

# MOTIVACIJSKI SUSTAVI U PODUZEĆU

---

Oršolić, Barbara

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:364004>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-18**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (Menadžment)

Barbara Oršolić

## **MOTIVACIJSKI SUSTAVI U PODUZEĆU**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (Menadžment)

Barbara Oršolić

## **MOTIVACIJSKI SUSTAVI U PODUZEĆU**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010226554

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

Mentor: dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2021.

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

Barbara Oršolić

**MOTIVACIJSKI SUSTAVI U PODUZEĆU**

Final paper

Osijek, 2021.

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

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

**Ime i prezime studenta/studentice:** Barbara Oršolić

**JMBAG:** 0010226554

**OIB:** 57258632811

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

**Naziv studija:** Menadžment

**Naslov rada:** Motivacijski sustavi u poduzeću

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

U Osijeku, 2.7.2021. godine

Potpis Barbara Oršolić

## Motivacijski sustavi u poduzeću

### SAŽETAK

Zadaće tj. funkcije Menadžmenta u svakoj organizaciji su mnogobrojne i svaka od njih je bitna kako bi organizacija i ljudi u njoj neometano funkcionirali. Kako su ljudi najvažniji resurs svake organizacije evidentno je kako je funkcija upravljanja ljudskim resursima bitna zadaća Menadžmenta. U današnjem poslovnom svijetu se više u pitanje ne dovode ljudske mogućnosti, znanja i vještine, iz razloga jer su ove karakteristike danas široko raširene i podrazumijevaju se. Veći fokusa se danas stavlja na motiviranje te poticanje primjene tih mogućnosti kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi.

Upravljanje ljudskim potencijalima ili resursima utječe na način rada zaposlenika tj. na motivaciju zaposlenika. Motivacijski sustavi uspješno usmjeravaju zaposlenike ka poželjnom i prihvaćenom ponašanju u poduzeću i u samom načinu obavljanja posla. Postoje dvije skupine odnosno dva sustava motiviranja zaposlenika, materijalni i nematerijalni sustav motiviranja i nagrađivanja. Kako bi se uspješno upravljalo motivacijom zaposlenika potrebno je koristiti oba sustava nagrađivanja.

Praćenje rada zaposlenika te vrednovanje njihove radne uspješnosti je zadaća koja je dodijeljena menadžmentu ljudskih resursa, odnosno menadžerima ljudskih potencijala. Taj proces obuhvaća ocjenjivanje i usmjeravanje ponašanja zaposlenika ka ostvarenju željenog cilja.

Interes za motivaciju zaposlenika je prisutan od kada su ljudi krenuli raditi i bivali plaćeni za taj rad, no istraživanje i teorijska potpora toj motivaciji relativno je novija pojava, teoretičari počinju kreirati teorije o motivaciji zaposlenika tek oko tridesetih godina dvadesetog stoljeća. U radu će se uz motivacijske sustave u poduzeću, pojasniti uloga menadžera u motivaciji zaposlenika kao i odabrane teorije motivacije.

**Ključne riječi:** motivacija, nagrađivanje, teorije motivacije, zaposlenici

## **Motivational systems in the company**

### **ABSTRACT**

The tasks and functions of the management in each organization are numerous and each of them is important for the organization and the people in it to function smoothly. People are the most important resource of any organization and that is why it is evident that the function of human resource management is an important task of management. In today's business world, human capabilities, knowledge and skills are not questionable, because these characteristics are widespread today and are implied. Greater focus today is placed on motivating and encouraging the application of these opportunities in order to achieve organizational goals.

The management of human resources affects the way employees work, it affects the motivation of employees. Motivation systems successfully guide employees towards desirable and accepted behavior in the company and in the very way of doing business. There are two groups or two systems of employee motivation, tangible and intangible system of motivation and reward. In order to successfully manage employee motivation it is necessary to use both reward systems.

Monitoring the work of employees and evaluating their work performance is a task assigned to human resource management. This process involves evaluating and directing employee behavior towards the desired goal.

Interest in employee motivation has been present since people started working and were paid for the work, but research and theoretical support for the motivation is a relatively recent phenomenon. Theorists began to create theories of employee motivation around the 1930s. In addition to motivational systems in the company, the paper will explain the role of managers in employee motivation as well as selected theories of motivation.

**Keywords:** motivation, rewarding, motivation theories, employees

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Definiranje i važnost motivacije .....</b>	<b>2</b>
2.1. Motivacija zaposlenika.....	2
2.2. Načela motivacije .....	5
2.3. Čimbenici motivacije .....	6
2.4. Uloga menadžera u motiviranju zaposlenika.....	7
<b>3. Tipovi motivacije.....</b>	<b>10</b>
3.1. Ekstrinzični i intrinzični motivatori .....	10
3.2. Sustav materijalnog nagrađivanja i motiviranja.....	12
3.3. Sustav nematerijalnog nagrađivanja i motiviranja.....	16
<b>4. Teorije motivacije .....</b>	<b>22</b>
4.1. Sadržajne teorije motivacije .....	22
4.1.1. Teorija hijerarhijskih potreba.....	23
4.1.2. Herzbergova dvofaktorska teorija .....	24
4.1.3. Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije.....	24
4.1.4. Teorija motivacije postignuća – McClelland .....	25
4.1.5. Teorija motivacije uloga.....	25
4.2. Procesne teorije motivacije .....	26
4.2.1. Vroomov kognitivni model.....	27
4.2.2. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni .....	27
4.2.3. Model ABCD .....	27
4.2.4. Porter-Lawlerov model očekivanja .....	28
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>29</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>30</b>



## 1. Uvod

Kada je riječ o motivaciji za rad važno je naglasiti kako ona uz sebe veže pojmove zadovoljstvo na samom radu, produktivnost te napredak. Ukoliko je osoba kvalitetno i uspješno motivirana na poslu ona će biti produktivnija. U slučaju da osoba ostane konstantno motivirana tada se povećava tj. poboljšava obavljanje samog posla, slijedom toga bolji su rezultati, kako osobni tako i rezultati cijele organizacije. Stoga je neupitno kako je motiviranje zaposlenika na rad jedna od ključnih zadaća tzv. menadžera ljudskih resursa. U suvremenom svijetu gdje se svakodnevno događaju razne, mnogobrojne i brze promjene u svim aspektima ljudskog života, ponajviše u tehnološkom i socijalnom aspektu, znanje zaposlenika postaje jednim od najvažnijih čimbenika uspjeha. Ljudski i intelektualni kapital organizacije je stoga postao pitanje kojim se menadžeri moraju nositi svakodnevno jer ako se tim kapitalom ne upravlja na adekvatan način, on postaje sporedan, tj. ukoliko se zaposlenike ne motivira na rad tada će sav njihov potencijal i znanje koje posjeduju ostati neiskorišten. Dobro osmišljen i implementiran sustav motiviranja i nagrađivanja zaposlenih znači uspješnost organizacije. Motivirani zaposlenici najčešće su na visokoj razini kreativnosti te efikasnosti, upravo oni čine konkurentsku prednost poduzeća. Dobro motiviranje zaposlenika vodi k unaprjeđenju proizvodnog ciklusa. Glavnu ulogu u tomu imaju menadžeri (ljudskih resursa). Oni su ti koji su direktno u doticaju s radnicima, oni su ti koji trebaju oslušivati potrebe i želje zaposlenika. No, to nije lak zadatak, jer su ljudi najvrjedniji resurs svake organizacije. Stoga, menadžer mora posjedovati sva potrebna znanja i kompetencije kako bi „upravljao“ velikim brojem podređenih. Menadžeri bi trebali rasti kako raste svijet, to znači pratiti sve promjene i kretanje u poslovnom svijetu. Također, menadžeri moraju ponajprije biti upoznati s teorijama motivacije zaposlenika. Dvije su skupine teorija, sadržajne i procesne teorije motivacije te će one biti detaljnije objašnjene u nastavku rada.

## **2. Definiranje i važnost motivacije**

### **2.1. Motivacija zaposlenika**

Motivacija se pojam koji se izvodi iz latinske riječi „movere“ što znači kretanje, kretati se. To zapravo govori kako je motivacija djelovanje ili akt. Taj akt često dolazi iznutra, unutar osobe, osoba pronalazi motivaciju u sebi, kreira scenarije, očekivanja i izazove koji ga vode k određenom cilju. No, kada je riječ o motiviranju zaposlenika najčešće ta motivacija dolazi izvana. Kako bi zaposlenik bio motiviran raditi (za druge) on mora imati određene koristi. Pojam produktivnosti usko je vezan za pojam motivacije. Postavlja se pitanje, jesu li zaposlenici sami po sebi motivirani na rad ili će pak dobro raditi jedino ako su dobro nagrađeni za posao koji obavljaju? Razne nagrade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad, bile one materijalne ili nematerijalne utječu na radne performanse zaposlenika, kao i na zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu. Osim što pozitivno utječu na rad zaposlenika, te nagrade mogu i negativno utjecati na motivaciju za rad, mogu poticati odsustvo s posla ili pak potpuno napuštanje organizacije ukoliko te nagrade nisu zadovoljavajuće i dovoljne.

Motivacija se može definirati kao svi unutarnji čimbenici koji utječu na ponašanje osobe, određuju smjer ponašanja osobe kao i intenzitet i trajanje tog ponašanja. (Požega, 2012.)

“Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje” (Behtijarević-Šiber, 1999.)

Motivacija predstavlja ključan čimbenik za postavljanje očekivanja poslovanja poslovnog subjekta, kreiranje ugodne radne atmosfere i dobrih odnosa među zaposlenicima te zadržavanje postojećih i privlačenje novih zaposlenika. Svaka osoba posjeduje individualne motive za rad, rast i razvoj, no ti se motivi u većini slučajeva mogu podijeliti u materijalne i nematerijalne motive tj. strategije motivacije.

Prema ovom autoru na motivaciju pojedinca utječu četiri kategorije faktora:

- individualne osobine,
- karakteristike posla koje pojedinac obavlja,
- karakteristike radne okoline u kojoj se pojedinac nalazi te
- šira društvena okolina.

(Behtijarević-Šiber, 1999.)

Sljedeća slika prikazuje ciljeve koji se žele postići učinkovitim sustavom motivacije zaposlenika.

*Slika 1 Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava*

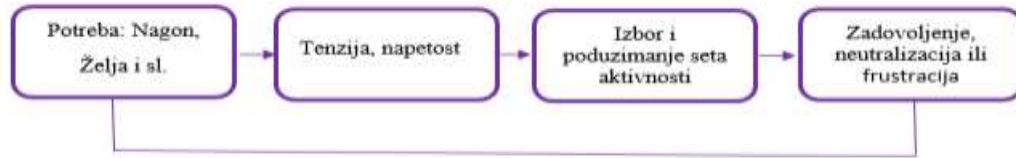


Izvor: izrada autora prema (Behtijarević-Šiber, 1999.)

Prije nego se napravi podjela motivacije bitno je pojasniti kako nastaje motivacija.

Požega (2012.) kaže kako motivacijski proces započinje s nezadovoljenom potrebom koja kod osobe stvara napetost, koja stimulira njene unutarnje porive. Ti porivi stvaraju težnju za pronalaženjem određenih ciljeva, koji će, ako ih osoba postigne, zadovoljiti potrebu i dovesti do popuštanja napetosti. Pri tome, voljni motivi i poticaji uglavnom mogu doći sa područja spoznaje ili sa područja osjećaja. Motivirani djelatnici su u stanju napetosti.

Slika 2 Motivacijski proces



Izvor: izrada autora prema (Pfeifer, 2012.)

Ljudi su prirodno motivirana bića koja neće krenuti u izvedbu određenog posla ili zadatka s ciljem da ga naprave loše. Zadatak menadžera je da tu motivaciju iskorsiti i „boost-a“ tj. podupire i ojačava kroz vrijeme.

„Ljudi su uvijek motivirani, i ostat će takvima dok god su živi.“

Ključno pitanje koje si svaki menadžer postavi glasi: „Kako motivirati naše zaposlene?“ Iako se ovo pitanje čini veoma osnovanim i korisnim, zapravo bi se tom pitanju trebalo pristupiti iz druge perspektive. Naime, ovim pitanjem se traži odgovor na problem nedostatka motivacije za sve zaposlnike, koji mi trebao riješiti problem u trenu. No, stvarnost je zapravo drukčija. U praksi je česta situacija gdje se nekom novom promjenom ili „poboljšanjem“ zadovolje potrebe određenog broja ljudi dok s druge strane potrebe drugih ljudi ostanu apsolutno nezadovoljene. Stoga bi to pitanje trebalo glasiti: „Kako bi menadžer X trebao motivirati zaposlenika Y da napravi Z?“ (Podmoroff, 2016. )

Kada se pristup tom pitanju restruktira zapravo se priznaju četiri glavna doprinosa motivaciji i uspješnosti na radnom mjestu, a to su, prema (Podmoroff, 2016. ):

1. Metode menadžmenta- menadžerske politike i prakse koje su prihvaćene od strane organizacije, njene vrijednosti i kultura
2. Menadžment – uvjerenja, vrijednosti, osobnost, sposobnosti i sl. koje utječu na djela svakog menadžera ili vođe u organizaciji
3. Upravljeni – uvjerenja, vrijednosti, sposobnosti i osobnost koji utječu na način kojim svaki zaposlenik želi biti motiviran i njegove reakcije na trenutni menadžerski stil

4. Posao – stvaran posao koji se mora obaviti u organizaciji kako bi se osigurala održivosti i profitabilnosti.

Kako bi se uspješno motivirao svaki zaposlenik kojemu nedostaje motivacije za posao koji obavlja svaki od ova četiri elementa mora biti detaljno proučen, zadovoljen i usklađen s ostalima.

## **2.2. Načela motivacije**

Velik je broj utjecajnih čimbenika koji utječu na motivaciju tj. načela ili pravila koja imaju široku teoretsku primjenu kada je u pitanju motivacija. Prvo načelo motivacije govori o tome da osoba mora biti motivirana kako bi mogla motivirati druge. Kada je u pitanju motivacija zaposlenika jasno je kako su za tu motivaciju zaduženi rukovoditelji, odnosno menadžeri. Kako bi zaposlenici bili motivirani za rad tada i osoba koja im je nadređena, osoba čije upute ljudi trebaju slijediti, mora biti motivirana, mora biti entuzijast i zračiti. Kada zaposlenici primaju upute od osobe koja je odlična u svom poslu, koja voli svoj posao i koja je sretna onim što radi tada će i njihova razina motivacije biti veća.

Drugo načelo govori kako motivacije ne može postojati bez cilja. Pri postavljanju tog cilja bitno je odabirati cilj koji je primamljiv, realan i dostižan svima. Svaka spoznaja o napretku, svaki pomak, mali uspjeh i korak bliže cilju dodatno će motivirati ljude. Iduće načelo se nadovezuje na prethodno načelo. Sljedeće načelo kaže kako motivacija mora biti kontinuirano podržavani i obnavljani proces. Vrlo često se u praksi pronalaze slučajevi, posebice u organizacijama s velikim brojem zaposlenika, da osobe na rukovodećim pozicijama smatraju da je određena razina plaće i više nego dovoljna za određeni posao, u startu zaposlenicima daju „dobru“ plaću i smatraju da će ih to držati motiviranim do mirovine. No, to nije slučaj. Razlog tomu je što ljudi najčešće teže boljemu, posebice ukoliko su u određenoj organizaciji dugi niz godina, konstantno istu razinu plaće mogu smatrati uvredom. Zaposlenike je potrebno konstantno motivirati i nagrađivati kako bi se oni nastavili jednako truditi na svom radnom mjestu. Još jedno važno pravilo kaže kako je za motivaciju potrebno priznanje, neovisno u kojem obliku. Svaka osoba u svom životu traži potporu i priznanje, bilo od nekog bliskog sebi ili potpunog neznanca. Slijedom toga, zaposlenici konstantno žude za potvrdom ili komplimentom. Često je slučaj da ljudima više znači potpora ili pohvala od osobe koja im je nadređena nego što im znači visoka materijalna kompenzacija. Sljedeće načelo kaže kako sudjelovanje u procesu motivira

zaposlenike. Djelatnike često motivira način na koji ga se upotrebljava u poslu nego način na koji se prema njemu pristupa. Svaka osoba može biti motivirana ukoliko se tomu dovoljno posveti. Sljedeće načelo govori upravo o tom. Osim što svaka osoba može biti motivirana za svoj posao, isto tako svatko ima svoj karakterističan način na koji ga se motivira. Veliku ulogu u motiviranju zaposlenika ima osjećaj pripadnosti. Kada se osoba osjeća prihvaćeno i dijelom zajednice, te što je grupa kojoj pripadaju manja, veća je odanost i motivacija. Motivacija pokreće ljude, određuje način na koji će se osoba ponašati u određenoj situaciji. Na motivaciju svakodnevno utječe velik broj čimbenika, promjena i situacija. Kada je u pitanju motivacija za rad, najvažniji čimbenici koji utječu na motivaciju su individualne osobine, karakteristike posla, karakteristike organizacije te okolina. (Požega, 2012.)

### **2.3. Čimbenici motivacije**

Motivacija je kompleksan proces, razlog tomu je između ostalog taj što na nju utječe velik broj čimbenika. Kada se govori o motivaciji za rad, najvažniji čimbenici koji utječu na nju su individualne osobine, karakteristike posla, karakteristike organizacije te okolina. (Požega, 2012.)

Kod individualnih osobina se zapravo govori o osobinama ličnosti, one su genetski uvjetovane većim dijelom, upravo zato je svaka osoba individua i drugačija od drugih, pri čemu jedna osoba ima više osobina koje karakteriziraju višu razinu motivacije od druge osobe koja je možda manje motivirana za rad jer je nezainteresirana za isti. Karakteristike posla su važan čimbenik kada se govori o motivaciji za rad. Opis posla, radno mjesto, radni zadaci i samostalnost u radu neke su od karakteristika posala. One određuju razinu motivacije na određenom poslu. Neupitno je da će radno mjesto koje djeluje zanimljivije, dinamičnije i uzbudljivije rezultirati višom razinom motivacije nego ono radno mjesto koje je monotono. Karakteristike organizacije su prije svega organizacijska klima i kultura. Ukoliko menadžeri uspiju stvoriti ugodnu radnu atmosferu, te održati istu na zadovoljavajućoj razini, tada su zaposlenici u pravilu više angažirani i visoko motivirani za rad. Okolina je čimbenik motivacije na koji menadžer jako teško može utjecati, gotovo nemoguće.

(Požega, 2012.)

Osim navedenih čimbenika na motivaciju za rad mogu utjecati i brojni drugi čimbenici. Poznata je podjela na vanjske i unutarnje faktore tj. čimbenike. Marušić (1988) kaže kako su unutarnji

faktori razvojne komponente, obrazovanje, napredovanje i samopotvrđivanje, dok su vanjski faktori osobni dohodak, uvjeti rada, međuljudski odnosi i rukovođenje. Za potpunu produktivnost i zadovoljstvo rada potrebno je u proces motiviranja zaposlenika uključiti i unutarnje i vanjske čimbenike. Kako je novac najlakši faktor motiviranja zaposlenika najprije se kreće s njim i ostalim vanjskim faktorima koji privuku osobu na određeni posao, a zatim nakon toga slijedi postupno zadovoljavanje unutrašnji faktora, poput obrazovanja, napredovanja i slično, koji zadržavaju zaposlenika na određenom radnom mjestu. Iako je velik broj faktora koji utječu na svakog zaposlenika, motivacija ima jednu od vodećih uloga u produktivnosti zaposlenika. Motivacija uvelike utječe na produktivnost radnika, u pozitivnom smislu, isto tako na samu motivaciju utječe jako puno čimbenika.

## **2.4. Uloga menadžera u motiviranju zaposlenika**

Prethodno je rečeno kako je zadatak motivacije najčešće dodijeljen menadžerima ljudskih resursa. Taj zadatak nije niti malo lagan, dapače dosta je kompleksan. Razlog tomu je taj što se motivacija i motivacija za rad razlikuju, osim toga oba procesa su uvjetovana mnogobrojnim čimbenicima iz okruženja. Proces motivacije je podložan značajnom utjecaju i djelovanju, kako same osobe na podizanje samomotivacije, tako i jedne osobe na podizanje razine motivacije druge osobe. Iz tog razloga je proces motivacije, kako samih sebe tako i drugih osoba, jedan od najvažnijih zadataka suvremenog menadžera. Kako bi menadžer uspio u tom pothvatu mora prije svega posjedovati sva potrebna znanja i kompetencije, pa tako i iskustvo, znati razumjeti uzorke ponašanja djelatnika i znati motivirati svoje radnike te izvući maksimum iz svakog. To znanje je jedno od vodećih konkurentskih prednosti svake organizacije, jer ljudi čine poduzeće, ako se njima dobro upravlja tada će i rezultati biti vidno bolji. (Požega, 2012.)

Svaka osoba koja se nalazi na poziciji menadžera ljudskih resursa mora dobro poznavati ljude, posebice ljude za koje odgovara. Menadžeri moraju imati odgovor na pitanje, kako povećati motivaciju svakog od zaposlenih. Ponekad zaposlenici imaju znanja i vještine za svoj posao, no unatoč tomu ne ostvaruju dobre rezultate. Zadatak je menadžera da takve zaposlenike uoči te iz njih pokuša izvući maksimum i spriječiti njihovo stagniranje.

Požega (2012) kaže kako da bi se moglo prepoznati uzroke ponašanja drugih osoba, treba vladati znanjima iz psihologije. Ukoliko menadžer ne može doprijeti do osobe ili ju „pročitati“, on će teško, gotovo nemoguće otkriti razlog demotiviranosti tog zaposlenika.

Menadžer je osoba koja je odgovorna za izvršavanje svih funkcija menadžmenta. Osoba odgovorna za rezultate preko granice vlastitog uloženog rada.

Menadžeri u pravilu obavljaju tri zadatka:

1. Usmjeravaju organizacije, odabiru poslovne izazove, djelatnosti, ideje koje će komercijalizirati
2. Usmjeravaju ljude – motiviraju i posreduju, discipliniraju, razrješuju konflikte
3. Usmjeravaju operacije (Pfeifer, 2012.)

Vidljivo je kako svaki od ova tri glavna zadatka menadžera uz sebe veže ljude. Menadžment je umijeće stvaranja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u grupama, učinkovito ostvaruju odabrane ciljeve. Može se reći kako je menadžment trodimenzionalan proces. Menadžeri moraju usmjeravati poslove i aktivnosti koji su osnovna svrha postojanja određene organizacije. Menadžeri moraju usmjeravati i voditi ljude kako bi na što bolji način izvršavali te poslove, te usmjeravati, i upravljati svim poslovima ili aktivnostima koje su potrebne kako bi se na što djelotvorniji i učinkovitiji način ostvarili zadani ciljevi. (<https://www.ramiro.hr/baza-znanja/menadzment-i-njegova-uloga>)

Menadžeri koji na svojim leđima nose menadžment cijele organizacije zapravo predstavljaju pokretačku silu koja možda nije vidljiva i opipljiva ali je sveprisutna. Iza riječi menadžment se krije velik broj aktivnosti, koje ukoliko su dobro organizirane, vode k ostvarenju cilja.

10 savjeta za motivaciju zaposlenika:

1. Neka se vaši zaposlenici osjećaju ugodno na poslu
2. Budite puni poštovanja, iskreni i pružite podršku zaposlenicima
3. Nagradite zaposlenike
4. Ostavite prostora za napredak
5. Podijelite pozitivne dojmove
6. Budite transparentni
7. Dajte im fleksibilne smjene
8. Osigurajte tople obroke
9. Prepoznajte njihove uspjehe



## 10. Pitajte ih što žele

<https://possector.hr/management/10-znanstveno-dokazanih-nacina-da-motivirate-zaposlenike>)

U suvremenom menadžmentu fokus se stavlja na ljude i ciljeve, pa je tako neosporno da bi organizacije u današnjem svijetu trebale težiti tzv. poslovnoj izvrsnosti. Ona se može definirati kao najbolja praksa u upravljanju organizacijom i postizanju rezultata. Izvrsne organizacije su one koje teže zadovoljiti sve zainteresirane strane (stakeholders) onime što postižu te uvjerenosti da će ostvareni rezultati biti održivi i u budućnosti. Taj zadatak nije lak niti jednom menadžeru, no nudi brojne prednosti.

### **3. Tipovi motivacije**

Kod određivanja načina motiviranja određenog zaposlenika bitno je znati kako su ljudi različita bića. U jednoj organizaciji može se pronaći nekoliko tipova osoba s različitim karakterima, željama, porivima i mišljenjima. Svaka osoba u poslovnom i radnom okruženju ima posebnu ulogu te svaki dan na posao „donosi“ različite osobne faktore. Teorija „ledenjak“ govori kako su unutarnji motivatori ključni/glavni faktori koji leže ispod površine svakog radnog okruženja. Ti ključni faktori mogu podupirati motivaciju i podizati moral, zadovoljstvo poslom produktivnost, dok s druge strane pak mogu potopiti cijelu organizaciju. Ledenjak koji nema snažnu potporu tj. temelj, će se postepeno topiti i eventualno otopiti, dok će onaj koji ima duboke korijene i temelje ostati plutati stoljećima. (Podmoroff, 2016. )

#### **3.1. Ekstrinzični i intrinzični motivatori**

Motiviranje zaposlenike ja proces koji zahtjeva punu pozornost i posvećenost menadžera. Neki ljudi su više motivirani tzv. unutarnjim a neki vanjskim čimbenicima.

Različiti oblici motiviranja imaju različite utjecaje na zaposlenike. Najjednostavnija podjela je podjela na djelatnike koji su skloni motivaciji ekstrinzičnim nagradama i onih koji su skloni intrinzičnim nagradama. (Požega, 2012.)

Unutarnji motivatori su aspekti posla koji općenito „prisiljavaju“ osobu da odluči potražiti određeni posao u određenoj industriji. Ovi unutarnji motivatori su otporni na promjene i vanjske učinke tj. čimbenike. Kada su zaposlenici motivirani i kada rade na poslu koji im je uzbudljiv posao menadžera je puno lakši, iz razloga što je manje napora potrebno uložiti u dodatnu motivaciju za rad. Kod ovakvih radnika nije potrebno dodatno ih motivirati, potrebno je slušati njihove potrebe i stvoriti im ugodno i zanimljivo radno okruženje gdje oni mogu svoju motivaciju pretvoriti u kreativnost. Posao menadžera je uvidjeti pravu osobu za pravo radno mjesto. Kada se menadžer susretne sa zaposlenikom koji nije pretjerano motiviran i ne pronalazi motivaciju nigdje, tada je potrebno stvoriti fleksibilnost na radnom mjestu. Nije moguće promijeniti unutarnje motivatore niti jedne osobe ali je moguće ponuditi opcije koje pomažu osobi da pronađe interno motivirajuću ulogu u poduzeću. (Podmoroff, 2016. )

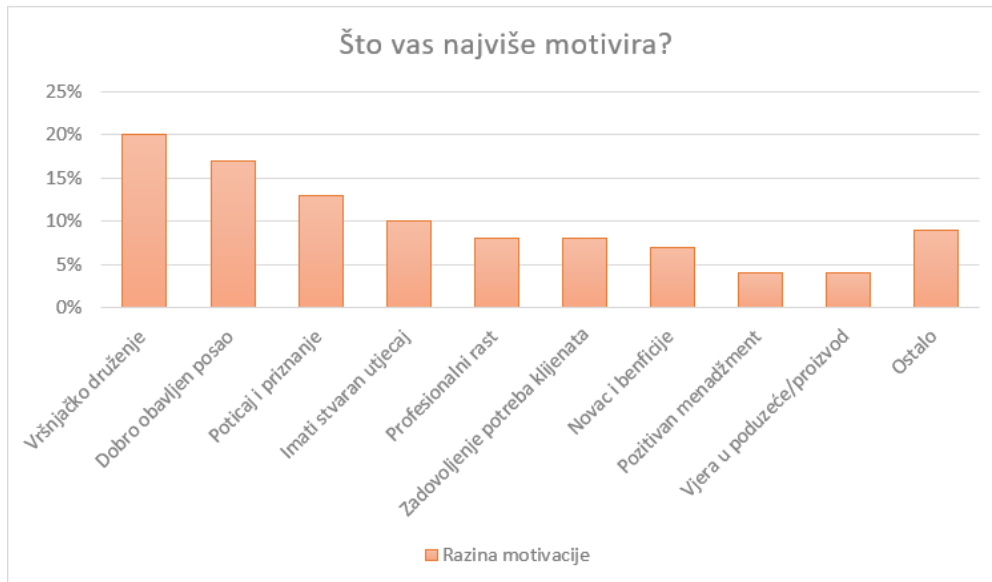
Vanjski motivatori se sastoje od stvari koje svijet nudi kao odgovor na unutarnje nagone pojedinca. Oni predstavljaju aspekte posla koji općenito „prisiljavaju“ osobu da traži i zadrži posao u određenom poduzeću. Njima se smatraju one značajke koje poslodavac nudi, poput plaće, beneficija, priznanja i napredak. Ovi motivatori su najčešće prva stvar koju osoba poveže uz određeni posao.

Osnovni vanjski motivatori prema (Podmoroff, 2016.):

- Prilika za rad i primjena posebnih darova i sposobnosti u radnom okruženju
- Plaće koje omogućavaju zaposlenicima osiguravanje osnovnih potreba i nekih luksuznih, poput kupnje nove kuće ili putovanja
- Sredstva za štednju i uživanje u starosti
- Postotak zdravstvenog i drugih vrsta osiguranja koji se pokriva
- Dobri odnosi s kolegama
- Priznanje za dobro obavljen posao
- Priznanje ili nagrada za poseban doprinos
- Prilika za napredovanje
- Prilika za samo-razvoj
- Prilika za cjeloživotno/kontinuirano učenje
- Realizacija potpunog potencijala osobe

U godini 2014. američka firma TinyPulse provela je anketu među zaposlenicima naslova „7 ključnih trendova koji utječu na današnje radno mjesto“. Jedno od pitanja kojim su se bavili bilo je pitanje motivacije zaposlenika, odnosno ono što njih najviše motivira, ispitali su 200 000 zaposlenika u više od 500 organizacija. Rezultati ankete su pokazali sljedeće:

Slika 3 Razina motivacije zaposlenika



Izvor: izrada autora prema (Podmoroff, 2016. )

### 3.2. Sustav materijalnog nagrađivanja i motiviranja

Različite organizacije koriste različite načine ili metode kojim nastoje uspješno upravljati motivacijom zaposlenika te samim time pozitivno utjecati na produktivnost zaposlenika. Jedna od varijanti za motiviranje zaposlenika, koja se smatra jednom od najučinkovitijih, je sustav nagrađivanja. Prethodno je spomenuto kako motivacija može biti pozitivna i negativna. To se odražava i na ovaj sustav nagrađivanja, gdje se on može gledati kao nagrada i kao kazna ukoliko radnik ne obavlja svoj posao dovoljno dobro. Za dobro upravljanje sustavom materijalnog, ali i nematerijalnog sustava nagrađivanja potrebno je na poziciji menadžera imati kompetentnu osobu koja poznaje određena pravila kojim se usmjeravaju i motiviraju radnici.

Nagrade koje su dodjeljuju s ciljem motiviranja zaposlenika na rad mogu biti dodijeljene individualno (koje pojedinac prima samostalno na temelju svojih radnik aktivnosti) i na razini cjelokupne organizacije (koje radnik prima zajedno sa drugim kolegama ukoliko se na razini tima, odjela ili cijelog poduzeća ostvare željeni poslovni rezultati ili ciljevi). Nagrade za motivaciju se mogu podijeliti i prema načinu plaćanja, prema radnom učinku, kao udio u profitu, udio u vlasništvu i slično.

Pod pojmom financijska kompenzacija podrazumijevaju se sve materijalne nagrade ili materijalna nagrađivanja zaposlenika u poduzeću, a najčešće se dijele prema četiri kriterija, s obzirom na uspješnost obavljanja posla, skupnu uspješnost, individualnu uspješnost te uspješnost odjela ili cjelokupnog poduzeća. (Požega, 2012.)

Poznato je kako su ljudi odnosno zaposlenici najvažniji resurs svake organizacije te kako je ugodna radna atmosfera i organizacijska klima jedan od ključnih čimbenika uspješnosti organizacije. Osim ugodne radne atmosfere među zaposlenicima, odnos na relaciji nadređeni-podređeni je od ključne važnosti. Ukoliko zaposlenici imaju povjerenja u svoje nadređene tada će oni ispoštovati sve obveze koje se od njih zahtijevaju tzv. implicitnim (prešutnim) ugovorom.

Implicitni ugovor predstavlja nepisani sporazum između poslodavca i zaposlenika o njihovim uzajamnim dužnostima i naknadi. Zaposlenici radom pridonose postizanju ciljeva poslodavca u zamjenu za naknadu koju će dati poslodavac, a vrednovati zaposlenik. (George T. Milkovich, 2006.)

Isključivi cilj strategija materijalnog nagrađivanja tj. različitih materijalnih nagrada poboljšanje je radne uspješnosti zaposlenika kroz povećanje njihove motivacije. Nagrade se mogu podijeliti, s obzirom na stupanj izvrsnosti, na izravne (plaće) i neizravne (beneficije). U teoriji se često pronalaze tvrdnje kako upravo ove neizravne nagrade tj. beneficije imaju manji utjecaj na motivaciju zaposlenika za rad, smatra se kako je plaća najveći motivator za rad svim ljudima.

Izravne nagrade su plaća i sustav materijalnih poticaja dok su neizravne nagrade razne nematerijalne beneficije koje zaposlenik stekne zapošljavanjem u određenom poduzeću i nenovčane su prirode. Kod određivanja načina motiviranja i nagrađivanja zaposlenika nedvojbeno najvažniju ulogu u svemu ima plaća. Plaća se odnosi na sve oblike financijskog prihoda i opipljivih usluga i pogodnosti koje zaposlenici dobivaju kao dio zaposleničkog odnosa. Dakle, plaća je nešto što zaposlenici mogu vidjeti i osjetiti, riječ za plaću na japanskom jeziku je *kyuyo*, sastavljena je od dva odvojena znaka, *kyu* i *yo*, oba znače „dati nešto“, što zapravo govori da je plaća na bilo kojem dijelu svijeta univerzalna, ona predstavlja čin davanja sredstava u zamjenu za rad. (George T. Milkovich, 2006.)

Iako se plaća smatra najvažnijim oblikom motivacije zaposlenika, njen značaj te utjecaj na motivaciju zaposlenika i radnu uspješnost u pravilu raste do određene razine, koja je virtualna i individualna, nakon te razine ili granice značaj plaće i povećanja iste postupno opada tj. sve manje utječe na povećanje razine motivacije zaposlenika. (Požega, 2012.)

Kako bi menadžeri pravedno odredili visinu plaće za zaposlenike oni moraju dobro prepoznati i odvojiti uspješne radnike od onih neuspješnih, na taj način će kreirati razliku koja tada predstavlja nagradu ili kaznu. Uz osnovnu plaću bitno je odrediti i dodijeliti određene dodatke na plaću, primjerice za prekovremeni rad, noćni rad, rad blagdanima i slično. Ti dodaci se isplaćuju, kao i što sam naziv kaže, dodatno na plaću. Pri određivanju plaća menadžeri moraju uspoređivati zaposlenike cijele organizacije kako bi mogli odrediti koliki iznos je koji radnik zaslužio temeljem obveza koje izvršava i na temelju uloge koju ima u organizaciji. Osim što se uspoređuju zaposlenici unutar organizacije isto tako se uspoređuju i plaće zaposlenika drugih organizacija, koji imaju istu stručnu spremu i obavljaju iste djelatnosti. Osim usporedbe plaće od strane menadžera, pri određivanju visine plaće, usporedbama su skloni i zaposlenici. Zaposlenici promatraju dvije vrste privlačnosti plaće, unutarnju i vanjsku privlačnost. Vanjska privlačnost zapravo predstavlja usporedbu plaća sa drugim radnicima iste struke izvan poduzeća tj. u drugim gospodarskim subjektima iste ili slične djelatnosti, pri čemu obraćaju pozornost samo na hijerarhijske razine u drugim organizacijama koje su jednake onima na kojim se oni nalaze u svojoj organizaciji. Kada se govori o unutarnjoj privlačnosti misli se na usporedbu plaća sa svojim suradnicima u istom poduzeću, pri čemu radnik obraća pozornost na tri hijerarhijske razine, onu na kojoj se on nalazi, višu i nižu razinu. Ovisno o rezultatima usporedbe javljaju se dvije vrste emocija, ljutnja i indiferentnost. (Požega, 2012.)

Materijalni iznos odnosno plaća koju zaposlenici dobivaju za obavljani posao predstavlja određenu materijalnu sigurnost za zaposlenike. Postoje različitosti prihoda koji ljudi mogu dobiti. Slika 3. prikazuje kategorizirane prihode kao ukupnu plaću i relacijske dobitke.

Slika 4 Ukupni dobitci od rada



Izvor: izrada autora prema (George T. Milkovich, 2006.)

### **Plaća u gotovini: osnovna plaća**

Promjene u osnovnoj plaći se mogu odvijati na temelju promjena u ukupnim troškovima života, promjenama u odnosu na iznose koje drugi poslodavci plaćaju za isti posao ili na temelju promjena u iskustvu ili vještinama.

### **Plaća u gotovini: prema postignuću/prilagodba troškovima života**

Povišice na plaću prema postignuću daju se kao dodaci na osnovnu plaću u znak priznanja za (dobro) obavljen posao. Uz prethodno provedenu procjenu obavljenog radnog učinka, sa ili bez formalnog programa procjene, određuje se iznos povišice ovisno o postignuću. S druge strane, prilagodbe na troškove života daju isti postotak povišice svima, bez obzira na radni učinak.

### **Plaća u gotovini: poticaji**

Poticaji izravno povezuju povišice plaće s radnim učinkom. Oni ne povećavaju osnovnu plaću, i stoga se oni za svako razdoblje moraju zaraditi. Potencijalni iznos poticaja se najčešće već unaprijed zna. Razlika između poticaja i plaće prema postignuću je ta da plaća prema postignuću nagrađuje prošli rad dok poticaji nagrađuju budući rad. Poticaji mogu biti dugoročni i kratkoročni. Dugoročnim se poticajima žele napori zaposlenika usmjeriti na višegodišnje rezultate.

### **Pogodnosti: Zaštita prihoda**

Programi zaštite prihoda mogu biti zakonski određeni. Pod tim se misli na zdravstveno osiguranje, mirovine, životno osiguranje i planove štednje. Ovi aspekt zapravo smanjuju rizik, financijski rizik koji je sastavni dio života.

### **Pogodnosti: Usredotočenost na rad/život**

Ove pogodnosti zapravo predstavljaju programe koji zaposlenicima pomažu u boljem usklađivanju radnih i životnih odgovornosti, uključuju vrijeme provedeno izvan rada, pristup službama za određene potrebe i fleksibilne radne dogovore. Posljednjih godina tržište rada postaje uže, sve se više traže visokoobrazovani zaposlenici i javljaju se promjene u demografiji zaposlenika (zaposlenici sve više teže fleksibilnosti kako bi mogli uskladiti privatni i profesionalni život). Zdravlje i blagostanje, financijske nagrade i sigurnost samo su neki dijelovi koji su obuhvaćeni ovim programima.

### **Pogodnosti: Olakšice**

Olakšice kao takve najčešće proizlaze ili „izrastu“ iz nečega čega ima premalo. Ono što se smatra nužnim za dobro obavljanje posla, primjerice egzistencijalne potrebe, poput vode, hrane, krova nad glavom i slično, postaju nešto što se podrazumijeva pri traženju posla. U Kini i Japanu, stanovanje i prijevozne olakšice najčešći su dijelovi plaće. Ponekad japanske tvrtke nude i tzv. olakšice za rižu na temelju broja članova obitelji. U mnogim europskim zemljama službeni automobil se uzima kao „*must have*“, posebice kod menadžera.

### **Mogućnosti ukupne zarade: sadašnja vrijednost kretanja zarada**

Plaća se smatra naknadom koju zaposlenik dobije za obavljeni posao u određenom vremenskom trenutku. No, odluke o plaći imaju privremeni učinak. Sadašnja perspektiva vrijednosti pomiče se s usporedbe sadašnjih početnih ponuda prema razmatranju budućih dodataka, povišica za postignuća i napredovanja.

### **Relacijska dobit od posla**

Nedvojbeno je kako nefinancijska dobit od posla ima velik i ključan učinak na ponašanje i rad zaposlenika. U ovom dijelu navedeni su priznanje i status, sigurnost zaposlenja, izazovan posao i mogućnost usavršavanja. Upravo ti čimbenici su dio ukupne dobiti koja pokriva šire područje od same plaće. Ovi čimbenici predstavljaju osjećaj pojedinca na poslu, osjećaj korisnosti, pripadnosti i sigurnosti. Ti osjećaji ponekad mogu osobi značiti više od same plaće.

(George T. Milkovich, 2006.)

Kada se radi o beneficijama, postoje dva osnovna razloga rasta beneficija zaposlenika. Prvi razlog je zakonska regulativa koja određuje zakonske normative i obveze organizacija glede beneficija (mirovinskog, socijalnog, zdravstvenog osiguranja i dr.). drugi razlog je potreba organizacija da putem boljeg zadovoljavanja potreba svojih zaposlenih i brige o njima privuku i zadrže kvalitetne ljude. (Behtijarević-Šiber, 1999.)

## **3.3. Sustav nematerijalnog nagrađivanja i motiviranja**

Prethodno je spomenuta važnost učinkovitog sustava materijalnog nagrađivanja, neosporno je kako plaća ima velik utjecaj na motivaciju zaposlenika. No, kako bi se ostvario pravilan i učinkovit sustav nagrađivanja i motiviranja zaposlenika u organizaciji potrebno je postići kombinaciju materijalnog i nematerijalnog sustava motiviranja i nagrađivanja.



Kako bi se uspješno upravljalo tj. utjecalo na motivaciju zaposlenika moraju biti zadovoljeni aspekti i materijalne i nematerijalne prirode. Od menadžera se očekuje da poznaje specifičnosti svakog pojedinog radnog mjesta i poslovne situacije na tom mjestu te da uz materijalni sustav nagrađivanja, koji se smatra osnovnim, uspješno upravlja i onim drugim nematerijalnim.

Behtijarević-Šiber (1999) kaže kako je temeljno polazište prakse motiviranja u današnjim organizacijama spoznaja da će motivacija za rad biti to veća što čovjek može zadovoljiti više svojih raznolikih potreba.

Danas ljudi često mijenjaju svoje potrebe, želje i ambicije. Plaća tj. novac i dalje ostaje jedan od najvećih motivatora ljudima koji su u lošijoj financijskoj situaciji, dok s druge strane ljudi koji imaju relativno dobru financijsku situaciju motivaciju pronalaze u drugim motivatorima, poput priznanja, pohvale, prestiža i slično. Ljudi postavljaju različite ciljeve koje žele postići u svom profesionalnom životu, nemaju za cilj samo steći enormnu zaradu ili imati dovoljno za preživjeti, oni teže nekim nematerijalnim uspjesima koji se mogu ostvariti ukoliko se zaposlenike motivira upravo nematerijalnim strategijama nagrađivanja.

Najpoznatije nematerijalne strategije nagrađivanja su: dizajniranje posla, stil managementa, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i sl.

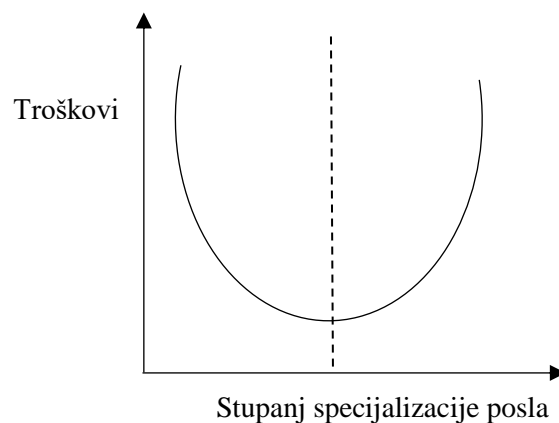
Uspješna primjena ovih nematerijalnih metoda tj. strategija je jedna od bitnih zadaća menadžera i drugih vodećih ljudi u organizaciji iz razloga što za primjenu ovih metoda nisu potrebni značajni materijalni izdaci, kao kod materijalnih strategija, no uvelike pridonose motivaciji zaposlenika a slijedom toga i ukupnom poslovnom rezultatu organizacije. Preporučuje se primjena ovih strategija u što je moguće većem broju. Iskorištavanje svih prednosti koje nudi sustav nematerijalnog nagrađivanja i motiviranja zaposlenika, ukoliko se njime pravilno upravlja, bi trebalo biti veliki izazov iz razloga što je puno teže postići istu razinu motivacije bez korištenja novca kao motivatora nego kada se ljude motivira isključivo novcem.

Pravilno dizajniranje posla, jedna od strategija nematerijalnog nagrađivanja, predstavlja proces dizajniranja radnih mjesta i poslova od strane menadžera ljudskih resursa na takav način koji će većini zaposlenika osigurati zanimljiv, dinamičan, promjenjiv i fleksibilan način rada kako bi djelatniku poslovi bili manje monotoni i što zanimljiviji, kako bi njihovo obavljanje radniku predstavljalo što veći izazov i kako bi se povećalo zadovoljstvo i motivacija djelatnika. (Požega, 2012.)

Ovaj element nagrađivanja i motiviranja ima velik utjecaj na motivaciju zaposlenika iz razloga što će zaposlenici biti produktivniji, „ljepše“ i opuštenije će raditi u okruženju koje im je ugodno. No, to nije uvijek jednostavno postići. Razlog tomu je što su određeni poslovi odnosno određena radna mjesta sama po sebi monotona i menadžeri će teško pronaći način da takva mjesta ožive i učine dinamičnim. Što ne znači da je nemoguće. Upravo iz tog razloga od menadžera se očekuje da konstantno radi na dizajniranju i redizajniranju tih radnih mjesta kako bi obavljanje možda monotonog posla učinio zanimljivijim ili bar učinio da se ti monotoni poslovi obavljaju u zanimljivom okruženju.

Grafikon koji slijedi prikazuje barijeru dosade i alijenacije. Ona prikazuje optimalan stupanj specijalizacije posla s obzirom na troškove rada. Povećanjem stupnja specijalizacije posla pojedinom zaposleniku u poduzeću u pravilu se smanjuju troškovi rada, odnosno promatrani djelatnik efikasno i učinkovito obavlja zadane poslove do određene točke kada, slijedom stalnog i daljnjeg povećanja stupnja specijalizacije posla, polako počinju rasti troškovi rada, odnosno radnik postaje sve manje efikasan i uspješan zbog negativnih posljedica koje zaposlenik ima na individualnom, psihičkom planu (visoka specijalizacija posla počinje povećavati nezainteresiranost za rad, dosadu na poslu, demotivirano i sl.). S druge strane, smanjenjem stupnja specijalizacije rada/posla smanjuju se troškovi rada.

*Grafikon 1 Barijera dosade i alijenacije*



Izvor: izrada autora prema (Požega, 2012.)

Dva su pristupa motiviranja kroz oblikovanje posla:

- Prvi je usmjeren na smanjenje negativnih motivacijskih posljedica jednostavnih i repetitivnih poslova
- Drugi je usmjeren na podizanje motivacijskog potencijala poslova, obogaćivanjem posla

U prvu se skupini ubrajaju rotacija i proširivanje posla. Rotacija posla je periodično pomicanje ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi. Time se sprječava stagnacija, monotonija i dosada. Proširivanje posla je pojam koji označava proces kombiniranja i slaganja više sličnih specijaliziranih zadataka u jedan posao koji se dodjeljuje jednom izvršitelju. (Behtijarević-Šiber, 1999.)

Obogaćivanje posla je proces koji vertikalno proširuje posao pri tom uključujući u posao više raznolikih zadataka i odgovornosti te autonomije koja povećava primjenu i realizaciju raznih osobnih sposobnosti i znanja.

Još jedna od učinkovitih strategija nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika je učinkoviti stil menadžmenta. Učinkovit stil menadžmenta podrazumijeva takav način vođenja ljudi u poduzeću i odnos menadžmenta sa svojim zaposlenicima koje će generirati dobre odnose, visoki stupanj komunikacije, participaciju djelatnika i pozitivnu radnu atmosferu te posljedično visoku razinu zadovoljstva radnika, visoku razinu njihove motivacije i radne uspješnosti.

U praksi su poznata dva tipa ili stila menadžmenta, tradicionalni i model međuljudskih odnosa. Tradicionalni stil je onaj u kojem zaposlenik sam po sebi „nije bitan“ te se menadžment prema njemu odnosi kao prema subjektu. S druge strane je model međuljudskih odnosa, tzv. suvremeni stil, koji je potpuna suprotnost, ovdje je menadžmentu djelatnik i njegovo zadovoljstvo prioritetno i na prvome mjestu. (Požega, 2012.)

Participacija zaposlenika predstavlja stupanj sudjelovanja zaposlenika u procesu odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja organizacije.

U suvremenom menadžmentu participacija se smatra dobrim poslovnim potezom, ekonomski najjeftinijim načinom motiviranja te djelotvornim instrumentom uporabe kreativnih potencijala zaposlenika. (Behtijarević-Šiber, 1999.).

Participacija je podijeljena na participaciju u odlučivanju, participaciju u oblikovanju i uvođenju promjena, participaciju u rješavanju problema te participaciju u postavljanju ciljeva.

Upravljanje pomoću ciljeva oblik je participativnog menadžmenta koji se temelji na procesu utvrđivanja zadataka od strane samih zaposlenika i potom njihove samokontrole. Radi se o posebnom sustavu rukovođenja u kojem su koncepcija i način rukovođenja usredotočeni na ostvarivanje ciljeva koje su zajednički definirali menadžeri i djelatnici. (Požega, 2012.)

Slika 5 Postizanje ciljeva



Izvor: <https://www.boniplantproizvodi.com/ciljevi/>

Sljedeći oblik uspješnog upravljanja nematerijalnim sustavom nagrađivanja i motiviranja je efikasno upravljanje radnim vremenom. Najpoznatiji oblici upravljanja radnim vremenom su fleksibilno radno vrijeme, skraćeni radni tjedan, fleksibilno radno mjesto, fleksibilna radna godina te uvjetovano slobodno vrijeme.

Fleksibilno radno vrijeme predstavlja mogućnost da zaposlenici sami određuju najpogodnije radno vrijeme za obavljanje posla. Fleksibilno radno vrijeme omogućuje bolju usklađenost sa individualnim radnim i biološkim ritmom, stilom života te obiteljskih obveza sa zahtjevima posla.

Skraćeni radni tjedan pretpostavlja da zaposlenik određeni broj dana u tjednu radi veći broj sati od predviđenog kako bi odradio svoju radnu satnicu na tjednoj osnovi a ostale dane u tjednu imao slobodne dane. Fleksibilno radno mjesto je sve rašireniji pojam u poslovnom svijetu zbog značajnijih tehnoloških postignuća, posebice IT tehnologije. Ovaj oblik rada omogućuje zaposlenicima rad kod kuće uporabom računala i svih sustava društvenih i komunikacijskih mreža.

Uvjetovano slobodno vrijeme program je koji omogućuje zaposlenicima koji rade proizvodne, jednostavne, repetitivne i rutinske poslove da ih obave u kraćem vremenu.

Fleksibilna radna godina je manje primijenjen oblik upravljanja radnim vremenom gdje zaposlenici mogu izabirati broj sati u mjesecu koji žele raditi svaki mjesec sljedeće godine. (Požega, 2012.)

Uz navedene oblike nematerijalnog nagrađivanja postoje i mnogi drugi, poput, priznavanja uspjeha, organizacijske kulture, samomotiviranja i sl.

Važno je oslušivati potrebe zaposlenika u organizaciji kako bi se uspješno odredio oblik ili sustav nagrađivanja svakog zaposlenika u organizaciji. Menadžer bi trebao sa zaposlenicima kojima je on nadređen imati otvoren i uljudan odnos. To se najlakše postiže uz istinit i pošten sustav povratnih informacija. Sustav povratnih informacija ili *feedback* je tehnika nematerijalnog motiviranja zaposlenika koja ne zahtijeva materijalne izdatke a ima velik utjecaj na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika iz razloga što zaposlenik ima osjećaj da su njegove potrebe oslušivane, osjeća se bitnim dijelom organizacije.

## 4. Teorije motivacije

Pitanjem motivacije sebe i drugih se bave brojni teoretičari stoljećima. Iako je gotovo nemoguće znati što maksimalno motivira baš svaku osobu na ovom svijetu, kako bi se bar približili odgovoru na ovo pitanje, teoretičari su razvili mnogobrojne teorije koje pokušavaju dati odgovor na pitanje što to pozitivno, a što pak negativno motivira zaposlenike. Teorije motivacije zapravo proučavaju način na koji se ljudi ponašaju.

U prošlosti najčešća podjela teorija motivacije bila je u 3 kategorije: teorije potreba, vanjskih poticaja i očekivanja. Teorije potreba naglašavaju intrinzične uzroke ponašanja: ljudi nastoje zadovoljiti fiziološke, psihološke i socijalne potrebe. Teorije vanjskih utjecaja naglašavaju značaj i utjecaj okoline (ekstrinzični utjecaji) na koje ljudi reaguju. Teorije očekivanja su okrenute prema konačnim ciljevima, svoj fokus stavljaju na racionalno razmišljanje i proces donošenja odluka na način da izazovu nagradu bilo kojeg tipa. (Marušić, 1988.). Danas se te teorije motivacije dijele u dvije skupine, sadržajne i procesne teorije motivacije. Sadržajne teorije objašnjavaju uzroke ljudskog ponašanja i motivacije, a pri tomu naglasak stavljaju na ljudske potrebe. S druge strane, procesne teorije motivacije promatraju ljudske ciljeve, procjene uspjeha i efekata ostvarenja ciljeva te iz tih hipoteza iznose zaključke o uzrocima ljudskog ponašanja i razine motivacije. (Požega, 2012.)

### 4.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije usmjerene su na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje ljude potiču da djeluju na određeni način. (Behtijarević-Šiber, 1999.) Ova je skupina teorija motivacije bazirana na konceptu potreba. Za većinu potreba koje pojedinac ima pokretač su fizičke ili psihičke manjkavosti, primjerice nedostatak hrane ili socijalnog prihvaćanja. Kada se kaže kako pojedinac osjeća potrebu za nečim to zapravo znači da on osjeća unutarnji stimulans koji ga tjera da se suoči sa svojom okolinom u želji da zadovolji tu potrebu i ako uspostavi ravnotežu. (Marušić, 1988.)

Najpoznatije teorije su:

- Teorija hijerarhijskih potreba

- Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije
- Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije
- Teorija motivacije postignuća
- Teorija motivacije uloga

#### 4.1.1. Teorija hijerarhijskih potreba

Jedna od najpoznatijih teorija motivacije, koja je i danas prihvaćena od strane svih teoretičara i istraživača je teorija hijerarhijskih potreba. Začetnik ove teorije je Abraham Maslow. Prema Maslowu, individualno ponašanje pojedinca je ovisno o želji da čovjek zadovolji jednu ili više od ukupno pet općih potreba s kojim se susreće, te potrebe su:

1. Fiziološke
2. Sigurnost
3. Socijalne
4. Poštovanje samog sebe
5. Realizacija sposobnosti.

Spomenute potrebe su poredane prema određenoj hijerarhiji, od nižih (fiziološke) do najviših (realizacija sposobnosti). Fiziološke potrebe se nalaze na dnu ljestvice te je njih potrebno prve zadovoljiti. Potrebe se zadovoljavaju po prioritetnom redu. Kada je jedan red potreba zadovoljen one više nisu smatrane motivatorom nego nečim što se podrazumijeva, odnosno što je samo po sebi jasno.

Slika 6 Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: (Pfeifer, 2012.)

#### **4.1.2. Herzbergova dvofaktorska teorija**

U ovoj teoriji autor dijeli faktore motivacije na dvije grupe. Faktore okruženja te motivatore. Faktori okruženja su proizvodna politika radne organizacije, rukovođenje, međuljudski odnosi, osobni dobici, sigurnost posla, uvjeti rada i status radne organizacije. Motivatori su odgovornost, priznanja od strane suradnika, sadržaj rada, mogućnost daljnjeg školovanja i napredovanje. Faktori okruženja su nižeg ranga, oni su elementi koji su objektivni te neće sami po sebi dovesti do potpune motivacije za rad, nego će pridonijeti samo zadovoljstvu na radu i manjem dijelu motivaciji. Motivatori za Herzberga predstavljaju viši rang, oni osiguravaju vlastito sudjelovanje i na taj način više utječu na produktivnost. Herzbergov rad je bio usmjeren na objašnjenje zadovoljstva odnosno nezadovoljstva poslom. U suvremenoj literaturi ove se dvije skupine faktora motivacije nazivaju motivacijski faktori i higijenici, gdje motivacijski faktori predstavljaju faktore nematerijalnog karaktera i dolaze iznutra dok su higijenici faktori koji su najčešće povezani s osjećajem nezadovoljstva, nematerijalnog su karaktera i dolaze iz izvana tj. iz okoline.

#### **4.1.3. Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije**

Poslije Murraya i Maslowa koji su se prvi bavili proučavanjem teorija potreba teoretičari su krenuli reducirati kategorije potreba, pa se tako došlo do tek tri kategorija potreba. Alderfer je u kategoriju potreba postojanja (egzistencijalne potrebe) svrstao fiziološke te potrebe za sigurnosti. Nakon potreba postojanja dolaze potrebe povezivanja koje se sastoje od želja za socijalizacijom i potvrđivanjem od strane drugih ljudi. Sljedeća skupina potreba je rast, ova kategorija obuhvaća poštovanje samoga sebe, potrebu za napredovanjem i realizacijom sposobnosti (prema Maslowu). I ovdje je postojana određena hijerarhija u zadovoljenju potreba, no za razliku od Maslowa, u ovoj teoriji je moguće aktivirati sve potreba u isto vrijeme. Skraćeni naziv ove teorije je EPR ( originalno ERG- existence, relatedness, growth).



#### **4.1.4. Teorija motivacije postignuća – McClelland**

David McClelland je sa svojim suradnicima, od kojih se ističe Atkinson, ustanovio kako postoje tri grupe stečenih potreba koje se razvijaju kroz interakciju pojedinca i okoline, a to su:

- Potreba za postignućem – to se postiže uspješnim rješavanjem teških zadataka prevladavanjem prepreka, isticanjem u odnosu na druge i sl.
- Potreba za pripadanjem – afilijativna potreba uključuje potrebu održavanja ugodnih odnosa u kontaktima s drugim
- Potreba za moći – potreba za kontroliranjem situacije

(Pfeifer, 2012.)

Ova teorija je fokusirana na istraživanje mišljenja, vjerovanja i vrijednosti koje imaju utjecaj na radnu orijentaciju zaposlenika, posebice za zanimanje menadžera te je usmjerena isključivo na motivaciju za rad. Ističu se ljudske potrebe koje su uvjetovane dvjema silama, željom za uspjehom i željom da se izbjegne neuspjeh. Ova teorija kaže kako se s težinom zadatka povećava i mogućnost neuspjeha ali i značenje uspjeha. Često se u praksi ova teorija veže uz motivaciju menadžera više nego za motivaciju samih zaposlenika.

#### **4.1.5. Teorija motivacije uloga**

Ovu teoriju je razvio teoretičar John Miner. U ovoj teoriji pretpostavlja se kako postoje različiti tipovi osoba koje obavljaju posao te i različiti načini motivacije za svaki od postavljenih modela tipova. (Požega, 2012.)

U ovoj teoriji objašnjene su motivacije različitih uloga, a to su, uloga menadžera, uloga stručnjaka i poduzetnika.

Pri motiviranju zaposlenika menadžer ljudskih resursa bi trebao obratiti pozornost na delegiranje zadataka te radnu atmosferu koja će kreirati ugodno radno mjesto na kojem zaposlenici mogu kreirati i biti kreativni te samim tim razviti želju za uspjehom i razinu samomotivacije koja će biti dugoročna.

## 4.2. Procesne teorije motivacije

U osnovi je procesnih teorija motivacije spoznaja da koncept potreba nije dostatan za objašnjenje radne motivacije nego je u analizu nužno uključiti i druge sadržaje: percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. (Behtijarević-Šiber, 1999.)

Ove teorije nastoje dokučiti i objasniti ključne procese i razloge koji će utjecati na pojedinca na način da se osoba ponaša na određeni način u obavljanju svojih radnih dužnosti. Ljudi procjenjuju određene posljedice koje ih mogu zadesiti nakon obavljenih aktivnosti te svjesno biraju načine, mogućnosti i vjerojatnost ostvarivanja ciljeva.

Procesne teorije često se nazivaju i teorijama očekivanja, a u osnovi svih teorija su četiri pretpostavke:

1. Ljudi imaju različite preferencije u odnosu prema raznolikim ciljevima, odnosno nagradama koje su potencijalno dostupne u određenoj situaciji
2. Pri odlučivanju o ponašanju ljudi procjenjuju o mogućnostima da uspješno obave određene aktivnosti ulažući veći napor
3. Pri izboru ponašanja ljudi također procjenjuju vjerojatnost da će obavljanje neke aktivnosti rezultirati određenim željenim efektima ili nagradama
4. U svakoj je pojedinoj situaciji motivacija za neku aktivnost, odnosno ponašanje, rezultanta tih individualnih očekivanja i preferencija.

(Behtijarević-Šiber, 1999.)

Najpoznatije teorije su:

- Vroomov kognitivni model motivacije
- Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni – Adams
- ABCD model
- Porter-Lawerlov model očekivanja.

### **4.2.1. Vroomov kognitivni model**

Vroomov kognitivni model promatra valenciju ili privlačnost ishoda aktivnosti pojedinca kao i očekivanje hoće li određena aktivnost dovesti do željenog ishoda. (Požega, 2012.)

Ovaj model je usmjeren k traženju odgovora na pitanje zašto osoba u određenoj radnoj situaciji odabire neke alternative ponašanja a druge odbacuje.

Postoje dva moguća ishoda svake aktivnosti koju pojedinac obavlja, pozitivan i negativan ishod, slijedom toga postoje i pozitivna i negativna nagrada za učinjeno. Pozitivan ishod je situacija koju pojedinac priželjkuje dok je negativan ishod negativan stav prema onom što se može dogoditi ili ono što pojedinac ne želi da se dogodi. Dakako, postoji i indiferentnost prema mogućem ishodu.

### **4.2.2. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni**

Autor ove teorije Adams, došao je do zaključka o ovoj teoriji tako što je istraživao posljedice nejednakosti s kojom se pojedinac susreće. Ova teorija istražuje stav zaposlenika prema radu te generalno zadovoljstvo zaposlenika na određenom radnom mjestu.

Prema ovoj teoriji radnik promatra odnos razmjene, kako kod sebe, tako i kod svojih suradnika, nadređenih i podređenih, te uspoređuje na subjektivan način kakav je taj odnos razmjene kod drugih, promatranih zaposlenika nasuprot ostvarenom njegovom odnosu razmjene. (Požega, 2012.)

Kako bi zaposlenici bili mišljenja da je odnos razmjene pravedan te kako bi taj odnos razmjene pozitivno utjecao na motivaciju zaposlenika bitno je da iznos odnosa razmjene za sve zaposlenike bude jednak. Stoga je jasno kako je prema ovoj teoriji jednakost svih djelatnika ključna varijabla koja mora biti zadovoljena kako bi menadžeri uspješno upravljali motivacijom zaposlenika.

### **4.2.3. Model ABCD**

Lauc, autor ovog modela kaže kako je glavna teza ovog modela da je najveća greška visoko moralnih osoba što se ne žele ili ne znaju samoorganizirati, a uzrok je u tome što ne smatraju da im njihovo osobno poštenje daje prednost pred drugima i dozvoljava da djeluju. (Požega, 2012.)

Glavni cilj menadžera u ovom modelu je taj da se visoko moralno orijentirani zaposlenici povezuju u mreže timova. No, menadžeri se često susreću s dva problema koji sprječavaju ljude u tom povezivanju, to su oholost i zavist.

#### **4.2.4. Porter-Lawlerov model očekivanja**

Ovaj model, čiji su autori Porter i Lawler, govori kako ljudi u pravilu između brojnih mogućnosti i oblika ponašanja sa različitim ishodima i posljedicama izaberu upravo one koji će maksimizirati određene efekte i ishode, odnosno koji će za njih imati najveću motivacijsku snagu.

Pri tom su definirana sljedeća tri čimbenika:

- Očekivanje djelatnika – hoće li moći obaviti zadatak sa većom motivacijom
- Očekivanje vezano za vjerojatnost nagrade – subjektivno mišljenje radnika da će dogovorena nagrada biti ispunjena
- Privlačnost nagrade - slijedi nakon ispunjenja zadatka (Požega, 2012.)

## 5. Zaključak

Motivirani radnici su produktivniji, ta produktivnost vodi k uspješnosti pojedinca koja zatim vodi k uspjehu organizacije. Jednadžba koja garantira uspjeh svake organizacije, naizgled djeluje jednostavno za postići, no realnost je upravo suprotna. Kako bi organizacija imala zadovoljne i motivirane zaposlenike, ona mora imati dobro oblikovan motivacijski sustav koji će zadovoljiti potrebe većeg broja ljudi te biti usmjeren na podizanje razine uspješnosti svakog pojedinca kroz stvaranje pravednog sustava nagrađivanja poželjnog oblika ponašanja. Sve veći broj organizacija shvaća da je fokusa na ljudima, kako o njima ovisi uspjeh organizacije, stoga organizacije sve veće napore usmjeravaju k istraživanju i povećavanju razine motivacije svojih zaposlenika. Taj zadatak dodijeljen je menadžerima ljudskih resursa. Menadžeri kako bi uspješno savladali taj zadatak moraju dobro poznavati svoje zaposlenike i njihove potrebe, posjedovati znanja o čimbenicima koji utječu na motivaciju, kao i znanja o teorijama motivacije kojima bi se uspješno upravljalo motivacijom zaposlenika. Kroz povijest brojni su teoretičari istraživali motivaciju i kreirali razne teorije kojima bi opisali i upravljali motivacijom. No, niti jedna od teorija, kao niti jedno istraživanje još uvijek nije otkrilo odgovor na pitanje što to motivira zaposlenike. Razlog tomu leži u činjenici kako je motivacija usko vezana za unutarnje poticaje koji su individualni i posebni za svaku osobu. Poznate su dvije skupine teorija motivacije kojima menadžeri već dugi niz godina nastoje utjecati na motivaciju zaposlenika. Jedna skupina teorija je orijentirana na potrebe ljudi, dok je druga više usmjerena na utjecaje na ljudsko ponašanje. Podjela tih teorija je na sadržajne teorije i procesne teorije. Od sadržajnih teorija u radu su objašnjene, teorija hijerarhijskih potreba, Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije, Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije, teorija motivacije postignuća i teorija motivacije uloga. S druge strane, od procesnih teorija su objašnjene teorije, Vroomov kognitivni model motivacije, teorija pravičnosti u socijalnoj razmjene, ABCD model i Porter-Lawerlov model očekivanja. Zaposlenici za svoj rad očekuju određenu protuuslugu ili protuvrijednost. Najčešće se to ostvaruje kroz nagrađivanje zaposlenika. Postoje dva sustava motiviranja i nagrađivanja zaposlenika, nematerijalni i materijalni sustav. Materijalni sustav nagrađivanja je onaj koji privuče zaposlenika na određeno radno mjesto no nematerijalni sustav je onaj koji veže tog zaposlenika za određeno radno mjesto. Važno je naglasiti kako je nužno zaposlenike konstantno motivirati, nije dovoljno jednom dati prihvatljivu plaću zaposleniku i očekivati da će ga to držati motiviranim. Stoga je jasno kako je motivacija dugotrajan proces koji osim financijskih resursa, u nekim slučajevima, zahtijeva i vrijeme kao resurs.

## Literatura

1. Behtijarević-Šiber, F. (1999.). *Management ljudskih potencijala* . Zagreb: Golden marketing.
2. Buntak, K., Droždek , I., & Kovačić , R. (2013.). *Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*.
3. George T. Milkovich, J. M. (2006.). *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb : Masmedia.
4. Marušić, S. (1988.). *Motivacija za rad i profesionalni razvoj* . Zagreb : Ekonomski institut - Zagreb .
5. Pfeifer, S. (2012.). *Motivacija*. Osijek : Ekonomski fakultet u Osijeku. Interna skipta kolegija Menadžment.
6. Podmoroff, D. (2016. ). *365 ways to motivate and reward your employees every day with little or no money* . [Online] Ocala : Atlantic Publishing group Dostupno na: [https://books.google.hr/books?id=Tfp2DQAAQBAJ&pg=PT36&dq=employee+motivation+and+reward&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwiV8Y\\_vuZbvAhULC%E2%80%A2https://books.google.hr/books?id=Tfp2DQAAQBAJ&pg=PT36&dq=employee+motivation+and+reward&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwiV8Y\\_vuZbvAhULC%E2%80%A2https://books.google.hr/books?id=Tfp2DQAAQBAJ&pg=PT36&dq=employee+motivation+and+reward&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwiV8Y\\_vuZbvAhULC-wKHQMnCDYQ6AEwBHoECAUQA#v=onepage&q=employee%20motivation%20and%20reward&f=true](https://books.google.hr/books?id=Tfp2DQAAQBAJ&pg=PT36&dq=employee+motivation+and+reward&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwiV8Y_vuZbvAhULC%E2%80%A2https://books.google.hr/books?id=Tfp2DQAAQBAJ&pg=PT36&dq=employee+motivation+and+reward&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwiV8Y_vuZbvAhULC%E2%80%A2https://books.google.hr/books?id=Tfp2DQAAQBAJ&pg=PT36&dq=employee+motivation+and+reward&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwiV8Y_vuZbvAhULC-wKHQMnCDYQ6AEwBHoECAUQA#v=onepage&q=employee%20motivation%20and%20reward&f=true) [pristupljeno: 21.6.2021.]
7. Požega, Ž. (2012.). *Menadžment ljudskih resursa - Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
8. Menadžment i njegova uloga. Dostupno na:  
<https://www.ramiro.hr/baza-znanja/menadzment-i-njegova-uloga>  
[pristupljeno: 22.6.2021]
9. 10 znanstveno dokazanih načina da motivirate zaposlenike. Dostupno na:  
<https://possector.hr/management/10-znanstveno-dokazanih-nacina-da-motivirate-zaposlenike>  
[pristupljeno: 22.6.2021.]
10. Poslovna izvrsnost u teoriji i praksi. Dostupno na:  
<http://www.infotrend.hr/clanak/%202009/2/poslovna-izvrsnost-u-teoriji-i-praksi,31,606.html>  
[pristupljeno: 02.07.2021.]

## **Popis grafikona**

Grafikon 1 Barijera dosade i alijenacije .....	18
--	----

## **Popis slika**

Slika 1 Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava .....	3
Slika 2 Motivacijski proces .....	4
Slika 3 Razina motivacije zaposlenika .....	12
Slika 4 Ukupni dobiti od rada .....	14
Slika 5 Postizanje ciljeva .....	20
Slika 6 Maslowljeva hijerarhija potreba .....	23