

# MOTIVACIJSKI SUSTAVI U PODUZEĆU

---

Oreč, Barbara

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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:145:743715>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-20**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij, *Menadžment*

Barbara Oreč

## **MOTIVACIJSKI SUSTAVI U PODUZEĆU**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij, *Menadžment*

Barbara Oreč

## **MOTIVACIJSKI SUSTAVI U PODUZEĆU**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010233160

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

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study (Management)

Barbara Oreč


**MOTIVATIONAL SYSTEM IN THE COMPANY**

Final paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Barbara Oreč

**JMBAG:** 0010233160

**OIB:** 51819513820

**e-mail za kontakt:** barbara.orec@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij, smjer Menadžment

**Naslov rada:** Motivacijski sustavi u poduzeću

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

U Osijeku, 2023. godine

Potpis \_\_\_\_\_

*Oreč Barbara*

## **Motivacijski sustavi u poduzeću**

### **SAŽETAK**

Menadžment ljudskih resursa temeljna je funkcija menadžmenta, a bavi se raznim aktivnostima vezanim uz rad sa zaposlenicima te motivaciju istih. Svako poduzeće nastoji zadovoljiti postavljene ciljeve kako bi postigli uspješnost u poslovanju. Način na koji će najbolje ostvariti ciljeve čine upravo zaposlenici te je iz toga razloga potrebno prikupiti kvalitetne zaposlenike koji će predstavljati uspjeh poduzeća.

U današnje vrijeme zaposlenici imaju potrebna znanja i mogućnosti za rad, međutim ako nema dovoljno motivacije i primjenjivanja određenih znanja, dolazi do nezadovoljenja potreba i ciljeva organizacije. Kada postoji motivacija za rad, ista utječe na razinu produktivnosti što dovodi do boljih rezultata unutar organizacije. Kako bi najbolje objasnili ponašanja i izbore ljudi u određenim situacijama, tijekom godina razvile su se teorije motivacije pomoću kojih raspoznavamo kako određene situacije djeluju na motivaciju ljudi. Pomoću njih doznajemo djeluju li zaposlenici samovoljno ili odrađuju određeni posao isključivo radi nagrade. Postoje dvije vrste teorija motivacije, a to su: sadržajne i procesne teorije motivacije.

Motivacijski sustavi u poduzeću predstavljaju načine poticanja i usmjeravanja zaposlenika. Također, predstavljaju različite strategije za motiviranje poput obuke, fleksibilnog radnog vremena, pohvale i drugih oblika motivacije, a jedan od uspješnijih načina motiviranja je putem sustava nagrađivanja. Sustav nagrađivanja sastoji se od: sustava materijalnog stimuliranja, sustava nematerijalnog stimuliranja te destimuliranja zaposlenika.

**Ključne riječi: zaposlenici, motivacija, ciljevi, teorije motivacije, motivacijski sustavi**

## **Motivational system in the company**

### **ABSTRACT**

Human resources management is a fundamental function of management, and it deals with various activities related to work with employees and their motivation. Every company strives to meet the set goals in order to achieve success in business.

The best way to achieve the goals is made by the employees, and for this reason it is necessary to gather quality employees who will represent the success of the company. Nowadays, employees have the necessary knowledge and opportunities to work, but if there is not enough motivation and application of certain knowledge, the needs and goals of the organization are not met. When there is motivation to work, it affects the level of productivity, which leads to better results within the organization. In order to best explain people's behaviors and choices in certain situations, theories of motivation have been developed over the years, with the help of which we recognize how certain situations affect people's motivation. Using them, we find out whether employees act voluntarily or do certain work solely for the sake of a reward. There are two types of motivation theories: content and process theories of motivation.

Motivational systems in the company are ways of encouraging and directing employees. Also, they present different strategies for motivating such as training, flexible working hours, praise and other forms of motivation, and one of the more successful ways of motivating is through a reward system. The reward system consists of: a system of material stimulation, a system of non-material stimulation and employee disincentives.

Key words: employees, motivation, goals, theories of motivation, motivational systems

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada.....	2
3. Pojam i načini motivacije u poduzeću .....	3
3.1. Motivacija zaposlenika.....	3
3.1.1. Intrinzična motivacija.....	4
3.1.2. Ekstrinzična motivacija .....	5
3.2. Faktori koji utječu na motivaciju.....	5
3.3. Teorije motivacije .....	6
3.3.1. Sadržajne teorije motivacije .....	7
3.3.2. Procesne teorije motivacije .....	12
4. Strategije motiviranja zaposlenika.....	16
4.1. Strategija materijalnog nagrađivanja .....	16
4.1.1. Platna struktura poduzeća.....	17
4.1.2. Bodovna metoda procjene posla.....	19
4.2. Strategija nematerijalnog nagrađivanja .....	19
4.2.1. Dizajniranje posla.....	20
4.2.2. Upravljanje djelatnicima pomoću ciljeva.....	20
4.2.3. Radno vrijeme zaposlenika .....	21
4.2.4. Povratne informacije unutar poduzeća .....	22
4.3. Primjena motivacijskih sustava unutar poduzeća.....	23
5. Rasprava .....	24
6. Zaključak.....	25
Literatura .....	26



## 1. Uvod

Brz razvoj modernog svijeta te sama globalizacija uvelike utječu na rad poduzeća i njegovu kvalitetu. Nagle i stalne promjene u suvremenom svijetu zahtijevaju poboljšanja i više potrebnog znanja u poduzećima. Kao jedan od ključnih elemenata u kvalitetnom radu nekog poduzeća su upravo njegovi zaposlenici. Kvaliteta rada ovisi o volji i motivaciji zaposlenika za radom, daljnjem napretku i usavršavanju znanja sukladno promjenama suvremenog svijeta.

Navedene se promjene ne odnose samo na određene aspekte, već štoviše obuhvaćaju mnoštvo njih, a ponajviše aspekte koji se odnose na tehnologiju i društvo. Nadalje, motivacija zaposlenika kako bi se ispunile sve norme i potrebe modernog svijeta, dovodi ne samo do osobnog razvoja, već i razvoja cijelog poduzeća, a tako i njegovog uspjeha koji je jedan od ključnih značajki u konkurentnosti na današnjem tržištu. Kako bi poduzeće dostiglo visoko mjesto među konkurencijskim poduzećima na tržištu, potrebno je osmisliti kvalitetan sustav motiviranja te ga svakodnevno primjenjivati u radu jednog poduzeća kako bi se postigli efikasni rezultati i visok stupanj proizvodnje. Upravo zadatak motivacije zaposlenika obavlja menadžer ljudskih resursa. Osim primarnog zadatka motivacije, menadžer ljudskih resursa mora pratiti promjene, događanja i kretanja suvremenog svijeta kako bi znao potaknuti zaposlenike na razvoj i volju za napretkom te bolje rezultate. Ako se čimbenik motivacije zapostavi u radu poduzeća, dovodi se u pitanje neostvarivanje potencijala zaposlenika, nezadovoljstva te zanemarivanje istog. Kako bi menadžer ljudskih potencijala uspješno obavljao svoj zadatak prvenstveno je potrebno poznavanje određenih znanja i kompetencija kao što su motivacijski sustavi i njihovo upravljanje. Osim potrebnih znanja potrebne su i vještine slušanja i savjetovanja zaposlenika što se tiče njihovih potreba, želja, mogućnosti i nezadovoljstva.

Primjena koncepta motivacije rezultira u efikasnosti i benefitima zaposlenika i njihovom radu te u radu poduzeća. Znanje i kompetencije menadžera ljudskih resursa moraju se usporedno razvijati s modernim svijetom te potrebama tržišta. U daljnjem nastavku rada obrađivat će se definicije pojma motivacije i njezine funkcije, motivacijske teorije (sadržajne i procesne), faktori koji utječu na motivaciju te strategije za primjenu motivacije u radu poduzeća.

## 2. Metodologija rada

Rad je koncipiran na temelju definicija i objašnjenja iz sekundarnih izvora literature uz pojašnjenja koja potkrepljuju donesene zaključke. Kroz cijeli rad provodi se detaljna analiza svih elemenata i značajki u motivaciji zaposlenika te u samom poduzeću. Uz navedena objašnjenja rad također sadrži i dodatne informacije i tablice te njihov slikovni prikaz.

Struktura rada se sastoji od šest glavnih poglavlja. Prvo poglavlje uvodi u temu i njezinu razradu, a drugo poglavlje *Metodologija rada* pojašnjava koncept i način prikupljanja podataka. Treće poglavlje *Pojam i načini motivacije u poduzeću* sastoji se od tri potpoglavlja u kojima se definira motivacija kao pojam te njezina uloga u poduzeću i definira intrinzičnu i ekstrinzičnu vrstu motivacije. Nadalje, obrađuje motivaciju zaposlenika koja ovisi o određenima faktorima koji utječu na njezinu efikasnost i spomenute sadržajne i procesne teorije motivacije. Četvrto poglavlje *Strategije motiviranja zaposlenika* teorijski definira strategije koje su potrebne za ostvarivanje motivacije zaposlenika te njezine uspješne učinkovitosti. Također pobliže se pojašnjavaju dvije vrste strategija: materijalno i nematerijalno nagrađivanje te ulogu hijerarhije zaposlenika i njezin utjecaj. Peto poglavlje postavlja raspravu koja potrebna za donošenje zaključaka u motivaciji zaposlenika te o ulozi motivacije u poduzećima- Osim rasprave također obrađuje i sam cilj ovog rada. Šesto poglavlje postavlja teze i zaključke koji su doneseni na temelju cjelokupnog rada i njegove razrade. Osim motivacije, definira se uloga menadžera ljudskih resursa u poduzeću. Zaključci su doneseni na temelju podataka i informacija iz sekundarnih izvora te obuhvaćaju teorije i strategije u primjeni motivacije u današnjem suvremenom poduzeću.

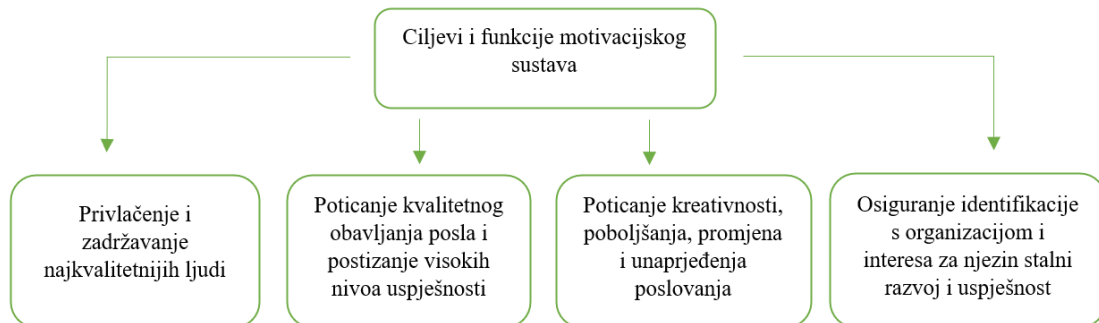
Cilj izrade rada na temu „Motivacijski sustavi u poduzeću“ jest upoznavanje se s prethodno navedenim teorijama i strategijama koje su značajne za povećanje motivacije unutar svakog poduzeća.

### 3. Pojam i načini motivacije u poduzeću

Unutar poduzeća motivacija sadrži izrazito važnu ulogu jer na temelju uspješne motivacije dolazi do postizanja bolje radne uspješnosti. Ona se smatra kao jednim od najvažnijih čimbenika u upravljanju menadžmentom ljudskih potencijala. Također, prikazuje načine ponašanja prilikom potrebe za zadovoljenjem postavljenih ciljeva. Motivacija predstavlja sve procese koji nas potiču na različite aktivnosti te djeluje na naše ponašanje. Jedna od definicija kaže kako je motivacija „zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje“ (Bahtijarević Šiber, 1999:557).

Motivacijski sustav sastoji se od različitih faktora i strategija motiviranja koje postoje unutar organizacijske sredine. Iz toga razloga postoje određeni ciljevi i funkcije motivacijskog sustava pomoću kojih poduzeće nastoji postići radnu uspješnost te su prikazani na sljedećoj slici.

Slika 1 Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava



Izvor: izrada autora prema (Sikavica , Bahtijarević Šiber, & Pološki Vokić, 2008)

#### 3.1. Motivacija zaposlenika

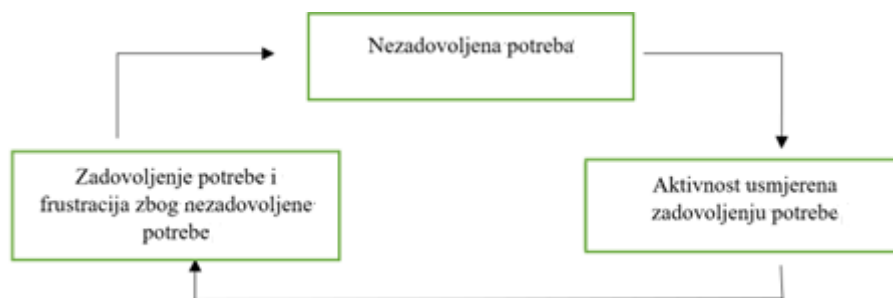
Motivacija zaposlenika predstavlja sposobnost menadžera ili neke druge osobe da motivaciju prenese na nemotiviranog zaposlenika. Kako bi zadatak motiviranja druge osobe bio uspješan treba posjedovati „sposobnosti komuniciranja, davanja primjera, poticanja, hrabrenja, pribavljanja povratnih informacija, uključivanja drugih u posao, delegiranja, treniranja,

informiranja, izvješćivanja i osiguravanja pravednog nagrađivanja“ (Požega, 2012:118). Također, prema mišljenju ovoga autora, neka od pravila kojih se treba pridržavati kod motivacije govore sljedeće: osoba koja motivira druge mora i sama biti motivirana, bez cilja nema ni motivacije, davanje pohvala i komplimenata utječe na motivaciju itd. (Požega, 2012).

Marušić (1988) kaže da ako postoji motivacija za rad ona istovremeno povećava produktivnost te se tako donose bolji rezultati, a samim time dolazi do povećanja bruto nacionalnog dohotka i poboljšanja kvalitete života.

Požega (2012) smatra kako motivacija predstavlja proces koji nastaje kada osoba ima nezadovoljenu potrebu koja kod iste potiče postavljanje ciljeva pomoću kojih, ukoliko ih osoba ispuni, dolazi do zadovoljenja potrebe. Prilikom ispunjenja ciljeva, djelatnici se nalaze u stanju napetosti te kako bi se napetost smanjila, obavljaju se aktivnosti koje dovode do konačnog cilja.

Slika 2 Motivacijski proces



Izvor: izrada autora prema (Pfeifer, 2006:107)

Požega (2012) tvrdi kako postoje dvije vrste zaposlenika koji imaju različite sklonosti prema motivaciji, postoje skloni motivaciji ekstrinzičnim nagradama i inspirirani radnici. Kada je riječ o zaposlenicima sklonim ekstrinzičnim nagradama, to su zaposlenici koji će biti motivirani sve dok postoji određena nagrada za rad. Dok inspirirani radnici djeluju motivirano i bez nagrada.

### 3.1.1. Intrinzična motivacija

Intrinzična motivacija predstavlja motivaciju koja se „budi“ unutar pojedinca. Takav tip motivacije pojavljuje se kada postoji određena potreba ili želja za rješavanjem novih izazova.

Kada je osoba motivirana na ovakav način, njezina motivacija se ne temelji na vanjskim nagradama, već na unutarnjim osjećajima sreće i zadovoljstva nakon ispunjenog zadatka ili izazova. Nagrađivanje kod ovakve vrste radnika nije potrebno te je ova vrsta motivacije dugoročnija u odnosu na ekstrinzičnu motivaciju. Ukoliko se u određenim situacijama inspirirani radnici nagrade dolazi do pozitivnog utjecaja te motivacija raste, no ukoliko nagrađivanje postane učestalije tada dolazi do obavljanja aktivnosti radi očekivanja nagrade te se gubi početna, intrinzična motivacija (Jakšić, 2022).

Intrinzična motivacija može se povećati ako svakodnevne aktivnosti obuhvaćaju sljedeće čimbenike motivacije: izazove, kontrolu, suradnju i natjecanje, radoznalost te priznanja (Cherry, 2023).

### 3.1.2. Ekstrinzična motivacija

Ekstrinzična motivacija nastaje kada postoji određena nagrada koja motivira zaposlenika da obavi određeni zadatak. Međutim, osim nagrade koju može dobiti, ponekad postoji kazna koja će nastupiti ukoliko se ne odradi posao te tada motivacija nastaje s ciljem izbjegavanja kazne. Kao primjer ekstrinzične motivacije može se navesti učenje određenog predmeta radi odlične ocjene i ponosnih roditelja. Pozitivna strana ekstrinzične motivacije jest motiviranje zaposlenika na obavljanje poslova koji su monotoni. Kao negativnu stranu ovakve vrste motivacije može se navesti nezadovoljstvo ukoliko se dobije nagrada zbog koje je posao obavljen te u tim situacijama djelatnici postaju nezainteresirani i demotivirani za rad (Jakšić, 2022).

## 3.2. Faktori koji utječu na motivaciju

Motivacija je podložna različitim faktorima, nije moguće mjeriti ju te se svi zaključci vezani uz nju donose na temelju različitih ponašanja te postignutih rezultata.

Prema Požegi (2012) faktori koji utječu na motivaciju su:

1. Individualne osobine
2. Karakteristike posla

3. Karakteristike organizacije
4. Okolina

Individualne osobine predstavljaju osobine koje su uvjetovane genetski, na temelju osobina svaka osoba je različita te je stupanj motivacije u nekim slučajevima veći, a u nekim manji, ovisno o aktivnostima koje se obavljaju. Karakteristike posla predstavljaju različite dinamične poslove koje organizira menadžer ljudskih resursa te na taj način nastoji podići razinu motivacije kod zaposlenika. Bitno je kod određivanja poslova prepoznati kvalitete zaposlenika te im dodijeliti onu vrstu posla za koju smatramo da mu najviše odgovara, na taj način će zaposlenik kvalitetnije odraditi posao. Također, ukoliko se osobu koja je demotivirana, stavi u tim vrijednih ljudi, postoji velika mogućnost da će demotivirana osoba postati motivirana, dok vrijedi i obrnuto. Kada je riječ o karakteristikama organizacije, važno je stvoriti pozitivnu radnu atmosferu te raditi na održavanju iste. Prilikom pozitivne radne atmosfere dolazi do veće razine motivacije te boljih radnih rezultata te u većini slučajeva menadžer ljudskih resursa nastoji održavati takvu atmosferu na radnom mjestu, odnosno unutar organizacije. Okolinu predstavlja cijela država te okolina firme, ukoliko je loša atmosfera u cijeloj državi, to će odražavati lošom atmosferom kod pojedinaca (Požega, 2012).

Kada se govori o menadžmentu i motivaciji, može se reći kako su ta dva pojma nerazdvojna. Kao razlog tomu jest djelovanje menadžmenta koje utječe na motivaciju. Postoje raznovrsni sustavi i stilovi menadžmenta poput autokratskog, paternalističkog, demokratskog ili participativnog. Svaki od prethodno navedenih stilova dovodi do drugačije čovjekove koncepcije i motivacije što u konačnici utječe na obavljanje aktivnosti i postizanje ciljeva unutar organizacije. Kako bi menadžeri mogli što bolje utjecati na motiviranost zaposlenika, potrebno je poznavanje motivacije kao i teorije motivacije (Bahtijarević Šiber, 1999).

### **3.3. Teorije motivacije**

Kako bi se objasnila ponašanja i postupci ljudi u svakodnevnom životu, kao i zaposlenika unutar poduzeća, tijekom godina razvile su se mnogobrojne teorije pomoću kojih se prepoznaje što određene osobe motivira, a što iste demotivira. Motivacija nema jedinstvenu formulu primjene te nije moguće odrediti i primijeniti iste načine motiviranja kod svih osoba, upravo iz toga razloga postoji mnoštvo teorija. Za sve teorije moguće je reći da sljedeće: „svaka je točna i netočna, odnosno svaka je primjenjiva kod određenog broja ljudi i u

određenim situacijama, a ne postoji jedna teorija motivacije koja bi bila najtočnija, najpouzdanija ili najbolja“ (Požega, 2012:122). Teorije motivacije mogu se podijeliti u dvije osnovne skupine: sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije.

### 3.3.1. Sadržajne teorije motivacije

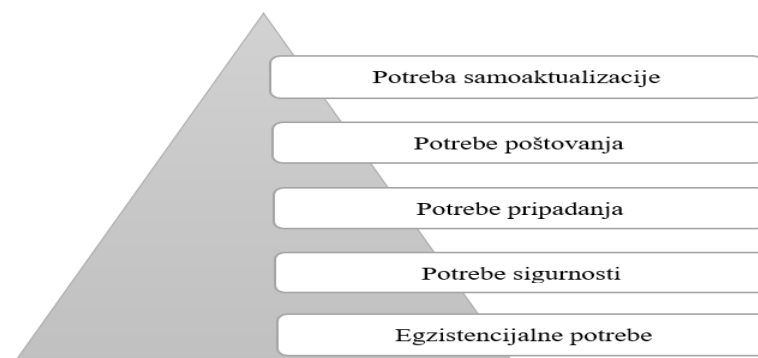
Sadržajne teorije motivacije usmjerene su na „otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način“ (Bahtijarević Šiber, 1999:559). Kod ove vrste motivacije najviše je naglašena ljudska potreba te ljudsko ponašanje i upravo zbog toga se ove teorije mogu nazvati i individualnim teorijama motivacije.

Prema mišljenju ove autorice „te su teorije usmjerene na to da objasne zašto ljudi neke faktore žele, kao što su plaća, napredovanje, sigurnost posla i slično, a druge izbjegavaju, odnosno, zašto nešto jest cilj i koje ciljeve ljudi žele ostvariti. U skupinu sadržajnih teorija motivacije spadaju Maslowljeva, Alderferova, Herzbergova, McClellandova, Atkinsonova i Minerova“ (Bahtijarević Šiber, 1999:559).

#### 3.3.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Teorija hijerarhije potreba predstavlja najpoznatiju teoriju motivacije koja je imala najveći utjecaj prilikom istraživanja ponašanja ljudi u privatnom životu i unutar organizacije. Abraham Maslow razvio je ovu teoriju motivacije, a ona se sastoji od pet razina koje su prikazane na sljedećoj slici.

Slika 3 Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: izrada autora prema (Požega, 2012:123)

Mišljenje autora Marušića potreba se može definirati kao „poremećaj ravnoteže u pojedincu koja izaziva određeni oblik ponašanja“ (Marušić, 1988) odnosno kada „pojedinaac osjeća potrebu znači da on osjeća neki unutarnji stimulans koji ga tjera da se suoči sa svojom okolinom u želji da zadovolji tu potrebu i tako uspostavi ravnotežu“ (Marušić, 1988:7).

U ovoj teoriji potrebno je zadovoljiti u potpunosti svaku razinu kako bi se moglo prijeći na iduću. Dakle, ako nisu zadovoljene egzistencijalne potrebe, poput hrane, vode, mjesta za život i ostalih, osoba neće moći prijeći na iduću razinu, odnosno na razinu sigurnosti. Prilikom zadovoljenja prve razine, osoba na drugoj razini nastoji osigurati osnovne egzistencijalne potrebe za stalno i tako si zadovoljiti potrebu sigurnosti. Također, potreba sigurnosti predstavlja oslobađanje od različitih strahova poput ostanka bez posla, gubitak imovine i dr. Potreba pripadanja u pravilu prikazuje potrebu za prijateljima, obitelji, odnosno potrebnu da ljubavlju. Kada se govori o potrebi poštovanja, ona predstavlja potrebu za isticanjem i postizanjem boljih rezultata od drugih. Ova razina može biti pozitivna i negativna prilikom emocionalnog i psihološkog razvoja osobe. Pozitivni utjecaj razvoja osobe kod ove razine nastaje ukoliko osoba nastavi raditi na sebi i razvijati svoje sposobnosti i znanja te ukoliko osobi na ovoj razini nisu bitne isključivo materijalne stvari. Takvim postupcima osoba će vrlo vjerojatno do pete, posljednje razine, razine samoaktualizacije. Međutim, ukoliko osoba na ovoj razini počne težiti materijalnim stvarima i jedini cilj joj predstavlja isticanje među ostatkom ljudi, dolazi do negativnog utjecaja na razvoj emocionalnog i psihološkog razvoja osobe. Peta razina, predstavlja razinu na koju bi svaka osoba trebala težiti stići, odnosno to bi trebao biti cilj svake osobe. Ta razina predstavlja neprestano dokazivanje samom sebi i samoostvarenje te kod ove razine nema zadovoljenja potreba (Požega, 2012).

Prema Maslowu (1982) zaključuje se kako za nastanak nove potrebe treba biti zadovoljena prethodna “važnija“ potreba, svako zadovoljenje potreba je relativno te niti jedna potreba ili želja ne može biti izolirana zato što su sve povezane s određenim stupnjem ispunjenja ili neispunjenja potreba (Lesko Bošnjak & Klepić, 2013:179).



### 3.3.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Clayton Alderfer stvorio je novu teoriju motivacije pod nazivom „Teorija trostupanjske hijerarhije“ koja se sastoji od tri stupnja, a to su prema Požegi (2012):

1. egzistencijalne potrebe
2. potrebe povezanosti
3. potrebe rasta

„Egzistencijalne potrebe predstavljaju prvu razinu u hijerarhiji potreba, a uključuju različite oblike materijalnih i fizioloških potreba koje se zadovoljavaju plaćom i drugim oblicima kompenzacija, uvjetima rada i sl. Potrebe povezanosti uključuju sve one faktore vezane uz odnose s osobama važnim za pojedinca kao što su: obitelj, suradnici, prijatelji, menadžeri i dr. Potrebe rasta i razvoja uključuju sve one potrebe koje se nalaze u osnovi stvaralačkoga djelovanja pojedinca. Njihovo zadovoljenje potiče pojedinca da u potpunosti koristi svoje potencijale“ (Lesko Bošnjak & Klepić, 2013:180-181).

Glavna razlika ove teorije potreba od Maslowljeve je u tome što nije potrebno zadovoljiti jedan stupanj potreba kako bi se prešlo na idući, viši stupanj potreba. Ova teorija kaže kako prilikom zadovoljenja potreba na jednom stupnju dolazi do dodatnog rasta želje i potrebe te iste razine i nije moguće zadovoljiti rast potreba na tom stupnju. Isto tako ako pojedinac nije u mogućnosti zadovoljiti viši stupanj potrebe, tada nastoji u većoj mjeri zadovoljiti stupanj potreba na kojem se trenutno nalazi (Požega, 2012).

### 3.3.1.3. Teorija motivacije postignuća

Osnivači teorije motivacije postignuća su McClelland i Atkinson te je glavna tema ove teorije motivacija za rad. Ova teorija može se definirati kao „funkcija važnosti motiva postignuća za određenu osobu na određenoj aktivnosti ili zadatku za koji se motivacija promatra, zatim značaja koji za njega imaju poticaji postignuća te njegovo očekivanje ili pretpostavka da li izvršenje zadatka vodi uspjehu“ (Požega, 2012:127).

Na temelju ove teorije postoje ekstrinzična i intrinzična motivacija. Kada je riječ o intrinzičnoj motivaciji, onda predstavlja motivaciju zaposlenika koja se javlja “iznutra“, odnosno potaknuta je željama pojedinca za različitim ispunjavanjem zadataka i ostvarivanjem

uspjeha. Dok ekstrinzična motivacija predstavlja način motiviranja zaposlenika pomoću različitih načina stimuliranja, poput materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja (Požega, 2012).

Unutar teorije motivacije postignuća postoje dva motiva, prvi motiv jest motiv postignuća, dok drugi motiv predstavlja izbjegavanje neuspjeha. Motiv postignuća jest „želja za uspjehom, želja za ostvarivanjem svojih ciljeva i ambicija i sam po sebi je pozitivan za osobu i njezin emocionalno – psihološki razvoj“ (Požega, 2012:127). Međutim, može doći do suprotnog efekta ukoliko osoba ima prenaplašenu potrebu za uspjehom te ako u pojedinim situacijama dođe do izostajanja uspjeha. Nadalje, motiv izbjegavanja neuspjeha predstavlja strah od moguće pogreške te zaposlenik nastoji izbjeći bilo kakav oblik neuspjeha, iz toga razloga ovaj motiv se može opisati kao „vrlo pozitivan za rad, razvoj i uspjeh osobe, ako je u normalnim količinama i ako ga osoba kontrolira, budući da će tada kod osobe povećati oprez te će spriječiti bilo kakvo opuštanje ili presigurnost (aroganciju), međutim, ako je motiv za izbjegavanjem neuspjeha u prevelikoj mjeri zastupljen kod pojedinca te ga on neuspješno kontrolira razumije se da će motiv sam po sebi negativno djelovati na emocionalno – psihološki razvoj pojedinca“ (Požega, 2012:128).

Također, postoje još dva motiva, a to su potreba za moći i afilijativni motiv. Motiv potrebe za moći predstavlja tip osobe koji ima potrebu za postizanjem osjećaja moći te takav motiv može biti pozitivan, ukoliko je u određenoj razini, kod motivacije osobe i njezine radne uspješnosti. Pretjerana razina potrebe za moći rezultirat će smanjenjem radne aktivnosti te same uspješnosti kod osobe. Kada je riječ o afilijativnom motivu, on predstavlja potrebu kod osobe za poštovanjem od strane radnih kolega te se osobe s takvim motivom nastoje ne zamjerati s ostalim kolegama. Menadžeri kod kojih je neki od prethodno navedena dva motiva izražen u prevelikoj razini, nisu uspješni menadžeri u poduzeću (Požega, 2012).

Postoje određene zakonitosti kod postignuća koje prikazuju sljedeće, ukoliko je zadatak koji se treba obaviti težak, on sam po sebi predstavlja veću mogućnost neuspjeha te pri tom uspjeh ima veći značaj i motivacija za obavljanje takvog zadatka je veća. Kada je zadatak koji se treba obaviti lagan, u tom slučaju postoji manja mogućnost neuspjeha te iz tog razloga uspjeh nema prevelik značaj i postoji manja motivacija za obavljanje takvog tipa zadatka.

#### 3.3.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije

Frederick Herzberg, poznatiji kao osnivač dvofaktorske teorije motivacije, prilagodio je navedenu teoriju proučavanju zadovoljstva djelatnika s poslom. Ova teorija tvrdi da „ne postoji isključivo zadovoljstvo i nezadovoljstvo zaposlenika s poslom, već postoji nezadovoljstvo i odsutnost nezadovoljstva (nema nezadovoljstva) kao i zadovoljstvo i odsutnost zadovoljstva (nema zadovoljstva) kod djelatnika“ (Požega, 2012:129).

Postoje dvije skupine motivacijskih faktora:

1. Ekstrinzični ili higijenski faktori – oni sprječavaju nastanak nezadovoljstva, ali ne utječu na dodatnu motivaciju kod radnika. Odnosno, ova vrsta faktora zadovoljava osnovne potrebe koje će spriječiti nezadovoljstvo na radnom mjestu, npr. dostupnost struje, vode na radnom mjestu, no zadovoljenje takvih, osnovnih čimbenika ne stvara zadovoljstvo kod djelatnika (Požega, 2012).
2. Intrinzični ili motivatori – direktno utječu na zadovoljstvo djelatnika i višu razinu motivacije kod istih, npr. različita priznanja nakon dobro odrađenog zadatka, mogućnost edukacije itd. Ako ne postoji dovoljno motivatora, djelatnici će imati osjećaj kako zadovoljstva nema te tada motivacija pada (Požega, 2012).

#### 3.3.1.5. Teorija motivacije uloga

„Teorija motivacije uloga, koju je razvio John Miner (1988), temelji se na potrebama i pretpostavci specifične motivacijske strukture različitih tipova poslova, odnosno uloga“ (Lesko Bošnjak & Klepić, 2013:184). Kroz ovu teoriju objašnjava se motivacija uloga koje su različite unutar organizacije, postoje menadžerska motivacija, motivacija stručnjaka i motivacija poduzetnika.

Menadžerska motivacija, odnosno motivacija hijerarhijskih uloga sastoji se od sljedećih uloga: pozitivnog stava prema autoritetu, potrebe za moći, potrebe za natjecanjem, potrebom za afirmacijom te željom za odgovornim obavljanjem menadžerskih dužnosti. Profesionalnu motivaciju ili motivaciju stručnjaka čine „potreba za učenjem, potreba neovisnog rada i djelovanja, potreba za stjecanjem statusa, potreba pomaganja drugima, identifikacija s profesijom“ (Lesko Bošnjak & Klepić, 2013:185). Poduzetnička motivacija, odnosno

motivacija zadataka predstavlja razne potrebe poput potreba za postignućima, za izbjegavanjem rizika, „feedbacka“ itd. (Lesko Bošnjak & Klepić, 2013).

### 3.3.2. Procesne teorije motivacije

Kada je riječ o procesnim teorijama motivacije, temelje se na saznanju kako nije dovoljan sami koncept potreba da bi se objasnile radne motivacije te je za izvršenje analize bitno i ključno upotrijebiti ostale čimbenike poput „percepcije, odlučivanja, vrijednosti i njihove interakcije“ (Lesko Bošnjak & Klepić, 2013:185). Pomoću ovih teorija nastoje se objasniti različiti procesi i razlozi koji utječu na različita ponašanja kod zaposlenika prilikom obavljanja radnih situacija.

#### 3.3.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Prema mišljenju Požega, „Vroomov kognitivni model motivacije promatra valenciju ili privlačnost ishoda aktivnosti pojedinca kao i očekivanje hoće li određena aktivnost dovesti do željenog ishoda“ (Požega, 2012:132.). Model počinje činjenicom da u svakoj situaciji osoba čini racionalan izbor između različitih opcija ponašanja, procjenjuje utjecaj i značaj tih izbora za nju, odabire jedno ponašanje te izbjegava druga. Cilj Vroomova istraživanja jest pronaći odgovor na pitanje zašto osoba u određenoj situaciji odabire konkretno ponašanje te odbacuje ostale pristupe i ponašanja. Kako bi dosegnuo odgovore na prethodno navedeno pitanje, Vroom određuje tri čimbenika koji se temelje na očekivanju, vrijednosti i naporu. (Lesko Bošnjak & Klepić, 2013).

Koncept očekivanja se odnosi na vjerojatnost da će zaposlenik postići cilj. Ukoliko zaposlenik vjeruje da će postići cilj, radi se o visokim očekivanjima te većoj razini motivacije. Prilikom određivanja razine vrijednosti očekivanja, ista se može prikazati u omjeru od 0 do 1, tada 0 označava kako nema mogućnosti postizanja cilja kod zaposlenika, dok 1 znači da će zaposlenik postići zacrtani cilj. Koncept valencije objašnjava razinu vrijednosti koju zaposlenik pripisuje nagradi, ako smatra da je nagrada vrijedna tada ostvaruje pozitivnu valenciju. Kada je riječ o nevažnoj nagradi tada nastupa negativna valencija. Također, prethodno objašnjen koncept može se mjeriti u omjeru od -1 do +1 (Požega, 2012).

### 3.3.2.2. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni

Tvorac teorije pravičnosti je Adams te putem ove teorije tvrdi kako se zaposlenici, općenito ljudi, uspoređuju s drugima unutar društvenog okruženja. Kada osoba vjeruje da je njezina nagrada manja od nagrade koju prima netko drugi, a riječ je o obavljanju istog posla, tada dolazi do manje motiviranosti za obavljanje posla. Ovom teorijom naglašava se važnost pravednosti prilikom dodjeljivanja nagrada kako bi se osigurala visoka razina motiviranosti te zadovoljstvo zaposlenika. Osim usporedbe s drugima, u ovoj teoriji često je prisutna usporedba izvršenog i dobivenog, npr. ukoliko osoba smatra kako je uložila više truda nego što je dobila zauzvrat, dolazi do osjećaja nejednakosti. Postoje dvije vrste nejednakosti, pozitivna (javlja se u slučaju kada postoji manji učinak, dolazi do preplaćenosti) i negativna (kada postoji veći učinak, a nedovoljna plaća, odnosno potplaćenost) (Kolak & Mijić).

U pravilu, teorija nastoji prikazati kako u bilo kojoj situaciji unutar poduzeća, menadžeri ljudskih resursa trebaju onemogućiti nastanak nepravedne razmjene, iako to predstavlja poprilično zahtjevan i težak posao. Također, važno je spomenuti kako do bolje motivacije i boljih radnih efekata dovodi upravo zalaganje zaposlenika. Iz toga razloga menadžeri ljudskih resursa trebaju redovito pružati povratnu informaciju zaposleniku i pravedno nagrađivati postignute učinke (Požega, 2012).

### 3.3.2.3. Model ABCD

Autor ABCD modela je Lauc koji nastoji objasniti glavne greške koje se pojavljuju kod „visoko moralnih osoba što se ne žele ili ne znaju samoorganizirati, a uzrok je u tome što ne smatraju da im njihovo osobno poštenje daje prednost pred drugima i dozvoljava da djeluju“ (Požega, 2012:135). U ovakvim situacijama menadžeri ljudskih resursa trebaju zaposlenike podijeliti u timove po njihovim karakteristikama. Najčešće do problema među zaposlenicima i samoj motiviranosti dolazi zbog ljubomore te nepoštivanja boljih radnika od njih samih.

Tablica 1 Model ABCD

<b>Potrošnja</b>	+	<b>C</b>	<b>A</b>
	-	<b>D</b>	<b>B</b>
		-	+
		<b>Proizvodnja</b>	

Izvor: izrada autora prema (Požega, 2012:136)

U prethodnoj tablici prikazana je proizvodnja koja predstavlja zalaganje i rad zaposlenika i potrošnja, odnosno ostvarena vrijednost. Pod oznakama ABCD prikazane su četiri kategorije zaposlenika uspoređene na temelju ukupnog rada i ostvarene vrijednosti, a to su:

- A – zaposlenici koji su postigli iznadprosječni rad i na istoj razini postignutu ostvarenu vrijednost
- B – zaposlenici koji su postigli iznadprosječni rad, ali ispodprosječnu ostvarenu vrijednost
- C – zaposlenici koji imaju ispodprosječni rad, ali iznadprosječnu ostvarenu vrijednost
- D – zaposlenici koji imaju ispodprosječni rad i na istoj razini ostvarenu vrijednost (Požega, 2012:136)

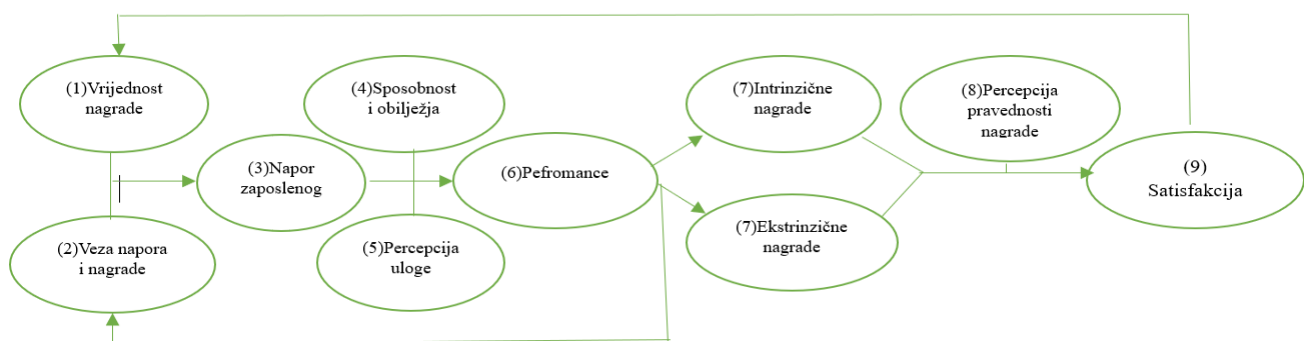
#### 3.3.2.4. Integrativni procesni model motivacije

Porter i Lawler pomoću integrativnog procesnog modela prikazuju kako ljudi, zaposlenici maksimiziraju određene ishode tako da odabiru između različitih mogućnosti i ponašanja koja ih dovode do različitih rješenja i posljedica. Također, u ovom modelu postoje tri glavna čimbenika prema Požegi (2012):

1. Očekivanje djelatnika kako se zadatak može uspješno obaviti
2. Očekivanje nagrade nakon uspješno obavljenog zadatka
3. Valencija ili privlačnost nagrade

Ovaj model sadrži 9 varijabli te one predstavljaju: „Vrijednost nagrade (1) i percepcija nagrade za uloženi napor (2) rezultira u naporu pojedinca (3) kojega će on učiniti da bi ostvario tu nagradu. Međutim, njegov učinak (6) nije samo rezultat napora (3) već je zavisian i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca (4) te o njegovoj percepciji uloge (5) koju ima u radnom procesu. Rezultat učinka (6) su intrinzične i ekstrinzične nagrade (7) koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada (8) rezultiraju zadovoljstvom (9)“ (Buble, 2000:501).

Slika 4 Porter-Lawlerow model očekivanja



Izvor: izrada autora prema (Buble, 2000:501)

## **4. Strategije motiviranja zaposlenika**

Suvremeni menadžment kao jednu od glavnih zadaća ima stvaranje motivacijskog sustava s motiviranim i zainteresiranim osobama za rad. Kako bi se stvorili upravo takvi motivacijski sustavi postoje raznovrsne strategije pomoću kojih se mogu motivirati zaposlenici, a njih možemo podijeliti u dvije grupe: materijalnu i nematerijalnu strategiju. Kada je riječ o materijalnim strategijama, govori se o načinu motiviranja zaposlenika osiguravajući im bolji materijalni položaj. Neki od najvažnijih načina motiviranja putem nematerijalnih strategija su: „oblikovanje posla, participacija zaposlenih, stil menadžmenta, fleksibilno radno vrijeme i dr.“ (Lesko Bošnjak & Klepić, 2013).

Koristeći gore navedene sustave nagrađivanja moguće je ostvariti veću motivaciju i bolju radnu uspješnost, no isključivo ako menadžer ima znanja o sustavima nagrađivanja te je upoznat s načinom postavljanja i održavanja pravilnog sustava nagrađivanja. U slučaju da menadžer nije upoznat s načinima primjene učinkovitih sustava te nepravilno postavi stimulacije i destimulacije, moguće je umjesto pozitivnog efekta ostvariti negativni efekt i smanjiti radnu efikasnost (Požega, 2012).

„Nagrade i priznanja najbolji su način da se zaposleni podrži i da mu se ukaže na njegov kvalitetan učinak u radu, a samim tim mu se omogućava da bude zadovoljan sobom i rezultatima koje ostvaruje. Što je plaća viša, zaposlenici su zadovoljniji poslom. Istraživanja su pokazala da je percipirana pravednost sistema nagrađivanja čak važniji faktor od visine plaće“ (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2006:431).

### **4.1. Strategija materijalnog nagrađivanja**

Strategija materijalnog nagrađivanja ima cilj kroz materijalne nagrade poboljšati radnu uspješnost zaposlenika tako da se poveća njihova motivacija. „Kad se radi o stupnju izravnosti materijalnih, odnosno financijskih primanja i ukupnih kompenzacija zaposlenih u nekom poduzeću, može se govoriti o dvije temeljne vrste ili kategorije financijskih kompenzacija: izravnim materijalnim, financijskim dobitcima koje pojedinac dobiva »u novcu « i »na ruke« i neizravnim materijalnim dobitcima koje pridonose individualnom



materijalnom standardu iako ih zaposleni ne primaju neposredno u obliku plaće ili uopće novca“ (Bahtijarević Šiber, 1999:613).

Tablica 2 Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		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 poboljšice</li> <li>• Naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>• Ostali poticaji (bonusi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stipendije i školarine</li> <li>• Studijska putovanja</li> <li>• Specijalizacije</li> <li>• Plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>• Automobil kompanije</li> <li>• Managerske beneficije</li> </ul>
	poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>• Udio u profitu</li> <li>• Udio u vlasništvu (distribucija dionica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirovinsko osiguranje</li> <li>• Zdravstvena zaštita</li> <li>• Životno i druga osiguranja</li> <li>• Naknade za nezaposlenost</li> <li>• Obrazovanje</li> <li>• Godišnji odmori</li> <li>• Božićnica i drugo</li> <li>• Skrb o djeci i starima i dr.</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema (Bahtijarević Šiber, 1999:614)

Nagrade mogu biti namijenjene i pojedincu koje se dodjeljuju na temelju radne aktivnosti koju je pojedinac ostvario ili ukoliko se radi o timu, tada tim koji ostvari očekivane rezultate ostvaruje određenu nagradu. Također, nagrade mogu biti dodijeljene na temelju radnog učinka (Požega, 2012).

Sva materijalna nagrađivanja mogu se podijeliti na četiri kriterija: „s obzirom na uspješnost obavljanja posla, skupnu (timsku) uspješnost, individualnu uspješnost (individualne nagrade) te uspješnost odjela i/ili cijelog gospodarskog subjekta“ (Požega, 2012:141) Individualne nagrade ovise o aktivnostima i postignutim uspjesima pojedinca, na timske nagrade utječu rezultati postignuti unutar tima koji radi zajedno na određenom zadatku, kada je riječ o grupnim nagradama, radi se o skupini ljudi koja ne radi zajedno, ali rade zajedno na ostvarivanju određenog rezultata te na temelju toga ostvaruju pravo na nagradu. Kolektivne, odnosno organizacijske nagrade se dobivaju na godišnjoj razini, određuje se tako da se postavi cilj koji se mora ispuniti, npr. odredi se visina prihoda/dobiti koja se mora ispuniti te na temelju toga svi dobivaju nagradu u određenom postotku.

#### 4.1.1. Platna struktura poduzeća

Najvažnija od materijalnih nagrada kod zaposlenika je plaća. „Plaća je važan čimbenik za svakog djelatnika, plaća ima utjecaj na povećanje razine motivacije radnika i njegovu radnu uspješnost, povećanje plaće u datom trenutku u pravilu postiže pozitivan efekt kod

zaposlenika i povećava njegovu motivaciju, međutim, veća plaća ne znači veću motivaciju i veći učinak u svakoj situaciji i kod svakog djelatnika“ (Požega, 2012:141). Postoje određena pravila koja govore o situacijama u kojima povećanje plaće pozitivno utječe na motivaciju te nakon koje razine povećanja se ista motivacija smanjuje. Do pozitivnog utjecaja dovodi određivanje plaće koje je direktno povezano s radnom uspješnošću zaposlenika. Ovakvo određivanje plaće može se koristiti isključivo u uvjetima kada zaposlenik može utjecati na pokazatelje poslovanja i svojom aktivnošću povećati radnu uspješnost. Također, bitno je odrediti princip “minimum neophodne nagrade“ koji govori kako se „radi o pravilu da dodatna nagrada koja se nudi radniku mora biti dovoljno visoka da potakne njegovu dodatnu motivaciju te da se djelatniku “isplati“ uložiti dodatan trud i rad“ (Požega, 2012:142). Prilikom određivanja plaće, menadžeri ljudskih resursa moraju odrediti razlike u visini plaća prema hijerarhijskoj razini, te razlike trebaju biti veće, no treba pripaziti da ne postoji preveliki broj hijerarhijskih razina. Na ovakav način menadžeri će potaknuti zaposlenike na nižim hijerarhijskim razinama na trud i rad kako bi mogli napredovati i tako omogućiti mjesto na višoj razini s većom plaćom.

Postoje situacije u kojima zaposlenici imaju veće plaće nego što zaslužuju. To su situacije u kojima organizacija ovisi o zaposleniku zbog određenih znanja koje posjeduje ili vrste posla kojeg obavljaju ili situacija. Druga situacija većih plaća javlja se u poslovanju u kojem menadžeri ne uspijevaju pratiti zaposlenike te razinu posvećenosti i ispunjavanju radnih obaveza. Kada je riječ o plaćama, poznato je kako se djelatnici uspoređuju s ostalim radnicima unutar organizacije te sličnim poduzećima i često na subjektivan način procjenjuju je li razlika u plaćama poštena. U takvim situacijama djelatnici u većini slučajeva budu nezadovoljni s vlastitim plaćama. Kako bi se postigao uspješan sustav materijalnog nagrađivanja, postoje određene procjene poslova te se tako definiraju parametri i pravila prema kojima se određuju načini na koje će se materijalno nagraditi određeni zaposlenik (Požega, 2012).

Slika 5 Osnovne komponente plaće



Izvor: izrada autora prema (Lesko Bošnjak & Klepić, 2013:208)

Na prethodnoj slici prikazane su glavne komponente plaće. Osnovnu plaću čini „temeljni oblik kompenzacije na koji se nadograđuju ostali dijelovi plaće i ukupnih kompenzacija svakoga pojedinca“ (Lesko Bošnjak & Klepić, 2013). Stimulativni dio plaće definira se radnom uspješnošću, odnosno postignutim rezultatima. Naime, preporuča se da stimulativni dio plaće bude oko 50% kako bi vrijedni zaposlenici ostvarivali osnovnu plaću i stimulativni dio plaće, dok bi lošiji djelatnici dobivali isključivo osnovni dio. Dodaci plaći prema Buble, Ferišak, i sur. su „dodatak za rad u smjenama, dodatak za rad noću, dodatak za prekovremeni rad, dodatak za povremeno teže uvjete rada, dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi i dodatak za rad na dane tjednog odmora“ (Lesko Bošnjak & Klepić, 2013:217-218).

Određeni dio plaće zaposlenici ostvaruju kroz određene zakone, kolektivne ugovore ili putem akata poduzeća prema kojima oni imaju određena prava za naknadu plaće tijekom vremena kada ne rade. Neki primjeri naknada plaće koja se isplaćuje od strane poduzeća su naknade: „za vrijeme bolovanja, za vrijeme korištenja godišnjih odmora, za vrijeme plaćenoga dopusta, za vrijeme praznika na koje se ne radi...“ (Lesko Bošnjak & Klepić, 2013:219).

#### 4.1.2. Bodovna metoda procjene posla

„Bodovna metoda je pristup u kojem se radniku na promatranom radnom mjestu dodjeljuju bodovi na temelju procjene stupnja u kojem sadrži ključne evaluativne čimbenike ili faktore utvrđene za procjenu svih poslova“ (Požega, 2012:146). Čimbenici koji se najčešće uspoređuju kod zaposlenih prema Požegi (2012) su radno iskustvo, stupanj obrazovanja te poznavanje stranog jezika ukoliko je potrebno na tom radnom mjestu.

## 4.2. Strategija nematerijalnog nagrađivanja

Strategija nematerijalnog nagrađivanja zaposlenike motivira kroz različite metode, a to su: „pravilno dizajniranje posla, učinkoviti stil menadžmenta, participacija djelatnika u nematerijalnim čimbenicima poslovanja, upravljanje djelatnicima pomoću ciljeva, efikasno upravljanje radnim vremenom, učinkoviti sustav povratnih informacije (feedback), radna organizacijska kultura, omogućavanje zaposlenicima usavršavanja i razvoja karijere u

poduzeću itd.“ (Požega, 2012:156). Kada je riječ o ovakvoj strategiji motivacije, ona ne donosi dodatne troškove poduzeću, a istovremeno, prilikom pravilne primjene, donosi velike promjene u motivaciji i radnom učinku zaposlenika.

#### 4.2.1. Dizajniranje posla

Kroz metodu pravilnog dizajniranja posla, menadžer ljudskih resursa organizira raspodjelu radnih mjesta na način koji će većini zaposlenika omogućiti obavljanje posla koji im je zanimljiv i promjenjiv te na taj način istovremeno smanjuje monotonost određenog radnog mjesta. Poznato je kako postoje radna mjesta koja su već sama po sebi zanimljiva i izazovna, no isto tako postoje radna mjesta na kojima se konstantno obavlja identičan posao te su monotona sama po sebi. Iz toga razloga postoje različite metode pomoću kojih menadžeri ljudskih resursa nastoje zadovoljiti zaposlenike, a neke od tih metoda su: „rotacija posla, kao proces premještanja zaposlenika s jednog posla na drugi, zatim proširivanje posla, gdje se radniku dodaju određeni poslovi od njegovih suradnika s horizontalnog dijela razine hijerarhijske strukture, te obogaćivanje posla, gdje se djelatniku dodjeljuju određeni poslovi njegovih kolega s vertikalnog dijela razine hijerarhijske strukture“ (Požega, 2012:158).

Dizajniranje posla ima dva moguća pristupa procesu, a to su specijalizacijski pristup i motivacijski pristup. Specijalizacijski pristup predstavlja raspodjelu poslova prema zaposleničkoj struci te oni rješavaju nastale probleme i određene zadatke koji su im poznati i koje znaju riješiti, ovakav pristup stvara kratkoročnu motivaciju kod zaposlenika. Glavna karakteristika kod motivacijskog pristupa jest dugoročni utjecaj na motivaciju zaposlenika, razlog tomu predstavlja takav način raspodjele poslova koji kod zaposlenika „budi“ dinamičan i zanimljiv način rada (Požega, 2012).

#### 4.2.2. Upravljanje djelatnicima pomoću ciljeva

Upravljanje djelatnicima pomoću ciljeva je metoda koja predstavlja zajedničko postavljanje ciljeva od strane menadžmenta i zaposlenika. Nakon određivanja ciljeva dolazi do raspodjele poslova prema podređenima i nadređenima te tada zaposlenici rješavaju zadatke koji će u konačnici dovesti do krajnjeg cilja, dok menadžment nadgleda i dodatno savjetuje i motivira

zaposlenike. Nakon obavljanja zadataka dolazi do faze kontrole gdje se uspoređuju postignuti rezultati s početnim, očekivanim rezultatima postavljenog cilja. Prilikom završetka posljednje faze dolazi do novog procesa postavljanja novog cilja unutar poduzeća (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, & Pološki Vokić, 2008:305). Prednosti i nedostaci koji se mogu pojaviti prilikom primjene metode upravljanja pomoću ciljeva prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 3 Prednosti i nedostaci primjene metode upravljanje pomoću ciljeva

Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visoki stupanj usmjerenosti na ostvarivanje ciljeva</li> <li>- Visoki stupanj identifikacije s ciljevima</li> <li>- Visoka motivacija zaposlenika</li> <li>- Izgrađivanje suradnje i povjerenja između menadžera i zaposlenika</li> <li>- Minimalna potreba za kontrolom</li> <li>- Rasterećenje menadžmenta u korist strateški važnih poslova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potrebno više vremena u fazi planiranja</li> <li>- Moguće nedovoljno znanje zaposlenika o promjenama u okruženju</li> <li>- Usmjerenost zaposlenika na kratkoročne ciljeve</li> <li>- Zanemarivanje ciljeva</li> <li>- Zanemarivanje etičkih načela</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema (Rupčić, 2018:53)

Prilikom korištenja navedene metode moguća je pojava potrebe za stjecanjem novih znanja i vještina zaposlenika kao i uvođenje raznih beneficija kao dodatne motivacije. Također, ako provođenje ove metode dovodi do uspješnih rezultata postoji mogućnost razvoja karijere zaposlenika te isto tako promocija zaposlenika na menadžersku poziciju (Rupčić, 2018:53-54).

#### 4.2.3. Radno vrijeme zaposlenika

Radno vrijeme itekako može utjecati na motivaciju zaposlenika. Prilikom fiksnog radnog vremena zaposlenici su često nezadovoljni i demotivirani. No, kada se u poduzeću uvede fleksibilno radno vrijeme, skraćeni tjedan ili fleksibilno radno mjesto, to uvelike povećava motivaciju kod zaposlenika. Kada je riječ o fleksibilnom radnom vremenu, ono omogućava zaposlenicima samostalno određivanje radnog vremena u kojem će obaviti svoj posao. Fleksibilno radno vrijeme može se primijeniti na neki od sljedećih načina: „zaposlenici mogu sami odrediti vrijeme dolaska i vrijeme odlaska s posla, uz određeno vrijeme obvezne prisutnosti na radu (*core time*), određuje se vremensko razdoblje u kojemu se može dolaziti na

posao i vremensko razdoblje u kojemu se može odlaziti s posla, s tim da je pretpostavka obiju varijanti da se dnevno radi predviđeno radno vrijeme, uz okvirno određeno radno vrijeme odlaska s posla, pruža se mogućnost da se neke dane radi manje, a neke dane više, uz uvjet da se obavezno odrade predviđeni tjedni radni sati“ (Požega, 2012:163).

Prema Požegi (2012) skraćeni radni tjedan omogućava zaposlenicima rad manje dana u tjednu, uz obvezu ispunjenja tjedno određenog broja radnih sati. Takva metoda je moguća ukoliko određeni broj dana u tjednu odrade više sati nego je predviđeno za taj dan te ispune tjednu kvotu i ostatak tjedna su im slobodni dani. Kao prednost primjene ovakve raspodjele radnog vremena mogu se navesti manji prijevozni troškovi i rast zadovoljstva kod zaposlenika, dok je mogući nedostatak pojava premorenosti zaposlenika. Također, fleksibilno radno mjesto još je jedan od oblika motivacije te daje mogućnost zaposlenicima rad od kuće, takva vrsta motivacije zaposlenika moguća je ukoliko se radi o poduzećima koja obavljaju poslove putem računala.

#### 4.2.4. Povratne informacije unutar poduzeća

Povratne informacije predstavljaju vrlo važan dio unutar radnog procesa. Iznimno je važno postojanje sustava povratnih informacija u poduzeću zbog spoznaje zaposlenika radi li određeni posao dobro ili ne. Ovaj model također utječe na motivaciju jer prilikom povratnih informacija često dolazi do pohvale zaposlenika ukoliko obavi dobar posao te to kod zaposlenika budi pozitivan osjećaj. Dakle, postoje pozitivne i negativne povratne informacije te postoje određena pravila kada se povratne informacije iznose pred svima, a kada „u četiri oka“.

Požega (2012:166) smatra da postoji pravilo koje kaže da se pozitivne povratne informacije iznose pred svima te na taj način zaposlenik koji je pohvaljen osjeća veću razinu motivacije te dobiva na važnosti, dok negativne povratne informacije predstavljaju situacije u kojima se mogu povrijediti osjećaji zaposlenika te valja procijeniti treba li se povratna informacija iznijeti pred svima ili „u četiri oka“. Kada je riječ o situaciji u kojoj je moguća povreda zaposlenikovih osjećaja, preporučuje se iznošenje kritike nasamo, a ukoliko se radi o nekoj manjoj greški, za koju postoji mogućnost ponavljanja od strane drugih zaposlenika, tada menadžer ljudskih resursa tu kritiku treba iznijeti pred svima.

### 4.3. Primjena motivacijskih sustava unutar poduzeća

Poduzeće koje tijekom godina poslovanja primjenjuje brojne motivacijske sustave jest DM, odnosno Drogerie Markt. Sami početak poslovanja DM-a u Hrvatskoj započeo je 1996. godine u Zagrebu te danas broji 161 prodavaonicu diljem Hrvatske. Njihove prodavaonice nude visok asortiman koji čini preko „16714 drogerijskih proizvoda iz područja zdravlja i ljepote, dječje hrane i njege, domaćinstva, fotousluga i dodatnog asortimana poput hrane za kućne ljubimce, tekstila i sezonskih proizvoda“ (DM Hrvatska: kratki portret). Prema provedenim istraživanjima koja su vođena od strane portala MojPosao utvrđeno je kako je DM prema ocjenama zaposlenika petnaest puta bio među „top tri najpoželjnija poslodavca, a 13. puta je osvojio 1. mjesto u kategoriji velikih tvrtki“ (DM Hrvatska: kratki portret).

DM nudi obećanje svojim zaposlenicima koje glasi „Mi u dm-u živimo svjesnije, od fleksibilnih modela radnog vremena preko mjera za promicanje zdravlja do raznolike ponude edukacija i daljnjeg obrazovanja – podržavamo naše zaposlenike u svim situacijama i dajemo im dovoljno prostora za rast i razvoj“ (DM zapošljavanje). Kroz motivaciju, težnju i obećanje od strane poduzeća moguće je primijetiti razne strategije motivacije zaposlenika, kako materijalne, tako i nematerijalne. Kao primjer materijalnog nagrađivanja može se prikazati nagrada koja je dodijeljena djelatnicima prilikom 25. obljetnice poslovanja. Naime, od strane dm-a djelatnicima je isplaćena nagrada koja je ekvivalentna s vremenom provedenim u dm-u (DM Odnosi s javnošću).

Prilikom intervjuiranja od strane portala MojPosao, voditeljica resora ljudskih resursa u dm-u, Gordana Picek, navela je neke od materijalnih i nematerijalnih nagrada koje nude svojim zaposlenicima. Neke od nagrada su: „dm poklon-paketi za sve zaposlenike i njihove obitelji 4 puta godišnje, subvencioniranje prijevoza i dnevne prehrane zaposlenika, besplatno konzumiranje voća, sokova i toplih napitaka, mogućnost kliznog radnog vremena, mogućnost napredovanja i daljnjeg školovanja..“ (MojPosao).

## 5. Rasprava

Motivacijski sustav unutar poduzeća izrazito je važan te utječe na produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika, kroz takav sustav određuju se različite strategije koje se primjenjuju prilikom motivacije zaposlenika i na taj način se ostvaruje uspjeh poduzeća. Razina produktivnosti i poboljšanje rezultata zaposlenika se ostvaruje primjenom određenih metoda tj. strategijama materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja i teorijama kao što to opisuju sadržajne i procesne teorije. Posebno treba uzeti u obzir i ostale vanjske čimbenike koji mogu utjecati na zaposlenike kao što su razdoblje rada, godište, ponašanje i interesi. Npr. zaposleniku koji radi kraći period, njemu će biti dovoljna pohvala kako bi uložio više truda i bio motiviran, međutim zaposlenik koji radi duži vremenski period tražit će nešto posve drugo kako bi pokazao zadovoljstvo i bio motiviran. Jedno poduzeće čini skupina ljudi s različitim uvjerenjima, stavovima i razmišljanjima, kao što se svijet ubrzano kreće i mijenja tako se usporeno mijenja i tržište rada na globalnim razinama.

U suvremenom svijetu važnost zaposlenika i njihovo zadovoljstvo jedna je od ključnih uloga uspješnog poslovanja nekog poduzeća. Nadalje, zadovoljstvo osigurava kako će zaposlenici uložiti dodatan trud za obavljanje svojih zadataka što će i dovesti do iznimnih rezultata. Osim toga važno je prilagoditi sustav motivacije prema svim raznolikostima zaposlenika i primijeniti strategiju koja se pokaže najučinkovitijom. Iako se na prvo mjesto stavlja motivacija, bitno je poznavati razloge koji dovode do demotivacije i negativnih ishoda. Upravo je to zadatak menadžera ljudskih potencijala, drugim riječima dobro poznavanje svojih zaposlenika tj. onog što ih motivira ili demotivira u daljnjem radu i razvoju. Također, potrebno je poznavanje i primjena navedenih teorija i strategija. U praksi prema raznim istraživanjima, najučinkovitije rezultate pokazala je strategija materijalnog nagrađivanja kao što su bonusi i povišenje plaća. U slučaju financijske nezadovoljenosti, ostale nematerijalne strategije neće imati učinka na zaposlenicima, npr. ako s određenim iznosom plaće zaposlenik ne može zadovoljiti osnovne potrebe za život.

Međutim, nelogično je pretpostaviti kako preostale strategije i načini pristupa prema zaposlenicima nemaju nikakve efikasnosti, već je bolje zaključiti da su sve strategije usko povezane jedna s drugom. Sam sustav motivacije u poduzeću je kompleksan, ali je u konačnici, možemo reći proces koji dovodi do isplativih i boljih rezultata.



## 6. Zaključak

Tržište rada u današnjem svijetu postavlja nove norme i potrebe kojima se poduzeća moraju prilagoditi i ispuniti ih kako bi zauzeli što bolju poziciju među ostalim brojnim konkurentnim poduzećima. Moderno tržište zahtjeva iz dana u dan sve više dobrih rezultata i dodatan trud koja poduzeća moraju ostvariti kako bi opstala na istom. Iz tog razloga se pridodaje na važnosti zaposlenika i motivacije u poduzeću. Potrebne su razne vještine, znanja i strategije kako bi se uspješno vodila organizirana skupina zaposlenika te kako bi se ispunila sva očekivanja unutar jedne tvrtke, poduzeća. Navedeno se ne odnosi samo na očekivanja rukovoditelja, već svih djelatnika. Usko povezano s očekivanjem je zadovoljstvo koje dovodi do motivacije, a ono prelazi u visoku produktivnost i zagantiranu uspješnost u poslovnom svijetu. Motiviranje radnika je preduvjet koji dovodi ne samo do osobnog zadovoljstva već i zadovoljstva svih unutar organizacije te i samog poduzeća.

Menadžer ljudskih potencijala mora posjedovati iznimna znanja s različitih područja kao što su komunikacija, psihologija, vođenje i drugo. Naravno ne smiju se isključiti vanjski čimbenici koji igraju ulogu u potrebama radnika te njihove karakterne crte. Sveobuhvatno, može se reći da je ključni faktor poznavanje svakog pojedinca unutar poduzeća kako bi se postigao uspjeh. Temelji koji su dobro postavljeni već ranije u poduzeću lako se mogu nadograđivati i prilagođavati za lakše i uspješno poslovanje. Zaključno, bitno je kombinirati obje vrste teorije te sve strategije kako bi doveli poduzeće i zaposlenike do željenog cilja. Pitanje koje je potrebno postaviti i dati adekvatan odgovor u današnjem poslovnom svijetu je kako motivirati jedni druge te kako zadržati konstantni rast i razvoj te držati korak s naglim promjenama modernog svijeta.

## Literatura

### Knjige:

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., & Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment - vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Buble, M. (2000.). *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split.
4. Lesko Bošnjak, L., & Klepić, Z. (2013). *Osnove menadžmenta ljudskih potencijala*. Mostar: Ekonomski fakultet Sveučilište u Mostaru.
5. Marušić, S. (1988). *Motivacija za rad i profesionalni razvoj*. Zagreb: Ekonomski institut - Zagreb.
6. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate d.o.o.
7. Pfeifer, S. (2006). Menadžment. Osijek. Preuzeto 23. 6. 2023.
8. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa - Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
9. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment - teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
10. Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F., & Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.

### Internetski izvori:

1. Cherry, K. (2023). *Intrinsic Motivation: How Internal Rewards Drive Behavior*. Pristupljeno 20. 6 2023 iz Verywellmind: <https://www.verywellmind.com/what-is-intrinsic-motivation-2795385>
2. *DM Hrvatska: kratki portret*. (2023). Pristupljeno 31. 8 2023 iz <https://www.dm.hr/tvrtka/o-nama/kratki-portret>

3. *DM Odnosi s javnošću.* (2023). Pristupljeno 31.8.2023. iz Nagrada djelatnicima dm-a povodom 25. obljetnice poslovanja: <https://www.dm.hr/tvrtka/odnosi-s-javnoscu/priopcenja-za-medije/nagrada-djelatnicima-dm-a-povodom-25-obljetnice-poslovanja-647896>
4. *DM zapošljavanje.* (2023). Preuzeto 31. 8 2023 iz Posao nadahnut životom: <https://www.dm.hr/tvrtka/zaposljavanje>
5. Jakšić, K. (2022). *Intrinzična motivacija vs. ekstrinzična motivacija.* Pristupljeno 20. 6 2023 iz <https://lifestylebykristijan.com/intrinzična-motivacija-vs-ekstrinzična-motivacija/>
6. Kolak, M., & Mijić, T. (n.d.). *Riječnik psihologije rada.* Pristupljeno 25. 7 2023 iz Teorija jednakosti: <http://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/2020/04/teorija-jednakosti.html>
7. *MojPosao.* Pristupljeno 31. 8 2023 iz Poslodavci prvog izbora - dm - Gordana Picek: <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/>

Slike:

Slika 1 Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava .....	3
Slika 2 Motivacijski proces .....	4
Slika 3 Maslowljeva hijerarhija potreba.....	7
Slika 4 Porter-Lawlerow model očekivanja .....	15
Slika 5 Osnovne komponente plaće .....	18

Tablice:

Tablica 1 Model ABCD.....	14
Tablica 2 Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih .....	17
Tablica 3 Prednosti i nedostaci primjene metode upravljanje pomoću ciljeva .....	21