima nerealni. Istraživanje se provodilo na nešto više od dvije tisuće zaposlenika iz dvadeset i šest poduzeća.

Istraživanje je upravo prikazalo kako devet od deset ispitanika je spremno biti plaćeno manje, no jedino uz obavljanje posla koji ima veće značenje. S ovim istraživanjem povezano je još jedno u kojem je došlo do rezultata da bi se zaposlenici odrekli dvadeset i tri posto njihovih doživotnih primanja imajući posao s određenim značenjem. Kako bi se bolje dobila slika i razumio ovaj rezultat, kao primjer se može staviti da prosječni Amerikanac oko dvadeset posto svoga primanja stavlja sa strane za stanove, kuće ili apartmane u kojima žive. Prema ovome se može zaključiti kako im je zapravo važnije koji će posao imati nego krov na glavom. Često se u toj situaciji zna reći kako su bitne stvari za svakodnevni život: hrana, odjeća, prostor u kojem se živi i: smislen posao, odnosno posao sa značenjem. Ovim rezultatima se odgovorilo na pitanje koliko bi taj smislen posao koji zaposlenici žele, koliko bi pojedinog zaposlenika koštao.

Osim toga koliko bi zaposlenika koštao posao s posebnim značenjem, htjelo se istražiti koliko bi to isto koštalo poduzeće, organizaciju i slično. Rezultati su, kako se dalo i zaključiti, potpuno suprotni. Naime, zaposlenici koji rade takav tip posla za kojeg misle da je smislen i da ima određeni stupanj značenja, za njega su spremni raditi nekoliko sati više tijekom tjedna ili raditi nekoliko dana godišnje, a da im to nije plaćeno. Također osjećaju veće zadovoljenje na poslu što također dovodi i do veće produktivnosti. Budući da je u današnje vrijeme nastao trend stalnog mijenjanja radnih mjesta, poduzeća koja osiguraju zaposlenicima posao koji je prethodno opisan, šezdeset i devet posto je manje vjerojatno da će zaposlenik otići s tog posla. Što je, naravno, poduzeću u cilju da dolazi do što manje migracija zaposlenika jer im to zadaje velike troškove. Voditelji istraživanja su tijekom uspostavljanja gore navedenih rezultata procijenili kako bi poduzeće ostvarilo godišnje po zaposleniku oko devet tisuća dolara.

No, ipak stvarnost je potpuno drukčija jer poduzeća ne omogućuju zaposlenicima takav posao. Samo jedan zaposlenik među dvadeset ispitanih može osjeniti svoj posao značajnim, dok ostali ispitanici tako ne misle. Visoko talentirani zaposlenici imaju mogućnost tražiti ono što žele uključujući i značenje istog te ako to ne dobiju odlaze iz poduzeća i traže novo radno mjesto. Poslodavci su u toj situaciji u problemima jer ili moraju odgovoriti na potražnju svojih zaposlenika ili gube talent koji pojedini zaposlenici imaju a s time i produktivnost koja je povezana s talentom. Izgradnja većeg značenja posla, za poduzeća više nije nešto što se može birati hoće li se to osigurati ili ne. Došlo je vrijeme kada je to postalo nešto što svako poduzeće treba imati kako bi zadržao visoko talentirane zaposlenike u svome poduzeću. (hbr.org, 2018.)

## **6. ZAKLJUČAK**

Nakon što su se navele sve vrste nagrada koje zaposlenicima povećavaju motivaciju te se definirale vrste motivacija koje postoje i kako nagrade na svaku utječu, mogu se zaključiti dvije stvari. Prva je da svaka nagrada, bila ono materijalna ili nematerijalna, ima svoje prednosti i nedostatke. Pogrešno je razmišljati da nagrade donose samo pozitivne stvari i da samo povećavaju motivaciju zaposlenika iako je i to slučaj. Druga stvar, koja je povezana s prethodnom, je ta da se zaposlenika ne može motivirati ako on to ne želi. Ni jedna od ovih nagrada koje su navedene u radu, ali ni brojne druge koje još postoje, ne mogu motivirati a kamoli povećati motivaciju zaposlenika za radom ako on to sam ne želi. Jer se nagrade ne koriste kako bi stvorile motivaciju kod zaposlenika, nego kako bi je povećale. Početna motivacija za poslom mora početi od samog zaposlenika, a za njezino povećanje, ili ipak smanjenje u nekim slučajevima, zaslužno je poduzeće i njihove vrste nagrađivanja i sami pristup. Tijekom opisivanja nagrada i kako one funkcioniraju, moglo se uvidjeti kako je potrebno jako malo od strane poduzeća da nešto poduzme u vidu nagrađivanja zaposlenika, a da za zaposlenika ima veliko značenje. Najčešće su prisutne takve predrasude da zaposlenici trebaju velike plaće, skupe automobile i slično kako bi bolje radili svoj posao. To se moglo i vidjeti iz američkog istraživanja koje je detaljnije objašnjeno u prethodnom poglavlju; gdje su zaposlenici bili u stanju imati i manje plaće, ali da im posao koji rade ima neko značenje što

znači da je potrebno da ima neku svrhu i da se zna zašto se taj posao radi, a ne da se samo obavlja bez poznatog razloga.

No, zapravo primarna stvar koja se treba svakom zaposleniku pružiti je upravo znak da se primjećuje koliko se trude i marljivo rade svoj posao. Ondje sve proizlazi. Kada on shvati da se ipak uviđa što on radi za poduzeće i koliko mu doprinosi, njegova motivacija i želja za radom će biti veća nego što će biti slučaj pomoću primjerice materijalnih vrsta nagrađivanja.

## LITERATURA

### Knjige:

- Denny R. (2000.)- *"Motivirani za uspjeh"*- M.E.P. Consult, Zagreb
- Galetić L. (2015.)- *"Kompenzacijski menadžment"* - Sinergija, Zagreb
- Milkovich George T., Newman Jerry M. (2006.)– *"Plaće i modeli nagrađivanja"*- Masmedia, Zagreb
- Požega Ž. (2015.)- *"Menadžment ljudskih resursa -upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću"*- Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku
- Zelenika R., (2000.)- *"Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela"*- Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci

### Ostali izvori:

- hbr.org; 9 Out of 10 People are Wiling to Earn Less Money to Di More-Meaningful Work, dostupno na: <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work> (pristupljeno: 25.06.2022)
- Ister S.(2019.)- *"Profit sharing i dioničke opcije u funkciji grupnih poticajnih sustava nagrađivanja"* – dostupno na:

<https://repozitorij.unizd.hr/islandora/object/unizd%3A3068/datastream/PDF/view>

(pristupljeno: 21.06.2022.)

- medium.com; The importance of intrinsic motivation; dostupno na: <https://medium.com/career-and-motivation/the-importance-of-intrinsic-motivation-923fcd36a890> (pristupljeno: 21.06. 2022.)
- prirucnik.com; Vanjska motivacija: što je to i kako djeluje?; dostupno na: <https://prirucnik.hr/vanjska-motivacija-sto-je-to-i-kako-djeluje/> (pristupljeno: 21.06.2022.)
- Stojić I. (2017.), "Analiza kompenzacijskog sustava i sustava motiviranja na primjeri poduzeća Zec d.o.o."- dostupno na: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:1064/datastream/PDF/download> (pristupljeno: 22.06. 2022)
- Šuveljak B., (2021.), "Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika"- dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:720868> (pristupljeno: 25.6.2022.)
- verywellmind.com; What is instrinsic motivation?; dostupno na: <https://www.verywellmind.com/what-is-intrinsic-motivation-2795385> (pristupljeno: 18.06.2022.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Izravne i neizravne materijalne kompenzacije za pojedinca i poduzeće

Slika 2. Faktori vrsta motivacija kod zaposlenika