

# Motivacijski sustavi u poduzeću

---

**Perković, Petra**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:851644>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**



*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 *Ekonomija i poslovna ekonomija*

Petra Perković

## **MOTIVACIJSKI SUSTAVI U PODUZEĆU**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij *Ekonomija i poslovna ekonomija*

Petra Perković

## **MOTIVACIJSKI SUSTAVI U PODUZEĆU**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje ljudskim resursima**

JMBAG: 0010237726

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

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate study of *Business Economics and Economics*


Petra Perković

# **HUMAN RESOURCE MOTIVATION SYSTEMS**

Final paper

Osijek, 2024

**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 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:** Petra Perković

**JMBAG:** 0010237726

**OIB:** 5772070597

**e-mail za kontakt:** pperkovic@efos.hr, perpeee1@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

**Naslov rada:** Motivacijski sustavi u poduzeću

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

U Osijeku, 2024. godine

Potpis 

## Motivacijski sustavi u poduzeću

### SAŽETAK

Implementacija motivacijskih sustava ključna je za postizanje visoke razine angažiranosti i zadovoljstva zaposlenika, što pozitivno utječe na produktivnost i uspjeh organizacije. Ovaj rad analizira različite teorije motivacije, uključujući Maslowovu hijerarhiju potreba, teoriju očekivanja i teoriju pravednosti, koje pružaju temelj za razumijevanje različitih motivacijskih faktora. Kroz konceptualizaciju motivacijskih sustava istraženi su financijski i nefinancijski poticaji, značaj timskog rada i organizacijske kulture, te važnost pružanja mogućnosti za napredovanje i razvoj karijere. Fleksibilni radni uvjeti također su identificirani kao ključni element motivacije, omogućujući zaposlenicima bolje usklađivanje poslovnih i privatnih obaveza. Primjeri iz prakse, kao što je Google, pokazuju kako pažljivo osmišljeni motivacijski sustavi mogu dovesti do visokog zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika. Googleova strategija motivacije uključuje fleksibilnost, brojne besplatne pogodnosti, te fokus na zdravlje i sreću zaposlenika, demonstrirajući kako inovativni pristupi mogu značajno unaprijediti radnu atmosferu i poslovne rezultate. Međutim, implementacija motivacijskih sustava suočava se s izazovima kao što su financijska ograničenja, otpor prema promjenama i potreba za prilagođavanjem individualnim potrebama zaposlenika. Trendovi u motivaciji zaposlenika sve više naglašavaju personalizaciju, dobrobit i mentalno zdravlje, te upotrebu tehnologije za prikupljanje i analizu podataka. Uloga tehnologije u unapređenju motivacijskih sustava ne može se zanemariti, jer digitalne platforme omogućuju lakše praćenje i analizu učinkovitosti programa, dok interaktivne obuke i online resursi pružaju kontinuirano učenje i razvoj. Organizacije koje prepoznaju važnost motivacije zaposlenika i ulažu u sveobuhvatne motivacijske sustave imaju veću vjerojatnost za dugoročni uspjeh, povećanje produktivnosti i smanjenje fluktuacije zaposlenika, što im donosi konkurentsku prednost na tržištu.

**Ključne riječi:** motivacijski sustavi, poduzeće, organizacijska kultura, Maslowova hijerarhija potreba, financijski i nefinancijski poticaji

## **Human resource motivation systems**

### **ABSTRACT**

The implementation of motivational systems is crucial for achieving high levels of employee engagement and satisfaction, which positively impacts productivity and organizational success. This paper analyzes various motivation theories, including Maslow's hierarchy of needs, expectancy theory, and equity theory, which provide a foundation for understanding different motivational factors. Through the conceptualization of motivational systems, the research explores financial and non-financial incentives, the significance of teamwork and organizational culture, and the importance of providing opportunities for career advancement and development. Flexible working conditions are also identified as a key element of motivation, allowing employees to better balance work and personal commitments. Practical examples, such as Google, demonstrate how carefully designed motivational systems can lead to high employee satisfaction and loyalty. Google's motivation strategy includes flexibility, numerous free perks, and a focus on employee health and happiness, showcasing how innovative approaches can significantly enhance the work environment and business outcomes. However, the implementation of motivational systems faces challenges such as financial constraints, resistance to change, and the need to tailor to individual employee needs. Trends in employee motivation increasingly emphasize personalization, well-being, and mental health, as well as the use of technology for data collection and analysis. The role of technology in enhancing motivational systems cannot be overlooked, as digital platforms enable easier tracking and analysis of program effectiveness, while interactive training and online resources provide continuous learning and development. Organizations that recognize the importance of employee motivation and invest in comprehensive motivational systems are more likely to achieve long-term success, increased productivity, and reduced employee turnover, providing them with a competitive advantage in the market.

**Keywords:** motivational systems, company, organizational culture, Maslow's hierarchy of needs, financial and non-financial incentives

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Ciljevi rada .....	1
1.2. Metodologija rada .....	1
2. TEORIJSKI OKVIR MOTIVACIJE .....	2
2.1. Maslowova hijerarhija potreba.....	3
2.2. Teorija očekivanja .....	7
2.3. Teorija pravednosti.....	7
3. KONCEPTUALIZACIJA MOTIVACIJSKIH SUSTAVA.....	9
3.1. Financijski poticaji .....	9
3.2. Nefinancijski poticaji .....	10
3.3. Timski rad i organizacijska kultura.....	13
3.4. Mogućnosti napredovanja i razvoja karijere .....	15
3.5. Fleksibilni radni uvjeti .....	16
4. IMPLEMENTACIJA MOTIVACIJSKIH SUSTAVA U PRAKSI.....	17
5. IZAZOVI I BUDUĆI SMJEROVI .....	20
5.1. Prepreke u implementaciji motivacijskih sustava .....	20
5.2. Trendovi i budući smjerovi u području motivacije zaposlenika .....	20
5.3. Uloga tehnologije u unapređenju motivacijskih sustava.....	21
6. ZAKLJUČAK .....	22
LITERATURA.....	V
Popis slika .....	VIII



# **1. UVOD**

## **1.1. Ciljevi rada**

Ciljevi rada su:

1. analizirati različite teorijske pristupe motivaciji zaposlenika u poduzećima,
2. istražiti motivacijske sustave koji se primjenjuju u suvremenim organizacijama te
3. procijeniti njihovu učinkovitost u poticanju produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika.

Glavna svrha rada je ponuditi smjernice i preporuke za razvoj i primjenu učinkovitih motivacijskih sustava u poduzećima.

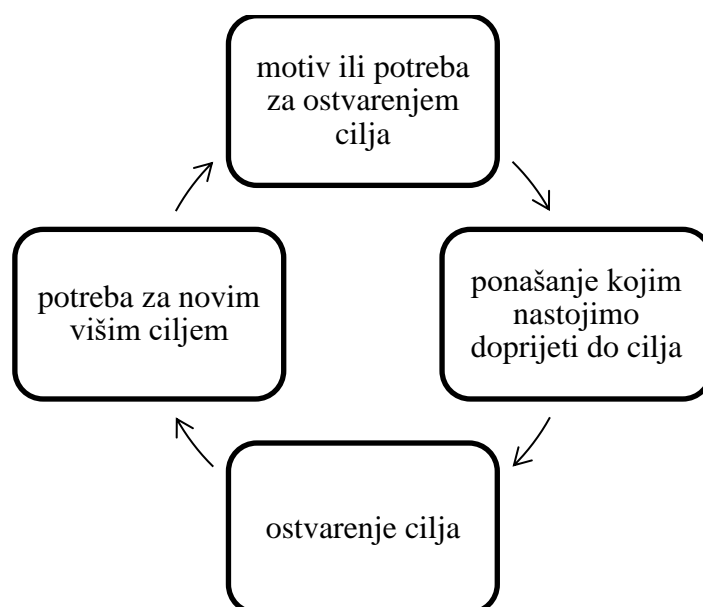
## **1.2. Metodologija rada**

Pregledana je relevantna literatura i istraživanja o teorijskim osnovama motivacije te primjeni motivacijskih sustava u poduzećima te su analizirani primjeri motivacijskih programa i sustava provedenih u odabranim poduzećima radi dubljeg razumijevanja praktične implementacije i rezultata.

Prikupljeni podaci analizirani su kvalitativnim i kvantitativnim metodama kako bi se identificirali ključni uzorci, trendovi i zaključci.

## 2. TEORIJSKI OKVIR MOTIVACIJE

Motivacija je psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i iznutra djeluje na naše ponašanje. Motivacijsko ponašanje možemo predočiti kružnim crtežem: u početku postoji motiv ili potreba za ostvarenjem nekoga cilja, nakon toga slijedi ponašanje kojim nastojimo doprijeti do toga cilja, a ako ga uspijemo ostvariti (prije ili poslije), razvije se potreba za novim, višim ciljem, i motivacijski ciklus se ponavlja (Hrvatska enciklopedija).



*Slika 1. Prikaz motivacijskog ciklusa*

*(Izrada autorice prema prikazu iz Hrvatske enciklopedije)*

Motivacija se odnosi na unutarnje i vanjske čimbenike koji potiču i usmjeravaju ponašanje pojedinca prema postizanju određenih ciljeva. To može uključivati želju za postizanjem osobnih ili profesionalnih ciljeva, zadovoljstvo izvršenjem posla, potrebu za priznanjem ili nagradom, te osjećaj odgovornosti prema timu ili organizaciji. Inkorporiranje motivacije u poduzeće može biti ključno za postizanje visokih razina produktivnosti, zadovoljstva zaposlenika i poslovne uspješnosti (Pfeifer, 2012).

Motivacija zaposlenih nije samo područje psiholoških i socioloških problema rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je zadovoljavanje potreba (Kaltak, 2023).

Kompanije troše ogromne količine novca na svoje programe nagrađivanja čiji je cilj motivirati, zadržati, posvetiti se i privući nove zaposlenike. Unatoč velikoj količini novca koja se koristi u ovim praksama nagrađivanja, samo nekoliko menadžera ljudskih resursa može opravdati i izmjeriti jesu li prakse nagrađivanja koje se koriste učinkovite i rezultiraju li rezultatima koje programi nagrađivanja pokušavaju postići (Armstrong i sur., 2010).

Brown (2008) je zaključio da su mnoge prakse u poduzećima u upotrebi jer su oduvijek bile na snazi, zato što to rade drugi ili zato što tvrtkama jednostavno nedostaju točne informacije, resursi ili alati za mjerenje kako bi procijenili jesu li njihove prakse nagrađivanja učinkovite ili ne (Brown, 2008).

Markova i Ford (2011) spomenuli su da pravi uspjeh poduzeća proizlazi iz spremnosti zaposlenika da koriste svoju kreativnost, sposobnosti i znanje u korist poduzeća te je zadatak organizacije poticati i njegovati te pozitivne doprinose zaposlenika učinkovitim nagrađivanjem prakse na mjestu. Važnost motiviranih zaposlenika ne može se dovoljno istaknuti u organizacijskom kontekstu. Motivirani zaposlenici su produktivniji, učinkovitiji i spremniji raditi prema organizacijskim ciljevima od zaposlenika koji imaju nisku razinu motivacije.

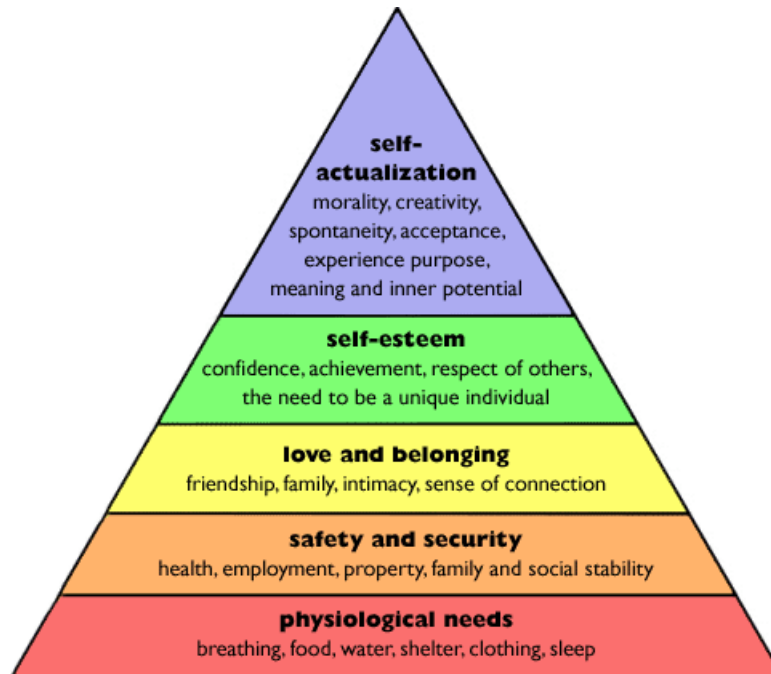
Motivacija se proučava desetljećima, a odnos između nagrada i motivacije također se temeljito proučava. Postojeće motivacijske tehnike i strategije s vremenom postaju nedostatne, stvarajući potrebu za uvođenjem novih ili razvojem postojećih. Sve to s ciljem postizanja visokog stupnja motiviranosti zaposlenika i, kao posljedica, uspješnijeg poslovanja. Glavni utjecaj na zaposlenike definitivno imaju menadžeri, pa je logično da unutar njihove domene leži i izbor odgovarajućih motivacijskih tehnika. Prevladavaju tri teorije motivacije (Certo, 2008):

- Teorija potreba ili Maslowljeva hijerarhija potreba
- Teorija vanjskih poticaja i očekivanja ili Vroomova teorija očekivanja
- Teorija vrijednosti ili McClellandova teorija.

## **2.1. Maslowova hijerarhija potreba**

Prema Maslowu (1943., 1954.), ljudske potrebe su raspoređene u hijerarhiji, s fiziološkim potrebama (za preživljavanjem) na dnu, a kreativnijim i intelektualno orijentiranim potrebama za 'samoaktualizacijom' na vrhu.

Maslow je tvrdio da se potrebe za preživljavanjem moraju zadovoljiti prije nego što pojedinac može zadovoljiti više potrebe. Što je više na hijerarhiji, to je teže zadovoljiti potrebe povezane s tom fazom, zbog međuljudskih i okolinskih barijera koje nas neizbježno frustriraju. Više potrebe postaju sve više psihološke i dugoročne, a ne fiziološke i kratkoročne, kao kod nižih potreba povezanih s preživljavanjem.



*Slika 2. Maslowova hijerarhija potreba*

*(Preuzeto iz: Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation.)*

1. Fiziološke potrebe su biološki zahtjevi za ljudski opstanak, npr. zrak, hrana, piće, sklonište, odjeća, toplina, seks i san. Naša najosnovnija potreba je fizički opstanak, a to će biti prva stvar koja motivira naše ponašanje. Ljudsko tijelo ne može optimalno funkcionirati ako fiziološke potrebe nisu zadovoljene.
2. Sigurnosne potrebe – ljudi žele iskusiti red, predvidljivost i kontrolu u svojim životima. Primjeri sigurnosnih potreba koje zadovoljavaju obitelj i društvo su emocionalna sigurnost, financijska sigurnost (zapošljavanje, socijalna skrb), zakon i red, sloboda od straha, društvena stabilnost, imovina, zdravlje i blagostanje.
3. Potrebe za ljubavlju i pripadnošću odnose se na ljudsku emocionalnu potrebu za međuljudskim odnosima, povezanosti i pripadnosti grupi. Primjeri potreba za pripadnošću uključuju prijateljstvo, intimnost, povjerenje, prihvaćanje, primanje i davanje ljubavi.

4. Potrebe za poštovanjem su četvrta razina u Maslowljevoj hijerarhiji i uključuju samopoštovanje, postignuće i poštovanje. Maslow je klasificirao potrebe za poštovanjem u dvije kategorije: (i) samopoštovanje (dostojanstvo, postignuće, neovisnost) i (ii) želja za ugledom ili poštovanjem od drugih (npr. status, prestiž). Poštivanje predstavlja tipičnu ljudsku želju da bude prihvaćen i cijenjen od strane drugih. Ljudi se često bave nekom profesijom ili hobiom kako bi stekli poštovanje. Ove aktivnosti daju osobi osjećaj doprinosa ili vrijednosti. Nisko samopouzdanje ili kompleks inferiornosti može biti rezultat neravnoteže na ovoj razini u hijerarhiji. Maslow je ukazao da je potreba za poštovanjem ili ugledom najvažnija za djecu i adolescente i prethodi stvarnom samopoštovanju ili dostojanstvu.

5. Potrebe za samoaktualizacijom najviša su razina u Maslowljevoj hijerarhiji, a odnose se na realizaciju potencijala osobe, samoispunjenje, traženje osobnog rasta i vrhunska iskustva. Ova razina potrebe odnosi se na puni potencijal osobe i na realizaciju tog potencijala. Maslow (1943., str. 64) opisuje ovu razinu kao želju da se postigne sve što se može postati. Pojedinci mogu percipirati ili se fokusirati na ovu potrebu vrlo specifično. Na primjer, jedna osoba može imati jaku želju postati idealan roditelj, dok druga osoba može imati veliku želju atletski se izgraditi. Iako Maslow nije vjerovao da mnogi od nas mogu postići pravu samoaktualizaciju, vjerovao je da svi mi doživljavamo prolazne trenutke (poznate kao "vrhunska iskustva") samoaktualizacije. Takve trenutke, povezane s osobno značajnim događajima kao što su porod, sportski uspjeh i uspjeh na ispitu), teško je postići i dosljedno održavati.

Maslowova teorija primjenjuje se na organizacijske strukture i motivaciju zaposlenika. Kako bi poboljšali učinak, organizacijska kultura i strategije ljudskih resursa moraju se baviti i ispunjavati potrebe zaposlenika. Strategije ljudskih resursa, uključujući naknade, beneficije, dizajn posla, obuku, kulturni razvoj i evaluaciju učinka, mogu se ukopiti u Maslowljevu hijerarhiju potreba (Jerome, 2013.).

Na temeljnoj fiziološkoj razini, organizacije bi trebale osigurati plaće koje održavaju pristojan životni standard i sveobuhvatne beneficije, osiguravajući da zaposlenici mogu udobno zadovoljiti potrebe kao što su hrana, sklonište i medicinska njega. Potrebno je ponuditi sveobuhvatne zdravstvene beneficije – kvalitetno zdravstveno osiguranje, osiguranje zuba, vida, duševno zdravlje i wellness programe koji pokazuju da je zaposleniku stalo do sveukupnog zdravlja zaposlenika i mogućnosti da si priušte njegu. Subvencioniranje članstva u teretani je odličan način za podršku fizičkom zdravlju i upravljanju stresom. Dodatna mogućnost za poboljšanjem je ergonomski prostor, odnosno kada su radna mjesta, stolci,

tipkovnice itd. podesive po visini i udobni za rad tijekom duljeg razdoblja kako bi se spriječilo tjelesno naprezanje ili ozljede. Kao bonus, poduzeće bi moglo osigurati wellness usluge za svoje zaposlenike – neke tvrtke nude pogodnosti kao što su besplatna godišnja cijepljenja protiv gripe, programi za prestanak pušenja ili biometrijski pregledi za proaktivnu skrb o zdravlju.

Za razinu sigurnosti ključna je ponuda stabilnosti posla, sigurnih radnih uvjeta i pravedne naknade. Zaposlenici su motiviraniji kada se osjećaju i financijski stabilni i fizički sigurni na svom radnom mjestu. Potrebno je uspostaviti politiku protiv uznemiravanja i postupke prijavljivanja, odnosno osigurati postojanje jakih sustava za prijavljivanje problema povjerljivo i bez odmazde. Okruženje u kojem se ljudi osjećaju sigurnima da riskiraju, čine pogreške i govore bez straha od neugodnosti ili kazne osigurava psihološku stabilnost na radnom mjestu. Etički standardi na radnom mjestu moraju biti definirani i jaki, jasnim uspostavljanjem i modeliranjem očekivanog ponašanja kako bi se spriječili etički propusti koji potkopavaju sigurnost. Vrlo bitna je i transparentnost u praksama plaća i napredovanja, koja se postiže jasnim komuniciranjem strukture naknade, kriterija napredovanja i mogućnosti pregovaranja o plaćama.

Rješavanje društvenih potreba uključuje njegovanje inkluzivne zajednice unutar organizacije. Vježbe team buildinga, društvena okupljanja, mentorske inicijative i transparentna komunikacija mogu potaknuti osjećaj pripadnosti. Motivacija je veća kada se zaposlenici osjećaju cijenjenima i integriranim u svoje timove. Primjeri ispunjenja društvenih potreba su pružanje čistih, privatnih soba za dojenje, osposobljavanje voditelja da prepoznaju znakove depresije, tjeskobe, zlouporabe supstanci i pravilno interveniranje, razvoj programa mentorstva, modeliranje inkluzivnog jezika i ponašanja, dijeljenje ranjivosti i nesavršenosti.

Kako bi zadovoljile potrebe poštovanja, organizacije bi trebale implementirati sustave priznanja, napredovanja temeljena na zaslugama i vodeće uloge. To se može učiniti na razne načine: pravilno označenim titulama koji odražavaju ulogu i status pojedinca, redovite evaluacije učinka, temeljito istaknute prednosti i postignuti napredak, mentorske uloge povjerene zaposlenicima.

Za samoostvarenje, organizacije bi trebale osigurati da su radne uloge usklađene s talentima i strastima zaposlenika. Osnaživanjem zaposlenika, stavljanjem pred njih izazove i poticanjem okruženja koje potiče inovacije, organizacije mogu olakšati njihovo putovanje prema samoostvarenju (Benson & Dundis, 2003).

## **2.2. Teorija očekivanja**

Teorija očekivanja je jedna od najvažnijih teorija motivacije koja istražuje kako očekivanja i percepcije zaposlenika utječu na njihovu motivaciju. Ovu teoriju razvio je Victor Vroom 1964. godine. Prema teoriji očekivanja, motivacija zaposlenika ovisi o tri ključna faktora: očekivanju, instrumentalnosti i valenci.

Prema ovoj teoriji, zaposlenici moraju razumjeti što se od njih očekuje i kako mogu postići te ciljeve. Jasna komunikacija ciljeva pomaže u jačanju očekivanja. Osim toga, menadžeri moraju osigurati da nagrade slijede nakon postizanja ciljeva i da su nagrade u skladu s naporom i postignućem. Menadžeri trebaju razumjeti što je važno njihovim zaposlenicima i koje nagrade imaju visoku valencu za njih. To može uključivati financijske nagrade, priznanja, mogućnosti za napredovanje ili fleksibilne radne uvjete. Zaposlenici trebaju imati alate, resurse i podršku potrebne za postizanje ciljeva. To povećava očekivanje da će trud dovesti do uspjeha (Fisher, 2009).

## **2.3. Teorija pravednosti**

Teorija pravednosti je još jedna važna teorija motivacije, koju je razvio John Stacey Adams 1963. godine. Ova teorija naglašava važnost pravednosti i pravičnosti u radnom okruženju kao ključnog faktora za motivaciju zaposlenika. Prema teoriji pravednosti, zaposlenici uspoređuju svoje ulaze (napor, vještine, radno vrijeme) i ishode (plaća, beneficije, priznanja) s ulazima i ishodima drugih zaposlenika. Ove usporedbe utječu na njihovu motivaciju i zadovoljstvo poslom.

Zaposlenik doživljava pravednost kada osjeća da je omjer njegovih ulaza i ishoda jednak omjeru ulaza i ishoda drugih zaposlenika te su tada obično zadovoljni i motivirani. Zaposlenik doživljava nepravednost kada osjeća da je njegov omjer ulaza i ishoda nejednak omjeru drugih, što može biti potplaćenost, kada zaposlenik smatra da su njegovi ishodi manji od ishoda drugih u odnosu na uloženi trud, ili preplaćenost, kada zaposlenik smatra da su njegovi ishodi veći od ishoda drugih u odnosu na uloženi trud.

Postoji nekoliko načina da se uspostavi teorija pravednosti u radnom okruženju:

1. Otvorena komunikacija o kriterijima za nagrađivanje i promaknuća može pomoći zaposlenicima da bolje razumiju kako su ishodi određeni.

2. Osiguravanje da nagrade i beneficije budu u skladu s ulazima zaposlenika i njihovim doprinosom poduzeću.
3. Procjene i povratne informacije mogu pomoći zaposlenicima da shvate svoj omjer ulaza i ishoda i usporede ga s drugima.
4. Aktivno slušanje i reagiranje na pritužbe ili percepcije nepravednosti među zaposlenicima.

Teorija pravednosti naglašava važnost percepcije pravednosti i pravičnosti u radnom okruženju te kako te percepcije mogu značajno utjecati na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika (Fisher, 2009).



### **3. KONCEPTUALIZACIJA MOTIVACIJSKIH SUSTAVA**

Motivacijski sustavi u poduzeću obuhvaćaju niz strategija i praksi koje su usmjerene na poticanje zaposlenika da ostvaruju visoke performanse i angažman. Učinkovit motivacijski sustav kombinira financijske i nefinancijske poticaje, promiče timski rad i pozitivnu organizacijsku kulturu, nudi mogućnosti za napredovanje i razvoj karijere te omogućava fleksibilne radne uvjete. Sljedeći ključni elementi predstavljaju osnovu za konceptualizaciju takvih sustava (Kanfer i sur., 2017).

#### **3.1. Financijski poticaji**

Materijalni, odnosno financijski poticaji sastavljeni su od različitih oblika motiviranja usmjerenih na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosa financijskih primanja, dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija: izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u obliku novca i neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca.

Kompenzacije kao ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću vezane su uz rezultate rada, a neke već uz samu pripadnost poduzeću. Sve se naknade javljaju u tri oblika: plaće, nagrade i beneficije. Plaćom se smatra svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega, a sastoji se od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti. Dodaci na plaću obuhvaćaju dodatke za rad u smjenama, za rad noću, prekovremeni rad i slično. Nagrade se najčešće isplaćuju kao dodatne naknade na temelju postignutih prodajnih ciljeva. Dodatne beneficije uključuju zdravstveno osiguranje, mirovinske planove, putne troškove i druge financijske beneficije.

Danas su najpopularniji sustavi nagrađivanja temeljeni na radnoj uspješnosti gdje se povećanje plaće, utvrđene na temelju procjene posla i raspona platnih skupina, temelji na procjeni radne uspješnosti (Buntak i sur., 2013a).

### 3.2. Nefinancijski poticaji

Iako su financijski poticaji najčešći oblik motivacije, otkrivaju velike nedostatke u pogledu motivacije: s jedne strane, u percepciji zaposlenika, odgovarajući iznosi se smatraju zarađenim, što njihovu motivacijsku ulogu čini vrlo malom, stoga novac očito ne stvara lojalnost zaposlenika prema organizaciji (kada je novac jedino što povezuje zaposlenika s organizacijom u kojoj radi, zaposlenik će napustiti tim prvom prilikom za bolju ponudu. U Rumunjskoj oko 80% zaposlenika troši sav svoj prihod iz mjeseca u mjesec, i kada se to dogodi, zaposlenik ima tendenciju kriviti poslodavca za neprikladno nagrađivanje zaposlenikovog vremena i sposobnosti). Iz psiholoških i socijalnih studija, pokazalo se da većina zaposlenika ne zadržava vrijednost premija/bonusa ili uspješnih provizija duže od 30 dana. Učinci financijske motivacije su snažni, ali nisu sve, jer što uzrokuje da ljudi stvarno rade je prava motivacija. Istraživanja u ovom području pokazala su nedostatak dugoročne učinkovitosti sustava financijskih poticaja (Panait & Panait, 2018).

Kako bi postigao optimalne rezultate, menadžer je dužan od samog početka razjasniti ugovorne odnose koji uključuju njegove projekcije u vezi s financijskim ili nefinancijskim nagradama i kako ih namjerava koristiti. Mnogi problemi identificirani u segmentu ljudskih resursa proizlaze iz činjenice da menadžeri ne znaju učinkovito nagraditi osoblje koje koordiniraju. Moć nagrađivanja ovisi o osobi koja ima sposobnost i resurse potrebne za nagrađivanje zaposlenika. Menadžeri imaju veliki potencijal nagrađivanja, što zaposlenici često navode kroz primjere poput: održavanja ili poboljšanja motivacije, pohvala, priznanja pred drugima. U većini teorija upravljanja ljudskim resursima, postoje neki aspekti o odnosu između menadžera i zaposlenika: nagrađivanje, priznanje, poštovanje i, ne manje važno, beneficije.

Relacijske potrebe su u korelaciji s komponentom društvenih potreba koje je definirao Maslow, a veza s radnim okruženjem objašnjava potrebu pojedinaca za međusobnim kontaktom, ali i društvenu interakciju koja se odvija na radnom mjestu. Ako se uzme u obzir da je održavanje dobrih kolegijalnih odnosa važan aspekt, može se potvrditi da je potreba za društvenom interakcijom element koji uvelike motivira zaposlenike u tvrtki.

Potreba za razvojem je kombinacija Maslowove potrebe za samopoštovanjem i samoaktualizacijom te se odnosi na potrebu za kreativnošću i iskustvom rasta i razvoja kroz rad obavljen u organizaciji. Većina organizacija prepoznaje potrebu za korištenjem nefinancijskih metoda motivacije. Nefinancijske metode su one oblike nagrađivanja i poticanja koji ne uključuju izravnu isplatu novca zaposleniku (Kumar i sur., 2015).

Proširenje radnih aktivnosti uključuje dodavanje dodatnih zadataka, budući da zaposlenik želi doživjeti što manje ponavljanja i monotonije. S proširenjem radnog mjesta, sam posao ostaje u biti nepromijenjen te zaposlenik rijetko treba steći nove vještine kako bi ispunio dodatno opterećenje. Jedan mogući negativan učinak je da zaposlenici mogu doživjeti proširenje poslova kao zahtjev da rade više za istu plaću.

Rotacija poslova uključuje premještanje zaposlenika kroz niz poslova kako bi se povećali interes i motivacija. Ova metoda rotacije poslova može imati i prednosti i nedostatke. S jedne strane, nudi prednost rješavanja odsutnosti osoblja, dok s druge strane može uzrokovati smanjenje produktivnosti jer ljudi nisu upoznati s novim zadatkom. Rotacija poslova često zahtijeva dodatnu obuku.

Poboljšanje rada pokušava dati zaposlenicima veću odgovornost diversifikacijom posla i složenosti zadataka koje moraju obaviti, dok im daje potrebne ovlasti. Metoda diversifikacije posla stvara priliku za zaposlenike da u potpunosti iskoriste svoje sposobnosti. Uspješna diversifikacija posla gotovo uvijek zahtijeva dodatna ulaganja u obuku zaposlenika.

Timski rad i osnaživanje uključuje osiguravanje većeg nadzora nad profesionalnim životom. Organizacija radne snage u timove s visokim stupnjem autonomije može to postići. To znači da zaposlenici planiraju svoj rad, donose vlastite odluke i rješavaju vlastite probleme. Timovima se postavljaju ciljevi koje trebaju postići i mogu dobiti nagrade za njihovo ostvarivanje. Timski rad je popularan način organiziranja zaposlenika na poslu.

U usporedbi s financijskom motivacijom, nefinancijska motivacija ima niz prednosti: ima mnogo snažnije učinke, privlačeći elemente emocionalne prirode; manje košta; ima dugotrajan učinak; zadržava se kod zaposlenika duže vrijeme; ima pozitivne učinke na koheziju tima; ne stvara ogorčenost kada poslodavac mora obustaviti poticaj; stvara lojalnost prema tvrtki. Nefinancijska motivacija je optimalno rješenje za niz situacija koje se prirodno pojavljuju u aktivnostima tvrtke (Buntak i sur., 2013b).

Nefinancijska motivacija korisna je u raznim situacijama:

1. Povećanje produktivnosti tvrtke kada financijska situacija ne omogućava novo zapošljavanje ili dodatno plaćanje postojećih zaposlenika.
2. Povećanje produktivnosti tvrtke u "peak" razdobljima;
3. Smanjenje neopravdanih izostanaka s posla s jasnim utjecajem na produktivnost tvrtke;

4. Razvijanje kreativnosti, mašte i posvećenosti zaposlenika u kriznim vremenima organizacije;
5. Povećanje lojalnosti prema organizaciji i smanjenje odlazaka;
6. Poboljšanje imidža tvrtke kako interno tako i eksterno;
7. Povećanje kvalitete proizvoda/usluga koje se nude bez dodatnih troškova;
8. Povećanje timskog rada i poboljšanje radne atmosfere.

Nefinancijska motivacija je raširena praksa u zapadnim zemljama, posebno u velikim tvrtkama. Ove strategije pokrivaju širok raspon stimulansa, koje se mogu podijeliti u tri različite kategorije: pogodnosti vezane uz zaposlenike, vezane uz tvrtku ili vezane uz aktivnost koja se obavlja. Po mišljenju Panait & Panait (2018), instrumenti nefinancijske motivacije su mnogobrojni i mogu se konstruirati ovisno o vrsti zaposlenika i vrsti organizacije. Ovaj oblik motivacije potiče postojanje jasnog skupa pravila, poštovanje prema zaposlenicima, ali i poštovanje prema nadređenima, opušteno radno okruženje i atmosferu, ispravne odnose među zaposlenicima, postojanje mogućnosti za osobni razvoj, ali i izgleda za napredovanje u karijeri.

### 3.3. Timski rad i organizacijska kultura

Jedna od superiornih karakteristika organizacije u odnosu na druge organizacije je imati lojalne i predane ljudske resurse. Predanost uzrokuje povećanje profitabilnosti i smanjenje napuštanja usluga te dovodi do povećanja učinkovitosti, poboljšanja i povećanja kvalitete usluga utječući na performanse osoblja (Ghorbanhosseini, 2013).

Istraživački radovi pokazuju da predanost utječe na radnu učinkovitost osoblja, organizacijske rezultate uključujući napuštanje usluga, prodaju, profitabilnost tvrtke i izostanke zaposlenika (Eisenberger i sur., 2010).

Organizacijska predanost odnosi se na emocionalnu povezanost zaposlenika koja je usporediva s drugim radnim stanjima i stavovima kao što su zadovoljstvo poslom (osjećaj zaposlenika prema radu) i organizacijski identitet (osjećaj jedinstva i solidarnosti koji zaposlenici imaju prema organizaciji). Organizacijska predanost se smatra mentalnom i emocionalnom ovisnošću o organizaciji, na temelju koje visoko predana osoba svoju identitet određuje organizacijom, sudjeluje u organizaciji i uključena je u nju te uživa u članstvu u organizaciji (Marique & Stinglhamber, 2011).

Quinn (2011) je definirao organizacijsku kulturu kao opći obrazac ponašanja, uvjerenja, prikupljenih i zajedničkih percepcija vrijednosti koje se smatraju zajedničkim kod većine članova organizacije.

Robbins (2010) je u svojoj knjizi pod nazivom "Management" definirao organizacijsku kulturu na sljedeći način: organizacijska kultura određuje način vođenja poslova u organizaciji za zaposlenike, to je zajednička percepcija organizacije koja se primjećuje kod svih članova organizacije i odražava zajedničke i trajne karakteristike koje razlikuju organizaciju od drugih organizacija. Drugim riječima, organizacijska kultura određuje društveni identitet u svakoj organizaciji.

Istraživanja pokazuju da organizacijska kultura pruža sigurnost zaposlenja za sve zaposlenike i daje doživotno ili dugoročno zaposlenje, a sigurnost zaposlenja dovodi do povećanja organizacijske predanosti kod zaposlenika. Organizacijska kultura ima pozitivan učinak na razvoj ciljeva, strategije, individualnog ponašanja, organizacijske izvedbe, motivacije i zadovoljstva poslom, inovacija, donošenja odluka i organizacijske predanosti zaposlenika (Lok & Crawford, 2001; Moon, 2000).

Tim je zapravo radna grupa koja ima sve uvjete za stvarni tim, a članovi su potpuno posvećeni promicanju i uspjehu jedni drugih, a takva posvećenost često dovodi do razvoja tima. Tim s visokom izvršnom moći specifično obavlja sve zadatke bolje od drugih timova i ispunjava sva logična očekivanja članova. Timski rad je mentalna i emocionalna zaokupljenost pojedinaca u grupnim situacijama koja ih motivira da pomažu jedni drugima u postizanju grupnih ciljeva i sudjeluju u odgovornosti za rad. Timski rad je alat za povećanje radne kreativnosti, što implicitno vodi do jačanja zadovoljstva poslom. Fokus i pažnja na učinkovitost i efikasnost radnih timova zahtijeva timski duh kako bi članovi ili elementi radnih timova mogli raditi timski i obavljati timske aktivnosti (Gibbon i sur., 2002; Hardstone i sur., 2004).

Način interakcije i aktivnosti članova je važan i presudan za uspjeh ili neuspjeh timova, stoga bi timska kultura trebala biti institucionalizirana u organizaciji prije formiranja i uspostavljanja radnih timova. Značajan utjecaj timske kulture i grupnog rada je takav da znanstvenici menadžmenta smatraju da je to preduvjet za postizanje stabilnih ključnih sposobnosti u konkurentnom okruženju današnjeg svijeta. Institucionalizacija radnog tima je ostvariva kroz promicanje timske kulture. To bi se ostvarilo kroz obuku i unapređenje principa timskog rada. Stoga, posjedovanje ovih principa i kriterija te njihovo objašnjavanje i provođenje za institucionalizaciju u svijesti zaposlenika, radnika i rukovoditelja organizacija je glavni način za postizanje učinkovitog i efikasnog radnog tima. Nalazi pokazuju da u organizacijama gdje su omogućeni uvjeti za timski rad, njihovi zaposlenici imaju veću predanost prema svojim organizacijama (Crossman & Lee-Kelley, 2004). Osim toga, nalazi u radu Costa (2003) pokazuju da postoji pozitivna korelacija između timskog rada i organizacijske predanosti zaposlenika.

Zdravstvene organizacije su jedan pozitivan primjer timskog rada i organizacijske kulture. Što se tiče praktičnih implikacija rezultata, menadžerima zdravstvenih organizacija savjetuje se povećanje svijesti o važnosti dobre organizacijske kulture i međuprofessionalnog timskog rada. Nadalje, preporučuje se provođenje intervencija za razvoj timova koje bi trebalo podržati. Svaka takva intervencija trebala bi biti prilagođena potrebama timova, a daljnja istraživanja trebala bi evaluirati te intervencije kako bi se pronašle najbolje prakse temeljene na dokazima. Evaluacija tih intervencija trebala bi se oslanjati na različite metode procjene. Poželjno je staviti veći naglasak na ponašanje koje bi se moglo procijeniti promatranjem, a bilo bi zanimljivo razmotriti dodatne ekonomske i izlazne parametre sa strane pacijenata (npr. uspjeh liječenja i zadovoljstvo pacijenata). Kako bi se kombinirali podaci o organizaciji, timu i pacijentima, višerazinski pristupi su najmoderniji (Körner i sur., 2015).

### 3.4. Mogućnosti napredovanja i razvoja karijere

Mogućnosti napredovanja u karijeri rangiraju visoko na ljestvici važnosti za svaku entuzijastičnu osobu kada ulazi u profesiju. To je zato što novi zaposlenik može tražiti vertikalnu mobilnost u svojoj odabranoj profesiji ili karijeri. Mogućnosti za napredovanje u karijeri moraju se tražiti i biti poznate ili objašnjene novom osoblju, odnosno putovi za napredovanje moraju biti jasno definirani. Za neke zaposlenike, budući izgledi za mobilnost unutar posla moraju se ozbiljno razmotriti na samom početku (Munjuri, 2011).

Edem (1999) tvrdi da razvoj karijere znači poznavanje i razumijevanje izbora i odluka koje se donose pri ulasku zaposlenika u profesiju. Informacije o karijeri su značajne i doprinose razumijevanju individualnih razlika među zaposlenicima, njihovih motivacija te utjecaja brojnih varijabli na zadovoljstvo poslom i produktivnost. Nadalje, informacije o karijeri poboljšavaju mogućnosti napredovanja u karijeri jer pružaju odjelu ljudskih resursa znanje o vještinama, sposobnostima i talentima zaposlenika, što su ključne komponente za donošenje odluka o izboru posla i obuci. Nadalje, ako su mogućnosti napredovanja u karijeri poznate novim zaposlenicima, one im pomažu u ispunjavanju njihovih razvojnih potreba i aspiracija, kao i u ostvarivanju njihovog optimalnog potencijala. Literatura o psihologiji osoblja i znanosti o upravljanju pokazuje da se nedostatak mogućnosti za napredovanje često navodi kao jak razlog zbog kojeg neki zaposlenici ne vole svoj posao. Naglašeno je da, ako se mogućnosti za napredovanje i kriteriji spomenu novozaposlenom osoblju, to može značajno pridonijeti zadovoljstvu poslom. U nekim razvijenim zemljama, poput Ujedinjenog Kraljevstva i SAD-a, diplomirani studenti na fakultetima i sveučilištima brzo su upoznati s promidžbenim prilikama dostupnim u nekim karijerama. Posljedično, mnogi mladi, pametni i ambiciozni diplomci biraju svoje poslove uglavnom zbog toga što misle da će imati dobre prilike za napredovanje u karijeri.

Iako je Becker (1993.) razinu obrazovanja i osposobljavanja smatrao najvažnijim ulaganjima u ljudski kapital, on je ljudski kapital široko definirao kao sve čimbenike koji povećavaju znanje i vještine pojedinca, kao što je vrsta zanimanja. Teorija ljudskog kapitala postulira da će zaposlenici koji ulažu u obrazovanje, obuku izvan posla, stječu planirano radno iskustvo i poboljšavaju menadžerske kompetencije imati povećanu razinu napredovanja u karijeri.

Značajan je utjecaj mentora i stjecanje društvenog kapitala. Prisutnost mentora i podrška mentorskoj karijeri pozitivno su povezani s napredovanjem menadžera u ranoj karijeri (Whitely et al., 1991.).

### 3.5. Fleksibilni radni uvjeti

Fleksibilnost u vezi s time gdje i kada se posao završava postaje sve dostupnija zaposlenicima, posebno nakon izbijanja COVID-19 i kasnije promjene u prirodi posla. Postoji mnoštvo istraživanja koja povezuju različite fleksibilne radne aranžmane (FWA) s nizom pozitivnih ishoda u različitim domenama, uključujući smanjenje sukoba između posla i obitelji, bolje psihološko zdravlje i povećano zadovoljstvo ulogom. Dok je nekoliko studija sugeriralo da su FWA povezani s pozitivnim zdravljem, druge nisu pronašle vezu između fleksibilnih radnih aranžmana i zdravstvenih ishoda. Kako bi se razjasnili ovi nedosljedni nalazi, metaanalitički pregled autora Shifrin & Michel (2022) ispituje odnos između fleksibilnih radnih aranžmana dostupnih zaposlenicima i zdravstvenog ponašanja i ishoda, posebno fizičkog zdravlja, izostanaka s posla, somatskih simptoma i tjelesne aktivnosti. Rezultati pokazuju da su FWA povezani s boljim fizičkim zdravljem, smanjenim izostancima s posla i manje somatskih simptoma, što sugerira da fleksibilni radni aranžmani mogu olakšati zaposlenicima očuvanje njihovog zdravlja.

U radu Haymanna (2009) pronađene su izravne veze između upotrebljivosti fleksibilnih rasporeda rada i ravnoteže između posla i života (ometanje posla i osobnog života, ometanje osobnog života s poslom i poboljšanje poslovnog/osobnog života). Zaposlenici koji rade prema fleksibilnom rasporedu rada pokazali su značajno višu razinu ravnoteže između posla i privatnog života od svojih kolega koji koriste tradicionalno fiksno radno vrijeme.

Autori McNall i sur. (2009) su ispitali odnos između dostupnosti 2 popularne vrste fleksibilnih radnih aranžmana (fleksibilno radno vrijeme i skraćeni radni tjedan) i balansa između privatnog i poslovnog života uz pomoć dvije varijable; (a) zadovoljstvo na poslu i (b) namjere fluktuacije zaposlenika. Prema rezultatima istraživanja na uzorku od 220 zaposlenih odraslih osoba čini se da dostupnost fleksibilnih radnih aranžmana kao što su fleksibilno radno vrijeme i skraćeni radni tjedan pomaže zaposlenicima da iskuse veći balans između privatnog i poslovnog života, što je zauzvrat povezano s većim zadovoljstvom na poslu i manjim namjerama fluktuacije.



#### 4. IMPLEMENTACIJA MOTIVACIJSKIH SUSTAVA U PRAKSI

U istraživanju Salopeka & Katavića (2019), zaključeno je da se kao najvažniji motivatori za rad ističu se dobri međuljudski odnosi i ugodna radna atmosfera. Dodatni motivatori za zaposlenike su slobodni dani, fleksibilno radno vrijeme i slične nematerijalne beneficije koje uživaju zaposlenici promatranoga poduzeća. Osim toga, zaposlenici ističu i sigurnost njihovih radnih mjesta, kao i rad bez stresova.

Jedan od najboljih prikaza implementacije motivacijskih sustava u praksi daje Google. Google motivira svoje zaposlenike fleksibilnošću, besplatnim pogodnostima, zdravstvenim i sretnim pogodnostima te pravilom „150 stopa od hrane“. Nudeći jedinstven način rada, tehnološki gigant je jedan od najpopularnijih i najpoželjnijih poslodavaca na svijetu. Dajući zaposlenicima slobodu da rade na svojim vlastitim projektima iz strasti, ulažući u zdravlje i dobrobit zaposlenika, kao i nudeći druge sjajne besplatne pogodnosti, Google motivira svoje zaposlenike na različite načine. Glavne strategije motivacije koje Google nudi su fleksibilnost, besplatne pogodnosti, zdravlje i sreća te pravilo „150 stopa od hrane“. U Googleu se zaposlenike potiče da posvete 20% svog radnog tjedna radu na projektu po svom izboru. To zaposlenicima daje slobodu da eksperimentiraju i rade fleksibilno u područjima koja ih zanimaju, što može biti izuzetno motivirajuće. Kreativnost se može istražiti i formirati više novih ideja dok rade na projektu prilagođenom njihovim specijalnostima. Strukturan pristup radnom opterećenju zaposlenika često može dovesti do nedostatka inspiracije i manje stimulativnog radnog okruženja. Google nastoji uložiti isto toliko vremena u održavanje sreće zaposlenika koliko i u istraživanje svojih proizvoda. Postoji nekoliko pogodnosti koje Google nudi svojim zaposlenicima, a koje većina drugih tvrtki ne nudi, uključujući besplatne obroke, besplatne frizerske tretmane, članstva u teretanama, wellness programi, prijevoz na posao, novi roditelji dobivaju dodatno slobodno vrijeme i dodatni novac za pomoć pri dolasku novog člana obitelji, hibridni radni programi, zdravstveno osiguranje. Google također nadoknađuje troškove bilo kojih tečajeva ili programa diplomskih studija koje zaposlenici pohađaju kako bi napredovali u svojoj ulozi. Google ne prestaje tražiti načine za poboljšanje zdravlja i sreće svojih zaposlenika, uključujući dodatak liječnika i medicinskih sestara na licu mjesta, praktične medicinske usluge i sveobuhvatno zdravstveno osiguranje kako bi zaposlenici ostali zdravi i sretni. Google kaže da se sve radi o uklanjanju prepreka kako bi „Googleri“ mogli fokusirati na stvari koje vole unutar i izvan posla. Kada uđete u Googleove urede, veliki je naglasak na hrani. Zapravo, postoji pravilo da gdje god „Googleri“ idu, ne moraju ići daleko da dođu do

hrane – manje od 150 stopa za Googleovo sjedište na istočnoj obali. Besplatna hrana je izvrstan način da Google motivira svoje zaposlenike. Bilo da je to u jednoj od njihovih mikro-kuhinja ili u većoj kafeteriji, to je praktična pogodnost za sve zaposlenike. Google također potiče svoje zaposlenike da jedu zdravo, s nezdravom hranom skrivenom iza neprozirnih stakala i staklenki s nutritivnim etiketama kako bi se izbjegla prekomjerna konzumacija. Menadžeri u Googleu potiču se da daju što više povratnih informacija i pohvala svojim zaposlenicima. To pomaže u njegovanju kulture izvrsnosti, osnažujući članove tima da samopouzdanom preuzimaju svoj posao. Ovaj stav na radnom mjestu potiče izvrsnost i uspjeh, motivirajući zaposlenike da marljivo rade kako bi postigli osobne i ciljeve tvrtke.

Istraživanje Bašića (2016) opisuje motivacijski sustav u jednom od najpoznatijih poduzeća u Republici Hrvatskoj, poduzeću Podravka dd.. Istraživanjem je utvrđeno da Podravka d.d. ima dobro razvijen sustav upravljanja ljudskim potencijalima, budući da su zaposlenici zadovoljni načinom rada ljudskih resursa i upravljačkim strukturama. To rezultira kvalitetnom radnom snagom koja donosi uspjehe poduzeću kako na nacionalnoj, tako i na međunarodnoj razini. Poduzeće je pozicionirano kao jedan od vodećih proizvođača hrane u ovom dijelu Europe, s tendencijom širenja na druga tržišta. Iza uspjeha poduzeća, osim razvijene tehnologije, stoje i dobro educirani te motivirani zaposlenici. Testiranje utjecaja intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora na motivaciju pokazalo je da intrinzični faktori imaju veći utjecaj na motivaciju od ekstrinzičnih faktora. Intrinzični faktori (motivatori koji vode ka povećanju zadovoljstva) imaju veći utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika u usporedbi s ekstrinzičnim faktorima (koji sprječavaju nezadovoljstvo). Zaposlenici su više motivirani za obavljanje posla ako poduzeće ima razvijenije motivatore koji povećavaju njihovo zadovoljstvo, nego u slučaju kada su motivatori koji sprečavaju nezadovoljstvo dobro razvijeni. Poticano zadovoljstvo zaposlenika dovodi do većeg osjećaja važnosti svakog zaposlenika, zbog čega se na poslu osjećaju ugodno i bez straha od pogreške traže alate za rješavanje problema. S druge strane, sprječavanje nezadovoljstva zaposlenika održava ih zadovoljnima, ali ne i dovoljno motiviranima kao u slučaju djelovanja faktora koji povećavaju zadovoljstvo. Nadalje, istraživanje je pokazalo da ne postoji faktor unutar grupe intrinzičnih faktora koji bi se isticao kao najznačajniji za motivaciju zaposlenika. Međutim, u grupi ekstrinzičnih faktora postoji statistički značajna razlika, pri čemu novac ima najveći utjecaj na motivaciju. Stoga, mogućnost napredovanja i razvoja unutar tvrtke nisu glavni intrinzični faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika. U skupini ekstrinzičnih faktora (faktora koji sprječavaju nezadovoljstvo zaposlenika) najefikasniji je faktor novca, koji najbolje održava motivaciju. Uz sve ostale ekstrinzične

faktore, novac je taj koji najviše posredno preko osjećaja zadovoljstva održava motivaciju na adekvatnim razinama.

Bonačić (2018) je u svom istraživanju analizirao manje, ali isto tako uspješno, lokalno poduzeće Art interijeri. Tvrtka Art Interijeri, jedan od vodećih distributera luksuznog namještaja u Republici Hrvatskoj, kontinuirano postiže vrhunske rezultate u veličini, dostupnosti, profitu, kapitalu, broju klijenata i drugim ključnim parametrima. Kako bi održala i unaprijedila ovaj trend, tvrtka se svakodnevno fokusira na motivaciju svojih zaposlenika. Prema rezultatima istraživanja, motivacija zaposlenika u Art Interijerima dodatno se povećava stimulacijama na plaću, prilagođavanjem radnog vremena potrebama zaposlenika, te kroz dodatnu edukaciju koja pridonosi njihovom osobnom i profesionalnom razvoju. Osim toga, tvrtka organizira različite aktivnosti kojima nagrađuje zaposlenike za njihov trud i postignuća. Poslovni odnos između klijenata i prodavača u Art Interijerima je kompleksan, gdje svaki novi klijent predstavlja jedinstvenu poslovnu priliku. Nijedan posao nije isti kao prethodni, jer svaki klijent ima svoju jedinstvenu viziju i zahtjeve za svoj dom. Ovaj način poslovanja zahtijeva visoku razinu motivacije od strane prodavača, koji se trude pružiti individualiziranu uslugu kako bi svaki klijent dobio točno ono što priželjkuje. U takvom dinamičnom okruženju, dodatna motivacija prodavača ključna je za postizanje visokih standarda usluge i zadovoljstva klijenata, što doprinosi daljnjem uspjehu i rastu tvrtke Art Interijeri.

Uspoređujući druga istraživanja s istraživanjem Klopotana i sur. (2016) postoji očita korelacija u nekim teorijskim aspektima i rezultatima. Motivacija zaposlenika ima značajan utjecaj na bolje radno okruženje. Ovaj rezultat korelira s rezultatima prethodnih istraživanja, potvrđujući da parametri kao što su priznanje za dobro obavljen posao, poštovanje nadređenih, zadovoljstvo poslom, zadovoljavajući radni uvjeti, dobra komunikacija i kolegijalno poštovanje imaju izravan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika. Štoviše, osim tvrdnje da motivacija zaposlenika utječe na radno okruženje, ona također ima izravan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, što u konačnici pridonosi uspješnijoj izvedbi.

Motivacija je ključni pokretač izvedbe zaposlenika, zadovoljstva i zadržavanja. U današnjem konkurentnom tržištu rada, tvrtke ne trebaju samo privući vrhunske talente, već i zadržati i inspirirati svoje zaposlenike kako bi postigli dugoročni uspjeh. Stvaranje kulture tvrtke usmjerene na ljude, fokusirajući se na motivaciju zaposlenika može pomoći u privlačenju i zadržavanju talentiranih zaposlenika te poboljšanju produktivnosti zaposlenika.

## **5. IZAZOVI I BUDUĆI SMJEROVI**

### **5.1. Prepreke u implementaciji motivacijskih sustava**

Implementacija motivacijskih sustava može biti izazovna zbog nekoliko razloga: financijska ograničenja, organizacijska kultura, nedostatak podrške menadžmenta, individualne razlike među zaposlenicima, mjerenje učinka.

Financijske prepreke su najveća prepreka budući da implementacija motivacijskih programa može biti skupa, posebno za manje organizacije koje nemaju dovoljno resursa za financiranje opsežnih beneficija i nagrada. Također, promjena postojeće organizacijske kulture kako bi se prihvatili novi motivacijski sustavi može biti teška. Postoji otpor prema promjenama među zaposlenicima i menadžmentom, što može otežati implementaciju novih strategija. Shodno tome, budući da različiti zaposlenici imaju različite motivacijske potrebe i želje, teško je stvoriti jedinstveni sustav koji će zadovoljiti sve zaposlenike.

Za uspjeh motivacijskih sustava potrebna je snažna podrška vrhunskog menadžmenta. Bez njihove potpore, inicijative mogu naići na prepreke i nedostatak entuzijazma među zaposlenicima. Uloga menadžera je, između ostalog, praćenje i mjerenje učinkovitosti motivacijskih programa, što može biti vrlo složeno. Potrebno je imati jasne metrike i sustave evaluacije kako bi se razumjelo koji su programi učinkoviti, a koji nisu.

### **5.2. Trendovi i budući smjerovi u području motivacije zaposlenika**

Postoji rastući trend prema personalizaciji motivacijskih sustava, gdje se programi prilagođavaju individualnim potrebama i preferencijama zaposlenika. To uključuje fleksibilne radne aranžmane, prilagođene programe obuke i individualizirane nagrade.

Sve više organizacija prepoznaje važnost dobrobiti i mentalnog zdravlja svojih zaposlenika te se upravo na to kroz motivacijske sustave i fokusira. Motivacijski sustavi uključuju programe za smanjenje stresa, mindfulness treninge i inicijative za poboljšanje ravnoteže između posla i privatnog života.

Kako bi došlo do razvoja takvih motivacijskih sustava, organizacije koriste podatke i analitiku u svrhu boljeg razumijevanja potreba svojih zaposlenika, što omogućuje ciljano poboljšanje zadovoljstva i angažmana zaposlenika.

Digitalne platforme i aplikacije za upravljanje motivacijom zaposlenika postaju sve popularnije. One omogućuju jednostavnije praćenje i analizu učinkovitosti motivacijskih programa te pružaju zaposlenicima lak pristup resursima i beneficijama.

### **5.3. Uloga tehnologije u unapređenju motivacijskih sustava**

Tehnologija omogućuje automatizaciju administrativnih zadataka povezanih s motivacijskim programima, kao što su praćenje učinka, isplata nagrada i organizacija obuka. To povećava učinkovitost i smanjuje administrativni teret.

Moderne tehnologije omogućuju prikupljanje velikih količina podataka o zaposlenicima. Analiza tih podataka može pomoći menadžmentu da razumije što motivira njihove zaposlenike i prilagodi programe prema tim saznanjima.

Digitalne platforme omogućuju zaposlenicima da ostanu povezani i angažirani, bez obzira na njihovu fizičku lokaciju. Ovo je posebno važno u današnjem svijetu gdje je rad na daljinu sve prisutniji.

Isto tako, tehnologija omogućuje interaktivne i prilagodljive programe obuke, koji su dostupni online i mogu se prilagoditi individualnim potrebama zaposlenika, uključujući e-learning platforme, virtualne treninge i gamifikaciju.

Od velike su važnosti ankete i aplikacije za praćenje zadovoljstva zaposlenika koje omogućuju organizacijama da kontinuirano prate razinu angažiranosti i zadovoljstva te brzo reagiraju na eventualne probleme.

Zaključno, implementacija naprednih motivacijskih sustava zahtijeva strateški pristup i kontinuirano prilagođavanje promjenama u radnom okruženju i tehnologiji.

## 6. ZAKLJUČAK

Implementacija motivacijskih sustava u organizacijama ključna je za postizanje visoke razine angažiranosti i zadovoljstva zaposlenika, što direktno utječe na produktivnost i uspjeh organizacije. U sklopu konceptualizacije motivacijskih sustava, od velike važnosti su se iskazali različiti financijski i nefinancijski poticaji, značaj timskog rada i organizacijske kulture, te pružanje mogućnosti za napredovanje i razvoj karijere. Fleksibilni radni uvjeti također su se pokazali kao ključni element u motivaciji zaposlenika, omogućujući im bolje usklađivanje poslovnih i privatnih obaveza.

Primjeri iz prakse, poput Googlea, ilustriraju kako pažljivo osmišljeni motivacijski sustavi mogu dovesti do izuzetno visokog zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika. Googleova strategija motivacije, koja uključuje fleksibilnost, brojne besplatne pogodnosti, te fokus na zdravlje i sreću zaposlenika, pokazuje kako inovativni pristupi mogu značajno unaprijediti radnu atmosferu i poslovne rezultate.

Međutim, implementacija motivacijskih sustava suočava se s brojnim izazovima, uključujući financijska ograničenja, otpor prema promjenama i potrebu za prilagođavanjem individualnim potrebama zaposlenika. Unatoč tim preprekama, trendovi u motivaciji zaposlenika pokazuju sve veći fokus na personalizaciju, dobrobit i mentalno zdravlje, te upotrebu tehnologije za prikupljanje i analizu podataka.

Uloga tehnologije u unapređenju motivacijskih sustava ne može se zanemariti. Digitalne platforme i aplikacije omogućuju lakše praćenje i analizu učinkovitosti motivacijskih programa, dok interaktivne obuke i online resursi pružaju zaposlenicima priliku za kontinuirano učenje i razvoj.

Zaključno, organizacije koje prepoznaju važnost motivacije zaposlenika i ulažu u razvoj sveobuhvatnih motivacijskih sustava, imaju veću vjerojatnost za postizanje dugoročnog uspjeha. Kreiranjem radnog okruženja koje podržava rast, razvoj i dobrobit zaposlenika, organizacije mogu povećati produktivnost, smanjiti fluktuaciju zaposlenika i ostvariti konkurentsku prednost na tržištu. Budućnost motivacijskih sustava leži u njihovoj prilagodljivosti i sposobnosti da odgovore na promjenjive potrebe radne snage, uz maksimalno iskorištavanje tehnoloških inovacija.

## LITERATURA

1. Armstrong, M., Brown, D., & Reilly, P. (2010). Evidence-based reward management: Creating measurable business impact from your pay and reward practices. Kogan Page Publishers.
2. Bašić, B. (2016). Upravljanje ljudskim resursima i motivacija zaposlenika-Primjer poduzeća Podravka (Doctoral dissertation, University of Split. Faculty of economics Split).
3. Becker, G.S. (1993), Human Capital, The University of Chicago Press, Chicago, IL.
4. Benson, S. G., & Dundis, S. P. (2003). Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology. *Journal of nursing management*, 11(5), 315-320.
5. Brown, D. (2008). Measuring the effectiveness of pay and rewards: the Achilles' heel of contemporary reward professionals. *Compensation & Benefits Review*, 40(5), 23-41.
6. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013a). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7 (1), 56-63. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/101178>
7. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013b). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7 (2), 213-219. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/105610>
8. Certo, S. C., & Certo, S. T. (2008). *Moderni menadžment*. Mate.
9. Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel review*, 32(5), 605-622.
10. Crossman, A., & Lee-Kelley, L. (2004). Trust, commitment and team working: the paradox of virtual organizations. *Global networks*, 4(4), 375-390.
11. Edem U.S (1999), Issues in career advancement prospects among librarians in Nigerian Universities, *Journal of Library Management*, Vol. 20 No.2, pp 76-83.
12. Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied psychology*, 95(6), 1085.
13. Fisher, E. A. (2009). Motivation and leadership in social work management: A review of theories and related studies. *Administration in social work*, 33(4), 347-367.

14. Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: the mediating role of human capital. *Tehnički vjesnik*, 20(6), 1019-1025.
15. Gibbon, B., Watkins, C., Barer, D., Waters, K., Davies, S., Lightbody, L., & Leathley, M. (2002). Can staff attitudes to team working in stroke care be improved?. *Journal of advanced nursing*, 40(1), 105-111.
16. Hardstone, G., Hartswood, M., Procter, R., Slack, R., Voss, A., & Rees, G. (2004, November). Supporting informality: team working and integrated care records. In *Proceedings of the 2004 ACM conference on Computer supported cooperative work* (pp. 142-151).
17. Hayman, J. R. (2009). Flexible work arrangements: Exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. *Community, work & family*, 12(3), 327-338.
18. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024. Pristupljeno 10.5.2024. <<https://www.enciklopedija.hr/clanak/motivacija>>.
19. Jerome, N. (2013). Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(3), 39-45.
20. Kaltak, M. M. (2023). Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću Elektronički računi doo, Zagreb (Doctoral dissertation, University of Rijeka. Faculty of Tourism and Hospitality Management).
21. Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338.
22. Klopotan, I., Mjeda, T., & Kurečić, P. (2018). Exploring the motivation of employees in a firm: A case-study. *Business Systems Research: International Journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 9(1), 151-160.
23. Körner, M., Wirtz, M. A., Bengel, J., & Göritz, A. S. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC health services research*, 15, 1-12.
24. Kumar, D., Hossain, M. Z., & Nasrin, M. S. (2015). Impact of non-financial rewards on employee motivation. *Asian Accounting and Auditing Advancement*, 5(1), 18-25.



25. Lok, P., & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of managerial psychology*, 16(8), 594-613.
26. Marique, G., & Stinglhamber, F. (2011). Identification to proximal targets and affective organizational commitment. *Journal of Personnel Psychology*.
27. Markova, G. & Ford C. (2011). Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60 No. 8, 813-823.
28. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-96.
29. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
30. McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of psychology*, 144(1), 61-81.
31. Munjuri, M. G. (2011). Factors affecting career advancement. *DBA Africa management review*, 1(1), 93-117.
32. Panait, C. A., & Panait, N. G. (2018). Trends in non-financial motivation policies of employees. *Global Economic Observer*, 6(1), 148-154.
33. Moon, M. J. (2000). Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level. *Public performance & management review*, 177-194.
34. Pfeifer, S. (2012.). *Motivacija*. Osijek : Ekonomski fakultet u Osijeku. Interna skipta kolegija Menadžment.
35. Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
36. Robbins, S. P. (2010). *Organizational Behavior* Author: Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Publisher: Prentice Hall Pages.
37. Salopek, K., & Katavić, I. (2019). Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo*, 9(2), 119-139.
38. Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 36(1), 60-85.
39. Whitely, W., Dougherty, T.W. and Dreher, G.F. (1991) 'Relationship of Career Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers and Professionals Early Career Progress', *Academy of Management Journal*, 34(2): 331–51.

## **Popis slika**

*Slika 1. Prikaz motivacijskog ciklusa*

*Slika 2. Maslowova hijerarhija potreba*