Kreiranje motivirajućeg okruženja za zaposlenike u poslovnoj organizaciji

Jasmina, Štefan

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:400075

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-20**

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN

Repository / Repozitorij:

Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository

zir.nsk.hr

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE

VARAŽDIN

Jasmina Štefan

KREIRANJE MOTIVIRAJUĆEG OKRUŽENJA ZA ZAPOSLENIKE U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI

DIPLOMSKI RAD

Varaždin, 2018.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE

VARAŽDIN

Jasmina Štefan

Matični broj: 44801/16-R

Studij: Ekonomika poduzetništva

KREIRANJE MOTIVIRAJUĆEG OKRUŽENJA ZA ZAPOSLENIKE U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI

DIPLOMSKI RAD

Mentor:

Prof.dr.sc. Goran Bubaš

Varaždin, lipanj 2018.

Jasmina Štefan

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristila 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

Ovim radom prikazan je cjelovit motivacijski sustav te motivacijske tehnike koje se koriste prilikom kreiranja motivirajućeg okruženja za zaposlenike u poslovnoj organizaciji. Glavno polazište su zaposlenici organizacije te način njihova motiviranja kako bi svojim radom što učinkovitije pridonijeli ostvarenju organizacijskih ciljeva.

Motivacija je vrlo bitan čimbenik u svakoj organizaciji i ako zaposlenici nisu motivirani, organizacija nema velike šanse za uspjeh. Stoga je važno spoznati što potiče zaposlenike na rad kako bi ih se moglo pravilno motivirati. Glavnu ulogu pri tome ima motivacijski sustav koji mora biti dobro razvijen te ga se mora konstantno nadograđivati da bi se postigli željeni rezultati. Zaposlenici kao ključan resurs organizacije moraju biti motivirani i spremni na ulaganje maksimalnog truda u obavljanje svojih radnih zadataka.

Postoje brojne teorije motivacije, ali se svrstavaju u dvije osnovne skupine. Procesne teorije motivacije objašnjavaju motivaciju stavljajući naglasak na to kako motivirati ljude, dok sadržajne teorije motivacije stavljaju naglasak na unutarnje osobine ljudi. Pošto je motivacija zaposlenika najveći problem s kojim se susreću organizacije u svojem poslovanju, razvijene su brojne motivacijske tehnike. Svrstavaju se u tehnike materijalne i nematerijalne motivacije te nagrađivanja. Novac, kao glavni element materijalnog nagrađivanja, većini zaposlenika je na prvom mjestu, dok je nekim radnicima nematerijalno nagrađivanje poput dizajniranja posla, participacije, fleksibilnog radnog vremena puno važnije.

Analiza poslovnih slučajeva prikazuje primjere organizacija koje su uspješne u kreiranju motivirajućeg okruženja za svoje zaposlenike. Stavljaju zaposlenike na prvo mjesto i vode brigu o njihovom zadovoljstvu. O tome govori i činjenica što se nalaze na listi najpoželjnijih poslodavaca.

Ključne riječi: motivacija; motivacijski faktori; motivacijski sustav; motivacijske tehnike; materijalno nagrađivanje; nematerijalno nagrađivanje.

Sadržaj

1. UVOD ... 1
2. DEFINIRANJE MOTIVACIJE ... 3
2.1. Motivacijski faktori ... 4
2.2. Motivacijski sustav ... 5
2.3. Motivacijski proces ... 6
3. MOTIVACIJSKE TEORIJE ... 7
3.1. Sadržajne teorije motivacije ... 7
3.1.1. Teorija hijerarhije potreba ... 7
3.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije ... 11
3.1.3. Teorija X i Y ... 12
3.1.4. Dvofaktorska teorija ... 13
3.1.5. Teorija motivacije uloga ... 15
3.1.6. Teorija motivacije za postignućem ... 15
3.2. Procesne teorije motivacije ... 17
3.2.1. Teorija jednakosti ... 17
3.2.2. Teorija postavljanja ciljeva ... 19
3.2.3. Teorija očekivanja ... 20
3.2.4. Teorija samoefikasnosti ... 21
4. POSEBNE MOTIVACIJSKE TEHNIKE ... 22
4.1. Novac ... 22
4.2. Participacija ... 22
4.3. Kvaliteta radne sredine (QWL) ... 23
5. STRATEGIJE MATERIJALNE MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJA ... 24
5.1. Kompenzacije za obavljeni rad ... 27
5.1.1. Osnovna plaća ... 28
5.1.2. Stimulativni dio plaće ... 28
5.1.3. Dodatci plaći ... 29
5.2. Kompenzacije iz udjela u dobiti ... 30
5.2.1. Sustavi indirektnog udjela u dobiti ... 31
5.2.2. Sustavi direktnog udjela u dobiti ... 31
5.2.3. Sustavi dioničarstva zaposlenih ... 31

5.2.4. Sustavi štednje zaposlenih ... 32
5.3. Kompenzacije na osnovi pripadnosti poduzeću ... 32
5.3.1. Naknade plaća ... 33
5.3.2. Novčane pomoći ... 33
5.3.3. Razne beneficije ... 34
5.4. Menadžerske kompenzacije ... 34
5.4.1. Direktne menadžerske kompenzacije ... 35
5.4.2. Indirektne menadžerske kompenzacije ... 35
5.4.3. Specijalni paketi beneficija ... 35
5.5. Direktorske kompenzacije ... 36
5.6. Kompenzacija profesionalnih djelatnika ... 37
6. STRATEGIJE NEMATERIJALNE MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJA ... 38
6.1. Dizajniranje posla ... 39
6.2. Stil menadžmenta i menadžeri ... 40
6.3. Participacija zaposlenih ... 41
6.4. Fleksibilno radno vrijeme ... 42
6.5. Priznanje i feedback ... 44
6.6. Upravljanje pomoću ciljeva ... 44
6.7. Organizacijska kultura ... 45
6.8. Usavršavanje i razvoj ... 45
6.9. Dijeljenje radnih mjesta ... 45
6.10. Rad kod kuće ... 46
7. ANALIZA POSLOVNIH SLUČAJEVA VEZANIH UZ MOTIVACIJU ... 47
7.1. DM – Drogerie Markt ... 47
7.2. Podravka d.d. ... 50
7.3. Coca-Cola HBC ... 54
8. ZAKLJUČAK ... 59
Popis literature ... 61
Popis slika i tablica ... 64

1. UVOD

Kao najvažniji resurs, većina organizacija danas navodi svoje zaposlenike. Upravo su zaposlenici ti o kojima ovisi uspjeh organizacije jer svojim znanjima i vještima doprinose ostvarenju poslovnog rezultata. Iz tog razloga, važno je da organizacija razvije odgovarajući motivacijski sustav i stvori poticajno motivirajuće okruženje za zaposlenike.

Ljudi se žele osjećati važnima, odnosno da pripadaju organizaciji u kojoj rade. Da bi se ljudi u poslovnoj atmosferi osjećali važnima treba ih znati motivirati. Oni su motivirani kada znaju točno što trebaju napraviti i vjeruju da će to obaviti uspješno. Nitko ne želi izvršavati neodređeni zadatak ili posao čiji je opis nedefiniran. Motivacija raste kod posla s jasno razumljivim rezultatima, očekivanjima i odgovornostima. S druge strane, zaposlenici žele priznanja za osobna dostignuća i poštovanje za svoj doprinos. Odavanje priznanja često je drugi način iskazivanja zahvalnosti. Osobno ostvarenje je motivirajuće, ali još više motivira kad netko to dostignuće primijeti i prizna mu vrijednost. Isto tako, zaposlenici moraju vidjeti da njihov trud nije uzaludan, već da predstavlja doprinos. Sudjelovanje u ostvarenju cilja izgrađuje duh zajedništva, podiže moral i svakome pomaže da se osjeća važnim.

Ljudima treba pružiti priliku da probaju nove stvari i steknu nove vještine i znanja. Prema tome, cilj motiviranja zaposlenika je potaknuti zaposlenike da se oni sami zauzmu za ostvarivanje ciljeva tvrtke. Ukoliko organizacija ne vodi brigu o motivaciji zaposlenika, to s vremenom može dovesti do nezadovoljstva i odraziti se na kvalitetu rada. U skladu s time, organizacije moraju pratiti zalaganje i trud koji zaposlenici ulažu u obavljanje određenih zadataka te ih adekvatno nagraditi. Motivacija je ključna za uspjeh organizacije jer zadovoljni zaposlenici stvaraju uspješnu tvrtku.

Cilj diplomskog rada je definirati motivaciju, motivacijski sustav i proces, motivacijske tehnike, motivacijske teorije te sustav nagrađivanja povezan s tim teorijama. Isto tako, važno je prikazati kako se motiviraju menadžeri i drugi zaposlenici u organizacijama. Nadalje, cilj rada je na temelju analize nekoliko poslovnih slučajeva prikazati sve što je opisano u teorijskom dijelu rada. Kod pisanja rada korišteni su podaci prikupljeni iz knjiga s područja organizacije i menadžmenta te podaci prikupljeni putem interneta.

Diplomski rad sastoji se od osam poglavlja. U uvodnom poglavlju objašnjena je struktura rada te cilj samog rada.

U drugom poglavlju pod nazivom "Definiranje motivacije" dane su definicije motivacije nekoliko različitih autora, a u nastavku poglavlja opisani su motivacijski faktori, motivacijski sustav te motivacijski proces.

Treće poglavlje "Motivacijske teorije" sadrži pregled sadržajnih i procesnih teorija motivacije. Od sadržajnih teorija objašnjene su Maslowljeva teorija hijerarhije potreba, Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije, McGregorova teorija X i teorija Y, Herzbergova dvofaktorska teorija, McClellandova teorija motivacije postignuća i Minerova teorija motivacije uloga. Od procesnih teorija objašnjene su Adamsova teorija jednakosti, Lockeova teorija postavljanja ciljeva, Vroomova teorija očekivanja te Bandurina teorija samoefikasnosti.

U četvrtom poglavlju "Posebne motivacijske tehnike" opisani su novac, participacija i kvaliteta radne sredine kao posebne motivacijske tehnike.

Nadalje, peto poglavlje "Strategije materijalne motivacije i nagrađivanja" odnosi se na materijalne kompenzacije koje organizacije koriste za motiviranje i nagrađivanje zaposlenika, a to su kompenzacije za obavljeni rad, kompenzacije iz udjela u dobiti i kompenzacije na osnovi pripadnosti poduzeću. U sklopu tog poglavlja prikazane su i kompenzacije menadžera, direktora te profesionalnih djelatnika.

U šestom poglavlju "Strategije nematerijalne motivacije i nagrađivanja" opisane su nematerijalne kompenzacije koje organizacije koriste kako bi motivirale i nagradile zaposlenike, a to su dizajniranje posla, stil menadžmenta i menadžeri, participacija zaposlenih, fleksibilno radno vrijeme, priznanje i feedback, upravljanje pomoću ciljeva, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj, dijeljenje radnih mjesta te rad kod kuće.

Sedmo poglavlje "Analiza poslovnih slučajeva vezanih uz motivaciju" odnosi se na prikaz uspješnih poduzeća kod kreiranja motivirajućeg okruženja za zaposlenike. Navedeni su primjeri DM-a, Podravke te Coca-Cole HBC.

U osmom poglavlju iznesen je zaključak vezan uz obrađenu temu diplomskog rada. Zatim je navedena literatura korištena prilikom izrade ovog rada te je dan popis slika i tablica prisutnih u radu.

2. DEFINIRANJE MOTIVACIJE

Motivaciju bismo mogli definirati kao svojevrsno vanjsko ponašanje. Ljudi koji su motivirani ulažu više napora u ono što rade od onih koji to nisu (Robbins, 1995:44). Prema tome, da bi zaposlenici što učinkovitije izvršavali svoje radne zadatke i samim time pridonosili uspješnosti organizacije, trebaju biti motivirani.

Postoje brojne definicije motivacije, a neke od njih bit će navedene u nastavku.

Robbins i Judge (2009:186) navode da je motivacija *„skup procesa koji je odgovoran za intenzitet, smjer i upornost u nastojanjima da se postigne neki cilj."*

Prema Sikavica i sur. (2008:532) *„motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva."* Ona odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine.

Samuel C. Certo i S. Trevis Certo (2008:382) definiraju motivaciju kao *„unutarnje stanje zbog kojeg se pojedinac ponaša tako da ostvari neki cilj."* Što menadžer bolje razumije ponašanje članova organizacije, to će bolje moći utjecati na ponašanje podređenih i učiniti ga dosljednijim s ostvarivanjem organizacijskih ciljeva.

Prema Buble (2010:143) *„motivacija se sastoji od svjesnih odluka ljudi kojima se usmjeravaju njihovi napori za postizanje ciljeva koji će zadovoljiti njihove prevladavajuće potrebe."*

Rheinberg (2004:15) ističe kako *„motivacijom označujemo aktivirajuće usmjeravanje trenutačnih životnih akcija koje vode k cilju koji se smatra pozitivnim."*

Kao produkt motivacije proizlazi kvalitetniji rad**,** veća kreativnost i u konačnici ono čemu svaki poslodavac teži, veća učinkovitost čitave organizacije oko koje se vodi najveća borba u suvremenom poslovnom svijetu (Poslovni savjetnik.com).

Prema svemu navedenom može se reći kako je motivacija vrlo bitan čimbenik u svakoj poslovnoj organizaciji. Ako zaposlenici nisu motivirani, poduzeće nema izgleda za uspjeh na duži rok. Stoga, menadžer mora spoznati što potiče zaposlenike da dobro obave svoj posao kako bi ih mogao adekvatno motivirati. Isto tako, potrebno je zaposlenicima omogućiti što izazovniji rad te priznanje za dobar rad kako bi njihovo zadovoljstvo bilo na što većoj razini.

2.1. Motivacijski faktori

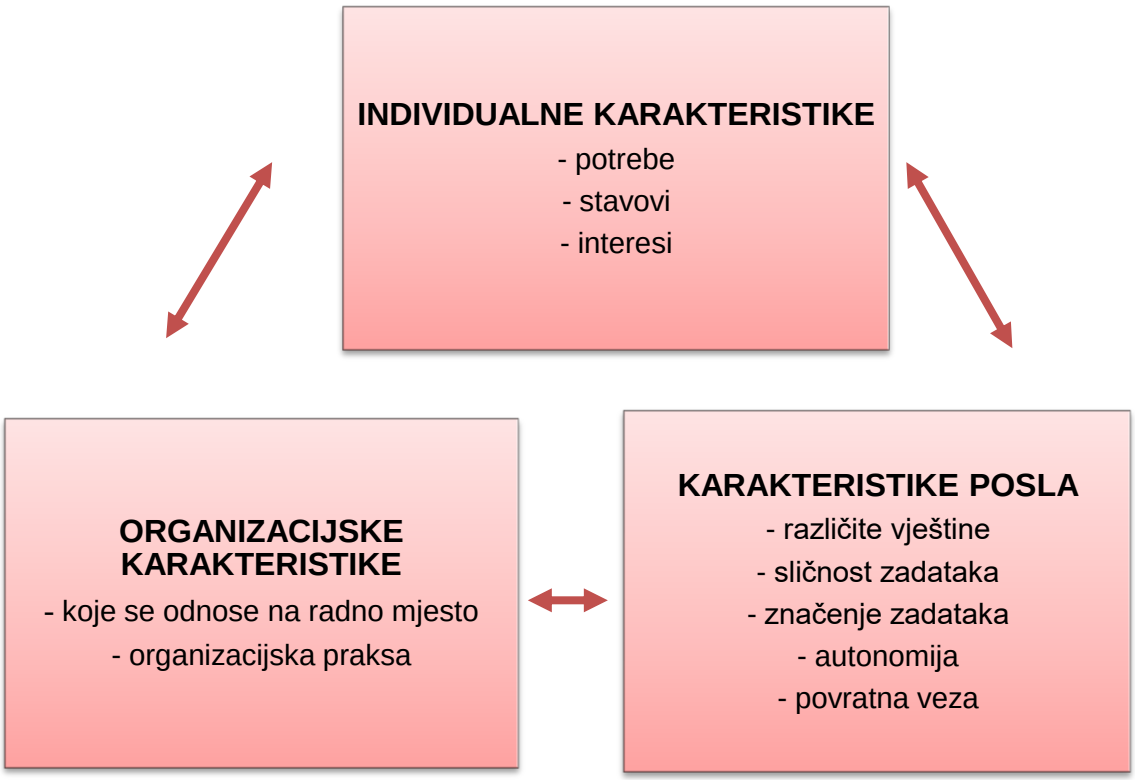
Ključni dio menadžerskog posla je motiviranje zaposlenika te se posebna pozornost mora usmjeriti upravo zaposlenicima u smislu njihova pokretanja k ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Motivacija uvijek dolazi iznutra, što znači da svaki zaposlenik donosi odluku o tome hoće li krenuti u neku akciju (samomotivacija), a takvu će odluku donijeti kada ima dovoljno motivirajućih faktora vrijednih pokretanja akcije (Buble, 2010:141-142).

Sikavica i sur. (2008:533) svrstali su motivacijske faktore u četiri kategorije, a to su:

- **Individualne osobine** – percepcije, očekivanja, vrijednosti, stavovi, potrebe, aspiracije, preferencije, demografske i socijalne osobine.
- **Karakteristike radne situacije** - motivacijski faktori svrstani u dvije skupine:
  1. *Neposredna radna okolina* – suradnici, menadžeri, stil i dr., radni uvjeti.
  2. *Organizacijska praksa* – politika nagrađivanja, individualne nagrade, organizacijska kultura i klima.
- **Karakteristike posla** – vještine koje zahtijeva, raznolikost, zanimljivost, autonomija, feedback o rezultatima, intrinzične nagrade.
- **Šira društvena okolina**.

Buble (2010:142) razlikuje tri skupine motivacijskih faktora:

- **Individualne karakteristike** – potrebe, vrijednosti, stavovi, interesi pojedinaca. Razlikuju se od osobe do osobe te su neke motivirane novcem, neke sigurnošću posla i slično.
- **Karakteristike posla** – kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i dr. Jedan te isti posao može biti različito karakteriziran po različitim obilježjima.
- **Organizacijske karakteristike** – pravila i procedure, personalna politika, praksa menadžmenta i sustav nagrada kojima se pridonosi efikasnosti poduzeća te ti instrumenti moraju biti koncipirani na način da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlene.



Slika 1. Interakcija motivacijskih faktora

Izvor: vlastita izrada prema (Buble, 2010:143)

2.2. Motivacijski sustav

Kreiranje i primjena odgovarajućeg motivacijskog sustava zadatak je menadžmenta i funkcije ljudskih potencijala. Stoga, takav sustav treba privući i zadržati najkvalitetnije ljude, poticati kreativne i inovativne aktivnosti u radu, postići poslovnu izvrsnost te osigurati ostvarivanje planiranih ciljeva. Motivacijski sustav čini sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u organizacijsku i radnu situaciju s ciljem motiviranja ljudi. Svrha sustava je podići individualnu radnu uspješnost stimulirajući nastanak i nagrađujući određene oblike ponašanja koji pozitivno utječu na radnu uspješnost (Obradović i sur., 2015:172).

Kako je vidljivo iz sljedeće slike 2, uspješno oblikovanje i primjena motivacijskog sustava i strategija motiviranja vrlo je složen zadatak koji objedinjuje procjenjivanje i praćenje uspješnosti, procjenu poslova. Bitno je utvrditi koje potrebe pokreću željene rezultate, individualno i grupno ponašanje i zatim ponuditi nagradu koja pomaže suradniku da zadovolji svoje potrebe. Sustav nagrađivanja i motiviranje mora se zasnivati na onome što zaposlenik voli raditi i želi postići jer u protivnom je zaposlenik, ali i sam sustav neproduktivan. Nemotivirani zaposlenici ne mare za dugoročni razvoj i uspješnost kompanije, manja im je

radna uspješnost, ne identificiraju se s organizacijom i to sve može dovesti do dvije negativne pojave, a to su apsentizam i fluktuacija (Obradović i sur., 2015:172-173).

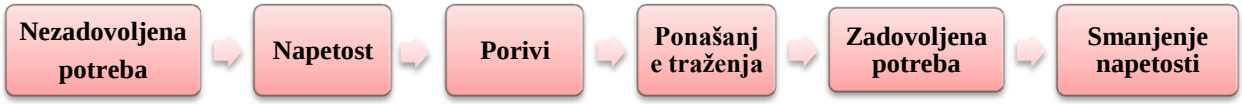
Slika 2. Motivacijski sustav i njegove komponente

Izvor: vlastita izrada prema (Obradović i sur., 2015:172)

2.3. Motivacijski proces

Kao što je već rečeno, ljudi koji su motivirani ulažu više napora u ono što rade od onih koji to nisu. Nadolazeća slika prikazuje motivacijski proces.

Potreba se javlja kao pokretač motivacijskog procesa. Prema slici 3, nezadovoljena potreba stvara napetost koja stimulira porive unutar pojedinca. Zatim ti porivi stvaraju težnju za pronalaženjem određenih ciljeva, koji će, ako se postignu zadovoljiti potrebu i dovesti do popuštanja napetosti (Robbins, 1995:45).



Slika 3. Temeljni motivacijski procesi

Izvor: vlastita izrada prema (Robbins, 1995:45)

3. MOTIVACIJSKE TEORIJE

Tijekom godina pojavilo se nekoliko teorija motivacije te ih se većina može svrstati u dvije osnovne kategorije: procesne teorije motivacije i sadržajne teorije motivacije. Procesne teorije motivacije objašnjavaju motivaciju stavljajući naglasak na to kako motivirati ljude i uglavnom govore o koracima do kojih dolazi kad se nekog motivira. Sadržajne teorije motivacije objašnjenja su motivacije koja stavljaju naglasak na unutarnje osobine ljudi i usredotočene su na potrebu razumijevanja potreba koje ljudi imaju i kako ih zadovoljiti (Certo i Certo, 2008:382)

3.1. Sadržajne teorije motivacije

Usmjerene su na identificiranje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način. Isto tako, više su usmjerene na određenje varijabli koje utječu na ponašanje, a manje na proces kroz koji to čine i interakcije između niza varijabli koje u tome sudjeluju. U ovim teorijama koncept potreba je ključni koncept u objašnjenju ljudskog ponašanja, dok su ponašanje i ciljevi kojima je usmjereno osnova za zaključivanje o potrebama. U grupu sadržajnih teorija pripadaju Maslowljeva, Alderferova, Herzbergova, McGregorova, McClellandova, Atkinsonova i Minerova teorija (Sikavica i sur., 2008:534).

3.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Maslowljeva hijerarhija potreba najpoznatija je teorija motivacije, a zasniva se na činjenici individualnih potreba koje se uzdižu redovitom progresijom od dna prema vrhu, od najosnovnijih do najsofisticiranijih potreba. Zadovoljavanje tih potreba odvija se odgovarajućim redom tako da najjače motivacijsko djelovanje imaju nezadovoljene potrebe. Čim je neka potreba zadovoljena, motivacijsko djelovanje prelazi na sljedeću nezadovoljenu razinu u hijerarhiji potreba (Obradović i sur., 2015:196).

Prema Sikavica i sur, (2008:535), Maslow je razvio dvije temeljne postavke teorije:

- pojavljivanje neke potrebe obično je uvjetovano prethodnim zadovoljenjem neke druge važnije potrebe i
- nijedna se potreba ne može promatrati izolirano jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba.

Maslow je postavio hipotezu da unutar svakog ljudskog bića postoji hijerarhija od pet potreba i to (Buble, 2010:145):

- ***Fiziološke potrebe*** su početna točka teorije motivacije. To su potrebe za hranom, vodom, zrakom i krovom nad glavom. Ljudi teže najprije zadovoljiti te potrebe, a tek nakon što su one zadovoljene, teže zadovoljenju drugih „viših“ potreba. Nezadovoljene fiziološke potrebe potiskuju sve ostale, kako bi se dalo prostora zadovoljenju tih primarnih potreba. Te potrebe mogu biti zadovoljene radom, ako su plaće dovoljne za zadovoljenje osnovnih potreba, kao što su namirnice, odjeća i smještaj.
- ***Potrebe za sigurnošću*** uključuju potrebe za sigurnošću i stabilnošću te odsutnost patnje, prijetnje ili bolesti. To znači da su zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje i drugo bitni preduvjeti ljudske sigurnosti.
- ***Potrebe za pripadanjem (socijalne potrebe)*** su potrebe za prijateljstvom, ljubavi i pripadanjem. To znači da zaposleni s visokim stupnjem tih potreba uživaju raditi zajedno s drugima. Te potrebe mogu biti zadovoljene na poslu putem održavanja dobrih veza sa svojim suradnicima i sudjelovanjem u društvenim funkcijama, kao što su zabave u organizaciji poduzeća.
- ***Potrebe za poštovanjem*** su potrebe za visokom ocjenom sebe samih, za samopoštovanjem i poštovanjem od strane drugih. U tome ljudi vide mogućnost promocije, prestiža i statusa, a to vodi k osjećajima samopouzdanja, vrijednosti, sposobnosti. Neispunjavanje tih potreba razvija osjećaj slabosti i bespomoćnosti i to negativno utječe na motivaciju ljudi. Te potrebe mogu biti zadovoljene putem priznanja za postignuća i putem promaknuća.
- ***Potrebe za samopotvrđivanjem*** su potrebe za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punoga osobnog potencijala. To je najviši stupanj potreba realizacijom kojih se omogućuje manifestacija principa da „čovjek mora biti ono što može biti“. U poduzeću će to značiti da zaposlenima tog ranga potreba treba omogućiti kreativan posao njihovim uključivanjem u proces donošenja odluka, rješavanja problema i slično.

Sljedeća slika 4 prikazuje Maslowljevu hijerarhiju potreba te je tih pet potreba razdvojio na potrebe nižeg i višeg reda. Fiziološke i sigurnosne potrebe opisao je kao potrebe nižeg reda, a društvene potrebe, poštovanje i samoostvarivanje kao potrebe višeg reda. Razlika je što se potrebe višega reda zadovoljavaju iznutra (unutar osobe), a potrebe nižeg reda se uglavnom zadovoljavaju izvana stvarima poput plaće, sindikalnih ugovora ili staža (Robbins i Judge, 2009:187-188).

Slika 4. Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: vlastita izrada prema (Certo i Certo, 2008:386)

Tablica 1 prikazuje način na koji menadžeri mogu djelovati na zadovoljenje različitih kategorija potreba svojih zaposlenika pa prema tome u slučaju npr. socijalnih potreba mogu zaposlenicima pružiti rad u timu, dobre međuljudske odnose i slično. Kod npr. egzistencijalnih potreba mogu im pružiti adekvatne plaće, slobodno vrijeme i drugo. Slično vrijedi i za sve ostale kategorije potreba.

Kategorija potreba	Način djelovanja
Samoaktualizacija	• jako zahtjevan posao • izazovni ciljevi • samokontrola rada • planiranje karijere • participacija u odlučivanju i dr.
Poštovanje i status	• važnost posla • autonomija i odgovornost na poslu • mentorski sustav • javno priznanje dobrog rada • davanje važnih projekata i dr.
Socijalne potrebe	• timski rad i suradnja • dobri međuljudski odnosi i klima • kvalitetni i dobri menadžeri • suradnički menadžment • stabilnost grupe i dr.
Potrebe za sigurnošću	• sigurnost posla • zaštita na radu • dobra radna klima • jasan opis posla • sigurni radni uvjeti i dr.
Egzistencijalne potrebe	• adekvatna plaća i stimulacije • dovoljno slobodnog vremena • rekreacijske aktivnosti • organizacijski standard (restoran i dr.)

Tablica 1. Način djelovanja menadžera na zadovoljenje različitih kategorija potreba

Izvor: vlastita izrada prema (Sikavica i sur., 2008:538)

3.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

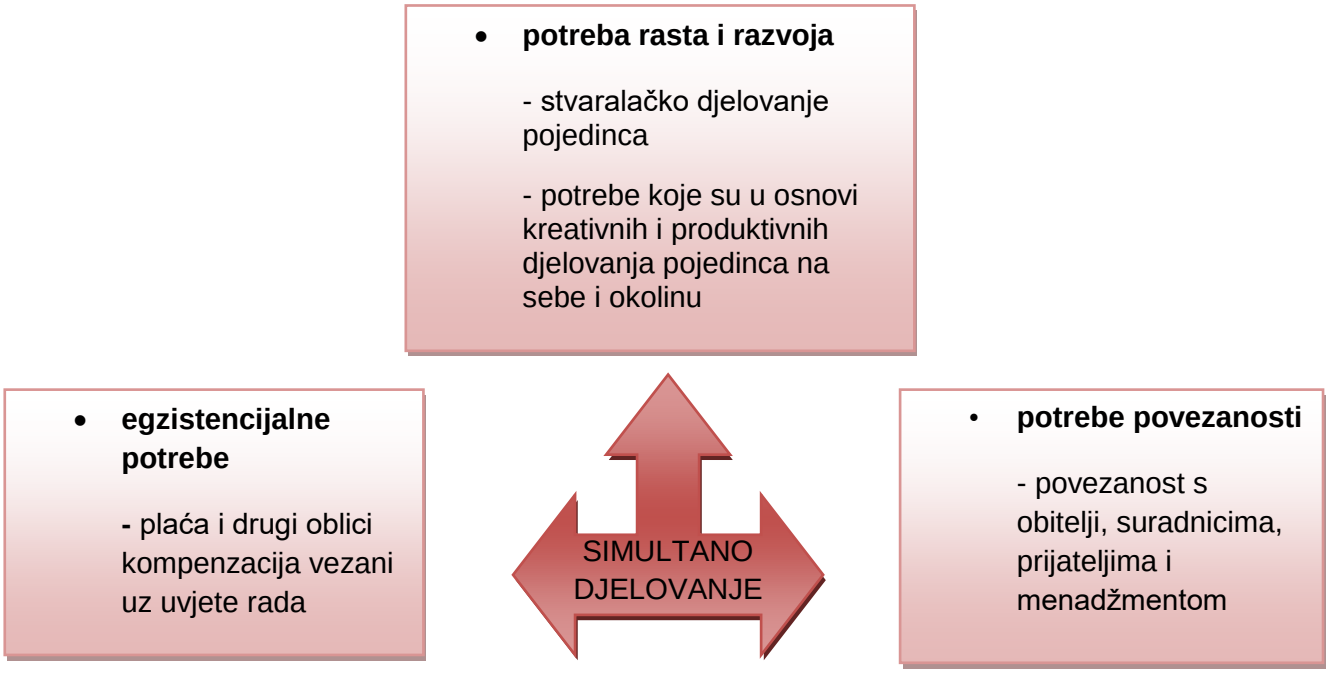
Clayton Alderfer odgovorio je na kritiku Maslowljeve hijerarhije potreba vlastitim istraživanjem ljudskih potreba te je potrebe podijelio u tri kategorije (Gunkel, 2005:9):

- **Potrebe za postojanjem** – potreba za fizičkom dobrobiti,
- **Potrebe za povezanošću** – potreba za zadovoljavanjem međuljudskih odnosa i
- **Potrebe za razvojem** – potreba za stalnim osobnim razvitkom.

Za razliku od Maslowljeve teorije, ERG (existence, relatedness, growth) ne podrazumijeva da postoji hijerarhija u kojoj se niža potreba mora značajno zadovoljiti prije nego što osoba kreće dalje. Primjerice, ERG tvrdi da osoba može raditi na zadovoljavanju potreba rasta čak i ako potrebe egzistencije i povezanosti nisu zadovoljene. I osoba se može usredotočiti na sve tri grupe potreba istovremeno (Robbins i Judge, 2009:188).

Prema Sikavica i sur, (2008:539), tri kategorije potreba su:

- **egzistencijalne potrebe** – uključuju različite oblike materijalnih i fizioloških želja. To su fiziološke potrebe i faktori koji su u funkciji njihova zadovoljavanja kao što su plaća, beneficije, fizički uvjeti rada i sl. Individualno zadovoljstvo tih potreba iznad nekog minimuma ovisi o komparaciji i onome što dobivaju drugi u istoj situaciji.
- **potrebe povezanosti** – uključuju one faktore vezane uz odnose s relevantnim osobama za pojedinca (obitelj, suradnici, prijatelji itd.). Temeljna karakteristika ove kategorije potreba je proces uzajamnosti i razmjene (povjerenja, prihvaćanja, razumijevanja itd.). Interpersonalni odnosi uključuju i negativnu dimenziju (ljutnju, neprijateljstvo i sl.).
- **potrebe rasta i razvoja** – uključuju one potrebe koje su u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja pojedinca na sebe i okolinu. One se zadovoljavaju u rješavanju problema koji potiču pojedinca da u potpunosti koristi svoje potencijale i koji ga potiču da te potencijale dalje razvija. Rezultat njihova zadovoljenja je osjećaj cjelovitosti i punoće čovjeka. Što se osoba više razvija, to njezine potrebe razvoja postaju veće i obrnuto.



Slika 5. Alderferova trostupanjska hijerarhija potreba

Izvor: vlastita izrada prema (Obradović i sur., 2015:199)

Slika 5 zapravo prikazuje sve što je do sad bilo objašnjeno, a to su Alderferove tri kategorije potreba. Vidljivo je kako u egzistencijalne potrebe spadaju plaća i ostale kompenzacije vezane uz posao, dok potrebe povezanosti obuhvaćaju povezanost sa obitelji, prijateljima i sl. Potrebe rasta i razvoja odnose se na stvaralačko djelovanje pojedinca.

3.1.3. Teorija X i Y

Douglas McGregor izdvojio je dvije skupine pretpostavki prema kojima teorija X uključuje negativne pretpostavke o ljudima kojima se menadžeri često koriste kao polazištem u radu s podređenima, dok teorija Y predstavlja pozitivne pretpostavke o ljudima kojima bi se menadžeri trebali nastojati koristiti (Certo i Certo, 2008:391).

Prema Beck, (2003:391), teorije su prikazane na sljedeći način:

- ***Teorija X*** pretpostavlja da ljudi ne vole raditi te da ih se mora prisiljavati, kontrolirati i tjerati prema izvršavanju organizacijskih ciljeva. Nadalje, većina ljudi voli da se s njima tako postupa jer ne žele preuzeti odgovornost.
- ***Teorija Y*** naglašava intrinzično zanimanje za posao, želju ljudi za samousmjeravanjem i preuzimanjem odgovornosti kao i njihovu sposobnost da budu kreativni u rješavanju poslovnih problema.

U skladu s teorijom X, menadžeri se drže četiriju pretpostavki (Robbins i Judge, 2009:189):

- zaposlenici ne vole rad, i kad god je moguće, nastojat će ga izbjeći,
- s obzirom da zaposlenici ne vole rad, mora ih se prisiljavati na njega, kontrolirati ili im treba zaprijetiti kaznom kako bi postigli ciljeve,
- zaposlenici će izbjegavati odgovornost i tražiti formalne upute kad god je to moguće i
- većina radnika stavlja sigurnost ispred svih ostalih faktora vezanih za posao i ne pokazuje ambicioznost.

Nasuprot tim negativnim pogledima na ljudsku prirodu, McGregor je naveo četiri pozitivne pretpostavke koje je nazvao teorijom Y (Robbins i Judge, 2009:189):

- zaposlenici mogu gledati na rad kao nešto prirodno poput odmora ili igre,
- ljudi će sami sebe usmjeravati i kontrolirati ako su predani ciljevima,
- prosječna osoba može naučiti prihvaćati ili tražiti odgovornost i
- sposobnost donošenja inovativnih odluka nije nužno rezervirana za ljude na menadžerskim pozicijama već je široko rasprostranjena u populaciji.

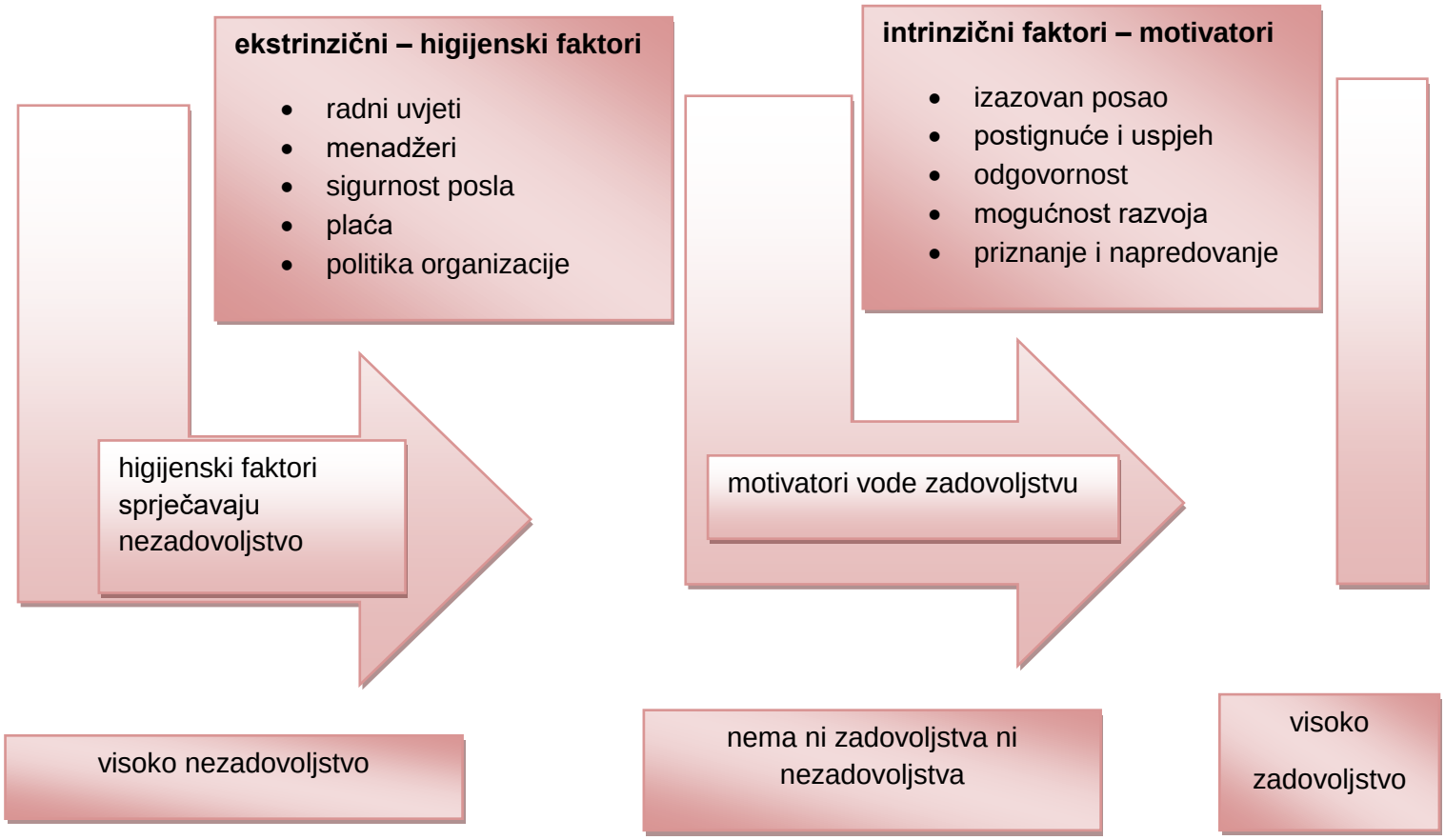
3.1.4. Dvofaktorska teorija

Teoriju „motivacija-higijena“ predložio je psiholog Frederick Herzberg. Vjerujući da je za osobu temeljan odnos koji ima prema poslu i da stavovi prema poslu mogu vrlo vjerojatno odrediti uspjeh ili neuspjeh osobe, Herzberg je istražio pitanje „Što ljudi žele od svog posla?“ (Robbins i Judge, 2009:189).

U osnovi tog modela motivacije dvije su temeljne pretpostavke (Sikavica i sur, 2008:544):

- zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima i
- dvije su različite kategorije motivacijskih faktora: **ekstrinzični** ili higijenski i **intrinzični** tj. motivatori.

Sam rad, odgovornost, rast i napredak izdvajaju se kao posebno motivirajući, što je ključ za obogaćivanje posla. Kada su higijenski faktori poput radnih uvjeta i politike kompanije odgovarajući, mogu ukloniti nezadovoljstvo i poboljšati performansu, ali ne mogu sa sigurnošću stvoriti pozitivne osjećaje prema poslu ili visoke razine performansi (Miner, 2007:48).



Slika 6. Herzbergova dvofaktorska teorija

Izvor: vlastita izrada prema (Sikavica i sur., 2008:545)

Kako navode Sikavica i sur., (2008:545), faktori se dijele na:

- **motivatore** – faktori su motivacije za rad i izvori zadovoljstva. Oni vode većem zadovoljstvu radom, a posljedično većem radnom angažmanu i poticaji su za bolji rad. U kontekstu motivacije njihovo djelovanje je pozitivno (povećavaju motivaciju za rad).
- **higijenske faktore** – nisu faktori poticaja na veći radni angažman, nego samo sprječavaju nezadovoljstvo. Mogu privući čovjeka u organizaciju, zadržati ga u njoj, ali ne djeluju na motivaciju za rad. Stoga je njihovo djelovanje, s obzirom na stupanj nezadovoljstva koji izazivaju, isključivo negativno.

Higijenski faktori su pretpostavka koju menadžment mora osigurati, dok bi s druge strane menadžment trebao pružati pojedincu razne mogućnosti za izražavanje sebe. Ako kapaciteti pojedinca nisu u potpunosti iskorišteni, pojavit će se problem motivacije. (Obradović i sur., 2015:210).

3.1.5. Teorija motivacije uloga

Razvija ju John Miner kao specifičan pristup motivaciji temeljen na potrebama s jedne strane i pretpostavci specifične motivacijske strukture različitih tipova poslova tj. uloga s druge strane. Ističe kako ponašanje menadžera, stručnjaka i poduzetnika treba objašnjavati različitom motivacijskom strukturom i različitim teorijama motivacije od kojih svaka odgovara specifičnom organizacijskom i profesionalnom kontekstu (Sikavica i sur., 2008:546).

Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova	
Menadžerska motivacija	➢ potreba za moći i natjecanjem ➢ pozitivan stav prema autoritetu ➢ potreba za isticanjem i dokazivanjem ➢ potreba za osjećajem odgovornosti
Motivacija stručnjaka	• potreba za stjecanjem statusa • potreba za učenjem • potreba pomaganja drugima • identifikacija s profesijom • potreba neovisnog rada i djelovanja
Poduzetnička motivacija	• potreba izbjegavanja rizika • potreba feedbacka • potreba za postignućem • potreba anticipiranja budućih mogućnosti • potreba za inovativnim rješenjima

Tablica 2. Minerova teorija motivacije uloga

Izvor: vlastita izrada prema (Sikavica i sur., 2008:547)

3.1.6. Teorija motivacije za postignućem

Specifičan pogled na motivaciju, vezan uz potrebe kao osnovu njezina generiranja je teorija motivacije za postignućem. Radi se o potrebi postizanja uspjeha i rezultata. Razvio ju je David McClelland sa svojim suradnicima. Teorija se usredotočava na tri potrebe: za postignućem, za moći i za povezivanjem (Sikavica i sur., 2008:541).

Potrebe su definirane na sljedeći način (Robbins i Judge, 2009:192):

- **potreba za postignućem** – nagon prema izvrsnosti, za ostvarivanje postignuća u odnosu na neki skup standarda, želja da se nešto napravi bolje ili učinkovitije nego ikad prije.
- **potreba za moći** – potreba da se druge navede na način ponašanja na koji se inače ne bi ponašali, želja za kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge.
- **potreba za povezivanjem** – želja za prijateljskim i bliskim međuljudskim odnosima.

Iskustvo osobe na samom početku života odredit će koja će se od spomenutih potreba visoko razviti, a time i postati dominantnom. Prema tome (Certo i Certo, 2008:388-389):

- **potreba za postignućem** - kod nekih poslovnih ljudi potreba za postignućem toliko je jaka da ih motivira više od stjecanja dobiti. Pojedinci čija je potreba za postignućem vrlo izražena postavljaju si veoma zahtjevne, ali ostvarive ciljeve. Spremni su preuzeti rizik, ali ga pažljivo procjenjuju jer ne žele doživjeti neuspjeh. Pojedinci s niskom potrebom za postignućem obično izbjegavaju izazove, odgovornost i rizik.
- **potreba za moći** - pojedinci s visoko razvijenom potrebom za moći imaju snažno izraženu motivaciju da utječu na druge i preuzimaju odgovornost za ponašanje podređenih. Obično traže promaknuće i preuzimaju dodatne radne zadatke kako bi zaslužili promaknuće. Menadžeri usmjereni na stjecanje moći osjećaju se ugodno kad imaju konkurenciju i uživaju u donošenju odluka.
- **potreba za pripadanjem** - menadžeri s razvijenom ovom potrebom obično su usredotočeni na timski rad i nastoje utjecati na podređene da obave zadatak timski. Mogući problem je u tome što menadžeri mogu izgubiti na efikasnosti ako njihova potreba za društvenim odobravanjem i prijateljstvom stane na put volji da donose menadžerske odluke.

Slika 7. McClellandova teorija motivacije za postignućem

Izvor: vlastita izrada prema (Obradović i sur., 2015:201)

Zaposlenici se razlikuju po svojoj težnji k dobrim rezultatima i uspjehu i iz toga proizlazi njihovo različito ponašanje i rezultati. Slika 7 prikazuje elemente motivacije za postignućem koja se sastoji od bazičnog motiva za postignućem koji pojedinac razvija u procesu socijalizacije, a motivaciju multipliciraju motivi za socijalnim priznanjem, ali i ostali ekstrinzični motivi (materijalna i nematerijalna motivacija). Isto tako, važnost tih elemenata određena je individualno i zavisi o intenzitetu potreba, poticaja i očekivanja. Prema tome, najveću motivacijsku snagu ima aktivnost koja maksimizira sve te dimenzije (Obradović i sur., 2015:201).

3.2. Procesne teorije motivacije

One čine drugu veliku grupu teorija motivacije. U osnovi tog teorijskog pristupa je spoznaja da koncept potreba nije dovoljan za objašnjavanje radne motivacije, nego je u analizu potrebno uključiti i druge koncepcije kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Teorije nastoje objasniti ključne procese i glavne razloge koji dovode do toga da se ljudi u radnim (i ostalim) situacijama ponašaju na određeni način, da ulažu određeni napor, kao i na samo trajanje aktivnosti. Označuju se i kao kognitivne teorije motivacije jer polaze od pretpostavke voljnog, svjesnog izbora ponašanja pri čemu se pojedinci vode vjerojatnošću da će postići ciljeve kao i preferencijama između njih (Sikavica i sur., 2008:550). U nastavku će biti objašnjene teorija jednakosti, teorija postavljanja ciljeva, teorija očekivanja te teorija samoefikasnosti.

3.2.1. Teorija jednakosti

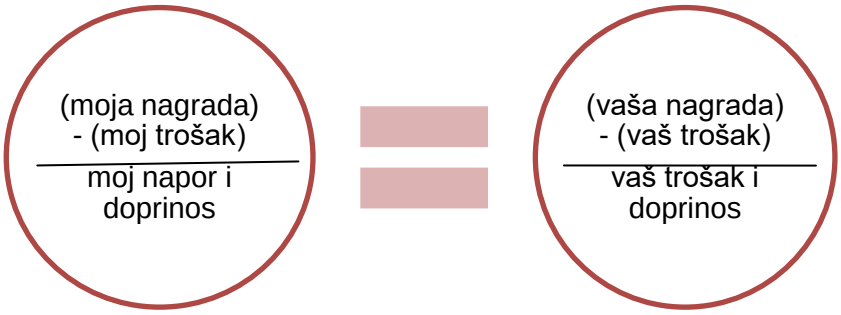
Adamsova teorija jednakosti istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju pojedinac doživljava u radnoj situaciji. Polazi od koncepta u kojem promatra odnos pojedinca i organizacije kao specifični odnos razmjene. Na jednoj strani pojedinac ulaže svoja znanja, iskustvo, energiju, a zauzvrat od organizacije dobiva različite kompenzacije rada (plaće, beneficije i dr.). U toj razmjeni stalno je prisutna mogućnost nejednakosti koju može osjećati jedna ili obje strane. Taj osjećaj nejednakosti Adams smatra glavnim pokretačem u socijalnim situacijama (Obradović i sur., 2015:203).

Prema Sikavica i sur., (2008:553), generiranje percepcije nejednakosti ostvaruje se na dva načina:

- usporedbom onoga što pojedinac dobije od organizacije i onoga što daje,
- usporedbom onoga što pojedinac dobije od organizacije i onoga što daje u odnosu na druge u radnoj sredini.

Rješenje nejednakosti pojedinac može ostvariti na jedan od tri načina (Obradović i sur., 2015:203):

- djelovanjem na vlastite ulazne i izlazne varijable,
- otporom prema radu koji se manifestira u izostancima s posla i
- racionalizacijom nastalih razlika.



Slika 8. Adamsova teorija jednakosti

Izvor: vlastita izrada prema (Obradović i sur., 2015:203)

Prema slici 8, uspoređujemo svoje nagrade (priznanje, plaću) i doprinos (vrijeme, napor) s outputima i inputima drugih. Jednakost postoji kada su ti odnosi jednaki. Nejednakost postoji kada je odnos outputa osobe prema inputima i odnos outputa i inputa drugih nejednak. Prema tome, postoje dvije vrste nejednakosti – pozitivna (u korist pojedinca) i negativna (u korist drugih).

Teorija se temelji na pretpostavci da su pojedinci motivirani njihovom željom da su ravnopravno tretirani u svojim radnim odnosima. Kad zaposlenici rade za organizaciju, oni u osnovi razmjenjuju svoje usluge za plaću i druge pogodnosti. Teorija jednakosti predlaže da pojedinci pokušaju smanjiti nejednakost koju mogu zamijetiti kao rezultat ove razmjene odnosa. Na primjer, ako zaposlenik primijeti da je ili previše plaćen ili premalo plaćen, bit će motiviran da vrati jednakost (Aswathappa, 2007:370)

Kada osobe vjeruju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na suradnike, reagiraju na jedan od sljedećih načina kako bi ispravile nepravdu (Certo i Certo, 2008:384):

- neki zaposlenici će promijeniti način rada kako bi više odgovarao nagradama koje dobivaju te ako misle da ih se plaća više od suradnika, nastojat će povećati radni učinak da bi bio u skladu s nagradama i obrnuto.
- neki će zatražiti povišicu ili će pokrenuti sudski postupak s ciljem da promijene naknadu koju dobivaju za rad.

- neki će pokušati promijeniti vlastitu percepciju nepravednosti ako pokušaji da se nepravda ispravi završe neuspjehom.
- zaposlenici koji smatraju da se s njima na poslu ne postupa pravedno odlučit će dati otkaz. Radije će otići iz organizacije nego podnositi nepravdu.

3.2.2. Teorija postavljanja ciljeva

Potkraj 60-ih Edwin Locke predložio je da su nakane prema radu na postizanje nekog cilja glavni izvor radne motivacije, odnosno ciljevi govore zaposlenicima što trebaju činiti i koliko će truda trebati u to uložiti. Može se reći da specifični ciljevi povećavaju performansu; da teški ciljevi, ako su prihvaćeni, rezultiraju u većoj performansi nego laki ciljevi; te da povratne informacije dovode do više performanse nego ako nema povratnih informacija. Postavlja se pitanje zašto ljude motiviraju teški ciljevi? Teški ciljevi usmjeravaju našu pozornost na trenutni zadatak i dalje od nevažnih smetnji. Izazovni ciljevi privlače našu pozornost i pomažu nam da se usredotočimo. Isto tako, pune nas energijom jer moramo raditi marljivije da ih ostvarimo. Kad su ciljevi teški, ljudi ih upornije pokušavaju ostvariti i navode ih na otkrivanje strategija koje im pomažu da obave posao ili zadatak učinkovitije (Robbins i Judge, 2009:197).

Pri postavljanju ciljeva treba voditi računa o još dva načela (Obradović i sur., 2015:206):

- ciljevi moraju biti dostižni, specifični ciljevi moraju biti visoki, ali ostvarivi i
- cilj treba biti relevantan za posao koji se obavlja, a ciljevi trebaju biti izmjereni objektivno i valjano.

Iz ove teorije proizlazi poznati akronim, a to je SMART što znači da ciljevi trebaju biti specifični, mjerljivi, dostižni, realistični i vremenski određeni. Ova teorija uglavnom je testirana na kratkoročnim ciljevima te je nejasno u kojoj mjeri je primjenjiva na dugoročne ciljeve. Nadalje, više se koncentrira na osobne ciljeve nego na timski rad (Obradović i sur., 2015:207).

Kako navode Robbins i Judge (2009:198), četiri faktora utječu na odnos između ciljeva i performansi: povratne informacije, predanost cilju, karakteristike zadatka i nacionalna kultura. Povratne informacije koje zaposlenici sami generiraju su bolji motivatori od povratnih informacija generiranih izvana. Što se tiče predanosti cilju, to znači da osoba vjeruje da može ostvariti cilj te ga želi ostvariti. Nadalje, ciljevi imaju bitno veći utjecaj na performansu kada su zadaci jednostavni, a ne kompleksni; dobro izučeni, a ne novi; samostalni, a ne ovisni o drugima. Teorija je prikladna za zemlje poput SAD-a i Kanade gdje se pretpostavlja da su zaposlenici samostalni i da traže izazovne ciljeve te gdje će dovesti do

veće performanse, dok je obrnuto sa zemljama poput Čilea ili Portugala gdje postoje suprotni uvjeti.

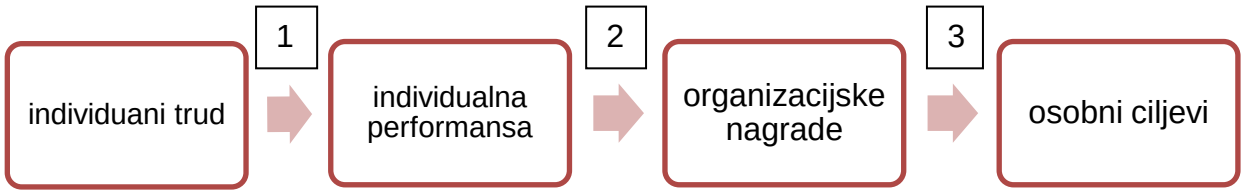
3.2.3. Teorija očekivanja

Jedna od vodećih osoba u razvitku i objašnjenju ove teorije je psiholog Victor H. Vroom. On smatra da će ljudi biti motivirani na akcije za ostvarenje cilja ako vjeruju u vrijednost cilja i ako mogu vidjeti da ono što čine pomaže u njegovu ostvarenju. Drugim riječima, teorija kaže da je motivacija ljudi određena vrijednošću koju pridaju rezultatu svojih napora pomnoženoj s pouzdanošću s kojom smatraju da će njihovi napori pomoći u ostvarenju ciljeva (Weihrich i Koontz, 1994:470-471).

Teorija očekivanja zapravo objašnjava da će zaposlenici biti motivirani uložiti veći trud kada vjeruju da će taj trud dovesti do dobrih procjena performanse, da će dobre procjene performanse dovesti do organizacijskih nagrada (primjerice povišica, bonusa ili promaknuća) te da će nagrade zadovoljiti osobne ciljeve zaposlenika (Robbins i Judge, 2009:208).

Tako postoje tri odnosa na koje je teorija usmjerena, a to su (Gunkel, 2005:14-15):

1. ***odnos trud-performansa***: pojedinčeva percipirana vrijednost da će određena razina truda rezultirati uspjehom.
2. ***odnos performansa-nagrada***: mjera do koje osoba vjeruje da će određena razina performanse dovesti do dobivanja željenog rezultata.
3. ***odnos nagrade-osobni ciljevi***: mjera do koje organizacijske nagrade zadovoljavaju osobne ciljeve ili potrebe osobe, te privlačnost tih potencijalnih nagrada za tu osobu.



Slika 9. Teorija očekivanja

Izvor: vlastita izrada prema (Robbins i Judge, 2009:208)

3.2.4. Teorija samoefikasnosti

Samoefikasnost se odnosi na uvjerenje pojedinca da je sposoban obaviti neki zadatak. Što je samoefikasnost veća, to je veće pouzdanje u sposobnost da će se zadatak uspješno obaviti. Prema tome, osobe s niskom samoefikasnošću će u teškim situacijama najčešće smanjiti trud ili sasvim odustati od zadatka, dok će se osobe s visokom samoefikasnošću više truditi kako bi svladale izazov (Robbins i Judge, 2009:200).

Teoriju samoefikasnosti razvio je Albert Bandura koji tvrdi da postoje četiri načina za povećanje samoefikasnosti (Robbins i Judge, 2009:200-201):

- **svladavanje izvedbe** – dobivanje odgovarajućeg iskustva kroz zadatak ili posao. Smatra se da ako je osoba prije mogla uspješno obavljati zadatak, onda je sigurnija da će ga uspjeti obavljati i ubuduće.
- **imitiranje** – dobivanje više samopouzdanja nakon što osoba vidi da je netko drugi obavio zadatak. Imitiranje je najefikasnije kad osoba smatra da je slična osobi koju promatra.
- **verbalno uvjeravanje** – osoba postaje samopouzdanija kada ju netko uvjeri da posjeduje potrebne vještine za uspjeh.
- **uzbuđenje** – dovodi do stanja ispunjenosti energijom koja osobu potiče na dovršavanje zadatka.

Kada menadžer dodijeli zaposlenicima težak cilj, to ih navodi na više razine samoefikasnosti i na postavljanje viših ciljeva za vlastitu performansu.

4. POSEBNE MOTIVACIJSKE TEHNIKE

Nakon razmatranja teorija motivacije dolazi se do pitanja što one zapravo znače menadžerima, odnosno koje motivacijske tehnike mogu menadžeri koristiti? Premda je motivacija vrlo složena i nema jedinstvenog odgovora, menadžeri imaju na raspolaganju nekoliko posebnih motivacijskih tehnika, a to su novac, participacija i kvaliteta radne sredine (QWL).

4.1. Novac

Ne smije se nikad ispustiti iz vida vrijednost novca kao motivatora. Važan je bilo u obliku nadnica, rada po komadu (dobivanje plaće prema broju proizvedenih jedinica određene kvalitete) ili kojeg drugog oblika poticajnog plaćanja, premija, dionica, osiguranja koje plaća kompanija ili bilo koje druge stvari koje se ljudima mogu dati za njihov obavljeni posao. Također, može značiti status ili moć. Ukoliko je novac motivator, menadžeri moraju upamtiti nekoliko stvari. Prvo, novac je nužno sredstvo ostvarenja minimalnog životnog standarda (npr. mnogo je važniji ljudima koji podižu obitelj nego ljudima u ozbiljnijim godinama). Za neke ljude novac će uvijek biti od najveće važnosti, dok za druge to neće biti nikad. Drugo, u većini poslova i drugih pothvata novac se koristi kao sredstvo održavanja određenog stupnja kvalitete zaposlenih u organizaciji, a ne primarno kao motivator. Treće, organizacije često vode veliku brigu oko toga da se ljudima na sličnim razinama daju iste ili približno iste naknade. Četvrto, ako je novac učinkovit motivator, onda se ljudima na različitim mjestima treba dati plaća i premija koja odražava razlike u njihovu pojedinačnom postignuću (Weihrich i Koontz, 1994:476-477).

4.2. Participacija

Označava stupanj sudjelovanja zaposlenika u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji. Drugim riječima to je proces kojim se u organizacijama zaposlenici uključuju u proces odlučivanja i rješavanja različitih problema sa svrhom bolje uporabe njihovih potencijala i kvalitetnijeg ostvarivanja ciljeva organizacije (Sikavica i sur., 2008:721).

Rijetki su ljudi koji ne osjećaju motiviranost ako ih se konzultira o zbivanjima koja na njih utječu. Većina njih koja se nalazi u središtu zbivanja ima znanje i o problemu i o njegovim rješenjima. Prava vrsta participacije donosi i motivaciju i znanje potrebno za uspjeh poduzeća. Participacija je i sredstvo priznanja. Utječe na potrebu za povezivanjem i prihvaćanjem te daje ljudima osjećaj postignuća (Weihrich i Koontz, 1994:478).

4.3. Kvaliteta radne sredine (QWL)

Ta koncepcija utječe na elemente posla poput radnih uvjeta, novčanih nagrada i pogodnosti, međuljudskih odnosa i različitih doprinosa za organizaciju. Rezultat je poboljšanje morala i stavova zaposlenika, što pozitivno utječe na njihovu produktivnost. Kad se poboljša kvaliteta života na poslu, zaposlenici razvijaju pozitivnije osjećaje prema svom poslu i organizaciji za koju rade. Rezultat je porast njihove želje za postizanjem veće razine produktivnosti. Koristeći tu tehniku, organizacija može unaprijediti učinkovitost poslovanja i to: smanjenjem troškova proizvodnje, unapređivanjem produktivnosti zaposlenika, smanjenjem odsutnosti, kašnjenja i fluktuacije zaposlenika i unapređivanjem kvalitete rada (Quible, 2010:348).

U sljedećim poglavljima bit će riječ o strategijama motiviranja i nagrađivanja. Cilj svake strategije je zadovoljiti potrebe zaposlenika kroz prikladno organizacijsko ponašanje. Isto tako, strategije motiviranja su važne da bi se realizirao motivacijski sustav. Strategije motiviranja mogu se svrstati u dvije temeljene skupine, a to su: strategije materijalne (financijske) motivacije i strategije nematerijalne (nefinancijske) motivacije. Pri tome, zadaća menadžmenta je da oblikujući motivacijski sustav kombinira te dvije strategije tako da na strategiju materijalne nadograđuje strategiju nematerijalne motivacije kako bi se povećao ukupni motivacijski potencijal sustava (Buble, 2010:151).

5. STRATEGIJE MATERIJALNE MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJA

Pod strategijama materijalne motivacije podrazumijevaju se one strategije koje se koriste materijalnim kompenzacijama i zadovoljavanjem materijalnih potreba zaposlenih. Tu primjerice spadaju plaće i naknade, beneficije, putni troškovi, reprezentacija, sudjelovanje u dobiti i slično. U kategoriju materijalnog nagrađivanja uključeni su i neizravni elementi poput raznih osiguranja (mirovinsko, životno, zdravstveno), otpremnina, stipendija i školarina, plaćenih dopusta, kredita zaposlenima, programa štednje, različitih nagrada za službu i staž, godišnji odmori, specijalizacije i drugo (Obradović i sur., 2015:236).

Kako navode Sikavica i sur., (2008:710), materijalne kompenzacije i stimulacije se mogu klasificirati s dva aspekta:

- s aspekta **stupnja izravnosti** – oblici materijalne motivacije mogu se promatrati kao oni po kojima pojedinac dobiva nagradu izravno u novcu ili u naravi i kao neizravni po kojima pojedinac ne prima nagradu izravno, a pridonose njegovom materijalnom standardu.
- s aspekta **razine i obuhvata** organiziranja i distribuiranja – oblici materijalne motivacije mogu se razlikovati na individualnoj i organizacijskoj razini. Oblici materijalne motivacije na individualnoj razini odnose se na individualni rad i učinka, dok se oblici organizacijske motivacije odnose na postignute učinke na razini poduzeća.

Robbins i Judge (2009:237) navode kako prilikom odlučivanja o tome na koji način nagraditi zaposlenike za rad, organizacije traže odgovore na ova pitanja: 1) koliko treba platiti zaposlenicima (određuje se uspostavljanjem platne strukture), 2) kako treba platiti pojedine zaposlenike (određuje se preko planova o varijabilnim plaćama ili plaćama na temelju stručnosti), 3) kakve beneficije treba ponuditi, odnosno treba li zaposlenicima dati mogućnost izbora beneficija (fleksibilne beneficije) i 4) kako treba konstruirati programe za priznavanje doprinosa zaposlenika.

Što se tiče toga koliko platiti zaposlenike, odnosno kod uspostavljanja platne strukture neke organizacije preferiraju predvoditi u plaćama, pružajući plaće veće od tržišnih, dok druge ne mogu podnijeti isplaćivanje po tržišnim stopama. S druge strane, **normativni planovi**, **plaće prema zasluzi**, **bonusi**, **dijeljenje profita**, **dijeljenje dobitka** i **planovi za dodjelu zaposlenicima vlasničkih dionica** predstavljaju razne oblike programa *varijabilnih plaća*. To znači da se dio plaće osobe temelji na nekoj pojedinačnoj i/ili organizacijskoj mjeri

performanse, a ne samo na temelju vremena provedenog na radnom mjestu ili za duljinu staža. Prema normativnim planovima radnicima se isplaćuje fiksna svota za svaku završenu jedinicu u proizvodnji, tj. kada zaposlenik ne dobiva temeljnu plaću i plaćen je samo za to što je proizveo, radi se o normativnom planu. Za razliku od normativnih planova, planovi za plaćanje prema zasluzi temelje se na procjeni rejtinga performanse, tako da osobe za koje se smatra da imaju visoku performansu dobivaju veće povišice. Vezano uz bonuse, njihova prednost nad plaćama prema zasluzi je u tome da bonusi nagrađuju zaposlenike za nedavnu performansu, umjesto za performansu u prošlosti. Planovi dijeljenja profita su programi zasnovani na razini ukupne organizacije, a raspodjeljuju kompenzacije na temelju neke utvrđene formule osmišljene u vezi s profitabilnošću tvrtke (izravna isplata gotovine, alokacija dioničarskih opcija). Dijeljenje dobitka je plan zasnovan na formuli koji daje poticaje grupama, tj. zaposlenici uključeni u takve planove mogu dobiti poticajne nagrade čak i kada organizacija ne ostvaruje profit. Planovi za dodjelu zaposlenicima vlasničkih dionica mogu značiti različite stvari, od toga da zaposlenici posjeduju neki postotak dionica tvrtke u kojoj rade do toga da posjeduju i osobno vode tvrtku. Isto tako, postoji i plaća na temelju vještine koja predstavlja alternativu za plaću na temelju radnog mjesta. Umjesto da zvanje pojedinca određuje njegovu platnu kategoriju, isplata na temelju vještine određuje platne razine prema količini vještina koje pojedinac posjeduje ili prema količini poslova koje može obavljati (Robbins i Judge, 2009:237-243).

S druge strane, postoje **fleksibilne beneficije** koje daju svakom zaposleniku mogućnost da sastavi paket beneficija pojedinačno skrojen prema osobnim potrebama i situaciji (dob, bračni status i sl.). Prema tome, postoje tri tipa beneficijskih planova: *modularni planovi* koji su unaprijed pripremljeni paketi beneficija u kojima je svaki modul sastavljen tako da zadovoljava potrebe specifične skupine zaposlenika, *dopunski planovi* sadrže jezgru osnovnih beneficija i izbornik koji nudi druge beneficijske opcije koje zaposlenici mogu birati i dodati jezgri i *planovi fleksibilne potrošnje* koji omogućavaju zaposlenicima da stave na stranu gotovinski iznos koji je ponuđen u planu da bi platili određene usluge. Nadalje, postoje i **intrinzične nagrade** koje se pojavljuju u obliku programa za odavanje priznanja zaposlenicima, a ekstrinzične u obliku kompenzacijskih sustava (Robbins i Judge, 2009:244-246).

Razina	Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
pojedinac	▪ plaća ▪ bonusi i poticaji ▪ naknada za inovacije i poboljšanja ▪ naknada za širenje znanja i fleksibilnost ▪ ostali poticaji (bonusi)	▪ stipendije i školarine ▪ studijska putovanja ▪ specijalizacije ▪ plaćene odsutnosti i slobodni dani ▪ automobil kompanije ▪ menadžerske beneficije
organizacija	▪ bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili organizacije ▪ udio u vlasništvu (distribucija dionica)	▪ mirovinsko osiguranje ▪ zdravstvena zaštita ▪ životno i druga osiguranja ▪ naknade za nezaposlenost ▪ obrazovanje ▪ godišnji odmor ▪ božićnica ▪ skrb o djeci i starijima i sl.

Tablica 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija

Izvor: vlastita izrada prema (Sikavica i sur., 2008:711)

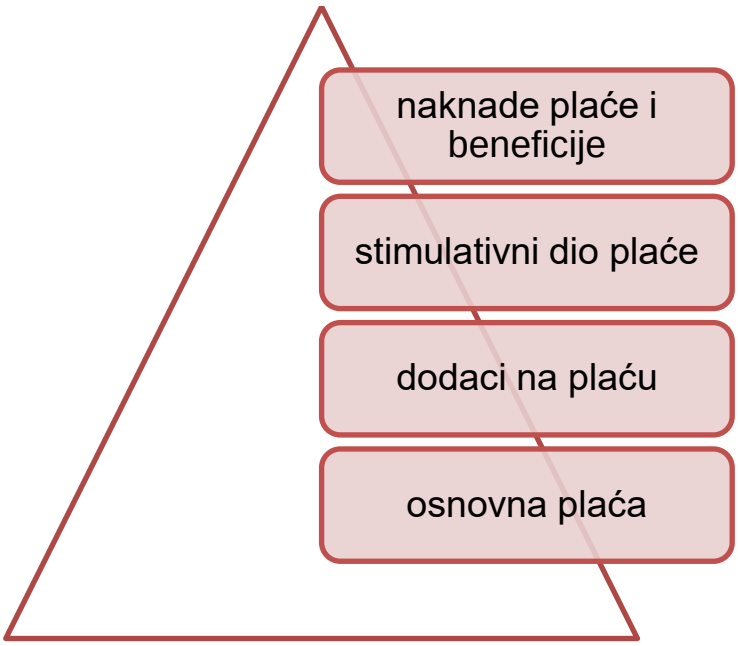
Kako pokazuje prethodna tablica 3, izravne materijalne kompenzacije dijele se na one na razini pojedinca i one na razini organizacije. Na razini pojedinca to je najprije plaća (fiksni i varijabilni dio) koja je vrlo važna za individualnu motivaciju. Zatim je tu niz poticaja tj. bonusa koji se dodaju na plaće (npr. bonusi za odnos prema klijentima i potrošačima). Na razini organizacije govori se o različitim grupnim sustavima stimulacije, odnosno različitim oblicima materijalnog nagrađivanja i financijskog sudjelovanja zaposlenika u poslovnim rezultatima i uspješnosti na svim organizacijskim razinama. Što se tiče neizravnih materijalnih kompenzacija, odnosno beneficija, osnovne vrste su: beneficije sigurnosti i zdravlja (mirovinsko, zdravstveno, životno osiguranje i dr.), beneficije slobodnog vremena (odmori, praznici, plaćeni dopusti i sl.) i usluge zaposlenicima (krediti zaposlenicima, programi štednje, socijalne aktivnosti i dr.) (Sikavica i sur., 2008:711-713).

Isto tako, temeljni zadatak menadžera pri motiviranju svojih suradnika je utvrditi koje potrebe pokreću željeno grupno i individualno ponašanje što se može postići kontinuiranom komunikacijom sa zaposlenicima. Treba obratiti pažnju na to da nagrada zadovolji potrebe

zaposlenika i treba imati na umu vrijeme u kojem nagradu treba dodijeliti kako bi se optimiziralo ponašanje ostalih. Ljudi su različiti pa se i njihove potrebe razlikuju i stoga je važno znati da se neće kod svih ljudi javljati iste potrebe (Obradović i sur., 2015:236).

5.1. Kompenzacije za obavljeni rad

Plaća je najvažniji oblik kompenzacija, a odnosi se na svotu novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega. Sastoji se od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodatci, naknade i udio u dobiti. Ključni faktori koji utječu na visinu plaće su vrijednost radne snage, odnos ponude i potražnje na tržištu rada, utjecaj sindikata, utjecaj države, radni učinak zaposlenika i poslovni uspjeh poduzeća. Najsnažniji utjecaj imaju prva četiri faktora i to na osnovnu plaću, dodatke osnovnoj plaći i naknade plaća, dok ostala dva faktora utječu na stimulativni dio plaće i dio plaće iz dobiti poduzeća (Buble, 2006:288-289).



Slika 10. Osnovne komponente plaće

Izvor: vlastita izrada prema (Obradović i sur., 2015:239)

Od svih komponenti kompenzacija, najvažnije su one koje se odnose na obavljeni rad, odnosno radi se o kompenzacijama na koje zaposlenici imaju pravo kada efektivno rade (osnovna plaća, stimulativni dio plaće i dodatci plaći). Te tri komponente kompenzacija za rad nisu uvijek uključene s obzirom na to da ima poduzeća koja nemaju stimulativni sustav plaćanja (Buble, 2006:289).

5.1.1. Osnovna plaća

Predstavlja temeljni oblik kompenzacije na koji se nadograđuju gotovo svi drugi novčani oblici kompenzacija. Utvrđuje se posredovanjem postupka vrednovanja posla koji se nastavlja na analizu posla i njezine rezultate. Vrednovanje posla provodi se pomoću dvije grupe metoda: prva grupa orijentirana je na kvalitativnu analizu posla, a druga na klasifikaciju poslova. Prema tim metodama dolazimo do četiri postupka vrednovanja posla, a oni su: 1) postupak rangiranja s jednom rang-listom za sve poslove odnosno zahtjeve, 2) postupak rangiranja usporedbom zahtjeva s rang-listom za svaki zahtjev, 3) postupak platnih grupa i 4) bodovni postupak. Jednostavnije metode i postupci će se upotrijebiti ukoliko ove metode služe isključivo za vrednovanje posla, a ako se želi unaprijediti organizacija rada u poduzeću, upotrijebit će se složenije metode i postupci (Buble, 2000:448-449).

5.1.2. Stimulativni dio plaće

Plaća koja sadrži stimulativnu komponentu predstavlja da je poduzeće prihvatilo i razvilo odgovarajući sistem stimulativnog plaćanja. Cilj stimulativnog plaćanja može se definirati s aspekta poslodavca i s aspekta zaposlenih. S aspekta poslodavca svaki je sistem plaćanja u funkciji optimiziranja poslovanja organizacije, a zadatak mu je osiguranje kompetentnih zaposlenika i minimiziranje troška po jedinici proizvoda. S aspekta zaposlenih cilj je maksimiziranje pojedinačne plaće za uloženi rad (Obradović i sur, 2015:239).

Kako navodi Buble (2006:294), stimulativno plaćanje ima niz ograničenja, a neka od njih su:

- novčana stimulacija pomoću plaće nije jedini način da se osiguraju bolji rezultati rada već presudnu ulogu imaju tehnologija i organizacija rada.
- što se tiče motivacije zaposlenika, postoji niz drugih motivatora kao što su sigurnost rada, mogućnost stručnog usavršavanja i napredovanja, zanimljivost posla i sl. Ti motivatori mogu djelovati dovoljno jako da izmijene ili zamijene motivacijsku ulogu plaće.
- suvremena tehnologija sve više ograničava zaposlenike da neposredno utječu na programirane rezultate te istodobno onemogućuje identifikaciju individualnog rezultata rada.

Danas su poznati različiti sustavi plaćanja po učinku koji se klasificiraju u četiri grupe (Buble, 2000:454):

- **proporcionalni** – najjednostavniji sustav, plaća je proporcionalna razini ostvarenog učinka (pad ili porast plaće ovisan je o visini ostvarenog učinka).

Postoje dvije varijante ovog sustava – plaćanje po komadnoj normi i plaćanje po vremenskoj normi.

- **degresivni** – sustav u kojem je porast plaće manji od porasta učinka. Temelji se na pretpostavci da se uštede ostvarene većom produktivnošću dijele između poslodavca i zaposlenika pri čemu je zaposleniku zagarantirana visina plaće do određene visine ostvarenja radnog učinka, a tek iznad te razine primjenjuje se plaćanje po učinku.
- **progresivni** – sustav u kojem plaća raste brže od rasta učinka. Usmjeren je na intenzifikaciju rada, odnosno maksimalizaciju učinka neovisno o drugim efektima.
- **diferencijalni** – sustav kod kojeg oblik i visina stimulacije nije konstantna, već se razlikuje u pojedinim zonama učinka.

Nadalje, što se tiče stimulativnog plaćanja na osnovi premija, bazira se na stimulaciji zaposlenih na racionalno trošenje raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa. Pod premijom se podrazumijeva onaj dio plaće koji se obračunava i isplaćuje na osnovi rezultata ekonomiziranja proizvodnim faktorima. Razlikuje se više vrsta premija, a neke od najvažnijih su: premija za kvalitetu, premija za količinu, premija za uštede, premija za rokove, premija za brižljivost i premija za iskorištenje (Buble, 2006:296).

5.1.3. Dodatci plaći

Radeći pod određenim uvjetima zaposleni imaju pravo na uvećanu osnovnu plaću u odnosu na isti rad koji se ne obavlja pod tim uvjetima. Dio plaće koji se isplaćuje pod tim uvjetima naziva se dodatkom plaći. Razlikuje se nekoliko vrsta dodataka na plaću s obzirom na različitost uvjeta pod kojima se rad odvija, a to su: dodatak za rad u smjenama, za rad noću, za prekovremeni rad, za povremeno teže uvjete rada, za rad na dane praznika u kojima se ne radi i za rad na dane tjednog odmora (Obradović i sur., 2015:239).

Prema Buble (2006:297-298), vrste dodataka na plaću su sljedeći:

- **dodatak za rad u smjenama** – zadaća mu je stimulirati smjenski rad, a time i viši stupanj iskorištenja kapaciteta. Pravo na taj dodatak stječu oni koji rade u drugoj ili trećoj smjeni, pri čemu se rad u trećoj smjeni stimulira bolje od rada u drugoj smjeni.
- **dodatak za rad noću** – pripada onima koji rade između dvadeset i dva sata i pet sati idućeg dana. Može se obračunavati kumulativno sa smjenskim radom ili da se sam obračunava, ali u većem iznosu.

- **dodatak za prekovremeni rad** – pripada onima koji rade duže od punoga radnog vremena. Radi zaštite radnika od iscrpljenosti, određuje se zakonima i kolektivnim ugovorima.
- **dodatak za povremeno teže uvjete rada –** pripada onima koji pod tim uvjetima rade. To su oni uvjeti u kojima se povremeno obavlja rad, a koji štetno utječu na zdravlje zaposlenika i oni koji predstavljaju opasnost za život zaposlenika (npr. rad s kemikalijama, rad na visinama i sl.)
- **dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi** – pripada onima koji u te dane zbog prirode posla ipak rade. U te dane zaposleni imaju pravo na naknadu plaće, plaću za ostvareni rad i dodatak plaći.
- **dodatak za rad na dane tjednog odmora** – pripada onima koji u te dane rade zbog prirode posla. Za rad na te dane zaposlenima pripada plaća za ostvareni rad i dodatak plaći.

5.2. Kompenzacije iz udjela u dobiti

Intenzivnije su se počele primjenjivati u drugoj polovici dvadesetog stoljeća kada se one sve više potiču i mjerama državne intervencije. Postoje različiti razlozi zbog kojih se razvijaju sustavi udjela u dobiti poduzeća, a neki od razloga su (Buble, 2006:299):

- sudjelovanje zaposlenika u poslovnom rezultatu poduzeća rezultat je borbe zaposlenika i njihovih organizacija na makro i mikro razini za sudjelovanje u upravljanju poduzećem i udio u raspodjeli dobiti,
- povećanje interesa zaposlenika za uspješnost poslovanja poduzeća, smanjenje fluktuacije zaposlenika, poboljšanje socijalnih odnosa u organizaciji radi boljeg i uspješnijeg poslovanja,
- pojava i širenje sustava udjela zaposlenika u poslovnom rezultatu poduzeća dostignuće je općeg društvenog razvoja te ga država stimulira u cilju ostvarenja i održavanja socijalnog mira.

U teoriji i praksi poduzeća razvijeni su brojni sustavi udjela zaposlenika u dobiti i mogu se svrstati u četiri osnovne grupe (Poslovni forum.hr):

- sustavi indirektnog udjela u dobiti,
- sustavi direktnog udjela u dobiti,
- sustavi dioničarstva zaposlenih i
- sustavi štednje zaposlenih.

5.2.1. Sustavi indirektnog udjela u dobiti

Temelje se na stimuliranju zaposlenika na ostvarivanje uštede neovisno o tome je li poduzeće ostvarilo dobit. Najpoznatiji sustavi sudjelovanja u dobiti su (Sikavica i sur., 2008:712):

- **Scanlonov sustav** - specifičan sustav bonusa koji povezuje bonuse zaposlenika s rezultatima organizacijske jedinice i organizacije. Isto tako, osigurava posebni bonus koji se temelji na određenim uštedama u troškovima rada ili drugim organizacijski utvrđenim standardima.
- **Ruckerov sustav** - povećava motivaciju za smanjenje svih troškova procesa proizvodnje i povećanje dodane vrijednosti, odnosno poboljšanje omjera između troškova rada i dodane vrijednosti. Pod pretpostavkom jednakih troškova rada, zaposlenicima osigurava dodatni bonus jer se sredstva raspodjeljuju po prethodno utvrđenom standardnom omjeru.

5.2.2. Sustavi direktnog udjela u dobiti

Temelje se na stimuliranju zaposlenih za ostvarenje što veće dobiti organizacije s obzirom na to da im se tek iz ostvarene dobiti isplaćuje odgovarajući dio. Prema tome, Obradović i sur. (2015:244) razlikuju tri sustava isplate tog dijela:

- **sustav neposredne jednokratne isplate** - jednokratno nakon obračuna dobiti, a neposredno s isplatom dividendi dioničarima, isplaćuje se i dio dobiti zaposlenima.
- **sustav tekućih isplata** – isplata dijela dobiti po kojemu se dio dobiti izdvojen za isplate unosi u poseban fond iz kojega se tijekom godine isplaćuje zaposlenima.
- **sustav odgođenih isplata** – najprije se formulira fond u kojemu se kumuliraju izdvajanja iz dobiti namijenjene za isplatu zaposlenima, a z tog fonda se vrše isplate s određenom vremenskom odgodom.

5.2.3. Sustavi dioničarstva zaposlenih

Cilj im je da zaposleni postanu suvlasnici poduzeća čime bi se trebala osigurati još veća uspješnost njihova rada. Oni postaju suvlasnici na način da pribavljaju dionice po povoljnijim uvjetima od onih po kojima se one mogu nabaviti na tržištu kapitala. Osim stjecanja dionica, zaposlenici stječu i sva prava vlasnika kapitala među kojima je i pravo udjela u ostvarenoj dobiti (Buble, 2000:459).

Postoje različiti sustavi dioničarstva zaposlenih, a mogu se svrstati u dvije osnovne skupine (Obradović i sur., 2015:245):

- **sustavi neposrednog dioničarstva** – svaki zaposlenik za svoj alokativni udio u dobiti poduzeća dobiva dionice.
- **sustavi posrednog dioničarstva** – dionice nisu podijeljene zaposlenima već njima upravlja kolektivni organ, tzv. ESOP plan. Zaposlenici se ohrabruju na kupnju dionica organizacije. Program je stvoren da bi zaposlenici stekli osjećaj sudjelovanja u upravljanju i razvoju svoje organizacije.

Dioničarstvo zaposlenih vrlo je popularno. Može pomoći i dioničarima privatnih korporacija da razlikuju svoju imovinu na način što će dio dionica svoje tvrtke staviti u fond dioničarstva zaposlenih te umjesto njih sebi kupiti druge utržive vrijednosne papire. Istraživanja pokazuju kako dioničarstvo zaposlenih kod zaposlenika potiče odanost tvrtki, ali i razvijanje osjećaja sudjelovanja u vlasništvu tvrtke (Dessler, 2015:479).

5.2.4. Sustavi štednje zaposlenih

Polazi od posebnog fonda u koji obično na paritetnoj osnovi poslodavac izdvaja dio profita, a zaposleni dio plaće. Tako izdvojena sredstva imaju status štednje i to u pravilu na duži rok, a njima se upravlja kolektivno. Čest je slučaj da tako formirani fondovi maju karakter mirovinskih fondova (Obradović i sur., 2015:246).

Prema Buble (2006:301), sustavi štednje mogu se koristiti na različite načine:

- kao obična štednja,
- kao posudba vlastitom poduzeću i
- za kupnju vrijednosnih papira (dionica, obveznica).

5.3. Kompenzacije na osnovi pripadnosti poduzeću

Razvijeni su brojni oblici kompenzacija na koje zaposleni imaju pravo temeljem pripadnosti poduzeću. Jedni oblici kompenzacija propisani su zakonom, dok druge poduzeća uvode samostalno. Svrha svih ovih kompenzacija je da zajedno s drugim mjerama politike ljudskih resursa osiguraju što veći stupanj socijalizacije zaposlenika kao pretpostavku efikasnijeg rada. Navedeni oblici kompenzacije mogu se klasificirati u tri grupe (Buble, 2006:301):

- naknade plaće,
- novčane pomoći i
- razne beneficije.

5.3.1. Naknade plaća

U cjelini plaća se ne ostvaruje isključivo iz efektivnog rada već od različitih naknada na koje zaposleni imaju pravo i u određenim slučajevima kad efektivno ne rade. Kad nastupi slučaj da su zaposleni stekli pravo da ne rade (npr. godišnji dopust) ili nisu mogli raditi (npr. bolovanje), za to im vrijeme pripada naknada plaće (Buble, 2000:460).

U praksi organizacija javljaju se sljedeće vrste naknada plaće (Obradović i sur., 2015:240):

- naknada plaće za vrijeme bolovanja,
- naknada plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora,
- naknada plaće za vrijeme plaćenog dopusta,
- naknada plaće za vrijeme praznika u kojima se ne radi,
- naknada plaće za vrijeme pritvora,
- naknada plaće za vrijeme prekida u radu,
- naknada plaće za vrijeme suspenzije,
- naknada plaće za vrijeme pola satnog odmora u tijeku rada,
- naknada plaće za vrijeme sistematskih pregleda,
- naknada plaće za vrijeme stručnog obrazovanja i usavršavanja,
- naknada plaće za vrijeme dobrovoljnog davanja krvi,
- naknada plaće za vrijeme službenog puta,
- naknada plaće za vrijeme službenog izlaza iz poduzeća,
- naknada plaće za vrijeme traženja novog posla.

5.3.2. Novčane pomoći

Oblik kompenzacije koja se isplaćuje zaposlenima neposredno u novcu neovisno o obavljenu radu. Neke od tih pomoći primaju svi zaposlenici (primjerice naknade za godišnji odmor), a neke samo pojedinci kojima je potrebna određena pomoć. Visina novčanih pomoći je u neposrednoj vezi s ekonomskim mogućnostima organizacije, a neke od ovih pomoći utvrđuju se i kolektivnim ugovorima (Obradović i sur., 2015:240).

Najčešće novčane pomoći su (Buble, 2006:303):

- naknade troškova godišnjeg odmora,
- naknade troškova prijevoza na posao i s posla,
- naknade troškova ishrane u toku rada,
- novčane pomoći u saniranju šteta koje su posljedica elementarnih nepogoda,
- novčane pomoći za školovanje djece,

- novčane pomoći umirovljenicima,
- novčane pomoći obitelji poginulog ili umrlog,
- novčane pomoći u slučaju socijalne potrebe (slabije materijalno stanje, duže bolovanje, veći broj djece i sl).

5.3.3. Razne beneficije

Pod beneficijama se podrazumijevaju različite pogodnosti koje poduzeće pruža svojim zaposlenicima, a te se pogodnosti javljaju u različitim oblicima (materijalnim, novčanim i uslužnim) kao što su (Obradović i sur., 2015:240):

- dodjela kredita za izgradnju, kupnju ili adaptaciju stana,
- pružanje zdravstvenih usluga posredstvom vlastite zdravstvene stanice,
- prijevoz s posla na posao,
- pružanje usluga prehrane u tijeku rada posredstvom vlastitog restorana i dr.

5.4. Menadžerske kompenzacije

Menadžeri imaju zadatak motivirati svoje zaposlenike, a to se postiže preciznim definiranjem zadataka, ciljeva i standarda izvršenja kao i načina utvrđivanja radne uspješnosti. Njihov zadatak je i osigurati objektivno izvršenje sustava nagrađivanja, vrste, količine i vremena dodjele nagrade kao i utvrditi preferencije zaposlenika, otkloniti prepreke i stvoriti poticajnu klimu. Najčešći alat za motiviranje menadžera su bonusi, kratkoročni godišnji bonusi, dugoročne stimulacije i bonusi, posebne beneficije i povlastice (automobili, životna i druga osiguranja, zlatni padobran i dr.). Zlatni padobran je klauzula u menadžerskom ugovoru kojim se osigurava velika novčana isplata direktorima u slučaju prekida radnog odnosa ili premještanja na drugi položaj u slučaju neprijateljskog preuzimanja poduzeća. Menadžeri se razlikuju u stilovima motiviranja, komuniciranja, interakcije i utjecaja na svoje zaposlenike. Način donošenja odluka, nadzora i kontrole utječe na efekte koji se postižu. Menadžerske kompenzacije prate časopisi Forbes, Fortune i Business week (Obradović i sur., 2015:247).

Menadžeri, posebno menadžeri na višim razinama, postali su vrlo važni za organizacijski uspjeh. Stoga se organizacije međusobno natječu za privlačenje, zadržavanje i motiviranje takvih menadžera zbog njihovog strateškog potencijala. Menadžer se plaća za svoje sposobnosti i za posao koji obavlja, a ne samo za zahtjeve posla. Plaća menadžera ovisi o vrsti posla, veličini organizacije, regiji zemlje i vrsti industrije. Općenito, plaće čine oko 40 do 60% ukupne godišnje naknade top menadžera (Singh, 2007:207-208).

5.4.1. Direktne menadžerske kompenzacije

Sastoje se od pet temeljnih komponenti (Buble, 2006:305-306):

- **osnovna plaća** – najvažniji dio menadžerskih kompenzacija budući da je njezin udio u ukupnim kompenzacijama oko 50%. Utvrđuje se ugovorom u fiksnom iznosu te isplaćuje tijekom godine u jednakim ratama.
- **bonus ili premija** - dodatak menadžerskoj plaći, a povezana je s ostvarenom uspješnosti poduzeća iskazanoj odgovarajućim pokazateljima.
- **odgođene kompenzacije** – vrsta kompenzacija kod kojih se isplata odgađa na određeno vrijeme.
- **stock opcijska vrijednost** – oblik kompenzacije koji se isplaćuje menadžerima u dionicama po fiksnoj cijeni koja je najčešće jednaka njihovoj tržišnoj cijeni na dan odobrenja.
- **ostale kompenzacije** – obuhvaćaju različite vrste kompenzacija u ovisnosti o vrsti poduzeća i načinu njegova poslovanja.

5.4.2. Indirektne menadžerske kompenzacije

Predstavljaju dodatne pogodnosti na direktne kompenzacije koje imaju menadžeri. Razlikuje se niz pogodnosti, ali se sve one mogu svrstati u novčane i nenovčane. Najvažnija novčana kompenzacija je ona koju čini direktna isplata alikvotne novčane sume u dionicama poduzeća te na taj način menadžeri postaju suvlasnici poduzeća kojim upravljaju. Nenovčane stimulacije sastoje se u različitim vrstama povlastica (životno osiguranje, kuća, automobil i dr.) i te kompenzacije osiguravaju menadžerima moć, utjecaj, prestiž i javnu prezentaciju (Buble, 2006:307).

5.4.3. Specijalni paketi beneficija

Kako navode Obradović i sur. (2015:247) u specijalne pakete beneficija ulaze:

- službeni automobil koji može biti korišten u poslovne i privatne svrhe, osiguran parking, službeni vozač,
- zaštita od kidnapiranja i ucjene,
- usluge savjetovanja koje uključuju financijske i pravne usluge,
- pohađanje profesionalnih sastanaka i konferencija koje pruža priliku za unaprjeđenje profesionalnog znanja,
- plaćen trošak putovanja supružnika prilikom važnih događaja i
- korištenje organizacijskog aviona i jahte za osobni užitak i poslovne nakane,
- posebne blagovaonice,

- plaćanje školarine za djecu menadžera,
- godišnje karte za zabavne događaje,
- korištenje kreditne kartice organizacije i sl.

Sljedeća tablica 4 prikazuje top 5 najbolje plaćenih menadžera u Americi u 2012. godini. Predvodnik je bio John H. Hammergren iz kompanije McKesson s godišnjom plaćom od 131,19 milijuna dolara.

Rang	Ime	Kompanija	Godišnja plaća (mil. $)
1.	John H. Hammergren	McKesson	131,19
2.	Ralph Lauren	Ralph Lauren	66,65
3.	Michael D. Fascitelli	Vornado Realty	64,40
4.	Richard D. Kinder	Kinder Morgan	60,94
5.	David M. Cote	Honeywell	55,79

Tablica 4. Top 5 najbolje plaćenih menadžera u Americi u 2012. godini

Izvor: vlastita izrada prema (Forbes, 2012)

5.5. Direktorske kompenzacije

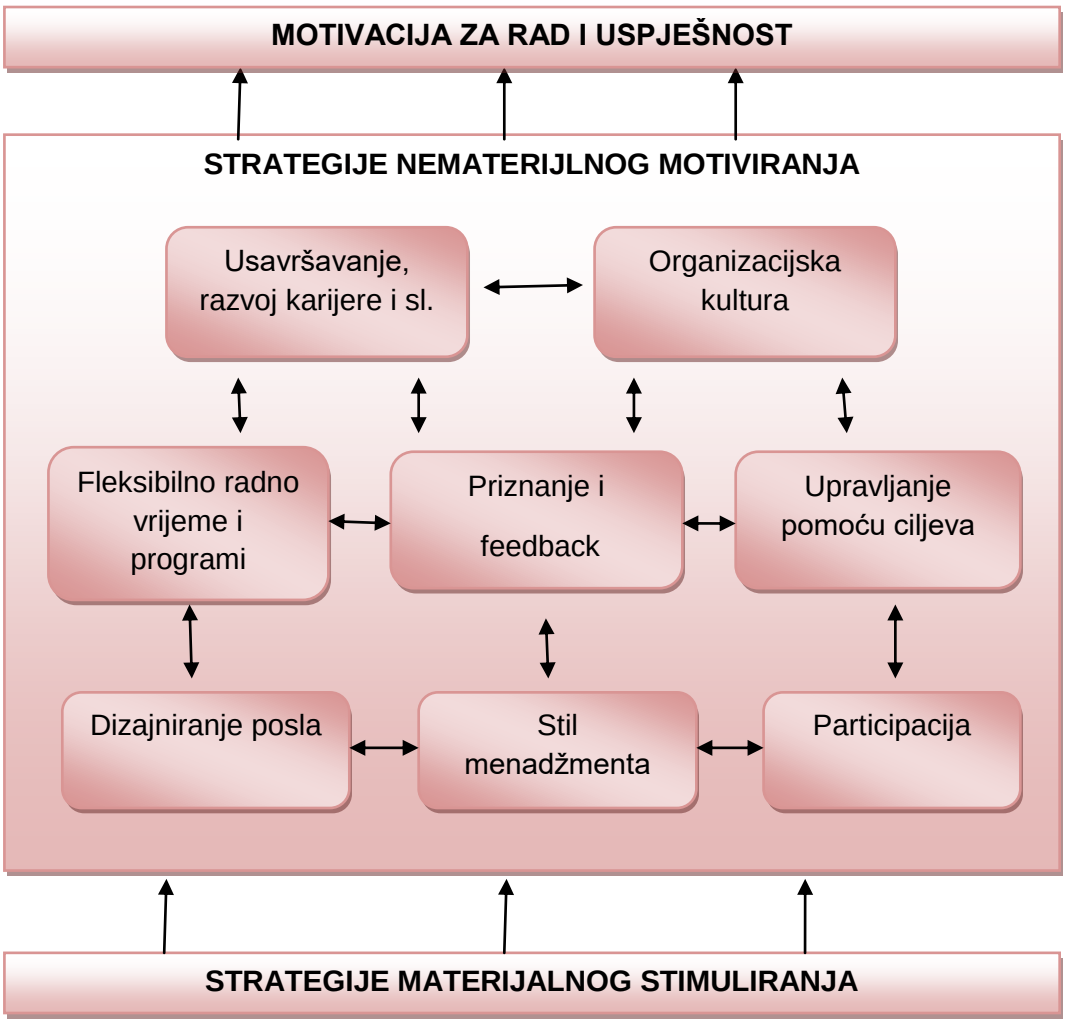
Kompenzacija direktora neke organizacije sastoji se od četiri osnovna elementa: osnovne plaće, kratkoročnih poticaja, dugoročnih poticaja i direktorskih povlastica ili pogodnosti. Osnovna plaća uključuje fiksnu plaću i često zajamčene bonuse poput „10% plaće na kraju četvrtog fiskalnog kvartala, bez obzira na to je li tvrtka ostvarila profit ili ne“. Kratkoročni poticaji obično su gotovinski ili dionički bonusi koji se dijele za postizanje kratkoročnih ciljeva, poput povećanja prodaje od jedne do druge godine. Dugoročni poticaji usmjereni su na poticanje direktora na djelovanje koje pospješuje vrijednost dionica tvrtke te uključuju stvari poput dioničkih opcija. Direktorske povlastice i pogodnosti mogu uključivati dodatne direktorske planove starosne mirovine, dodatno životno osiguranje te zdravstveno osiguranje bez odbitne franšize i suosiguranja (Dessler, 2015:433).

5.6. Kompenzacija profesionalnih djelatnika

Kompenzacija profesionalnih djelatnika (inženjeri, znanstvenici) predstavlja jedinstvene probleme jer takvi poslovi naglašavaju kreativnost i sposobnost rješavanja problema, a njih nije lako usporediti i mjeriti (npr. uspjeh inovacije inženjera ovisi o čimbenicima poput toga koliko će tvrtka dobro tu inovaciju plasirati na tržištu). Kompenzacijski su čimbenici kod profesionalnih poslova usmjereni na sposobnost rješavanja problema, kreativnost, raspon posla te tehničko znanje i stručnost. Tvrtke se služe metodom bodovanja i metodom usporedbe čimbenika, iako je najpopularnija klasifikacija poslova. U praksi se tvrtke rijetko oslanjaju isključivo na procjenu poslova prilikom određivanja vrijednosti profesionalnih poslova jer je vrlo teško kvantificirati čimbenike poput kreativnosti, koji su značajni kod profesionalnih poslova. Većina poslodavaca koristi pristup određivanja vrijednosti na tržištu. Oni im odrede vrijednost na tržištu najbolje što znaju, kako bi ustanovili vrijednost referentnih poslova. Zatim raspoređuju referentne poslove i druge profesionalne poslove kako bi stvorili strukturu plaća. Svaka profesionalna disciplina (poput inženjerstva ili istraživanja i razvoja) ima četiri do šest razreda (svaki razred ima širok raspon plaća). To poslodavcima pomaže zadržati konkurentnost kad se natječu za profesionalce čije se vještine i znanja uvelike razlikuju (Dessler, 2015:434).

6. STRATEGIJE NEMATERIJALNE MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJA

Uz materijalne strategije koje čine njegov temelj, motivacijski sustav mora uključivati i razgranatu infrastrukturu različitih nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama. Za razliku od strategija materijalne motivacije koje su usmjerene na zadovoljavanje temeljnih ljudskih potreba, strategije nematerijalne motivacije usmjerene su na zadovoljavanje potreba višeg reda. U svrhu boljeg motiviranja zaposlenika u organizacijama razvijene su i primjenjuju se različite nematerijalne strategije: dizajniranje posla, stil menadžmenta, participacija zaposlenika, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilni oblici radnog vremena, organizacijska kultura, priznanje i davanje povratne informacije, usavršavanje i razvoj karijere i slično (Sikavica i sur., 2008:720).



Slika 11. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti

Izvor: vlastita izrada prema (Poslovni forum.hr)

Prethodna slika 11 prikazuje nematerijalne strategije motiviranja zajedno sa materijalnim strategijama te one zajedno čine cjelovit motivacijski sustav.

Kako navode Obradović i sur. (2015:236), nematerijalna motivacijska kompenzacija uključuje: zanimljivi izazovan posao kao i zadaće koje uključuju samopotvrđivanje, napredovanje u karijeri i poslovne kontakte, dobre radne uvjete, klizno radno vrijeme, kraći radni tjedan ili mogućnost rada od kuće. Nematerijalne nagrade uključuju i podizanje dostojanstva, fiziološkog zdravlja, intelektualnog i emocionalnog rasta i slično.

6.1. Dizajniranje posla

Posao koji pojedinac obavlja ključna je odrednica individualne motivacije te stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu na radnu motivaciju i cjelokupan život. Dizajniranje posla je proces kojim se utvrđuje sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu kako bi se zadovoljile individualne potrebe njegovih izvršitelja i postigli organizacijski ciljevi (Sikavica i sur., 2008:721).

Dizajniranje posla je proces kojim se preispituje postojeći sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu te obavlja njegovo ponovno oblikovanje. Polazi se od činjenice da u tom procesu treba uvažavati razlike u poslovima, a one su sljedeće (Buble, 2011:134-135):

- neki poslovi su rutinski jer su zadaci standardizirani i repetitivni, a drugi su nerutinski,
- neki zahtijevaju brojne raznolike i drugačije vještine, a drugi su uskog djelokruga,
- neki ograničavaju zaposlene i zahtijevaju od njih da slijede precizne procedure, a drugi dopuštaju zaposlenicima znatnu slobodu u tome kako će izvršavati svoje zadatke,
- neke poslove najefikasnije obavlja grupa zaposlenika koji rade u timu, a druge najbolje obavljaju pojedinci koji rade samostalno.

Buble (2010:153-154) navodi kako dobro dizajnirani poslovi vode do visoke motivacije, visokog zadovoljstva poslom i niskog stupnja izostajanja s posla. Prema tome, menadžeri moraju osigurati da zaposlenici proživljavaju izazovne poslove, vjeruju da rade nešto stvarno važno jer je njihov posao bitan za druge ljude, da se osjećaju osobno odgovorni za proizvode svoga rada i primaju povratne informacije o tome kako dobro obavljaju svoj posao. Ako postoje takvi uvjeti, zaposleni mogu doživjeti motivatore visoke razine kao što su povećana odgovornost, postizanje, priznanje, snaga, rast i učenje. Isto tako, ovi uvjeti rezultiraju niskim stupnjem dosade i izostanka s posla.

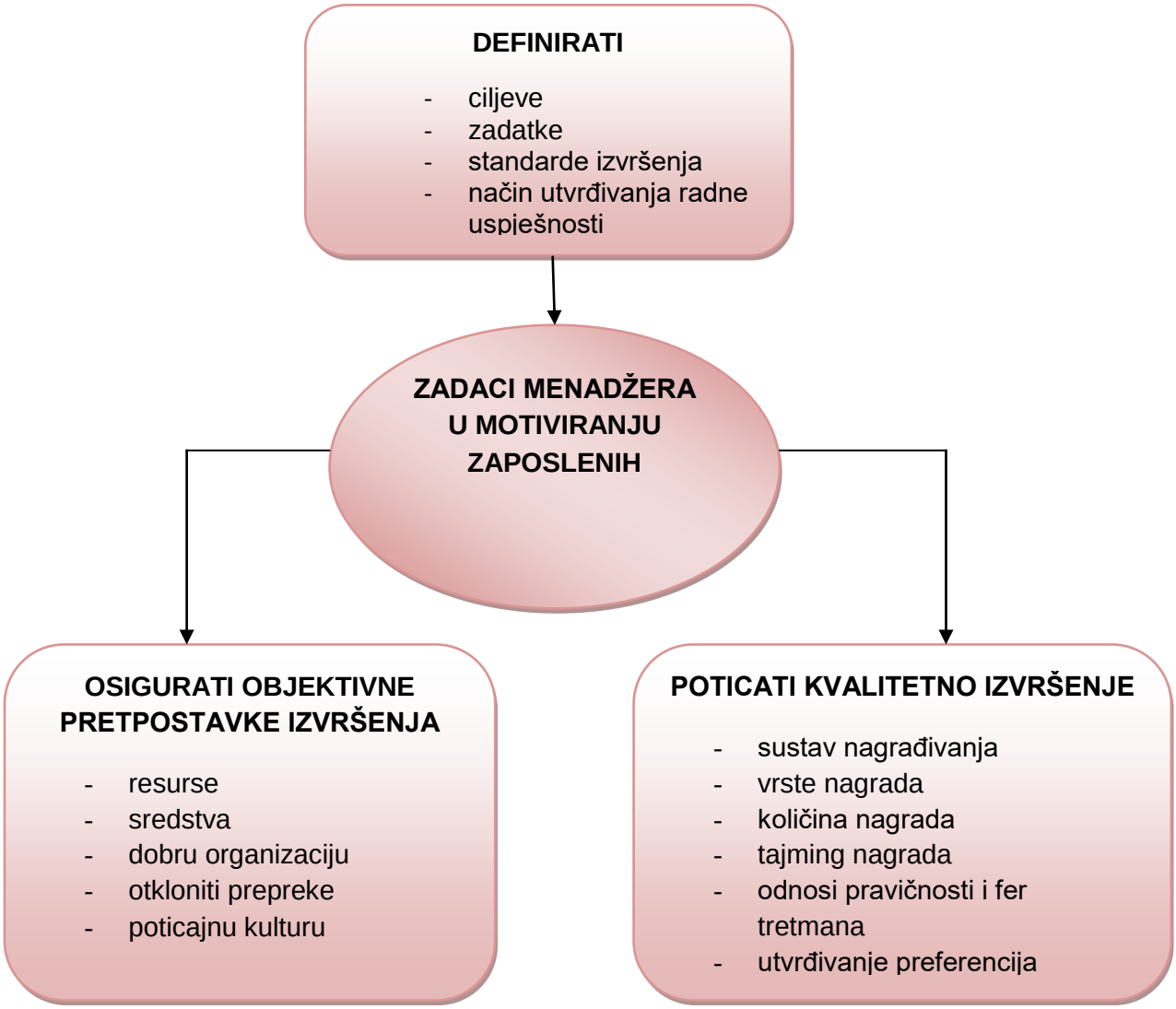
Robbins i Judge (2009:229-231) razlikuju nekoliko pristupa dizajniranju posla, a oni su sljedeći:

- **rotacija posla** – povremeno premještanje zaposlenika s jednog zadatka na drugi. Kada neka djelatnost nije više izazovna, zaposlenik se rotira na drugo radno mjesto, obično na istoj razini i sa sličnim stručnim zahtjevima. Pozitivne strane: smanjuje dosadu, povećava motivaciju unošenjem raznolikosti u djelatnost zaposlenika. Negativne strane: povećava troškove obuke, smanjuje proizvodnost.
- **proširivanje posla** – uključuje stvarno mijenjanje radnog mjesta. Označava porast djelokruga posla, odnosno broj različitih operacija potrebnih u poslu. Isto tako, povećava raznolikost povećanjem broja zadataka koje osoba obavlja.
- **obogaćivanje posla** – odnosi se na vertikalno proširivanje posla. Povećava kontrolu koju zaposlenik ima nad planiranjem, provedbom i ocjenjivanjem posla. Na obogaćenom radnom mjestu zadaci se organiziraju tako da radnik može obavljati cjelokupne djelatnosti, povećava se sloboda i samostalnost zaposlenika, povećava se odgovornost i pružaju se povratne informacije.

6.2. Stil menadžmenta i menadžeri

Kako navode Obradović i sur. (2105:238), menadžeri su ključni u izgradnji organizacijske kulture koja promiče i potiče dobre međuljudske odnose. Zadovoljni ljudi koji rade u poticajnoj okolini daju bolje rezultate i povećavaju mogućnost organizacije za stvaranjem još povoljnijih uvjeta za rad i kreativnijih elemenata motivacije, ali i za zapošljavanje novih zaposlenika.

Menadžeri imaju ključnu ulogu u motiviranju zaposlenika. Njihov temeljni zadatak je definirati ciljeve, zadatke koji se iz tih ciljeva izvode, standarde njihova izvođenja te način utvrđivanja uspješnosti njihova izvršenja. Zatim, druga grupa zadataka menadžera odnosi se na stvaranje objektivnih pretpostavki da se definirani zadaci mogu obaviti. Tu spadaju potrebni resursi, dobra organizacija, poticajna organizacijska kultura i drugo. Nadalje, treću grupu zadataka menadžera čine oni koji se odnose na različite poticaje zaposlenih kako bi kvalitetno obavili svoje zadatke. Tu spadaju sustav nagrađivanja, vrste, visina i tajming nagrada i drugo (Buble, 2010:154). Sve navedeno prikazuje sljedeća slika 12.



Slika 12. Zadaci menadžera u motiviranju

Izvor: vlastita izrada prema (Buble, 2010:155)

6.3. Participacija zaposlenih

Kao što je prije navedeno kod participacije kao posebne motivacijske tehnike, ona označava stupanj sudjelovanja zaposlenika u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji. To je proces kojim se zaposlenici u organizacijama uključuju u proces odlučivanja i rješavanja različitih problema sa svrhom bolje uporabe njihovih potencijala i kvalitetnijeg ostvarivanja organizacijskih ciljeva (Sikavica i sur., 2008:721).

U današnje vrijeme zaposlenici žele biti uključeni u odluke koje ih se izravno tiču i u većini slučajeva oni mogu znatno pridonijeti kvaliteti posla jer imaju više znanja i informacija o određenim aspektima posla od njihovih nadređenih. Sudjelovanje također pruža zaposlenicima veću kontrolu i kreativnost u obavljanju poslova za razliku od onih čiji se angažman ne zahtijeva (Quible, 2010:347).

Buble (2010:155) navodi kako postoje četiri oblika participacije:

- participacija u odlučivanju,
- participacija u oblikovanju i uvođenju promjena,
- participacija u rješavanju problema i
- participacija u postavljanju ciljeva.

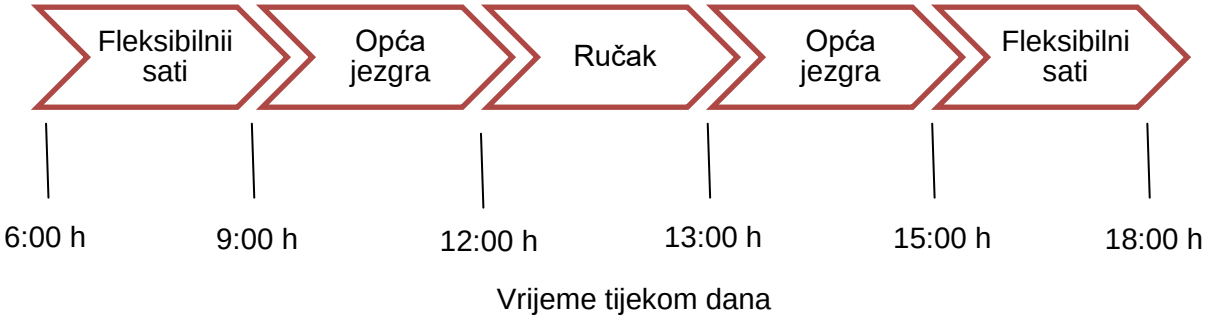
S druge strane, Robbins i Judge (2009:236) tvrde kako postoje tri glavna oblika uključivanja zaposlenika, a to su:

- **participativno upravljanje** – znači da podređeni dijele znatan dio moći odlučivanja sa svojim nadređenima. Zaposlenici moraju imati stručnost i znanje da bi dali koristan doprinos te mora postojati povjerenje i pouzdanost među svim stranama koje sudjeluju u procesu.
- **reprezentativna participacija** – umjesto da izravno sudjeluju u odlukama, radnike zastupa mali broj zaposlenika koji zapravo sudjeluju. Cilj je preraspodijeliti moć unutar organizacije i postaviti radnike u ravnopravniji položaj u odnosu na rukovodstvo i dioničare.
- **skupine za kvalitetu** – to su radne grupe od 8 do 10 zaposlenika i supervizora koje imaju zajedničko područje odgovornosti i koje se redovito sastaju (obično jednom tjedno) u okviru radnog vremena i u prostorijama kompanije (da bi raspravljale o problemima kvalitete, istražile uzroke problema, preporučile rješenja i poduzele korektivne akcije).

Motivaciju kod zaposlenika će potaknuti jasno postavljeni ciljevi i zadaci. Zaposlenici ih ne smiju shvaćati kao naredbe, već moraju osjetiti da i oni sudjeluju u postavljanju ciljeva. Tu nastupa menadžer koji uključuje što veći broj ljudi u proces upravljanja, pita ih za mišljenje i uključuje ih u donesenu odluku. Što se više zadaci delegiraju, to će zaposlenici pozitivnije uzvraćati (Posao.hr).

6.4. Fleksibilno radno vrijeme

Osnovna svrha fleksibilnog radnog vremena nije smanjiti ukupan broj radnih sati već radnicima omogućiti veću fleksibilnost u organizaciji radnog vremena. Osnovno obilježje takvog radnog vremena je da radnicima omogućuje da obave svoj posao unutar tjedna koji se sastoji od uobičajenog tjednog broja radnih sati, ali ih oni sami organiziraju. Početak i kraj radnog vremena mogu biti fleksibilni u onoj mjeri u kojoj to dozvoljava organizacijska situacija (Certo i Certo, 2008:394).



Slika 13. Primjer fleksibilnog radnog vremena

Izvor: vlastita izrada prema (Robbins i Judge, 2009:232)

Pri uvođenju fleksibilnog radnog vremena treba imati na umu da se mnogi poslovi ne mogu organizirati na toj osnovi s obzirom da su povezani s drugim poslovima kojima prethode ili na koje se nastavljaju (Buble, 2011:141).

PREDNOSTI	NEDOSTACI
▪ povoljno za one koji na posao žele doći ranije, prije nego počnu uobičajeni radni zadaci koji ih stalno prekidaju ▪ izbjegavanje prometnih gužvi ▪ poboljšani stavovi i moral zaposlenika ▪ povoljno za roditelje s djecom ▪ pad kašnjenja na posao ▪ smanjeni broj izostanaka s posla ▪ smanjeni promet radnika ▪ povećana proizvodnja ▪ lakše zakazivanje liječničkih i drugih pregleda i sastanaka ▪ povoljno za organizaciju slobodnih aktivnosti	▪ problem s radnicima koji izrađuju sirovine za rad drugih zaposlenika ▪ zloporaba kliznog radnog vremena ▪ teško planiranje radnog rasporeda ▪ teško je pratiti odrađene sate ▪ nemogućnost koordinacije projekata ▪ nedostatak nadzora tijekom dijela radnog vremena ▪ ključni ljudi ponekad nisu dostupni ▪ ponekad nedostatak zaposlenika

Tablica 5. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena

Izvor: vlastita izrada prema (Certo i Certo, 2008:395)

Prethodna tablica 5 prikazuje prednosti i nedostatke fleksibilnog radnog vremena. Neke od prednosti su: smanjenje apsentizma, povećanje proizvodnosti, smanjenje troškova prekovremenog rada, smanjenje odbojnosti prema rukovodstvu, smanjenje broja izostanaka s posla i slično. Kao što je već spomenuto, najveći nedostatak fleksibilnog radnog vremena je što se ne može primijeniti na svako radno mjesto (npr. prodavač u trgovini).

6.5. Priznanje i feedback

Povratna informacija koja je vezana uz napredovanje, ali i priznavanje uspjeha veliki je motivacijski element i značajno je koristiti pohvalu uvijek kada se za to javi prilika jer pohvala ne košta ništa, a zaposleniku znači mnogo (npr. odabir zaposlenika godine, mjeseca, ali i davanje parkirališnog mjesta s preciznim brojem tablice) (Obradović i sur., 2015:238).

Povratna informacija ima više funkcija (Buble, 2010:156):

- povećava motivaciju,
- potiče samopouzdanje,
- omogućuje profesionalni razvoj,
- pruža priliku i pomoć suradnicima,
- poučava o tome kako treba raditi,
- vodi uspostavljanju otvorenih odnosa i međusobnog povjerenja i sl.

6.6. Upravljanje pomoću ciljeva

To je strategija koja upotrebljava organizacijske ciljeve kao primarno sredstvo upravljanja i rukovođenja organizacijom, ali i motiviranja zaposlenika. Postavljaju se specifični ciljevi na svim razinama polazeći od ciljeva organizacije i organizacijskih jedinica pa sve do ciljeva grupa i pojedinaca. U svim fazama bitnu ulogu ima participacija pa tako i prilikom postavljanja standarda koji će se koristiti za procjenu dobivenih rezultata. Svrha je da se identificiraju područja odgovornosti i standardi ponašanja za svaku jedinicu te mjerljivi i vremenski određeni ciljevi koji će se koristiti u vođenju organizacijskog ponašanja (Bahtijarević-Šiber, 1999:683:689).

Upravljanje pomoću ciljeva je važna strategija suvremenog menadžmenta u podizanju motivacije, kvalitete odluka, razvoja ljudskih potencijala te fleksibilnosti i brzine reagiranja na promjene u okolini. To je pristup kojim se kroz suradnju i participaciju svih zainteresiranih postavljaju organizacijski, odjelni i individualni ciljevi koji čine temelj za utvrđivanje planova aktivnosti za njihovo ostvarivanje, praćenje, procjenu i nagrađivanje uspješnosti. Time se identificiraju područja odgovornosti i standardi ponašanja za svaku

jedinicu, s periodičnim pretvaranjem tih ciljeva u mjerljive, vremenski određene ciljeve (Poslovni forum.hr).

Menadžer i zaposlenik će redovito analizirati zaposlenikov učinak u postizanju definiranih ciljeva. Period između kontrolnih sastanaka trebao bi biti dovoljno dug da zaposlenik može primijetiti napredak, no dovoljno kratak da ne izgubi iz vida ciljeve. Ako je zaposlenik postigao uspjeh, može se postaviti novi cilj. Ciljevi koji nisu ispunjeni do određenog datuma nastavljaju se ispunjavati tijekom sljedećeg perioda procjenjivanja ili se mijenjaju nakon razmatranja zaposlenikovog trenutnog učinka (Quible, 2010:345).

6.7. Organizacijska kultura

Važan je faktor motivacije. Definira se kao relativno trajan i specifičan sustav temeljnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju ponašanje ljudi u poduzeću i usmjeravaju njihove aktivnosti. Vrijednosti su stabilne, trajne i osnovne koncepcije onoga što poduzeće želi postići i čine okvir za ponašanje (npr. kvaliteta, pouzdanost). Norme su koncepcije poželjnih oblika ponašanja i njima se vrijednosti pretvaraju u pravila svakodnevnog ponašanja zaposlenih. Organizacijska kultura zaposlenima govori što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje i što se u organizaciji cijeni i vrednuje (Buble, 2010:158).

6.8. Usavršavanje i razvoj

Ono znači napredovanje zaposlenih na složenija radna mjesta i pozicije s većim izazovom i zahtjevima, većom odgovornošću, autoritetom i plaćom s obzirom na prethodne poslove. Izražava se u obliku promocije zaposlenih koja može biti vertikalna i horizontalna. Horizontalna promocija se odnosi na oblik napredovanja koji se odnosi na kompleksnije i odgovornije stručne poslove unutar profesije i organizacijske jedinice. Zapravo je riječ o profesionalnom razvoju u kojemu pojedinac stječe nova znanja i vještine kako bi postao ekspert u svom zanimanju. Vertikalna promocija označuje pomicanje na poslove više razine u hijerarhiji organizacije, odnosno kretanje od nižih k višim menadžerskim pozicijama. U oba slučaja promocija znači i povećanje plaće, ali i zadovoljstvo pojedinca (Buble, 2010:158-159).

6.9. Dijeljenje radnih mjesta

Omogućuje dvojici ili više osoba da podijele tradicionalno radno mjesto od 40 sati tjedno. Primjerice, jedna osoba može raditi od 8 sati ujutro do podneva, dok druga osoba radi na istom radnom mjestu od 13 do 17 sati ili te dvije osobe mogu raditi puno radno vrijeme, ali u naizmjenične dane. Dijeljenje radnih mjesta omogućuje organizacijama da se na jednom

poslu iskoriste talenti više osoba. Iz perspektive zaposlenika povećava fleksibilnost, a iz perspektive rukovodstva glavna poteškoća je pronalazak kompatibilnih parova zaposlenika koji će dijeliti radno mjesto (Robbins i Judge, 2009:233).

Dijeljenje posla smanjuje izbivanje s posla i kašnjenje jer zaposlenici mogu posao obavljati kod kuće uz sve obaveze koje bi ih inače spriječile da dođu na posao i ostanu cijeli radni dan. S druge strane, dijeljenjem posla povećavaju se administrativni poslovi (npr. količina podataka koji se moraju čuvati i ažurirati). Najznačajniji problem ostaje dijeljenje beneficija između zaposlenika (Quible, 2010:345).

Prednosti dijeljenja radnih mjesta su (Stredwick i Ellis, 2005:39):

- veća motivacija,
- smanjenje apsentizma,
- poboljšana učinkovitost kroz udruživanje iskustva,
- veći kontinuitet kroz praznike i bolest,
- povećano zadržavanje osoblja.

6.10. Rad kod kuće

Za mnoge ljude to je gotovo idealan posao. Odnosi se na zaposlenike koji barem dva dana tjedno rade kod kuće na računalu koje je povezano s uredom (virtualni ured). Radna mjesta pogodna za rad kod kuće su: zadaci rutinske obrade informacija, mobilne djelatnosti i profesionalni poslovi koji se temelje na znanju (pisci, odvjetnici, analitičari..). Dobre strane rada kod kuće s gledišta rukovodstva uključuju mogućnost biranja iz većeg broja kandidata, veću proizvodnost, manju fluktuaciju radnika, bolji moral te smanjenje troškove za uredski prostor, dok je glavni nedostatak manji izravni nadzor nad zaposlenicima. S gledišta zaposlenika rad kod kuće nudi mnogo više fleksibilnosti ali za zaposlenike s izraženom potrebom za socijalnom interakcijom može pojačati osjećaj izolacije i smanjiti zadovoljstvo poslom (Robbins i Judge, 2009:234).

Stredwick i Ellis (2005:37) navode glavne prednosti rada kod kuće:

- uklanja vrijeme i trošak putovanja na posao,
- uklapa se u rad s obvezama kućanstva i
- dozvoljava fokus na specifične zadatke bez uredskih smetnji.

7. ANALIZA POSLOVNIH SLUČAJEVA VEZANIH UZ MOTIVACIJU

U nastavku rada bit će prikazani teorijski dijelovi rada na konkretnim primjerima. Izabrane su organizacije DM-Drogerie Markt, Podravka d.d. te Coca-Cola HBC. Na primjerima tih organizacija bit će prikazano kako one kreiraju motivirajuće okruženje za svoje zaposlenike.

7.1. DM – Drogerie Markt

DM-drogerie markt jedan je od najvećih drogerijskih lanaca u srednjoj i jugoistočnoj Europi. 1973. otvorena je prva DM prodavaonica u Njemačkoj (Karlsruhe), 1976. prva DM prodavaonica u Austriji (Linz), a 1996. prva DM prodavaonica u Hrvatskoj (Zagreb). Danas je DM s 157 prodavaonica zastupljen po cijeloj Hrvatskoj. Upravno-distributivni centar u Zagrebu središte je za cijelu Hrvatsku, kao i poveznica za susjedne zemlje u jugoistočnoj Europi. U poslovnoj godini 2016./2017. DM je u Hrvatskoj ostvario promet od 2,1 milijardi kuna, dok je cijela DM grupa ostvarila promet od 10,259 milijardi eura. Trenutno je u hrvatskim prodavaonicama i upravno-distributivnom centru u Zagrebu zaposleno oko 1.400 djelatnika. Cijeli koncern zapošljava 59.046 djelatnika (dm-drogeriemarkt.hr).

Asortiman DM-a obuhvaća više od 20.720 drogerijskih proizvoda iz područja zdravlja i ljepote, dječje hrane i njege, domaćinstva, foto usluga i dodatnog asortimana poput hrane za kućne ljubimce, tekstila i sezonskih proizvoda. Od toga je broj hrvatskih proizvoda 957. Širok izbor drogerijskih artikala upotpunjen je s 26 DM marke, koje pokrivaju gotovo sve kategorije asortimana. Značajnu razliku u ponudi čine prvenstveno prirodna kozmetika i zdrava hrana (dm-drogeriemarkt.hr).

DM je dobitnik i mnogih nagrada. Neke od njih su sljedeće. U 2017. godini dobitnik je nagrade za najboljeg poslodavca te poslodavca prvog izbora. Isto tako, 2017. godine dobitnik je prestižne nagrade Zlatna košarica koju u šest različitih kategorija dodjeljuje specijalizirani magazin za maloprodaju i FMCG industriju Ja TRGOVAC, DM-u je dodijeljena u 2 kategorije: Trgovac godine i Društveno-odgovorna kompanija godine (dm-drogeriemarkt.hr).

Tvrtka je onoliko uspješna, koliko su uspješni ljudi koji je čine: gotovo 1300 djelatnika u više do 150 prodavaonica svakodnevno brine o zadovoljstvu kupaca. Visoke standarde u pogledu kvalitete mogu održati samo ako postaju sve bolji. Upravo iz tog razloga veliku važnost pridaju kvalitetnom odabiru novih djelatnika te njihovom neprekidnom školovanju i usavršavanju. Jedno od načela DM-a jest da žele svim djelatnicima pomoći da prepoznaju

opseg i strukturu njihove tvrtke te im osigurati objektivno vrednovanje obavljenih zadataka. Isto tako, žele omogućiti svim djelatnicima da međusobno uče jedni od drugih, da se ophode jedan prema drugome kao čovjek prema čovjeku, da prihvaćaju individualnost svakog pojedinca kako bi ostvarili preduvjete za upoznavanje samog sebe i za daljnji razvoj vlastite osobnosti te za mogućnost poistovjećivanja s postavljenim radnim zadacima (dm-drogeriemarkt.hr).

Prema istraživanju portala Moj posao 2015. godine, DM je devet godina među najboljim poslodavcima u Hrvatskoj. Rezultati istraživanja su pokazali kako više od 90% djelatnika DM-a razumije dugoročne ciljeve i strategiju tvrtke, a 8 od 10 djelatnika su zbog povratnih informacija koje dobivaju, svjesni koliko je njihov posao važan za uspjeh tvrtke. Zajedništvo i ugodna atmosfera u DM-u posebno su važni, stoga je veliki broj djelatnika koji su sudjelovali u istraživanju potvrdio kako im DM osobno mnogo znači te su izjavili kako bi bili sretni da ostatak karijere provedu u DM-u. Uspjehe koje DM ostvaruje čak 9 od 10 djelatnika prihvaća kao osobne, što je dodatna potvrda zajedništva koje vlada između djelatnika i DM-a. Isto tako, 13. prosinca 2017. DM je zauzeo mjesto među top 3 poslodavca u kategoriji velikih tvrtki prema istraživanju o zadovoljstvu zaposlenika portala Moj Posao. Tako se, osvojivši drugo mjesto, jedanaesti put za redom našao u društvu najboljih poslodavaca u Hrvatskoj (dm-drogeriemarkt.hr).

Kontinuirano ulažu u obrazovanje i edukaciju djelatnika te stvaraju korektan odnos prema zaposlenicima. Dobro razvijen timski rad, organizirane radionice i seminari te brojne volonterske aktivnosti privukle su velik broj zaposlenih, opravdale njihovo zadovoljstvo i motivaciju, a grupaciju DM-a učinile poželjnom i prepoznatljivom. Prosječna plaća iznosi 8.655,97 kuna, a neprestano ih se potiče na profesionalni rast i osobni razvoj. Surađuje i s trgovačkim školama – učenici kod njih odrađuju stručnu praksu i tako ih pripremaju za budućnost (net.hr).

Redovno zapošljavaju osobe s invaliditetom, i to na poslovima koji odgovaraju njihovim psihofizičkim sposobnostima. Zaposlenici sudjeluju i na različitim seminarima, radionicama i školovanju iz područja kao što su umijeće vođenja, motivacija tima, razvijanje vještina za timski rad i slično. Radionice se zasnivaju primarno na iskustvenom učenju i omogućuju svim sudionicima da kroz rad na sebi rade i na unaprjeđenju poslovanja. Radionice također pružaju mogućnost aktivne diskusije o aktualnim temama, kao i mogućnost razmjene informacija uvažavajući pritom mišljenje svakog sudionika. Pored navedenih radionica, organiziraju i stručne edukacije kao što su seminar o ekološkoj poljoprivredi, radionice s područja informatike, logistike, kontrolinga i slično. Zaposlenicima omogućavaju interno napredovanje kojim mogu doći na visoke pozicije, pa tako i do pozicija

u Upravi. U internom glasilu upućuju javna priznanja i pohvale, a nagrađuju i prodavaonice koje su ostvarile najbolje rezultate te prodavače u kvizu znanja. Četiri puta godišnje zaposlenicima daruju kvalitetne proizvode vlastite marke, a svakoj rođenoj bebi njihovih zaposlenika daruju bon u vrijednosti od 3000 kuna. Organiziraju i obiteljski dan na koji su pozvani svi djelatnici i članovi njihovih obitelji, a nagrađuju i najbolje maske na fašničkom slavlju koje se tradicionalno održava svake godine, za sve djelatnike prodavaonica (jatrgovac.com)

U Hrvatskoj, DM je započeo s provedbom DM akademije - školovanjem djelatnika za zanimanje drogerista. Cilj akademije je djelatnicima u prodavaonicama u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Srbiji i Makedoniji omogućiti školovanje za zanimanje drogerist. Nakon edukacije djelatnici će lakše ići ukorak s današnjim potrebama kupaca te će, zahvaljujući novim znanjima, kupcima moći osigurati još bolju uslugu i stručne savjete (dm-drogeriemarkt.hr).

DM svoje zaposlenike potiče i mnogobrojnim drugim kompenzacijama. Najznačajnije materijalne kompenzacije su (Moj Posao):

- poklon bon u vrijednosti 730 kuna za svu djecu zaposlenika do 15 godina starosti,
- poklon bon u iznosu 3000 kuna za svako novorođeno ili posvojeno dijete,
- dodatne novčane stimulacije dva puta godišnje u visini bruto plaće,
- dodatak na plaću za radni staž u DM poslovnici,
- dm poklon-paketi za djelatnike i njihove obitelji do četiri puta godišnje,
- subvencioniranje prijevoza i dnevne prehrane djelatnika,
- besplatno konzumiranje sokova, toplih napitaka i voća,
- novčana pomoć u slučaju smrti iz obitelji zaposlenika,
- službeno vozilo, mobitel, prijenosno računalo.

Nematerijalne kompenzacije u DM organizaciji su (Moj Posao):

- mogućnost fleksibilnog radnog vremena,
- mogućnost napredovanja i školovanja,
- poticanje usavršavanja i obrazovanja,
- treninzi, seminari i unutarnja edukacija,
- osobne čestitke za rođendan i blagdane,
- mogućnost odlaska na sistematske preglede,
- tečajevi stranih jezika,
- organizacija obiteljskog dana za sve djelatnike DM-a i njihove obitelji,

- Božićna večera,
- osiguranje radne odjeće.

Prema svemu navedenom može se zaključiti kako je motivirajuće okruženje u tvrtci DM-drogerie markt izrazito razvijeno i zadovoljavajuće s obzirom na stavove samih zaposlenika te tvrtke. Plaća je bitna ali zaposlenicima su ipak važniji međuljudski odnosi s obzirom da na radnom mjestu provode minimalno osam sati dnevno. Svaki zaposlenik ima mogućnost pokazati svoje sposobnosti i doprinose poslovanju organizacije. DM je primjer tvrtke koja svoj uspjeh mjeri prvenstveno kvalitetom odnosa prema ljudima i njihovim zadovoljstvom. Zadovoljstvo zaposlenika se očituje i u poželjnosti DM-a kao poslodavca što dokazuju i brojne osvojene nagrade. Može se reći kako su zaposlenici ključni faktor organizacije. Stoga, tvrtka ulaže mnogo truda da stvori okruženje koje će motivirati zaposlenike da daju najbolje od sebe za dobrobit poslovanja organizacije ali i sebe samih. Zaposlenici u DM-u vidljivo su zadovoljni svojim poslom, pruženom sigurnošću unutar organizacije te osobnim dohotkom. Sustav motivacije u organizaciji omogućuje zaposlenicima da zadovolje svoje osnovne fiziološke potrebe te potrebe viših razina poput sigurnosti na radnom mjestu te pripadanja. Zatim su tu potrebe poštovanja što je vidljivo u dobrim međuljudskim odnosima te potrebe samoaktualizacije koje su vezane uz profesionalni razvoj i napredovanje zaposlenika.

7.2. Podravka d.d.

Podravka, jedna od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi, nastala je 1947. godine, na temeljima nekadašnje tvornice pekmeza i prerade voća braće Wolf. Sa sjedištem u Koprivnici, danas posluje u dva glavna poslovna segmenta: prehrana i farmaceutika, a brojni potrošači prepoznali su vrijednost njezinih proizvoda te im poklonili svoje povjerenje u više od četrdeset država širom svijeta. Postala je poznata u zemlji i inozemstvu po proizvodnji univerzalnog dodatka jelima - Vegeti, koja se već pola stoljeća izvozi u više od 40 zemalja svijeta na svih pet kontinenata. Podravku danas kupci prepoznaju, ne samo po brandu Vegeta već i po po nizu brandova; Dolcela, Lino, Eva, Fant, Kviki itd. Povjerenje potrošača smatra svojim najvećim uspjehom te zahvaljujući njemu, postala je vodeći prehrambeni brand u regiji. Temeljne vrijednosti kojima se organizacija vodi su kreativnost - ideje koje pokreću srce, jer srce pokreće sve ostalo, povjerenje - kao temeljac svakog dobrog obroka, strast - ono što obrok pretvara u gozbu, zadovoljstvo potrošača - mi nemamo potrošače, mi imamo goste za stolom, a svemu što radimo pridodajemo i izvrsnost. Vodi se vizijom poboljšanja svakodnevne kvalitete života svojih potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti. Podravku odlikuje i uključenost u životne procese, kako njenih zaposlenika tako i cijele zajednice, pa

posebno njeguje poštovanje, povjerenje, iskreni dijalog, kolegijalnost i transparentnost (podravka.hr).

Podravka je dobitnik brojnih domaćih i međunarodnih nagrada s područja gospodarskog, okolišnog i društvenog učinka, sigurnosti na radu, dizajna i internetske prezentacije. U 2018. godini prema izboru čitateljica žena.hr portala, Podravka Dalmatinska juha izabrana je za pobjednika kategorije Gotovi proizvodi i namirnice kao proizvod godine 2017., dok je Lino Čokolino izabran za pobjednika kategorije Dječja hrana kao proizvod 2017. godine. Isto tako, ove godine osvojila je millennial brand award nagradu kao najomiljeniji brand hrane. U 2017. godini osvojila je Superior Taste Award za proizvode kao što su Urosal uvin čaj, Vegeta za meso, Lino lada kokos, Pekmez od šljiva, Krem juha od brokule i cvjetače, Ajvar uprženi blagi i mnogi drugi (podravka.hr).

Podravka ulaže puno u obrazovanje i razvoj vlastitih zaposlenika u usporedbi s drugim prehrambenim poduzećima u državi. Stoga je zahvaljujući uspješno izgrađenom sustavu upravljanja zaposlenicima nagrađena certifikatom Poslodavac Partner. Detaljnom analizom procesa upravljanja ljudskim resursima i usporedbom s drugim organizacijama, utvrđeno je kako je Podravka zadovoljila visoke standarde kvalitete Certifikata Poslodavac Partner, a svojim uspješnim pristupom u upravljanju ljudskim resursima pokazala se kao poželjan poslodavac i poslovni partner. Grupa Podravka je usredotočena na svoje ljude – zaposlenici, njihova kvaliteta i angažiranost ono su što ju razlikuje od drugih i zato su njezini zaposlenici njezina kompetitivna prednost. Svaki njezin zaposlenik na neki način osigurava kvalitetu njezinih proizvoda i osigurava rast kompanije. Njezini zaposlenici ključni su za ostvarenje vizije kompanije, a to čine svakodnevno živeći njezine vrijednosti. Podravka je kompanija koja se ističe inovativnim projektima u području upravljanja zaposlenicima. Vrijedi istaknuti projekt „SHAPE your future with a heart“ za zapošljavanje i razvoj pripravnika, program „Znamo, dijelimo, rastemo“ kroz koji zaposlenici dijele znanje sa svojim kolegama, centre procjene kroz koje zaposlenici razvijaju svoje kompetencije i planiraju karijeru, razvijen sustav e-učenja koji se aktivno koristi te intenzivno promoviranje vrijednosti kompanije kroz brojne kanale komunikacije. Zahvaljujući cjelovitoj i strateškoj primjeni najsuvremenijih praksi upravljanja zaposlenicima Podravka je zaslužila status Poslodavca Partner (podravka.hr).

Ključ uspjeha Podravke su profesionalni, kreativni i poduzetni ljudi, spremni u svakom trenutku pružiti svoj doprinos za dobrobit kompanije te uložiti dodatan trud i vrijeme u postizanje iznadprosječnih rezultata. Podravka svojim pristupom poslovanju i zaposlenicima osigurava izazove i poticaje, dinamično radno okruženje i mogućnost za profesionalni te osobni rast i razvoj. Omogućava individualni i timski rad te ostvarivanje potencijala. U

međuljudskim odnosima njeguje poštovanje, povjerenje, iskreni dijalog i transparentnost, a u radu izvrsnost i težnju ka postizanju iznadprosječnih rezultata. Strast prema svemu što radi ju pokreće i čini kompanijom sa srcem. Na ljudima koji žive Podravkine vrijednosti gradi svoju snagu i bolju budućnost kompanije (podravka.hr)

Uz jasnu strategiju i kvalitetnu organizaciju, za ostvarenje poslovnih ciljeva kompanije od presudnog su značaja kompetentni i motivirani zaposlenici. Stoga, ključnu ulogu pridaje zaposlenicima koji, zahvaljujući svojim znanjima i vještinama, mogu učiniti kompaniju prepoznatljivom među konkurencijom i uspješnijom na tržištu, stoga su znanje i sposobnost danas najcjenjenija imovina u kompaniji. Kompanija nudi i studentski posao, stručnu praksu ili izradu seminarskih i/ili završnih radova (podravka.hr).

Podravka je aktivno uključena u životne procese zaposlenika, ali i cijele zajednice u kojoj djeluje. Aktivno podupire i provodi programe informiranja i savjetovanja o očuvanju zdravlja svojih zaposlenika, članova njihovih obitelji i lokalne zajednice. Tradicionalno blagdansko druženje zaposlenika Podravkaša ima svečani karakter i predsjednik uprave uručuje nagrade najboljima na natječaju „I ja sam Podravkaš!“ Ovakav način nagrađivanja predstavlja afirmaciju pojedinca unutar samog poduzeća što pridonosi zadovoljstvu zaposlenika i povećava njegovu želju za daljnjim radom i napretkom (podravka.hr).

Podravka je i ove godine darivala svoje zaposlenike za blagdan Uskrs za što je ukupno izdvojila 2,5 milijuna kuna, što je 50 posto više nego godinu ranije. Uprava Podravke donijela je Odluku o jednokratnom dodatku na plaću u visini od 600 kuna u naravi, a pravo na uskrsnicu imaju zaposlenici koji su u radnom odnosu na dan 12. ožujka 2018. godine. Uz uskrsnicu, Podravka svojim zaposlenicima tijekom godine isplaćuje i božićnicu, dar za djecu, regres, kao i godišnju nagradu – stimulaciju za doprinos ostvarenju poslovnih rezultata. Ovim znakom pažnje Podravka zahvaljuje na zalaganju i trudu svojim radnicima koji svakodnevno ulažu u rast i razvoj kompanije (podravka.hr).

Uprava Podravke svake godine ovisno o poslovanju društva donosi odluku o isplati ili ne isplati stimulativnog dijela plaće na ime povećanog napora i doprinosa radnika. U 2017. godini temeljem Kolektivnog ugovora Grupe, Uprava Podravke donijela je odluku o isplati posebne stimulacije radnicima zbog njihovog doprinosa ostvarenju poslovnih rezultata za 2016. godinu. Za stimulacije je bilo izdvojeno gotovo četiri milijuna kuna. S obzirom na ostvarenu dobit u 2016. godini, određen je iznos stimulacije od 951,73 kuna bruto, a zaposlenici Podravke imaju mogućnost odabira modela isplate nagrade. Naime, zaposlenici mogu odlučiti žele li da im se iznos kompanijske stimulacije uplati u III. mirovinski stup (podravka.hr).

Poseban naglasak Podravka stavlja na razvijanje talenata unutar organizacije za koje je osmislila program pod nazivom „Recept za izvrsnost“. Organizacija je predana i poticanju dijeljenja znanja među zaposlenicima i razvoju kulture inovacija. Svojim zaposlenicima omogućava mentoriranje, coaching te brojne edukativne programe, poput internog MBA programa i programa za podizanje dostupnosti educiranja „Znanje na pladnju“ (podravka.hr).

Prema svemu navedenom, može se reći da su najznačajnije materijalne kompenzacije u poduzeću Podravka sljedeće:

- dodatak na plaću – 600 kn,
- uskrsnica,
- božićnica,
- dar za djecu,
- regres,
- godišnja nagrada – stimulacija za doprinos ostvarenju poslovnih rezultata i dr.

Nematerijalne kompenzacije u poduzeću su :

- dinamično radno okruženje,
- centri procjene,
- razvijen sustav e-učenja,
- mogućnost za profesionalni i osobni rast i razvoj,
- obrazovanje i edukativni programi,
- mentoriranje i coaching,
- programi informiranja i savjetovanja o očuvanju zdravlja zaposlenika, članova njihovih obitelji i lokalne zajednice,
- blagdanska druženja,
- projekti za zapošljavanje i razvoj pripravnika i dr.

Zaključujemo kako je Podravka svijetli primjer kada govorimo o upravljanju ljudskim potencijalima i kreiranju motivirajućeg okruženja. Krenuvši od poticajnih materijalnih kompenzacija pa do brojnih nematerijalnih kompenzacija, Podravka opravdava status jednog od najpoželjnijih poslodavaca. Razvila je brojne edukativne programe kojima omogućava dodatna obrazovanja i napredak zaposlenika te svoje zaposlenike smatra najvažnijim resursom organizacije. Zaposlenici za dobro odrađen posao dobivaju različite stimulacije i nagrade za inovativnost te se može reći kako nagrađivanjem zaposlenika organizacija postiže njihovu veću efikasnost i angažiranost. Vidljivo je da su zaposlenici u Podravci zadovoljni svojim poslom te odnosima unutar organizacije. Jedan od razloga njihovog zadovoljstva je i mentoriranje kojim se svakom novom djelatniku dodjeljuje mentor koji ga

uvodi u posao te mu pomaže da se lakše i brže prilagodi poslovanju organizacije. Isto tako, privlačan faktor je mogućnost profesionalnog i osobnog razvoja što potvrđuju razni projekti i programi razvijeni za napredovanje zaposlenika. Organizacija nastoji postupati jednako prema svim zaposlenicima kako bi se izbjegla moguća nepravda te kako bi oni bili zadovoljni. Nadalje, ključ uspjeha Podravke su upravo njezini zaposlenici i stavlja veliki naglasak na njihova znanja i vještine. Samim time, motivacijski sustav i motivirajuće okruženje u ovoj organizaciji su na visokoj razini iz razloga kako bi njezini zaposlenici bili zadovoljni i motivirani na ostvarivanje osobnih ali i organizacijskih ciljeva.

7.3. Coca-Cola HBC

Coca-Cola HBC (Coca-Cola Hellenic Bottling Company) ovlašteni je punioničar napitaka tvrtke The Coca-Cola Company. The Coca-Cola Company proizvodi koncentrate, baze napitaka i sirupe koje prodaje svojim punioničarima. Robne marke u njezinu su vlasništvu i odgovorna je za njihovu tržišnu promociju usmjerenu potrošačima. Koncentratima i sirupima koristi se u proizvodnji, a gotove proizvode svih robnih marki pakira, prodaje i distribuira trgovačkim partnerima i potrošačima. Coca-Cola HBC Hrvatska proizvodi, prodaje i distribuira široku ponudu bezalkoholnih napitaka koja uključuje vodeće robne marke među kojima su Coca-Cola, Coca-Cola Zero, Fanta, Sprite, Schweppes, Cappy, Fuzetea, Rommerquelle, Monster Energy i Burn. Obuhvaća velik broj tržišta, od Irske na zapadu do obale Tihoga oceana na istoku Rusije, od arktičkoga kruga na sjeveru pa sve do Nigerije na jugu (coca-colahellenic.com).

Coca-Cola HBC je 2017. godine četvrtu godinu zaredom bila vodeći proizvođač pića prema Dow-Jonesovu svjetskome i europskome indeksu održivosti. Coca-Cola HBC Hrvatska ima upravnu zgradu i punionicu u Zagrebu te šest distribucijskih centara – u Zagrebu, Solinu, Rijeci, Zadru, Požegi i Baderni. Isto tako, ima 463 zaposlenika. Matična tvrtka Coca-Cola HBC A.G. ima sjedište u Švicarskoj. Njezine dionicu kotiraju u najvišemu razredu londonske burze (coca-colahellenic.com).

U razdoblju 2012. – 2016. godine Coca-Colin je sustav u Hrvatskoj uložio 9 milijuna kuna u lokalnu zajednicu. Sustav također osigurava 8 700 radnih mjesta uzduž lanca vrijednosti, što je 0,6 % od ukupnoga broja zaposlenih. Isto tako, izravno stvara 219 milijuna kuna dodane vrijednosti. Gotovo 80% bezalkoholnih napitaka iz Coca-Coline ponude proizvodi se u Hrvatskoj, što je ukupno 142 milijuna litara godišnje (coca-colahellenic.com).

Zaposlenici imaju ključnu ulogu u održivom razvoju njezinog poslovanja. Cilj joj je privući nove zaposlenike s najvećim potencijalom, razvijati njihove sposobnosti, osigurati njihovu uključenost te ih poticati da uvijek nastoje ostvariti najbolje rezultate. Coca-Cola HBC

Hrvatska predano radi na širenju svojeg poslovanja pridonoseći dobrobiti lokalnih zajednica i pružajući prilike za usavršavanje i napredovanje svojim zaposlenicima. Da bi rasla i postajala boljom, potrebne su joj organizacijske sposobnosti i pravi zaposlenici na pravim položajima. Radi se s ljudima koji se svakog dana ponose rezultatima svojeg rada. Osim toga, svaki će uspjeh biti prepoznat, a također i doprinos koji se daje razvoju održivog poslovanja. Svi njezini zaposlenici rade na razvoju kompetencija s kojima će moći ostvariti svoj puni potencijal (coca-colahellenic.com).

Radno okružje u Coca-Coli HBC dinamično je i puno izazova. Ima pravedan sustav nagrađivanja, a zaposlenici imaju mnogo prilika za stjecanje znanja i razvijanje sposobnosti. Promiče uključenost u radno okružje, poštuje različita mišljenja i stavove, a nakon postupka odabira u kojemu svi kandidati imaju jednake izgleda, posao uvijek dobiva najbolji kandidat. Misao vodilja ove organizacije je zaposlenicima dati mogućnost da uživaju u svojim radnim zadacima u jednakoj mjeri u kojoj potrošači uživaju u njezinim proizvodima (coca-colahellenic.com).

Career from the bottle je pripravnički program čiji je cilj zaposliti mlade talente koji imaju potencijal postati uspješni rukovoditelji i u budućnosti voditi poslovanje. Program jamči radno mjesto i omogućuje ubrzani razvoj karijere u Coca-Coli HBC Hrvatska. Prosjek ocjena nije važan – svima pruža jednake mogućnosti. To je prilika za izgradnju međunarodne karijere, a plaća je pritom konkurentna. Program traje dvije godine, a svaka je faza stepenica više u smislu napredovanja na radnome mjestu i stjecanja razine odgovornosti te donosi više mogućnosti stručnog usavršavanja. Program započinje upoznavanjem s tvrtkom i njezinim poslovanjem. Zatim se počinje raditi u području koje se odabere, a uz to radi se i na dodatnim projektima strateški važnim za tvrtku. Do kraja programa ima se prilike biti na čelu tima i raditi na međunarodnom projektu (coca-colahellenic.com).

Organizacija želi stvoriti radno okružje koje će zaposlenike poticati da budu najbolji što mogu. Svjesna je da su za njezin dugoročni poslovni uspjeh ključni zaposlenici. Oni moraju biti uključeni, motivirani, u najvećoj mjeri predani i imati priliku ostvariti svoje ciljeve u karijeri. Trudi se svim zaposlenicima dati do znanja da imaju važnu ulogu u njezinom poslovanju te da svojim trudom svaki od njih izravno pridonosi njezinim uspjesima. Upravo zaposlenici potiču stvaranje nove vrijednosti. Oni surađuju s kupcima, povezuju se s lokalnim zajednicama i donose osmijeh na lica onih koji konzumiraju njezine proizvode. Uvijek nastoji pronaći način da sa zaposlenicima gradi što bolji odnos i osigura što veću uključenost. Veća uključenost donosi bolje rezultate u svim područjima (coca-colahellenic.com).

Organizacija ima nekoliko sustava nagrađivanja zaposlenika. Jedan je nagrađivanje zaposlenika tromjesečja u sklopu kojega neposredni rukovoditelji predlažu zaposlenike i

timove. Tu je i sustav Zaposlenik godine u sklopu kojega zaposlenici nominiraju. Postoji i program nagrađivanja putem kojega zaposlenici nominiraju kolege prema njihovim karakternim osobinama pa tako postoje nagrade Zraka sunca, Blistavi um, Moj junak i slično. Tijekom posljednjih godina izgrađen je i sustav malih nagrada poput kino ulaznica, ulaznica za utakmice, bonova za knjižare, parfumerije i slično (Poslovni dnevnik).

Neke od financijskih kompenzacija u organizaciji su nagrađivanje inovativnih rješenja, nagrađivanje zaposlenika kvartala temeljem rezultata, godišnji bonusi za specijaliste, voditelje, rukovoditelje i direktore, te kvartalne poticajne nagrade za ostvarenje ciljeva. Posebno se ističe nagrađivanje ponašanja za koje su osmislili sustav "Nominiraj kolegu" i gdje zaposlenike financijski nagrađuju za poticanje timskog duha, mentorstvo, kreativnost ili poticanje zabave i dobre atmosfere u tvrtki, a svi su zaposlenici uključeni u odabir najboljih. Također, u Coca-Coli ima sustav nagrađivanja Zaposlenika kvartala, temeljen na konkretnom poslovnom rezultatu. Zaposlenici koji se u kvartalu iskažu predanošću, timskim radom, konkretnim rezultatom ulaze u odabir za Zaposlenike pripadajućeg kvartala. Na temelju svih nominiranih zaposlenika kvartala tokom cijele godine bira se Zaposlenik godine (motiviranje.blogspot.hr)

Unutar organizacije usmjereni su na poticanje unutrašnjih promaknuća, obrazovanja, priznanja, postignuća, izazova i odgovornosti, a također i na pružanje dodatnih pogodnosti za zaposlenike. Coca-Cola HBC Hrvatska petu je godinu zaredom s najvećim brojem bodova obnovila certifikat Poslodavac partner za 2010. godinu te se time još jednom potvrdila kao tvrtka koja zadovoljava sve norme upravljanja ljudskim potencijalima. Certifikat Poslodavac partner potiče ju da i u budućnosti održi visoku razinu kvalitete te razvija ljudske potencijale, ponajprije ulaganjem u vlastite darovite zaposlenike, nastavkom suradnje sa studentima, privlačenjem darovitih ljudi iz drugih područja i tvrtki, poticanjem svojih zaposlenika na razvoj znanja i sposobnosti, te istraživanjem i radom na područjima za unaprjeđenje i razvoj. Alat za razvoj ljudi pod nazivom "People development forum (PDF)" ključno je sredstvo za učinkovito upravljanje stručnim razvojem pojedinaca, a uključuje praćenje radnog učinka te pojedinačnog razvojnog plana. Tijekom toga procesa naglašava se davanje povratnih podataka zaposlenicima te se potiču poduzetnost i prijedlozi zaposlenika. Plan za sudjelovanje zaposlenika na određenome programu izobrazbe temelji se na planu usavršavanja, pojedinačnomu razvojnom planu, odnosno procjeni vještina i korisnosti usavršavanja za zaposlenikove radne zadatke (Vern.hr).

Za nove zaposlenike imaju posebno razrađen plan. Program za novozaposlene u tvrtki traje tjedan dana, a u tom vremenu pripravnici trebaju upoznati organizacijsku strukturu, a zatim izlaze na teren čak i u kamionima. Također, svaki pripravnik dobiva mentora i trenira

vještine potrebne za radno mjesto koje će preuzeti nakon pripravničkog staža koji traje godinu dana. Pripravnicima je dio programa zajednički, jer je prijelaz iz sektora u sektor uvijek moguć. Svjesni da prodaja proizvoda ne završava primanjem narudžbe, osnovali su Prodajnu akademiju koja se sastoji od predavanja u učionici, ali i u primjeni naučenog na terenu. Trening traje 6 mjeseci, a nakon završetka polaznik dobiva certifikat unapređivača prodaje (Moj Posao).

U Coca-Coli smatraju da je za razvoj zaposlenika presudna suradnja Odjela za upravljanje ljudskim potencijalima i Odjela za obrazovanje i razvoj kadrova u prodaji, a dio obaveznog programa je i sastanak s glavnim direktorom. Generalni direktor jednom mjesečno na sastanak poziva predstavnike različitih odjela, ali i pripravnike, te u opuštenoj atmosferi s njima razgovara o tekućim problemima, o tome što su dosad naučili, što očekuju te što bi promijenili. Jednim od svojih najvećih uspjeha, u Coca-Coli smatraju i odanost zaposlenika, jer vrlo mali broj njih odlazi iz tvrtke, a glavni razlog toga je zadovoljstvo zaposlenika mogućnošću stalnog usavršavanja i profesionalnog razvoja (Moj Posao).

U skladu sa svim navedenim, materijalne kompenzacije prisutne u organizaciji Coca-Cola HBC su:

- godišnja nagrada za inovacije do visine godišnje plaće,
- nagrađivanje najistaknutijih zaposlenika na kraju svakog tromjesečja i na kraju godine,
- redovite plaće bez kašnjenja,
- sustav tzv. brzih nagrada,
- nagrade zaposleniku tromjesečja, kvartala i godine,
- kino ulaznice, ulaznice za utakmice,
- bonovi za knjižare, parfumerije,
- godišnji bonusi za specijaliste, voditelje, rukovoditelje i direktore,
- poticajne nagrade za ostvarivanje ciljeva,
- financijsko nagrađivanje za poticanje timskog duha, mentorstva, kreativnosti, zabave i dobre atmosfere i dr.

Glavne nematerijalne kompenzacije organizacije Coca-Cola HBC su:

- dinamično okruženje puno izazova,
- radionički i edukativni programi,
- profesionalni razvoj,
- promaknuće i napredak,
- priznanje i postignuće,

- mentorstvo,
- pripravnički programi (Career from the bottle),
- stručno usavršavanje,
- program „Passion to lead“ za osposobljavanje linijskih menadžera,
- participacija,
- prodajna akademija,
- sastanci s glavnim direktorom i dr.

Motivirajuće okruženje u organizaciji Coca-Cola HBC je izrazito razvijeno. To je vidljivo iz činjenice što je već nekoliko godina za redom među tri najpoželjnija poslodavca. Ima vrlo dobro razvijen sustav plaća i nagrađivanja te nikada ne kasni s isplatom plaća. Omogućuje studentima obavljanje studentskog posla i studentske prakse u poduzeću i to na poslovima istraživanja tržišta i projektiranja planova. Redovito prati zadovoljstvo svojih zaposlenika putem anketa kojima ispituje njihove stavove te im omogućuje davanje prijedloga za unapređenje poslovanja. Svakom zaposleniku omogućeno je napredovanje u poduzeću te mu je osiguran sustav povratnih informacija. Puno se ulaže u znanja i sposobnosti zaposlenika te se stoga organiziraju različiti edukativni programi. Što se tiče materijalnih nagrada, u poduzeću se brine o tome da svaki zaposlenik bude adekvatno nagrađen za doprinos koji daje organizaciji. Nagrađivanje najistaknutijih zaposlenika motivira svakog zaposlenika da uloži maksimalan trud u obavljanju dnevnih zadataka te da u tome bude bolji od drugih zaposlenika. Coca-Cola HBC je još jedan dobar primjer organizacije koja brine o svojim zaposlenicima i stvara ima poticajno motivirajuće okruženje kako bi njihovo zadovoljstvo bilo na što višoj razini i kako bi se što više trudili u obavljanju svakodnevnih aktivnosti.

8. ZAKLJUČAK

Poduzeća su u današnje vrijeme počela posvećivati sve veću pozornost zadovoljstvu i motivaciji zaposlenika, upravo zbog javljanja njihovog nezadovoljstva i nemotiviranosti. Izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava pomaže se poduzećima da lakše prate zadovoljstvo i motiviranost svojih zaposlenika. U skladu s tim, važno je uočiti koji motivacijski faktori zaposlenike potiču na rad i obavljanje dnevnih zadataka. Ljude pokreću različite potrebe te različiti faktori koji ih motiviraju na rad. Najvažniji faktor materijalne prirode većini zaposlenika je plaća, dok s druge strane neki zaposlenici više cijene faktore nematerijalne prirode poput organizacijske kulture, uspjeha na poslu, postignuća, međuljudskih odnosa i slično. Može se reći da je kvalitetan motivacijski sustav onaj koji sadrži kombinaciju različitih motivacijskih faktora kako bi se u potpunosti zadovoljile potrebe svakog zaposlenika i time ostvario njegov maksimalni potencijal. Motivacijski sustav potrebno je neprekidno razvijati i nadograđivati novim motivacijskim tehnikama kako bi zaposlenici postali zadovoljniji i učinkovitiji. Svaki djelatnik mora vidjeti da se njegov rad prati, vrednuje i da će njegov trud i rezultati biti nagrađeni.

Menadžeri igraju ključnu ulogu kada je riječ o profitabilnosti pojedinih odjela, ali i cijele organizacije, stoga većina tvrtki posebnu pažnju posvećuje razmatranju načina kako ih nagraditi. Većina menadžera dobije kratkoročne i dugoročne poticaje kao dodatak svojoj osnovnoj plaći. Menadžeri se razlikuju u stilovima motiviranja, komuniciranja, interakcije i utjecaja na svoje zaposlenike. Zadovoljan, motiviran djelatnik, radit će učinkovitije i kreativnije i s većom usmjerenošću prema postavljenim ciljevima. Za poticanje uspješnosti rada potrebno je stvarati atmosferu povjerenja, pravičnosti, timskog rada, podupiranja individualnog i grupnog rasta. Ukoliko motivacija izostane, javlja se opasnost da se izjednači rad najkvalitetnijih zaposlenika s prosječnim ili čak najlošijim. To će s vremenom dovesti do nezadovoljstva i odrazit će se na kvalitetu rada.

Najveću vrijednost svake tvrtke predstavlja kvaliteta njenih zaposlenika. Oni su pokretači novih ideja koje dovode do razvoja poduzeća što rezultira povećanjem konkurentske prednosti. U skladu s time, zaposlenike je potrebno adekvatno nagraditi. Nagrada je zahvalnost za uloženi trud i postignute rezultate, a ujedno i poticaj za daljnje zalaganje. Kriteriji za nagrađivanje i vrste nagrada određuju se prema zalaganju i postignutim rezultatima u odnosu na postavljene ciljeve. Prema tome, organizacije koriste različite materijalne i nematerijalne kompenzacije za nagrađivanje zaposlenika.

Materijalne kompenzacije usmjerene su na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih, dok su nematerijalne kompenzacije one kojima se kod zaposlenih nastoje zadovoljiti različite potrebe višeg reda kao što su poštovanje, potvrđivanje i status. Najpoznatija materijalna kompenzacija je plaća, a postoje i različiti dodaci na plaću, razne beneficije, kompenzacije za obavljeni rad i slično. Neke od nematerijalnih strategija su dizajniranje posla, participacija u odlučivanju, fleksibilno radno vrijeme, rad kod kuće, priznanje i drugo. Njihovom kombinacijom postiže se veća angažiranost i predanost zaposlenika ostvarivanju ciljeva organizacije.

Na kraju rada analizirane su organizacije DM-a, Podravke te Coca-Cole HBC kao primjeri uspješnih poduzeća u kreiranju motivirajućeg okruženja za svoje zaposlenike. Sve navedene organizacije imaju vrlo dobro razvijen sustav motivacije te su njihovi zaposlenici veoma zadovoljni. Organizacije stavljaju svoje zaposlenike na prvo mjesto i usmjerene su na njihovo zadovoljstvo, motiviranost pa sve do njihovog usavršavanja, rasta te razvoja. U skladu s tim, razvile su brojne materijalne i nematerijalne kompenzacije za njih. Najvažnije materijalne kompenzacije odnose se na različite dodatke na plaću te novčane stimulacije, dok su najznačajnije nematerijalne kompenzacije kod ovih organizacija mogućnost obrazovanja i napredovanja, različiti edukativni programi, mentorstvo te participacija. Sve tri organizacije su na popisu najpoželjnijih poslodavaca što se vidi iz priloženog. Na kraju, može se reći kako su uspješne u kreiranju motivirajućeg okruženja i da su njihovi zaposlenici itekako motivirani i spremni na ostvarivanje ciljeva organizacije.

Popis literature

Knjige:

1. Aswathappa K., (2007) *Human resource and personnel management*. Tata McGraw-Hill publishing company limited, New Delhi
2. Bahtijarević-Šiber F., (1999) *Management ljudskih potencijala*. Golden Marketing, Zagreb
3. Beck R., (2003) *Motivacija: teorija i načela.* Naklada Slap, Jastrebarsko
4. Buble M., (2011) *Poslovno vođenje*. M.E.P., Zagreb
5. Buble M., (2010) *Menadžerske vještine*. Sinergija-nakladništvo, Zagreb
6. Buble M., (2006) *Osnove menadžmenta*. Sinergija-nakladništvo, Zagreb
7. Buble M., (2000) *Managemen*t. Ekonomski fakultet Split, Split
8. Certo S. C., Certo S. T., (2008) *Moderni menadžment*. MATE, Zagreb
9. Dessler G., (2015) *Upravljanje ljudskim potencijalima.* MATE, Zagreb
10. Gunkel M., (2005) *Country-Compatible Incentive Design: A comparison of employees' performance reward preferences in Germany and int he USA*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
11. Miner J., (2007) *Organizational Behavior 4: From theory to practice*. M.E. Sharpe, New York
12. Obradović V. i sur., (2015) *Menadžment ljudskih potencija u poslovnoj praksi*. Plejada, Zagreb
13. Rheinberg F., (2004) *Motivacija*. Naklada Slap, Jastrebarsko
14. Robbins S. P., (1995) *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. MATE, Zagreb
15. Robbins S. P., Judge T. A., (2009) *Organizacijsko ponašanje*. MATE, Zagreb
16. Sikavica P. i sur., (2008) *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga, Zagreb
17. Singh B., (2007) *Compensation and reward management*. EXCEL BOOKS, New Delhi
18. Stredwick J., Ellis S., (2005) *Flexible Working, 2nd edition*. Chartered Institute of Personnel and Development, London
19. Weihrich H., Koontz H., (1994) *Menedžment*. MATE, Zagreb
20. Quible Z. K., (2010) *Menadžment uredskog poslovanja.* MATE, Zagreb

Internetski izvori:

1. Coca-Cola Hellenic Bottling Company, *O nama – Coca-Cola HBC Hrvatska ukratko*, preuzeto 8.5.2018. s https://hr.coca-colahellenic.com/hr/o-nama/coca-cola-hbc-ukratko/
2. Coca-Cola Hellenic Bottling Company, *Poslovi – pretražite poslove i prijavite se*, preuzeto 8.5.2018. s https://hr.coca-colahellenic.com/hr/poslovi/pretrazite-poslove-i-prijavite-se/
3. Coca-Cola Hellenic Bottling Company, *Poslovi - zašto postati dijelom našeg tima?*, preuzeto 8.5.2018. s https://hr.coca-colahellenic.com/hr/poslovi/zasto-postati-dijelom-nasega-tima/
4. Coca-Cola Hellenic Bottling Company, *Poslovi – Career from the bottle*, preuzeto 8.5.2018. s https://hr.coca-colahellenic.com/hr/poslovi/career-from-the-bottle/
5. Coca-Cola Hellenic Bottling Company, *Utjecaj na lokalnu zajednicu – u brojkama*, preuzeto 8.5.2018. s https://hr.coca-colahellenic.com/hr/utjecaj-na-lokalnu-zajednicu/u-brojkama/
6. Dm.hr, *O nama*, preuzeto 4.5.2018. s https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/
7. Dm.hr, *O nama - Nagrade*, preuzeto 4.5.2018. s https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/618708/dm_nagrade.html
8. Dm.hr, *Posao u dm-u*, preuzeto 4.5.2018. s https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/posao_u_dm-u/
9. Dm.hr, *Odnosi s javnošću*, preuzeto 4.5.2018. s https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/odnosi_s_javnoscu/objave_za_medije/760766/nagrada_najbolji_poslodavac.html
10. Forbes, *America's highest paid Chief Executives*, preuzeto 3.5.2018. s https://www.forbes.com/lists/2012/12/ceo-compensation-12_rank.html
11. Jatrgovac.com, *Gordana Picek: U DM-u zaposlenici su uistinu na prvom mjestu,* preuzeto 4.5.2018. s http://www.jatrgovac.com/2010/04/gordana-picek-u-dm-u-zaposlenici-su-uistinu-na-prvom-mjestu/
12. Moj posao, *Stalni razvoj i usavršavanje zaposlenika temelj uspješnosti Coca-Cola Beverages Hrvatska*, preuzeto 8.5.2018. s https://www.moj-posao.net/Savjet/64228/Stalni-razvoj-i-usavrsavanje-zaposlenika-temelj-uspjesnosti-Coca-Cola-Beverages-Hrvatska/6/
13. Moj Posao.net, *Poslodavci prvog izbora – dm, Gordana Picek, prokuristica i voditeljica resora ljudskih resursa,* preuzeto 4.5.2018. s https://www.moj-

posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/

14. Motiviranje.blogspot.hr, *Motiviranje zaposlenika u organizaciji*, preuzeto 8.5.2018. s http://motiviranje.blogspot.hr/2012/05/motiviranje-zaposlenika-u-organizaciji.html
15. Net.hr, *Najpoželjniji poslodavac: Prosječna neto plaća u dm-u 8.655 kuna*, preuzeto 4.5.2018. s https://net.hr/danas/novac/predstavljeni-poslovni-rezultati-prosjecna-neto-placa-u-dm-u-8-655-kuna/
16. Podravka.hr, *O Podravki*, preuzeto 4.5.2018. s https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/uvijek-sa-srcem/
17. Podravka.hr, *O Podravki - Nagrade*, preuzeto 4.5.2018. s https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/nagrade/
18. Podravka.hr, *Mediji - Podravka dobitnik certifikata Poslodavac Partner*, preuzeto 4.5.2018. s https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-dobitnik-certifikata-poslodavac-partner/
19. Podravka.hr, *O podravki - Zaposlenici*, preuzeto 4.5.2018. s https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/zaposlenici/
20. Podravka.hr, *Mediji - Podravka povećala uskrsnicu svojim radnicima za 50% i izdvojila ukupno 2,5 milijuna kuna* , preuzeto 4.5.2018. s https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/podravka-povecala-uskrsnicu-svojim-radnicima-za-50-i-izdvojila-ukupno-2-5-milijuna-kuna/
21. Podravka.hr, *Mediji - Nagrada zaposlenicima Podravke*, preuzeto 4.5.2018. s https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/nagrada-zaposlenicima-podravke/
22. Podravka.hr, *Mediji - Podravka svijetli primjer upravljanja ljudskim potencijalima*, preuzeto 4.5.2018. s https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/podravka-svijetli-primjer-upravljanja-ljudskim-potencijalima/
23. Posao.hr, *Motivacija zaposlenika – nije sve u novcu*, preuzeto 3.5.2018. s https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/motivacija-zaposlenika-nije-sve-u-novcu-ima-nesto-i-u/291/
24. Poslovni forum.hr, *Motivacijske tehnike*, preuzeto 3.5.2018. s http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp
25. Poslovni savjetnik.com, *Motivacija – ključ poboljšanja radnog uspjeha*, preuzeto 3.5.2018 s http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/motivacija-kljuc-poboljsanja-radnog-uspjeha
26. Vern.hr, *Coca-Cola HBC Hrvatska – Intervju s Marinom Jurić iz Odjela za ljudske potencijale*, preuzeto 8.5.2018. s http://www.vern.hr/coca-cola-hbc-hrvatska--intervju-s-marinom-juric-iz-odjela-za-ljudske-potencijale

Popis slika i tablica

Slika 1. Interakcija motivacijskih faktora 5
Slika 2. Motivacijski sustav i njegove komponente 6
Slika 3. Temeljni motivacijski procesi 6
Slika 4. Maslowljeva hijerarhija potreba 9
Slika 5. Alderferova trostupanjska hijerarhija potreba 12
Slika 6. Herzbergova dvofaktorska teorija 14
Slika 7. McClellandova teorija motivacije za postignućem 16
Slika 8. Adamsova teorija jednakosti 18
Slika 9. Teorija očekivanja 20
Slika 10. Osnovne komponente plaće 27
Slika 11. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti 38
Slika 12. Zadaci menadžera u motiviranju 41
Slika 13. Primjer fleksibilnog radnog vremena 43

Tablica 1. Način djelovanja menadžera na zadovoljenje različitih kategorija potreba 10
Tablica 2. Minerova teorija motivacije uloga 15
Tablica 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija 26
Tablica 4. Top 5 najbolje plaćenih menadžera u Americi u 2012. godini 36
Tablica 5. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena 43