

# SUSTAVI STIMULIRANJA ZAPOSLENIKA

---

**Bakić, Enio**

**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:145:248213>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-02**



*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)

Enio Bakić

**SUSTAVI STIMULIRANJA ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (Menadžment)

Enio Bakić

## **SUSTAVI STIMULIRANJA ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010225200

e-mail: bakicenio@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study (Management)

Enio Bakić

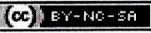
**EMPLOYEE STIMULATION SYSTEMS**

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 ZAVRŠNI  
(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:** Enio Bakić

**JMBAG:** 0010225200

**OIB:** 73377487976

**e-mail za kontakt:** bakicenio@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski studij Menadžment

**Naslov rada:** Sustavi stimuliranja zaposlenika

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** prof. dr. sc. Željko Požega

U Osijeku 2022. godine

Potpis \_\_\_\_\_

*E. Bakić*

## **Sustavi stimuliranja zaposlenika**

### **SAŽETAK**

Glavna svrha ovoga rada bila je proučiti i istražiti sustave stimuliranja, odnosno kako motivacija i nagrađivanje utječu na učinkovitost zaposlenika. Kako zaposlenici, tako su i menadžeri u poduzećima jako važan čimbenik pri postizanju ciljeva. Menadžment mora promatrati svoje zaposlenike tijekom nekog vremena i na taj način odlučiti kako će ih nagraditi i motivirati. Menadžeri to obavljaju putem raznih metoda i svaki od njih posjeduje određena znanja i tehnike koje imaju velik utjecaj na zaposlenike te ih to dijeli na bolje i lošije. Nagrađivanje je jedno od najefikasnijih motivacijskih alata i upravo zbog toga je vrlo bitno kod povećanja efikasnosti zaposlenika. Djelatnik koji je dovoljno motiviran više će se usmjeriti na izvršenje zadanih ciljeva. Najbitnije je da motivacija ne izostane jer onda dolazi do raznih teškoća u organizaciji, kao što je nezadovoljstvo koje se može negativno odraziti na kvalitetu rada zaposlenih.

**Ključne riječi:** poduzeće, motivacija, nagrađivanje, zaposlenici, menadžment

## **Employee stimulation systems**

### **ABSTRACT**

The main purpose of this work was to study and investigate stimulation systems, that is, how motivation and rewards affect employee efficiency. Just like employees, managers in companies are a very important factor in achieving goals. Management must observe its employees over a period and thus decide how to reward and motivate them. Managers do this through various methods and each of them possesses certain knowledge and techniques that have a great impact on employees, and this divides them into better and worse. Rewarding is one of the most effective motivational tools and that is why it is very important in increasing the efficiency of employees. An employee who is sufficiently motivated will focus more on the execution of the set goals. The most important thing is that motivation is not lacking, because then there are various difficulties in the organization, such as dissatisfaction, which can have a negative impact on the quality of the employees' work.

**Keywords:** company, motivation, rewarding, employees, management

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	2
1.2. Metodologija rada.....	2
1.3. Struktura rada .....	3
2. LJUDSKI RESURSI.....	4
2.1. Upravljanje ljudskim resursima.....	4
2.2. Procesi upravljanja ljudskim resursima .....	7
2.3. Planiranje ljudskih resursa.....	7
2.4. Strategijski menadžment ljudskih resursa .....	8
3. MOTIVACIJA .....	9
3.1. Sadržajne teorije motivacije .....	10
3.2. Procesne teorije motivacije.....	14
3.3. Važnost motivacijskih tehnika.....	16
4. NAGRAĐIVANJE .....	17
4.1. Materijalno nagrađivanje .....	18
4.2. Nematerijalno nagrađivanje.....	19
4.3. Destimulativno nagrađivanje .....	21
4.4. Veza između motiviranja i nagrađivanja .....	22
5. ZAKLJUČAK .....	24
POPIS LITERATURE .....	25



## 1. UVOD

Ovaj završni rad prikazuje čitav sustav stimulacije i motivacijskih tehnika koje su korištene prilikom kreacije stimulativnog okruženja za zaposlenike koji rade u poslovnim organizacijama. Glavno polazište bili su zaposleni u organizaciji te način na koji njihovo stimuliranje ima utjecaj na to da učinkovito pridonose stvaranju ciljeva organizacije. Bitan čimbenik u svakoj organizaciji je motivacija te bez nje izostaje šansa za uspjehom. Zato je vrlo bitno spoznati što to može potaknuti zaposlenika na efektivan rad. Pritom glavnu ulogu imaju stimulacijski sustavi koji moraju biti ispravno razvijeni i koji se moraju neprestano nadograđivati s ciljem da se postižu željeni i zacrtani rezultati. Zaposlenici čine ključan resurs svake organizacije pa tako oni moraju biti spremni i motivirani na to da ulože maksimalan trud prilikom obavljanja svojih zadataka s ciljem da poduzeće posluje što uspješnije.

Većina poduzeća i organizacija kao najvažniji resurs navode svoje zaposlenike koji su ti o kojima uspjeh organizacije neprestano ovisi jer oni svojim vještinama i znanjima mogu doprinijeti ostvarenju poslovnih rezultata. Stoga je nužno to da organizacija uspostavi odgovarajuće stimulacijske sustave i stvori poticajna okruženja za svoje zaposlenike. Zaposlenici vole osjećaj pripadanja zajednici u kojoj rade. Kako bi se zaposlenici u poslovnoj atmosferi osjećali ispunjenima, oni moraju biti motivirani. Zaposlenici su motivirani onda kada znaju što moraju raditi i kada vjeruju da to obavljaju uspješno. Motiviranost će kod ljudi rasti kod onih poslova koji imaju razumljive rezultate i očekivanja, kao i odgovornosti koje se prenose na zaposlenike.

Osim toga zaposleni žele dobiti priznanje za svoja dostignuća te da ih se poštuje za doprinos koji ulažu u organizaciju. Drugi način da se iskaže zahvalnost prema zaposlenima je upravo odavanje priznanja. Kada je zaposlenik osobno ostvaren, tada je to za njega izuzetno motivirajuće, no kada se njegovo dostignuće primijeti i kada mu se za to da određena vrijednost, tada je zaposlenik još više motiviran. Zaposlenici moraju vidjeti da njihov rad i trud nisu neprimijećeni te da imaju određeni doprinos za organizaciju. Kada zaposlenici sudjeluju u ostvarenju cilja, tada se osjećaju potrebnima i važnima te se u njima budi duh zajedništva i osjećaj zadovoljstva. Ljudi trebaju dobiti priliku da sudjeluju u novim poslovima te da stječu nova znanja i nove vještine, što ih dodatno može motivirati da u svom poslu budu još bolji.

## **1.1.Predmet i cilj rada**

Predmet i cilj završnog rada su analizirati i prikazati sustav stimulacije zaposlenika u organizaciji. Osim toga, analizirat će se sama motivacija te sustavi nagrađivanja kako bi se ona povećala, a koji su vidljivi u obliku materijalnog, nematerijalnog i destimulativnog nagrađivanja. Cilj stimuliranja zaposlenika je taj da ih se potakne na to da se oni sami mogu zauzeti za ostvarenje cilja poduzeća. Kada organizacije ne vode brigu o svojim zaposlenicima i njihovoj motivaciji, to dovodi do nezadovoljstva koje se odražava na kvalitetu samog rada u organizaciji. U skladu s navedenim, organizacije moraju uočiti predanost i trud koji zaposlenici ulažu u obavljanje zadataka te ih za to adekvatno nagraditi. Stimulacija je od ključne važnosti za postizanje uspjeha u organizaciji jer zaposlenici koji su zadovoljni mogu stvoriti uspješnu tvrtku.

## **1.2.Metodologija rada**

Pri prezentaciji i formulaciji rezultata analize dostupne literature ovog završnog rada koristila se kombinacija znanstvenih metoda (Milas, 2005). Za vrijeme uporabe metoda istraživanja koristili su se članci, knjige i dostupna literatura domaćih i stranih autora koja je vezana uz samo područje koje se završnim radom istražuje, a to je stimulacija zaposlenika u organizacijama.

Korištene metode tijekom pisanja ovog završnog rada su (Milas, 2005):

- metoda analize,
- metoda sinteze,
- metoda indukcije,
- metoda komparacije,
- metoda generalizacije.

Metodom analize opsežni će se zaključci znanstvenog istraživanja razložiti na jednostavne dijelove, a metodom sinteze će se jednostavni elementi spojiti u cjelinu. Metodom deskripcije

će se nastojati opisati činjenice, dok metoda indukcija daje mogućnost da se na temelju pojedinačnih činjenica mogu donijeti zaključci koji će biti općeniti. Metoda komparacija se odnosi na uspoređivanje činjenica, pojava i procesa koji su srodni ili isti te na utvrđivanje njihovih sličnosti i razlika. Metoda generalizacija predstavlja metodu kojom će se formulirati završne misli o ovom istraživanju u zaključnom dijelu rada.

### **1.3.Struktura rada**

Ovaj završni rad sastoji se od šest glavnih poglavlja. Prvo poglavlje predstavlja uvod u kojem se analiziraju ključni pojmovi, predmet i cilj rada, korištena literatura te se opisuje struktura završnog rada. Drugo poglavlje analizira ljudske resurse, pojam i značenje, kao i njihovu važnost u organizaciji. Nakon toga slijedi treće poglavlje koje analizira pojam i značenje motivacije – što je, koliko je važna za organizaciju i zaposlenike, ukratko se predstavljaju sadržajne teorije motivacije, kao i procesne. Četvrto poglavlje analizira pojam i značenje nagrađivanja, što je ono i na koji način se može ostvariti, odnosno analizira se materijalno, nematerijalno i destimulativno nagrađivanje, kao i veza koja postoji između nagrađivanja i motivacije kod zaposlenika neke organizacije. Naposljetku samog rada nalazi se zaključak u kojem se rezimira sve ono što je do tad u radu bilo analizirano te se postavlja kratak osvrt od samog autora rada.

## 2. LJUDSKI RESURSI

Svijet danas predstavlja svijet organizacije, dok njeni zaposlenici imaju značaj i važan su čimbenik svih organizacija. Ljudski resursi i ljudi te upravljanje njima predstavljaju glavne pojmove koje danas koriste menadžeri i organizacije. Ljudski potencijal i ljudski resursi istoznačnice su kao što je i menadžment ljudskih potencijala i upravljanje ljudskim resursima.

### 2.1. Upravljanje ljudskim resursima

S ciljem razumijevanja pojma menadžmenta ljudskih resursa nužno je najprije pojasniti pojmove *menadžment* i *ljudski resursi*. Autori Gutić i Peterschik (2013:23) naveli su da je suvremeni menadžment „sustavan i cjelovit pristup koordinacije i vođenja određenih i mogućih resursa, pomoću općih i specifičnih znanja koji je točno definiran i determiniran poslovima, zadacima, poslovnim funkcijama ili poslovnim podsustavima, s temeljnim ciljem ostvarivanja misije i zajedničkih ciljeva poduzeća na svrsishodan način“. Prema autoru Bahtijarević-Šiber (1999) ljudski resursi predstavljaju ukupno znanje, vještine, kao i kreativne mogućnosti i sposobnosti, odanost i motivaciju koju neke organizacije imaju, dok upravljanje ljudskim resursima označava razvojnu i dinamičnu funkciju koja je sastavljena od niza aktivnosti koje su međusobno povezane i zadaća koje su usmjerene na to da se osiguraju dovoljan broj i struktura zaposlenika, njihova znanja, interesi, vještine, i oblici ponašanja koji su potrebni organizaciji za ostvarenje njenih ciljeva.

Velika pažnja pridaje se upravo upravljanju ljudskim resursima. Naime, ljudi se međusobno razlikuju, pa je tako svaki čovjek jedinstven i neponovljiv te ne postoji jednostavno pravilo z radu s ljudima koje se primjenjuje isto na sve i koje će zajamčiti veliki uspjeh. Glavni zadaci pri upravljanju ljudskim resursima su da se planiraju ljudski potencijali na način da se popune radna mjesta u organizaciji, da se prati uspješnost te da se nagrađuje i motivira sve one djelatnike koji su kvalitetni. To se postiže i tako da im se pruža stalna izobrazba, razvoj karijere i usavršavanje (Sikavica i sur., 2008). Upravljanje ljudskim resursima u organizaciji predstavlja zadaću koja se odnosi na skup zadataka i aktivnosti koje se povezuju s održavanjem i razvojem stručne radne snage koja se nalazi u organizaciji. Organizacija mora efektivno organizirati svoje zaposlenike kako bi što prikladnije i uspješnije mogla postići svoje ciljeve. Upravljanje

ljudskim resursima predstavlja strateški i cjelovit pristup koji se odnosi na upravljanje najvrjednijom imovinom neke organizacije, a to su njeni zaposlenici koji pridonose postizanju njenog cilja (Bahtijarević-Šiber, 2014:5).

Menadžment ljudskih resursa predstavlja mladu znanstvenu disciplinu unutar menadžmenta koja uključuje desetke različitih znanstvenih disciplina i područja, a to su:

- „menadžment,
- druge znanstvene discipline poslovne ekonomije,
- opća psihologija,
- sociologija,
- socijalna psihologija,
- antropologija,
- povijest,
- obrazovne (edukacijske) znanosti,
- pravne znanosti,
- političke znanosti“ (Gutić, Peterschik, 2013:51).

Brojni su ciljevi upravljanja ljudskim resursima; u prvom redu poslovni. Nužno je osigurati određen broj zaposlenika koji imaju određene kvalitete koji će na pravi način moći iskoristiti svoj potencijal kako bi se ostvario cilj organizacije te kako bi se povećala njena uspješnost i konkurentnost. Drugi ekonomski ciljevi su rast profitabilnosti i proizvodnosti, kao i smanjenje sveukupnih troškova, osiguranje konkurentske sposobnosti te rast sveukupne organizacijske uspješnosti. Nakon toga dolaze socijalni ciljevi koji se odnose na zadovoljenje potreba, interesa i očekivanja samih zaposlenika, poboljšanje njihove socioekonomske pozicije, osiguranje stalnog zaposlenja te podizanje kvalitete radnog života zaposlenika. Naposljetku, tu su i ciljevi fleksibilnosti, odnosno stvaranje smanjenog otpora prilikom raznih kvantitativnih, kvalitativnih i strukturnih promjena unutar organizacije (Sikavica i sur., 2008:598).

Istraživanje autora Tay, Tan i Yahya (2017) pokazuje koliko je uistinu jaka funkcija koju obavljaju ljudski resursi, gdje je jasno dokazano da se praksa ljudskih resursa kao što je selekcija ili regrutacija, pa i naobrazba i razvoj zaposlenika, direktno povezuje s čitavom etičkom klimom u organizaciji.

Pritom organizacije razvijaju etičku klimu tako da stvaraju organizacijske vrijednosti kao što su integritet i poštovanje, koje predstavljaju vodiče za ponašanje svih zaposlenih. Prilikom

stvaranja klime snažan utjecaj imaju procesi upravljanja ljudskim resursima, na čiji menadžment isto tako utječu brojni vanjski i unutarnji faktori. Stručnjaci i menadžeri za ljudske resurse moraju imati razumijevanja za važnost i djelovanje koje zaposlenici imaju za čitave organizacije, jer upravo oni određuju koje su njene zadaće i aktivnosti. Isto tako oni su svjesni brojnih čimbenika, kako vanjskih tako i unutarnjih te im se uvijek trebaju prilagođavati i uvoditi promjene, ukoliko je to potrebno.

Ekonomski sustav, tržište rada, institucionalni uvjeti, tehnologija i kultura društva predstavljaju vanjske čimbenike koji su bitni za upravljanje ljudskim resursima. S druge strane, unutarnji čimbenici imaju veliko značenje za menadžment, a to su: poslovna strategija, veličina organizacije, tehnološka opremljenost, vrsta djelatnosti, organizacijska kultura te životni ciklus organizacije (Sikavica i sur., 2008:601).

Menadžment ljudskih potencijala predstavlja kompleksan pojam koji se sastoji od sljedećih karakteristika:

- predstavlja najučinkovitiji dio suvremenog menadžmenta;
- glavna menadžerska funkcija je upravljanje ljudskim potencijalom;
- potreban je u svim organizacijama, proizvodnji, uslužnoj industriji, neprofitnim organizacijama, državnim, privatnim itd.;
- usmjerava se na čovjeka koji predstavlja početak i smisao postojanja svih organizacija;
- predstavlja važan dio održivog društvenog razvoja jer se on temelji na intelektualnom kapitalu;
- predstavlja poveznicu koja se javlja između ljudi u organizacijama i društvu;
- predstavlja poslovnu funkciju koja je nadređena svim ostalim funkcijama koje se nalaze u samoj organizaciji (Gutić i sur., 2018:43).

## **2.2. Procesi upravljanja ljudskim resursima**

Mnogobrojne su funkcije koje definiraju koncepte upravljanja ljudskim resursima te ih nije moguće pobrojati jer su u svakoj organizaciji različite. Česte funkcije u organizacijama su praćenje i analiziranje tržišta rada, prikupljanje i odabiranje ljudi, planiranje, uvođenje u poslovne aktivnosti, praćenje radnih učinkovitosti zaposlenika, nagrađivanje, motivacija, ulaganje u izobrazbu, informacijski sustav ljudskih resursa i ostalo (Gutić i sur., 2018:42). Provedbom funkcija i procesa ljudskih resursa u organizacijama zapošljavaju se ljudi; vrše se selekcije onih koji su najkompetentniji, zatim se prati njihova učinkovitost koja se nagrađuje prema zaslugama tako da ih se unaprijedi ili, s druge strane, kazni/otpusti. Sve organizacije su posebne na svoj način, a kako bi mogle biti uspješne i uspješno upravljati ljudskim resursima moraju graditi svoje temelje na implementaciji i provedbi procesa upravljanja ljudskim resursima te prilagoditi isto svojim vlastitim potrebama.

## **2.3. Planiranje ljudskih resursa**

Planiranje ljudskih resursa predstavlja postupak kojim se proučava koliki je broj ljudi i kojih kvalifikacija potreban u organizaciji na određenim radnim mjestima. Isto tako ono predstavlja operativni dio strategijskog menadžmenta. Planiranje ljudskih resursa vodi se sljedećim pitanjima:

- Koliko ljudi je potrebno da se ostvari poslovni plan?
- Kakvi ljudi su potrebni, koja znanja i kakve vještine trebaju posjedovati?
- Na koji će se način pronaći takvi ljudi?
- Kako pripremiti sadašnje zaposlenike za sve nove izazove poslovanja koji se javljaju u budućnosti? (Bahtijarević-Šiber, 1999:183).

Usprkos tome što rukovodstvo ponekad olako shvaća ljudske resurse i njihovo planiranje, valja naglašavati kako njegovo neplaniranje može biti nepovoljno ili skupo za samo poduzeće i organizaciju. Nedostatak odgovarajućih ljudi, kao i njihovih znanja i vještina, usporava razvoj organizacije, a kada se planiraju ljudski resursi, tada se odgovara na izazove koji se postavljaju pred samu organizaciju te se unaprijed predviđaju situacije i potencijalne posljedice. Tako se i sama organizacija može zaštititi od propadanja. Razlozi za planiranje ljudskih resursa su sljedeći:

- nedostatak radne snage na tržištu rada,
- kritičnost zaposlenika kao resursa,
- troškovi zapošljavanja,
- nove tehnologije,
- vrijeme uloženo za edukaciju i razvoj zaposlenika,
- demografske promjene (Bahtijarević-Šiber, 1999:186).

Neke od prednosti planiranja ljudski resursa su te da organizacija postaje sposobnija, spremnija i prilagodljivija na nove izazove. Planiranjem se može utjecati na djelotvornost te na ravnomjerno raspoređivanje zaposlenika; u konačnici i na postizanje njihovog zadovoljstva. Planiranje je poprilično zahtjevan proces pa menadžment organizacije ima zadatak kvalitetno obaviti svoj posao, odnosno učinkovito upravljati ljudskim resursom organizacije, koji je ujedno i najvažniji.

#### **2.4.Strategijski menadžment ljudskih resursa**

Ukoliko se pođe od pretpostavke da ljudi predstavljaju najvažniji resurs neke organizacije, tada se može zaključiti kako ta organizacija u svojoj strukturi ima i funkciju upravljanja ljudskim resursima. Ipak, određene organizacije ne žele prihvatiti svoje zaposlenike kao svoj najvrjedniji resurs pa se prema njima odnose bez umjeravanja, podrške i pravog vodstva. Nužno je da strategijski menadžment ljudskih resursa bude usklađen sa strategijama organizacije jer se sustavnim razvojem ljudskih resursa postiže ostvarenje strategijskih ciljeva organizacije i njenog poslovanja. Brojni su razlozi za to da se uvede strategijski menadžment ljudskih resursa, a jedan od glavnih je postojanje turbulencija na tržištu, kao i postojanje neizvjesnosti u poslovnim okolinama, pa je tako sposobnost ubrzane reakcije i neprestane promjene nužna kako bi se jačale konkurentske sposobnosti i prednosti koje organizacija ima (Bahtijarević-Šiber, 1999:127).

Svrha svake organizacije treba biti pronalaženje kvalitetnih ljudi koji će obavljati svoj posao u organizaciji. Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća poslove koji se odnose na planiranje radnih mjesta, odabiranje zaposlenika koji su na to radno mjesto predviđeni, utjecaj na njihovu motiviranost i entuzijazam, kao i utjecaj na njihovu predanost poslu koji obavljaju. Motivacija predstavlja temeljni pokretač ljudskih resursa te stvara obvezu kod svakog menadžera da



razumije ljudsku prirodu te da odabere odgovarajuće materijalne i nematerijalne metode i tehnike kako bi ostvario visoku motiviranost svojih zaposlenika.

### **3. MOTIVACIJA**

Motivacija kao pojam označava skup pobuda koje čovjeka pokreću na aktivnost. Ona se može pojasniti tako da se promatra kao misaona konstrukcija i kao pomoćna veličina koja nastoji objasniti određeni način ponašanja kod ljudi. Ljudskim akcijama upravljaju vjerovanja, saznanja, predviđanja i mišljenja. Unutar motivacije se nalazi čitav motivacijski proces koji se sastoji od pojave potrebe do postizanja nekog zacrtanog cilja. Navedeno predstavlja proces u kojem se iz ljudske potrebe razvijaju motivi koji čovjekovo ponašanje potiču i usmjeravaju prema ostvarenju ciljeva. Zajednički je to pojam za sve unutarnje faktore koji povezuju fizičku i intelektualnu energiju, započinju i organiziraju individualne aktivnosti i koji usmjeravaju ponašanje te mu daju intenzitet, smjer i trajanje. Valja naglasiti kako su ciljevi i motivi u čvrstom međuodnosu. Cilj predstavlja stanje nerealiziranog ili realiziranog motiva te povećava snagu kod motiva izazvanih potrebom, dok s druge strane motiv definira ciljeve nekog ponašanja. Motivacija se može promatrati kao reakcija koja je lančana i koja dovodi do ciljeva ili želja kojima osoba teži. Sve to može uzrokovati pojavu napetosti koja će dovesti do radnje koja nastoji ostvariti cilj, što rezultira zadovoljstvom (Jambrek, 2008).

Motivacijski lanac, tj. slijed lančane reakcije takav je da se najprije javlja potreba, potom želja koja će dovesti do stanja napetosti, što će dovesti do poduzimanja određenih akcija koje će rezultirati zadovoljstvom.

Složenost motivacijskog lanca leži u tome što određene potrebe nisu neovisne o okolini pojedinca, nego baš suprotno – nalaze se u stanju međusobne ovisnosti. Navedeno je posebno vidljivo kod potreba na višim razinama. Naime, nečije unapređenje na poslu stvorit će napetost kod nekog drugog te će ga potaknuti na to da krene u akciju, koja će dovesti do njegovog unapređenja. Ali, motivacijski lanac može izgledati i tako da potrebe neće uzrokovati određeno ponašanje, nego će rezultirati iz ponašanja. Autori Porter i Miles naglašavaju da postoje grupe brojnih faktora koji mogu utjecati na motiviranost i motivaciju, a to su:

- karakteristike posla,
- karakteristike pojedinca,
- karakteristike organizacije.

Karakteristike posla odnose se na zahtjevnost, složenost, autonomnost radnog mjesta. U procesu dodjele posla nužno je uskladiti karakteristike posla s karakteristikama pojedinca. Karakteristike pojedinca obuhvaćaju njegove vrijednosti, stavove, mišljenja, vjerovanja, interese i potrebe, a različiti su za svaku osobu, pa je za motivaciju različitih zaposlenika važno da menadžment bude svjestan da postoje razlike s ciljem poticanja onih koje će doprinijeti ostvarenju ciljeva organizacija na ispravan način. Karakteristike organizacije odnose se na norme, pravila i procedure, praksu menadžmenta, personalnu politiku i sustav nagrađivanja kojima se pridonosi uspješnosti samog poduzeća. Nužno je to da se privuku novi zaposlenici te da se zadrže stari. S obzirom na složenost pojma motiviranosti i motivacije utvrđuju se brojne teorije koje su različite prema načinu na koji promatraju osnove i uzroke ljudskog ponašanja. Glavne skupine teorija su procesne i sadržajne teorije motivacije, a koje su detaljnije opisane u nastavku ovog završnog rada.

### **3.1. Sadržajne teorije motivacije**

Sadržajne teorije motivacije tiču se determiniranja varijabli koje mogu utjecati na ponašanje zaposlenih s naglaskom na to da je ljudima potrebna motivacija kako bi mogli dobro raditi. Navedene se teorije zasnivaju na konceptu potreba kojima je temelj analiziranje značenja individualnih potreba zaposlenika na ponašanje prilikom rada. Navedene teorije pokušavaju pojasniti zašto pojedinci određene faktore (primanja, sigurnost, napredovanje) žele, a druge ne (Buble, 2006). Sadržajne teorije motivacije su:

- teorija hijerarhije potreba,
- teorija trostupanjske hijerarhije,
- teorija motivacije postignuća,
- dvofaktorska teorija motivacije,
- teorija motivacije uloga (Buble, 2006).

Američki psiholog Abraham Maslow autor je teorije hijerarhije potreba – najpopularnije teorije motivacije u literaturi i praksi. Ona je utemeljena na pretpostavkama o kompleksnosti ljudskih potreba i ličnosti koje se javljaju tako što su strukturirane prema određenoj hijerarhiji. Potrebe su grupirane u pet kategorija, a to su:

- fiziološke potrebe,

- potreba za sigurnosti,
- potreba za poštovanjem,
- potreba za ljubavi,
- potreba za samoaktualizacijom.

Više razine potreba zahtijevaju više preduvjeta, a oni kod kojih su zadovoljene dvije razine, pridaju veću važnost višoj razini potreba nego nižoj. Primjer za to je sljedeći: ako je netko nezaposlen i pritom je nesiguran u sebe, tada će potraga za poslom odrediti što će ta osoba raditi. Samopouzdan djelatnik, s druge strane, naginje stvaranju dobre atmosfere, dobiva poštovanje te se dalje obrazuje kako bi dobio mogućnost napredovanja (Buble, 2006).

Kada je neka od navedenih potreba zadovoljena, tada motiviranost prelazi na iduću razinu na hijerarhiji potreba koja nije zadovoljena. Na toj osnovi Maslow razvija temeljne postavke teorije, a one glase:

- 1) pojavljivanje određene potrebe najčešće je uvjetovano ranijim zadovoljenjem neke druge potrebe koja je bila „važnija“,
- 2) nijedna potreba/želja ne mogu biti promatrane izolirane, jer su povezane sa stanjem nezadovoljavanja ili zadovoljavanja drugih potreba na hijerarhijskoj ljestvici.

Američki psiholog Clayton Paul Alderfer razvio je teoriju trostupanjske hijerarhije, proširenu i modificiranu Maslowljevju teoriju hijerarhije potreba. Kako bi prevladao strogu stratifikaciju hijerarhije potreba, novim složenim i više razrađenim pristupom pretpostavlja da se motivacija bazira na tri temeljna elementa prema kojima sama teorija i dobiva ime – ERG teorija (*Existence-Relatedness-Growth*), a to su:

- 1) egzistencijalna potreba (E),
- 2) potreba povezanosti (R) i
- 3) potreba za rastom i razvojem (G).

Autor je smatra kako važnost određene potrebe ne može utjecati na zadovoljenje same potrebe koja se nalazi niže na ljestvici, nego da to može imati utjecaj na zadovoljavanje potreba koje se nalaze iznad. Odnosno, smatra da se radi o vezi koja je dvosmjerna i između koje postoji određena potreba, odnosno navedena teorija predstavlja simultano djelovanje svih navedenih potreba. Također, nezadovoljenje jedne potrebe izazvat će frustriranost koja se nakon toga kompenzira sa zadovoljavanjem potrebe iz druge kategorije potreba. Primjer za to je kada poduzeće nije u mogućnosti zaposleniku osigurati zadovoljenje egzistencijalnih potreba u vidu

željene plaće, tada će zaposlenik to nadomjestiti zadovoljenjem potrebe za povezanosti sa svojim kolegama ili će se samoostvariti kroz kreativan rad (Buble, 2006).

Teoriju motivacije postignuća potpisuju autori McClelland, Atkinson, Clark i Lowel, a poznata je pod imenom dvojice prvih autora koji su je nakon toga nastavili dalje razvijati. Teorija motivacije postignuća u prvom se redu bazira na motivaciji za rad. U njoj se motivacija shvaća kao određena struktura vrijednosti i stavova koja ukazuje na orijentiranost ljudi. Sami temelj teorije je isticanje potrebe ljudi za postignućem te težnja da ostvare određeni uspjeh. Navedena težnja predstavlja rezultat djelovanja dvije sile, a to je želja za uspjehom i želja da se neuspjeh izbjegne. Motivacija je uzrokovana individualnom procjenom vjerojatnosti da će se postići uspjeh ili neuspjeh. Ono što će u konačnici prevagnuti ovisi o težini samog zadatka koji se treba ostvariti. Naime, ukoliko je zadatak složeniji, tada postoji veća šansa da će se dogoditi neuspjeh, a ukoliko je lakši, tada je veća šansa za uspjehom, no čar uspjeha je obrnuta – bit će veća, tj. zadovoljstvo će biti veće ako je zadatak bio teži nego ako je bio lakši (Buble, 2006).

Potreba za moći javlja se prilikom postojanja želje da se utječe i kontrolira ponašanje kod drugih ljudi. Ona predstavlja motiv da poduzeće preuzima više menadžerske pozicije koje će zahtijevati zaposlenike koji se usmjeravaju na rad drugih. Afilijativna potreba izražava sklonost prema povezanosti i pripadanjem drugim ljudima, odnosno navedeni pojedinci žele one poslove koji uključuju socijalne interakcije. Teorija motivacije postignuća više se usmjerava na motiviranje kod menadžera nego na motiviranje kod samih izvršitelja, a posebno su angažirani izvršitelji na rutinskim i ponavljajućim zadacima (Buble, 2006).

Dvofaktorska teorija motivacije najviše se odnosi na radne situacije i klasifikacije faktora za rad, a ne na potrebe kao što je to bio primjer kod prethodnih teorija. Nju je osmislio američki psiholog Frederick Irving Herzberg koji smatra da je zaposlenik najviše motiviran onda kada je posao organiziran na način da obavljanje istog dolazi s povratnim informacijama i izazovima koji će pomoći da se zadovolje ljudske potrebe s viših razina, kao što su priznanje ili postignuće. Prema autoru, navedene su potrebe razmjerno nezasićne pa sami poslovni izazovi i priznanja nude ugrađene motivacijske generatore. Zadovoljavanje potrebe koja dolazi s niže razine, kao što je bolja plaća ili bolji radni uvjeti, neće dovesti do istinske motivacije za radom nego će samo pridonijeti zadovoljstvu na radu, ali sa smanjenim dijelom motivacije. Ukoliko se navedene potrebe ne budu zadovoljavale u dovoljnoj mjeri, one će izazvati negativne emocije i demotivaciju kod zaposlenika (Buble, 2006).

Navedena teorija sastoji se od dva aspekta koja se razlikuju; prvi je teorija radnog ponašanja, a drugi je obogaćenje posla i program redizajniranja poslova koji se obavljaju. Dvije ključne pretpostavke na kojima je utemeljen navedeni model su:

1. Zadovoljstvo, kao i nezadovoljstvo, ne predstavljaju suprotne krajeve jednog kontinuuma. Suprotan kraj zadovoljstva bilo bi odsutnost istog, dok je suprotan kraj kontinuuma nezadovoljstva odsutnost zadovoljstva.
2. Postoje dvije kategorije motivacijskih faktora, a to su higijenski ili ekstrinzični te intrinzični motivatori. Ekstrinzični faktori povezuju se sa situacijama u kojima ljudi djeluju dok su intrinzični faktori vezani uz same poslove koje ljudi obavljaju.

Teoriju motivacije uloga razvio je John Miner koji je radio na razvoju koncepta motivacije u kojem se potrebe promatraju s aspekta raznih tipova uloga i poslova. Osobe tako na raznim položajima razvijaju razne potrebe. Poduzetnici imaju izraženu potrebu za uspjehom na tržištu koja se odnosi na izbjegavanje rizika i predviđanje istih te potrebu za inovacijama i povratnim informacijama. Menadžer posjeduje pozitivan stav prema autoritetima te ima potrebu za moći, natjecanjem, afirmacijom i odgovornim izvršavanjem svojih dužnosti. Kod stručnjaka se javljaju potrebe za učenjem i pomaganjem drugima te usavršavanjem, autonomijom, statusom i identificiranjem s profesijom. Navedena teorija ukazuje na postojanje raznih motiva za zaposlenike koji imaju neke od ključnih uloga u organizaciji (Buble, 2006).

### 3.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije za načelo imaju to da potrebe ljudi nisu dovoljan faktor objašnjenja radne motivacije pa u analizu svrstavaju i faktore kao što su: očekivanja, percepcija, vrijednosti i njihove interakcije. Ovim se teorijama nastoje objasniti ključni procesi koji dovode do određenog ponašanja ljudi u radnoj okolini. Najznačajnije su sljedeće procesne teorije motivacije (Buble, 2006):

- Vroomov kognitivni model motivacije,
- Porter – Lawlerov model očekivanja,
- Lawlerov model očekivanja,
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

Ove teorije često se nazivaju teorijama očekivanja jer naglašavaju očekivanja ljudi da će njihovo ostvarivanje ciljeva dovesti do željenih efekata.

Zaposlenici uglavnom neće posezati za nagradom koju ne smatraju privlačnom ili u situacijama kada su šanse za dobivanje nagrade minimalne. U temelju motivacijske teorije očekivanja američkog psihologa Victora Vrooma nalazi se opažanje da osoba u svakoj situaciji pribjegava racionalnom izboru između raznih alternativnih ponašanja i pritom procjenjuje efekte i značenje koje imaju za njega, naginjući jednima, a izbjegavajući ostale alternative. Glavni je problem detektirati zašto se netko odlučio za jednu te odbacio drugu alternativu. Nadalje, rješenje nalazi u konceptu valencije, konceptu očekivanja i konceptu instrumentalnosti (Buble, 2006). Objašnjenje za izbor neke alternative koncept valencije vidi u privlačnosti efekta koji odabrana alternativa ima za pojedinca. Sam izraz efekta, primjerice visina plaće, slabo je motivirajući faktor, a glavna se motivacijska snaga skriva u značenju koje taj efekt ima za osobu. Koncept očekivanja tumači izbor alternative očekivanjem pojedinca da je upravo tim izborom u mogućnosti ostvariti željene ciljeve, što znači da su pojedinčeva očekivanja bitan motivacijski faktor koji ga usmjerava prema postignuću. Primjerice, ukoliko zaposlena osoba očekuje da će kvalitetnijim radom ostvariti i bolji status, tada će zaista i bolje raditi. Koncept instrumentalnosti tumači izbor alternative očekivanom vezom između različitih efekata, na primjer, visokog radnog učinka i plaće, što znači da je za pojedinca značajna veza između cilja i uloženog napora. Stoga je intenzitet motivacije ravnomjerno povećavajuća funkcija valencije i očekivanja, a motivacija je produkt važnosti koju osoba pridaje ciljevima koje želi realizirati odabranom alternativom i njezinih očekivanja da će upravo tom izabranom alternativom to i

postići. Povećanje, tj. smanjenje bilo kojeg faktora utječe na intenziviranje ili opadanje motivacije (Buble, 2006).

Proširenje Vroomovog modela pomoću novih faktora daju Porter i Lawler koji smatraju da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i obavljanja radnih zadataka. Uz standardne faktore u procesnim modelima (nagrade, pravednost), Vroom uvodi i faktor sposobnosti i karakteristika pojedinca, percepciju uloge i zadovoljstvo (Bloom, 2006). Porter – Lawlerov model sastoji se od devet varijabli. Vrijednost nagrade te percepcija povezanosti nagrade i napora rezultiraju u trudu i naporu pojedinca koji će biti uloženi da bi se nagrada postigla. No, njegov učinak nije samo rezultat tog napora, već ovisi i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca te percepciji uloge koju ima u procesu rada. Rezultat učinka predstavljaju intrinzične i ekstrinzične nagrade, koje s percepcijom pravednosti tih nagrada kulminiraju satisfakcijom. U model su implementirane ove povratne sprege – između učinka i percipirane veze nagrade i napora te između zadovoljstva i vrijednosti nagrade (Buble, 2006).

Prema Lawlerovom stajalištu, u prethodnom modelu nije dovoljno detaljno razrađen koncept očekivanja u odnosima napor – učinak (N – I) te učinak – efekti (I – E). Iz tog razloga Lawler svoju pozornost usmjerava na definiranje faktora koji određuju individualna očekivanja, kako za relaciju napor – učinak, tako i za relaciju učinak – efekti. Istražujući relaciju N – I očekivanja, Lawler je definirao sljedeće faktore:

- objektivna situacija i individualna percepcija situacije,
- percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji,
- kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama,
- individualne karakteristike, posebno samopouzdanje.

Za relaciju I – E očekivanja najznačajniji faktori su:

- objektivna situacija i individualna percepcija situacije,
- percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji,
- kumulirano individualno iskustvo u istim/sličnim situacijama,
- privlačnost (valencija) očekivanih efekata,
- unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada,
- točnost N – I očekivanja.

Navedeni faktori utjecaja na individualna očekivanja označavaju temelj djelovanja menadžmenta u vidu poboljšanja radnih učinaka putem motivacije. Prema Lawleru, model

očekivanja diktira menadžmentu obavezu da analizira stanje u poduzeću, kako se došlo do odgovora zašto ne postoji zadovoljavajući radni učinak (Buble, 2006).

Adams se bavi istraživanjem uvjeta i posljedica nepravde i nejednakosti na pojedinca koju doživljava u radnoj okolini. Odnos pojedinca i organizacije vidi kao specifičan odnos razmjene u kojoj pojedinac ulaže svoje vještine, kompetencije, znanja, iskustvo, energiju te za to od organizacije dobiva razne kompenzacije (plaća, beneficije i dr.). Pritom može biti prisutan osjećaj nepravde i nejednakosti koji doživljava jedna od strana, ili čak obje. Upravo u tim osjećajima Adams nalazi osnovni pokretač u socijalnim situacijama. Stoga je, prema njegovom mišljenju, potrebno detektirati uvjete i mehanizme generiranja percepcije nejednakosti i metode za njihovo rješavanje (Buble, 2006).

### **3.3. Važnost motivacijskih tehnika**

Postizanje veće konkurentske sposobnosti i prednosti na tržištu rada može se ostvariti kada organizacija izgradi kvalitetan motivacijski sustav (Buble, 2000). Kako bi organizacija imala održiv i stimulativan sustav motiviranja, važno je odrediti organizacijske ciljeve i sustav nagrađivanja, a preduvjet za to je dobra upućenost i poznavanje načina motivacije zaposlenika. Menadžment treba odisati znanjima i vještinama za vodstvo ljudi, uz što se naglasak stavlja i na posjedovanje znanja iz psihologije. Sustav nagrađivanja ne bi smio ovisiti o individualnom ponašanju i mišljenju menadžera, nego biti dio poslovne i razvojne strategije i definiranih pravila poslovnog sustava. Primjerice, nije moguće na isti način motivirati one koji rade u proizvodnom pogonu, prodaji ili pak administraciji. Zadatak menadžmenta je shvatiti ljudsku slojevitost i personalnost i u skladu s tim oblikovati odgovarajući motivacijski sustav u organizaciji. Ako nisu u stanju percipirati navedeno, menadžeri mogu napraviti pogrešku, odnosno neispravno primijeniti generalne stavove o motivaciji. Koncepti i načela bi se uvijek trebali prilagoditi specifičnoj situaciji. Vrlo je bitno imati sluha za preferencije i potrebe zaposlenika kada dođe do nagrađivanja. Može doći do nesporazuma oko različitih perspektiva i stavova između zaposlenika i menadžera (Buble, 2000). Cilj motiviranja jest nagnati zaposlenike da sami pokažu interes za ostvarivanje ciljeva poduzeća. Kako motivacija sama po sebi često nije imanentna osobina pojedinca, na nju bi trebali utjecati menadžeri svojim ponašanjem. U organizacijama koje nemaju razrađenu i definiranu strategiju motivacije i nagrađivanja radna atmosfera nije reprezentativna; nedostaje povjerenja te se zaposlenici



osjećaju kao da ih se ne čuje, nisu motivirani i dolazi do stagniranja ili nazadovanja. Nadalje, menadžment svakako mora voditi računa o tehnikama motiviranja jer nesigurnom zaposleniku najvjerojatnije neće predstavljati problem obavljanje poslova koji su izvan opisa njegovog radnog mjesta, dok će se samopouzdanom zaposleniku takav zahtjev činiti kao uvreda. U svakom slučaju, dodatni poslovi najčešće neće motivirati zaposlenika čija zarada nije dostatna da pokrije svoje životne troškove (Buble, 2000).

#### **4. NAGRAĐIVANJE**

Nagrade predstavljaju nematerijalne i materijalne oblike naknada za posao koji je obavljen. Navedene naknade mogu imati značajan utjecaj na obujam, kvalitetu i duljinu rada. Nagrade se najčešće izražavaju u novčanom obliku, robnom, ili drugim oblicima materijalne i nematerijalne prirode. Neke nagrade vežu se uz postignuti rezultat u radu dok se neke vežu uz osjećaj pripadanja samom poduzeću. Zaposlenik koji je zadovoljan svojom nagradom za odrađeni posao htjet će uložiti još veći napor od onih koji se osjećaju da su za nešto uskraćeni. Istraživanja pokazuju kako nagrade koje su pravilno dodijeljene imaju tendenciju poboljšati rezultate rada zaposlenika te povećati zadovoljstvo na radnom mjestu. Nagrade se svrstavaju u dvije kategorije – ekstrinzične i intrinzične (Dessler, 2015).

Ekstrinzične nagrade predstavljaju određene naknade koje se dodjeljuju pojedincima od strane drugih osoba, a odnose se na razne beneficije, novac, unapređenje, statusni simbol, priznanja ili pohvale. Intrinzični oblik nagrade pojedinci dodjeljuju sami sebi, a ogledaju se kao osjećaj samoostvarenja, ispunjenja i slično. Dessler pronalazi nedostatak kod velikog oslanjanja na ekstrinzične nagrade koje mogu imati za posljedice odvratanje pažnje od unutarnjih motivacija neke osobe. Naime, nužno je biti oprezan kada dolazi do poticajnih plaća za zaposlenike koji su visoko motivirani, kako se ne bi umanjila vrijednost njihovog rada ili kako im se ne bi oduzela želja da posao obavljaju iz osobnog zadovoljstva i osjećaja odgovornosti (Dessler, 2015).

#### 4.1. Materijalno nagrađivanje

Materijalnim nagrađivanjem, kompenzacijama i stimulacijama teži se motiviranosti, kao i poboljšanju i osiguranju boljeg materijalnog statusa zaposlenika. Materijalne se kompenzacije mogu klasificirati prema dvije dimenzije, a to su:

- stupanj izravnosti materijalne dobiti,
- razina i obuhvat distribuiranja i organiziranja.

Materijalne se kompenzacije, s obzirom na razinu i obuhvat u organizaciji i distribuciji mogu podijeliti dalje na dvije vrste, a to su (Bahtijarević Šiber i sur., 2008):

- materijalni oblici nagrade koja predstavlja posljedicu individualne radne uspješnosti,
- materijalni oblici nagrade vezani uz organizacijsku razinu koje se distribuiraju na osnovi organizacijske politike, programa i uspješnosti u postizanju ciljeva organizacije.

Materijalna kompenzacija sastoji se od raznih načina motiviranja koji dovode do poboljšanja i osiguranja materijalnih položaja zaposlenika. Razlikujemo izravne financijske dobitke koje pojedinac dobiva u obliku novca i neizravne materijalne dobitke koji utječu na podizanje materijalnog standarda, a koje neće dobiti kroz plaću, tj. novac. Izravne materijalne kompenzacije dijelimo na one koje se odvijaju na razini pojedinca i one koje su na razini čitave organizacije (Bahtijarević Šiber i sur., 2008).

Prva grupa odnosi se na izravne oblike nagrada koje se dodjeljuju na razini pojedinca, a koje obuhvaćaju bonuse, plaće i poticaje, naknade za educiranje. Druga grupa odnosi se na izravne nagrade na razinama poduzeća koje se odnose na bonuse povezane uz dobitak i rezultate, udio u vlasništvu i profitu. Kada se promatra iz perspektive poduzeća, tada se materijalne nagrade povezuju s organizacijskom razinom. Neizravne materijalne kompenzacije steći će se kroz zapošljavanje u određenom poduzeću i neće ovisiti o radnoj učinkovitosti ni stupnju uspjeha. Na razini pojedinca one predstavljaju specijalizacije, plaćanje odsutnosti, stipendije, studijska putovanja, slobodne dane, menadžerske beneficije. Neizravne materijalne kompenzacije na razini poduzeća odnose se na zdravstveno i mirovinsko osiguranje, naknadu za nezaposlene, životno osiguranje, skrb o djeci i godišnji odmor. Materijalna motivacija predstavlja jedan od temeljnih čimbenika na kojem su utemeljene organizacijske prakse motiviranja na rad. Ona se nalazi pod izravnim utjecajem same organizacije, kao i njene prakse i politike. Priznanja, napredovanja, plaće i ostale materijalne kompenzacije predstavljaju vidljive oblike mehanizma

alokacije specifičnih nagrada i načina vrednovanja rada u sklopu prakse i politike pojedine organizacije (Bahtijarević Šiber i sur., 2008).

## **4.2. Nematerijalno nagrađivanje**

Nematerijalan oblik nagrade ima veliku snagu i važnost u motivaciji. Vrhunski radnici ne trebaju samo novčane naknade za dobro obavljanje posla, nekada su im i male geste izuzetno bitne. Samo oblikovanje posla i radnog mjesta važan je segment u nematerijalnim strategijama kod motivacije radnika jer upravo stav prema poslu i zadovoljstvo istim kod njih uvelike utječu na postojanje radne motivacije. Programi koji se koriste za preoblikovanje posla nastoje posao učiniti raznovrsnijim, izazovnijim, zanimljivijim. Rotacija posla predstavlja važan individualan pristup prilikom oblikovanja radnog mjesta jer ona omogućuje ljudima da se periodično pomiču s jednog radnog mjesta na drugo te se time sprječava pojava dosade i monotonije (Buntak i sur., 2013).

Još jedan pristup koji je važan jest proširivanje posla kao procesa gdje se obujam posla povećava, odnosno gdje raste broj zadataka i učestalost u ponavljanju samog ciklusa posla. Intervencije koje se usmjeravaju na podizanje motivacije za posao kroz prikladno oblikovanje i obogaćivanje posla predstavljaju proces koji nastoji vertikalno proširiti posao tako da u njega uključi razne zadatke i vještine, da poveća odgovornost i autonomiju djelovanja na način koji će povećati mogućnost primjene vlastitih sposobnosti i znanja koja će onda omogućiti zaposleniku da ostvari individualan rast i razvoj. Također, rast motivacije je moguć i uz upotrebljavanje različitih inovacija koje se vežu za radno vrijeme, npr. skraćeni radni tjedan, fleksibilno radno vrijeme, rad od kuće itd. Navedeno može imati pozitivan učinak na zaposlenike. Svim ovim načinima nastoje se uskladiti osobne i radne potrebe te povećati pozitivan osjećaj kod zaposlenika da ima veću kontrolu nad svojim životom i radom. Tehnika kojoj se daje velika pozornost je povećanje prisutnosti i korištenje participacija. Naime, rijetki su oni koji se u slučaju demotiviranosti nastoje konzultirati o zbivanjima koja na njih utječu, a kada to naprave, motivacija se ponovno javlja i nastavljaju s učinkovitim radom (Buntak i sur., 2013).

Participacija se odnosi na to da veći broj sudionika može sudjelovati u donošenju neke odluke. Naime, zaposlenici mogu doprinijeti organizaciji ovisno o vlastitim sposobnostima, ali ne nužno i ovisno o vlastitom položaju. Komunikacijski kanal bi treba biti otvoren u svakom

pravcu, što naposljetku rezultira povećanim i preciznim protokom informacija. Ispravna vrsta sudjelovanja donosi sa sobom povećanu motivaciju i znanje koje je nužno kako bi poduzeće uspješno poslovalo. Participacija predstavlja i vrstu određenog priznanja jer ima utjecaj na potrebu za prihvaćanjem i povezivanjem te daje osjećaj samopoštovanja i postignuća.

Termin *program priznanja* najčešće se odnosi na programe koji su formalni, npr. oni koji se odnose na djelatnika mjeseca. Takav program društvenog priznavanja najčešće se odnosi na neformalne razmjene odobravanja i pohvala koje se javljaju između menadžera i djelatnika ili onda kada menadžeri djelatnicima nastoje dati do znanja kako se njihov dobro obavljani rad i posao cijene u poduzeću. Povratna informacija o radnoj efektivnosti označava osiguravanje kvalitativnih i kvantitativnih podataka o izvršavanju dužnosti s ciljem zadržavanja ili promjene u izvedbi rada. Pozitivan utjecaj priznanja imaju na samu učinkovitost u radu zaposlenika; i onda kada dolaze sama, ali i onda kada se kombiniraju s novčanim oblicima nagrade. Veći je broj poslodavaca koji nastoje kombinirati nematerijalne i materijalne oblike nagrada (Buntak i sur., 2013).

Pohvala i zahvala predstavljaju oblike profesionalnog i osobnog priznavanja uspjeha, čime se zaposlenicima odaje poštovanje za trud koji su uložili, što u konačnici jača njihovo samopoštovanje i može doprinijeti samoaktualizaciji. Zaposlenici u organizaciji moraju imati aktivne uloge u podizanju vlastitih motivacija, odnosno moraju i sami sebe motivirati. Također, menadžment ima važnu ulogu motiviranja tako da (Buntak i sur., 2013):

- potpomaže razvoj talenata zaposlenika,
- osposobljava druge da se osjećaju kao vođe,
- potiče druge na iznošenje svog mišljenja,
- stvara ozračje entuzijazma za izvršenje zadataka i projekata u organizaciji.

### 4.3. Destimulativno nagrađivanje

Motivacija u svojim najraširenijim značenjima može obuhvatiti negativne i pozitivne segmente u ljudskom ponašanju. Demotivacija je pojava koja obuhvaća nedostatnu motivaciju odnosno osjećaj da čovjek ne postupa na ispravan način. U raznim organizacijama postoje i modeli destimulativnog nagrađivanja odnosno kažnjavanja za loš rad ili nerad. Za kažnjavanje se predviđaju (Arif i sur., 2013):

- usmene opomene,
- pismene javne opomene,
- novčane kazne,
- novčane nadoknade štete,
- prestanak s radom.

Model destimulativnog nagrađivanja može se primijeniti onda kada svi radnici prođu kroz program uvježbavanja za radna mjesta na kojima rade (Arif i sur., 2013). Pritom je nužno naglasiti da je nagrađivanje, a ne kažnjavanje vrlo učinkovito sredstvo za motivaciju zaposlenika. Restrikcije mogu ukazati na to koja ponašanja u poduzeću nisu prihvatljiva, a koja se neće niti u budućnosti tolerirati, odnosno imaju direktan učinak na ostale zaposlenike. Ukoliko je usmjeravanje ponašanja zaposlenika oblik koji prevladava, tada ono može imati i negativne posljedice. Naime takva vrsta motiviranja mogla bi rezultirati s ljutnjom, strahom i nepoštivanjem osoba koje su nadređene. Sve skupa može nagomilati veliko nezadovoljstvo koje se javlja kod zaposlenika te nerijetko to sve skupa završava odlaskom zaposlenika iz same organizacije (Buntak i sur., 2013).

#### **4.4. Veza između motiviranja i nagrađivanja**

Zaposlenici mogu svoje sposobnosti prodati onima koji će im napraviti najbolju ponudu. Vrijednost rada ne predstavlja jedini cilj, zaposlenicima su isto tako važni radni status, zapošljavanje na neodređeno, imidž samog poduzeća, radne sredine u kojima je atmosfera skroz opuštena, udaljenost od radnog mjesta, i slično. Usprkos tome da osobni dohodak pripada materijalnim motivatorima on može imati i utjecaj moralnog motivatora. Politika dobrih međuljudskih odnosa treba biti praćena poticajnim plaćama i nadnicama jer su plaća i motivacija ipak usko vezane. Osim toga moraju se promicati i dobri međuljudski odnosi odnosno da se radnicima treba plaćati prema njegovim zaslugama tako da se njihove isplate mogu usko povezati s izvršenjem rada. Poprilično dobre strukture plaća i vrijednosti poslova daju temelj za općim okvirom razvoja stimulacijskog sustava u materijalnom nagrađivanju. Danas sustav stimulacije koji je najpopularniji je onaj koji se temelji na uspjehu rada gdje se plaća koja se povećava temelji na procjeni posla i raspona platnih skupina odnosno temelji se na procjeni radne uspješnosti kod pojedinog zaposlenika (Buntak i sur., 2013).

Menadžeri se prilikom motiviranja ljudi ne bi trebali osloniti samo na poticajne planove koji se javljaju kod poslodavca. Navedeni planovi nužno ne moraju biti potpuni, ali moraju svakim danom motivirati zaposlenike. Tri su smjernice koje se mogu pratiti, prva je najbolja i najjednostavnija opcija, a to je da se pobrine kako djelatnik ima cilj koji je izvediv i da se on s njim slaže. Kako bi materijalne nagrade mogle biti funkcionalne povećanju uspjeha i radnih učinaka one moraju biti povezane s onim pokazateljima radnog uspjeha na koje grupa ili pojedinac mogu imati utjecaj sa svojim ponašanjem. Postavljanje više od jednog standarda kao što su pravila, norme i razni programi moraju biti u mogućnosti da se ostvare od strane pojedinca. Ne može se motivirati djelatnik s novcima i plaćom ako on ne zna koji je njegov cilj ili ako se ne slaže s istima. Izazovni ciljevi mogu voditi boljem izvršenju obaveza za razliku od specifičnih, neizazovnih ciljeva ili onih koji nisu jasni u slučaju kada cilj ne postoji (Buntak, 2013).

Druga opcija je da se djelatnicima priznaju njihovi doprinosi što predstavlja važan alat u motivaciji. Razne studije i istraživanja pokazale su kako priznanja imaju utjecaje koji pozitivno djeluju na učinkovitost u radu zaposlenika kada je praćeno novčanim nagradama. Materijalne nagrade trebale bi biti percipirane kao fer i pravične u usporedbi s drugima te primjerene

uloženom trudu i radu. Razlika u plaćama kod izvrsnih i loših radnika mora biti osjetna kako bi zaposlenike mogli stimulirati da bolje obavljaju svoj posao (Buntak, 2013).

Treća opcija je korištenje društvenog priznanja odnosno korištenje epiteta, komplimenata kao pozitivno argumentiranje na svakodnevnoj razini, koje idu putem:

- ohrabrenja na učenje i usavršavanje,
- rotacije poslova,
- komplimenti,
- ohrabrivanje za postavljanje vlastitih ciljeva,
- poruke zahvale,
- pokazivanje vrednovanja djelatnika pred drugima,
- posebne pohvale,
- nagrade za djelatnike mjeseca,
- radni zadaci koji su kao izazov,
- veći radni prostor,
- više zadataka po volji zaposlenika,
- sloboda odabira vlastitih radnih aktivnosti,
- uloga zamjenika šefa kada njega nema,
- zabavljanje ugrađeno u posao,
- uloga u prezentacijama kod višeg managementa (Dessler, 2015).

Tajna idealnog pristupa motivaciji zaposlenika je pristup situaciji odnosno prilagodba nagrađivanja i motivacija prilagodbe za svakog zaposlenika ovisno o njegovim potrebama. Nužno je da menadžment prepozna što će pokrenuti svakog od zaposlenika te da mu u konačnici pruži to što će ga najviše motivirati.

## 5. ZAKLJUČAK

Poduzeća u današnje vrijeme počinju posvećivati više pozornosti motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika jer se kod njih javlja dostatna količina ne-motivacije. Uz izgradnju kvalitetnih motivacijskih sustava može se pomoći poduzećima i poduzetnicima da lakše prate motiviranost i zadovoljstvo svih zaposlenih. U skladu s tim, nužno je uočiti koji parametri motivacije zaposlenike mogu potaknuti na obavljanje dnevnih zadataka. Danas ljude pokreću raznovrsne potrebe i različiti faktori koji ih dodatno motiviraju na rad.

Neki od najvažnijih faktora materijalne prirode su svakako plaće zaposlenika, dok treba istaknuti kako neki zaposlenici ipak više cijene faktore koji imaju nematerijalnu prirodu kao što je to kultura organizacije, postignuća, uspjeh na poslu, međuljudski odnosi i tome slično. Kvalitetan motivacijski sustav je onaj koji u sebi ima kombinirane motivacijske faktore kako bi mogao u potpunosti zadovoljiti potrebe svojih zaposlenika i tako ostvariti maksimalan potencijal svih zaposlenika. Motivacijski sustav treba stalno biti u skladu s inovacijama i potrebno ga je nagrađivati s novim tehnikama motivacije kako bi zaposleni bili što produktivniji i zadovoljniji. Svi djelatnici moraju biti svjesni da se njihov rad itekako prati, vrednuje i da će njihovi rezultati zajedno s uloženim trudom biti nagrađeni.

Menadžeri su ključne osobe koji imaju glavnu ulogu u odlučivanju o profitabilnosti pojedinih odjela, ali i čitavog poduzeća, pa tako većina poduzeća nastoji posvetiti što veću pažnju nagrađivanju svojih menadžera. Brojni menadžeri dobiju kratkoročne ili dugoročne poticaje koji su vidljivi kao nekakvi bonusi na svoju osnovnu plaću za izvršene zadatke. Menadžeri se mogu razlikovati prema stilu motivacije, komunikacije, interakcije i utjecaja na zaposlenike. Djelatnik koji je dovoljno motiviran i zadovoljan biti će puno kreativniji i učinkovitiji te će se više usmjeriti na izvršenje zadanih ciljeva. Kako bi se uspješnost u radu dovela na zavidnu razinu nužno je stvoriti opuštajuću atmosferu u kojoj postoji timski rad, povjerenje, međusobno podupiranje grupnog i individualnog rasta. Kada motivacija kao takva izostane onda se počinje pojavljivati doza opasnosti da se rad onih zaposlenika koji su najkvalitetniji izjednači s onima koji su najlošiji ili prosječni. S vremenom to dovodi do nezadovoljstva koje će se odraziti na kvalitetu rada kod zaposlenika organizacije.



## POPIS LITERATURE

1. Arif, U., Bari, N., Shoaib, A. (2013). *Impact of Non - Financial Rewards on Employee Attitude & Preformance in the Workplace*, *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 4(7).
2. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013.). *Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu.
3. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013.). *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu.
4. Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.
5. Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Sikavica P. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
6. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala. Suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
7. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P. (2001). *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
8. Barbir, V. (2020). *Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu*. Osijek: Studio KS internet d.o.o.
9. Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet.
10. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo.
11. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo.
12. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P.
13. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: MATE.
14. Kesić, T. (2006). *Ponašanje potrošača 2*. izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Opinio.
15. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet.
16. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
17. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
18. Šaban, J. (1997). *Vrednovanje i nagrađivanje rada: vrednovanje radnog učinka i sustavi nagrađivanja rada*. Zagreb: Hita Consulting.