

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Lana Kostanjšek**

**MOTIVIRANJE KAO MENADŽERSKA  
FUNKCIJA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2018.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Lana Kostanjšek**

**Matični broj: 41957/13-IZV**

**Studij: Primjena informacijske tehnologije u poslovanju**

**MOTIVIRANJE KAO MENADŽERSKA FUNKCIJA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**

Doc.dr.sc. Ivan Malbašić

**Varaždin, svibanj 2018.**

*Lana Kostanjšek*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljuje da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

U radu je opisana motivacija kao menadžerska funkcija te su obrazložene teorije motivacije. Rad se bavi načinima motiviranja zaposlenika. Menadžeri motiviraju zaposlenike kroz različite načine kao što su bonusi, 13. plaća, klizno radno vrijeme, tečajevi stranih jezika, službeno vozilo, plaćeno dopunsko zdravstveno osiguranje i mnogi drugi koji će biti opisani u radu. Postoje razne strategije motiviranja, a one koje su opisane u radu su: menadžerska komunikacija, projektiranje radnog mjesta, promjena ponašanja, Likertovi sustavi upravljanja te novčani i nenovčani poticaji. Nadalje, opisano je zadovoljstvo na radu, a na kraju su navedeni primjeri poduzeća koji provode politiku motiviranja zaposlenika. Smatram da provođenjem strategija motiviranja zaposlenika poduzeća ostvaruju bolje poslovne rezultate.

**Ključne riječi:** motivacija, teorije motivacije, zadovoljstvo, nagrade, motivacijske tehnike, strategije motiviranja, motivacijska kompenzacija

# Sadržaj

Sadržaj.....	iii
1. Uvod.....	1
2. Općenito o motivaciji.....	2
2.1. Utvrđivanje motivacije.....	3
2.2. Teorije motivacije.....	5
3. Strategije za motiviranje.....	8
3.1. Menadžerska komunikacija.....	8
3.2. Projektiranje ili formiranje radnog mjesta.....	9
3.3. Promjena ponašanja.....	12
3.4. Likertovi sustavi upravljanja.....	14
3.5. Novčani i nenovčani poticaji.....	15
4. Motivacija i zadovoljstvo na radu.....	17
4.1. Obogaćivanje posla.....	17
4.2. Uključivanje zaposlenika.....	19
4.3. Nagrađivanje zaposlenika.....	20
5. Motivacijska kompenzacija i tehnike motiviranja.....	22
5.1. Kompenzacija.....	22
5.2. Motivacijske tehnike.....	24
6. Primjeri motiviranja zaposlenika iz poslovne prakse.....	27
7. Zaključak.....	32
Popis literature.....	33
Popis slika.....	35

# 1. Uvod

Predmet i cilj rada je upoznati se s pojmom motivacija, odnosno motivacijom kao menadžerskom funkcijom. U radu ću analizirati teorije motivacije, način na koji menadžeri motiviraju zaposlenike te koji su sve oblici motiviranja. Vrlo značajna stavka je način na koji će menadžeri motivirati svoje zaposlenike te u okviru toga, analizirati ću na koje načine zaposlenike uključujemo u rad, s obzirom na njihov rad na koje sve načine menadžeri nagrađuju zaposlenike te koje motivacijske tehnike koriste. Izvori podataka koje ću koristiti u ovom radu su nadohvat ruke svakom pojedincu, knjige iz knjižnice, izvori s interneta, članci s interneta.

Sadržaj se sastoji od upoznavanja riječi motivacija koja dolazi od latinske riječi motus što znači kretanja, čuvstvo. Ona potiče čovjeka na određeno ponašanje u određenoj situaciji. „Prema psihološkom leksikonu motivacija je „ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe, izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba“ (Marušić,1994;249). Mathis i Jackson drže da je pojam motivacije proizašao iz korijena riječi „motiv“ koji „označava emociju ili potrebu čovjeka koja ga potiče na akciju“. Mondy i Noa promatraju motivaciju s motrišta poduzeća pa je u skladu s tim definiraju kao spremnost na sudjelovanje u postizanju ciljeva poduzeća.“ (Žugaj, Brčić,2003,str.160).

Nadalje, spomenuti ću teorije motivacije te ih kratko objasniti, a one su: teorija potreba, teorija vanjskih utjecaja, teorija očekivanih rezultata te ostale teorije od kojih je najznačajnija Teorija X i Y. Nakon toga, detaljnije ulazim u problematiku teme, a to je zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću - na koje sve načine menadžeri motiviraju zaposlenike, koje su motivacijske tehnike, kako uključivanje zaposlenika utječe na njih same i da li je sustav nagrađivanja efektivna metoda motiviranja. Menadžeri bi trebali znati prepoznati potrebe zaposlenika te osigurati ispunjenje tih potreba kako bi zaposlenici efikasno obavljali postavljene ciljeve. Na kraju opisati ću sedam primjera iz poslovne prakse i prikazati na koje načine poduzeća u Republici Hrvatskoj motiviraju svoje zaposlenike za uspješno izvršavanje poslovnih ciljeva.

## 2. Općenito o motivaciji

Motivacija se može definirati na više načina, ali svim definicijama jest zajedničko da je motivacija ono što čovjeka potiče na određeno ponašanje u određenoj situaciji. Kako bi čovjek odradio posao najbolje što može, treba imati u sebi motivaciju za taj posao jer ako je nema, posao se neće odraditi kako bi trebao. Riječ motivacija polazi od latinske riječi motus – kretanje, čuvstvo (Žugaj, Brčić, 2003). Isto mišljenje dijele i Certo i Certo (2008) koji navode da je motivacija unutarnje stanje koje motivira pojedinca da ostvari određeni cilj. Oba autora smatraju da je motivacija izrazito važna kod zaposlenika da bi se ostvarili ciljevi poduzeća.

S druge strane, Sikavica i sur. (2008) navode da motivacija postaje sve važnija za menadžment i predstavlja značajan udio menadžerskog posla. Menadžerima se stavlja veliki izazov, kako motivirati zaposlenike na što zanimljiviji način te kako usmjeriti zaposlenike da ostvaruju ciljeve poduzeća. Zadatak menadžera je naći najbolje ljude, što bolje ih motivirati, a s druge strane pružiti im slobodu u izvršavanju zadataka jer samim time zaposleniku se daje prostora za vlastitu kreativnost. Zatim, menadžeri bi trebali učiniti zaposlenike sposobnima na zajednički i uspješan rad, a sve slabosti pojedinca učiniti manje važnim i to je razlog zašto je menadžment usko povezan s motivacijom.

Svaki čovjek ima određene potrebe koje mora zadovoljiti. U procesu zadovoljavanja tih potreba, u čovjeku se budi napetost jer potreba još nije zadovoljena. Ukoliko se poduzmu sve mjere kako bi se zadovoljile potrebe, čovjek će doći u stanje zadovoljstva. Također, okolina ima veliku ulogu u zadovoljavanju potreba. To bi značilo, ako kolega na poslu dobije promaknuće, to će u nama probuditi želju da se isto potrudimo kako bismo napredovali.

Postoje čimbenici koji utječu na motivaciju čovjeka, a nazivaju se motivatori. „Analizirajući čovjeka unutar organizacije, zapažaju se njegove individualne karakteristike koje se mogu podijeliti u četiri grupe motivatora:

1. Biološko – biografske karakteristike
2. Sposobnost, znanje, vještina
3. Potrebe i preferencije
4. Percepcija i očekivanje“ (Žugaj, Brčić, 2003, str.161).

Pod biološke karakteristike spada tjelesna građa, zdravstveno stanje i izgled, a pod biografske karakteristike ubrajamo dob, spol i životnu okolinu. Kod svakog čovjeka drugačije će se odraziti njegovo ponašanje s obzirom na biološku karakteristiku. Tako na primjer ako čovjek zbog svojeg zdravstvenog stanja ne može obavljati u punoj mjeri radne zadatke, ali se

trudi maksimalno koliko može, netko bi odmah odustao ili izvršavao zadatke manje od onoga što može (Žugaj, Brčić, 2003).

Žugaj i Brčić (2003) navode da čimbenik sposobnost označava količinu uspješnosti čovjeka u obavljanju poslova. Određena skupina ljudi sa istim znanjem i sličnom motivacijom, ne mora značiti da posjeduju jednaku sposobnost. Čimbenik znanje predstavlja sposobnost prihvaćanja različitih operacija i pojmova, a vještina sposobnost da čovjek brže i učinkovitije obavlja određene zadatke.

Potrebu definiramo na način da svaki čovjek koji ima određeni nedostatak, nastoji ga maknuti tako što će ga zadovoljiti. Menadžeri bi trebali prepoznati razinu motivacije kod zaposlenika i pronaći način na koji bi se ta razina mogla podići kako bi se ostvarili što bolji rezultati u poslovanju (Žugaj, Brčić, 2003).

Žugaj i Brčić (2003) navode da je percepcija čimbenik koja predstavlja stav pojedinca o situacijama koji se oblikuju na temelju svoje okoline. Na percepciju utječe i organizacijska klima što bi značilo da čovjek na temelju svojih stavova može pronaći način kako ih promijeniti, a veliku ulogu u tome imaju menadžeri.

Osim ove četiri grupe motivatora, postoje još dva snažna motivatora koja se svakako ne mogu zanemariti jer su nekada biti jedini motivatori, a to su nagrada i kazna. U današnjim poduzećima novac je svakako nagrada da li u obliku plaće, bonusa ili nekih drugih beneficija. Kazna kao motivator predstavlja strah zaposlenika da će izgubiti posao, biti degradirani i slično. Kao i novac on je snažan motivator, ali može izazvati suprotno od onog što očekujemo, primjerice osvetoljubivo ponašanje zaposlenika (Žugaj, Brčić, 2003).

Čimbenik koji može dobro utjecati na motiviranje zaposlenika jest timski rad. Timskim radom zaposlenici se povezuju, dijele svoja mišljenja te zajedničkim snagama dolaze do rješenja zadatka. Istraživanja su pokazala da zaposlenici koji rade u timovima, su produktivniji od onih zaposlenika koji rade samostalno. Sve to može imati svoje prednosti i nedostatke, tako da bi menadžeri trebali procijeniti kada je dobro uvesti timski rad, a kada bi pojedinac trebao raditi sam (Žugaj, Brčić, 2003).

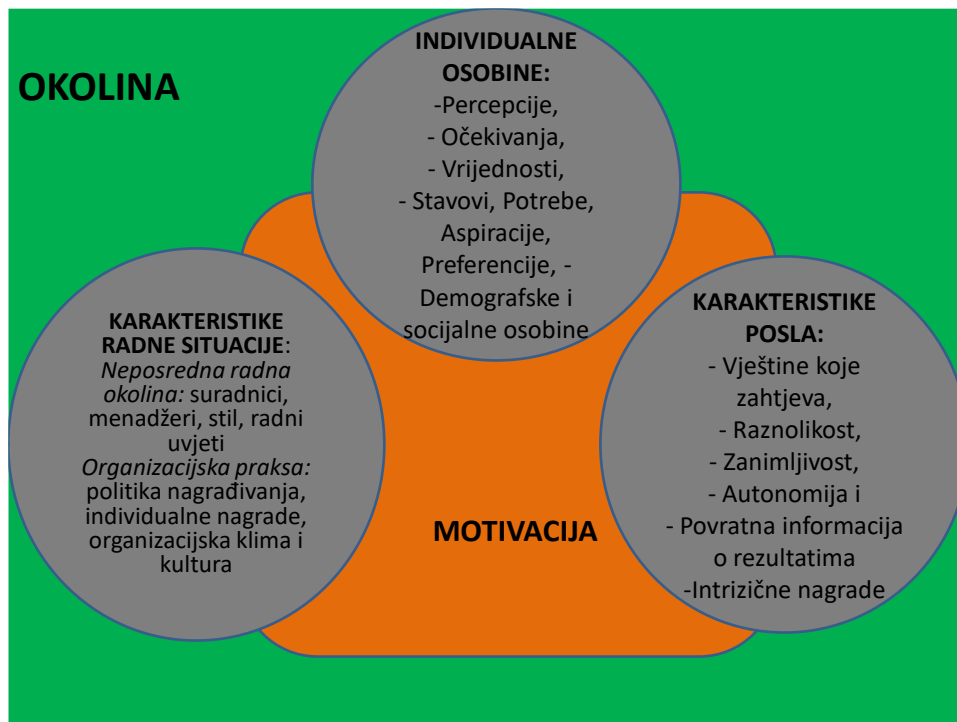
## **2.1. Utvrđivanje motivacije**

Na početku treba se analizirati u kojem će smjeru motivacija ići, kako će to utjecati na ponašanje zaposlenika, koje sposobnosti i vještine imaju zaposlenici. Menadžeri ulažu veliki trud i zalaganje kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća koji uključuju motivirane zaposlenike. Osim ciljeva poduzeća, vrlo je važno zadovoljiti i individualne potrebe. „Ovdje će se



motivaciju odrediti kao 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.“ (Sikavica, Bahtijarević –Šiber i Pološki Vokić, 2008, str.535). Svaki zaposlenik je drugačiji, ima drugačije potrebe i želje, drugačije se razvijaju i napreduju, stoga menadžeri bi trebali pomno razraditi načine na koje će motivirati zaposlenike. U poduzeću, može se motivaciju sagledati sa dva aspekta: aspekt pojedinca i aspekt menadžera. Kod aspekta pojedinca, motivacija je unutarnje stanje, dok je kod aspekta menadžera, motivacija nešto što potiče da zaposlenici ostvaruju svoje ciljeve. Aspekti pojedinca i menadžera podjednako su važni jer će se samo trudom postići željeni rezultati (Sikavica i sur., 2008).

Niže navedena slika (Slika 1) prikazuje da na motivaciju pojedinca utječu faktori koji se mogu podijeliti u četiri kategorije: individualne osobine, karakteristike radne situacije, karakteristike posla i okolina. U okviru individualnih osobina, na pojedinca utječe percepcija, njegova očekivanja i vrijednosti koje posjeduje pojedinac, demografske i socijalne osobine. U motivaciju na temelju radne okoline ubrajaju se suradnici, menadžeri, radni uvjeti kao dio neposredne radne okoline, a s druge strane nagrađivanja zaposlenika, individualne nagrade i organizacijska klima svrstavaju se u praksu poduzeća koji na temelju tih faktora nastoje motivirati zaposlenike. Motivacija zaposlenika na temelju posla izvodi se pomoću praćenja vještina, raznolikosti, zanimljivosti zaposlenika te upućivanje zaposlenika o ostvarenim rezultatima pojedinca. Na kraju, važan faktor je šira okolina koja ima značajan utjecaj na svakog zaposlenika te pridonosi ostvarivanju individualne motivacije zaposlenika.



Slika 1: Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima  
(Izvor: Sikavica, Bahtijarević –Šiber, Pološki Vokić, 2008)

## 2.2. Teorije motivacije

Menadžeri moraju jako dobro poznavati pojam motivacije ukoliko žele da zaposlenici uspješno obavljaju ciljeve organizacije. Trebali bi jako dobro poznavati svoje zaposlenike i na temelju individualne sposobnosti kreirati tehnike koje će zaposlenika motivirati.

Kroz dugi niz godina, nastale su brojne teorije motivacije. One se temelje na različitim pretpostavkama kao što je ljudsko ponašanje. Najčešće se svrstavaju u tri kategorije: teorija potreba, teorija vanjskih utjecaja i teorija očekivanja. Kod teorije potreba, čovjek treba zadovoljiti fiziološke, psihološke i socijalne potrebe. Utjecaj i značenje okoline na koje čovjek reagira odlika je teorije vanjskih utjecaja, a teorija očekivanja temelji se na krajnjem cilju, gdje motivacija gura čovjeka prema većem učinku koji rezultira nagradom. Istraživanja su pokazala da se danas ne traže nove teorije motivacije, nego da se primjenjuju već spomenute (Marušić, 2006, str. 320).

Najpoznatije teorije motivacije su:

**Teorije potreba** - „Potreba se definira kao poremećaj ravnoteže u pojedincu prouzročen fizičkom ili psihičkom deficijencijom, koje onda izazivaju određeni oblik

ponašanja. Ustvrditi da pojedinac osjeća potrebu znači da on osjeća neki unutarnji stimulans koji ga tjera da se suoči sa svojom okolinom u želji da zadovolji tu potrebu i tako uspostavi ravnotežu.“ (Marušić, 2006, str.321).

Jedna od najpoznatijih teorija potreba je ona Abrahama Maslowa koji ju je razvio u svojoj knjizi „Motivacija i ličnost“. Prema Maslowu, čovjekovo ponašanje ovisi o želji da zadovolji jednu ili više od pet potreba, a to su:

- a) Fiziološke
- b) Sigurnost
- c) Socijalne
- d) Poštovanje samog sebe
- e) Realizacija sposobnosti.



Slika 2: Hijerarhija potreba prema Maslowu (Izvor: <http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/>, preuzeto 25.svibnja 2018.)

**Teorije vanjskih utjecaja** - Dok teoriju potreba vežemo uz čovjekove unutarnje nagone, teorija vanjskih utjecaja veže se uz okruženje koje utječe na čovjekovo ponašanje. Kao važnu teoriju treba spomenuti teoriju Cheringtona koja se naziva teorija operativnog kondicioniranja koja polazi od nagrade i kazne s ciljem da odgovor bude po potrebi i želji poduzeća, a veže se uz veličinu, intenzitet i slično. Također značajna teorija je dvofaktorska

teorija Frederika Herzberga. On je na dvije grupe podijelio čimbenike motivacije. Politika poduzeća, rukovođenje, međuljudski odnosi, nagrađivanje, sigurnost posla, uvjeti rada, status poduzeća su činioci okruženja, dok u drugu grupu pripadaju odgovornost, priznanja od strane suradnika, sadržaj rada, mogućnost daljnjeg školovanja i napredovanja koji se nazivaju motivatorima. Dakle, ako su prisutni samo činioci okruženja, čovjek može biti zadovoljan, ali produktivnost je minimalna, dok motivatori dovode do veće produktivnosti u radu (Marušić, 2006, str.321).

**Teoriju očekivanih rezultata** - svrstavamo u suvremene teorije motivacije, a njihova odlika je da se u svakom čovjeku nalazi motivacija i ona kao takva potiče čovjeka ka većem učinku rada. Zaposlenik će imati više želje i raditi će bolje, s obzirom da učinkovitost donosi nagrade, a prije svega osobno zadovoljstvo. Motivacijsku teoriju očekivanja razvio je psiholog Victor H. Wroom. On vjeruje da ako se zaposlenikov trud i zalaganje vidi te ako se svakodnevno približava postavljenom cilju i da vodi ka dobrom učinku rada, zaposlenik će biti motiviran (Žugaj, Brčić, 2003).

**Ostale teorije** – Najznačajnija teorija iz ove skupije je Teorija X i Y. Ona se temelji na dva suprotna stava o čovjeku. X predstavlja negativan stav, pojedinac je lijen, ne voli odgovornost i posao. Kako bi se izvršili radni zadaci, pojednica treba kontrolirati, prijetiti mu kaznom. Y predstavlja pozitivan stav, pojedinac voli raditi, izvršava svoje zadatke onako kako mu je rečeno i ne prihvaća posao olako. Teoriji X najvažniji zadatak je kako će menadžeri motivirati svoje zaposlenike (Žugaj, Brčić, 2003).

### 3. Strategije za motiviranje

Kako bi zadovoljili zaposlenike menadžeri koriste strategije. One su važne za motivaciju zaposlenika i u konačnici bolje izvođenje radnog zadatka. Strategija za motiviranje ima puno, ali ja ću izdvojiti i opisati nekoliko. Prema Certo,Certo (2008) razlikuju se sedam menadžerskih strategija:

1. Menadžerska komunikacija
2. Teorija X – Teorija Y
3. Projektiranje ili formiranje radnog mjesta
4. Promjena ponašanja
5. Likertovi sustavi upravljanja
6. Novčani poticaji
7. Nenovčani poticaji

#### 3.1. Menadžerska komunikacija

„Komunikacija kao prijenos informacija, ideja, stavova ili emocija od jedne osobe ili grupe drugoj osobi ili grupi, svakodnevica je u ljudskom životu.“ (Sikavica, Bahtijarević - Šiber, 2008, str.573). Kako bi se poboljšala učinkovitost posla, menadžeri trebaju što više komunicirati sa svojim zaposlenicima, a to se može ostvariti kroz pisanu i usmenu komunikaciju. Na temelju komunikacije, zaposlenici se bolje povezuju te zadovoljavaju potrebe pripadanja, smanjuje se stres na poslu te dobivaju emocionalnu potporu radnih kolega. Također, komuniciranje je usko povezano s osnovnim menadžerskim funkcijama:

- Planiranje - prikupljanje informacija nemoguće je bez funkcije planiranja
- Organiziranje - poslovi se moraju precizno koordinirati i točno odrediti koji će zadaci kome pripasti, inače organiziranje ne bi funkcioniralo
- Komunikacija - da bi menadžer uspješno vodio poduzeće treba imati izrazito razvijene komunikacijske vještine
- Motiviranje - kvalitetno praćenje rada zaposlenika dovodi do uspješnog motiviranja i nagrađivanja zaposlenika,
- Kontrola - funkcija kontrole mora sadržavati povratne informacije (Sikavica i sur., 2008)

Kako bi menadžeri uspješno provodili komunikaciju u poduzeću, važno je da komunikacija bude efikasna i efektivna. Efikasna komunikacija je ona koja ne troši puno vremena i resursa, kao na primjer kada menadžer neku informaciju pošalje elektroničkom poštom svim zaposlenicima. Efektivna komunikacija je komunikacija kod koje je primljena informacija vrlo slična poslanoj, kao na primjer kada menadžer dolazi osobno do zaposlenika i govori mu neku informaciju te na taj način troši se puno vremena. S druge strane, komunikacija može biti neefektivna i neefikasna. Neefektivna komunikacija predstavlja komunikaciju koja će dovesti do nerazumijevanja i pomutnje u poduzeću među zaposlenicima, a neefikasna komunikacija ne donosi nikakvu korist. Da bi komunikacija bila uspješna, potrebna je efektivnost, zaposlenici moraju primiti na vrijeme informacije koje će biti precizne i razumljive. Samim time, razumijevanje je glavni cilj komunikacijskog procesa (Sikavica i sur., 2008).

Menadžerska komunikacija predstavlja najosnovniju strategiju jer menadžeri i zaposlenici bi trebali imati dobru komunikaciju. Menadžeri trebaju poznavati svoje zaposlenike jer samim time zaposlenik će se osjećati važnim, imati će veće samopouzdanje i sigurnost. Komunikacija je vrlo važan čimbenik na radnom mjestu jer se time zadovoljavaju osnovne ljudske potrebe. Također menadžeri bi trebali osobno doći i pohvaliti zaposlenika ukoliko on napravi nešto dobro za poduzeće. Korištenjem ove strategije zaposlenici će biti motiviraniji za rad, neće se osjećati manje važnim i na kraju poduzeće će ostvarivati dobre poslovne rezultate na obostrano zadovoljstvo (Certo, Certo, 2008).

Oba autora smatraju da je komunikacija izrazito važna u poduzeću jer bez komunikacije teško da bi zaposlenici bili zadovoljni. Također, mišljenja su da se dobrom komunikacijom postižu osnovne ljudske potrebe kao što je potreba za prihvaćanjem. Postoji puno vrsta komunikacije, ali najvažnije je da prenesene informacije budu točne i razumljive svim zaposlenicima. Vrlo je važno da se komunikacija odvija na što brži način, ali pri tome mora se paziti na efikasnost komunikacije kako bi se uštedilo na vremenu i resursima. Najbolji i najbrži način komunikacije bio bi elektroničkim putem, pritom treba obratiti pažnju na to da li se svi zaposlenici dobro služe elektroničkim medijima i osigurati edukaciju za zaposlenike koji se možda ne snalaze u tom području. U konačnici, cilj komunikacije je razumijevanje svih informacija koji se prenose zaposlenicima.

## **3.2. Projektiranje ili formiranje radnog mjesta**

Projektiranje ili formiranje radnog mjesta je strategija koju menadžeri koriste za motiviranje zaposlenika koja uključuje oblikovanje radnog mjesta na kojima zaposlenici rade,

a postoje starije i novije strategije koje su: rane strategije projektiranja radnog mjesta, obogaćivanje posla te klizno radno vrijeme (Certo, Certo, 2008).

Rane strategije projektiranja radnog mjesta obuhvaćaju pojednostavljivanje i specijalizaciju poslova kako bi se povećala proizvodnost radnika. S druge strane ova strategija može dovesti do dosade i samim time radnik prestaje biti produktivan. Projektiranje radnog mjesta može se postići na dva načina: rotacija posla i proširivanje posla. Rotacija posla predstavlja strategiju kod koje se zaposlenika mijenja s jednog posla na drugi kako ne bi došlo do zasićenja posla. Kao primjer rotacije posla: zaposlenica u dućanu ne bi trebala biti samo na blagajni cijelo svoje radno vrijeme, nego malo na blagajni, malo puniti police, malo na suhomesnatim proizvodima i slično. Iako se rotacija posla pokazala učinkovitom za organizacijsku proizvodnost, s druge strane nakon nekoliko vremena obavljanja posla na taj način, dolazi do dosade i zasićenja. Uz rotaciju posla, postoji strategija proširivanja posla odnosno povećanje broja zadataka koje zaposlenik obavlja kako bi se povećalo zadovoljstvo radnika. Tako bi ona ista radnica u dućanu koja radi na blagajni trebala dodati poslove punjenja polica, rada na suhomesnatim proizvodima i slično. Strategija proširenja posla pokazala se učinkovitijom u povećanju zadovoljstva poslom nego rotacija posla (Certo, Certo, 2008).

Novе strategije kreiranja posla su obogaćivanje posla i klizno radno vrijeme. Obogaćivanje posla je proces ugrađivanja motivatora u radnu situaciju. Federick Herzberger je proveo istraživanje da razina zadovoljstva i nezadovoljstva radnika poslom koji obavljaju su dvije različite stavke. Stavke se dijele na higijenske čimbenike ili čimbenike održavanja i oni utječu na nezadovoljstvo radnika, a motivacijski čimbenici utječu na zadovoljstvo radnika poslom. Radno okruženje veže se uz higijenske čimbenike, a na sam posao vežu se motivacijski čimbenici. Više o obogaćivanju poslom opisati ću u sljedećem poglavlju (Certo, Certo, 2008).

Klizno radno vrijeme je novija strategija za motiviranje zaposlenika. To ne znači da će se smanjiti radno vrijeme, već omogućava fleksibilnije radno vrijeme. Posao koji treba izvršiti u jednom tjednu, radnik sam sebi određuje kada će ga izvršiti i to je obilježje kliznog radnog vremena. Također neka poduzeća su uvela da se primjerice na posao može doći između 08.00 i 10.00 sati. Na ovaj način zaposlenik će biti motiviraniji jer si koji dan može duže odspavati, a s druge strane poduzeće je odredilo do kad se mora doći na posao kako se ne bi stvorio kontraefekt i kako neki zaposlenici ne bi to zloupotrijebili (Certo, Certo, 2008).

Prednosti kliznog radnog vremena:

- Manja kašnjenja na posao
- Više vremena s djecom

- Lakši dolazak na posao jer zaposlenici mogu izbjeći gužve na cestama
- Povećana proizvodnja
- Lakši odlazak doktoru, zubaru, itd.
- Manji broj izostanaka s posla
- Bolji moral zaposlenika
- Povoljno za zaposlenike koji vole ranije doći na posao
- Bolja organizacija aktivnosti u slobodno vrijeme (Certo, Certo, 2008)

Nedostaci kliznog radnog vremena:

- Ključni ljudi nisu uvijek dostupni
- Zloupotreba kliznog radnog vremena
- Teško planiranje rasporeda za zaposlenike
- Teško je pratiti odrađene sate zaposlenika
- Nedostatak zaposlenika
- Nedostatak nadzora zaposlenika tijekom radnog dana (Certo, Certo, 2008)

Početak sedamdesetih godina 20. stoljeća počinje se razvijati oblikovanje radnih mjesta kao znanstvena disciplina. Oblikovanje radnih mjesta počinje biti vrlo značajan faktor u poduzeću. Oblikovanje radnih mjesta ogleda se u uređenju radnog prostora koji postaje ekonomičniji i isplativiji za poduzeće jer su niži troškovi održavanja, a i za zaposlenika jer radi u boljim uvjetima rada (Buntaketal., 2013).

U današnje vrijeme postoje standardi regulirani Pravilnikom o zaštiti na radu i podzakonskim propisima. Standardi obuhvaćaju parametre na koji način bi se oprema za rad na računalu trebala namjestiti. Ovo su neki od standarda pri radu na računalom:

- „Udaljenost zaslona od očiju radnika ne smije biti manja od 500 mm, ali opet ne tolika da bi radniku stvarala teškoće pri čitanju podataka sa zaslona. Slika na zaslonu ne smije treperiti i frekvencija osvježavanja slike zaslona mora biti najmanje 75 Hz za CRT zaslone i 60 Hz za LCD zaslone.“
- „Zaslon mora biti pomičan, tako da radnik njegov smjer i nagib može prilagoditi ergonomskim zahtjevima rada.“
- „Na radnom stolu ili radnoj površini ispred tipaka mora biti najmanje 100 mm slobodne površine za smještaj ruku radnika.“
- „Tipke i simboli na tipkama moraju biti jasno označeni i moraju biti lako raspoznavljivi i čitljivi.“



- „Površina stola ili radna površina moraju biti dovoljno prostrani da bude moguć primjeren razmještaj zaslona, tipkovnice, pisanih podloga i ostale opreme te da ima dovoljno prostora za rukovanje mišem.“
- „Radni stol ili radna površina moraju biti stabilni i, ako je to moguće, podesivi po visini.“
- „Radno mjesto mora biti oblikovano tako da radnik ne radi u prisilnom nefiziološkom položaju.“
- „Radno mjesto mora biti tako oblikovano i postavljeno da izvori svjetlosti, prozori, drugi otvori ili svijetle površine ne uzrokuju neposredno bliještanje ili ometajuće zrcaljenje na zaslonu.“ (Pravilnik o sigurnosti i zaštiti zdravlja pri radu s računalom, NN 69/2005., čl.14).

U ovom poglavlju prikazani su načini projektiranja radnih mjesta. Iako ih ima dosta, ja sam opisala najvažnije. Certo, Certo dijeli projektiranje radnog mjesta na rane strategije, nove strategije i klizno radno vrijeme. Smatram da su ove strategije izrazito važne jer su usmjerene na potrebe zaposlenika kako bi se obogatili radni uvjeti, koji uključuju bolje radno vrijeme i bolju radnu okolinu. Izdvojila bih klizno radno vrijeme, iz razloga što smatram da uvelike olakšava radniku privatni život i organiziranje obveza van posla te samim time dovodi do većeg zadovoljstva zaposlenika. S druge strane, imamo Zakon o sigurnosti i zaštiti zdravlja pri radu s računalom kojeg danas provodi većina poduzeća kako bi poboljšala radne uvjete i radnu okolinu. Zakon je razrađen do najsitnijih detalja koji su vrlo važni za zaposlenike koji rade na računalu većinu radnog vremena i vrlo je važno da im bude što ugodnije kako ne bi došlo do neželjenih posljedica koje se mogu uvelike odraziti na čovjekovo zdravlje. Smatram da bi svako poduzeće u kojem zaposlenici provode veći dio radnog vremena na računalu, trebali provoditi Zakon o sigurnosti i zaštiti zdravlja pri radu s računalom kao i novije strategije te na taj način veliki dio zaposlenika bio bi zadovoljniji.

### **3.3. Promjena ponašanja**

Promjena ponašanja je strategija kojom se menadžeri koriste kako bi motivirali svoje zaposlenike. „Kao što je rekao B. F. Skinner, harvardski psiholog kojeg mnogi smatraju ocem biheviorističke psihologije, promjena ponašanja usredotočena je na poticanje prikladnog ponašanja kroz kontrolu posljedica koje ponašanje izaziva.“ (Certo, Certo, 2008, str. 396). Strategija promjene ponašanja veže se uz poticaje i kaznu, iako se pokušava više primjenjivati poticaji odnosno nagrađivanje zaposlenika. Kako bi zaposlenici promijenili svoje ponašanje, menadžeri bi trebali naći način koji će rezultirati promjenu ponašanja zaposlenika.

Poticaji se dijele na pozitivan i negativan poticaj. Pozitivan poticaj je onaj koji dovodi do poželjnih posljedica ponašanja putem nagrade, a negativan poticaj je onaj koji dovodi do uklanjanja neželjenih posljedica ponašanja putem nagrade. Primjer poticaja je ako zaposlenik u određenom periodu od primjerice tri mjeseca, obavi sve zadatke koje je dobio na vrijeme i bez kašnjenja i na temelju toga bude nagrađen, vjerojatnost da će se i dalje truditi izvršavati zadatke onda kada je to određeno je velika i time se postiže poželjna posljedica ponašanja putem nagrade. S druge strane, ako zaposlenik u tri mjeseca ima loše rezultate odnosno nije uspio skoro ništa odraditi u vremenskom roku koje je zadano te dobiva usmenu opomenu, dovodi do neželjene posljedice ponašanja. Jednako tako, takav zaposlenik može promijeniti svoje ponašanje kada uvidi ukoliko se više potruži, da će biti nagrađen (Certo, Certo, 2008).

Kazna predstavlja strategiju koja dovodi do neželjenog ponašanja ili uklanjanje posljedica poželjnog ponašanja i na taj način manja je vjerojatnost da će se takvo ponašanje nastaviti. Vezano uz prethodni primjer, menadžeri mogu kazniti svoje zaposlenike ukoliko ne izvršavaju posao u određenom vremenskom periodu usmenom opomenom i na taj način promijeniti ponašanje zaposlenika, ali na duži vremenski period to može dovesti do kontraefekta odnosno neželjene posljedice ponašanja (Certo, Certo, 2008).

Poticaji i kazna sami po sebi su dobri ako ih menadžeri koriste umjereno, trebali bi znati dobro procijeniti situacije u kojima će se primjenjivati poticaj i kazna kako ne bi došlo do neželjenog učinka na zaposlenike, a i na same menadžere. Nagrade bi trebale biti različite, ovisno o poslu koji se izvršava. Zaposleniku treba dati do znanja što nije dobro napravio i na eventualnu kaznu reći mu nasamo, a ne pred svima jer takav radnik postat će nezadovoljniji i neće imati motivacije truditi se da popravi svoje greške. Menadžeri bi trebali biti pravedni kada je u pitanju dodjeljivanje nagrada, znači dodijeliti nagradu zaposleniku samo onda kada je to zaslužio. Takav način dovodi do većeg zadovoljstva radnika i produktivnije proizvodnje (Certo, Certo, 2008).

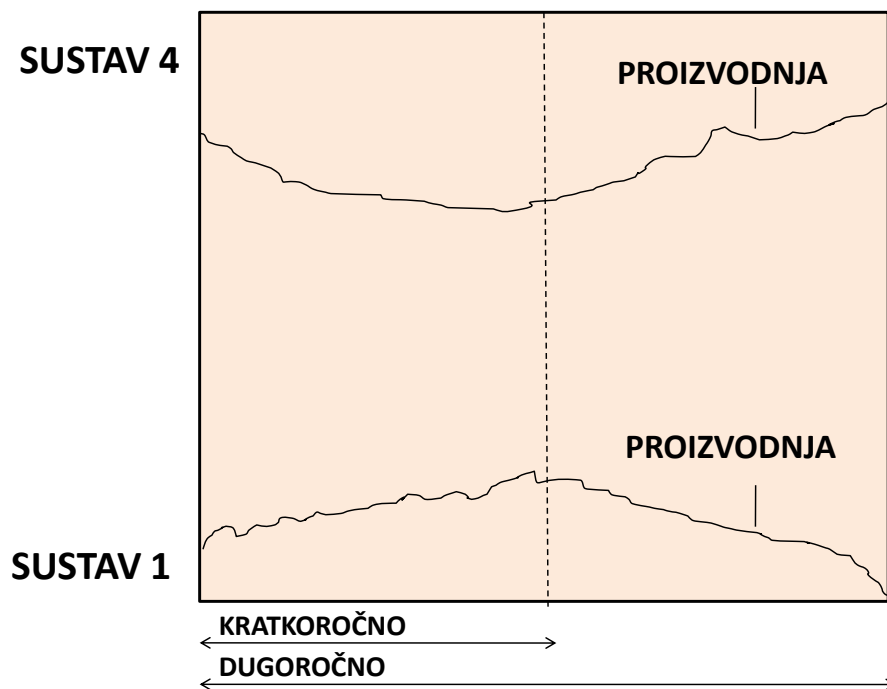
Mišljenja sam da su poticaji i kazna podjednako važni za motivaciju poduzeća. Ukoliko se zaposlenik trudi izvršavati svoje zadatke na vrijeme, ne kasni na posao i poštuje sva pravila koja poduzeće zahtjeva, treba ga se adekvatno i nagraditi. Poticanje zaposlenika uvelike pridonosi zadovoljstvu samoga zaposlenika, bilo novčanim ili nenovčanim poticajima. S druge strane zaposlenika koji učestalo kasni na posao, ne izvršava zadane zadatke i ne poštuje pravila poduzeća, treba ga se kazniti. Tu svakako menadžeri trebaju procijeniti kakva će kazna biti, jer ukoliko se primjerice zaposleniku smanji plaća, može doći do kontraefekta odnosno takav radnik može biti još nezadovoljniji. Trebalo bi naći optimalno rješenje na obostrano zadovoljstvo zaposlenika i samih menadžera. Također, strategija poticaja i kazne bi se trebala primjenjivati u svakom poduzeću iz razloga što se svaki zaposlenik neće

jednako truditi izvršavati radne zadatke i ukoliko se sve zaposlenike tretira kao iste, dolazi do nezadovoljstva svih zaposlenika. Po mom mišljenju, menadžer bi trebao pratiti rad svakog zaposlenika, bilježiti njegov trud i napredak i sukladno tome kreirati poticaje i kazne te tako bi se spriječilo nezadovoljstvo zaposlenika.

### **3.4. Likertovi sustavi upravljanja**

Rensis Liker osmislio je sustav upravljanja koji menadžeri mogu koristiti za motiviranje zaposlenika. Nakon istraživanja, Liker je uvidio da se upravljanje poduzećem može podijeliti na četiri sustava:

- Sustav 1 – Nije pogodan za zaposlenike, već za menadžere. Zaposlenici nemaju pravo donositi odluke, nema dobre komunikacije između zaposlenika i menadžera, motivira ih se strahom, kaznom i prijetnjama. Odluke donose samo ključni ljudi poduzeća.
- Sustav 2 – Ovaj sustav nije pogodan za zaposlenike, ali za razliku od sustava 1, ovdje zaposlenici u određenoj mjeri mogu donositi odluke. Zaposlenike se motivira nagradom i kaznom. Također komunikacija između zaposlenika i menadžera nije dobra jer ide silaznim tokom.
- Sustav 3 – Zaposlenici su zadovoljniji jer se njihovo mišljenje čuje, komunikacija između zaposlenika i menadžera je puno bolja. Motivira ih se nagradom i povremenom kaznom. Iako važne odluke i dalje donose ključni ljudi, podređeni imaju određenu slobodu u odlučivanju.
- Sustav 4 - Menadžeri imaju potpuno povjerenje u svoje zaposlenike. Komunikacija je odlična, zaposlenici mogu postavljati pitanja i iznositi prijedloge svojim menadžerima. Motivira ih se nagradama koje su zajedno sa menadžerima dogovorili na temelju postavljenih ciljeva. Odluke se donose na svim razinama poduzeća te je ono kvalitetno koordinirano (Certo, Certo, 2008).



Slika 3: Usporedba dugoročnog i kratkoročnog učinka sustava 1 i 4 na organizacijsku strukturu (Izvor: Certo, Certo, 2008)

Ova slika prikazuje usporedbu dugoročnog i kratkoročnog učinka sustava 1 i 4 na organizacijsku strukturu. Kratkoročno, proizvodnja se može povećati sustavom 1 kroz oblik kazne i prijetnje zaposlenicima, ali na duže vrijeme to nije dobro jer zaposlenik postaje sve manje motiviran i samim time proizvodnja pada. Tako odnos između menadžera i zaposlenika postaje sve lošiji i trpi cijelo poduzeće.

S druge strane, koristeći sustav 4, proizvodnja u početku pada jer se zaposlenici moraju prilagoditi novom načinu rukovođenja, ali dugoročno to donosi rast proizvodnje poduzeću i sve veću motiviranost zaposlenika. Odnos između menadžera i zaposlenika je odličan i samim time poduzeće uspješno posluje.

### 3.5. Novčani i nenovčani poticaji

Kako bi motivirali svoje zaposlenike, veliki broj menadžera se odlučuje za novčane poticaje. U nekim poduzećima novčani poticaji mogu biti u obliku dionica tako da zaposlenik ukoliko poveća proizvodnju, nudi mu se vlasništvo nad dionicama. Menadžeri također imaju pravo na novčane poticaje, ali u obliku premija i na taj način to im je poticaj da usmjeravaju

podređene prema većoj proizvodnji na obostrano zadovoljstvo. Premije se mogu isplatiti u obliku jednokratne naknade. „Mnoge su organizacije otkrile da što veći dio plaće svojih zaposlenika izlažu riziku, to veći dio ukupnih troškova plaće mogu vezati uz prodaju, što u razdoblju gospodarskog pada omogućuje bolju kontrolu izdataka.“ (Certo, Certo, 2008, str.398).

Vrlo važan novčani poticaj su državni zakoni koji traže od poduzeća da se pridržavaju zakona u situacijama kada je zaposlenik na bolovanju ili godišnjem odmoru. Kolektivni ugovor sadrži puno vrsta naknada od kojih ću ja izdvojiti određene naknade. U većini poduzeća, naknade su regulirane kolektivnim ugovorom koji sadrži slijedeće stavke:

1. naknada plaće za vrijeme bolovanja,
2. naknada plaće za vrijeme godišnjeg odmora,
3. naknada plaće za vrijeme plaćenog dopusta,
4. naknada plaće za dane blagdana u kojima se ne radi,
5. naknada plaće za vrijeme službenog puta,
6. naknada plaće za vrijeme dobrovoljnog davanja krvi,
7. naknada plaće za vrijeme sistematskih pregleda,
8. naknada plaće za vrijeme traženja novog zaposlenja,
9. naknada plaće za neiskorišteni godišnji odmor,
10. naknada za prekovremeni rad,
11. naknada za noćni rad (Zakon o radu, NN 94/14).

Nenovčani poticaju izdaju se u obliku internog promaknuća u poduzeću. Kada se otvori novo radno mjesto u poduzeću, poduzeće najprije objavi interni oglas kako bi pružio priliku svojim zaposlenicima za bolje radno mjesto. Kvaliteta rada je jedna od nenovčanih poticaja koja motivira zaposlenike jer ako je zaposlenik nezadovoljan, njegov rad će biti u skladu s njegovim nezadovoljstvom (Certo, Certo, 2008).

Kao nenovčani poticaj izdvojila bih priznanje, usavršavanje zaposlenika i težnju razvoju zaposlenika. Svaki trud i dobro izvršen zadatak treba se nagraditi, samo pohvalom može se postići veliko zadovoljstvo zaposlenika i njegova težnja za daljnjim uspjehom. Poduzeće bi trebalo imati programe usavršavanja zaposlenika, bilo u obliku internih edukacija, radionica, seminara ili slanje zaposlenika na usavršavanje izvan poduzeća. Veliki broj poduzeća vodi se time da se radnika kontinuirano usavršava jer tehnologija i principi rada mijenjaju se iz dana u dan. Smatram da je zaposlenik glavno sredstvo razvoja poduzeća.

## 4. Motivacija i zadovoljstvo na radu

Motivaciju vežemo uz zadovoljstvo na radu jer ako imamo jaku motivaciju za rad, vrlo vjerojatno je da ćemo biti zadovoljni na radu. Osjećaj koji radnik ima prema poslu koji obavlja predstavlja definiciju zadovoljstva na radu. Nasuprot tome, motivacija se definira kao cilj koji zaposlenik sebi odredi da mora obaviti te ukoliko se cilj ispuni, dolazi do zadovoljstva (Žugaj, Brčić, 2003).

Kako bi zaposlenik bio zadovoljan i motiviran, moraju se zadovoljiti određeni faktori. Najbolje bi bilo da je zaposlenik motiviran i zadovoljan, jer takav zaposlenik obavlja svoje zadatke kako je određeno. S druge strane, postoji jako primjera kada zaposlenik nije motiviran za rad, ali je zadovoljan na poslu ili obrnuto, što dovodi do sve češćeg izostanka s posla i u konačnici odlaskom na drugo radno mjesto. Menadžerima je teško zadovoljiti sve zaposlenikove uvjete, ali bi i oni sami trebali polaziti prvo od sebe i na taj način pronaći načine na koje će zaposlenike učiniti motiviranijima i zadovoljnima. Jedna od navažnjih zadaća menadžera je da praćenjem zaposlenika, prepoznaju koji faktori će motivirati zaposlenike i na temelju toga odrede u kojem smjeru će motivirati zaposlenike.

Menadžer bi trebao procijeniti situaciju i predvidjeti ishod kako bi znao na koji će način motivirati zaposlenike. Između zaposlenika može doći do konflikta ako se radi o nepravdi ili nagrađenom zaposleniku koji to nije zaslužio. Menadžeri bi tu trebali biti objektivni te ne smiju dozvoliti da se takve situacije događaju. Ukoliko su svi zaposlenici zadovoljni i motivirani, to će također motivirati menadžera i povećati njegovu želju za usavršavanjem, napretkom i ostvarenju vlastitih ciljeva. Menadžera bi trebao veseliti uspjeh zaposlenih odnosno podređenih i ukoliko je to tako takav menadžer je uspješan.

### 4.1. Obogaćivanje posla

„Još 1973. g. američko Ministarstvo zdravlja, obrazovanja i socijalne skrbi napravilo je studiju o stavovima radnika naspram okoline u kojoj rade. Zaključci koji su se dobili iz tog istraživanja bili su da se osnovni uzrok nezadovoljstva radnika nalazi u prirodi njihova posla – kvaliteti radne sredine te da će radnici bolje raditi ako im se posao obogati tako da imaju veću kontrolu nad njim i više samostalnosti u odnosu na pretpostavljenu osobu.“ (Žugaj, Brčić, 2003, str.170).

Posao koji zaposlenik obavlja treba učiniti što zanimljivijim kako bi se posao što učinkovitije odradio. Uz obogaćivanje, postoji i proširenje opsega posla koje se ogleda u novim zadacima koji su slični starim te nakon nekog vremena može doći do zasićenja posla. Iz tog razloga vrlo je važno posao obogatiti novitetima. To se može odraditi na više načina: dati veću slobodu radniku u odlučivanju, poticanje sudjelovanja podređenih, pokazati zaposleniku koliko je važan za poduzeće, obavještavanje zaposlenika o njegovom radu te promijeniti uvjete rada. Obogaćivanje posla može dovesti do većeg novčanog troška, tako da bi menadžeri trebali odrediti koliko novčanih sredstava se može izdvojiti za obogaćivanje posla. Tu se može javiti strah od gubitka posla jer postoje poslovi koje je teško obogatiti kao na primjer poduzeća koja rade isključivo sa stojevima, ako se krene obogaćivati takav posao, iscrpiti će se velika novčana sredstva i napredniji strojevi, što može dovesti do tehnološkog viška. Da bi se uspješno odradilo obogaćivanje, potrebna je temeljna analiza poduzeća i njegovih potreba kako ne bi došlo nezadovoljstva zaposlenika (Žugaj, Brčić, 2003).

Obogaćivanje posla temelji se na pronalaženju načina na koji će se motivirati zaposlenike, uključivanjem dodatnih zadataka u uobičajenu rutinu obavljanja posla. Postoje načela obogaćivanja posla koja se izvršavaju kroz motivatore za rad. Tako na primjer načelo davanja periodičnih izvještaja zaposlenima i rasprava o problemima sadrži motivatore priznanja i poštivanja, što bi značilo da ukoliko se u obogaćivanje posla uključi ovo načelo, kod zaposlenika dolazi do ispunjavanja potrebe za priznanjem i poštovanjem. Obogaćivanje posla jedan je od značajnog načina kako motivirati zaposlenike jer se zaposleniku daju mogućnosti da bude kreativniji i da se više razvija. Neki poslovi kao što je na primjer rad u pogonu ili rad na traci, monotoni su i u takve poslove treba uvesti barem sat vremena dnevno nekakva druga aktivnost koja će zaposleniku takav posao učiniti boljim i zanimljivijim, samim time njegova motivacija za radom biti će veća.

NAČELA OBOGAĆIVANJA POSLA	MOTIVATORI
Odstranjivanje 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 i rasprava o problemima	Priznanje i poštovanje
Davanje specifičnih zadataka koji zaposlenima omogućavaju da postanu eksperti	Odgovornost, razvoj i napredovanje
Poticanje ideja i kreativnosti, 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

Slika 4: Načela obogaćivanja posla (Izvor: Buntak i sur., 2013)

## 4.2. Uključivanje zaposlenika

„Što točno podrazumijevamo pod uključivanjem zaposlenika? Definiramo to kao participativni proces koji koristi doprinos (engl. input) zaposlenika da bi se povećala njihova predanost uspjehu organizacije.“ (Robbins, Judge, 2009, str.235). Prema Robbins i Judge (2009) uključivanje zaposlenika sastoji se od tri glavna oblika: participativno upravljanje, reprezentativna participacija i skupina za kvalitetu.

Participativno upravljanje ogleda se u zajedničkom donošenju odluka svih zaposlenika odnosno podređenih. Da bi ono bilo uspješno, potrebno je veliko povjerenje i pouzdanost između podređenih i nadređenih te podređeni bi trebali imati znanje i stručno u onome što obavljaju. S druge strane, provedena su mnoga istraživanja o odnosu između participacije i performanse. Istraživanja su pokazala da primjena participativnog upravljanja nije najbolje rješenje za poboljšanje performansa zaposlenika zato što participacija nema veliki utjecaj na motivaciju, proizvodnost i zadovoljstvo zaposlenika na poslu (Robbins, Judge, 2009).

Reprezentativna participacija predstavlja strategiju u kojoj zaposlenika zastupaju radničko vijeće i predstavnici u upravnim odborima koji ujedno predstavljaju dva najčešća oblika reprezentativne participacije. „Radnička vijeća su skupine imenovanih ili izabranih



zaposlenika koji se moraju konzultirati kada rukovodstvo donosi odluke koje se tiču osoblja. Predstavnici u upravnim odborima su zaposlenici koji sjede u upravnim odborima poduzeća i predstavljaju interese zaposlenika tvrtke.“ Reprezentativna participacija omogućuje da su podređeni i nadređeni ravnopravni te da imaju jednaku moć odlučivanja. Istraživanja su pokazala da reprezentativna participacija nema veliki utjecaj na zaposlenike jer sve bitne odluke rijetko kada dolaze do podređenih iako takav oblik uključivanja zaposlenika stvara veliku motivaciju i zadovoljstvo samog radnika (Robbins, Judge, 2009).

Skupine za kvalitetu sastoje se od grupe od 8 do 10 zaposlenika i voditelja koji se sastaju jednom tjedno na radnom mjestu u vrijeme radnog vremena gdje sagledavaju koji su trenutni problemi i na koji način bi se problem trebao riješiti. Istraživanja su pokazala da skupine za kvalitetu nipošto nisu dobre i učinkovite za same zaposlenike jer jedino vrijeme kada su zaposlenici bili uključeni jest kada su imali sastanak jednom tjedno. Na kraju skupine za kvalitetu samo su bile paravan uključivanja zaposlenika te takvim načinom zaposlenici nisu bili motiviraniji i zadovoljniji na poslu (Robbins, Judge, 2009).

Robbins i Judge (2009) navode tri obika uključivanja zaposlenika: participativno upravljanje, reprezentativna participacija i skupina za kvalitetu. Po mom mišljenju sva tri oblika nisu najbolje rješenje za uključivanje zaposlenika u rad, ali svakako mogu pridonjeti boljem izvršavanju posla. Menadžeri bi trebali uključiti zaposlenike u donošenje odluka kako bi se zadovoljila potreba za prihvaćanjem. Na taj način, zaposlenici će biti više motiviraniji jer će osjećati da nešto predstavljaju poduzeću. Kada menadžeri planiraju na koji način će motivirati zaposlenika, bilo bi dobro da osmisle anketu ili nekakvu vrstu istraživanja na temelju koje će vidjeti kako zaposlenici razmišljaju i što bi njih najviše motiviralo u radu. Takvom metodom istraživanja, zaposlenici su uključeni u donošenje odluka s jedne strane, a s druge strane menadžeri pronalaze kvalitetno rješenje za motiviranje zaposlenika na obostrano zadovoljstvo.

### **4.3. Nagrađivanje zaposlenika**

Nagrada je među najvažnijim motivatorima zaposlenika. Menadžeri trebaju dobro procijeniti svoje zaposlenike i biti objektivni pri donošenju odluka koji će zaposlenik biti nagrađen. Tu moraju paziti da nagrađeni budu oni koji su to zbilja zaslužili jer jedino takav način dovodi do toga da se zaposlenici stvarno potrudu kako bi bili nagrađeni. Također, treba odrediti kriterije po kojima će se dijeliti nagrade. Iako se danas nagrađivanje svodi na zasluge, menadžeri bi trebali više gledati na radni učinak jer je on najpravedniji kriterij. Što se više kriterija odredi, procjenjivanje zaposlenika bit će točnije. Kod dodjeljivanja ocjena prema

kriterijima, menadžeri trebaju biti objektivni i realni, jer ako daju previsoke ili preniske ocjene, rezultat neće biti točan. „Česta je pojava tzv. „halo - efekt“, odnosno procjena kompletne osobe na osnovi jedne karakterne crte, dok se pogreška sličnosti javlja kada procjenitelj u drugim ljudima traži (i nerealno visoko rangira) ona svojstva koja sam posjeduje.“ (Žugaj, Brčić, 2003). Zalaganje je također jedan od važnih kriterija jer postoje poslovi na kojima radni učinak nije toliko bitan. Godine službe predstavljaju kriterij koji je karakterističan za javne službe. Lako se određuje, gledaju se vještine zaposlenika, njegovo samostalno odlučivanje ili težina posla kojeg izvode (Žugaj, Brčić, 2003).

Nagrade se dijele u dvije osnovne skupine:

- Unutarnje ili intrinzične – sudjelovanje u odlučivanju, veća odgovornost, sloboda u poslu, napredovanje, zanimljivi posao i dr.
- Vanjske ili ekstrinzične – kompenzacije (izravne, neizravne i nenovčane kompenzacije) (Žugaj, Brčić, 2003)

Unutarnje nagrade nisu vezane uz novac, dok su vanjske uglavnom vezane uz novac. Izravne kompenzacije predstavljaju plaće, prekovremeni, premije koje zaposlenik ostavi s obzirom na radni učinak. Neizravne kompenzacije vežu se uz plaćene blagdane i godišnji odmor, korištenje poslovnog automobila, osiguranje od nezgoda na radu. Nenovčane kompenzacije predstavljaju dobivanje titula kao zaslugu za rad, osobnu tajnicu, parkirno mjesto i opremanje ureda po želji (Žugaj, Brčić, 2003).

Mišljenja sam da je nagrađivanje zaposlenika jedna od najvažnijih stavki koji bi menadžeri trebali razmotriti i uvesti u svoje poslovno okruženje. Svaki čovjek je zadovoljan kada dobije nekakav bonus na plaću ili skraćeno radno vrijeme petkom i slične beneficije na temelju ostvarenih ciljeva i svoje zasluge. Primjerice, menadžeri bi trebali osmisliti zanimljiv način kako bi zaposlenici osvarili bolje rezultate i na temelju tih rezultata bili nagrađeni. Zaposlenike se može podijeliti u timove i napraviti natjecanje na temelju izvršavanja radnih zadataka. Za početak, natjecanje može trajati mjesec dana, a rezultati se prate na tjednoj razini i objavljuju na oglasnu ploču. Ukoliko se radi o poduzeću čije poslovanje se temelji na prodaji, mogu se odrediti proizvodi koji su u fokusu te koji tim najviše proda, osvaja bonus na plaću ili timsko druženje u toplicama. Tako zaposlenik postaje motiviraniji i u njemu se budi želja za konstantnim trudom i zalaganjem kako bi u konačnici ostvari određenu nagradu. Menadžeri bi trebali dobro pratiti zaposlenike i na temelju toga napraviti listu kriterija po kojima će ocjenjivati zaposlenike i dijeliti nagrade. U svemu tome ogleda se konačno zadovoljstvo zaposlenika koje povezujemo s motivacijom.

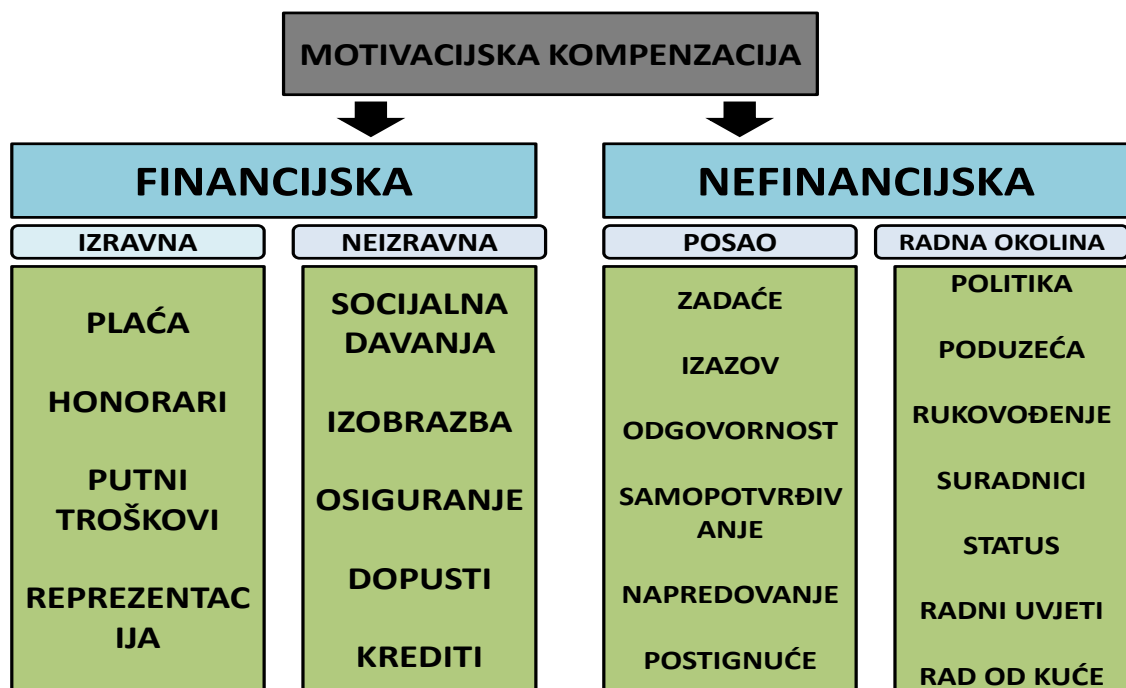
## **5. Motivacijska kompenzacija i tehnike motiviranja**

Motivacijska kompenzacija je važan oblik motiviranja zaposlenika. S obzirom da se dijeli na financijsku i nefinancijsku, menadžeri bi trebali u motiviranju zaposlenika koristiti oba dva oblika jer se takvom kombinacijom može postići pozitivan krajnji rezultat. Svaki zaposlenik je različit, nema iste želje i potrebe i sukladno tome ukoliko menadžer dobro poznaje svog zaposlenika znati će koji oblik motivacijske kompenzacije koristiti.

S druge strane imamo motivacijske tehnike koje su također važne kod motiviranja zaposlenika. Motivacija zaposlenika također predstavlja motivacijsku tehniku u svrhu ostvarivanja ciljeva poduzeća i menadžeri bi trebali dobro poznavati poduzeće i zaposlenike kako bi odredili kojim tehnikama će se koristiti. U današnje vrijeme, postoji puno modernih tehnika kao što je kvaliteta radnog života te ostale koje su opisane u narednom potpoglavlju.

### **5.1. Kompenzacija**

Motivacijska kompenzacija predstavlja najvažniju stavku motiviranja zaposlenika. Dijeli se na financijsku, odnosno materijalnu i nefinancijsku odnosno nematerijalnu. Financijska se dijeli na izravnu i neizravnu, a nefinancijska se dijeli na posao i radnu okolinu. Bilo da se radi o financijskoj ili nefinancijskoj kompenzaciji, utjecati će na rad zaposlenika. S obzirom da nisu svi zaposlenici isti i nemaju iste želje i potrebe, poduzeće bi trebalo motivirati zaposlenike na oba načina. Zaposlenik koji putuje na postao svaki dan s autom, isplata punog prijevoza ili parkirno mjesto, više će mu značiti nego zaposleniku koji putuje javnim prijevozom, takvom zaposleniku bi godišnji pokaz uvelike pomogao. Menadžeri bi trebali poznavati svoje zaposlenike i znati koje su im potrebe. U nastavku prikazati ću financijsku i nefinancijsku kompenzaciju.



Slika 5: Motivacijska kompenzacija (Izvor: Marušić, 2006)

Ova slika predstavlja strategije koje menadžeri koriste kako bi motivirali svoje zaposlenike. Financijske (materijalne) strategije dijele se na izravne i neizravne. U izravne strategije ubrajamo sve kompenzacije koje su povezane s novcem, a to su: plaća, honorari, putni troškovi, reprezentacija, poticaji, naknada za rad na projektima, naknade za inovacije, naknade za širenje znanja i fleksibilnost. Ovim strategijama motiviraju se zaposlenici. S druge strane strategije kao udio u dobitima, udio u dobiti, udio u vlasništvu predstavljaju rad zaposlenika koji doprinosi uspjehu cijelog poduzeća. Udio u dobitima je kada poduzeće smanji svoje troškove na temelju sudjelovanja zaposlenika koji se trudi taj cilj ostvariti. Udio u dobiti je kada zaposlenik sudjeluje u dobiti koje je ostvarilo poduzeće. Udio u vlasništvu je kada zaposlenik kupi dionicu poduzeća. U neizravne ubrajamo socijalna davanja kao što je stipendija i školarina, slobodni dani, profesionalna odjeća, automobil poduzeća, menadžerske beneficije. Ove strategije usko su povezane uz samog zaposlenika. S druge strane u neizravne materijalne kompenzacije koje se vežu uz poduzeće ubrajamo: mirovinsko osiguranje, zdravstvena zaštita, životno osiguranje, plaćeni godišnji odmor, naknade u slučaju bolovanja, pokloni za blagdane, programi štednje, skrb o djeci i starijima i slični. (Marušić, 2006) (Tudor, 2010).

U nefinancijske (nematerijalne) strategije ubrajamo sve strategije koje nisu povezane s novcem, ali su vezne uz poboljšanje radnih uvjeta kako na poslu, tako i u radnoj okolini. Strategije koje motiviraju zaposlenike na poslu jesu: zanimljive zadaće koje zaposlenici dobivaju od menadžera, izazov koji ih motivira da se trude što više, dodjeljivanje veće odgovornosti, samopotvrđivanje, izobrazba, mogućnosti napredovanja shodno rezultatima zaposlenika, postignuće. Suprotno tome postoje strategije koje su usko povezane s radnom okolinom, a to je: politika poduzeća, bolji radni uvjeti, komunikacija među suradnicima, klizno radno vrijeme, kraći radni tjedan, skraćeno radno vrijeme petkom, podjela posla, plaćen obrok, rad o kuće (Tudor, 2010).

Bilo da se radi o materijalnim ili nematerijalnim strategijama, zaposlenik će biti motiviran ukoliko menadžeri budu primjenjivali ove strategije. Ako poduzeće nema dovoljno resursa za materijalne strategije, trebali bi se onda okrenuti više na nematerijalne jer i na taj način može se postići motivacija kod zaposlenika. Mnoga poduzeća ne primjenjuju niti jedan oblik motivacijske kompenzacije što stvara kontraefekt jer takav zaposlenik je nezadovoljan i postoji velika šansa da će potražiti novi posao, a samim time poduzeće je na gubitku (Tudor, 2010).

## 5.2. Motivacijske tehnike

Novac, sudjelovanje zaposlenika i program kvalitete radne okoline predstavljaju ulogu za poboljšanje motivacije zaposlenika. Jedan od najvažnijih motivatora je novac, ali se on ne mora pojaviti u obliku plaće, bonusa, nego može biti kao premija, dionice, osiguranje. Menadžeri moraju biti oprezni jer većini zaposlenika novac je potreban i bit će zadovoljni ako kao nagradu dobiju bonu, ali s druge strane ima ljudi koje novac ne zanima. Također moraju biti oprezni pri određivanju visine plaće zaposlenika, tako da zaposlenik koji nema fizički posao ne dobije istu plaću kao i zaposlenik koji osam sati radi fizički posao (Žugaj, Brčić, 2003).

Kao važna stavka motiviranja zaposlenika je sudjelovanje zaposlenika u događajima koji ih se tiču. Ona ne smije biti samo formalna, zaposlenici zbilja trebaju sudjelovati u donošenju odluka jer će tako postati motiviraniji kada vidi da nadređeni poštuju njihovo mišljenje. U zaposleniku budi se osjećaj priznanja, moći, prihvaćanja te on osjeća svoj doprinos koji daje poduzeću (Žugaj, Brčić, 2003).

U velikim uspješnim američkim poduzećima, dugi niz godina provodi se motivacijska tehnika – kvaliteta radne sredine. Menadžeri i zaposlenici putem zajedničkog odbora koji uključuje i sindikat, industrijsku i organizacijsku psihologiju, sociologiju, industrijsko inženjerstvo, a u svrhu poboljšanje radnih uvjeta. Na taj način zaposlenici iznose svoje stavove i mišljenja kako bi se poboljšali radni uvjeti i samim time u njima se budi veća motiviranost i zadovoljstvo na radu (Žugaj, Brčić, 2003).

**Kvaliteta radnog života (QWL)** je jedna od motivacijskih tehnika koja se bazira na zadovoljstvu zaposlenika, a polazi od potreba radnika kao što su preživljavanje, socijalne potrebe, potreba za samoaktualizacijom te resursa poduzeća za njihovo zadovoljavanje. Također, ogleda se u uključivanju zaposlenika, zadovoljstvu poslom te naporima na poslu. To je proces kojim poduzeće odgovara na potrebe zaposlenih. Kvaliteta radnog života bitna je za zadržavanje starih i privlačenje novih zaposlenika, a sve u svrhu poboljšanja radnih uvjeta. S obzirom na nezadovoljstvo zaposlenika kvalitetom radnog života, menadžeri trebaju prepoznati probleme koji na to utječu i smanjiti ih što je više moguće. Treba se stvoriti povjerenje između poslodavca i zaposlenika prepoznavanjem njihovih potreba i u konačnici to će rezultirati obostranim zadovoljstvom (Buntaket al.,2013).

**Rukovođenje prema ciljevima (MBO)** označava povezivanje misija i ciljeva poduzeća sa zadaćama koje menadžeri imaju. Marušić (2006) navodi da se rukovođenje prema ciljevima sastoji od 5 faza:

- Postavljanje ciljeva
- Individualne zadaće rukovoditelja i radnika s mrežnim planom
- Kriterij za mjerenje uspješnosti
- Ocjene uspješnosti
- Nagrađivanje prema ocjeni uspješnosti

**Upravljanje prema punoj kvaliteti (TQM)** je tehnika koja se već godinama uspješno provodi diljem Europe. Cilj im je da se zadovolji krajnji kupac kroz proizvodnju visoko kvalitetnih proizvoda, s tim da zaposlenici budu što motivirani i zadovoljni. Načela ove tehnike su da se istraži tržište i želje potrošača, planiranje putem strategija, motivacija zaposlenika, poduzeće koje prihvaća razvijati se u skladu sa tržištem, komunikacija između zaposlenih i menadžera kao i komunikacija sa tržištem i potrošačima, pravila ponašanja unutar poduzeća i mnoga druga načela (Marušić, 2006).

**Upravljanje uspješnosti zaposlenih (PM)** temelji se na stvaranju uspješnosti zaposlenika. Poduzeće treba odlučiti koja će im biti misija i time se voditi u svom radu. Organizacijsku kulturu treba njegovati i poštivati te uporno raditi na tome da se kultura u poduzeću poboljša kako bi zaposlenici znali cijeniti i poštivati kulturu. S druge strane menadžeri bi trebali osmisliti plan motiviranja zaposlenika, biti sigurni da neće doći do neželjenih posljedica i isti provoditi te pratiti krajnji rezultat (Marušić, 2006).

Smatram da je svaka od ovih tehnika vrlo značajna za poduzeće i samog zaposlenika. Većina tehnika se provodi već dugi niz godina i pokazale su se kao vrlo uspješnima. Svaka od ovih tehnika razlikuju se u puno toga, ali imaju jedan cilj: zadovoljstvo zaposlenika je na prvom mjestu i bez obzira na ciljeve i načela kojima se poduzeće vodi, na kraju najbitnije je zaposlenikovo zadovoljstvo. Uz sve načine na koje se motivira zaposlenike, primjenom ovih tehnika, smatram da bi se rad i proizvodnja uvelike poboljšali, a samim time i zadovoljstvo zaposlenika i menadžera.

## 6. Primjeri motiviranja zaposlenika iz poslovne prakse

U ovom poglavlju, prikazati ću sedam primjera motiviranja zaposlenika u raznim poduzećima te na kraju dati svoje mišljenje o načinima motiviranja zaposlenika.

DM je već devetu godinu za redom osvojio titulu poslodavca prvog izbora ([https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/618708/dm\\_nagrada.html](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/618708/dm_nagrada.html), preuzeto 29.kolovoza 2018.). Smatraju da se čovjeka treba staviti u središte te na temelju određivanja potreba kupaca kreirati asortiman proizvoda. Na temelju toga, upravljanje poduzećem DM-a zasniva se na sljedećim načelima: dm načelo kupca, dm načelo djelatnika i dm načelo partnera. S obzirom da im je djelatnik iznimno važan, kroz usavršavanja i edukacije postaju poduzeće koje služi za primjer ostalima. ([https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/nacela/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/), preuzeto 29.kolovoza 2018). Trud i rad zaposlenika iznimno se cijeni u ovom poduzeću i na temelju sljedećih načina motiviranja zaposlenika postižu se zadovoljni zaposlenici: dodatne novčane stimulacije u visini bruto plaće zaposlenika dva puta godišnje, poklon bon u vrijednosti 730kn za djecu zaposlenika, za svako novorođeno ili posvojeno dijete poklon bon u iznosu od 3.000kn, dm poklon paketi za sve zaposlenike četiri puta godišnje, napredovanje i školovanje, tečajevi stranih jezika, Božićna večera, sistematski pregledi, za menadžere službeni mobitel, prijenosno računalo, automobil, subvencioniranje prijevoza i mnogi drugi. (<https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/>, preuzeto 29.kolovoza 2018.). DM-ovo kontinuirano motiviranje zaposlenika dovodi do zadovoljstva radnika jer svaki zaposlenik sudjeluje u uspjehu poduzeća. Svaki zaposlenik može izraziti svoje mišljenje i prijedloge ukoliko se nešto može odraditi na bolji način te u konačnici dolazi do uspješnog poduzeća i zaposlenika. Korištenjem kadrovske politike, DM je prikazan kao poželjni poslodavac i takvu politiku provode svugdje. U konačnici, iza svakog uspješnog poduzeća stoje ljudi odnosno zaposlenici koji svojim trudom, radom i ostvarivanjem rezultata donose uspjeh poduzeću. (<https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/>, preuzeto 29.kolovoza 2018.).

Hrvatski telekom uključuje svoje zaposlenike u razvoj poduzeća te im pruža mogućnost komuniciranja na razini svakodnevne i osobne komunikacije. Također, omogućuje mobilne tarife i mobilne uređaje, korištenje proizvoda poduzeća te zaposlenici mogu uključiti i svoje obitelji u ovaj program. Zaposlenici sudjeluju u kreiranju novih usluga te



na temelju svoje povratne informacije poboljšavaju zadovoljstvo korisnika i zadovoljstvo njih samih. (<https://www.t.ht.hr/karijera/pogodnosti/>, preuzeto 29.kolovoza 2018.).

Kroz različite metode motiviranja, zaposlenicima se daje sloboda, motivira ih se za daljnje napredovanje, a neki od načina motivacije su:

- Znanje četvrtkom – zaposlenicima se osigurava vrijeme kada međusobno dijele znanje i iskustvo koje imaju iako možda ne rade u tom području, ali im mogu biti korisna za daljnje obavljanje posla.
- Edukacija po tvom izboru – zaposlenici svaka tri mjeseca mogu izabrati edukaciju koja ih zanima te imaju mogućnost korištenja e-learning portala koji nudi brojne edukacije, a sve u svrhu edukacije zaposlenika koja im može pomoći u daljenjem radu.
- Briga o zaposlenicima – putem Zaklade PrijaTelj, HT brine o zaštiti zaposlenika koji su u teškoj financijskoj situaciji te potiče darivanje krvi.
- Fleksibilno radno vrijeme – zaposlenici imaju mogućnost fleksibilnog radnog vremena kako bi uskladili svoje privatne obveze s poslovnim obvezama.
- Brinemo o zdravlju – zaposlenici imaju mogućnost sistematskih pregleda i cjepljenja te ta mogućnost daje se i njihovim obiteljima.
- Mišljenje zaposlenika nam je važno – HT daje mogućnost zaposlenicima da izraze svoje mišljenje kako bi se napravile promjene u poslovanju poduzeća.
- Ulaganje u mirovinu – HT je osnovao Zatvoreni dobrovoljni mirovinski fond s ciljem osiguranja kvalitetnijeg života zaposlenika u mirovini na način da uplaćuju određeni iznos kako bi si uštedili nešto za mirovinu. (<https://www.t.ht.hr/karijera/pogodnosti/>, preuzeto 29.kolovoza 2018.).

PLIVA u Hrvatskoj zapošljava oko 2.000 zaposlenika koji su iznimno stručni u izvršavanju radnih zadataka. Zaposlenici rade u tehnološki naprednom radnom okruženju, a njihov rad se cijeni i na temelju ostvarenih rezultata nagrađuje. Savjetovanje i mentorstvo dostupni su svim zaposlenicima kako bi se kontinuirno razvijali kroz seminare, kongrese, poslijediplomske studije, specijalizacije te imaju mogućnost tečaja informatike i stranih jezika. PLIVA sadrži vlastiti edukacijski centar u kojem se nude programi usavršavanja koji su vezani uz potrebe poduzeća, a time se međusobno razmjenjuju znanja i vještine te poboljšava komunikacija između zaposlenika. Ukoliko je zaposlenik profesionalan, predan poslu i motiviran za vlastiti uspjeh i uspjeh poduzeća, PLIVA takvog radnika iznimno cijeni s obzirom na njegova postignuća. Shodno tome, timski rad je nešto što im je vrlo važno. U svakom timu nalaze se zaposlenici raznih struka, iz razloga što međusobno mogu nadopunjavati svoje znanje te proširivati svoju stručnost i kompetencije. Prati se ponašanje svakog zaposlenika i utjecaj organizacije kulture na njegovo ponašanje, koliko je ustrajan u

izvršavanju radnih zadataka, na koji način komunicira s menadžmentom te na taj način mogu se mijenjati stvari ukoliko zaposlenici nisu zadovoljni. Angažiranost zaposlenika im je od velike važnosti jer zaposlenik time stvara najveću vrijednost poduzeću i postaje motiviraniji jer se njegovo mišljenje uvažava i primjenjuje na daljnji rad. (<https://careercentar.com/objava/375>, preuzeto 29.kolovoza 2018.)

Coca-Cola HBC Hrvatska je poduzeće koje je među prvima u Hrvatskoj dobilo certifikat Poslodavac partner. Njihov uspjeh ogleda se u dvije važne stavke: zadovoljstvo zaposlenika i potvrda kvalitete. Zadovoljstvo zaposlenika provodi se kroz tri ključna područja: stalna podrška zaposlenicima, zadovoljstvo zaposlenika i suradnja s radničkim vijećem i sindikatima. Kroz posebne obuke i radionice potiče se profesionalni razvoj zaposlenika kako bi što bolje ostvarili poslovne ciljeve. Zadovoljstvo zaposlenika potiče se sustavom plaća i nagrađivanja jer smatraju da se na taj način izuzetno motivira zaposlenike. Nagrađivanje se provodi na kraju svakog tromjesečja i na kraju godine. Također provode nominiranje zaposlenika tromjesečja i zaposlenika godine kojega nominiraju sami zaposlenici te Coca-cola omogućava rukovoditeljima da nagradi zaposlenika na dnevnoj razini ukoliko je to zaslužuje. Rukovoditelji predlažu zaposlenike i timove za dodjeljivanje nagrada. Posljednjih godina provodi se nagrađivanje pomoću malih nagrada u obliku kinoulaznica, ulaznice za utakmice, bonova za knjižare, parfumerije i slično. Zadnje područje je suradnja s Radničkim vijećem i sindikatima, na temelju kojega se zaposlenicima omogućavaju najbolji mogući uvjeti rada te se radi na promicanju društvene odgovornosti. Potvrda kvalitete promiče kontinuirano usavršavanje zaposlenika, bilo da se radi o zaposlenicima koji su završili srednju školu ili koji imaju završen fakultet. Kada se otvori neko radno mjesto, prvo se objavi interni natječaj kako bi se zaposlenicima pružila mogućnost napredovanja unutar poduzeća. Ukoliko nema potencijalnih kandidata, objavljuje se natječaj na tržištu rada. Cilj im je zapošljavanje mladih ljudi koji su spremni na rad i stalno učenje te unapređivanje znanja. Također provodi se anketa o zadovoljstvu zaposlenika kako bi se poboljšala radna okolina i uvjeti rada. (<http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/nagraivanje-odrzava-motivaciju-i-potencijal-172276>, preuzeto 30.kolovoza 2018.)

Atlantic Grupa izgrađuje jedinstvenu organizacijsku kulturu koja prihvaća različitosti i potiče suradnju između svih odjela poduzeća. Njihova politika poduzeća ogleda se u težnji za kreiranjem što boljeg radnog okruženja koje rezultira razvojem ljudskih potencijala i karijera u poduzeću i u konačnici nagrađivanjem rezultata. Poslovanje se temelji na više programa, a to su: ocean prilika, start –a, izobrazba i usavršavanje, innowave, bodyandmind, ambasadori vrijednosti, upravljanje učinkom, fastfoward te sustav nagrađivanja i povlastice za zaposlenike.

- Ocean prilika – na temelju istraživanja kreirana je politika poduzeća koja omogućava postojećim i novim zaposlenicima otvoreni pristup za rast i razvoj. Teže tome da se zajedno stvaraju vizije poduzeća kao i vrijednosti poduzeća: kreativnost, strast i rast.
- Start –a – nove zaposlenike upoznaje se sa poduzećem putem jednodnevnog orijentacijskog programa koji uključuje prezentaciju o poduzeću u kojem će raditi. Sve to omogućava novom zaposleniku da se što brže i bolje prilagodi na novi radnu okolinu.
- Izobrazba i usavršavanje – zaposlenicima se omogućava pohađanje poslovnih škola i specijalizacije kao i odlazak na seminare i kongrese. Također imaju tim stručnjaka koji vodi brigu o edukaciji zaposlenika.
- Innowave – predstavlja simbol vrijednosti poduzeća – kreativnost. Svaki zaposlenik može doprinjeti rastu i razvoju poduzeća svakodneвно iznošenjem svojeg mišljenja ili inovacije kako bi se nešto poboljšalo u radu.
- Bodyandmind – opportunity to be fit – cilj ovog programa je omogućiti zaposlenicima zdravi život na poslu na razne načine: prehrana u pauzi, način dolaska na posao, formiranje sportskih klubova, godišnje sportske igre, prilagodba radnih prostorija i sl.
- Ambasadori vrijednosti – je program koji omogućava zaposlenicima motivaciju i nagrađivanje na temelju predstavljanja vrijednosti poduzeća i namjenjen je svim zaposlenicima.
- Upravljanje učinkom – svi zaposlenici trebaju imati definirane ciljeve u dogovoru sa svojim nadređenima putem tri područja učinka: profit, proces i ljudi.
- Fastforward – je projekt u kojem će interni stručnjaci iz pojedinih područja voditi pojedine timove iz određenih područja te će tom projektu posvetiti 20% svog radnog vremena, a na taj način želi se unaprijediti poslovanje poduzeća.
- Sustav nagrađivanja i povlastice za zaposlenike – nagrađivanje zaposlenika postiže se pošteno i stimulatивно te osiguravajući da struktura nagrađivanja ostane konkurentna na temelju prikupljenih podataka s tržišta. (<https://www.atlantic.hr/hr/drustvena-odgovornost/prema-zaposlenicima/>, preuzeto 31.kolovoza 2018.)

Zagrebačka banka d.d također teži zadovoljstvu i motiviranim zaposlenicima. Svaki novi zaposlenik na početku prolazi temeljnu edukaciju kako bi se što bolje prilagodio novom poslu i radnoj okolini, a isto tako stalni zaposlenik ima mogućnost rasta i razvoja kroz interne edukacije u centru za učenje gdje se održavaju timski sastanci, radionice i kolegiji. Kroz

internu mobilnost potiče se zaposlenike da promišljaju o svojoj karijeri i poboljšanjima u svome radu. Internom mobilnosti omogućava se da zaposlenici proširuju svoja znanja, razvijaju sebe kroz prihvaćanje novih izazova, upoznaju način poslovanja te razmjenjuju iskustva s radnim kolegama. Motivacija zaposlenika provodi se pomoću sustava plaćanja i nagrađivanja gdje zaposlenici putem fiksnih i varijabilnih novčanih i nenovčanih primitaka budu nagrađivani. Fiksni dio primitaka odnosi se na iskustvo i vještine koje su potrebne za određenu poziciju. Varijabilni dio primitaka veže se uz kratkoročne, srednjoročne i dugoročne rezultate uspješnosti, a vezuje se uz tri razine uspješnosti: individualna uspješnost, uspješnosti organizacijske jedinice i uspješnosti same banke. (<https://www.zaba.hr/home/ona/karijere/karijera-u-banci#pan2>, preuzeto 31.kolovoza 2018.)

Zagrebačka pivovara ulaže puno u razvoj karijera svojih zaposlenika kako bi što bolje napredovali i samim time bili zadovoljniji. Kada se zaposlenik zaposli, uključuje se u program „Onboarding program“ gdje se upoznaje sa poslovanjem poduzeća i kreira svoj plan razvoja. Također imaju razvijenu internu akademiju znanja koja se naziva „Naša škola“ gdje zaposlenici međusobno razvijaju svoje prezentacijske, komunikacijske, financijske vještine učeći jedni od drugih. Na razne načine pokušavaju motivirati zaposlenike, a neki od njih su:

- Neformalna radna atmosfera
  - Happyhour na kojem se slavi uspjeh poduzeća
  - 13.plaća
  - Božićnica
  - Plaćeno dopunsko zdravstveno osiguranje
  - Mogućnost razvoja i učenja novih stvari kao i napredovanja
  - Nakon uspješno obavljenog posla, slijedi zabava i sl.
- (<http://www.zagrebackapivovara.hr/karijera/>, preuzeto 01.rujna 2018.)

Svako ovo poduzeće ima za cilj zadovoljnog radnika. Zadovoljstvo radnika provodi se na više načina, ali svima su zajednički novčani poticaji te mogućnost učenja i napredovanja u poduzeću kroz razne programe. Smatram da su oba dva načina iznimno važna jer gledam i po sebi da novčani poticaji dobro dođu i predstavljaju izvrstan stimulans za daljnji trud u radu. Isto tako smatram da ukoliko ti poduzeće u kojem radiš pruži mogućnost daljnjeg učenja i razvoja, biti ćeš znatno motiviraniji jer zašto ne napredovati, imati bolje radne uvjete, plaću, razne beneficije koje ti se nude ukoliko se dalje usavršavaš. Smatram da je to odlična prilika za samog pojedinca i prvenstveno njegov osobni razvoj, a poduzeće dobiva još boljeg zaposlenika i bolje ostvarivanje poslovnih rezultata.

## 7. Zaključak

U radu je prikazan način motiviranja zaposlenika. Na početku objasnila sam nešto općenito o motivaciji i koje su najvažnije teorije motivacije. Teorije motivacije danas su od iznimne važnosti jer većina načina motiviranja zaposlenika temelji se na principu tih teorija. Nadalje, detaljno sam objasnila strategije za motiviranje koje se sastoje od menadžerske komunikacije, projektiranja radnog mjesta, promjene ponašanja, Likertovog sustava upravljanja, novčanih i nenovčanih poticaja te sam za svaku strategiju dala svoje mišljenje o tome. Motivacija i zadovoljstvo na radu prikazani su kroz obogaćivanje posla, uključivanje i nagrađivanje zaposlenika te sam također tu dala svoje mišljenje. Pri samom kraju opisala sam motivacijsku kompenzaciju i motivacijske tehnike koje smatram vrlo važnim za postizanje zadovoljstva zaposlenika. Na kraju kroz sedam primjera prikazala sam kako u stvarnom životu poduzeća motiviraju svoje zaposlenike. U radu koristila sam internetske izvore, članke i knjige kojima sam obogatila sadržaj svoga rada.

Na temelju primjera, uvidjela sam da su skoro sva poduzeća osvojila i nagrade za motiviranje zaposlenika jer intenzivno rade na tome. Većina poduzeća iz primjera provode sličnu politiku motiviranja zaposlenika koja se ogleda u novčanim poticajima i velikoj mogućnosti osobnog i profesionalnog razvoja. Također, većini poduzeća zajednička je mogućnost fleksibilnog radnog vremena, sistematski pregledi ili plaćeno dopunsko zdravstveno osiguranje, što smatram također iznimno važnim za motiviranje zaposlenika, jer ipak je zdravlje najvažnije. Ono što se najviše ističe kod svih poduzeća iz primjera je razvoj zaposlenika. Svako poduzeće teži da se zaposlenici kontinuirano razvijaju pa tako u veći njih provode se i interne edukacije gdje se može dosta toga naučiti, ali se poboljšava međusobna komunikacija i stvara se bolja radna okolina.

Smatram da većina poduzeća u Republici Hrvatskoj barem na neki način pokušava motivirati zaposlenike, ako to i ne provode, svakako bi trebali. Jer samo zadovoljan zaposlenik obaviti će posao najbolje što zna. Treba ulagati u zaposlenike, slati ih na dodatne seminare, edukacije, radionice, kongrese kako bi svakodnevno nadopunjavali svoje znanje. Primjerice zaposlenik koji radi u informatičkoj industriji, svakodnevno se mora educirati jer tehnologija brzo napreduje i mora biti u korak s vremenom. Također takvim zaposlenicima trebali bi se osigurati materijali za učenje, bilo oni u papirnatom obliku ili dostupni putem interneta kao i odlazak na dodatne edukacije, seminare i slično.

# Popis literature

## Knjige:

- [1] Certo, C.S., Certo, T.S., (2008) *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate, d.o.o.
- [2] Marušić S. (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
- [3] Robbins, S .P., Judge, T. A. (2009) *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate, d.o.o.
- [4] Sikavica P., Bahtijarević – Šiber F., Pološki Vokić N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, d.d.
- [5] Tudor G. (2010) *Vođenje i motiviranje ljudi*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
- [6] Žugaj M., Brčić R. (2003) *Menadžment*. Varaždin: Varteks Tiskara: fakultet organizacije i informatike

## Internet izvori:

- [7] *Dm nagrade* (2018). Preuzeto 29.08.2018. s [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/618708/dm\\_nagrade.html](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/618708/dm_nagrade.html)
- [8] *Dm načela* (2018). Preuzeto 29.08.2018. s [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/nacela/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/)
- [9] KarabegovićMia (2013). Samoaktualizacija – ideal psihološkog razvoja? Preuzeto 25.05.2018. s <http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/> [25.svibnja 2018.]
- [10] *Karijere* (2018). Preuzeto 29.08.2018. s <https://www.t.ht.hr/karijera/pogodnosti/>
- [11] *Karijera u banci* (2018). Preuzeto 31.08.2018. s <https://www.t.ht.hr/karijera/pogodnosti/>
- [12] *Karijera* (2018). Preuzeto 01.09.2018. s <http://www.zagrebackapivovara.hr/karijera/>
- [13] *Nagrađivanje održava motivaciju i potencijal* (2011). Preuzeto 30.08.2018. s <http://www.poslovnih.hr/domace-kompanije/nagraivanje-odrzava-motivaciju-i-potencijal-172276>
- [14] *Odgovornost prema zaposlenicima* (2018). Preuzeto 31.08.2018. s <https://www.atlantic.hr/hr/drustvena-odgovornost/prema-zaposlenicima/>
- [15] *Poslodavci prvog izbora – dm, Gordana Picek, prokuristica i voditeljica resora ljudskih resursa* (2018). Preuzeto 29.08.2018. s <https://www.moj-posao.net/Cesta->

[Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/](https://www.pitanja.com/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/)

- [16] *PLIVA – to su ljudi* (2018). Preuzeto 29.08.2018. s <https://careercentar.com/objava/375>

#### Članci:

- [17] Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Kvaliteta radnog života (Qualityofworkinglife - OWL)*, 59
- [18] Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Obogaćivanje posla*, 215
- [19] Buntak, K., Sesar, V., Vršić, M. (2013). Analiza i oblikovanje radnog mjesta. *Oblikovanje radnog mjesta*, 312
- [20] Pravilnik o sigurnosti i zaštiti zdravlja pri radu s računalom NN 69/05. Preuzeto 17.08.2018 s <https://narodne-novine.nn.hr/search.aspx?upit=Pravilnik%20o%20sigurnosti%20i%20za%20za%C5%A1titu%20zdravlja%20pri%20radu%20s%20ra%C4%8Dunalom%C2%A0&sortiraj=0&kategorija=1&rpp=10&qtype=3&pretraga=da&naslovi=da>
- [21] Zakon o radu NN 94/14 (127/17). Preuzeto 16.08.2018 s <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>

## Popis slika

Slika 1: Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima (Izvor: Sikavica, Bahtijarević –Šiber, Pološki Vokić, 2008).....	5
Slika 2: Hijerarhija potreba prema Maslowu (Izvor: <a href="http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/">http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/</a> , preuzeto 25.svibnja 2018.).....	6
Slika 3:Usporedba dugoročnog i kratkoročnog učinka sustava 1 i 4 na organizacijsku strukturu (Izvor: Certo, Certo, 2008).....	15
Slika 4: Načela obogaćivanja posla (Izvor: Buntak i sur., 2013).....	19
Slika 5: Motivacijska kompenzacija (Izvor: Marušić, 2006).....	23