Nematerijalna motivacija u gospodarstvu Varaždinske i Međimurske županije

Brozd, Danijela

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:372633

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



DIPLOMSKI RAD br. 42/PE/2015

NEMATERIJALNA MOTIVACIJA U GOSPODARSTVU VARAŽDINSKE I MEĐIMURSKE ŽUPANIJE

Danijela Brozd

Varaždin, prosinac 2016. Godina

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Studij Poslovna ekonomija



DIPLOMSKI RAD br. 42/PE/2015

NEMATERIJALNA MOTIVACIJA U GOSPODARSTVU VARAŽDINSKE I MEĐIMURSKE ŽUPANIJE

Student: Mentor:

Danijela Brozd, 0028/336D doc. dr. sc. Krešimir Buntak

Varaždin, prosinac 2016. godina.

Predgovor

Zahvaljujem se profesorima i asistentima Odijela Poslovne ekonomije Sveučilišta Sjever, te posebno svom mentoru doc.dr.sc. Krešimiru Buntaku i predavačima dr. sc. Ani Globočnik Žunac i Vesni Sesar, univ.spec. oec koji su mi prije svega svojom strpljivošću, razumjevanjem, znanjem i prijedlozima pomogli pri izradi završnog rada.

Zahvaljujem se na podršci, odricanju i razumjevanju svoje obitelji tijekom školovanja.

Zahvalila bi se i kolegama s kojima sam pohađala školovanje na pomoći, razmjeni iskustva i stečenog znanja.

Zahvaljujem se također svim mojim prijateljima i poznanicima koji sudjelovali u istraživanju potrebnom za moj završni rad.

SAŽETAK

Da bi tvrtke danas uopće opstale i mogle se razvijati dalje u ovim izrazito turbulentnim vremenima, pokraj velike konkurencije, moraju istodobno postizati visoku razinu učinkovitosti na brojnim poljima poslovanja. Jedan od glavnih izvora konkurentske prednosti modernih uspješnih organizacija sastoji se u pravilnoj selekciji i motivaciji zaposlenika. Motivacija zaposlenika je danas jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima. Motivacija je ključna za visoke standarde poslovanja, za poticanje kreativnosti, stvaralaštva i inovativnosti, za profesionalni razvoj zaposlenih i njihovo zadržavanje u poduzeću. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika postaju temeljem zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala jer jedino se izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost poduzeća. Motiviranje zaposlenika je kompleksan izazov za menadžera jer na motivaciju i zadovoljstvo utječu mnogobrojni čimbenici. Uzrok određenog ponašanja čovjeka su unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji. Kako bi uspješno poslovala svaka organizacija mora naći optimalnu kombinaciju materijalnih i nematerijalnih oblika motivacije. Pravilan način motiviranja uključuje skup različitih metoda kreiranja, održavanja i podsticaja ponašanja koje rezultira ostvarenjem poslovnih ciljeva. Pouzdani zaposlenici, koji su zadovoljni s poslom, spremni su na veća zalaganja i efikasnije obavljanje radnih zadataka. Stoga menadžer mora biti spreman identificirati i shvatiti različitost potreba i ciljeva zaposlenika unutar njegovog tima te pomoći zaposlenima da u organizaciji zadovolje svoje želje i potrebe što pridonosi ostvarivanju najzahtjevnijih ciljeva organizacije. Za razliku od prošlih vremena kada se povećanje motivacije svodilo isključivo na novac danas se koristi mnogo vrsta nagrađivanja. Novac kao najuobičajeni oblik kompenzacije ima efekte na motivaciju samo do određene granice, a kada se riješe egzistencijalni problemi, kod ljudi se javljaju kvalitativno drugačije potrebe kao što su na primjer: priznavanje i vrednovanje rada, upravljanja, oblikovanja i organiziranja posla i drugo. Iz tog razloga razvijene su brojne

nematerijalne strategije poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacije, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i drugo, koje zajedno s materijalnim strategijama čine cjelovit motivacijski sustav.
Cilj rada je pregledno analizirati i utvrditi područja nematerijalne motivacije i motivacijskih tehnika koje se mogu razraditi i primjeniti u upravljanju ljudskim potencijalima, kako bi ono bilo što efikasnije te zadovoljilo raznolike ljudske potrebe.

Ključne riječi: motivacija, nematerijalna motivacija, motivacijske teorije, motivacijski faktori, menadžment i upravljanje, nagrađivanje, vrednovanje rada, strategije motiviranja

ABSTRACT

In order for companies to survive and continue development in these extremely turbulent times, apart from being competitive, at the same time they have to achieve a high level of efficiency in numerous fields of business. One of the main sources of competitive advantage in modern successful organizations lies in the proper selection and motivation of employees. Employee motivation is one of the most important factors of human resource management. Motivation is the key for achieving high standards of business, stimulation creativity, innovation, professional development of employees and their retention in the company. Motivation and employee satisfaction are becoming the main focus in modern management of human resources, because only a high quality of the motivational system can help organization to increase its competitive ability and value of the company. Motivating employees is a complex challenge for managers because motivation and satisfaction of employees is affected by several different factors. Behavior of an individual is affected by internal psychological triggers that force him to do something, but the individual's performance doesn't merely depend on his/her ability but also his/her motivation. In order to successfully operate,

every organization needs to find an optimal combination of tangible and intangible forms of motivation. The proper way to motivate includes a collection of different methods of creating, maintaining and supporting certain behaviors that results in achieving business goals. Reliable employees who are satisfied with the work, are ready to make greater efforts and be more efficient at work. Therefore, the manager must be able to identify and understand different needs and goals of employees among his team and employees in order to help them fulfil their expectations and needs which contribute to achieving objectives in most demanding organizations. In the past, the increase in motivation came down solely to financial rewards, but nowadays managers can use many different kinds of rewards. Money as the most common form of compensation has effects on motivation to a certain extent, but when individuals resolve their existential problems, tend to have different needs, such as: recognition and validation at work, management, design and organization of work and more. Therefore, numerous intangible strategies have been developed. Some of the refer to job design, management style, participation, management by objectives, flexible working hours, recognition and feedback, organizational culture, training and career development and other, which together with the substantive strategies constitute a full motivational system. The aim is to clearly analyze and identify areas of motivation and motivational techniques that can be developed and applied in the management of human resources, so that it becomes more efficient and meets diverse human needs.

Key words: motivation, intangible motivation, motivation theories, motivational factors, management and governance, remuneration, performance appraisal, motivational strategies

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR–42000 Varaždin

UNIVERSITY NORTH

Prijava diplomskog rada

studenata IV. semestra diplomskog studija
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA: DANIJELA BROZD | MATIČNI BROJ: 0028/336D

NASLOV RADA: Nematerijalna motivacija u gospodarstvu Varaždinske i Međimurske županije

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: Intangible motivational efforts in Varazdin and Cakovec County

KOLEGIJ: Strategijski menadžment

MENTOR: Doc. dr. sc. Krešimir Buntak

ČLANOVI POVJERENSTVA:
1. Prof.dr.sc. Živko Kondić
2. Doc.dr.sc. Krešimir Buntak, mentor
3. Doc.dr.sc. Dario Čerepinko

Zadatak diplomskog rada

BROJ: 42/PE/2015

OPIS:

Da bi tvrtke danas opstale i mogle se razvijeti dalje u ovim izrazito turbulentim vremenima, pokraj velike konkurencije, moraju istodobno postizati visoku razinu učinkovitosti na brojim poljima poslovanja. Jedan od glavih izvora konkurentske prednosti modernih uspješnih organizacija sastoji se u pravilnoj selekciji i motivaciji zaposlenika. Danas je jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima motivacija zaposlenika. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika postaju temeljem zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala, jer jedino se izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost poduzeća. Cijeloviti motivacijski sustav, uz materijalne strategije koje čine njegov temelj, mora uključivati i razgranatu nadogradnju ili infrastrukturu različitih nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama. Iz tog razloga razvijene su brojne nematerijalne strategije poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacije, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i drugo, koje zajedno s materijalnim strategijama čine cijelovit motivacijski sustav.
Zadatak rada je obraditi teoretski područje motivacije s posebnim naglaskom na nematerijlnu motivaciju, te pregledno analizirati i utvrditi područja nematerijale motivacije i motivacijskih tehnika koje se mogu razraditi i primjeniti u upravljanju ljudskim potencijalima u gospodarstvu Varaždinske i Međimurske županije.

REPUBLIKA HRVATSKA
SVEUČILIŠTE SJEVER

U VARAŽDINU, DANA: 29.11.2016.

POTPIS MENTORA

DIR 01 PE

Sveučilište
Sjever

SVEUČILIŠTE
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, DANIJELA BROZD *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom NEMATERIJALNA MOTIVACIJA U GOSPODARSTVU VARAŽDINSKE I MEĐIMURSKE ŽUPANIJE *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Brozd D.
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, DANIJELA BROZD *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom NEMATERIJALNA MOTIVACIJA U GOSPODARSTVU VARAŽDINSKE I MEĐIMURSKE ŽUPANIJE *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Brozd D.
(vlastoručni potpis)

SADRŽAJ

SAŽETAK 4
ABSTRACT 5
SADRŽAJ 9
1. UVOD 11
2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U SUVREMENOM POSLOVANJU 14
3. MENADŽERI I STILOVI MENADŽMENTA 18
4. MOTIVACIJA ZA RAD 24
4.1Pojam motivacije, motiva i motivatora 24
4.2 Faktori motivacije za rad 28
5. TEORIJE MOTIVACIJE 29
5.1 Instrumentalna teorija 32
5.2 Sadržajne teorije motivacije 33
5.2.1 Teorija hijerarhije potreba Abrahama Maslowa 34
5.2.2 Teorija Herberta Murraya 37
5.2.3 Herzbergova dvofaktorska teorija 37
5.2.4. McGregorova Teorija X i Teorija Y 40
5.2.5 Teorija motivacije postignuća 42
5.2.6 Alderferova teorija trostupanjske hijerahije 44
5.2.7 Teorija motivacije uloga 46
5.3 Procesne teorije motivacije 48
5.3.1 Vroomov kongitivni model 50
5.3.2 Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni 52
5.3.3 Porter-Lawlerov intergrativni model motivacije 54
5.3.4 Lawlerov model 55
6. STRATEGIJE MOTIVIRANJA 58
6.1 Materijalne strategije motiviranja 60
6.1.1 Plaća kao faktor motivacije za rad 62
6.1.2 Stimulativni dio plaće 65
6.1.3 Ostale materijalne kompenzacije 67
6.2 Nematerijalni čimbenici i strategije motiviranja 68

6.2.1 Čimbenici nematerijalne motivacije 70
6.2.2. Strategije nematerijalne motivacije 78
6.3 Postavljanje ciljeva –teorijska i motivacijska osnova MBO-a 90
6.4 Važnost ciljeva za organizacijski menadžment 92
6.5 Participacija zaposlenih-druga bitna odrednica MBO-a 93
6.6 Proces upravljanja pomoću ciljeva-integracija dimenzija 94
7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA S DISKUSIJOM 98
7.1. Tematika ankete 98
7.2. Analiziranje ankete prema hipotezama 103
7.2.1. Hipoteza 1: „Ispitanici pridaju različit značaj važnosti različitim čimbenicima nematerijalne motivacije“ 108
7.2.2. Hipoteza 2: „Ispitanici pridaju različit značaj važnosti različitim strategijama nematerijalne motivacije“ 111
7.2.3. Hipoteza 3: Postoji odstupanje od stavova zaposlenika i stavova menadžera prema važnosti čimbenika nematerijalne motivacije“ 113
8. ZAKLJUČAK 115
9. LITERATURA 117
7. PRILOZI 120
Popis slika: 120
Popis tablica: 121

1. UVOD

Da bi tvrtke danas uopće opstale i mogle se razvijati dalje u ovim izrazito turbulentnim vremenima, pokraj velike konkurencije, moraju istodobno postizati visoku razinu učinkovitosti na brojnim poljima poslovanja. Temeljna pretpostavka da bi se to sve moglo istodobno postignuti su visokomotivirani i zadovoljni zaposlenici. Jedan od glavnih izvora konkurentske prednosti modernih uspješnih organizacija sastoji se u pravilnoj selekciji i motivaciji zaposlenika. Time sama organizacija postaje organizacija stručnih, motiviranih i produktivnih ljudi, od kojih je svaki na pravom radnom mjestu u pravo vrijeme.

Motivacija je proces koji pokreće, usmjerava i održava željeno ponašanje zaposlenika. Razumjevanje čimbenika koji utječu na motivaciju zaposlenika u organizaciji, predstavlja jednu od najznačajnijih sposobnosti kojom menadžeri mogu raspolagati u ostvarivanju radne uspješnosti. Uz jasne ciljeve, strategije i uz dobro oblikovanu organizacijsku strukturu, te odgovarajući ljudski resurs za izvođenje zadataka, potrebno je i dodatno utjecati na ponašanje zaposlenih u organizaciji, odnosno motivirati ih. Kako je motivacija vrlo važan faktor za svakog pojedinca tako se mnogo stručnjaka, kako u prošlosti, tako i u sadašnjosti bavi njezinim proučavanjem. Mnogo je stoljeća trebalo da bi čovjek sam po sebi , njegovanjem njegovih sposobnosti, znanja, kreativnosti i motivacija bili prepoznati kao glavni i najvažniji čimbenik gospodarske uspješnosti. Motivacija je u današnjem poslovanju , koje je izloženo svakodnevnim tržišnim promjenama iznimno važna, stoga je važno prepoznati kvalitetu ljudskih potencijala, educiranje ljudskih potencijala, nagrađivanje i motiviranje u svrhu postizanja zadovoljstva zaposlenika, jer samo zadovoljan zaposlenik je kvalitetan zaposlenik.

Jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika postaju temeljem zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala jer jedino se izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može pomoći

organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost poduzeća. Motiviranje zaposlenika je kontinuirani rad, on treba predstavljati prioritet u organizaciji poslovanja, ne smije biti povremen, jer motivacija i pozitivni osjećaji nisu trajni. Motiviranje zaposlenika je kompleksan izazov za menadžera jer na motivaciju i zadovoljstvo utječu mnogobrojni čimbenici. Pojedinac ili tim ne mogu biti motivirani ukoliko nemaju definiran jasan i konkretan cilj. Pripadnost grupi, spoznaja sudjelovanja, izazov napredovanja i pobjede, predstavljaju motivacijske okidače, ali bez potrebnog priznanja nema ni motiviranih i zadovoljnih radnika. U suvremenim uvjetima kompetitivnog tržišnog nadmetanja, menadžeri traže nove poticaje, tj. nove motivatore, a sve u želji za što boljom radnom uspješnošću. Uloga menadžera je zadržavanje kvalitetne i motivirane radne snage u organizaciji kreiranjem, izgradnjom i primjenom odgovarajućeg motivacijskog sustava, koji će povećati zadovoljstvo zaposlenih i njihovu kvalitetu radnog života, jer nemotivirani zaposlenici imaju manju proizvodnost i radnu uspješnost.

Cilj rada je pregledno analizirati i utvrditi područja nematerijalne motivacije i motivacijskih tehnika koje se mogu razraditi i primjeniti u upravljanju ljudskim potencijalima, kako bi ono bilo što efikasnije i zadovoljilo bi raznolike ljudske potrebe. Motivacija varira od osobe do osobe, i stoga je u ovom poslu važna psihološka percepcija menadžera, odnosno njegova procijena svojih djelatnika. Svaki menadžer mora poznavati potrebe i motive ljudi s kojima upravlja kako bi se osiguralo njihovo zadovoljenje i ostvarila maksimalna razina motivacije. Motivirani i zadovoljni zaposlenici pridonjet će ostvarivanju najzahtjevnijih ciljeva organizacije, što dovodi do uspješnosti zapsolenika na radu, a uspješnost zaposlenika na radu potiče njihovo zadovoljstvo. Vrednovanje rada i nagrađivanje radnog učinka zaposlenika i menadžera od ključne je važnosti za kratkoročnu, dugoročnu i projektnu uspješnost svakog poduzeća.

Proučavanje teme i pisanje ovog rada temelji se na literaturi domaćih i stranih autora. Za potrebe empirijskog istraživanja korišten je anketni upitnik kao instrument istraživanja trenutnog sustava nematerijalnog motiviranja

zaposlenika za svakog ispitanog zaposlenika. Anketa se provodila osobnim ispitivanjem pomoću anketnog upitnika i putem interneta.

Rad je strukturiran u osam poglavlja. Prvi dio predstavlja uvod u kojem se ukratko objašnjava tema kojom se rad dalje bavi, cilj rada, te izvori i metode prikupljanja. U drugom poglavlju opisuje se pojam menadžmenta ljudskih potencijala, kojem je jedna od funkcija motivacija radnika. Treće poglavlje obrađuje pojam menadžera i stilove menadžmenta. U četvrtom poglavlju definiran je pojam motivacije i objašnjenje motivacijskih faktora za rad. U petom poglavlju iznesene su najpoznatije sadržajne i procesne teorije kroz povijest. Teorije o motivaciji nastoje dati odgovor na pitanje što je to što pokreće neko ljudsko ponašanje, što dovodi do usmjeravanja ponašanja zaposlenih prema određenom cilju, te održava motivirano ponašanje zaposlenika tijekom vremena. Jedan od najvažnijih zadataka svakog menadžera je održati motivaciju svojih zaposlenika na visokoj razini.

Šesto poglavlje posvećeno je strategijama motiviranja. U ovom poglavlju su obrađeni materijalni i nematerijalni čimbenici i strategije motiviranja zaposlenika koji u ovim suvremenim uvijetima kompetitivnog tržišnog nadmetanja imaju veliku ulogu u funkciji povećanja efikasnosti poslovanja poduzeća. Za razliku od prošlih vremena kada se povećanje motivacije svodilo isključivo na novac, danas se koristi mnogo vrsta nagrađivanja i motiviranja zaposlenika. Novac je bitan kod nagrađivanja , a kad se riješe egzistencijalni problemi kod ljudi se javljaju kvalitativno drugačije potrebe.

Sedmo poglavlje posvećeno je empirijskom istraživanju koje je provedeno putem anketnog upitnika među zaposlenicima različitih djelatnosti u gospodarstvu Varaždinske i Međimurske županije, a sastoji se od analize rezultata istraživanja i potvrde odnosno odbacivanja postavljenih hipoteza. U istraživanju je sudjelovalo 793 ispitanika.

U osmom, završnom poglavlju iznesen je zaključak u kojem se iznose važne činjenice i zaključci stečeni nakon pisanja rada.

Na kraju rada dan je popis literature , izvora slika, tablica i grafikona.

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U SUVREMENOM POSLOVANJU

Suvremena poduzeća često znaju kamo žele ići, odnosno imaju svoje postavljene ciljeve, ali im je manje jasno tko i što ih može dovesti do ostvarenja postavljenih ciljeva, stoga se ne smije zanemariti da je odgovor na ovo pitanje „tko“ djelatnici, dok „što“ čini njihovo prihvaćanje i odanost menadžerskoj i organizacijskoj viziji.[1]

Na temelju ovakve konstatacije, može se postaviti osnovno menadžersko stajalište, da se ne može zadovoljiti kupca odnosno potrošača bez zadovoljavanja zaposlenika, odnosno da se ne može očekivati od zaposlenika da svoje kupce tretiraju bolje nego što mi sami tretiramo svoje zaposlenike. Ovakav pristup stavlja naglasak na činjenicu da su ljudski potencijali jedini kreativni element koji se može koristiti u razvoju poduzeća i ostvarenju postavljenih ciljeva. Na ovakav način upravljanje ljudskim potencijalima postaje najvažniji čimbenik u uspjehu poduzeća u smislu ostvarenja postavljenih ciljeva, jer u potpunosti spaja menadžment i strategiju organizacije s funkcijom ljudskih potencijala, u jednu opću strategiju upravljanja poduzećem.

Da bi se istaknule sve vrijednosti koje se mogu ostvariti odabirom i ulaganjem u ljudske potencijale kao glavnim resursom poduzeća u nakani ostvarenja postavljenih ciljeva, najlakše se izraziti citirajući misli poznatih svjetskih menadžera:

„*Budući da je sva imovina osim jedne, sredstvo jednako dostupno konkurentima, koncentrirajte se na jednu imovinu koja je jedinstvena: kvaliteta ljudi.*“[2]

[1] Yate, M. J., To Serve Customers Serve Emplyees, Personnel, 67 (12), 1990, 15-16, 16

[2] Kestin, H., Twenty-First Centry Management: the Revolutionary strategies That Have Made Computer Associates a Multimilion-Dollar Software Gaient, New York The Atlantic Monthly Press, 1992.

„Uvjeren sam da ništa od onoga što menadžeri rade nije važnije od zapošljavanja i razvijanja ljudi. Na kraju dana možete se osloniti i kladiti na ljude, ne na strategiju...
Jedini način da premostite jaz između toga gdje ste sada i gdje želite biti jest obrazovanje.“ [3]

Blanchard i Johnson u svojoj jako poznatoj i popularnoj knjizi „One minute manager“, najbolje iskazuju svoj stav ističući da je najbolje utrošena minuta ona koja se investira u ljude. Ta kratka i jednostavna rečenica sadržava u sebi cijelu filozofiju menadžmenta[4].

Navedena razmišljanja upućuju na nove stavove i utječu na razvijanje suvremenih načina upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno da suvremena poduzeća pored toga što teže ostvarenju postavljenih ciljeva, u smislu proizvodnje dobara ili usluga, prvotno moraju proizvoditi ljude, odnosno kadar koji će dugoročno postizati vrhunske rezultate, te osigurati strateške prednosti u odnosu na konkurenciju.
Klasičan pristup upravljanja ljudskim potencijalima je pristup koji u prvi plan stavlja svrhu i organizacijske strukture pojedinog poduzeća. U tom smislu organizacijska struktura predstavlja jednu od temeljnih pretpostavki za uspješno funkcioniranje poduzeća, a uspostava odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u okviru organizacijske strukture ogleda se u ostvarivanju organizacijskih ciljeva, strategija i planskih zadataka. Organizacijska struktura treba osigurati koordinaciju i usmjerenost svih pojedinačnih i grupnih napora ka ostvarenju postavljenih ciljeva poduzeća. Suvremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima pojavljuje se krajem 20. stoljeća, zamjenjujući tadašnji koncept kadrovske administracije koji je bio prevladavajući u bivšim socijalističkim, današnjim tranzicijskim državama, ali i koncept kadrovskog menadžmenta koji je bio prevladavajući u razvijenim državama[19]. Karakteristično za ovaj koncept je da se poduzećima nastoji osigurati dodatne strateške prednosti u turbulentnim uvjetima poslovanja.

[3] Tick, N. M., Charan, R., The CEO as Coach: An interview with Alliedsignal`s Lowrence A. Bosidy Harvard bussines Review, 73(2) 1995, 69-76, 76.
[4] Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijla, golden marketing, Zagreb 1999 Str. 12

Ovaj koncept u smislu razvoja ljudskih aktivnosti temelji se na poticanju kreativnosti, fleksibilnosti, optimizmu, dinamičnosti i prilagođavanju različitim uvjetima poslovanja. Dok se smisao razvoja poduzeća ogleda u samoorganiziranosti, samoregulaciji, dinamičnosti i fleksibilnosti te omogućava poduzeću da utječe na tržišne promjene. Suvremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima mnogo je kompleksniji od tradicionalnog koncepta.

Mnogobrojni radovi, knjige, članci i sva ostala znanja, brojni modeli, teorije, istraživanja, studije i obrazovni programi na studijima širom svijeta, fokusirani su na proučavanje menadžmenta ljudskih potencijala. Sam intenzitet i sve veći broj radova i istraživanja upućuju na to da je riječ o izrazito interesantnom i brzorastućem znanstvenom području. Upravljanje zaposlenima se više gleda kao jedan poseban specifičan zadatak i funkcija menadžmenta. Upravljanje ljudskim potencijalima, kao znanstvena disciplina je područje istraživanja i organizacije znanja usmjerenog na razumjevanje , predviđanje, usmjeravanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u organizacijama.

Ljudski resursi su jako važan poslovni resurs, a njihovo upravljanje je ključna poslovna i razvojna djelatnost poduzeća. Međutim, zbog bavljenja zaposlenima ona se bitno razlikuje od ostalih poslovnih funkcija, jer zaposleni čine vrlo složen i specifičan resurs. Zaposleni, njihova znanja, vještine, kreativne i druge sposobnosti, specifični odnosi, klima i općenito praksa upravljanja ljudskim resursima imaju jedno svojstvo, koje je jedinstveno za svako poduzeće i ono se ne može kopirati, dok je druge funkcije kao što su tehnologija, računovodstvo, financijsku praksu i slično moguće kopirati i prenosti u druga poduzeća. Specifičnost upravljanja ljudskim resursima povezana je sa činjenicom da je najteže i najsloženije rješavati probleme zaposlenih. Oni se ne mogu staviti pod jedinstvenu definiciju koja omogućava njihovo rješavanje i nalaženje najboljeg rješenja. Zaposleni se razlikuju po svojim znanjima, vještinama, sposobnostima, motiviranosti, i po radnom ponašanju i uspješnosti. Lako je prihvatiti činjenicu da ne postoje dva, po osobinama identična čovjeka, al je malo teže prihvatiti činjenicu da ne

postoje iste percepcije okoline za različite ljude, jer je njihov doživljaj okoline koji je uvjetovan svim njihovim osobinama-različit. Doživljaj okoline, odnosno takav prikaz kroz specifične osobine pojedinaca, određuju individualno ponašanje. To vodi k složenijem problemu razumijevanja individualnog ponašanja i njegovog usmjeravanja. Zaposleni imaju različite vrijednosti, radne preferencije i ciljeve, različite aspiracije i očekivanja, različite crte ličnosti koje određuju njihovo opće ponašanje i odnose s drugima, različite potrebe i motive.[5]

Upravljanje ljudskim potencijalima kontinuiran je posao, zahtjeva stalno obrazovanje, usavršavanje svih sudionika poslovnih procesa. Značaj upravljanja ljudskim potencijalima kao znanstvene discipline i praktične primjene dokazuje da je upravljanje ljudskim potencijalima opće prihvaćen koncept poslovanja u svim razvijenim državama. Zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je izbjeći eventualne sukobe i poteškoće individualnim pristupom, potičući kreativnost i pozitivnu energiju zaposlenika. Pri tome treba naglasiti neophodnost individualnog pristupa. Na upravljanje ljudskim potencijalima utječu osim unutarnjih i brojni vanjski faktori:

- zakonski okvir
- ekonomski sustav
- tržište rada
- kulturološko obilježje društva.

Za uspješno vođenje odjela ljudskih potencijala zaslužan je dobar menadžment, kvalitetni ljudi u odjelu ljudskih potencijala, koji se i sami moraju stalno usavršavati, specijalizirati i proširivati znanja, na kongresima i specijaliziranim seminarima.

Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina jest područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenoga na razumjevanje, predviđanje, usmjeravanje, mjenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama. Cilj mu je otkrivanje zakonitosti i stvaranje temeljnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspješnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u

[5] Dr. marinković V.: Upravljanje ljudskim resursima, Megatrend univerzitet, Beograd, 2010, str.11-12

organizacijama.[6]

3. MENADŽERI I STILOVI MENADŽMENTA

Menadžment je proces planiranja, organiziranja, usmjeravanja i kontrole organizacije, a u cilju postizanja strateški definiranih misija, vizija i ciljeva.[7] Cilj upravljačkog procesa, menadžmenta je trajno postizanje održive konkurentne prednosti i sposobnosti poduzeća da se održi njegova dugoročna uspješnost.

Menadžeri su osobe u poduzeću preko kojih se izražava funkcija vođenja, usmjerenih na efikasno ostvarivanje ciljeva organizacije, kroz međusobnu suradnju, komunikaciju, motivaciju i vođenje suradnika u obavljanju planiranih zadataka. Menadžer je osoba čiji primarni zadaci proizlaze iz pocesa menadžmenta, on:

- planira i donosi odluke
- organizira rad i poslovanje
- angažira i vodi ljude
- kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse.[8]

Smatra se da je efektivni menadžer aktivan vođa koji kreira pozitivnu radnu okolinu u kojoj poduzeće i njegovi zaposlenici imaju mogućnost i poticaj za ostvarivanje visoke razine performansi.

Ključnu ulogu u motiviranju imaju i menadžeri i stil menadžmenta koji je dominantan u organizaciji. Strategija nematerijalne motivacije i nagrađivanja je dio menadžmenta ljudskih potencijala i motivacija zaposlenika koja je nadogradnja strategiji materijalne motivacije i nagrađivanja. Menadžeri su zbog svoga naposrednog i stalnog komuniciranja, usmjeravanja i općenito djelovanja na ponašanje zaposlenih, presudan činitelj u njihovu motiviranju.

[6] Bahtijarević–Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,5-6

[7] Dr.Marinković V., Upravljanje ljudskim resursima, Megatrend univerzitet, Beograd, 2010.,12

[8] Buble M., Menadžment, Jafra print d.o.o., Split, 2009., str. 6

Kako su menadžment i motiviranje inherentno povezani i isprepleteni, menadžeri mogu na radnu motivaciju zaposlenih djelovati na različite načine i u različitim smjerovima, povećavajući ju ili smanjujući. Složeni odnos menadžera i motivacije zaposlenih može se analizirati putem nekoliko aspekata:[9]

1.Opći pristup i stil menadžmenta- filozofija i opći pristup menadžmenta uvijek uključuju značajnu motivacijsku dimenziju, odnosno pristup radnoj motivaciji. Temelje se ponajprije na koncepciji čovjeka, njegove naravi i motivacije koji su osnova za razradu i primjenu konkretnih organizacijskih i menadžerskih rješenja. Razlika između tih pristupa je i u tome imaju li menadžeri koji ih prihvaćaju i ponašaju se prema njima, uzak i djelomičan ili širok pogled na motivaciju za rad i promatraju li ljude kao jednodimenzionalna bića poticana samo nekim segmentom svojih potreba (primjerice, samo ekonomskim ili samo socijalnim i sl.) ili kao kompleksna bića raznolikih potreba i interesa koje žele zadovoljavati i radom.
Stil menadžmenta je također važan način motiviranja ljudi u organizacijama. Iako povezan s općim pristupom, on ima i svoju samostalnu ponašajnu dimanziju koja bitno utječe na motivaciju ljudi. Različiti se stilovi (autokratski, paternalistički, konzultativni i demokratski) razlikuju na sljedećim dimenzijama:

- motiviranje
- komuniciranje
- interakcije i utjecaj
- odlučivanje
- način postavljanja ciljeva
- kontroliranje
- efekti koje postižu (radna i organizacijska uspješnost)

[9]Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,676-681

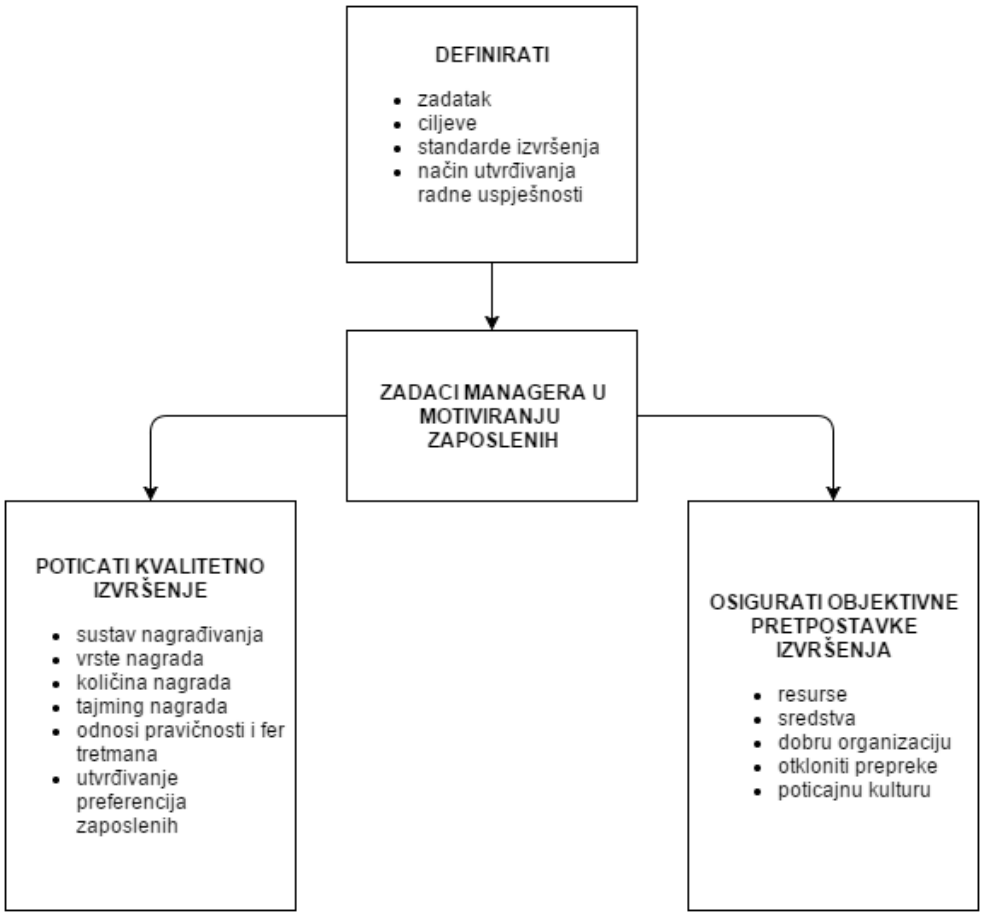
	TRADICIONALNI MODEL	MODEL MEĐULJUDSKIH ODNOSA	MODEL LJUDSKIH POTENCIJALA
Pretpostavke	Rad je inherentno mrzak većini ljudi Za ljude je važno kolko zarade, a ne što rade Malo ljudi želi ili može obavljati posao koji traži kreativnost, samousmjeravanje i samokontrolu	Ljudi se žele osjećati korisnima i važnima Ljudi žele pripadati grupi i biti priznati kao pojedinci U motiviranju ljudi za rad važnije su socijalne potrebe nego novac	Ljudi žele raditi i pridonositi ostvarenju ciljeva u čijem su postavljanju sudjelovali Većina ljudi može obavljati kreativnije i odgovornije poslove s više samousmjerenja i samokontrole od onih koje obavlja
Politika i zadaci managera	Glavni zadatak managera je strogi nadzor i kontrola podređenih Razdvajanje radnih zadataka na jednostavne, repetetivne operacije koje se lako nauče Utvrđivanje detaljnih radnih postopaka i čvrst, ali fer zahtjev za njihovom primjenom	Glavni zadatak managera je učiniti da se svaki radnik osjeća korisnim i važnim Informiranje podređenih i slušanje njihovih primjedbi na svoje prijedloge Omogućavanje i dopuštanje samousmjerenja i samokontrole podređenih u rutinskom stvarima	Glavni zadatak managera je razviti i upotrijebiti neiskorištene ljudske potencijale Kreiranje okoline u kojoj svi članovi mogu davati doprinose do granica svojih mogućnosti Poticanje pune participacije zaposlenih u važnim problemima i stalno širenje njihove autonomije i samokontrole
Očekivanja	Ljudi će tolerirati rad ako je plaća pristojna i pravična Ako su zadaci dovoljno jednostavni, a ljudi dovoljno strogo kontrolirani, ljudi će biti efikasni	Davanja informacija podređenima i njihovo uključivanje u rutinske odluke zadovoljit će njihove osnovne potrebe za pripadanjem Zadovoljavanje tih potreba poboljšat će moral, smanjiti otpore formalnom autoritetu i povećati spremnost podređenih na suradnju	Povećanje utjecaja, samoodređenja i samokontrole zaposlenih vodit će izravnom poboljšanju u operativnoj efikasnosti Kao posljedica pune uporabe potencijala zaposlenih poboljšat će se njihova uspješnost i zadovoljstvo radom

Tablica 1: Modeli managementa i pristupi motivaciji
Izvor: Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,677

Dok autokratski stil menadžmenta počiva u sferi motiviranja na mehanizmu „mrkve i batine“ i uskom segmentu ekonomskih motiva, demokratski participativni stil ugrađuje raznovrsne motive i oblike nagrađivanja temeljene na razvoju individualnih potencijala, participaciji, ovlašćivanju i odlučivanju zaposlenih, interakciji i intenzivnim komunikacijama i distribuciji svih relevantnih informacija, delegiranju, timskom radu, visokim i izazovnim ciljevima, međusobnom povjerenju i uvažavanju, samoregulaciji i samokontroli zaposlenih i stalnom otvaranju prostora za usavršavanje i jačanje zaposlenih da bi mogli dati svoj puni doprinos kako vlastitom, tako i razvoju i uspješnosti organizacije.

Demokratski orjentirani menadžeri shvaćaju da jačajući svoje suradnike jačaju sebe i organizaciju i da je uspjeh njihovih suradnika njihov uspjeh. Prema tome njihov je cilj jačati i razvijati one kojima rukovode. Participativni stil u biti se koristi uz materijalne i sve nematerijalne strategije motivacije o kojima se ovdje raspravlja. Niz istraživanja potvrđuje da demokratki stil menadžmenta ima visok motivacijski potencijal.

2.Zadaci menadžera u motiviranju ljudi- proces djelovanja menadžera na radno ponašanje i uspješnost, odnosno motivaciju zaposlenih, počinje s određivanjem radnih zadataka, ciljeva i standarda izvršenja. Oblikovanje radnih zadataka i posla vrlo je važan zadatak menadžmenta. Već se u toj fazi kroz opredjeljenje za različite koncepcije zadataka (specijalistička ili motivacijska) ugrađuje različit motivacijski potencijal u sam posao. Motivacija za obavljanje cjelovitih, smislenih i izazovnih zadataka koji pružaju autonomiju, osobni doprinos i stalne informacije o kvaliteti obavljanja, bit će veća nego kod uskih repetitivnih aktivnosti i zadataka koji ne ostavljaju mnogo prostora za svoje izvršitelje. Razumjevanje zadataka i onoga što se od njih očekuje također je važna pretpostavka uspješnosti motivacije zaposlenih. Potrebno je naglasiti da je činjenica, da način na koji se postavljaju („odozgo“, autokratski ili u suradnji i zajedno sa zaposlenima odnosno particpativno) bitno određuje motivaciju.



Tablica 2: zadaci managera u motiviranju

Izvor: Izvor: Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,680

Na radnu uspješnost također djeluju objektivni uvjeti kao što su organizacija rada, sredstva koja se upotrebljavaju, potrebni resursi koji uključuju znanja i informacije, a ne samo materijalne i objektivne resurse poput sirovina i slično. Svaki objektivni faktor ima svoju subjektivnu dimenziju i aspekt koji se u krajnjoj konzekvenciji uvijek izražava kroz motivaciju ljudi, podižući je ili snižavajući.

Vrlo važan zadatak menadžera u motiviranju zaposlenih jest utvrđivanje i praćenje njihovih potreba i prefernecija glede nagrade koju žele primiti za svoj rad i onog što im je važno. Tu je čest nesporazum između onog što menadžeri misle da njihovi suradnici žele i onog što oni stavrno žele.Mišljenja menadžera o tome što motivira zaposlene često su rezutat njihovih „stereotipa o zaposlenima“ a ne stvarnog poznavanja i praćenja njihovih želja

i preferencija. Međutim, da bi stavrno mogli djelovati na povećanje motivacije, moraju poznavati i stalno analizirati ono što njihovi zaposlenici žele jer su potrebe i motivi ljudi dinamična kategorija koja se razvija i mjenja.

ŠTO LJUDI ŽELE U SVOM RADU	**RANG PREFERENCIJA ZAPOSLENIH**	**RANG PO MIŠLJENJU MANAGERA**
Zanimljiv posao	1	5
Puno poštovanje za obavljeni posao	2	8
Osjećaj da su u tijeku sa zbivanjima	3	10
Sigurnost posla	4	2
Dobre plaće	5	1
Promocija i razvoj u organizaciji	6	3
Dobre radne uvjete	7	4
Osobnu lojalnost managera	8	6
Disciplinu s puno takta	9	7
Suosjećajnu pomoć u osobnim problemima	10	9

Tablica 3: razlike u managerskoj percepciji o tome što zaposleni žele i stvarnih preferencija zaposlenih

Izvor: Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,681

3.Svakodnevno ponašanje menadžera - menadžeri na motivaciju zaposlenih stalno djeluju ne samosvjesno kroz niz aktivnosti koje trebaju poduzimati, nego i nesvjesno, onda kada uopće nemaju na umu motiviranje ljudi nego se uobičajeno ponašaju.U tim svakodnevnim kontaktima oni daju na znanje koliko uvažavaju ljude i općenito dobar rad, koliko su stavrno zainteresirani za njihov razvoj i rad, koliko uočavaju njihove sposobnosti i znanja, ali i njihove probleme i drugo. Davanje novih i izazovnijih zadataka, prenošenje znanja, uočavanje sposobnosti i interesa suradnika, usklađivanje individualnih mogućnosti i zahtjeva rada, uvažavanje i poticanje mišljenja i ideja, pokazivanje ljudima da ih se cijeni i uvažava, da se razumiju njihovi problemi i drugo stalni je proces motiviranja (ili demotiviranja) ljudi s kojima se radi.

4. MOTIVACIJA ZA RAD

4.1Pojam motivacije, motiva i motivatora

Definirati motivaciju jako je težak posao, smatra se da ljudi jednostavno u sebi imaju motivaciju ili im se ona može nametnuti. Tijekom povijesti brojni teoretičati i psiholozi bavili su se istraživanjem i definiranjem pojma motivacije, te pronalaženjem čimbenika koji motiviraju ljude. Zbog toga i postoje mnoge definicije motivacije. Pojam motivacija dolazi iz latinskog rječnika, movere = kretati se. Prema Aniću[10] to je skup pobuda koje čovjeka pokreću na aktivnost te određuju smjer, intenzitet i trajanje te aktivnosti.

Pitanje motivacije odnosi se na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje.

Psiholozi definiraju motivaciju kao ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba.

Mathis i Jackson smatraju da se radi o derivatu riječi "motiv", što znači emociju ili potrebu čovjeka koje ga potiču na akciju. Za Mondya i Noe-a koji prvenstveno misle na tvrtku, to je spremnost da se sudjeluje u postizanju ciljeva tvrtke[11].

Motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određen način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost (ili uspješnost obavljanja bilo koje aktivnosti) određene razine. [12]

Za motivaciju možemo reći da je teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima.

Motivaciju možemo definirati kao proces pokretanja aktivnosti čovjeka i njenog usmjeravanja na određene objekte i koordinaciju te aktivnosti - radi postizanja željenih ciljeva.[13]

Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti,

---

[10] Anić, V., „Veliki rječnik hrvatskog jezika“; Novi Liber; Zagreb, 2003

[11] Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb : Adeco, 2006, 318

[12] Bahtijarević–Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 557

[13]Kulić, Ž., Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003., 208

usmjeravaju ponašanje, te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje. Dakle, motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarenja osobnih i organizacijskih ciljeva.[14]

Motivacija je unutarnji nagon koji zaposlenika potiče na način ponašanja koji će osigurati ostvarivanje njegovih ciljeva, odnosno zadovoljavanje njegovih potreba, motivacija usmjerava ljudsko ponašanje.[15]

Motivacija je općeniti pojam koji se odnosi na skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila. Motiviranje podređenih je stvaranje okruženja koje će voditi ka ostvarenju zadanih i predviđenih ciljeva, odnosno potaknuti poželjna ponašanja.[16]

Motivacija zaposlenika je odlučujući faktor u uspjehu i u budućnosti neke organizacije kao cjeline. Sve teorije, pristupi i stajališta motivacije analiziraju uzročne faktore, na koji način se nositi s inicijativom motivacije, pravila motivacije, upoznavanje čovjekovih potreba na poslu i izvan posla, upoznavanje čimbenika koji potiču zadovoljstvo i/ili nezadovoljstvo na poslu. Važno je spomenuti i holistički pristup koji uključuje sve potencijalne motivirajuće elemente koji utječu na dobrobit pojedinca kao zaposlenika i povećanje učinkovitosti organizacije.[17]

Međutim, kako Robert C. Beck[18] kaže, definicija motivacije najteži je zadatak za teoretičara motivacije. Po njemu postoje dva glavna pristupa motivaciji: regulatorni i svrhoviti pristup. Regulatorni pristup povezan je sa biološkim prilagodnim činom koji se sastoji od slijedećeg niza:

Unutrašnja potreba nagon → aktivnost →cilj →zadovoljenje

U regulatornom pristupu naglasak je na potrebi, odnosno nagonu i na fiziološkim procesima u pozadini tog procesa.

Ishodište pristupa je u filozofskim shvaćanjima o ciljevima i ponašanjima koji

[14]Hunjet A., Kozina G.: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014., 72
[15]Tudor, G.; Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o. Zagreb, 2010., 12.
[16]Weinrich, H. & Koontz H., Menedţment, deseto izdanje, Mate, 1994., str. 462., 463.
[17] Adamus, W.: Function of Motivation in the Management Process in AHP's Approach. Jagiellonian University, Krakow. (2005) str.2-4.
[18]Beck R. C.; Motivacija teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003.,26

su prikazani izborom između pozitivnog i negativnog. U tom pristupu proučavaju se mogući budući ishodi različitih ponašanja gdje pojedinac nastoji ostvariti ciljeve koji za njega imaju najveću vrijednost.

Motivacija za rad je kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju zaposlenog da radi na određenom mjestu u organizaciji. Sa aspekta pojedinca - to je interno stanje koje vodi ostvarivanju cilja,na koje također utječe mnoštvo faktora, a sa aspekta menadžera motivacija je aktivnost koja osigurava da zaposleni teže ostvarenju definiranih ciljevima.

Motivacija je usko povezana sa radom i organizacijskom efikasnošću. Za motivaciju u organizaciji možemo reći da je to usmjereno ponašanje zaposlenih prema organizacijskim ciljevima uz istovremeno zadovoljavanje individualnih potreba i ciljeva.

Ovako definirana motivacija ima tri osnovna aspekta:

- Motivi radnika
- Ciljevi organizacije
- Individualni ciljevi

Motivacija je u organizaciji efikasna ako radnici kroz organizacijske ciljeve zadovolje i svoje osobne potrebe i ciljeve. Motivacija kao takva izražava voljnu komponentu čovjekovog ponašanja i predstavlja energiju koja ga pokreće na određene postupke i ponašanje.

Pod pojmom motiva najčešće se podrazumijeva unutrašnji faktor koji usmjerava, potiče i integrira ponašanje čovjeka. Motivi su unutrašnja, pokretačka snaga čovjeka i kao takvi često se poistovjećuju sa njegovom potrebom. Ali svaka potreba ne mora istovremeno biti i motiv. Da bi potreba prerasla u motiv, neophodno je da čovjek postane svjestan toga i da ona kao takva postane pokretač određenog čovjekovog ponašanja. Učinak nekog pojedinca ne zavisi samo od njegove sposobnosti i znanja već i od motivacije.

Motivacija kao unutarnja sila koja utječe na ponašanje ljudi uvijek je potaknuta cijelom skupinom faktora – motivatora koji mogu proizlaziti iz

same osobe ili iz njezinog okruženja[19]. Motivatorima se najčešće smatraju sredstva kojima se pojačavaju ili slabe, ubrzavaju ili usporavaju, aktiviraju ili koče određene aktivnosti vezane za čovjekovu radnu djelatnost. Dakle, uloga motivatora je da "otkoče", odnosno usmjere radnu energiju u željenom pravcu radi postizanja određenog cilja. Važnosti i poredak po značaju tih motivatora za neku osobu mogu se mijenjati tijekom vremena, a ovise o okolnostima kao što su individualne karakteristike pojedinca, karakteristike radnog mjesta na kojem osoba radi, te organizacijskim karakteristikama radne organizacije. Motivatori općenito utječu na povećanje radnog efekta i elana zaposlenika i kada su prisutni djeluju pozitivno. Nasuprot njima, demotivacijski faktori - tzv. demotivatori (faktori higijene) ne utječu bitnije na radni učinak i motivaciju, ali izrazito smanjuju radne efekte i elan kada su nezadovoljavajući. Za demotivatore možemo reći da bitno narušavaju ili u potpunosti uništavaju motivaciju, ovisno o individualnim karakteristikama pojedinca. Uklanjanje samih demotivatora (ili kako ih pojedini autori nazivaju vanjski, ekstrinzični činitelji motiviranja) nije dovoljno da bi zaposlenici bili dugoročno zadovoljni ili motivirani za svoj posao.[20] Razlog tome je da nepostojanje demotivatora ne motivira već se njihovo nepostojanje očekuje samo po sebi.[21]

Ljudi su motivirani ako očekuju da će njihova akcija voditi postignuću cilja i očekivanjoj nagradi-onoj koja zadovoljava njihove potrebe i želje. Menadžerima je posebno važna radna motivacija koja se odnosi na proces motiviranja zaposlenih u organizaciji vezano za njihov rad i ponašanje usmjerenao k realizaciji organizacijskih ciljeva.Radna motivacija se promatra kao skup djelotvornih snaga nastalih unutar pojedninca i izvan njega, koje potiču radno ponašanje i određuju njegov oblik, smjer, intenzitet i trajanje.[22]

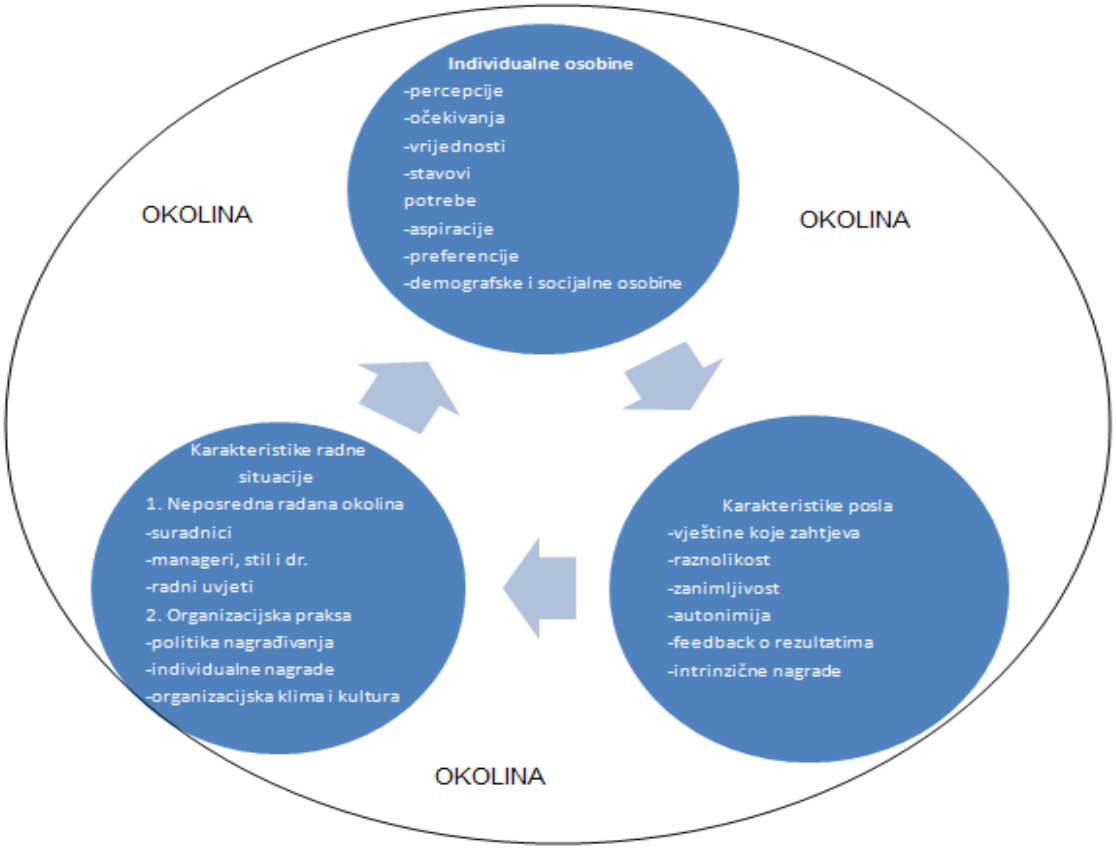
[19]Vidaković T.: Nematerijalne nagrade i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenih, Stručni rad, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, Godina II, Brij I, 161-177.
[20]Hunjet A., Kozina G., Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014.,73.
[21]http://www.velimirsrica.com/EasyEdit/UserFiles/Prezentacije/Afterwork%20sa%20Sri%C4%87om-MOTIVACIJA.pdf
[22]Lovorka Galetić: Kompenzacijski menadžment, Sinergija, Zagreb, 2015., 30

4.2 Faktori motivacije za rad

Kao što smo već spomenuli na motivaciju djeluje čitav niz faktora, ali svi oni djeluju kroz pojedinca i preko njega, utječući na njegove percepcije, vrijednosti i potrebe. Važan faktor u cjelokupnom procesu motivacije su šira okolina, društveno-ekonomski razvoj i slično.

Na individualnu motivaciju djeluje mnoštvo faktora. Mogu se svrstati u četiri kategorije:

- individualne osobine- kao što su potrebe stavovi i interesi
- karakteristike posla koji pojedinac obavlja- potreba za poznavanje raznih vještina, značaj radnih zadataka, samostalnost
- karakteristike organizacije, odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi- koje uvelike utječu na specifičnosti pojedinih rješenja i strategiju motivacije.
- šira društvena okolina



Slika 1: Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima

Izvor:Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 558

5. TEORIJE MOTIVACIJE

Teorije motivacije nastoje pronaći uzroke motivacije i objasniti kako se dolazi do odluke u motivativnom ponašanju.[23] Za razumijevanje motivacije kroz povijest razvijene su brojne teorije motivacije, kao i brojne podjele tih teorija, a najčešće su:

1. klasifikacija teorija u tri osnovne kategorije: teorije potreba, vanjskih poticaja i očekivanja
2. podjela teorija na sadržajne teorije i procesne teorije
3. podjela teorija na rane teorije i suvremene teorije

Svakako, ovdje treba spomenuti i instrumentalnu teoriju koja započinje s F. Taylorom.

REDNI BROJ	GODINA	TEORIJA	DOPRINOS TEORIJE
1.	1911. godina	Instrumentalna teorija	Karakterizira je potreba da se racionalizira proces rada, a sva pažnja se pridaje samo tehničkoj strani organizacije i ostvarivanju ekonomskih učinaka. Frederic Taylor vjeruje se da će radnici biti motivirani za rad ako su nagrade koje dobiju direktno vezane za njihove radne razultate. Uspjeh u postizanju ciljeva i nagrada djeluje kao poticaj i intenzivira takvo ponašanje. Iz toga proizlazi da je osnovna pretpostavka instrumentalne teorije da ljudi rade samo za novac.
SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE			
2.	1943. godina	Teorija hijerarhije potreba Abrahama Maslowa	Maslowljeva teorija potreba uvodi pretpostavku da svaka osoba ima niz potreba koje ga pokreću, te da dominantni utjecaj na ponašanje imaju nezadovoljene potrebe. Maslow smatra da potreba koja je nezadovoljena postaje isključivi oranizator ponašanja i što je ona niže na hijerarhiji , to je njezina uloga u organizaciji ponašanja dominantnija i isključivija. Maslow dolazi do zaključka da čovjek najbolje funkcijonira onda kad nečemu teži, kad mu nešto nedostaje i kad svoje mogućnosti stavlja u funkciju ostvarenja nekog cilja.Vjerojatno najveći doprinos Maslowljeve teorije potreba je razumijevanje činjenice da neke potrebe jednostavno «iskrsnu» te mogu vezati mnogo energije i pozornosti dok se ne razriješe.
3.	1954. godina	Teorija Herberta Murraya	Temelji se na biološko-psihološkoj klasifikaciji i kategoriziranju potreba. Smatra da ljudskim ponašanjem upravljaju socijalne potrebe proizašle iz

[23] Furlan, I., Kljajić, S. i ostali: Psihologijski rječnik, Naklada Slap, Jastebarsko, 2005., 496

			osjećaja neravnoteže na psihološkoj razini. Murray je predložio inicijalni popis od petnaest potreba, kojega je međutim kasnije s ostalim autorima proširio i samim time ga učinio prevelikim i nejasnim.
4.	1959. godina	Herzbergova dvofaktorska teorija	Dokazao da zadovoljstvo i nezadovoljstvo radom nisu dva suprotna pojma tj. da su faktori koji motiviraju radnike različiti i nisu suprotni faktorima koji stvaraju nezadovoljstvo. Osnovna klasifikacija faktora je mjerenje zadovoljstva poslom. Herzberg svojom dvofaktorskom teorijom postavljajući određene hipoteze implicira neposrednu povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti, odnosno osim faktora zadovoljstva navodi i faktore motivacije za rad i radnog ponašanja. Herzberg zapravo razvija ideju o obogaćivanju posla i radnih zadataka kao najvažnijeg motivacijskog faktora. Herzbergova dvofaktorska teorija imala je vrlo veliki značaj za promjenu menadžerske filozofije i pristupa radnoj motivaciji i načinu poticanja motivacije. Teorija naglašava potrebe samoaktualizacije i razvoja individualnih potencijala.
5.	1960. godina	McGregorova Teorija X i Teorija Y	Douglas McGregor je 1960. godine izložio teoriju koja se razlikuje od drugih, u kojoj iznosi tezu da pretpostavke rukovoditelja u pogledu kontrole ljudskih potencijala,utječu na motivaciju ljudi i na profit poduzeća. On je predložio dva različita gledanja na pojedinca: - negativno koje je nazvao *Teorija X* i - pozitivno koje je nazvao *Teorija Y*. Analizirajući ovu teoriju može se utvrditi poveznica sa Maslowljevom teorijom gdje Teorija X predstavlja da ljudima dominiraju potrebe nižeg reda, a Teorija Y potrebe višeg reda. McGregor je menadžerima ovom teorijom predlagao da zaposlenicima omoguće sudjelovanje u odlučivanju, dodjele im odgovorne i izazovne poslove, te da uspostave dobre odnose unutar grupa.
6.	1961. godina	Teorija motivacije postignuća	Ova teorija se smatra prvom „suvremenom“ teorijom motivacije. Pod suvremenim teorijama se ne misli na teorije koje su razvijene nedavno, već su to teorije koje su najčešće danas u uporabi kada se pokušava objasniti i istražiti motivacija zaposlenika i menadžera. Usredotočuje se na tri osnovne potrebe: potreba za postignućem, potreba za povezivanjem, potreba za moći. McClelland je smatrao da svi ljudi posjeduju neku od kombinacija navedenih potreba. Teorija motivacije postignuća ima značajne implikacije unutar neke organizacije jer upućuje na važnost motiva postignuća kao menadžera tako i na zaposlenika. Isto tako menadžerima naglašava ulogu procesa socijalizacije unutar organizacije te poticanje razvoja individualnih vrijednosti zaposlenih.
7.	1969. godina	Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije	Teorija koja se slaže sa Maslovom da kod pojedinca postoji hijerarhija potreba, ali ističe da pojedinci imaju samo tri grupe potreba (egzistencijalne potrebe, potrebe za povezivanjem i potrebe za rastom) i da nije nužno da se prvo moraju zadovoljiti potrebe nižeg nivoa da bi se tražilo zadovoljenje potreba višeg nivoa.

8.	1978. godina	Teorija motivacije uloga	Za različite uloge u organizaciji postoje i različite motivacijske strategije. Na tome se bazira teorija motivacije uloga koju je razvio John Miner. Prema ovoj teoriji postoji menadžerska motivacija, motivacija stručnjaka i motivacija poduzetnika. Miner razvija različite motivacijske teorije koje objašnjavaju motivaciju različitih uloga organizaciji, koje predstavljaju različite motivacijske strukture potreba. Teorija motivacije uloga odigrala je značajnu ulogu radi ukazivanja na važnost motivacije za razvoj menadžerske uspješnosti. Ona upućuje na različite motive obzirom na uloge koje pojedinci imaju unutar organizacije, te time ukazuje i na potrebe za različitim strategijama motivacije kako bi se održao ekonomski rast i ukupni razvoj organizacije.
PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE			
9.	1964. godina	Vroomov kognitivni model	Teorija kognitivne evaluacije polazi od toga da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor između različitih alternativa ponašanja. Polazi od pretpostavke da će ljudi biti motivirani da čine razne stvari kako bi dosegli razne ciljeve, ukolko vjeruju da su ti ciljevi za njih vrijedni i ako uviđaju da ono što rade ima izgleda da ih dovede do ostvarivanja cilejva. Ova teorija temelji se na pretpostavci da je najveći dio ponašanja zaposlenih plod njihovog slobodnog izbora. Vroom svojom teorijom pokušava da odgonetne zašto čovjek u nekoj konkretnoj situaciji bira određeni oblik ponašanja. Pri tome se naglašava da pojedinac ima slobodu izbora između niza alternativnih ponašanja.Ova teorija dobila je kritike zbog toga što ljudi nisu uvijek racionalni i ne vode se za mogućim rezultatima već najčešće reagiraju impulzivno, emocionalno i iracionalno, željeći rezultate pod svaku cijenu. Značaj ove teorije je u povzivanju zalaganja u radu sa ostvarenjem željenih ciljeva.
10.	1965. godina	Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni	Ova teorija se bazira na promatranju odnosa pojedinca i organizacije. Polazna osnova koncipiranju motivacije i individualnog ponašanja u radnoj situaciji jest doživljaj ili percepcija nejednakosti. Stacy Adams je smatrao da su pojedinci skloni sebe uspoređivati sa drugima. Pojedinci u organizaciji procjenjuju odnos onoga što ulažu u rad prema onome što dobivaju zauzvrat i uspoređuju to sa drugim zaposlenicima. U toj razmjeni može se primjetiti i osjetiti mogućnost nejednakosti koju može osjećati jedna ili druga strana, te taj osjećaj nejednakosti , Adams smatra osnovnim pokretačem različitog ponašanja. Takva procjena je uglavnom subjektivna ali prema njoj pojedinac donosi odluku kako će djelovati unutar organizacije.
11.	1968. godina	Porter-Lawlerov intergrativni model motivacije	Pri razvoju ove teorije motivacije Porter i Lawler pretpostavljaju da je motivacija samo jedan od elemenata radnog ponašanja, te da radno ponašanje ovisi još i o sposobnostima i karakteristikama

			pojedinca, percepciji zadatka od strane pojedinca i zadovoljstva, uz standardne varijable kao što su percepcije, očekivanja i valencija te pravičnost distribucije nagrada u organizaciji. Kako su potrebe temelj za utvrđivanje preferencija, smatra se da ova teorija uključuje ideje, varijable i odnose koji se javljaju i u sadržajnim i u procesnim teorijama pa je često naziva i integrativni model motivacije. Porter i Lawler su zaključili da kvalitetno izvršeni posao koji dovodi do nagrade izaziva zadovoljstvo poslom te da ujedno utječe na očekivanja o tome da će i buduća izvedba dovesti do sličnih nagrada.
12.	1971. godina	Lawlerov model	Lawlerov model očekivanja je modificirani Porter i Lawler model, jer je Lawler smatrao da je nedovoljno precizno obrađen koncept očekivanja u odnosu na zalaganje-učinak i učinak-nagrada. On je svojim modelom očekivanja,raščlanjivanjem i objašnjavanjem različitih vrsta očekivanja koja utječu na individualnu motivaciju i faktora koji ih određuju. Model predviđa da ljudi, po pravilu, između brojnih mogućnosti i oblika ponašanja s različitim ishodima i posljedicama izabiru one koji će maksimalizirati određene efekte i ishode, koji imaju najveću motivacijsku snagu. Lawlerov model upućuje menadžment na individualne razlike među zaposlenicima, te upozorenje da moraju dobro poznavati preferencije, ciljeve i očekivanja onih zaposlenika na čiju motivaciju žele djelovati.

Tablica 4. Pregled teorija motivacije

5.1 Instrumentalna teorija

Instrumentalna teorija (1911.) karakterizira ju potreba da se racionalizira proces rada, a sva pažnja se pridaje samo tehničkoj strani organizacije i ostvarivanju ekonomskih učinaka. Vjeruje se da će radnici biti motivirani za rad ako su nagrade koje dobiju direktno vezane za njihove radne razultate. Ta teorija temelji se na metodama znanstvenog menadžmenta koje je postavio Frederic Taylor. Prema njegovom mišljenju nemoguće je postići da određeni broj radnika tijekom duljeg razdoblja radi efikasnije od ostalih ako im se za to ne osigura stalna i zamjetna povišica plaće. Iz toga proizlazi da je osnovna pretpostavka instrumentalne teorije da ljudi rade samo za novac.

Ta se teorija temelji na uvjerenju da iskustvo koje ljudi stječu obavljajući određene aktivnosti u svrhu zadovoljenja svojih potreba, pomaže da bi se shvatilo koje od tih aktivnosti pridonose ostvarivanju ciljeva, a koje su u tome manje uspješne. Uspjeh u postizanju ciljeva i nagrada djeluje kao poticaj i intenzivira takvo ponašanje, što će se ponoviti i sljedeći put kada se pojave

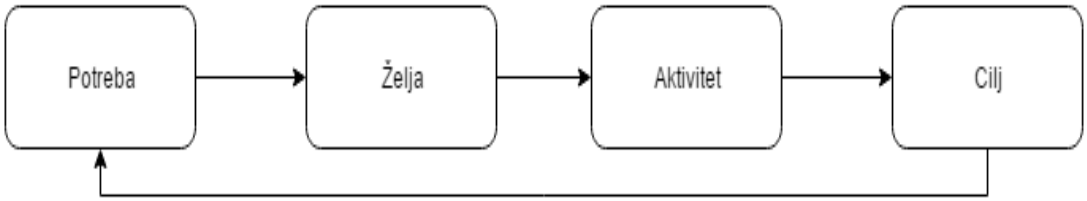
slične potrebe. Suprotno tome, neuspješne aktivnosti sugerirat će da se pronađe drugačiji način za postizanje ciljeva. Taj se proces naziva zakon efekta. Shvaćanje radne motivacije na takav način još je uvijek široko rasprostranjeno i može biti uspješno u određenim uvjetima, primjerice, kada su plaća i uspjeh usko povezani kao u nekim dijelovima financijskog sektora ili prodaji. Ali ono se temelji na sustavu vanjske kontrole i ne uzima u obzir druge ljudske potrebe niti utjecaj koji neformalni odnosi među zaposlenicima mogu imati na formalnu kontrolu.[24]

5.2 Sadržajne teorije motivacije

Ta skupina teorija istražuje što, odnosno koje potrebe potiču ljude da djeluju na određen način. Više su usmjerene na određenje onih varijabli koje utječu na ponašanje, a manje na proces kroz koji to čine i interakcije između niza varijabli koje u tome sudjeluju. Ključni koncept u objašnjenju ponašanja pojedinca u tim teorijama je koncept potreba. To mogu biti unutarnji čimbenici (glad nas motivira da potražimo hranu, žeđ vodu), ili vanjski (potreba za pripadnosti nekoj skupini, što nas motivira da se prilagodimo njezinim pravilima). Neki ih autori označavaju kao individualne teorije motivacije jer ignoriraju u potpunosti karakteristike posla i radne okoline kao determinantne motivacije za rad, a naglašavaju karakteristike pojedinca i usmjerene su prije svega na analizu značenja individualnih potreba za radno ponašanje. To se svakako ne odnosi na Herzbergovu teoriju koja se također ubraja u ovu skupinu i koja je orijentirana prije svega na prirodu zadatka i njegove motivacijske dimenzije. Te su teorije koje su usmjerene na to da objasne zašto ljudi neke faktore, kao što su plaća, napredovanje, sigurnost posla i slično žele, a opet druge izbjegavaju, odnosno, zašto nešto jest cilj i koje to ciljeve ljudi žele ostvariti. One daju poseban pogled na motivaciju uopće i u tom kontekstu i na motivaciju za rad, čineći jedan segment u ukupnom viđenju složenog fenomena motivacije neophodan radi razumijevanja kasnijih

[24]Galetić L., Kompenzacijsk menadžment, Upravljanje nagrađivanjem u poduzećima, Sinergija, Zagreb, 2015,31-32

teorija.[25]



Slika 2: Proces motivacije prema sadržajnim teorijama
Izvor:Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 560

U skupinu sadržajnih teorija motivacije spadaju:

1. Teorija hijerarhije potreba Abrahama Maslowa
2. Teorija trostupanjske hijerarhije
3. Teorija motivacije postignuća
4. Dvofaktorska teorija motivacije
5. Teorija motivacije uloga
6. McGregorova Teorija X i Teorija Y

5.2.1 Teorija hijerarhije potreba Abrahama Maslowa

Abraham H. Maslow[26] (1943.) je razvio teoriju motivacije koja je nesumnjivo imala najveći utjecaj na istraživanje u ponašanju ljudi u organizaciji. Bez sumnje je ta teorija još uvijek najpoznatija i najpopularnija i tu popularnost ne umanjuje to što ne postoje jasne i točne empirijske potvrde njezinih pretpostavki, kao i brojne dileme koje ta teorija još uvijek izaziva. Istraživanja pokazuju da gotovo svaki moderan menedžer poznaje tu teoriju, ali je istovremeno smatra i zastarjelom.[27]Za razliku od procesnih teorija, prvenstveno usmjerenih na motivaciju za rad, on pretendira da bude cjelovita teorija ljudske motivacije , u kojoj je motivacija za rad samo jedan, jako značajan segment, ali o kojoj spoznaje treba crpiti iz ukupnosti spoznaja o ljudskoj motivaciji uopće. Polazeći od koncepcije čovjeka kao integrirane

[25]Bahtijarević–Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 559-560
[26]http://www.simplypsychology.org/maslow.html
[27]http://blog.idonethis.com/management-maslows-hierarchy-needs/

jedinke i organizirane cijeline, on smatra da se proučavanje motivacije mora usmjeriti na krajnje ciljeve, želje ili potrebe ljudi. Jednako tako smatra da postoje određene strukture temeljnih potreba koje su univerzalne.[28]



Slika 3: Temeljna pretpostavka Maslowljeva modela
Izvor:Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 561

Maslowljeva teorija hijerarhije potreba govori o stupnjevanju potreba od temeljnih bioloških do najviših psiholoških. Ova teorija nam objašnjava zašto ljudi reagiraju, ali ne tumači način i vrstu akcije koje ljudi moraju primijeniti da bi zadovoljili te potrebe. Potrebe i ciljevi pojedinca stalno se razvijaju i mijenjaju. Maslow je izložio svoju teoriju specifičnog redoslijeda u razvoju potreba u kojoj objašnjava kako "više" potrebe ne mogu biti izražene ako prije toga nisu zadovoljene "niže".

Redoslijed potreba prema Maslowu:

1. Zadovoljenje fizioloških potreba (glad i žeđ)
2. Zadovoljenje potrebe za sigurnošću (npr. da se netko brine za nas)
3. Zadovoljenje potreba za ugledom (prestiž, uspjeh, samopoštovanje)
4. Zadovoljenje socijalnih potreba (druženje)
5. Zadovoljenje potrebe za afirmacijom (želja za samoaktualizacijom).

Potrebe su poredane tim redom jer zadovoljenje potreba "niže" kategorije uvjetuje "višu".

Naime, ako je čovjek gladan sigurno neće razmišljati o potrebi za ugledom i slično.

[28] Bahtijarević–Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 560



Slika 4: Maslowljeva piramida potreba

Izvor: Prilagodio autor prema Robbins P. Stephen i Judge A. Timothy, Organizacijsko ponašanje,2009., 187.

Fiziološke potrebe su na najnižoj stepenici i potrebne su prvenstveno za održavanje života. Uključuju hranu, vodu, odjeću, krov nad glavom i redovito su prva potreba koju čovjek osjeća.

Potrebe za sigurnošću počinju se manifestirati tek nakon što su fiziološke potrebe zadovoljene. Zaštita od opasnosti kao što su vatra ili oluja primjer su tih potreba. Ali te iste potrebe odnose se i na ekonomsku sigurnost, organiziranu okolinu. To je još više naglašeno uvođenjem tržišnog gospodarstva, kompetitivnosti, nesigurnog i nezajmčenog radnog mjesta.

Socijalne potrebe postaju značajni motivatori nakon što su zadovoljene prethodne dvije. Svaki čovjek želi primati i davati znakove prihvaćanja, prijateljstva, osjećaja. Čovjek kao socijalno biće ima potrebu da ga se želi, traži.

Potreba poštovanja i statusa dominira tek nakon zadovoljenja fizioloških, sigurnosnih i socijalnih potreba. Ova potreba je dvostruka, čovjek mora osjećati da je po nečemu značajan, važan, da nešto dobro radi. S druge

strane, od okoline mora dobiti potvrdu tog značenje ili važnosti. Sve to dovodi do samopouzdanja.

Potrebe samoaktualizacije su hijerarhijski na najvišem stupnju. Njih Maslow objašnjava konstatacijom da „ čovjek mora biti ono što može biti“, vrlo individualne u manifestiranju i zadovoljavanju. Odnose se na potrebu realizacije vlastitih potencijala i razvoja tj. na potrebu potvrđivanja svih sposobnosti i potencijala koje neki čovjek ima.[29]

Maslow smatra da potreba koja je nezadovoljena postaje isključivi organizator ponašanja i što je ona niže na hijerarhiji , to je njezina uloga u organizaciji ponašanja dominantnija i isključivija. Maslow dolazi do zaključka da čovjek najbolje funkcijonira onda kad nečemu teži, kad mu nešto nedostaje i kad svoje mogućnosti stavlja u funkciju ostvarenja nekog cilja.[30]

5.2.2 Teorija Herberta Murraya

Istraživanje Heberta Murraya je jedno od slabije poznatih, datira iz 1954. godine, a temelji se na biološko-psihološkoj klasifikaciji i kategoriziranju potreba. Smatra da ljudskim ponašanjem upravljaju socijalne potrebe proizašle iz osjećaja neravnoteže na psihološkoj razini. Murray je predložio inicijalni popis od petnaest potreba, kojega je međutim kasnije s ostalim autorima proširio i samim time ga učinio prevelikim i nejasnim.[31]

5.2.3 Herzbergova dvofaktorska teorija

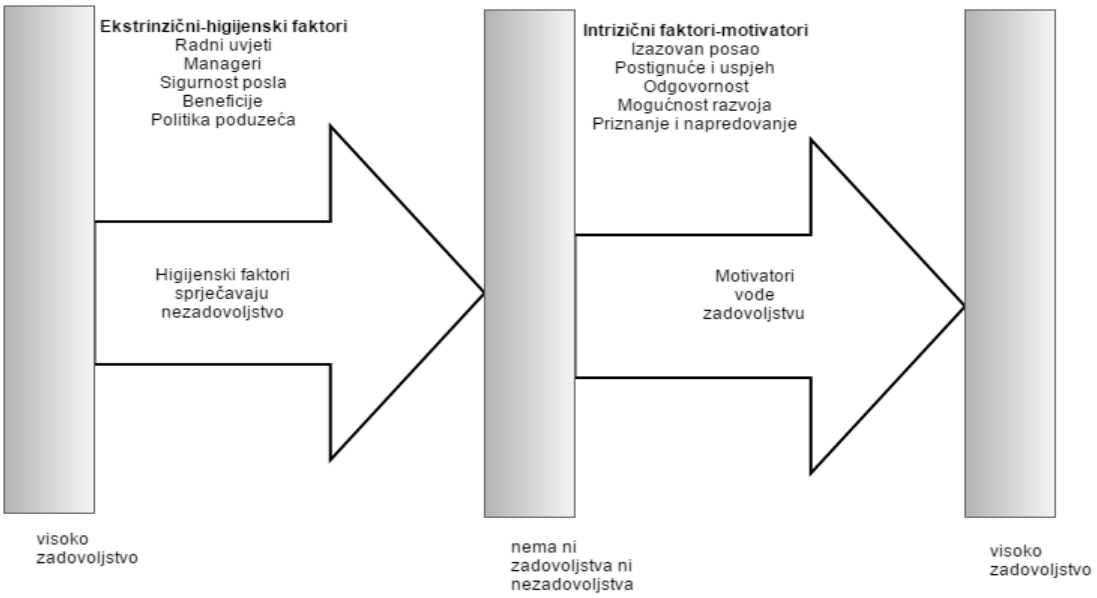
Psiholog Frederick Herzberg je 1959. godine proveo istraživanje kod 200 inžinjera i računovođa s kojom je dokazao da zadovoljstvo i nezadovoljstvo radom nisu dva suprotna pojma tj. da su faktori koji motiviraju radnike različiti i nisu suprotni faktorima koji stvaraju nezadovoljstvo. Osnovna klasifikacija faktora je mjerenje zadovoljstva poslom. Uz Maslowljevu teoriju to je nesumnjivo najpopularnija i najpoznatija teorija motivacije, s vrlo značajnim utjecajem na poimanje organizacije i mehanizama ponašanja unutar nje, s bitnim implikacijama na praksu i organizacijska rješenja posla, menadžmenta

[29] Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 562

[30] Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 563

[31] Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001., 250

itd.[32]Prema Herzbergovoj teoriji postoje dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzičnih ili higijenski i intrizični, odnosno motivatori. Prvi su situacijski ili kontekstualni faktori, dok su drugi vezani uz posao koji čovjek obavlja, oni su derivirani iz individualnog odnosa s radom, odnosno to su faktori i sadržaja posla ili motivatori.[33]



Slika 5: Herzbergova dvofaktorska teorija

Izvor:Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,575

Intrizični faktori su izvedeni iz samog posla i karakteristika posla te predstavljaju glavni izvor motivatora za rad. Motivatori su faktori motivacije za rad i izvori zadovoljstva. Oni vode većem zadovoljstvu radom, a rezultiraju većim radnim angažmanom i poticaj su za bolji rad. U kontekstu motivacije njihovo je djelovanje pozitivno, odnosno povećavaju motivaciju za rad. Prema Herzbergu motivatori su:

- uspjeh u radu
- vrsta rada
- odgovornost
- napredovanje
- mogućnost razvoja
- priznanje

[32] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnical journal 7, 1(2013), 56-63

[33]Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 574

Ekstrinzični ili higijenski faktori su nagrade ili izvori zadovoljenja potreba koji potječu iz organizacijskog konteksta i nemaju neposredno utjecaja na motivaciju pojedinca. Ovi faktori su povezani s vanjskim uvjetima i njihovo odsudstvo dovodi do nezadovoljstva zaposlenika.[34]Higijenski faktori, često označeni kao i faktori održavanja, analogni su „preventivnim“ faktorima poznatim u medicini i imaju isto djelovanje – sprječavanje. To nisu faktori poticanja na veći radni angažman nego samo sprječavaju nezadovoljstvo. Prema Herzbegu higijenski faktori su:

- politika poduzeća
- nadzor
- odnos nadređenih
- radni uvjeti
- plaća
- odnos s kolegama
- status
- sigurnost posla

Ukoliko motivacijski faktori nisu dovoljno ispunjeni, zaposleni, prema Herzbergu, nisu zadovoljni niti motivirani za rad. Neispunjavanje higijenskih faktora dovodi do nezadovoljstva, iako njihovo ispunjavanje ne dovodi do zadovoljstva.[35] Oni mogu privući čovjeka u organizaciju, zadržati ga u njoj, ali, po mišljenju Herzberga, ne djeluju na motivaciju za rad. Stoga je njihovo djelovanje, s obzirom na stupanj nezadovoljstva koji izazivaju, isključivo negativno. Prema tome visoka plaća, dobri međuljudski odnosi, radni uvjeti i slično samo su pretpostavke otklanjanja i sprječavanja nezadovoljstva, ali ne i faktori koji mogu djelovati na zadovoljstvo i preko njega na motivaciju za rad.[36]

[34]Beck, M.C.: Motivacija: teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003, 391
[35] Kalčić, N.: Primjena Herzbergove dvofaktorske teorije na primjeru uniformiranih pripadnika policije Republike Slovenije, Ljubljana, 2005.
[36]Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,575

Drugi Herzbergov neposredni interes usmjeren je na preoblikovanje rada tako da omogućava individualni razvoj. U skladu s osnovnom hipotezom da su posao i njegove karakteristike izvor motivacije za rad, jedini način djelovanja na motivaciju je kroz djelovanje na posao tako da posao bude kreativniji, da omogućava više samostalnosti i odgovornosti, te da omogućava primjenu vlastitih sposobnosti. On razvija ideju i filozofiju obogaćivanja posla kao najvažnije motivacijske strategije. Iz istraživanja se može zaključiti da različite kategorije zaposlenih različito vrednuju pojedine faktore tako da se sadržaj posla pokazuje značajnijim za više obrazovne razine, a faktori radnog konteksta za niže obrazovne razine; to može biti povezano i s obilježjem posla koji obavljaju i s potrebama i aspiracijama koje su svakako različite. Pri tome netreba zanemariti individualne razlike , koje uvijek vode odstupanju od bilo kojeg pravila, a koje Herzberg zanemaruje. [37]
Ta se teorija često razmatra u odnosu na Maslowu teoriju hijerahije potreba, koja se često uzima kao temelj i kriterij za analizu drugih teorija, jer potrebe unatoč svim nedostatnostima, osnovno polazište motivacije.Ističe se da Herzberger i Maslow ponekad govore o istim stvarima u različitim terminima.

5.2.4. McGregorova Teorija X i Teorija Y

Douglas McGregor je 1960. godine izložio teoriju koja se razlikuje od drugih, u kojoj iznosi tezu da pretpostavke rukovoditelja u pogledu kontrole ljudskih potencijala, utječu na motivaciju ljudi i na profit poduzeća. On je predložio dva različita gledanja na pojedinca: - negativno koje je nazvao *Teorija X* i - pozitivno koje je nazvao *Teorija Y*. Zaključio je da se pogledi menadžera na prirodu zaposlenika temelje na određenim pretpostavkama i da oni svoje ponašanje usklađuju sa tim pretpostavkama.[38]
Pretpostavke menadžera u skladu sa *Teorijom X* su sljedeće:
- prosječni zaposlenik je po prirodi lijen, i pokušat će izbjeći rad,
- mora ga se prisiljavati na rad,

[37] Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,575-576
[38] Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009.,189

- nema ambicije,

- izbjegava odgovornost,

- više voli da ga netko vodi ili da mu daje formalne upute,

- prosječni zaposlenik je egocentričan, indiferentan za potrebe tvrtke,

- po prirodi pruža otpor svakoj promjeni,

- lakovjeran je, ne prepametan, ima sklonost demagogiji

Pretpostavke Teorije Y su potpuno suprotne u odnosu na gore navedene pretpostavke Teorije X, te predstavljaju pozitivnu teoriju prema kojoj su ljudi kreativne, sposobne i dinamične ličnosti, a za njihovu motivaciju su odgovorni menadžeri.

Pretpostavke menadžera u skladu sa *Teorijom Y* su sljedeće:[39]

- zaposlenici mogu gledati na rad kao na nešto prirodno poput odmora ili igre,

- zaposlenici će sami sebe usmjeravati i kontrolirati ako su predani ciljevima,

- prosječan pojedinac može naučiti ili čak tražiti odgovornost,

- sposobnost donošenja inovativnih odluka široko je rasprostranjena u populaciji, i nije nužno rezervirana samo za menadžerske položaje.

Prema McGregoru ljudi koji se ponašaju na način opisan u teoriji X, ponašaju se tako jer se to od njih očekuje tj. tako se prema njima odnose njihovi nadređeni. No, ta ista osoba koja postiže loš učinak na radnom mjestu, kad dolazi doma ozbiljno se prima posla oko svojeg hobija ili nekih drugih sličnih aktivnosti. McGregor je smatrao da će radnici naporno i s entuzijazmom raditi samo ako:

- sa menadžmentom dijele iste ciljeve

- im je dana odgovornost u utvrđivanju načina na koje se produktivnost može povećati

- im je dana mogućnost razvoja vlastitih sposobnosti i zavrjeđivanja unapređenja

- im je dana mogućnost da uživaju u osjećaju da su nešto ostvarili[40]

Ako analiziramo ovu teoriju tada se može utvrditi poveznica sa

[39]Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009.,189

[40] Alexandar Hamilton Institute: Motiviranje u prodaji, Potecon, 1997,33

Maslowljevom teorijom gdje Teorija X predstavlja da ljudima dominiraju potrebe nižeg reda, a Teorija Y potrebe višeg reda. McGregor je menadžerima ovom teorijom predlagao da zaposlenicima omoguće sudjelovanje u odlučivanju, dodjele im odgovorne i izazovne poslove, te da uspostave dobre odnose unutar grupa.[41]

5.2.5 Teorija motivacije postignuća

Više je autora radilo na stvaranju ove teorije, ali najistaknutiji su McClelland i Atkinskon (1961) koji se navode kao autori te teorije. Usmjerena je prvenstveno na motivaciju za rad pri čemu posebno na intrinzičnu motivaciju. U tom pristupu uspješna provedba aktivnosti i rješavanja problema motivacijski je poticaj za ponašanje, a cilj i nagrada za postizanje uspjeha i osjećaj zadovoljstva i ponosa.[42] Teorija se bazira na tri potrebe: za postignućem, za moći i za povezivanjem.

Potreba za postignućem je trajna osobina ličnosti i definirana je kao individualna predispozicija da se teži uspjehu. Temelj ove teorije je u potrebi za postignućem koja je rezultat dviju sila. Prva je želja za uspjehom, a druga je nastojanje da se izbjegne neuspjeh. Osobe s jakom željom za uspjehom imaju istodobno i jaku želju da se izbjegne neusjpeh.[43] Oni žele neki posao odraditi bolje ili efikasnije nego je to bilo učinjeno prije. Traže situacije u kojima mogu preuzeti osobnu odgovornost za pronalaženje rješenja za probleme, u kojima mogu brzo dobiti povratne informacije za svoje postupke kako bi mogli odrediti jesu li se poboljšali ili ne, te u kojima mogu postaviti umjereno izazovne ciljeve.

Potreba za moći manifestira se željom i tendencijom za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih. Osobe s visokom potrebom za moći teže za utjecajem na druge, vole zapovijedati, preferiraju natjecateljske situacije, zaokupljene su

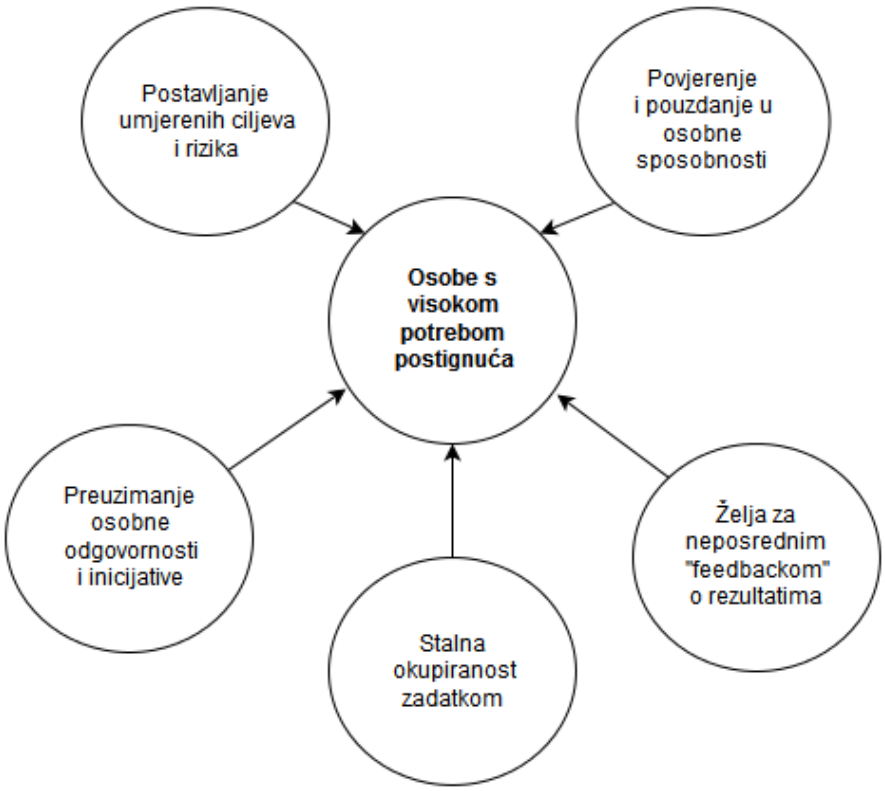
[41] Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009.,189

[42] Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 569

[43] Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 569

statusom i stjecanjem utjecaja nad drugima nego učinkovitom izvedbom.[44] Pretpostavka je da osobe s tom potrebom imaju ambiciju doći na više menadžerske položaje u organizaciji, a također da i ti položaji zahtjevaju od izvršitelja sposobnost utjecaja i usmjeravanja drugih kao pretpostavku uspjeha. Istodobno se smatra da osoba bez tih obilježja nema nužne predispozicije za menadžerski položaj i uspješnost.

Potreba za povezivanjem (afilijacijom) izražava težnju pojedinca za pomaganje drugima, za društvom, za dobrim i prijateljskim odnosima. Ljude s tom potrebom privlače poslovi koji pružaju mogućnost socijalne interakcije.[45]



Slika 6: Utjecaj potrebe postignuća na ponašanje

Izvor:Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,571

[44] Robbins P., Stephen, Judge A., Timothy, Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009., str. 192-193

[45] Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 572

5.2.6 Alderferova teorija trostupanjske hijerahije

Teorija trostupanjske hijerarhije ili Alderferov ERG (existence, relatedness, growth) iz 1969. godine sažima Maslowljevih pet potreba na tri kategorije potreba: potrebe egzistencije, povezanosti, te rasta i razvoja.[46]

Ljudi svoje potrebe i želje izražavaju u obliku kompleksnih ciljeva koji uključuju sve potrebe ili njihove kombinacije. Napredovanje u organizaciji kao individualna želja ili cilj uključuje obično i veću plaću, šire mogućnosti međuodnosa i kontakata s drugim ljudima, važnim pojedincu, kao i mogućnost daljnjeg razvoja i primjene njegovih sposobnosti i potencijala. Za razumjevanje logike djelovanja navedenih potreba bitno je i njihovo određenje.[47]

Egzistencijalne potrebe uključuju različite oblike materijalnih i fizioloških potreba. Tu spadaju fiziološke potrebe i faktori koji su u funkciji njihova zadovoljavanja kao što su plaća, uvjeti rada, ostali materijani dobici i benificije i sl. U zadovoljavanju i raspodijeli tih materijalnih dobara u funkciji zadovoljavanja egzistencijalnih potreba polazi se od pretpostavke da je kod ograničenih resursa dobit jedne osobe istodobno i gubitak za druge. Kako egzistencijalne potrebe nisu beskonačne, pojedinac ima određenu percepciju zadovojenja istih koju smatra prihvatljivom, a koja je uvjetovana individualno i društveno.

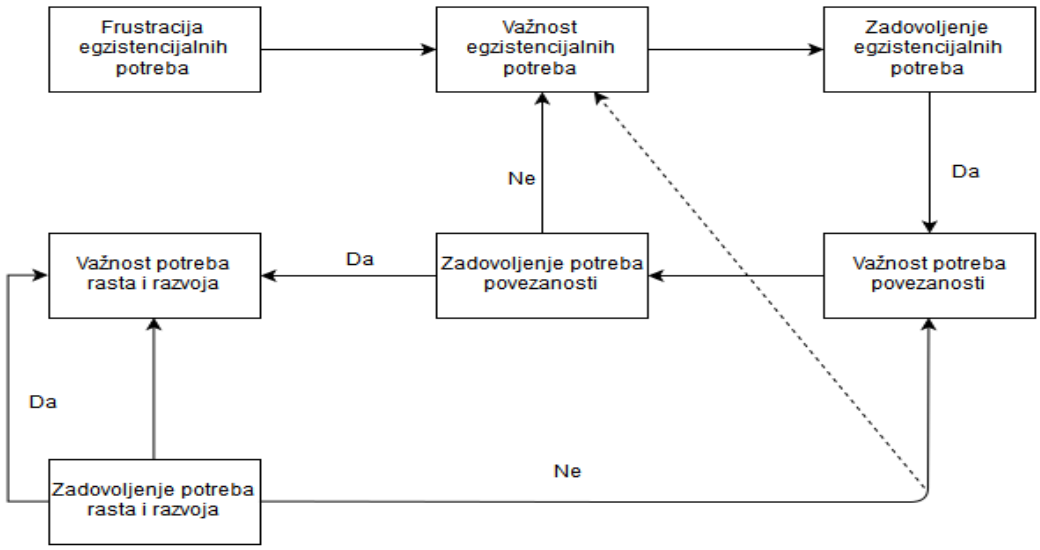
Potrebe povezanosti koje se još mogu prikazati i kao socijalne potrebe, uključuju sve faktore vezane uz odnose sa osobama važnim za pojedinca (obitelj, suradnici, manageri, prijatelji itd.). Temeljna karakteristika te kategorije je proces uzajamnosti i razmjene (prihvaćanja, povjerenja, razumijevanja, utjecaja itd.). Osim pozitivnih, međuljudski odnosi uključuju i negativnu dimenziju (ljutnju, neprijateljstvo i sl.).

Potrebe rasta i razvoja uključuju sve potrebe koje su u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja pojedinca na sebe i okolinu. Zadovoljavaju se u rješavanju problema koji potiču pojedinca da u potpunosti koristi i razvija

[46] http://www.yourcoach.be/blog/wp-content/uploads/2012/03/A-summary-of-motivation-theories1.pdf

[47] Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 566

svoje potencijale. Rezultat njihova zadovoljenja je čovjekov osjećaj cjelovitosti i punoće. Zadovoljenje tih potreba ovisi o objektivnim mogućnostima i prilikama koje čovjeku osiguravaju (ili ne osiguravaju) da u potpunosti bude ono što jest i postane ono što može biti. Potrebe rasta razvijaju se i intenziviraju njihovim zadovaoljavanjem. Što se osoba više razvija, to njezine potrebe razvoja postaju veće. Što se manje razvija , odnosno što ima manje mogućnosti primjene sposobnosti i individualnih mogućnosti, ona to manje želi, preusmjeravajući svoje želje u drugom smjeru.[48]



Slika 7: Teorija trostupanjske hijerarhije

Izvor:Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 567

Implikacija Alderferove ERG teorije u organizacijama se može vidjeti kroz upozorenja menadžerima da su želje, a time i ponašanje zaposlenika funkcija i zadovoljenja i frustracije njihovih potreba. Inzistiranje na materijalnim činiteljima može kod zaposlenika biti ustvari odraz frustracije i nemogućnosti zadovoljenja drugih potreba, kao npr. nemogućnost zadovoljenja potrebe rasta i razvoja. Isto tako, važna je i spoznaja da potrebe mogu rasti s njihovim zadovoljenjem pa menadžeri to mogu iskoristiti na način da pred

[48]Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 566-567

zaposlenike postavljaju sve zahtjevnije i odgovornije zadatke koji traže više kreativnosti i time dovode do individualnog razvoja. Samim time postoji mogućnost da se zadovoljavanjem jednih potreba kompenzira nemogućnost zadovoljavanja drugih potreba, npr. umjesto zadovoljenja materijalnih potreba i veće plaće zaposlenicima se pruža mogućnost zadovoljenja potreba usavršavanja i razvoja.

5.2.7 Teorija motivacije uloga

Teoriju motivacije uloga razvio je na specifičan način John Miner[49] (1978) koji istu temelji na pretpostavkama da različiti tipovi poslova sa sobom nose i specifične potrebe motivacije.

MOTIVACIJSKA STRUKTURA RAZLIČITIH ULOGA ILI POSLOVA	
Menadžerska motivacija (hijerarhijskih uloga)	• Pozitivan stav prema autoritetu • Potreba za natjecanjem • Potreba za moći • Potreba za potvrđivanjem (afirmacijom) • Potreba za različitim, diferencijalnim statusom • Želja da se dogovorno obavljaju rutinske managerske dužnosti
Profesionalna motivacija (stručnjaka)	• Potreba za učenjem • Potreba neovisnog rada i djelovanja • Potreba za stjecanjem statusa • Potreba pomaganja drugima • Identifikacija s profesijom (temeljena na vrijednostima)
Poduzetnička motivacija (zadataka)	• Potreba za postignućem • Potreba izbjegavanja rizika • Potreba "feedbacka" • Potreba za uvođenjem inovativnih rješenja • Potreba anticipiranja budućih mogućnosti (planiranja)

Tablica 5: Minerova teorija motivacije uloga

Izvor:Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,578

Ponašanje managera, stručnjaka i poduzetnika treba objašnjavati različitom motivacijskom strukturom i različitim teorijama motivacije od kojih svaka odgovara specifičnom organizacijskom i profesionalnom kontekstu. Miner razvija različite motivacijske teorije koje objašnjavaju motivaciju različitih uloga u organizaciji, koje predstavljaju različite motivacijske strukture

[49] http://www.surugadai.ac.jp/sogo/media/bulletin/Ronso39/Ronso.39.183.pdf

potreba.

Motivacija menadžera- ima dvije važne dimenzije:

Prva je dimenzija vezana uz motivacijsku strukturu menadžerske uspješnosti, odnosno uz postojanje jedinstvene potrebe ili motiva ili stavova i potreba nužnih za postizanje uspjeha.

Druga je utvrđivanje motivacijskih pretpostavki, odnosno traženje odgovora na pitanje zašto netko želi biti menadžer, a zašto netko to ne želi.

Ove se dvije dimenzije međusobno isprepliću.[50] U praksi se pokazalo da određeni stavovi i motivi pridonose izboru menađerske karijere i uspjehu iste. U pozitivne stavove i motive ubrajaju se najčešće:

- pozitivni stavovi prema autoritetu i pozicijama autoriteta
- potreba za natjecanjem
- potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem
- potreba za pokazivanjem moći
- potreba za istaknutom pozicijom i ponašanjem
- potreba za odgovornošću i osjećaj odgovornosti.[51]

Motivacija stručnjaka (profesionalca)- u ovoj teoriji motivacije pod pojmom stručnjak podrazumijevamo pojedince koji „prodaju“ svoje znanje. Odnosi se na pravnike, lječnike, konzultante u različitim područjima, stručnjake i znanstvenike koji rade u razvoju istraživanja u velikim hijerarhijskim organizacijama. Njih karakteriziraju slijedeće potrebe[52]

- *želja da se uči* – stjecanje znanja je vitalan dio profesionalnog stručnog rada,
- *želja da se radi nezavisno* – neovisno je djelovanje bit profesionalaca,
- *status* – vrlo je važan u obavljanju stručnih poslova, što je viši status, viša je i cijena usluge,
- *motivacija da se pomogne drugima*– maksimalna pomoć klijentu,

[50] Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 463.

[51] Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 466.

[52] Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,579

- *identifikacija sa profesijom* – visoka odanost profesiji i njezinim etičkim normama.

Motivacija poduzetnika- prema Mineru objašnjava ponašanje i uspjeh pojedinaca koji su sami začeli svoje poslovanje. Tu motivaciju označavaju:[53]

- *potreba postignuća* – intrinzična želja da se postigne uspjeh kroz vlastitu aktivnost, napor,
- *izbjegavanje rizika* – kontrolirati događaje i rizik svesti na najmanju moguću mjeru,
- *potreba za povratnom informacijom* – svoj uspjeh procjenjuju temeljem povratnih informacija,
- *potreba za uvođenjm inovativnih rješenja* – inovacije kao vlastiti doprinos i uspjeh jačaju želju za postignućem,
- *potreba planiranja* – misliti o budućnosti i anticipirati budućnost bitna je odrednica poduzetnika.

Teorija motivacije uloga odigrala je značajnu ulogu radi ukazivanja na važnost motivacije za razvoj menadžerske uspješnosti. Ona upućuje na različite motive obzirom na uloge koje pojedinci imaju unutar organizacije, te time ukazuje i na potrebe za različitim strategijama motivacije kako bi se održao ekonomski rast i ukupni razvoj organizacije.

5.3 Procesne teorije motivacije

Drugu veliku skupinu teorijskog razmatranja ljudskog ponašanja i motiviranja u radnim situacijama čine procesne teorije motivacije. U osnovi tog teorijskog pristupa je spoznaja da koncept potreba nije dostatan za objašnjavanje radne motivacije nego je u analizu nužno uključiti i druge sadržaje: percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Te teorije nastoje objasniti ključne procese i glavne razloge koji dovode do toga da se ljudi u radnim (i ostalim) situacijama ponašaju na određeni način, da ulažu određeni napor, kao i na samo trajanje aktivnosti. One se označavaju kao kongitivne teorije motivacije, jer polaze od pretpostavke voljenog, svjesnog izbora alternativa ponašanja, pri čemu se pojedinci vode određenim očekivanjima o

[53] Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,579

rezultatima i efektima ponašanja, vjerojatnosti da će postići ciljeve, kao i preferencijama između njih.[54]

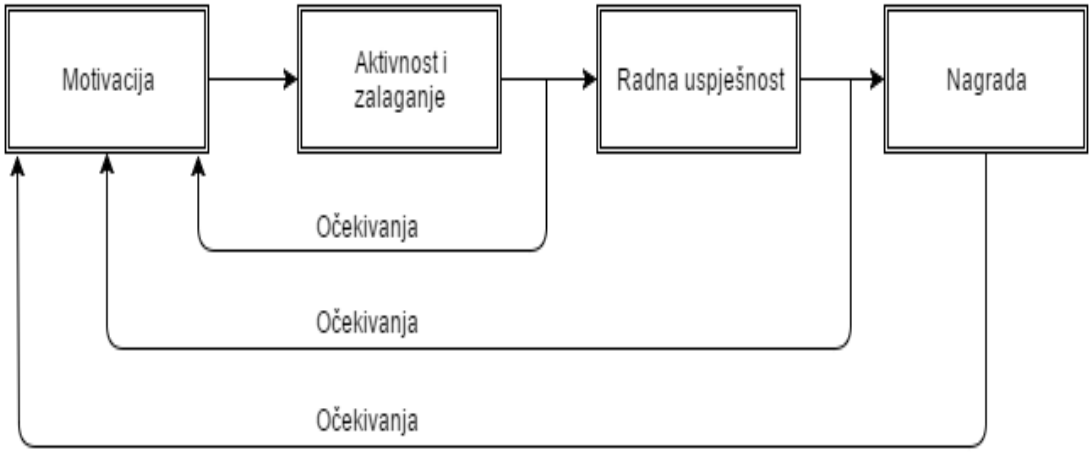
U osnovi su svih procesnih teorija motivacije četiri bitne postavke:[55]

- ljudi imaju različite želje u odnosu prema raznolikim ciljevima, odnosno nagradama koje su potencijalno dostupne u određenim situacijama, a do kojih nastoje doći kroz svoj rad,

- pri donošenju odluka ljudi procjenjuju mogućnost da uspješno obave određene zadatke ulažući veći napor da dođu do tog cilja,

- pri donošenju odluka ljudi također procjenjuju mogućnost da će obavljanjem nekog zadatka postići svoj cilj, na primjer napredovanje ili veću plaću,

- u svakoj pojedinoj situaciji motivacija da obave pojedini zadatak ovisi o tim individualnim očekivanjima i preferencijama, tj. valencije ciljeva i nagrada.



Slika 8: Opći procesni model motivacije za rad

Izvor:Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,578

[54]Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,580

[55] Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,581

U procesnim teorijama motivacije najznačajnije su:

1. Vroomov kognitivni model
2. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni
3. Porter-Lawlerov intergrativni model motivacije
4. Lawlerov model

5.3.1 Vroomov kognitivni model

Teorija kognitivne evaluacije (1964) polazi od toga da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor između različitih alternativa ponašanja. Pri tom izboru on procjenjuje efekte i značenje koje ti efekti imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative. Za Vrooma je glavni problem utvrditi zašto pojedinac u konkretnoj situaciji izabire jednu, a odbacuje drugu alternativu. U traženju odgovora, Vroom uvodi koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti.[56]

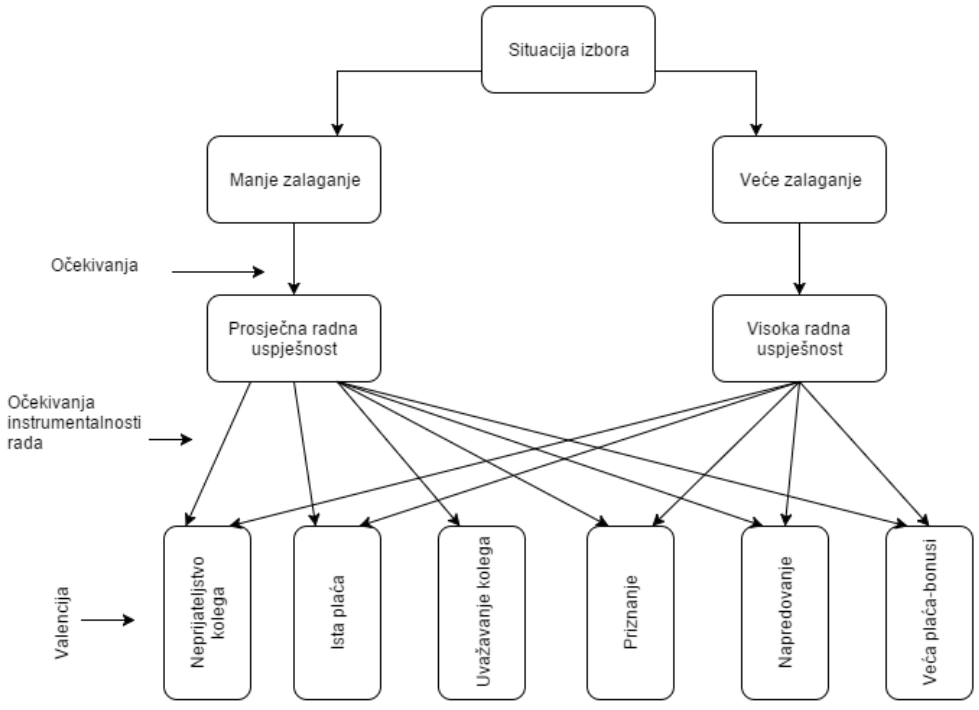
Koncept valencije (privlačnosti) objašnjenje izbora neke alternative nalazi u privlačnosti efekta koji ta izabrana alternativa ima za pojedinca. Npr, ako za pojednica kreativnost i zanimljivost posla koji obavlja ima veće značenje, onda ga na veće zalaganje u monotonom i nezadovoljavajućem poslu neće motivirati veća plaća, dok će ga složeniji i kreativniji zadaci sigurno motivirati. Znači, za pozitivno motivacijsko djelovanje u smislu radnog angažmana, važno je da osoba radom može osigurati one ciljeve i nagrade koji su njoj važni i koje želi[57] Valenca pokazuje povezanost između nagrada i osobnih ciljeva. Valenca je uobičajeno niska ako pojedinac smatra da nagrada koju dobiva za svoj trud ne ostvaruje željene ciljeve (pojedincu kojem je primjerice cilj napredovanje na viši položaj u organizaciji, visoka novčana nagrada neće povećati valencu).

Koncept očekivanja objašnjenje izbora neke alternative nalazi se u očekivanju pojedinca da tim izborom on može ostvariti željene ciljeve. To znači da su očekivanja pojedinca važan motivacijski faktor koji ga pokreće na ostvarenje ciljeva. Na primjer, ako pojedinac očekuje da će napornim radom

[56] Buble, Marin: Poslovno vonenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011., 127.
[57] Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 582

ostvariti i bolje mjesto u društvu, on će tada i bolje raditi.[58] Očekivanja se razlikuju po intenzitetu i idu od potpune subjektivne sigurnosti do minimalne subjektivne sigurnosti u pozitivan ishod. Vroom je želio pobiti tvrdnju da zadovoljstvo u radu dovodi do povećanja produktivnosti. On je smatrao da pojedinac mora vjerovati da će svojim radom doći do ostvarenja svojih ciljeva. Pod time podrazumijeva da ako pojedinac vidi produktivnost kao instrument za ostvarenje svojeg cilja tada će on povećati produktivnost. Ako bi pojedinac vjerovao da će ga niska produktivnost dovesti do ostvarenja privlačnijih ciljeva tada će on svakako smanjiti produktivnost.

Koncept instrumentalnosti objašnjenje izbora neke alternative objašnjava očekivanom vezom između različitih efekata (npr. visokog radnog učinka i visoke plaće). To znači da za pojedinca nije važno samo značenje efekta izabrane alternative, niti sama vjerojatnost da će time ostvariti željeni cilj, već je za njega važna i veza između tog cilja i uloženog napora.



Slika 9 :Pojednostavnjeni prikaz kongitivnog modela motivacije za rad
Izvor:Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,584

[58]Buble, Marin: Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011., 127.

Na temelju svega navedenog zaključak je da intenzitet motivacije ravnomjerno povećava funkciju valencije i očekivanja.[59] To znači da ljudi uvijek između različitih alternativa ponašanja izabiru onu koja ima najveću pozitivnu privlačnost (valenciju) i najveću vjerojatnost da će rezultirati u ostvarenju željenih ciljeva. Povećanjem bilo kojeg faktora, motivacija za aktivnost se povećava, kao što i pada njihovim smanjivanjem.[60]Vroomova teorija motivacije je u promatranju ponašanja unutar organizacije najčešće usmjerena na radno ponašanje i provedbu radnih zadataka pa je još poznata i po nazivu model radne uspješnosti.

5.3.2 Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Ova teorija se bazira na promatranju odnosa pojedinca i organizacije. Polazna osnova koncipiranju motivacije i individualnog ponašanja u radnoj situaciji jest doživljaj ili percepcija nejednakosti. Tvorac teorije nejednakosti, odnosno kako je neki nazivaju, jednakosti ili pravičnosti, bio je Stacy Adams[61] (1965.), koji je smatrao da su pojedinci skloni sebe uspoređivati sa drugima. Pojedinci u organizaciji procjenjuju odnos onoga što ulažu u rad prema onome što dobivaju zauzvrat i uspoređuju to sa drugim zaposlenicima. Ako pojedinac zapazi da je intenzitet njegova posla, u usporedbi sa drugim zaposlenicima, nesrazmjeran s onim što dobiva zauzvrat on postaje nezadovoljan. Takva procjena je uglavnom subjektivna ali prema njoj pojedinac donosi odluku kako će djelovati unutar organizacije. Posljedica te usporedbe je osjećaj jednakosti ili nejednakosti, odnosno pravičnosti sustava. Iako je to prije svega teorija motivacije, često se upotrebljava i kod istraživanja stavova prema radu i zadovoljstva radom. Ona ističe, u teorijama motivacije zanemareni koncept pravičnosti i fer tretmana, potrebe za jednakošću i značenje socijalne usporedbe pojedinca sa drugima pa ju je nužno promatrati kao dio složenog mozaika pokušaja da putem teorija objasnimo ponašanje pojedinaca unutar organizacija i motivacije u radu.

[59] Buble, Marin: Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011., 128.
[60] Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 583
[61]https://sites.google.com/site/motivationataglanceischool/equity-theory-1

Zaposlenici se mogu uspoređivati sa kolegama, prijateljima, rođacima, susjedima u drugim organizacijama, ili mogu svoj sadašnji posao uspoređivati sa poslovima koje su prije imali. Koju će usporedbu primijeniti ovisi o informacijama koje zaposlenik ima o referentnoj osobi kao i o privlačnosti referentne osobe. Vrlo su česta osnova usporedbe i oni koji rade sličan posao u drugim organizacijama. Istraživanja pokazuju da što je obrazovna razina viša, to je prisutnija tendencija izvan organizacijskih usporedbi, što svakako usložnjava problem radne motivacije. U situacijama razmjene prisutna je mogućnost da jedna ili obje strane osjećaju da je razmjena nejednaka, odnosno nepravedna. Taj osjećaj nejednakosti Adams smatra osnovnim pokretačima u socijalnim situacijama.[62]

Percepcija nejednakosti generira se na dva načina:

1. usporedbom onoga što zaposlenik ulaže u organizaciju i onoga što od organizacije dobiva zauzvrat-omjer tih dviju veličina daje veličinu nejednakosti
2. usporedbom s drugima u organizaciji, što drugi dobivaju i daju u odnosu što pojedinac daje i dobiva[63]

Razlike u odnosu uloženo-dobiveno, koje zaposlenik doživljava, motiviraju ga da ih otkloni ili smanji. Snaga te motivacije je proporcionalna veličini doživljene nejednakosti. Što je veći osjećaj nejednakosti, to je veća želja za njezinim otklanjanjem.

Rješenja nejednakosti zaposlenici provode na načine da:

- smanjuju inpute, povećavaju outpute

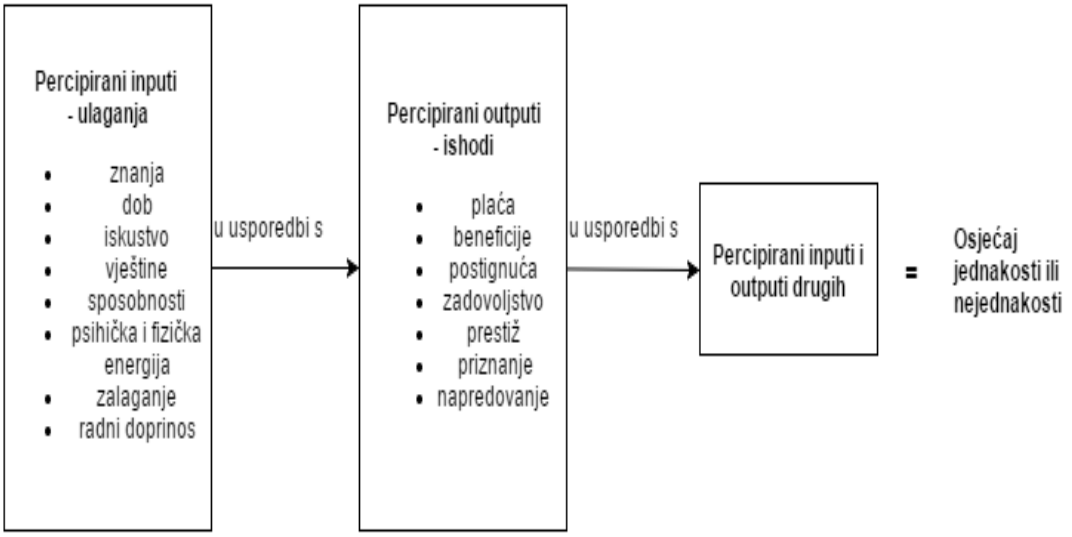
- izostaju s posla, odugovlače s izvršenjem, prelaze na drugi posao

- pronalaze opravdanja za te razlike, ili pronalaze neke druge osobe na nižoj razini outputa s kojom će se uspoređivati. [64]

[62] Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 585

[63] Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 586

[64] Buble, Marin: Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011., 130



Slika 10: Glavne komponente teorije pravičnosti

Izvor:Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,586

5.3.3 Porter-Lawlerov intergrativni model motivacije

Pri razvoju ove teorije motivacije Porter i Lawler (1968) u nju integriraju elemente Vroomove i Adamsove teorije i neke druge elemente koji utječu na radnu uspješnost. Oni pretpostavljaju da je motivacija samo jedan od elemenata radnog ponašanja, te da radno ponašanje ovisi još i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca, percepciji zadatka od strane pojedinca i zadovoljstva, uz standardne varijable kao što su percepcije, očekivanja i valencija te pravičnost distribucije nagrada u organizaciji. Kako su potrebe temelj za utvrđivanje preferencija, smatra se da ova teorija uključuje ideje, varijable i odnose koji se javljaju i u sadržajnim i u procesnim teorijama pa je često naziva i integrativni model motivacije.[65]Porter i Lawler su zaključili da kvalitetno izvršeni posao koji dovodi do nagrade izaziva zadovoljstvo poslom te da ujedno utječe na očekivanja o tome da će i buduća izvedba dovesti do sličnih nagrada.[66]Naknadno je Lawler pokušao precizirati ove zaključke i modificirati postojeći model.

[65]Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,591

[66]Beck, M.C.: Motivacija: teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003, 397

5.3.4 Lawlerov model

Lawlerov model očekivanja (1971) je modificirani Porter i Lawler model, jer je Lawler smatrao da je nedovoljno precizno obrađen koncept očekivanja u odnosu na zalaganje-učinak i učinak-nagrada. On je svojim modelom očekivanja, raščlanjivanjem i objašnjavanjem različitih vrsta očekivanja koje utječu na individualnu motivaciju i faktora koji ih određuju. Model predviđa da ljudi, po pravilu, između brojnih mogućnosti i oblika ponašanja s različitim ishodima i posljedicama izabiru one koji će maksimalizirati određene efekte i ishode, koji imaju najveću motivacijsku snagu.

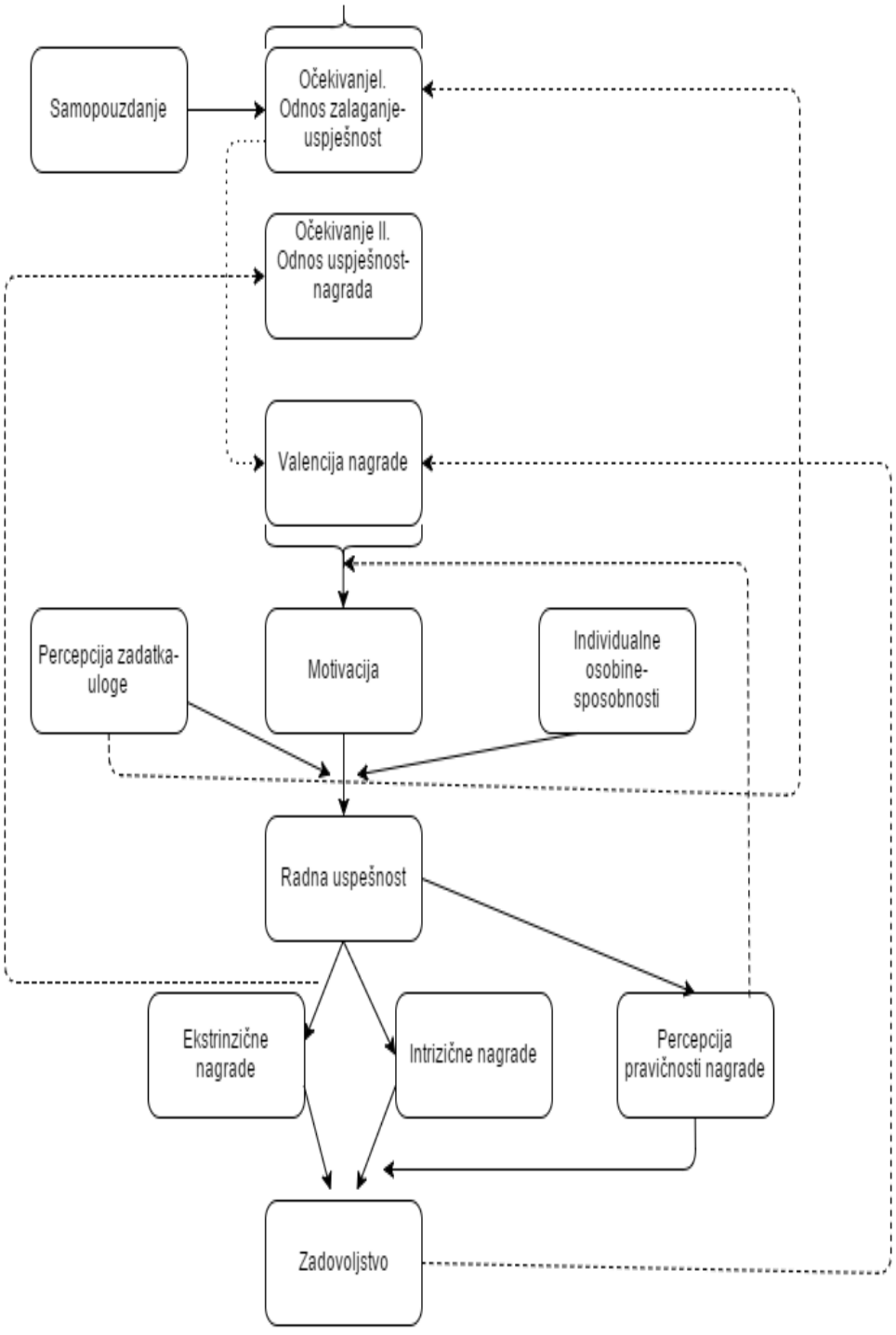
Ovaj model dakle stavlja naglasak na tri faktora:

1. očekivanje da je moguće uspješno obaviti zadatak većim zalaganjem (zalaganje - učinak)
2. vjerojatnost da će za uspješno obavljanje zadatka uslijediti nagrada (učinak – nagrada),
3. privlačnost nagrade za pojedinca (valencija)

U integrativnom modelu motivacije razlikujemo intrizične nagrade koje rezultiraju iz individualnog odnosa prema poslu, samog posla i osjećaja uspjeha i postignuća te, ekstrinzične nagrade, u koje spadaju primjerice plaće, priznanja i slično, za čije dobivanje je radna uspješnost samo instrument.[67] Očekivanja uobičajeno određuju dvije grupe faktora. Jedni su povezani uz individualne osobine, a drugi su određeni objektivnom situacijom i njezin varijacijama.Problem unutar ovog modela je što postoje bezbrojni faktori koji utječu na očekivanja pojedinca. Neki od njih su objektivna situacija i percepcija te situacije od strane pojedinca, mišljenje drugih ljudi, prijašnje iskustvo u sličnim situacijama, individualne osobine, samopouzdanje. Drugi problem je očekivanje točne (određene nagrade), koja je privlačna i ima određenu valenciju, za dobro obavljen zadatak. U ovom slučaju je također objektivna situacija glavni faktor koji utječe na očekivanja pojedinca. Zaposlenici će očekivati da kvalitetnijim radom osiguraju veću plaću (ili neku

[67]Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,591

drugu njima bitnu nagradu) samo onda kad je u praksi uspostavljena jasna povezanosti između tih faktora



Slika 11:Integrativni procesni model radne motivacije

Izvor:Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,592

. Naravno, i u ovom slučaju uz ovaj faktor ponovno slijede drugi faktori kao što su mišljenje drugih ljudi, prijašnje iskustvo u sličnim situacijama.[68]Uglavnom, ovaj model motivacije pretpostavlja da izostanak bilo kojeg od gore navedenih faktora smanjuje ili otklanja motivaciju. Lawlerov model upućuje menadžment na individualne razlike među zaposlenicima, te upozorenje da moraju dobro poznavati preferencije, ciljeve i očekivanja onih zaposlenika na čiju motivaciju žele djelovati. Uz to, menadžeri moraju oblikovati radne zadatke tako da budu na razini mogućnosti zaposlenika kojem se isti daju u rad. Unutar organizacije potrebno je stvoriti klimu u kojoj se stvarno mjeri i vrednuje kvalitetan rad koji donosi točno određene željene nagrade.Najveći izazov menadžerima stvara percepcija pojedinaca o samom sebi koja nikada nije objektivna stvarnost nego pojedinčeva osobna interpretacija koja ovisi o mnoštvu prije navedenih faktora

[68]Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,593

6. STRATEGIJE MOTIVIRANJA

Jednostavno određena svrha cjelovitog motivacijskog sustava jest podići individualnu radnu uspješnost „proizvodeći“ i nagrađujući poželjne oblike ponašanja koji ju određuju. U tu svrhu on mora uključivati raznolike motivacijske strategije.[69]Danas motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju temeljni zadaci suvremenog menadžmenta ljudskih resursa, jer jedino izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava se može ostvariti da organizacija poveća svoju konkurentsku sposobnost i prednost na tržištu. Ono ima presudnu ulogu u uporabi i razvoju ljudskih potencijala i njihovu usmjeravanju na ostvarivanje organizacijskih ciljeva, zadržavanju kvalitetnih ljudi u organizaciji, povećanju zadovoljstva i kvalitete radnog života, te otklanjanju svih oblika ponašanja koje narušavaju i umanjuju organizacijsku uspješnost. Jedan od glavnih zadataka menadžera je da vode računa o motivaciji i zadovoljstvu zaposlenih, jer su oni sredstvo za uređivanje odnosa u organizaciji, a da bi se to održalo, stalno o tome treba voditi računa i povremeno obnavljati. Potrebno je da se stvore odgovarajući radni uvjeti koji su prihvatljivi za zaposlenog i koji su za njega motivacijski i zadovoljavaju njegove određene potrebe.Kvalitetan motivacijski sustav mora osigurati četiri vrste ponašanja:[70]

- Mora privući i zadržati najkavalitetnije ljude u organizaciji; osigurati zapošljavanje potrebitih ljudi i onemogućiti ili svesti na najmanju mjeru apsentitzam i fluktuaciju, te sve oblike kontraproduktivnog ponašanja

- Mora osigurati da zaposleni kvalitetno izvršavaju preuzete zadatke i obveze, te postižu očekivane rezultate

- Mora poticati kreativnost, inovativne aktivnosti i doprinose u funkcijirješavanja aktualnih i razvojnih problema, kreiranja novih proizvoda i

[69] Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,603
[70] Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,601

usluga, vrhunske kvalitete i općenito unapređivanja poslovanja, te ostvarivanja ciljeva i razvoja organizacije

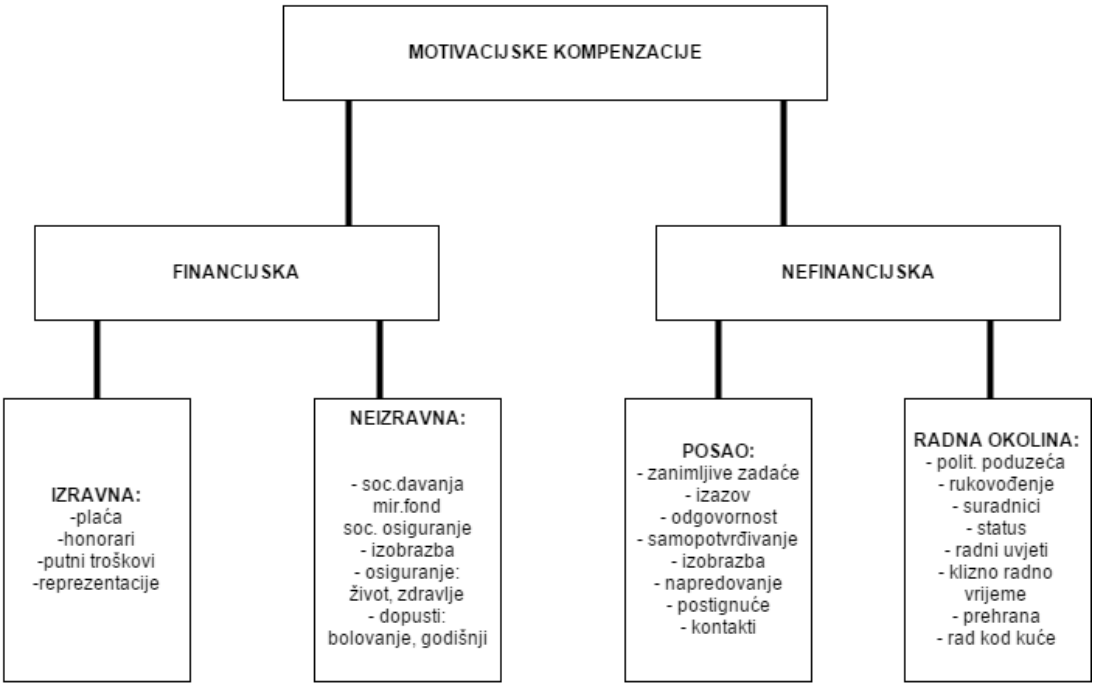
- Mora osigurati indentifikaciju zaposlenih s organizacijom i njihovu zainteresiransot za njezin stalni razvoj i boljitak. Jednostavno, on mora osigurati angažiranje svih potencijala zaposlenih u funkciji ostvarenja ne samo osobnih nego i organizacijskih ciljeva.

Brojne i raznolike strategije motiviranja koje primjenjuju suvremene organizacije u svrhu podizanja radne uspješnosti svojih zaposlenih temelje se na tri bitne spoznaje bihevioralnih znanosti, konkretnije psihologije:[71]

1.Većina je ljudskih potreba i, slijedom toga, faktora motivacije nematerijelne prirode. To znači da organizacija , uz materijalno nagrađivanje i zadovoljavanje materijalnih potreba i aspiracija, treba zadovoljavati i druge potrebe i aspiracije ljudi (statusa, poštovanja, priznanja, potrebe autonomije, samoaktualizacije i razvoja).
2. Motivacijski susatav treba temeljiti na što raznolikijim, istodobnim načinima i strategijama motiviranja. Temeljno pravilo od kojega pri tome treba polaziti jest: što više individualnih potreba, ciljeva i aspracija može organizacija zadovoljiti, to je vjerojatnost visoke motivacije i indentifikacije veća. Igranje samo na jednu kartu ma kako jaku (plaću i materijalne nagrade), daje uvijek ograničen rezultat i uključuje velike rizike frustriranja mnoštva drugih potreba i aspiracija.
3. Sustav mora biti usmjeren na ono što se želi postići- treba nagrađivati ono čega želite da bude više (inovacija, suradnje, visoke proizvodnosti, izvrsnoće u svim područjima, vrhnske kvaliteta proizvoda i usluga, itd.)
Sve te različite strategije mogu se podijeliti u dvije skupine strategija, a to su:

1. materijalne ili financijske
2. nematerijalne ili nefinancijske strategije.

[71]Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,605



Slika 12 :Motivacijske kompenzacije

Izvor: https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A155/datastream/PDF/view

Strategije materijalne motivacije usmjerene prvenstveno na zadovoljavanje temeljnih ljudskih potreba, dok su strategije nematerijalne motivacije usmjerene na zadovoljavanje potreba višeg reda.

6.1 Materijalne strategije motiviranja

Pod strategijama materijalne motivacije podrazumjevaju se one strategije koje se koriste materijalnim kompenzacijama i zadovoljavanjem materijalnih potreba i aspiracija zaposlenih. U tom kontekstu treba imati u vidu da materijalna motivacija nije jednoznačna i jednodimenzionalna, već da postoje različiti oblici kompenzacija koje se mogu klasificirati s dva aspekta, i to:[72]

1. izravni materijalni, finacijski dobici koje zaposlenik prima u novcu
2. neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika i koje ne dobivaju u obliku plaće tj. novca

U prvoj grupi obuhvaćene su izravne nagrade za rad,koje pojedinac dobiva „u novu“ i na ruke“, dok se neizravne materijalne kompenzacije stječu samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku i uspješnosti. Tu

[72]Buble M., Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., 131

spadaju zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, razni oblici osiguranja, godišnji odmor, slobodni dani i druge beneficije koje proistječu iz rada i jednostavne činjenice zaposlenosti. [73]

RAZINA	**POJEDINAC**	**IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE**	**NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE**
		Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije i poboljšavanja Naknada za širenje znanja i fleksibilnost Ostali poticaji (bonusi)	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dani Automobil kompanije Managerske beneficije
	PODUZEĆE	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	Mirovinsko osiguranje Zdrastvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmori „božićnica“ i drugo Skrb o djeci i starijima

Tablica 6: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih
Izvor: Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,614

Promotri li se klasifikacija materijalnih kompenzacija s aspekta poduzeća, može se vidjeti da se materijalne nagrade vežu uz organizacijsku razinu i distribuiraju na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u

[73] Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,614

postizanju ciljeva. Menadžeri stoga trebaju shvatiti ljudsku prirodu kako bi motivacijske metode i tehnike, a s tim povezano i stil vođenja i komunikaciju prilagodili specifičnim potrebama zaposlenika, ali i situaciji u poduzeću. Trebali bi koncipirati takav sustav motivacije koji će obuhvaćati kombinaciju više motivatora kako bi se utjecalo na sve dimenzije rada i time učinilo zaposlenike zadovoljnijima i produktivnijima. Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.[74]

6.1.1 Plaća kao faktor motivacije za rad

Plaća je najuniverzalniji, najkonkretniji, i vrlo poticajan oblik priznanja nečijeg rada i uspješnosti. Slično djeluje na ponašanje većine ljudi u okviru iste kulture bez obzira na sve individualne preferencije i razlike. Nije jedinstvena, ali kako je za većinu zaposlenika sredstvo za preživljavanje i poboljšanje kvalitete života, jedan je od najvažnijih i najmoćnijih motivatora. Novac kao motivator ima izuzetan značaj zato što omogućava zadovoljenje širokog spektra ljudskih potreba, od egzistencijalnih do potreba za samopoštovanjem. Značaj ovih motivatora zavisi od mnogih osobnosti obiteljske, obrazovne i socijalne prirode. Dovodimo li plaću u vezu sa većom uspješnošću dolazimo do činjenice da veća plaća ne dovodi nužno do većeg učinka tj. do veće motivacije. Stoga je nužno slijediti postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radnog učinka:

- materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi

- mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada

[74]Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R: Materijalna motivacija u službi upravljanja ljudskim resursima, Tehnical journal 7, 1(2013), 56-63

- sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja
- povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže
- povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti
- materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima
- razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad[75]

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 vida, i to kao:

1. plaće,
2. nagrade,
3. beneficije.

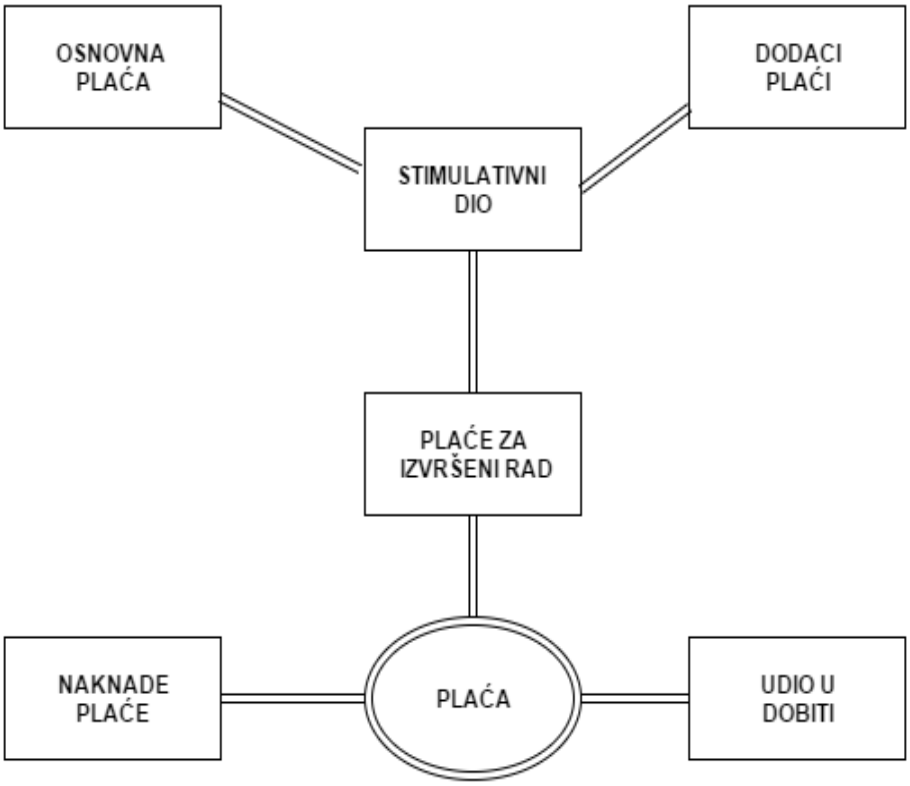
Plaća kao " svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega" sastoji se od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti.[76] Osnovna plaća kao temeljni oblik kompenzacija obično se utvrđuje posredstvom postupka vrednovanja posla koje se nastavlja na analizu posla i njezine rezultate - opis posla i specifikaciju posla.Vrednovanje posla se obično provodi pomoću dvije grupe metoda, pri čemu je jedna orijentirana na kvalitativnu analizu posla, a druga na klasifikaciju posla.

Kombinacijom tih metoda dolazi se do četiri postupka vrednovanja poslova.[77]

[75]Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R: Materijalna motivacija u službi upravljanja ljudskim resursima, Tehnical journal 7, 1(2013), 56-63

[76]Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R: Materijalna motivacija u službi upravljanja ljudskim resursima, Tehnical journal 7, 1(2013), 56-63

[77]Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R: Materijalna motivacija u službi upravljanja ljudskim resursima, Tehnical journal 7, 1(2013), 56-63



Slika 13: Osnovne komponente plaće

Izvor: Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R: Materijalna motivacija u službi upravljanja ljudskim resursima, Tehnical journal 7, 1(2013), 56-63

	Metode kvalitativne analize	
Metode klasifikacije	**Sumarne**	**Analitičke**
Rangiranje	Postupak rangiranja s jednom rang-listom za sve poslove, odnosno zahtjeve	Postupak rangiranja usporedbom zahtjeva s rang-listom za svaki zahtjev
Stupnjevanje	Postupak platnih grupa	Bodovni postupak

Tablica 7: Metode i postupci vrednovanja poslova

Izvor: Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R: Materijalna motivacija u službi upravljanja ljudskim resursima, Tehnical journal 7, 1(2013), 56-63

U slučaju da je cilj upotrebe postupka vrednovanja posla unaprijeđenje organizacije rada, a ne isključivo samo vrednovanje, tada će se upotrijebiti složeniji postupci i metode. Upotrijebi li se npr., postupak rangiranja s jednom rang-listom bez sistematske analize pojedinih, parcijalnih obilježja posla ili pak složeniji bodovni postupak pri kojem se utvrđuje relativna vrijednost

svakog pojedinog posla u poduzeću izraženog u bodovima, dolazi se do zajedničkog cilja, a to je osnovna plaća koja čini temelj za većinu drugih dijelova plaće.[78]

6.1.2 Stimulativni dio plaće

Najznačajniji elementi kompenzacija su oni na koje zaposlenik ima pravo kada efektivno radi, a čine ih osnovna plaća, stimulativni dio plaće te dodaci na plaću. Stimulativni dio plaće ima za cilj poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako sa aspekta poslovnih rezultata poduzeća tako i zaposlenika. No, treba imati u vidu da ono ne može biti orijentirano na isključivo i stalno povećanje rezultata ulaganjem radne snage jer bi to vodilo iscrpljivanju radne snage, pa i opadanju kvalitete proizvoda te neproporcionalnom povećanju troškova.

Ovaj se dio plaće uvijek utvrđuje u zavisnosti o stupnju nekog zadanog posla, pa postoji :[79]

- Stimulativni dio plaće po osnovi učinka- u osnovi postoji plaćanje po komadnoj i vremenskoj
- Stimulativni dio plaće po osnovi premija- zaposleni se stimuliraju na racionalno trošenje raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa.

U stimulativnom sustavu nagrađivanja financijska kompenzacija koju dobiva pojedinac trebala bi se redovito sastojati od četri dijela:

Prvi je vezan uz posao koji pojedinac obavlja. Jednak je za sve izvršitelje tog posla i, po pravilu, određen kolektivnim ili individualnim ugovorom.

Drugi dio je promjenjiv i povezan s individualnom ili skupnom uspješnošću.

Treći dio čine posebne , dodatne individualne nagrade i bonusi.

Četvrti dio, također promjenjiv, povezan je s uspješnošću organizacijske jedinice i poduzeća. Dobivaju ga svi zaposleni po nekim unaprijed određenim kriterijima.

[78] Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R: Materijalna motivacija u službi upravljanja ljudskim resursima, Tehnical journal 7, 1(2013), 56-63

[79] Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R: Materijalna motivacija u službi upravljanja ljudskim resursima, Tehnical journal 7, 1(2013), 56-63

Postoji još jedan dio koji je sastavni dio sustava nagrađivanja, često uključen u kolektivne ugovore, a to je povećanje plaća vezano uz troškove života. On uključuje automatsko prilagođavanje visine plaće povećanju troškova života.
Za svaki dio koji se dodaje na plaću u svrhu poticaja uspješnosti i određenih oblika ponašanja pojedinaca, mora biti jasna osnova i kriterij da bi se motiviralo željeno ponašanje.[80]



Slika 14**:** Sustav stimulativnog nagrađivanja
Izvor: Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,617

Da bi sustav poticaja i stimulacija postizao željene efekte , mora udovoljavati nekim temeljnim pravilima. On mora biti:[81]

Jednostavan- Pravila sustava moraju biti kratka , jasna i razumljiva, i poznata svim zaposlenima.

Specifičan- zaposleni moraju točno znati što se od njih očekuje da učine. Moraju se postaviti konkretni i specifični ciljevi , ali i jasne konzekvence za njihovo ostvarivanje ili premašivanje. Treba jasno naznačiti što se očekuje od

[80] Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,614
[81] Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,617

zaposlenih i što oni mogu očekivati od poslodavaca za svoje radno ponašanje i uspješnost. Znači, moraju se postaviti specifična i jasna „pravila igre“ koja vrijede jednako za sve zaposlene.

Ostvarljiv. Svaki zaposleni mora imati mogućnost i realnu šansu da dobije neku nagradu ako se potrudi i bolje angažira svoje radnike i kreativne potencijale.

Mjerljiv. Mjerljivi ciljevi moraju biti temelj svih planova stimulacija, za svaki program stimulacije mora biti moguće utvrditi konkretne ciljeve, troškove i materijalne dobiti za organizaciju i pojedince.

Pravičan. Jednak ili fer tretman svakog pojedinca bitna je pretpostavka pozitivnog motivacijskog djelovanja sustava nagrađivanja. Pretpostavka je pravičnosti jednak tretman svih i nagrađivanje temeljeno isključivo na rdu i radnoj uspješnosti, a ne na nekim drugim „kriterijima“

Dodaci na plaću isplaćuju se zaposlenima za rad pod određenim uvjetima koji mogu imati štetne posljedice za pojedinca, a koji obuhvaćaju skupine: [82]

- 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,

- dodatak za rad na dane tjednog odmora.

6.1.3 Ostale materijalne kompenzacije

Kompenzacije iz udjela u dobiti prvenstveno se koriste kako bi se povećao interes zaposlenih za uspješnost poslovanja poduzeća, smanjila fluktuacija zaposlenih, poboljšali socijalni odnosi u poduzeću, tj. radi boljeg i uspješnijeg poslovanja.

Četiri su osnovna sistema udjela zaposlenih u dobiti:

[82]Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R: Materijalna motivacija u službi upravljanja ljudskim resursima, Tehnical journal 7, 1(2013), 56-63

- sistemi indirektnog udjela u dobiti,

- sistemi direktnog udjela u dobiti,

- sistemi dioničarstva zaposlenih, i

- sistemi štednje zaposlenih.

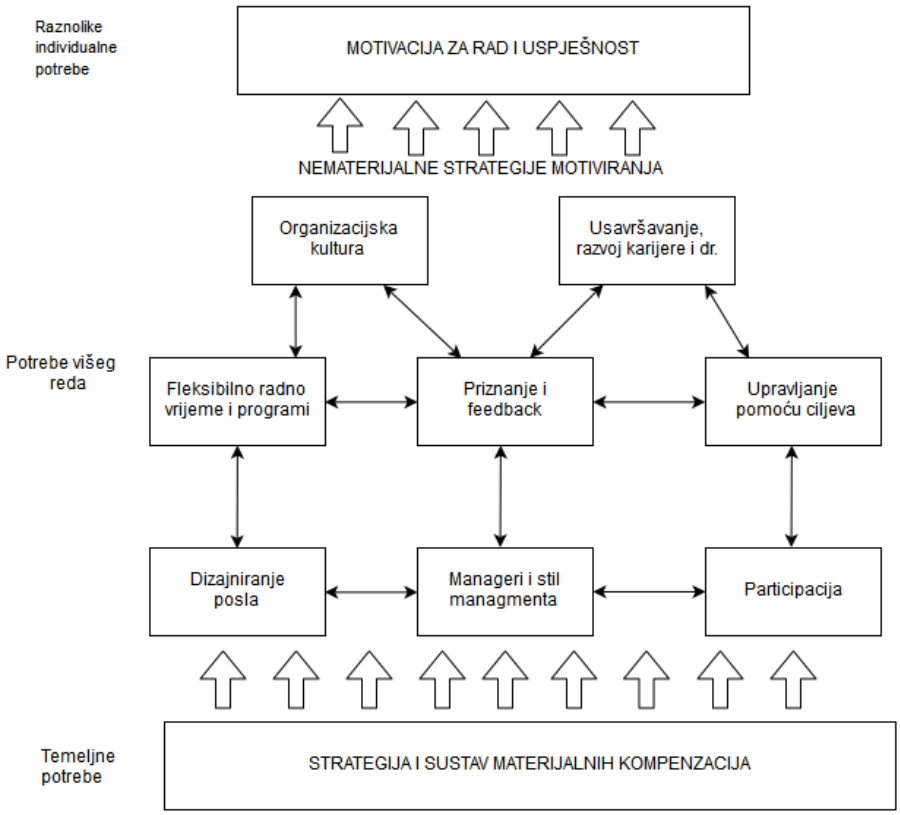
Kod sistema indirektnog udjela u dobiti, gdje se zaposleni stimuliraju na ostvarenje ušteda nezavisno od dobiti, posebno se ističe sistem Scanlon kod kojeg zaposlenima pripada određeni postotak vrijednosti uštede, te sistem Rucker gdje zaposleni primaju premiju u visini postotka novonastale vrijednosti. Kompenzacijama po osnovi pripadnosti poduzeću ostvaruje se osnovna svrha što većeg stupnja socijalizacije zaposlenih u poduzeću kako bi se postigla što veća efikasnost u radu.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.[83]

6.2 Nematerijalni čimbenici i strategije motiviranja

Cjelovit motivacijski sustav, uz materijalne strategije koje čine njegov temelj, mora uključivati i razgranatu nadogradnju ili infrastrukturu različitih nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u poduzećima. Čovjek ima razne potrebe i različite pristupe njihovom zadovoljenju pa će tako i motivacija uvijek, s njegove strane biti veća,ako osigura najbolje mogućnosti za zadovoljenje tih potreba. A za zadovoljenje svih ljudskih potreba nisu dovoljni samo materijalni motivatori. Za razliku od prošlih vremena kada se povećanje motivacije svodilo isključivo na novac, danas se koristi mnogo vrsta nagrađivanja. Svojim radom ljudi ne teže samo zadovoljenju egzistencijalnih ili materijalnih potreba, već žele žele zadovoljiti sve više raznolikih potreba, a posebno tzv. potreba višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti, uvažavanja, određenog statusa i dr. . Kako je motiviranje i visoka motivacija kao njegova konzekvencija presudno za individualnu i organizacijsku uspješnost, logično mu je

[83] https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A155/datastream/PDF/view (05.03.2016)

posvećeno mnogo istraživačkog interesa. Rezultat su znanstveno utemeljene i u praksi potvđene spoznaje o širokom spektru strategija koje slično djeluju, proizvodeći pozitivan radni efekt, na motivaciju velikog broja ljudi, posebice stručnih o kojima ovisi uspješnost organizacije. Danas se one u praksi standardno primjenjuju i potvrđuju svoju djelotvornost. U svrhu obuhvatnijeg motiviranja zapolslenih u organizacijama su razvijene i primjenjuju se i različite nematerijalne strategije: dizajniranje posla, stil managementa, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznaje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i dr. Uz materijalne strategije, one čine cjelovit sustav motiviranja.[84]



Slika 15: Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti

Izvor: Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,668

[84]Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,667

6.2.1 Čimbenici nematerijalne motivacije

Zanimljiv posao-Posao koji pojedinac obavlja ključna je odrednica individualne motivacije. On je središnja karakteristika moderne civilizacije jer odrasla osoba provodi pola svojih budnih sati na poslu. Osim toga posao je za mnoge ljude središnja najvažnija aktivnost. Bez obzira na njegov položaj u sustavu individualnih vrijednosti, činjenica je da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu ne samo na radnu motivaciju nego i na cjelokupni život. Stoga možemo reći da zanimljiv i izazovan posao čini motivaciju za njegovo obavljanje višom, a život punijim. A s druge strane dosada i besmislenost rada jedna su od najzančajnijih prepreka većoj motivaciji za rad, a često se njihove psihološke posljedice prenose i na područje izvan rada. Oblikovanje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motiviranja budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu na radnu motivaciju i život pojedinca. Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim. Važan individualni pristup oblikovanja radnog mjesta je rotacija posla kod koje se periodično pomiću ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi, a čime se spriječava monotonija i dosada ljudi. Drugi važan pristup je proširivanje posla kao
proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla.[85]

Puno poštovanje za obavljeni posao-vrlo važan zadatak menadžera u motiviranju zaposlenih je utvrđivanje i praćenje njihovih potreba i preferencija glede nagrade koju žele primati za svojrad i onoga što im je važno. Tu dolazi često do nesporazuma između onoga što menadžeri misle da njegovi suradnici žele i onoga što oni stavrno žele. Mišljenja menadžera o tome što motivira zaposlene često su rezultat njihovih „stereotipa o zaposlenima“ a ne stvarnog poznavanja i praćenja njihovih želja i preferencija. Da bi stvarno mogli djelovati na povećanje motivacije, moraju poznavati i stalno analizirati

[85]Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013), 213-219

ono što njihovi zaposlenici žele jer su potrebe i motivi ljudi dinamična kategorija koja se razvija i mijenja.[86]

Osjećaj zaposlenika da je u tjeku zbivanja-želimo li stvoriti motivirane pojedince, moramo otkriti što im je važno, moramo ih uključiti u sve što je bitno.[87] Konzultiranjem suradnika o događajima , koji se tiču njih i koji utječu na njih, izazivaju povećanu motiviranost. Svi suradnici žele znati što se događa u njihovu okruženju i žele znati pozadinu problema. Participacija u oblikovanju i uvođenju promjena kaže da je najbolji način svladavanja otpora promjenama uključivanje onih na koje se promjene odnose u cijeli proces. Od samog indentificiranja potrebe za promjenom, pa sve do njena koncepiranja i do same primjene.Menadžeri su prepoznali da mnogi problemi u ostvarenju organizacijskih ciljeva vrlo uspješno mogu biti identificirani i rješeni od strane zaposlenih.Najpoznatiji oblik participacije u rješavanju problema su grupe označene općim nazivom „krugovi kvalitete“, odnosno grupe kvalitete. To su male grupe zaposlenih (6-12) koje se redovito sastaju u svrhu utvrđivanja, analize i rješavanja različitih problema rada, proizvodnosti, kvalitete, unapređenja i drugo. Ključna su dva cilja „krugova kvalitete“:

- razviti i dizajnirati, te nuditi proizvode koji su najekonomičniji, najfunkcionalniji i najbolje zadovoljavaju potrebe i zahtjeve potrošača

- povećati kreativnost u radu svih zaposlenih jer se kvaliteta može povečati samo onda kad svi zaposleni žele biti kreativni[88]

Među širim krugovima kvalitete obično se ističu:[89]

- poboljšanje međuljudskih odnosa i promoviranje timskog rada

- razvijanje menadžerske strategije koja omogućava lakše svladavanje recesije i koja povećava profit

[86]Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,681

[87]Wheatley, Margaret J: Inovativnost - uvažavanje kreativnosti svih zaposlenika, Quantum21.net: Znanost i umjetnost voñenja, 1-5 (2006), 2.

[88]Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013), 213-219

[89]Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013), 213-219

- poticanje zaposlenih na poboljšanje metoda rada i tehnologije
- povećane motivacije i svestranosti zaposlenih stalnim usavršavanjem i razvojem
- podizanje kvalitete radnog života

Sigurnost posla- je u današnjim uvjetima krize i manjka poslova na tržištu rada jedan od jačih motivatora, jer zaposlenici u svome poslu vide osnovu njihove egzistencije. Kada su zaposlenici pod stalnim pritiskom zbog nesigurnosti posla, njihovi rezultati odražavaju taj stres. Stalno zaposlenje ima sljedeće učinke na zaposlenike:[90]

- iskazuju želju za stručnom naobrazbom i stjecanjem novih znanja,
- sudjeluju u prijedlozima za poboljšanje rada,
- daju veći napor za dugoročnu uspješnost organizacije.

Promocija i razvoj u organizaciji-je vrlo jak motivacijski faktor jer predstavlja napredak na radnom mjestu i ispunjava samoaktualizaciju i socijalne potrebe pojedinaca. Pod napredovanjem se smatraju različita vertikalna kretanja kadrova, usmjerena prema bolje plaćenim poslovima, prema poslovima sa povoljnijim radnim uvjetima, sa većom slobodom, odgovornošću i slično.Mogućnost napredovanja ovisi od niza faktora individualnog i organizacijskog karaktera. Među njima posebno je važan stupanj stručne osposobljenosti. Značenje ovog čimbenika motivacije, raste sa stupnjom stručne spreme i najveće značenje ima za visokokvalificirane radnike.

Primarni cilj napredovanja u karijeri je ostvarivanje aktualnih i budućih ciljeva i potreba da se oni ostvaruju na što efikasniji i lakši način. Osim što se kroz napredovanje razvija radnik, od njega korist ima i organizacija iz sljedećih razloga:

- Postaje atraktivnija za potencijalne radnike
- Jača imidž jer brine o svojim zaposlenima
- Pojačava posvećenost i smanjuje odsustvo i fluktaciju zaposlenih
- Poboljšava se produktivnost rada

Župan, Nada, :Nagradite uspešne, Gospodarski vestnik, Ljubljana 2001. 51[90]

- Izvlači se maksimum iz svakog zaposlenog.

Dobri radni uvjeti- tu se podrazumjeva da li se radi o teškom fizičkom radu, intelektualnom rad u klimatski i mikrobiološkim povoljnim ili nepovoljnim uvjetima i sl. ponavljajućim pokretima, dizanju tereta, odnosno na složenost zadatka, fizičko opterećenje i vrijednosti koje zaposlenik pridaje poslu. U današnje vrijeme zaposlenici u suočeni sa dužim radnim vremenom, izazovima usklađivanja privatnog i poslovnog života, povećanom razinom stresa.[91] Mnoge tvrtke danas omogućuju zaposlenicima ne tradicionalne beneficije i metode, kao što su kvalitetni programi razvoja, programi razvoja talenata i nagrada za vrhunski učinak, zatim pogodnosti koje pridonose kvalitetnijoj ravnoteži između poslovnog i privatnog života npr. dodatno zdravstveno osiguranje, dobrovoljni mirovinski fond, mogućnost rekreacije u fitness/wellness centru, korporativni vrtić i sl. Mogućnost rada od kuće (teleworking) iznimno je vrijedna pogodnost za naše trudnice i mlade majke.[92]

Stručno obrazovanje, seminari-je jedan od bitnih čimbenika motivacije u ovo vrijeme brzog razvoja tehnologije kada se od zaposlenika traži visoka stručnost i znanje. Obrazovani i stručni kadrovi su temelj uspješnosti svake organizacije. Ovaj način motivacije zadovoljava potrebe za osobnim razvojem i napredovanjem. Kontinuirano obrazovanje zaposlenicima omogućuje višu razinu stručnosti i znanja, a samim time pridonose jačanju samopouzdanja i većeg zadovoljstva samog zaposlenika te pridonosi većoj motivaciji za rad.

Osobna lojalnost menadžera-menadžer će ostvariti uspjeh samo onda ako svoje znanje, vještine i sposobnosti transformira u konkretne akcije koje su sukladne strategiji poslovanja odnosno prema suradnicima. Menadžeri zapravo stalno djeluju na motivaciju zaposlenih ne samo svjesno kroz niz aktivnosti koje trebaju poduzimati nego i nesvjesno, onda kada uopće nemaju na umu motiviranje ljudi nego se uobičajeno ponašaju. U tim svakodnevnim kontaktima oni daju na znanje koliko uvažavaju ljude i

[91]Noe i ostali; Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb., 2006., str. 485.
[92]http://www.vipnet.hr/upoznajte-vipovce/nagradjujemo-najbolje(28.06.2016.)

općenito dobar rad, koliko su stvarno zainteresirani za njihov rad i razvoj, koliko uočavaju njihove sposobnosti i znanja, ali i njihove probleme i drugo. O tome kako će menadžeri kvalitetno obavljati svoje zadatke neposredno vezane za motiviranje, ovisit će velikim dijelom i motivacija zaposlenih.[93]

Disciplina s puno takta- stil asertivne komunikacije u kojoj se principjelno zadržava svoj stav odnosno potreba da se neki zadatak izvrši, no pri tome se u komunikaciji vodi računa da se ne povrijede osjećaji druge osobe. Asertivnost je izražavanje misli, osjećaja i uvjerenja na direktan, pošten, iskren i adekvatan način uz uvažavanje prava drugih. Asertivan pristup zanči u praksi biti čvrst, a elastičan. Takva komunikacija predstavlja proces prihvačanja teških situacija na jasan i učinkovit način, također omogućuje da stresne situacije prihvaćamo s manje osjećaja, a više razbora. S vremenom pomaže da imamo manje sukoba i narušenih odnosa, te da uspiješnije stvaramo bolji tim što utjeće na bolju motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika.

Suosjećanje u osobnim problemima- puno rukovoditelja drži da je privatna strana života svojih djelatnika norma profesionalnog ponašanja, te mnogi od njih ignoriraju i zanemaruju privatnu stranu života svojih djelatnika.Ignoriranje privatnih tema- koje u stvarnosti i dalje postoje, dovodi u pitanje integritet rukovoditelja i poslodavca. Ako je čovjek ključ uspjeha, ako su ljudi u središtu pozornosti, onda poslodavcu mora biti važna ukupna radnikova situacija. Voditelj-motivator je senzibiliziran za ukupnu dobrobit svojih suradnika.Njegov interes, pažnja i empatija kojima prati situacije zaposlenika nova je praksa posljednjih desetljeća 20. st., posve različita od dotadašnje poslovne neosjetljivosti i začahurenosti.[94] Zanemarivanje i ignoriranje zaposlenikovih problema od strane poslodavca ništa ne rješava. Zbog njih je radnik manje kreativan, slabije angažiran, suzdržan je , povučen, nekoncentriran. Odličnu poruku prenosi poslodavac koji umije pažljivo saslušati problem, postaviti nekoliko pitanja iz kojih se vidi da mu je stalo,

[93]Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,681

[94] Tudor i tim,: Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P, Zagreb, 2010, 273

međutim u svemu tome treba biti diskretan. Treba pokazati volju i interes, ali ipak ne ići predaleko i ne zalaziti previše u privatnost zaposlenika.

Fleksibilno radno vrijeme- fleksibilni oblici radnog vremena su nematerijalni način motitiviranja zaposlenika jer omogućuju zaposelnicimauspješnije usklađivati privatne i poslovne obaveze. Zaposlenici mogu sami odrediti vrijeme početka i vrijeme završetka radnog dana, s time da su za vrijeme osnovnog vremena u pravilu prisutni na radnom mjestu. Rad od kuće, uz pomoć suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije, praksa je koja mnogim zaposlenicima olakšava obavljanje roditeljskih obveza, motivira zaposlenike koji su produktivniji u miru i tišini vlastitog doma, ali i smanjuje operativne troškove poslodavca.

Priznavanje uspjeha-je jednostavna i učinkovita tehnika motivacije zaposlenih. Cilj priznanja je pohvaliti zaposlenika za dobro obavljen posao i pokazati da se njegov rad prati i cijeni. Priznanja mogu biti u financijskom obliku ili u obliku pohvala, ohrabrivanja i drugih nematerijalnih priznanja. Uspješne organizacije razvijaju i primjenjuju različite oblike priznavanja uspjeha i postignuća zaposlenih. Oni mogu biti u vidu formalnih programa priznanja, koji podrazumijevaju utvrđene kriterije za postizanje ciljeva koji vode dodjeli nagrade, pohvale ili priznanja. Ili, mogu biti u obliku neformalnih programa, koji nisu toliko fokusirani na nagrade, koliko na promjenu ponašanja zaposlenih. To su obično različite forme netroškovnog priznanja uspjeha. To mogu biti priznanja u vidu javne pohvale ili zahvalnice u pismenoj formi, zatim razne vrste poklona, nagradnih ručkova ili manje novčane nagrade.[95]

Sudjelovanje u odlučivanju-participacija označava stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji. To je proces kojim se u organizacijama zaposleni uključuju u proces odlučivanja i rješavanja različitih problema sa svrhom bolje uporabe njihovih potencijala kvalitetnijeg ostvarivanja organizacijskih ciljeva.U suvremenom managementu participacija se drži:

[95]Vidaković, T.: Nematerijalne nagrade i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenih, Stručni rad, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije,Godina II, Broj I, 161-177.

- dobrim poslovnim potezom
- ekonomskim najjeftinijim i najefikasnijim načinom motiviranja zaposlenih
- djelotvornim instrumentom uporabe kreativnih potencijala zaposlenih.

U okviru managementa ona se razvija u početku kao projekt povećanja kvalitete radnog života koji ima svrhu povećati zainteresiranost, identifikaciju i uključenost zaposlenih u rješavanje poslovih problema i ostvarivanja ciljeva organizacije uz istodobno povećanje smislenosti, izazova rada i zadovoljstva poslom.[96]

Ima više vrsta participacija:participacija zaposlenih u postavljanju ciljeva, paticipacija donošenju odluka, participacija u rješavanju problema i uvođenju i oblikovanju promjena. Participiranje zaposlenih u procesu donošenja odluka uključuje zaposlene koji kao neposredni izvršioci posla posjeduju više znanja o konkretnim problemima u odnosu na menadžere. Njihovim uključivanjem u proces odlučivanja značajno se skraćuje vrijeme donošenja i povećava kvaliteta donesenih odluka. Pored toga što se smatra dobrim poslovnim potezom, istraživanja pokazuju da je partcipacija zaposlenih u odlučivanju najefikasniji i najjeftiniji način motiviranja zaposlenih. Pored pozitivnog djelovanja na motivaciju, rezultati njezine primjene očituju se u: poboljšanju kvaliteta odluka, povećanju ukupne organizacijske uspješnosti, povećanju lojalnosti zaposlenih i identifikacije s organizacijom i njenim ciljevima.

Povratna informacija-Povratne informacije o radu odnose se na saznanje zaposlenih o tome kako obavljaju svoje radne zadatke. Povratna informacija je neophodan uvjet za uspješno ostvarenje ciljeva. Ljudi ne samo da vole čuti lijepu riječ za ono što su dobro napravili napravili, već radije čuju i negativnu povratnu informaciju (kritiku) nego da su u neizvjesnosti jesu li nešto dobro napravili ili ne i razmišljaju što zbog toga o njima misli njihov nadređeni.[97]

Motiviranje i samomotiviranje- snažan su činitelj motivacije mogućnosti stalnog usavršavanja i razvoja.Kako je motivacija važna za za rad i osobno zadovoljstvo, zaposleni trebaju imati aktivnu ulogu u podizanju vlastite motivacije. Dok su menadžeri dužni stvoriti motivirajuću okolinu u

[96]Bahtijarević – Šiber Fikreta,: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,682

[97] Tudor i tim,: Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P, Zagreb, 2010, 23

organizaciji, pojedinci su odgovorni za samomotiviranje. Važan aspekt motiviranja i samomotiviranja su ti da zaposleni daju na znanje menadžerima što bi željeli raditi, a što ne, koji su njihovi profesionalni interesi, kakve nagrade žele za uspješan rad i radni doprinos. Ukratko, bitna pretpostavka je otvorena i dvosmjerna komunikacija. Osim toga, potrebno je u motiviranju zaposlenih razviti individualizirani pristup i odmjeriti strategije motiviranja prema potrebama, interesima i preferencijama onih na čiju se motivaciju želi djelovati.[98]

Status u poduzeću- Prije svega, moramo spomenuti da firme planiraju interno zapošljavanje, pomicanje i napredovanje sa željom povećati motiviranost svojih ljudi, pa tako i proizvodnost, koja se može sastojati od zadovoljstva na radu, ostajanja u istom poduzeću, neodlaženja na nepotrebna bolovanja i sl. Za nove radnike koji se zapošljavaju, poduzeće u kojem postoji interni sustav promocije postaje atraktivnije i

opet ih bolje motivira za rad i proizvodnost.

Socijalna klima-dobri međuljudski odnosi i suradnja ne utječu samo na pojedince, već i na timove ili cijele grupe radnika.Efekti koji mogu proizaći iz dobrih odnosa mogu utjecati na radni moral tima, odrediti kako će se grupa radnika postaviti prema zadanim ciljevima, utjecati na stupanj suradnje među članovima tima, motivirati grupu na davanje najboljeg od svakog pojedinačnog člana, ukazati na to da li je korporativna kultura dobra ili zahtjeva sustavan rad, no može utjecati i na odnose radnika, sindikata i uprava.

Pozitivni odnosi na poslu oslanjaju se na tri vještine:[99]

1. Razumijevanje osobe (ljudi) s kojima imate poslovni odnos
2. Težnju k tome da prvo razumijete druge a tek onda da i sami budete shvaćeni
3. Korištenje pozitivne komunikacije

[98]Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013), 213-219

[99]http://www.moj-posao.net/Vijest/65928/Dobri-medjuljuski-odnosi-na-radnom-mjestu/4/ (29.06.2016.)

Međuljudski odnosi uključuju i sudjelovanje u poslovnim zadacima i donošenju odluka, autoritativno rukovođenje, nedostatak jasnog opisa poslova i zadataka i sl. Neformalna druženja sa suradnicima mogu djelovati vrlo motivirajuće.

Organizacijska kultura-važni su činitelji motivacije i socijalna klima i kultura koje vladaju u organizaciji. Neposredna socijalna okolina, pritisak i odrška dobrom radu potiču sve sudionike na bolji rad. . Organizacijska kultura je onaj segment organizacije koji zaposlenima šalje „signale“ o tome što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje i što se u konkretnoj organizaciji cijeni i vrednuje. Poduzetnička i natjecateljska kultura smatraju se kulturama koje su usmjerene na zadovoljavanje potreba i želja pojedinca, doku su birokratske kulture prvenstveno usmjerene na obavljanje zadataka,a ljudi i njihove potrebe su u drugom planu.

6.2.2. Strategije nematerijalne motivacije

Visoka proizvodnost stručnih radnika- je jedna od prednosti motivacijskog pristupa, koji je usmjeren na povećanje raznolikosti, složenosti i autonomiji zadatka, većoj odgovornosti i autoritetu zaposlenih. Sve se više znanja potrebnog za donošenje kvalitetnih odluka nalazi na nižim organizacijskim razinama kod stručnjaka i izvršitelja poslova. Participacija kao stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o važnim aspektima rada i poslovanja uz podizanje motivacije i poboljšava kvalitetu odluka i ukupnu organizacijsku uspješnost. Za bilo koje područje ljudskog i profesionalnog djelovanja uz sposobnosti i znanja te osobna svojstva, potrebna je motivacija. Što su zanimanja kompleksnija i zahtjevnija, to je uloga motivacije značajnija. Osim motivacije zaposlenika, osobito je bitna i motivacija managera. [100]

Viša kvaliteta proizvoda i usluga- specifičan i najpoznatiji oblik participacije u rješavanju problema je su grupe označene pod nazivom „kružoci ili krugovi kvalitete“ odnosno grupe kvalitete. To su male grupe zaposlenih (obično 6-12) koje se redovito sastaju u svrhu utvrđivanja, analize i rješavanja različitih

[100] https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A155/datastream/PDF/view (05.10.2016.)

problema rada, proizvodnosti, kvalitete, unaprijeđenja i slično.[101] Za njih se može reći da su vrlo djelotvorna strategija maksimalnog angažiranja kreativnih potencijala svih zaposlenih, usavršavanja i prenošenja znanja, te općenito razvoja zaposlenih. Često se ističe i njihova važna dimenzija u obogaćivanju posla i podizanju kvalitete radnog života. Ističu se dva temeljna cilja krugova kvalitete: [102]

1. razviti i dizajnirati te nuditi proizvode koji su najekonomičniji, najfunkcionalniji i najbolje zadovoljavaju potrebe i zahtjeve potrošača,

2. povećati kreativnost u radu svih zaposlenih jer se kvaliteta može povećati samo onda kad svi zaposleni žele biti kreativni.

Među širim ciljevima krugova kvalitete obično se ističu sljedeći:[103]

- poboljšanje ljudskih odnosa i promoviranje timskog rada

- razvijanje managerske strategije koja omogućava lakše svladavanje recesije i koja povećava profit

- poticanje zaposlenih na poboljšanje metoda rada i tehnologije

- povećanje motivacije i svestranosti zaposlenih stalnim usavršavanjem i razvojem

- važan cilj u američkim i europskim poduzećima jest podizanje kvalitete radnog života

Uz pomoću takvih grupa mnoga su poduzeća podigla kvalitetu i uz to smanjila cijene svojih proizvoda.

Danas se pojam krugovi ili grupe kvalitete upotrebljava za sve vrste malih grupa koje na dobrovoljnoj osnovi rješavaju različite probleme svoga rada ili probleme organizacije izvan formalnih , standardnih postupaka.[104]

Više ideja i sugestija- stvaranje novih ideja i sugestija bilo je uglavnom rezervirano za zaposlenike u istraživanju i razvoju, dizajnu i marketingu. S

[101]Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,684

[102] Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,685

[103] Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,685-686

[104] Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,686

obzirom na oštru knkurenciju , danas je organizacija priseljena tražiti od svakog zaposlenika što veći broj ideja i sugestija. Da bi to bilo moguće, rukovoditelj mora osiguravati povoljne preduvijete za to, poticati zaposlenike na nov način razmišljanja te se zalagati za prijenos nepokazanog i neizrečenog znanja u praksi, u oblik dostupan svima u organizaciji. Da bi povećali kreativnost, zaposlenici trabaju početi razmišljati što više izvan stroge logičke i racionalne sfere. Zaposlenicima treba biti dopušteno razmišljanje izvan krutih obrazaca i ograničenja, rutina i pravila. Sve ideje trebaju biti dopuštene, nije važno dali će biti upotrijebljene ili ne, jesu li neobične ili smiješne. Najpoželjnije je da stvaranje i prijavljivanje ideja zaposlenika bude dio njegova stalnog posla i da ga na to potiče njegov menadžer.[105]

Timski rad- uspjeh u poslovnom svijetu se postiže u suradnji sa drugim kolegama (timskim radom) i organizacijama. U današnjem vremenu, najuspješnije organizacije većinu poslova obavljaju timski. Motivi za formiranje timova mogu biti vrlo različiti isto kao i razlozi za njihov uspjeh, odnosno neuspjeh.Uspjeh tima je proizvod zajedničkog rada i motivacije svih članova tima za postizanje optimalnog rezultata. Rad u timu može pružiti mnogo izazova, mnogo zadovoljstva i dobre atmosfere, no jednako tako može biti izvor velike frustracije i nezadovoljstva članova tima.[106] Radna mjesta današnjice podrazumijevaju visoku razinu suradnje. Nedavna studija je pokazala kako kolektivno odlučivanje pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika. Osjećaj da ste dio tima zaposlenika koji zajedno rade na zadatku poboljšava motivaciju.[107] Timovi se najviše pojavljuju u organizacijama koje su orijentirane prema procesima, te koje su češće decentralizirane, multifunkcionalne, okretne, brže se prilagođavaju I bliže se samom tržištu. Članovi tima udružuju svoje vještine, dijele informacije i donose odluke pod vremenskim pritiskom dok istovremeno preuzimaju odgovornost za ishode poput razne kvalitete i troškova.[108] Osnovni razlog za

[105] Tudor i tim,: Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P, Zagreb, 2010, 92
[106] http://profkomunikacije.com/motivacija-i-timski-rad/ (5.10.2016.)
[107] http://lider.media/znanja/utjecaj-timskog-rada-na-motivaciju-zaposlenika/ (05.10.2016.)
[108] Holpp Lawrence,: Upravljanje timovima, Mate d.o.o., Zagreb, 2014, 39

stvaranje timova u radnim organizacijama je očekivanje da će timovi obavljati neke zadatke učinkovitije od pojedinaca. Osjećaj vrijednosti , poštivanje , potpora ostalih članova tima bit će preduvjet za ljude koji nude svoje ideje za nove i poboljšane načine osiguranja timske učinkovitosti. Novija istraživanja pokazuju uvjerljivo koliko su važne pozitivne emocije , poput nade, zadovoljstva, sreće, humora, uzbuđenja, radost, ponos I uključenost, kao izvor ljudske snage. Kada se osjećaju pozitivne emocije misli su usmjerene na fleksibilniji, otvoreni način uzima se u obzir mnogo širi raspon mogućnosti nego kada vlada tjeskoba i deprimiranost. Izazovi se također ona vide više kao mogućnosti nego kao prijetnje.[109]

Veća fleksibilnost- ideja fleksibilnog radnika je da radnik obavlja čitav niz zadataka i poslova, te ima raznolike vještine i znanja. Rotacija poslova je vrlo česta metoda obučavanja i razvoja na poslu kod koje dolazi do periodičnog pomicanja ljudi s jednog specijaliziranog posla na drugi. Ona postaje sastavni dio multispecijaliziranih fleksibilnih radnika koji mogu obavljati sve poslove u grupi.[110]

Veće zadovoljstvo poslom- stavovi prema poslu i veće zadovoljstvo poslom bitno utječu na radnu motivaciju, pa i na cijelokupni život pojedinaca. Organizacija treba što bolje razumjeti što ljudi žele, i što ih čini zadovoljnijim, jer što je radnik zadovoljniji to je i više motiviran što je vrlo bitno za postizanje cilja organizacije. Nekim ljudim zadovoljstvo i izazov predstavljaju poslovi koji su za neke dosadni i obrnuto.

Manje apsentizma- apsentizmom se smatra svako izostajanje s posla bez obzira na trajanje ili razlog izostanka. Najčešći uzroci apsentizma su sljedeći:[111]

- obiteljski problemi
- bolest
- osobne potrebe

[109] Michael A. West,: Efective Teamwork, BPS Blackwell, Chichester,West Sussex, 2012, 6

[110] Bahtijarević – Šiber Fikreta,: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,672

[111] https://selekcija.hr/2008/09/apsentizam-zaposlenih/ (29.09.2016.)

- stres

Pojava apsentizma je često simptom problema u organizaciji, te obično dolazi kao rezultat nezadovoljstva djelatnika radnom organizacijom, uvjetima rada ili međuljudskim odnosima. Strategija obogaćivanja posla pokazala se je pozitivno djelovanje na povećanje motivacijskog potencijala posla, , smanjenje stope pogrešaka, poboljšanje stavova prema radu i povećanje zadovoljstva s radom, osobnom razvojem, te posebno jakim snižavanje apsentizma.

Manje fluktuacije (lakše zamijeniti radnika)[112]- u preciznijem i užem određenju fluktuacija predstavlja svaki trajan odlazak iz organizacije ili jednostavno rečeno kretanje zaposlenih iz organizacije.

Odluka o odlasku iz organizacije zavisi uglavnom od dva faktora: nivou nezadovoljstva poslom i broju atraktivnih alternativa koje zaposleni ima van organizacije.

Smanjenje fluktuacije: realističan prikaz posla pri zapošljavanju; obogaćivanje posla; različiti programi usmjereni na povećanje zadovoljstva poslom; poboljšanje procesa i postupaka selekcije; adekvatni postupci profesionalne orijetnacije i uvođenja zaposlenih; bliski i stalni kontakti između menadžera i novih zaposlenih; trening menadžera za poboljšanje komunikacije sa radnicima; informisanje zaposlenih i objašnjavanje ukupnih plata, beneficija u poduzeću u usporedbi sa drugim poduzećima u toj djelatnosti; izlazni intervjui i istraživanje stavova, mišljenja i zadovoljstva zaposlenih da se utvrde i otklone područja nezadovoljstva.

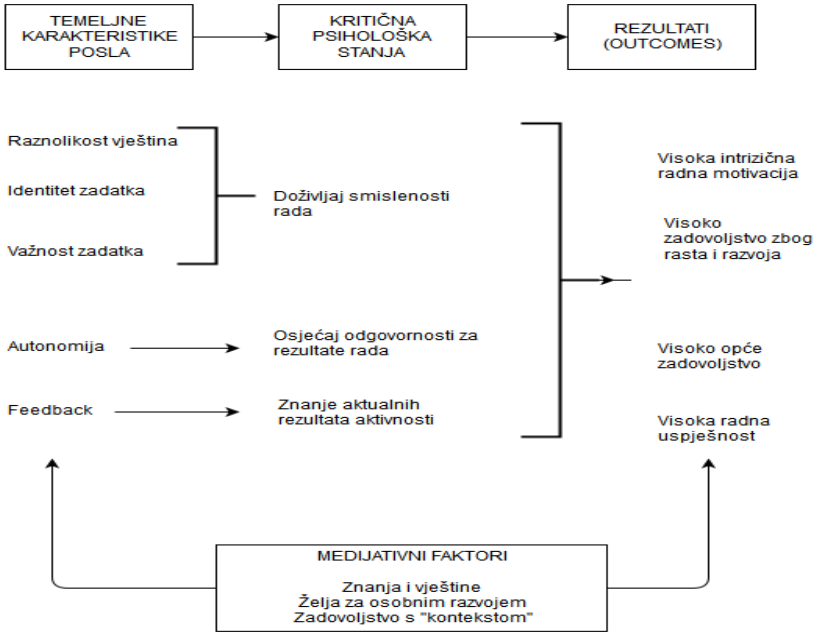
Obogaćivanje posla- Obogaćivanje postaje vertikalno širenje posla povećanjem odgovornosti zaposlenih, slobode odlučivanja i sticanjem novih vještina. To je takvo redizajniranje posla koje povećava motivaciju kroz davanje zaposlenim više zadataka, kontrole i odgovornosti. Zaposleni imaju veću autonomiju i slobodu u izvršenju poslova. Dodjeljuju im se dužnosti koje su ranije pripadale menadžmentu, i na taj način omogućeno je zadovoljenje

[112] https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=qsJhV7TCCYaDaO6grpAG&gws_rd=ssl#q=motivacija+i+fluktuacija (05.10.2016.)

viših potreba zaposlenih, te im se pruža mogućnost primjene sposobnosti i znanja u radu i potiče njihov daljni razvoj. Teorijske temelje i logiku strategije obogaćivanja posla najbolje objašnjava Hackman-Oldmanov model motivacijskog potencijala posla koji ističe temeljne ljudske potrebe i dimenzije posla kroz koje se one mogu zadovoljavati. Ključne dimenzije posla povezane s njegovim motivacijskim potencijalom jesu:[113]

Raznolikost vještina - stupanj u kojem posao iziskuje upotrebu različitih vještina u obavljanju raznih aktivnosti i zadataka koje obuhvaća.

- Identitet i cjelovitost zadataka - stupanj u kojem posao zahtijeva izvršenje cjelovitog zadatka čiji se rezultati mogu pratiti.
- Važnost zadatka - stupanj u kojem zadatak utječe na druge ljude unutar organizacije ili izvan nje i grupnu i organizacijsku uspješnost.
- Autonomija - stupanj u kojem posao pruža slobodu, nezavisnost i diskrecijsko odlučivane u planiranju i načinu obavljanja posla.
- Feedback - stupanj u kojem izvršavanje radih aktivnosti koje zahtijeva posao pruža pojedincima izravne i jasne informacije o njihovim rezultatima i uspješnosti.



Slika 16: Model motivacijskog potencijala posla

Izvor: Izvor: Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,673

[113]Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013), 213-219

Obogaćivanje posla kroz izgradnju motivacionih faktora kao što su odgovornost, dostignuće, priznanje i osobni rast i razvoj, vodi pozitivnim stavovima i većem zadovoljstvu zaposlenih.U dizajniranju poslova organizacije menadžeri se trebaju voditi time da posao treba imati važnost i smisao za onoga ko ga obavlja. Zanimljiviji i ispunjeniji posao vodit će većem zadovoljstvu zaposlenih poslom i boljim i kvalitetnijim radnim rezultatima.
Obogaćivanje posla je vertikalno usmjereno, uz povećanje zahtjeva za raznim vještinama i znanjima (planiranje, odlučivanje, kontrola), koje su u ime efikasnosti izdvojene iz izvršavanja posla i dane menadžerima.[114]

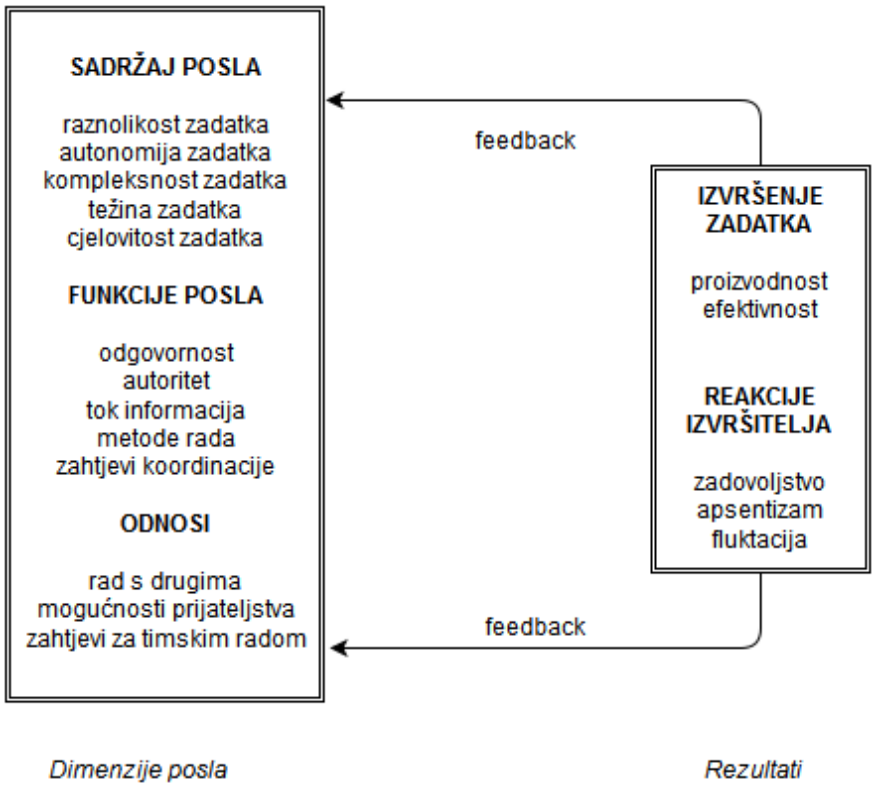
NAČELA OBOGAĆIVANJA POSLA	MOTIVATORI
Odstranjivanja tradicionalnih oblika kontrole i osiguranje objektivnih standarda koji omogućavaju samokontrolu	Odgovornost i osobno postignuće
Povećanje odgovornosti pojedinca za vlastiti rad,planiranje i način izvršavanja	Odgovornost, autonomija, priznanje
Cjelovit radni zadatak	Smislenost, postignuće, priznanje, feedback
Osiguranje slobode i autonomije u radu	Priznanje, postignuće, odgovornost
Postavljanje izazovnih ciljeva, novih i težih zadataka	Razvoj i usavršavanje
Davanje periodičnih izvještaja zaposlenima, rasprava problema	Priznanje i poštovanje
Davanje specifičnih zadataka koji zaposlenima omogućavaju da postanu eksperti	Odgovornost, razvoj i napredovanje
Poticanje ideja i kreativnost, uvođenje novog, rješavanje problema	Samoaktualizacija i razvoj, raznolikost
Timski rad i suradnja	Identifikacija, socijalna povezanost i pripadanje
Sudjelovanje u odlučivanju	Priznanje, status, poštovanje, samoaktualizacija i razvoj

Tablica 8: Neka načela i pravila obogaćivanja posla
Izvor: Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,676

[114]Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013), 213-219

Dizajniranje posla- je proces kojim se utvrđuje sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu kako bi se postigli organizacijski ciljevi i zadovoljile pojedinačne potrebe zaposlenika. To je proces kojim se organizira posao, planiraju i određuju radni zadaci, odnosno utvrđuje sadržaj posla i njegove funkcije.[115] Posao koji pojedinac obavlja ključna je odrednica individualne motivacije. On je središnja karakteristika moderne civilizacije jer odrasla osoba provodi pola svojih budnih sati na poslu. Osim toga posao je za mnoge ljude središnja najvažnija aktivnost. Bez obzira na njegov položaj u ustavu individualnih vrijednosti, činjanica je da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu ne samo na radnu motivaciju nego i na cjelokupni život. Stoga možemo reći da zanimljiv i izazovan posao čini motivaciju za njegovo obavljanje višom, a život punijim. A s druge strane dosada i besmislenost rada jedna su od najzančajnijih prepreka većoj motivaciji za rad, a često se njihove psihološke posljedice prenose i na područje izvan rada. Dizajniranje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motiviranja budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu na radnu motivaciju i život pojedinca. Programi preoblikovanja i dizajniranja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim. Važan individualini pristup oblikovanja radnog mjesta je rotacija posla kod koje se periodično pomiću ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi, a čime se spriječava monotonija i dosada ljudi. Drugi važan pristup je proširivanje posla kao proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla.[116]

[115] Vidaković, T.: Nematerijalne nagrade i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenih, Stručni rad, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije,Godina II, Broj I, str. 161-177.
[116]Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013), 213-219



Slika 17: Opći okvir oblikovanja posla
Izvor: Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,669

Participacije (uključivanje u proces odlučivanja i rješavanja različitih problema)- Participacija označava stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji. To je proces kojim se u organizacijama zaposleni uključuju u proces odlučivanja i rješavanja različitih problema sa svrhom boljeg iskorištenja njihovih potencijala i boljeg ostvarenja organizacijskih ciljeva. Participacija u odlučivanju, uz podizanje motivacije, podiže i kvalitetu odluka. Sve se više znanja potrebnog za donošenje kvalitetnih odluka nalazi na nižim organizacijskim razinama kod stručnjaka i izvršitelja poslova. Poznato je da najbolji način svladavanja otpora promjenama jest uključivanje onih na koje se promjene odnose u cijeli proces.[117]

Organizacijska kultura- Važni su činitelji motivacije i socijalna klima i kultura

[117] Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić., R.: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik Vol. 7, No. 2 (2013) str. 215-216.

koje vladaju u organizaciji. Neposredna socijalna okolina, pritisak i odrška dobrom radu potiču sve sudionike na bolji rad. . Organizacijska kultura je onaj segment organizacije koji zaposlenima šalje „signale“ o tome što je poželjno, a što nepoželjnoponašanje i što se u konkretnoj organizaciji cijeni i vrednuje.

Kultura koja potiče visoko motivaciju ima sljedeće obilježja:[118]

- Veže svoje temeljne vrijednosti uz ljude, kvalitetan rad i usloge potrošaćima i klijentima
- Osigurava velik prostor i prilagođava se potrebama i zahtjevima sposobnih i kreativnih ljudi
- Razvija klimu koja ; potiće nagrađivane kreativnosti i inovatorima daje velike nagrade, ne kažnjava pogreške, potiče preuzimanje rizika, traži stalno unapređenje, eksperimentiranje i uvođenje promjena
- Stvara neformalnu prijateljsku atmosferu koja naporan rad čini ugodnijim i zabavnijim
- Stvara i širi osjećaj uspjeha, zadovoljstva i ponosa zbog dobrog rada i visoke individualne i organizacijske kvalitet i uspješnosti
- Širi duh zajedništva i brige poduzeća o ludima
- Sve to vodi većoj motivaciji i stvara temeljne pretpostavke za kvalitetan rad svih zaposlenih.

Usavršavanje i razvoj karijere- vrlo je motivirajuće posebno za visokoobrazovane i mlađe zaposlenike. Zaposlenici koji imaju priliku učiti od najboljih, koji imaju izvrsne mentore, koji dobivaju poticajne i izazovne radne učinke i slično, stalno se usavršavaju i razvijaju, a što je nadalje pretpostavka za njhovo napredovanje

Upravljanje pomoću ciljeva- bitna značajka filozofije i važna stretegija suvremenog managementa u podizanju motivacije, kvalitete odluka, potpune uporabe i razvoja ljudskih potencijala, povećanja ukupne fleksibilnosti i brzine reagiranja na promjene u okolini, te neposredne, pragmatične participacije, jest upravljanje i rukovođenje odnosno menadžment pomoću ciljeva (management by objectives), kraće MBO.To je oblik participativnog

[118] https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A155/datastream/PDF/view(07.03.2016)

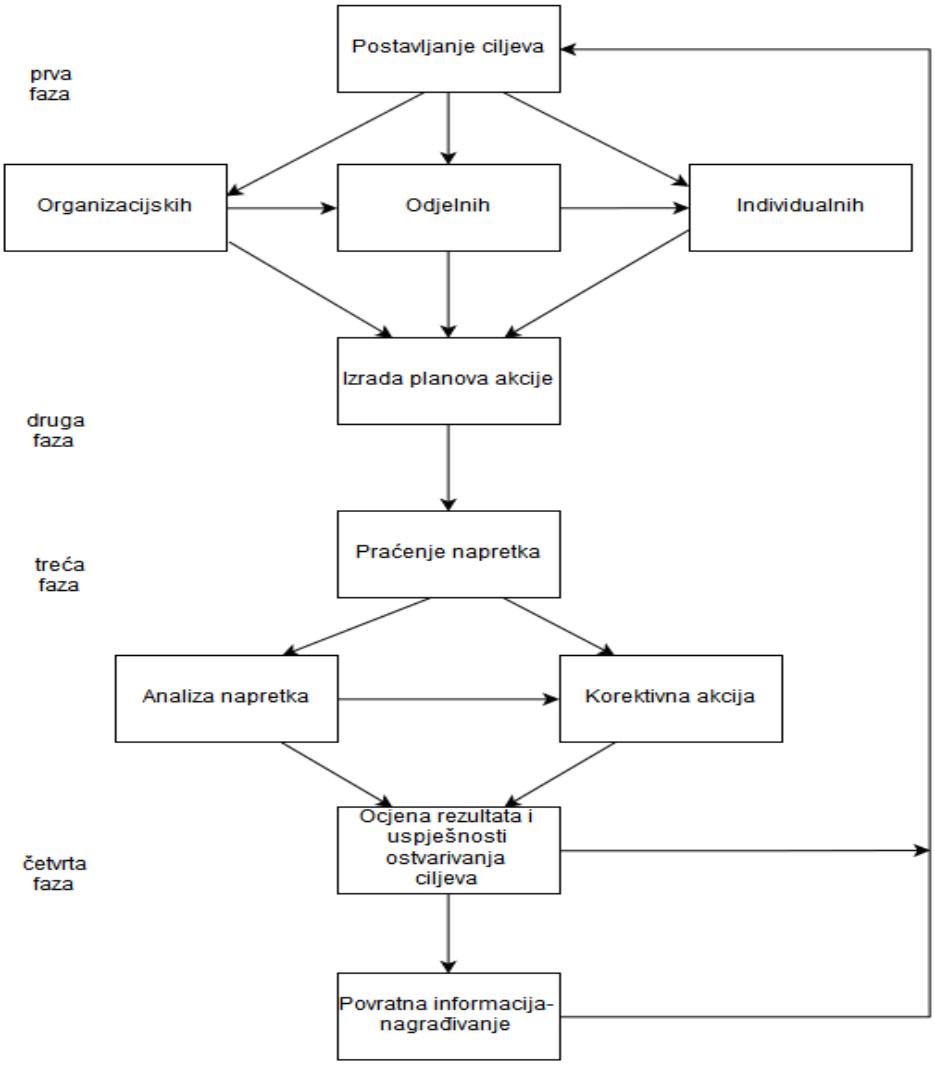
menadžmenta temeljen na procesu „utvrđivanja zadataka i samokontrole“. Radi se o učinkovitoj, odnosno „trećoj najpopularnijoj menadžerskoj tehnici“, ali i specifičnoj filozofiji temeljenoj na sljedećem:

1. analizi specifičnih zahtjeva menadžerskog posla i teškoća s kojima se susreće

2. određenom shvaćanju čovjekova djelovanja, motivacije i ponašanja

3. osiguravanju maksimalnih rezultata, jer iz objektivnih zahtjeva izvodi osobne zadatke pojedinaca

Taj pristup zamjenjuje vanjsku kontrolu „snažnijom, efikasnijom i preciznijom kontrolom iznutra, samokontrolom“. On je istodobno po svim svojim značajkama jedna od najdjelotvornijih strategija motivacije i podizanja individualne i grupne motivacije i uspješnosti.Upravljanje pomoću ciljeva pristup je kojim se kroz suradnju i participaciju svih zainteresiranih postavljaju organizacijski, odjelni i individualni ciljevi koji čine temelj za utvrđivanje planova aktivnosti za njihovo ostvarivanje, praćenje, procijenu i nagrađivanje uspješnosti. Jednostavnije, to je metoda kojom manageri i zaposleni zajedno određuju ciljeve za svaku jedinicu, projekt i osobu i upotrebljavaju ih za praćenje njihove uspješnosti. Radi se o menađerskom pristupu i strategiji koja upotrebljava organizacijeke ciljeve kao primarno sredstvo upravljanja i rukovođenja organizacijom, ali i motiviranja i usmejravanja individualnog ponašanja i uspješnosti. Uključuje specificiranje ciljeva na svim razinama polazeći od ciljeva poduzeća iz kojih derivira operacioanalizira ciljeve vrhovnog managementa, organizacijskih jedinica , grupa i pojedinaca. Bitnu dimenziju čini participacija u svim fazama pa i postavljanju standarda koji će se upotrebljavati za procjenu dobivenih rezultata. Svrha je da se identificiraju područja odgovornosti i standardi ponašanja za svaku jedinicu, s periodičnim pretvaranjem tih ciljeva u mjerljive, vremenski određene ciljeve koji se upotrebljavaju u vođnju organizacijskog ponašanja. Proces upravljanja ima nekoliko faza



Slika 18: Model upravljanja pomoću ciljeva

Izvor: Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,689

Upravljanje pomoću ciljeva u kontekstu motiviranja i nagrađivanja ima tri temeljne uloge, odnosno načina djelovanja na motivaciju:

1. Ciljevi i njihovo ostvarivanje objektivan su pokazatelj radne uspješnosti i time osnova za nagrađivanje, distribuiranje i diferenciranje materijalnih i drugih nagrada zaposlenima.

2. Ono samo po sebi, kao proces i strategija managementa, ima nezavisni motivacijski potencijal i djelovanje jer integrira, praktično operacionalizira i primjenjuje dvije provjerene strategije motiviranja: Postavljanje ciljeva i participaciju zaposlenih u tome.Ukratko, prakticira participativno postavljanje ciljeva.

3. Ono nužno vodi obogaćivanju posla. Upravljanje ciljevima znači ujedno i delegiranje mnogo ovlasti i odgovornosti za postizanje razultata izvršiteljima posla, te zamjenjuje izvanjsku kontrolu samokontrolom.

6.3 Postavljanje ciljeva –teorijska i motivacijska osnova MBO-a[119]

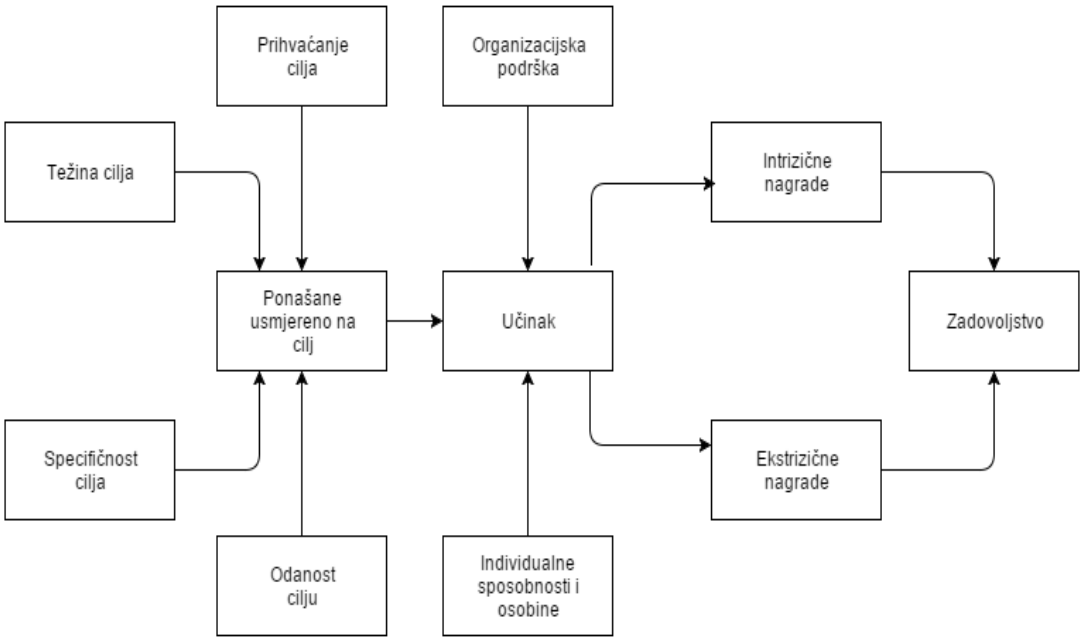
Postavljanje ciljeva obično se smatra osebnom cjelovitom teorijom motivacije koja, može se reći, zbog svoje jednostavnosti i provokativnosti ima najveću empirijsku provjeru i podršku. Temeljna pretpostavka ugrađena u tu teoriju jest da što su ciljevi viši, to će biti viši rezultat odnosno uspješnost. Ideju o važnosti ciljeva za motivaciju , a time i bolju uporabu ljudskih potencijala, razvija već Likert apledirajući za njihovo partcipativno postavljanje. Njegova polazišta jesu: prvo, treba postavljati visoke ciljeve i drugo, motivacija za ostvarivanje tih ciljeva veća je ako oni na koje se odnose sudjeluju u njihovu postavljanju.U koncepciji podizanja radne motivacije kroz postavljanje ciljeva, ciljevi imaju četri važna motivacijska mehanizma:

- usmjeravaju pažnju i aktivnost na ono što je važno
- raguliraju napor i zalaganje-napor *uložen* u ostvarivanje ciljeva povećava se proporcionalno s njihovom težinom
- povećavaju ustrajnost i održavanje napora u dužem razdoblju njihova ostvarivanja
- jačaju strategiju i planove akcije za njihovo ostvarivanje.

Uvjeti motivacijskog djelovanja ciljeva koje postavlja izvorni model su: *specifičnost ciljeva* i njihova *izazovnost* odnosno težina, ali uz pretpostavku da su ostvarljivi. Teži ciljevi vode boljem učinku nego lagani. U kasnijoj razradi modela dodana su još dva: *prihvaćanje* ciljeva i *odanost* ciljevima. Prihvaćanje ciljeva se odnosi na stupanj u kojem ih osoba prihvaća kao svoje, dok se odanost odnosi na to koliko je osoba osobno, odnosno intrizično, zainteresirana za postizanje ciljeva.

Unatoč tome što je koncepcija postavljanja ciljeva vrlo jednostavna, ne može se razumjeti bez pažljivog planiranja i pripreme.

[119]Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,690-693



Slika 19: Cjelovit model postavljanja ciljeva i njihova motivacijskog djelovanja

Izvor: Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,692

Najbolje rezultate daje pažljivo slijeđenje i razrada ovih koraka:

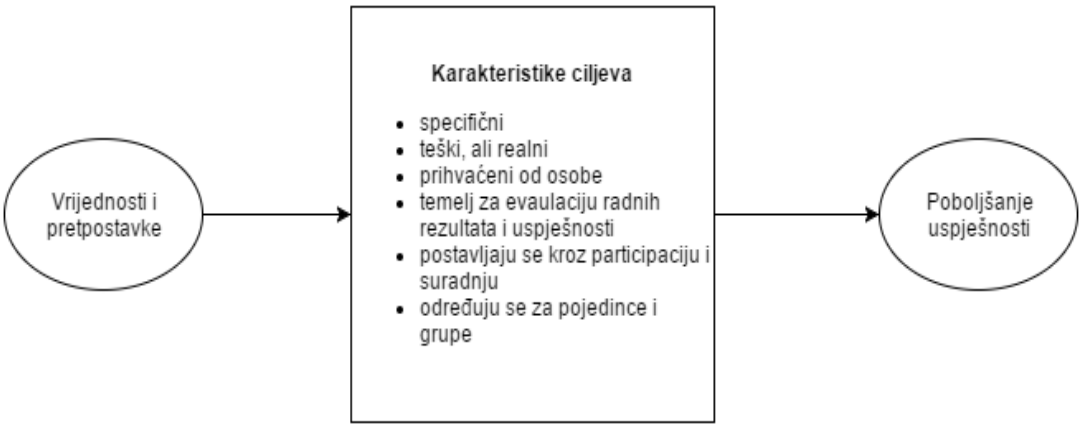
- Postavljanje ciljeva uz uporabu svih relevantnih informacija za postavljanje specifičnih i izazovnih, odnosno teških, ciljeva
- Osiguravanje prihvaćanja i odanosti postavljenim ciljevima
- Pružanje elemenata potpore i podrške, odnosno potrebnih resursa i slobode njihove uporabe u ostvarivanju ciljeva.
- Element koji valja uzeti u razmatranju ciljeva i njihova određenja jesu individualne sposobnosti i osobine.

Mnogo je istraživačkog rada usmjereno na provjeravanje teze i njezine potvrde u nizu laboratorijskih istraživanja o tome da su ciljevi i njihovo postavljanje nezavisan motivacijski faktor koji uzrokuje veće zalaganje i bolje radne rezultate. Jednako tako potvrđuju druge važne elemente teorije postavljanja ciljeva:

prvo, postoji pozitivna linearna povezanost između težine ciljeva i učina, odnosno uspješnosti; pokazuje se da uz prihvaćanje ciljeva, što su ciljevi teži, to je veća uspješnost,

drugo, postavljanje specifičnih ciljeva vodi većem učinku odnosno uspješnosti.

Dakle postavljanje ciljeva ima važnu motivacijsku funkciju i samostalna je i djelotvorna strategija motiviranja za rad i veću radnu uspješnost.



Slika 20: Djelovanje ciljeva na povećanje radne uspješnosti
Izvor: Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,692

6.4 Važnost ciljeva za organizacijski menadžment[120]

Postavljanje o određivanje ciljeva na svim razinama jedan je od najvažnijih zadataka menadžementa. Dobro određeni , kvalitetni ciljevi pretpostavka su i polazište ukupnog djelovanja i od njih počinje proces menadžmenta. Oni su polazište i ključna točka procesa planiranja, organiziranja, vođenja, motiviranja i kontrole. Planovi, organizacijska struktura i slično zapravo su specifični instrumenti ostvarivanja ciljeva. Ciljevi upućuju na željeno stanje, rezultate koje želimo postići, stoga su ključni za organizacijsku, grupnu i individualnu uspješnost.

Ciljevi su izvor motivacije jer potiču ljude na djelovanje . pokazalo se da jasni i izazovni ciljevi često podižu proizvodnost za 10 do 25%.

Moraju biti izazovni i motivirajući, odnosno provocirati i angažirati potencijalne organizacije, grupe i pojedinca. Izazov motivira i potiče aktivitet. Teži , izazovni, posebice demokratski postavljeni ciljevi podižu opći stupanj

[120] Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,693-695

aktiviteta, te ukupnu individualnu i organizacijsku proizvodnost. Izazovni ciljevi potiču razvoj i promjene.

6.5 Participacija zaposlenih-druga bitna odrednica MBO-a

Participacija u postavljanju ciljeva dodatni je činitelj koji povećava njihov motivacijski potencijal. Iako istraživanja ne potvrđuju jednoznačno djelovanje participacije na povećanje učinka, ona poboljšava uspješnost na nekoliko načina:

- suradnja menadžera i njihovih suradnika vodi nužno postavljanju specifičnih ciljeva

- putem participacije postavljaju se viši ciljevi od onih koje postavlja sam menadžer

- participacija osigurava prihvaćanje ciljeva i motivaciju za njihovo ostvarenje.

Ideja integriranja koncepcija postavljanja ciljeva i participacije u cjelovit pristup i strategiju upravljanja pomoću ciljeva temelji se na nekim bitnim spoznajama bihevioralnih znanosti ugrađenih u novi pristup menadžmentu..

Većina ljudi ima potrebe višeg reda; potrebe za moći, autonomijom, kompleksnošću, postignućem, kreativnošću i samoaktualizacijom koje kudikamo više motiviraju nego potrebe opstanka i sigurnosti.

Ljudi žele te potrebe zadovoljiti kroz posao ako im se pruži mogućnost.

Ljudi žele sudjelovati u određenju standarda za vrednovanje svoga rada, imati povratne informacije o njegovim efektima te priznanje, rast i osjećaj postignuća

Ljudi će raditi više i bolje ako određuju vlastite cijeve. Ljudi s višom potrebom postignuća postavljat će izazovnije ciljeve koji mogu nadmašiti one koje bi im postavio management

Menadžment ne može naređivati odanost i osobni razvoj; on se može inicirati samo iznutra. Glavni cilj menadžmenta je razviti klimu koja stimulira ljude.

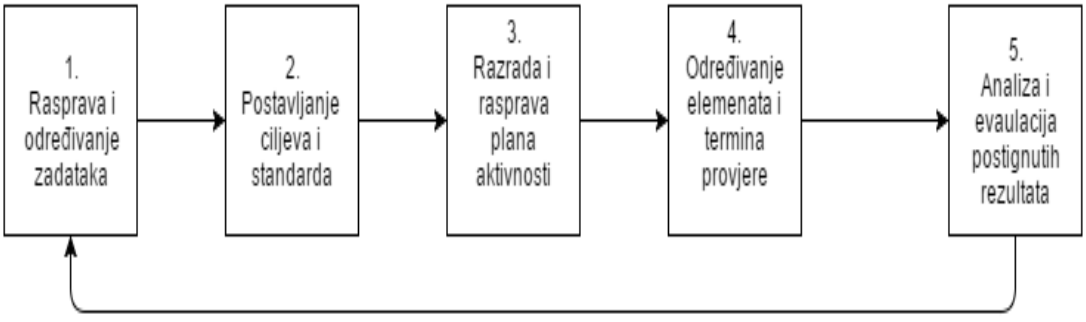
PRETPOSTAVKE	KONCEPT	POSTUPAK
Ljudi bolje rade kad znaju što se od njih očekuje i kad mogu povezati individualne i organizacijske ciljeve	Treba ljudima reći što se od njih očekuje	Razviti specifične mjerljive ciljeve na svim organizacijskim razinama
Ljudi žele sudjelovati u određenju ciljeva	Omogućiti i dopustiti zaposlenima da sudjeluju u postavljanju ciljeva	Uključiti zaposlene u određivanje standarda učinka (performanci)
Ljudi žele znati kako rade	Treba ljudima reći kako rade (dobro ili loše)	Osigurati periodičnu raspravu i ocjenu učinka
Ljudima je potrebno priznanje, rast i osjećaj postignuća u svom poslu	Nagrađivati na temelju postignuća(priznavati i isticati doprinos, dobar rad i sl.)	Nagrađivati na temelju rezultata i uspješnosti

Tablica 9: Pretpostavke na kojima se temelji model upravljanja pomoću ciljeva

Izvor: Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,696

6.6 Proces upravljanja pomoću ciljeva-integracija dimenzija

Osnovno polazište i pretpostavka upravljanja ciljevima jest zajedničko dogovaranje i participacija menadžera i suradnika u pretvaranju organizacijskih ciljeva u specifične individualne zadatke i ciljeve. Dakle naglasak je na dogovaranju i zajedničkom određivanju individualnih ciljeva i zadataka sa svrhom povećanja motivacije i odgovornosti zaposlenih za njihovu realizaciju, ali i kvalitetnije realizacije, te veće individualne i organizacijske uspješnosti.



Slika 21: Proces upravljanja pomoću ciljeva

Izvor: Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,692

Proces upravljanja pomoću ciljeva obuhvaća nekoliko međupovezanih faza:[121]

- Menadžer i zaposleni zajedno raspravljaju i određuju zadatak – svakom u proizvodnji mora biti jasno što je njegov zadatak, kakvi rezultati se od njih očekuju, odnosno svakom treba biti jasan odgovor na pitanja: što je moj posao, koje su moje dužnosti i odgovornosti.

- Postavljanje ciljeva koje treba ostvariti ključni je segment upravljanja pomoću ciljeva.

- Rasprava plana u kojoj treba postići suglasnost o ciljevima, mogućnostima i pretpostavkama njihove realizacije te programu aktivnosti. Određivanje elemenata, točaka i razdoblja provjere ostvarivana zadataka i ciljeva, te utvrđivanje progresa i eventualnih problema u realizaciji, potrebe redefiniranja ciljeva zbog promjene uvjeta ili događaja izvan kontrole poduzeća. –

Evaluacija rezultata. Na kraju planiranog razdoblja menadžer i izvršitelj zajedno analiziraju postignute i uspoređuju ih s postavljenim ciljevima.

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Napor menadžera i suradnika je usredotočen na aktivnosti koje vode postizanju cilja Može poboljšati uspješnost na svim organizacijskim razinama Minimizira krize i poboljšava managment Povećava motivaciju zaposlenih Omogućuje bolju integraciju individualnih, grupnih i organizacijskih ciljeva Intenzivira komunikacije i koordinaciju Omogućuje individualni razvoj	Zahtjeva mnogo vremena Loši odnosi između poslodavca i zaposlenih reduciraju djelotvornost MBO-a Operativni (kratkoročni) ciljevi mogu zamjeniti strategijske (dugoročne) ciljeve Može voditi tome da se svatko usredotoči samo na svoje zadatke i ciljeve Previše "papirnatoga posla" može gušiti MBO Objektivne teškoće postavljanja specifičnih i mjerljivih ciljeva Potencijalna opasnost usvajanja logike "cilj oprevdava sredstvo"

[121] https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A155/datastream/PDF/view(07.03.2016)

Tablica 10: Prednosti i nedostaci upravljanja pomoću ciljeva
Izvor: Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,699

Fleksibilno radno vrijeme: podrazumijeva promjenjivi radni raspored, zaposlenici imaju mogućnost da sami izaberu vrijeme početka i završetka rada, kao i vrijeme pauze.Na toj osnovi oblikovan je radni dan koji se sastoji od dva dijela- zajedničko vrijeme obavezne prisutnosi na poslu (obično 5-6 sati) i fleksibilno vrijeme (na početku i na kraju dana).[122] Takav oblik radnog vremena ne može se primjenjivati na svim radnim mjestima, najpogodnija je primjena na stručnim, menađerskim i službeničkim poslovima, dok nije primjenjivo na proizvodnim zanimanjima. Fleksibilno radno vrijeme utiče na povećan moral radnika. Povećava se produk-tivnost rada i opšte zadovoljstvo radnika. Ovaj oblik vodi boljoj organizaciji radnog vremena, smanjuju se kašnjenja i izostanci sa posla. Zaposleni imaju veću mogućnost da usklade obaveze na poslu sa privatnim životom. Smanjuje se preopterećenje po-slom zaposlenih, dozvoljava im se da rade kada se osjećaju najodmornije. Povećava se osjećaj lične kontrole kod zaposlenih nad radnim okruženjem.

RANG	PREDNOSTI	NEDOSTACI
1	Poboljšava stavove i moral zaposlenih	Nedostatak nadzora tijekom svih sati rada
2	Pomaže zaposlenim roditeljima	Ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno vrijeme
3	Smanjuje prometne gužve	Može uzrokovati da u određeno vrijeme bude nazočno premalo ljudi
4	Povećava proizvodnost	Problem je usklađivanje zaposlenih čiji output je input za druge
5	Rješava zakašnjavanje	Problem dogovaranja vremena sastanka
6	Pomaže onima koji žele raditi bez ometanja	Zaposleni mogu zlorabiti program fleksibilnog vremena
7	Olakšava zaposlenima dogovaranje obveza izvan rada	Problem je evidentiranje odrađenih sati
8	Smanjuje apsentizam	Teško je planirati radno vrijeme
9	Olakšava slobodne aktivnosti zaposlenih	Nemogućnost koordiniranja projekata
10	Smanjuje fluktaciju	

[122]Buble, Marin: Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011., 141

Tablica 11: Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena

Izvor: Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,702

Priznanje za dobro obavljeni posao: osobno priznanje za postignute rezultate i uspjeh u radu, iako je i motivacijski poticaj, spada u oblike individualnog nagrađivanja.U pravilu to prizanje treba doći od neposrednog rukovoditelja

Feedback: stupanj u kojem izvršavanje radih aktivnosti koje zahtijeva posao pruža pojedincima izravne i jasne informacije o njihovim rezultatima i uspješnosti. Feedback je vrlo važan uvijet za uspiješno ostvarenje ciljeva. Pruža informacije zaposlenim o posljedicama njihovog rada i ponašanja. Na osnovu njih zaposleni dobivaju informacije jesu li rezultati njihovog rada u skladu sa očekivanim, bolji ili lošiji od očekivanih. Pružanje povratnih informacija o ostvarenom učinku dovodi do veće motivaciju i zalaganja zaposlenika. Ako zaposlenik ne dobiva povratne informacije o obavljenom poslu, on neće biti siguran radi li posao dobro, treba li tako nastaviti, ili je možda potrebno nešto promijeniti. To može smanjiti njegovo samopouzdanje i demotivirati ga za posao.

Nedostatak povratnih informacija zaposlenima o tome kako rade, frustrira te često negativno utječe na njihov učinak i radnu uspješnost. Povratna informacija o radu i radnoj uspješnosti ima više funkcija: povećava motivaciju, pojačava samopouzdanje, omogućava profesionalni razvoj, pojašnjava očekivanja i standarde uspješnosti, ima funkciju potrkepljenja poželjnih oblika ponašanja, vodi uspostavljanju otvorenih odnosa i međusobnog povjerenja, pruža podršku i pomoć saradnicima, poučava o tome kako treba raditi i govori o tome da se rad prati i cijeni.[123]

Da bi povratna informacija imala pozitivno motivacijsko djelovanje , treba zadovoljiti neke temeljne pretpostavke:[124]

- Točna i objektivna

- Pravodobna, konkretna i usmjerena na ponašanje, a ne kao osoba

- Iskrena, vjerodostojna i dosljedna

[123]Bahtijarević–Šiber,F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 705

[124]https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A155/datastream/PDF/view(07.03.2016)

- Pozitivna povratna informacija treba biti javna,a negativna „u četri oka“

- Poticati na veće rezultate i usmjeravanje

7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA S DISKUSIJOM

Cilj ankete je saznati koji čimbenici i strategije nematerijalne motivacije postoje, te koji čimbenici i strategije nematerijalne motivacije su važni zaposlenicima različitih grana u gospodarstvu Varaždinske i Međimurske županije.

7.1. Tematika ankete

Za izradu ankete osiguralo se 18 ključnih čimbenika nematerijalne motivacije i 17 ključnih strategija nematerijalne motivacije. Anketa je podjeljena u 3 dijela.

U prvom dijelu (Slika 22) ankete traže se reprezentativni podaci vezani uz gospodarstvo, te je odabrano 8 ključnih skupina djelatnosti za slanje ankete:

1. Pojedinačna i maloserijska proizvodnja

2. Procesna industrija

3. Uslužne djelatnosti i logistike

4. Usluge javne uprave

5. Usluge komunalnih i javnih poduzeća

6. Samostalna profesija (odvjetnici, zubari, slobodni umjetnici)

7. Poljoprivrednici i ribari

8. Obrazovanje

Za analizu je bilo zanimljivo kako razmišljaju o nematerijalnoj motivaciji ključni ljudi u organizaciji, u odnosu na ostale zaposlene u organizaciji, pa su upitnik ispunjavali:

1. Top menadžer (direktor, predstavnik uprave, uprava)

2. Srednji menadžment

3. Niži menadžment (poslovođa, voditelj odjela)

4. Službenik, uključujući i bolničke sestre

5. Samostalni stručnjak u odjelu proizvodnje (kontrolor, tehnolog, informatička potpora)

6. Zaposlenik u neproizvodnom sektoru (prodaja, logistika, računovodstvo, nabava)

7. Zaposlenik u procesu proizvodnje (održavanje, montaža, priprema, strojna obrada, površinska obrada)

Od navedenih zahtjeva u prvom dijelu ankete tražilo se još nekoliko informacija (veličina organizacije, certificiranost), koji će koristiti za daljnju statističku obradu podataka i nisu predmet istraživanja ovog rada (vidi sliku 22)

Drugi dio ankete (Slika 23) bavi se čimbenicima nematerijalne motivacije. Postavlja se pitanje koji čimbenici nematerijalne motivacije su važni zaposleniku organizacije, te je pitanje koji čimbenici nematerijalne motivacije postoje u organizaciji.

Treći dio ankete (Slika 24) bavi se strategijama nematerijalne motivacije. Postavlja se pitanje koje strategije nematerijalne motivacije su važne zaposleniku organizacije, te pitanje koje strategije nematerijalne motivacije postoje u organizaciji.

1. **U kojem području se nalazi vaše poduzeće? (zaokružite)**

   1. Pojedinačna i maloserijska proizvodnja
   2. Procesna industrija
   3. Uslužne djelatnosti i logistike
   4. Usluge javne uprave
   5. Usluge komunalnih i javnih poduzeća
   6. Samostalna profesija (odvjetnici, zubari, slobodni umjetnici)
   7. Poljoprivrednici i ribari
   8. Obrazovanje

2. **Vaše poduzeće spada u rang: (zaokružite)**

   1. Malo
   2. Srednje
   3. Veliko

3. **Da li vaše poduzeće (organizacija) posjeduje neki od certifikata? (zaokružite)**

   DA NE U fazi uvođenja (koji?)

   1. ISO 9001
   2. ISO 14000
   3. ISO 22000
   4. ISO 27000
   5. Ostali certifikati ili akreditacije (nabrojati)

4. **Dali u vašem poduzeću (organizaciji) postoji odijel za ljudske potencijale? (zaokružite)**

   DA NE

5. **Vaše mjesto u organizaciji je: (zaokružite)**

   1. Top menadžer (direktor, predstavnik uprave, uprava)
   2. Srednji menadžment
   3. Niži menadžment (poslovođa, voditelj odjela)
   4. Službenik, uključujući i bolničke sestre
   5. Samostalni stručnjak u odjelu proizvodnje (kontrolor, tehnolog, informatička potpora)
   6. Zaposlenik u neproizvodnom sektoru (prodaja, logistika, računovodstvo, nabava)
   7. Zaposlenik u procesu proizvodnje (održavanje, montaža, priprema, strojna obrada, površinska obrada)

6. **Zaokružite Vašu stručnu spremu:**

   1. OŠ
   2. SSS
   3. Viša škola, prvostupnik
   4. Visoka škola, mag, dipl
   5. Magisterij
   6. Doktorat

7. **Ocijenite Vaša mjesečna primanja:**
   1. Ispodprosječna
   2. Prosječna
   3. Iznadprosječna

8. **Vaš spol: (zaokružite)**
   1.Muškarac 2. Žena

Slika 22: Prvi dio ankete

9. U koju dobnu skupinu spadate:

1. Do 20 god.
2. 21-30
3. 31-40
4. 41-50
5. 51-60
6. 60 i više godina

1. Molim Vas da ocijenite po Vašem mišljenju važnost čimbenika nematerijalne motivacije (1- potpuno nevažno, 5 – jakovažno)

1. Zanimljiv posao	1	2	3	4	5
2. Puno poštovanje za obavljeni posao	1	2	3	4	5
3. Osjećaj da sam u tijeku sa zbivanjima	1	2	3	4	5
4. Sigurnost posla	1	2	3	4	5
5. Promocija i razvoj u organizaciji	1	2	3	4	5
6. Dobri radni uvjeti	1	2	3	4	5
7. Stručno obrazovanje, seminari	1	2	3	4	5
8. Osobna lojalnost menadžera	1	2	3	4	5
9. Disciplina s puno takta	1	2	3	4	5
10. Suosjećanje u osobnim problemima	1	2	3	4	5
11. Fleksibilno radno vrijeme	1	2	3	4	5
12. Priznavanje uspjeha	1	2	3	4	5
13. Sudjelovanje u odlučivanju	1	2	3	4	5
14. Povratna informacija	1	2	3	4	5
15. Motiviranje i samomotiviranje	1	2	3	4	5
16. Status u poduzeću	1	2	3	4	5
17. Socijalna klima	1	2	3	4	5
18. Organizacijska kultura	1	2	3	4	5
19. Upišite Vama važan čimbenik (koji nije naveden)					

2. Koji čimbenici nematerijalne motivacije postoje u Vašem poduzeću (stavite X u kućice)

	DA	NE	PONEKAD
1. Zanimljiv posao			
2. Puno poštovanje za obavljen posao			
3. Osjećaj da sam u tijeku sa zbivanjima			
4. Sigurnost posla			
5. Promocija i razvoj u organizaciji			
6. Dobri radni uvjeti			
7. Stručno obrazovanje, seminari			
8. Osobna lojalnost menedžera			
9. Disciplina s puno takta			
10. Suosjećanje u osobnim problemima			
11. Fleksibilno radno vrijeme			
12. Priznavanje uspjeha			
13. Sudjelovanje u odlučivanju			
14. Povratna informacija			
15. Motiviranje i samomotiviranje			
16. Status u poduzeću			
17. Socijalna klima			
18. Organizacijska kultura			

Slika 23: Drugi dio ankete

3. Koje od navedenih strategija motivacije postoje u Vašem poduzeću (stavite X u kućicu)

	DA	NE	PONEKAD
1. Visoka proizvodnost stručnih radnika			
2. Viša kvaliteta proizvoda i usluga			
3. Više ideja i sugestija			
4. Timski rad			
5. Veća fleksibilnost			
6. Veće zadovoljstvo poslom			
7. Manje apsentizma (potrebno manje obučavanje)			
8. Manje fluktuacije (lakše je zamjeniti radnika)			
9. Obogaćivanje posla (više različitih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije)			
10. Dizajniranje posla (korištenje invidualnih mogućnosti i potencijala)			
11. Participacije (uključivanje u proces odlučivanja i rješavanja različitih problema)			
12. Organizacijska kultura (socijalna klima i kultura koje vladaju organizacijom)			
13. Usavršavanje i razvoj karijere			
14. Upravljanje pomoću ciljeva			
15. Fleksibilno radno vrijeme			
16. Priznanje za dobro obavljeni posao			
17. Feedback (povratna informacija)			

4. Molim Vas da ocijenite po Vašem mišljenju važnost strategija motivacije (1- potpuno nevažno, 5 – jako važno)

1. Visoka proizvodnost stručnih radnika	1	2	3	4	5
2. Viša kvaliteta proizvoda i usluga	1	2	3	4	5
3. Više ideja i sugestija	1	2	3	4	5
4. Timski rad	1	2	3	4	5
5. Veća fleksibilnost	1	2	3	4	5
6. Veće zadovoljstvo poslom	1	2	3	4	5
7. Manje apsentizma	1	2	3	4	5
8. Manje fluktuacije	1	2	3	4	5
9. Obogaćivanje posla	1	2	3	4	5
10. Dizajniranje posla	1	2	3	4	5
11. Participacije	1	2	3	4	5
12. Organizacijska kultura	1	2	3	4	5
13. Usavršavanje i razvoj karijere	1	2	3	4	5
14. Upravljanje pomoću ciljeva	1	2	3	4	5
15. Fleksibilno radno vrijeme	1	2	3	4	5
16. Priznanje za dobro obavljeni posao	1	2	3	4	5
17. Feedback (povratna informacija)	1	2	3	4	5
18. Upišite Vama važnu strategiju motivacije (a da nije navedena)					

Slika 24: Treći dio ankete

7.2. Analiziranje ankete prema hipotezama

U istraživanju je sudjelovalo 793 ispitanika unutar 8 odabranih ključnih djelatnosti u gospodarstvu Varaždinske i Međimurske županije. Djelatnosti smo podijelili u 4 skupine:

1. Pojedinačna i maloserijska proizvodnja, Poljoprivrednici i ribari

2. Procesna industrija

3. Uslužne djelatnosti i logistike, Samostalna profesija(odvjetnici, zubari, slobodni umjetnici)

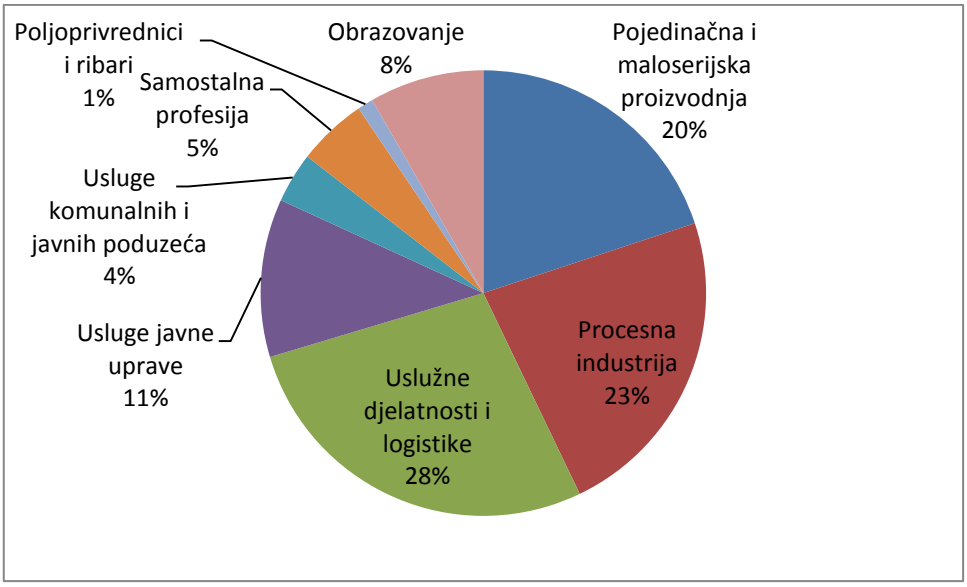
4. Usluge javne uprave, Usluge komunalnih i javnih poduzeća, Obrazovanje

Uzevši u obzir područje u kojem se nalazi poduzeće unutar skupina od ukupnog broja ispitanih najveći postotak zaposlenih je u trećoj skupini, njih 33% (uslužne djelatnosti 28%, samostalna profesija 5%) , zatim 23% ispitanih zaposleno je u drugoj skupini djelatnosti, njih 23% u četvrtoj skupini (usluge javne uprave 11%, obrazovanje 8%, usluge komunalnih i javnih poduzeća 4%), i najmanji postotak od 21% je u prvoj skupini (pojedinačna i maloserijska proizvodnja 20%, poljoprivrednici i ribari 1%)

SKUPINE DJELATNOSTI	BROJ ISPITANIH PO DJELATNOSTI	UKUPNO %
Pojedinačna i maloserijska proizvodnja Poljoprivrednici i ribari	158 9	21
Procesna industrija	182	23
Uslužne djelatnosti i logistike, Samostalna profesija(odvjetnici, zubari, slobodni umjetnici)	218 40	33
Usluge javne uprave Usluge komunalnih i javnih poduzeća Obrazovanje	91 29 66	23

Tablica 12: Broj ispitanih zaposlenika prema odeđenim skupinama djelatnosti

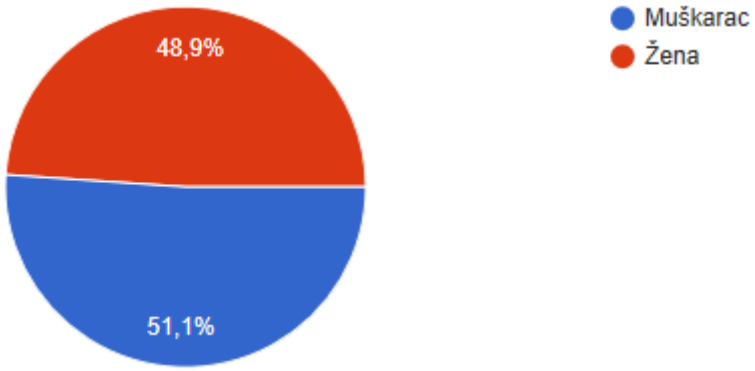
Izvor: Izračun autora prema podacima ankete



Slika 25: Postotak ispitanih zaposlenika prema području u kojem se nalazi poduzeće

Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

STRUKTURA ZAPOSLENIH PREMA SPOLU

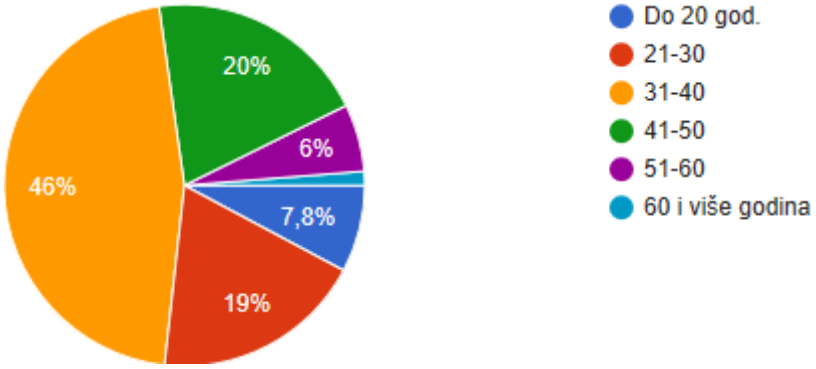


Slika 26. Struktura zaposlenih prema spolu

Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Od ukupno 793 ispitanika u anketi je sudjelovalo 48,9% ženski ispitanica,dok je muških ispitanika bilo 51,1%

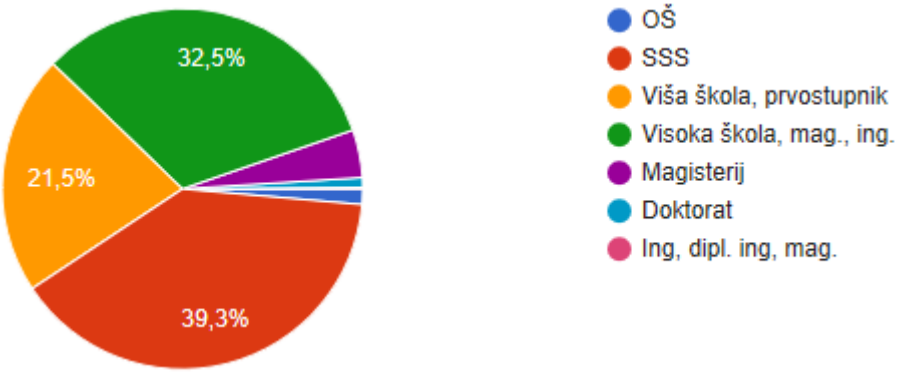
DOBNA SKUPINA ZAPOSLENIKA



Slika 27. Struktura ispitanika po dobnim skupinama
Izvor: Izračun autora po dobnim skupinama

U upitniku su ispitanici podijeljeni u 6 dobnih skupina. Gledajući dobnu strukturu ispitanih zaposlenika vidljivo je da se najveći broj ispitanika nalazi u dobi između 31-40 godine, njih 46%, dok su skupine 21-30, njih 19% i skupina 41-50, njih 20% podjednake. Najmanje ih je zaposleno u skupini 60 i više godina, njih 1,3%.

STRUKTURA ZAPOSLENIKA PREMA OBRAZOVANJU

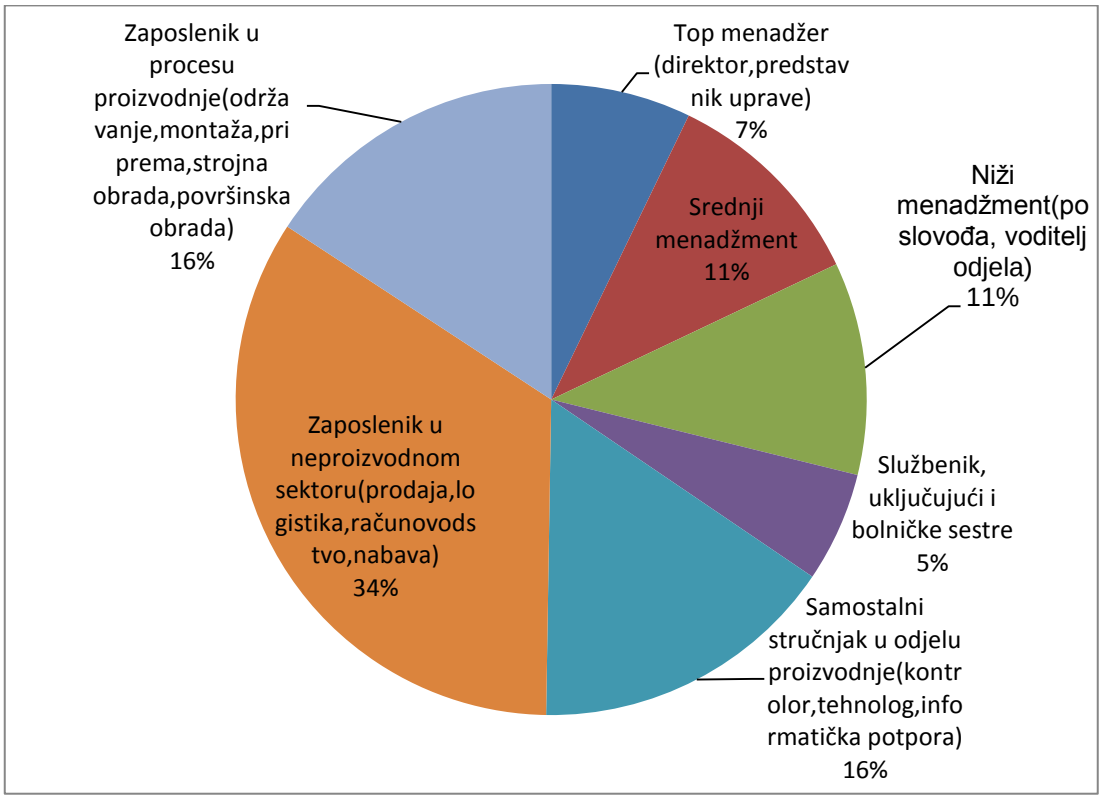


Slika 28. Struktura ispitanika prema obrazovanju
Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Iz dobivenih rezultata vidljivo je da najveći broj zaposlenih ima srednjoškolsko obrazovanje, njih 39,3%, dok ih je najmanje sa završenim

doktoratom, nijh 0,9%. Iz analize ispitanika prema obrazovanju vidljivo je da veliki postotak zaposlenih ima završenu visoku školu, njih 32,5%, dok 21,5% ima završenu višu školu (prvostupnik). Prema toj analizi vidljivo je da sve veći broj mladi nastavlja sa školovanjem, te da je visokoškolsko obrazovanje sve više važniji čimbenik pri pronalasku radnog mjesta i zapošljavanju mladih.

STRUKTURA ZAPOSLENIKA PREMA MJESTU RADA U PODUZEĆU

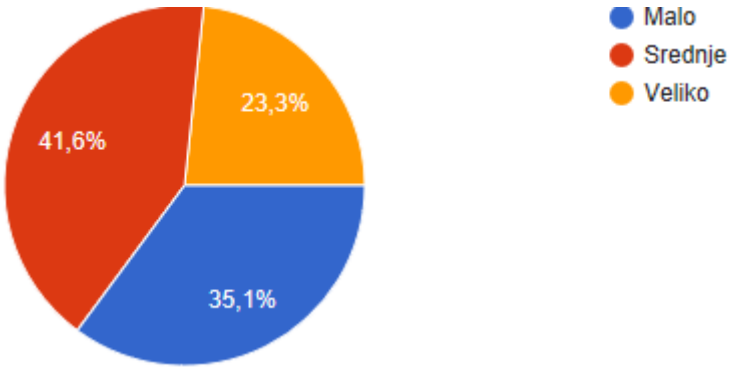


Slika 29. Postotak ispitanih zaposlenika prema mjestu rada u poduzeću
Izvor:Izračun autora prema podacima ankete

Prema analizi ispitanika prema mjestu rada u poduzeću anketi je pristupio najveći broj ispitanika iz područja neproizvodnog sektora (prodaja, logistika, računovodstvo, nabava) njih 34%, zatim 15,8% zaposlenici iz područja procesa proizvodnje (održavanje, montaža, priprema, strojna obrada, površinska obrada), i 15,8% iz područja samostalni stručnjak u odjelu proizvodnje(kontrolog, tehnolog, informatička potpora). Iz područja menadžmenta anketi je pristupilo 7,2% top menadžera(direktor, predstavnik uprave, uprava), 10,8% srednji menadžment i 10,9% niži menadžment

(poslovođa, voditelj odjela). U anketi su još sudjelovali zaposleni službenici, uključujući i bolničke sestre u postatku od 5,6% od ukupno isptanih zaposlenika različitih djelatnosti u gospodarstvu Varaždinske i Međimurske županije.

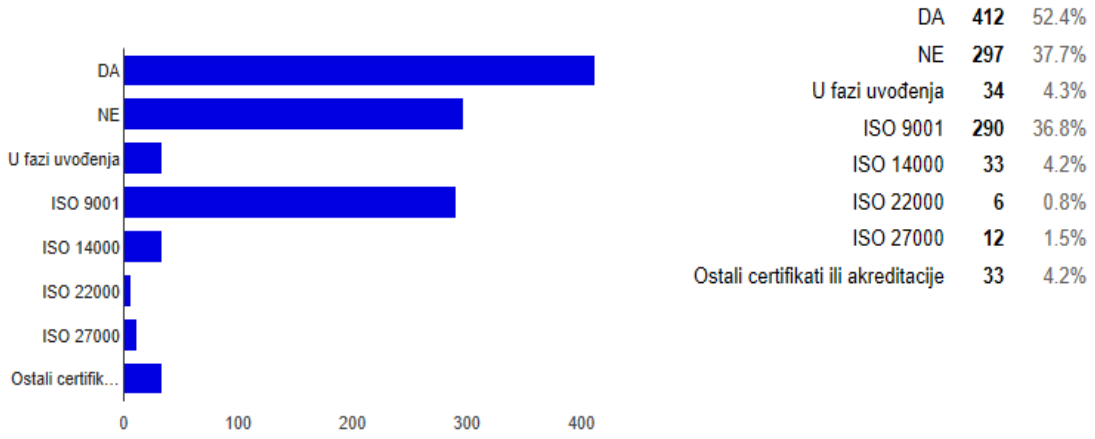
STRUKTURA ZAPOSLENIH PREMA RANGU PODUZEĆA



Slika 30. Struktura zaposlenih prema rangu poduzeća
Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Iz analize je vidljivo da se naveći postotak zaposlenih, njih 41,6% nalazi u srednjem poduzeću, a najmanje 23,3% u velikim poduzećima, dok je u malom poduzeću zaposleno 35,1% ispitanika.

Na pitanje „Posjeduje li vaše poduzeće neki certifikat?“ , 412 ispitanika odgovorilo je sa DA, njih 297 sa NE, i 34 ispitanika je odgovorilo da je u fazi uvođenja. Najviše ispitanika odgovorilo je da poduzeće posjeduje certifikat ISO 9001. Uz navedene certifikate u anketi ispitanici su dodatno naveli ISO 13616:2007, ISO 3834/2, ISO 14001, HASAP, ISO 27001, HACCP, HSLAL, IFS, BRC, GMP, HALAL, SSOP, GOTS, ISO/EN 13485, ISO 18001, ISO 3838-2, DIN 18800, EN 10090E, ISO 22716:2008, ISO 50001, OHSAS 18001



Slika 31. Certifikati poduzeća prema broju ispitanika
Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

S obzirom na tematiku našeg istraživanja i današnjeg sve većeg značaja razvoja menadžmenta ljudskih potencijala radi postizanja što veće konkurentske sposobnosti i vrijednosti poduzeća zanimljivo je da je na pitanje „Postoji li u vašem poduzeću odjel za ljudske potencijale „ od ukupnog broja ispitanika njih 506 odgovorilo sa NE, a 283 sa odgovorom DA, a 4 ispitanika nisu odgovorila na pitanje.

7.2.1. Hipoteza 1: „Ispitanici pridaju različit značaj važnosti različitim čimbenicima nematerijalne motivacije“

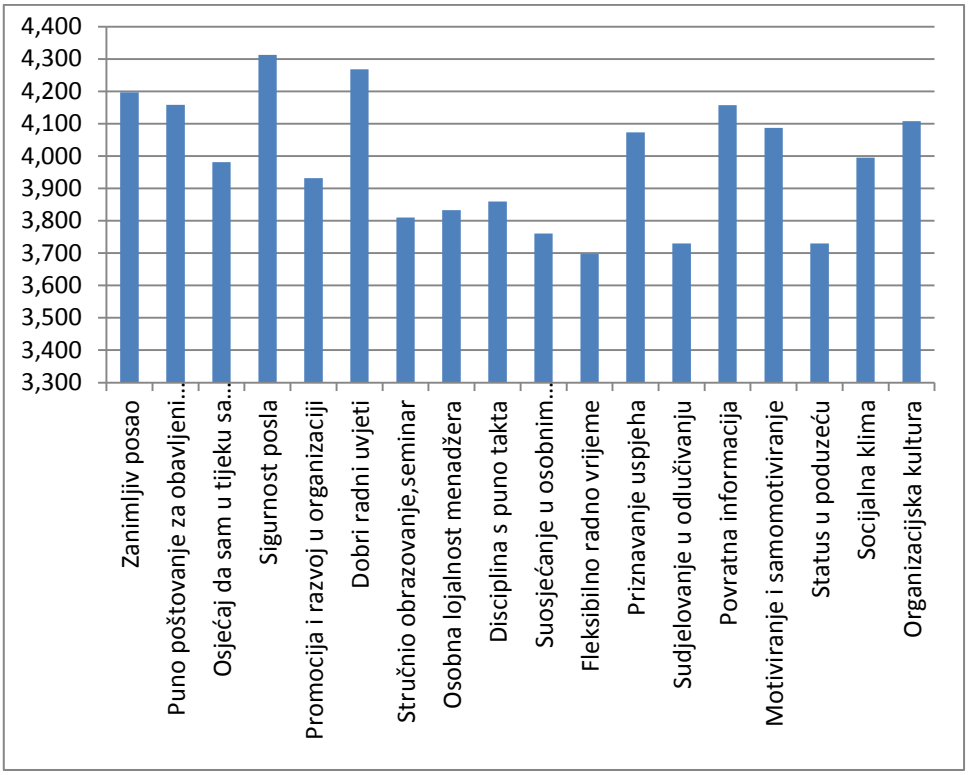
Hipoteza se potvrđuje sukladno analizi o važnosti čimbenika nematerijalne motivacije među zaposlenicima različitih djelatnosti u gospodarstvu Varaždinske i Međimurske županije.

VAŽNOST ČIMBENIKA NEMATERIJALNE MOTIVACIJE ISPITANICIMA	OCJENA
Zanimljiv posao	4,238
Puno poštovanje za obavljeni posao	4,186
Osjećaj da sam u tijeku zbivanja	4,007
Sigurnost posla	4,287
Promocija i razvoj u organizaciji	3,987
Dobri radni uvjeti	4,290

Stručno obrazovanje, seminari	3,836
Osobna lojalnost menadžera	3,871
Disciplina s puno posla	3,876
Suosjećanje u osobnim problemima	3,735
Fleksibilno radno vrijeme	3,713
Priznavanje uspjeha	4,129
Sudjelovanje u odlučivanju	3,822
Povratna informacija	4,154
Motiviranje i samomotiviranje	4,139
Status u poduzeću	3,812
Socijalna klima	4,057
Organizacijska kultura	4,136

Tablica 13: Važnost čimbenika nematerijalne motivacije ispitanicima
Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Ispitanicima je u anketi bilo ponuđeno 18 različitih čimbenika nematerijalne motivacije te su zamoljeni da procjene važnost navedenih čimbenika, na ljestvici od 1 do 5, pri čemu je 1 označavalo „potpuno nevažno“, a 5 „potpuno važan čimbenik“. Najveće prosječne vrijednosti imaju čimbenici „dobri radni uvijeti“ (M=4,290), zatim „sigurnost posla“ (M=4,287), „zanimljiv posao“ (M=4,238), te „puno poštovanje za obavljeni posao“ (M=4,186). A najmanju važnost za ispitanike imaju čimbenici „fleksibilno radno vrijeme“ (M=3,713) i čimbenik „suosjećanje s osobnim problemima“ (M=3,735).



Slika 32: Važnost čimbenika nematerijalne motivacije ispitanicima
Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Analizom upitnika utvrđeno je da među zaposlenicima najveću važnost nematerijalnih čimbenika imaju čimbenici „dobri radni uvjeti“ i „sigurnost posla“, što nije ništa iznenađujuće u današnje vrijeme kada su zaposlenici suočeni s različitim izazovima kao na primjer usklađivanje privatnog i poslovnog života, dužim radnim vremenom, povećanom razinom stresa, te zbog toga teže raznim dodatnim beneficijama kako bi mogli što kvalitetnije obavljati svoj posao i uskladit ga sa privatnim životom. Također se zbog globalne ekonomske krize i stanja (ne)zaposlenosti u državi, kada je na tržištu rada veliki broj nezaposlenih osoba koje ih mogu zamjeniti čimbenik „sigurnost polsa nalazi na drugom mjestu prema rezultatima istraživanja.

Na temelju razultata ankete zaključeno je da se zaposlenici razlikuju po potrebama i načinu njihovog zadovoljenja, stoga je glavni zadatak nadređenih upoznati preferencije svakog zaposlenika kako bi mogli upotrijebiti primjerene čimbenike motivacije u svojoj organizaciji.

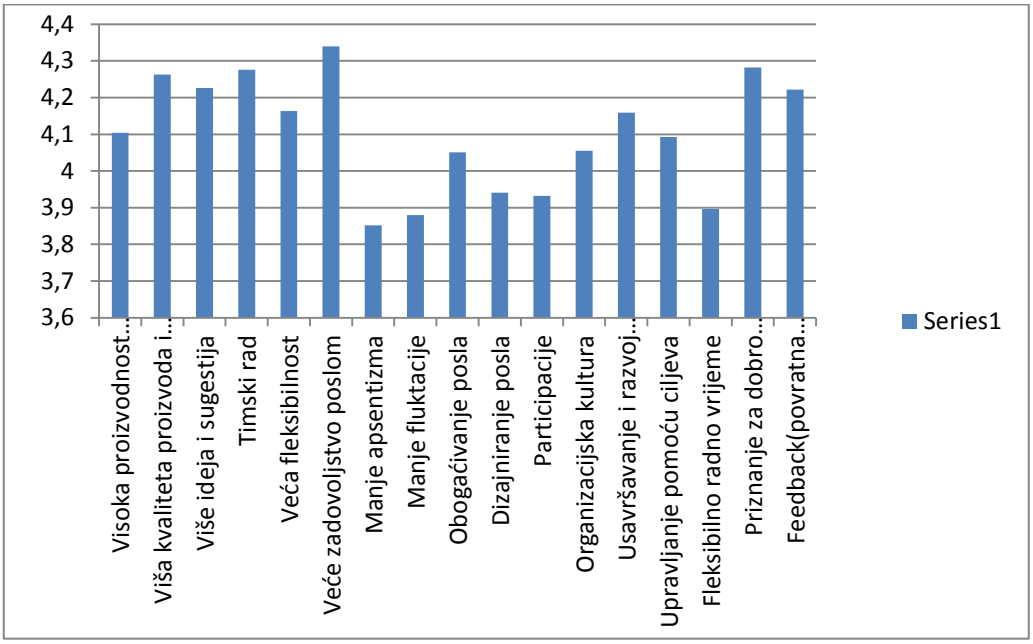
7.2.2. Hipoteza 2: „Ispitanici pridaju različit značaj važnosti različitim strategijama nematerijalne motivacije“

Hipoteza se potvrđuje sukladno analizi o važnosti strategija nematerijalne motivacije među zaposlenicima različitih djelatnosti u gospodarstvu Varaždinske i Međimurske županije.

VAŽNOST STRATEGIJA NEMATERIJALNE MOTIVACIJE ISPITANICIMA	OCJENA
Visoka proizvodnost stručnih radnika	4,104
Viša kvaliteta proizvoda i usluga	4,263
Više ideja i sugestija	4,226
Timski rad	4,276
Veća fleksibilnost	4,163
Veće zadovoljstvo poslom	4,34
Manje apsentizma	3,852
Manje fluktuacije	3,88
Obogaćivanje posla	4,051
Dizajniranje posla	3,941
Participacije	3,932
Organizacijska kultura	4,055
Usavršavanje i razvoj karijere	4,159
Upravljanje pomoću ciljeva	4,093
Fleksibilno radno vrijeme	3,896
Priznanje za dobro obavljeni posao	4,282
Feedback (povratna informacija)	4,222

Tablica 14: Važnost strategija nematerijalne motivacije ispitanicima
Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Ispitanicima je u anketi bilo ponuđeno 17 strategija nematerijalne motivacije, a njihovu važnost su procijenjivali ocijenama od 1 do 5, pri čemu je 1 označavalo „potpuno nevažna“, a 5 „potpuno važna strategija“. Prema istraživanju ispitanici najveću važnost pridaju strategiji „veće zadovoljstvo poslom“ (M=4,340), te „priznanje za dobro obavljen posao“ (M=4,282), i „timski rad“ (M=4,276), dok najmanju važnost pripisuju strategijama „manje apsentizma“ (M=3,852), i „manje fluktuacije“ (M=3,880)



Slika 33: Važnost strategija nematerijalne motivacije ispitanicima
Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Analizom upitnika ispitanicima najveću važnost ima strategija „veće zadovoljstvo poslom“ jer stavovi zaposlenika prema poslu i veće zadovoljstvo poslom bitno utječu na radnu motivaciju, pa i na cjelokupan život pojedinca. Prema rezultatima ispitanicima je jako bitno osobno priznanje za postignute rezultate i uspjeh u rad kao i rad u timu. Članovi tima udružuju svoje vještine , dijele informacije i donose odluke što pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika. U današnjem vremenu, najuspješnije organizacije većinu poslova obavljaju timski.

Temeljem dobivenih rezultata istraživanja možemo zaključiti da sve ponuđene strategije nematerijalne motivacije imaju određen utjecaj na rad,

no ne smatraju se sve strategije jednako važnima. Za menadžere je važno da neprestano vode računa o motivaciji zaposlenih i to na način da se prakticira individualni pristup svakom zaposleniku jer je svaki pojedinac poseban sa svojom osobnošću, svojim potrebama, očekivanjima i željama. Njihov je zadatak da maksimalno koriste svoje organizacijske sposobnosti kako bi otkrili koje su potrebe za svakog pojedinca dominantne te se time vodili pri izboru strategija motiviranja.

7.2.3. Hipoteza 3: Postoji odstupanje od stavova zaposlenika i stavova menadžera prema važnosti čimbenika nematerijalne motivacije“

Hipoteza se potvrđuje sukladno analizi o važnosti čimbenika nematerijalne motivacije između stavova menadžera i stavova ostalih zaposlenika u različitim djelatnostima u gospodarstvu Vraždinske i Međimurske županije.

ŠTO LJUDI ŽELE U SVOM RADU	RANG PREFERENCIJE ZAPOSLENIH	RANG PREFERENCIJE MENADŽMENTA
Sigurnost posla	4,312 **(1)**	4,136 **(7)**
Dobri radni uvjeti	4,268 **(2)**	4,320 **(3)**
Zanimljiv posao	4,197 **(3)**	4,359 **(1)**
Puno poštovanje za obavljeni posao	4,158 **(4)**	4,340 **(2)**
Povratna informacija	4,157 **(5)**	4,107 **(8)**
Organizacijska kultura	4,108 **(6)**	4,087 **(9)**
Motiviranje i samomotiviranje	4,087 **(7)**	4,233 **(5)**
Priznavanje uspjeha	4,073 **(8)**	4,262 **(4)**
Socijalna klima	3,990 **(9)**	4,146 **(6)**
Osjećaj da sam u tijeku sa zbivanjima	3,981 **(10)**	4,058 **(11)**
Promocija i razvoj	3,932 **(11)**	4,049 **(12)**
Disciplina s puno takta	3,859 **(12)**	3,786 **(16)**
Osobna lojalnost menadžera	3,833 **(13)**	3,883 (**15)**
Stručno obrazovanje, seminari	3,810 **(14)**	3,913 **(14)**
Suosjećanje u osobnim problemima	3,761 **(15)**	3,447 **(18)**
Sudjelovanje u odlučivanju	3,730 **(16)**	4,078 **(10)**
Status u poduzeću	3,730 **(17)**	3,981 **(13)**
Fleksibilno radno vrijeme	3,697 **(18)**	3,709 **(17)**

Tablica 15: Razlike u preferencija čimbenika nematerijalne motivacije između menadžmenta i ostalih zaposlenih

Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Analizom je utvrđeno da se stavovi o važnosti čimbenika nematerijalne motivacije između menadžera i ostalih zaposlenika razlikuju u više od 95% ukupnog broja čimbenika koji su ponuđeni u istraživanju. Od 18 čimbenika nematerijalne motivacije, 17 čimbenika ima različitu važnost na rang ljestvici po važnosti čimbenika između menadžera i ostalih zaposlenika, dok im važnost samo jednog čimbenika „stručno obrazovane, seminari“ ima istu važnost na rang ljestvici i nalazi se na 14 mjestu rang ljestvice.

Analizom je utvrđeno da se prema stavu menadžera na prvom mjestu rang ljestvice po važnosti čimbenika nalazi čimbenik „ zanimljiv posao“, dok zadnje mjesto zauzima čimbenik „suosjećanje u osobnim problemima“ . Kod ostalih zaposlenih se na prvom mjestu rang ljestvice važnosti čimbenika nalazi čimbenik „sigurnost posla“, a zadnje mjesto zauzima „fleksibilno radno vrijeme“.

Temeljem dobivenih rezultata istraživanja možemo zaključiti da postoji razlika između onoga što menadžeri misle da njihovi suradnici žele i ono što oni stvarno žele. Mišljenja menadžera o tome što motivira zaposlene često su rezultat njihovih stereotipa o zaposlenima, a ne stvarnog poznavanja i praćenja njihovih želja i preferencija. Vrlo je važan zadatak menadžera u motiviranju zaposlenih utvrđivanje i praćenje njihovih potreba i preferencija glede nagrade koju žele primiti za svoj rad. O tome kako će menadžeri kvalitetno obavljati svoje zadatke neposredno vezane za motiviranje, ovisit će velikim dijelom i o motivaciji zaposlenih.

8. ZAKLJUČAK

Uspješno poslovanje poduzeća u rastućem konkurentskom i neizvjesnom poslovnom okruženju zahtjeva visoku motiviranost zaposlenih.

Motivacija kao psihološka kategorija vrlo je važna komponenta u upravljanju ljudskim resursima. Radna motivacija je sve ono što čovjeka potiče na rad, što taj rad usmjerava i određuje mu intenzitet i trajanje. Mnogi su kroz povijest iznosili teze i teorije, u kojima se iznose različita stajališta o motivaciji, pogotovo o motivaciji zaposlenika. Danas za motiviranje zaposlenika na veće zalaganje i efikasnost menadžeri u upravljanju ljudskim resursima koriste različite motivacijske strategije. Dijelimo ih na materijalne i nematerijalne strategije motivacije. Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira praksa motiviranja rada. Novac kao najuobičajeni oblik kompenzacije ima efekte na motivaciju samo do određene granice, a kada se riješe egzistencijalni problemi, kod ljudi se javljaju kvalitativno drugačije potrebe, te se zbog toga u suvremenom poslovanju sve više uz temeljni materijalni faktor koriste i različite nematerijalne strategije motiviranja.

Da bi tvrtke danas uopće opstale i mogle se razvijati dalje u ovim izrazito turbulentnim vremenima, pokraj velike konkurencije, moraju istodobno postizati visoku razinu učinkovitosti na brojnim poljima poslovanja. Danas motivacija i zadovoljstvo zaposlenika postaju temeljem zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala, jer jedino se izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost poduzeća.

Provedenim istraživanjem i analizom može se zaključiti da se sustav nagrađivanja odnosno upravljanje nagrađivanjem koncentrira na oblikovanje, provedbu i održavanje različitih oblika motivacije. Pravilan način motiviranja uključuje skup različitih metoda kreiranja, održavanja i poticanja ponašanja koje rezultira ostvarenjem poslovnih ciljeva. Zaposlenici se razlikuju po potrebama i načinu njihovog zadovoljenja, stoga je glavni zadatak

nadređenih upoznati preferencije svakog zaposlenika kako bi mogli upotrijebiti primjerene čimbenike motivacije u svojoj organizaciji.

Menadžer mora biti spreman identificirati i shvatiti različitost potreba i ciljeva zaposlenika unutar njegovog tima. Čovjek je biće koje teži zadovoljenju različitih potreba, te postoje velike individualne razlike među ljudima, i različita shvaćanja motivacije među pojedincima. O tome kako će menadžeri kvalitetno obavljati svoje zadatke neposredno vezane za motiviranje, ovisit će velikim dijelom i o motivaciji zaposlenih, a dalje o tome i uspješnosti poduzeća.

U Varaždinu, 14.12.2016. godine POTPIS_____

9. LITERATURA

1. Buble, Marin: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011.

2. Dr. Vladimir, Marinković: Upravljanje ljudskim resursima, Megatrend univerzitet, Beograd, 2010.

3. Bahtijarević-Šiber, Fikreta: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.

4. William, R.Miller, Stephen, Rollnick: Motivational Interviewing preparing people for change, The Guilford Press, New York, 2002.

5. John, Baldoni: Great Motivation secrets of great leaders, McGraw-Hill, USA, 2003.

6. Allan, Wigfield, J., Jacquelynne, S., Eccles,: Development of Achievement Motivation, AP, New York, 2002.

7. Tudor, G., Srića, V.,: Menadžer i pobjednički tim, M.E.P., Zagreb, 2014.

8. Michael, P.Leiter, Christina, Maslach: Spriječite sagorijevanje na poslu, Mate d.o.o., Zagreb, 2011.

9. Bobera, D., Hunjet, A., Kozina, G.,: Poduzetništvo, Sveučilište Sjever, Vž/Kc, 2015.

10. Tudor, G., i tim: Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P., Zagreb, 2010.

11. Cope, Mick: Tajne uspješnog coachinga, Veble commerce, Zagreb, 2012.

12. Whitmore, John: Trening za postizanje učinkovitosti, Mate, Zagreb, 2006.

13. Reeve, J.,: Razumijevanje motivacije i emocija, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2010.

14. R., A., Noe, J. R., Hollenbeck, B., Gerhart, P., M., Wright, ; Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb., 2006.

15. Holpp Lawrence,: Upravljanje timovima, Mate d.o.o., Zagreb, 2014

16. Michael A. West,: Efective Teamwork, BPS Blackwell, Chichester,West Sussex, 2012.

17. Grant, J., M., Jordan, J.,: Foundations of Strategy, 1st edition. John Wiley & Sons, 2012.

18. David T., Kyle: Četiri moći vođenja, Katarina Zrinski d.o.o., Varaždin, 2001.

19. M., Erez, U., Kleinbeck, H., Thierry: Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy, LEA, Mahwah, New Jersey, 2001.

20. Bruno, S., Frey : Inspiring Economics- Human Motivation in Political Economy, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2001.

21. C., Northcote, Parkinson, M., K., Rustomji: Biblija za menadžere, Privredni vjesnik, Zagreb, 1990.

22. Robert, A., Emmons: The psychology of ultimate concerns, The Guilford Press, New York, 1999.

23. Klaus, Kobjoll: Srdačnost kao roba- Oduševljeni zaoslenici- tajna uspjeha najboljeg njemačkog poslodavca, Profil, Zagreb, 2009.

24. Richard, Denny: Motivirani za uspijeh, M.E.P., Zagreb, 2000.

25. Falko, Rheinberg: Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2004.

26. Saša, Petar, Ivana, Vrhovski: Ljudska strana upravljanja ljudima, Mozaik knjiga, Zagreb, 2004.

27. Cook, Mark, Cripps, Barry: Psihološko procjenjivanje na radnom mjestu, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2009.

28. Steers R.M., Porter L.M.: Motivation and Work Behavior, New York, MCGraw-Hill, 1975, str.17

29. Dessler, G., Personnel/Human Resource Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1991, str.475

30. Moorhead G., Griffin R.W.: Organizational Behavior, 2nd, Boston, MA, Houghto Mifflin, 1989

31. Hacman, R., Lawler, E., & Porter, L.: Perspectives on Behavior in Organizations, New York, McGraw Hill, 1977

32. Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001
33. Furlan, I., Kljajić, S. i ostali: Psihologijski rječnik, Naklada Slap, Jastebarsko, 2005., str.496

Znanstvena literatura:

1. Doc.dr.sc. Krešimir Buntak, univ.spec.oec., Robert Kovačić: Materijalna motivacija u upravljanju ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, Varaždin 2013., Članak, str. 56-63

2. Doc.dr.sc. Krešimir Buntak, univ.spec.oec., Robert Kovačić: Nematerijalna motivacija u upravljanju ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, Varaždin 2013., Članak, str. 213-219

Stručna literatura:

1. Vidaković, T.: Nematerijalne nagrade i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenih, Stručni rad, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije,Godina II, Broj I.

2. Župan, Nada, :Nagradite uspešne, Gospodarski vestnik, Ljubljana 2001. 51

Internet izvori:

1. http://www.misliona.hr/img/umedijima-Poslovni%20savjetnik%20prosinac%202008%20sigurnost%20zaposlenja-1228209149.pdf (09.06.2016.)
2. http://www.vipnet.hr/upoznajte-vipovce/nagradjujemo-najbolje (28.06.2016.)
3. http://www.sambolconsulting.com/blog-1/2014/9/29/motivacija-i-kompetencije-menadera (28.06.2016.)
4. https://groups.google.com/forum/#!topic/world_wide_with_god_minstry/RFpSfTNXpfg (29.06.2016.)
5. http://www.moj-posao.net/Vijest/65928/Dobri-medjuljuski-odnosi-na-radnom-mjestu/4/ (29.06.2016.)
6. http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp (15.09.2016.)
7. http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/OB1.pdf (15.09.2016.)
8. https://selekcija.hr/2008/09/apsentizam-zaposlenih/ (29.09.2016.)
9. http://profkomunikacije.com/motivacija-i-timski-rad/ (05.10.2016.)
10. http://lider.media/znanja/utjecaj-timskog-rada-na-motivaciju-zaposlenika/ (05.10.2016.)
11. http://smallbusiness.chron.com/describe-characteristics-effective-teamwork-1938.html (05.10.2016.)
12. http://studenti.rs/skripte/ekonomija/fluktuacija-radne-snage/ (05.10.2016.)
13. https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=qsJhV7TCCYaDaO6grpAG&gws_rd=ssl#q=motivacija+i+fluktuacija (05.10.2016.)

14. https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A155/datastream/PDF/view (05.10.2016.)
15. http://www.manager.hr/naslovnica/item/stres-kako-pomaze-asertivno-ponasanje (1.12.2016.)
16. https://repozitorij.mev.hr/islandora/object/mev%3A175/datastream/PDF/view (1.12.2016.)

7. PRILOZI

Popis slika:

Slika 1: Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima 28
Slika 2: Proces motivacije prema sadržajnim teorijama 34
Slika 3: Temeljna pretpostavka Maslowljeva modela 35
Slika 4: Maslowljeva piramida potreba 36
Slika 5: Herzbergova dvofaktorska teorija 38
Slika 6: Utjecaj potrebe postignuća na ponašanje 43
Slika 7: Teorija trostupanjske hijerarhije 45
Slika 8: Opći procesni model motivacije za rad 49
Slika 9 :Pojednostavnjeni prikaz kongitivnog modela motivacije za rad 51
Slika 10: Glavne komponente teorije pravičnosti 54
Slika 11:Integrativni procesni model radne motivacije 56
Slika 12 :Motivacijske kompenzacije 60
Slika 13: Osnovne komponente plaće 64
Slika 14**:** Sustav stimulativnog nagrađivanja 66
Slika 15: Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti 69
Slika 16**:** Model motivacijskog potencijala posla 83
Slika 17: Opći okvir oblikovanja posla 86
Slika 18: Model upravljanja pomoću ciljeva 89
Slika 19: Cjelovit model postavljanja ciljeva i njihova motivacijskog djelovanja 91
Slika 20: Djelovanje ciljeva na povećanje radne uspješnosti 92
Slika 21: Proces upravljanja pomoću ciljeva 94
Slika 22: Prvi dio ankete 100
Slika 23: Drugi dio ankete 101
Slika 24: Treći dio ankete 102
Slika 25: Postotak ispitanih zaposlenika prema području u kojem se nalazi poduzeće 104

Slika 26. Struktura zaposlenih prema spolu 104
Slika 27. Struktura ispitanika po dobnim skupinama 105
Slika 28. Struktura ispitanika prema obrazovanju 105
Slika 29. Postotak ispitanih zaposlenika prema mjestu rada u poduzeću .. 106
Slika 30. Struktura zaposlenih prema rangu poduzeća 107
Slika 31. Certifikati poduzeća prema broju ispitanika 108
Slika 32: Važnost čimbenika nematerijalne motivacije ispitanicima 110
Slika 33: Važnost strategija nematerijalne motivacije ispitanicima 112

Popis tablica:

Tablica 1: Modeli managementa i pristupi motivaciji 20
Tablica 2: zadaci managera u motiviranju 22
Tablica 3: razlike u managerskoj percepciji o tome što zaposleni žele i stvarnih preferencija zaposlenih 23
Tablica 4. Pregled teorija motivacije 32
Tablica 5: Minerova teorija motivacije uloga 46
Tablica 6: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih 61
Tablica 7: Metode i postupci vrednovanja poslova 64
Tablica 8: Neka načela i pravila obogaćivanja posla 84
Tablica 9: Pretpostavke na kojima se temelji model upravljanja pomoću ciljeva 94
Tablica 10: Prednosti i nedostaci upravljanja pomoću ciljeva 96
Tablica 11: Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena 97
Tablica 12: Broj ispitanih zaposlenika prema odeđenim skupinama djelatnosti 103
Tablica 13: Važnost čimbenika nematerijalne motivacije ispitanicima 109
Tablica 14: Važnost strategija nematerijalne motivacije ispitanicima 111
Tablica 15: Razlike u preferencija čimbenika nematerijalne motivacije između menadžmenta i ostalih zaposlenih 113