Strategije motiviranje zaposlenika

Šuper, Marta

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:706298

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Marta Šuper

STRATEGIJE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA
Employee motivation strategies

Završni rad

Gospić, 2017.

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomika poduzetništva

STRATEGIJE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA
Employee motivation strategies

Završni rad

MENTORICA:

Dr. sc. Vlatka Ružić

STUDENTICA:

Marta Šuper

JMBG:2962000532/12

Gospić, rujan 2017.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Poslovni odjel

Gospić, 04.07. 2017.

Z A D A T A K

za završni rad

Pristupnici Marti Šuper MBS: 2962000532/12, studentici stručnog studija Ekonomika poduzetništva izdaje se tema završnog rada pod nazivom:

Strategije motiviranja zaposlenika

Sadržaj zadatka :

1. uvod
2. važnost i određivanje motivacije
3. teorije motivacije
4. vrste motivacijskih tehnika
5. zaključak

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: Vlatka Ružić Dr. sc., zadano: 04.07.2017, _____
(nadnevak) (potpis)

Pročelnik odjela: V. KUEŠIĆ predati do: 30.09.2017., _____
(ime i prezime) (nadnevak) (potpis)

Studentica: Marta Šuper, primila zadatak: 4.07.2017., Šuper Marta
(nadnevak) (potpis)

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

I Z J A V A

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom Stragije motiviranja zaposlenika izradio/la samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice Dr. sc. Vlatke Ružić, viši predavač.

Ime i prezime

Super Marta

(potpis studenta)

SAŽETAK

U menadžerskoj teoriji je velika pozornost posvećena poticanju zaposlenika na bolje rezultate jer jedino sa izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost. Veliki interes za motivaciju u osnovi ima tri razloga: poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada, poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama te jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća. Motivacija je općeniti pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila.

Motiviranje zaposlenika je jedan od klučnih zadataka i funkcija managera. Temeljno je da se motivacija mora temeljiti na onome što se želi postići, znači treba nagrađivati ono čega želimo da bude više, odnosno poticati one oblike ponašanja koji vode ostvarivanju ciljeva organizacije.

Vrednovanje rada i motiviranje zaposlenika i menadžera od ključne je važnosti za kratkoročnu, dugoročnu i projektnu uspješnost svakog poduzeća.

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika ključna su područja zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala, jer jedino se izgradnjom dobrog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost poduzeća. Motivacija je ključna za visoke standarde poslovanja, za poticanje kreativnosti, stvaralaštva i inovativnosti, za profesionalni razvoj zaposlenih i njihovo zadržavanje u poduzeću. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.

Ključne riječi: motivacija, teorije motivacije, ostvarivanje ciljeva, zadovoljstvo

ABSTRACT

In managerial theory, great attention is devoted to encouraging employees to make better results, as building on a quality motivational system can help the organization increase its competitive ability and value. There are three reasons for a great interest in motivation: improving productivity, efficiency and creativity, improving the quality of working life in organizations, and strengthening the company's competitive abilities and performance.

Motivation is a general term that refers to the whole set of impulses, demands, needs, desires, and similar forces.

Motivating employees is one of the key tasks and functions of a manager. It is fundamental that motivation must be based on what is to be achieved, meaning to reward what we want to be more or to encourage those forms of behavior that lead to achieving the goals of the organization.

Valuing work and motivating employees and managers is crucial to the short-term, long-term and project effectiveness of each business.

Motivation and employee satisfaction are key areas of contemporary human resource management because only building a good motivational system can help the organization increase its competitive ability and value to the company. Motivation is key to high standards of business, to encourage creativity, creativity and innovation, to professional development of employees and their retention in the enterprise. Advancements, status symbols, acknowledgments, salaries, and other material compensations have mechanisms for allocating specific prizes and evaluating work within the policy and practice of each individual organization.

Key words: motivation, motivation theories, achievement of goals, satisfaction

SADRŽAJ

1. Uvod 1
2. Važnost i određivanje motivacije 2
2.1. Motivacija 2
2.2. Motivacija zaposlenika 3
2.3. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava 7
3. Teorije motivacije 8
3.1. Maslowljeva teorija motivacije 9
3.2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije 11
3.3. McGregorova teorija x i teorija y 13
3.4. McCellandova motivacijaka teorija potreba 15
3.5. Teorija pravednosti Johan Stacyja Adamsa 16
3.6. Suvremeno shvaćanje strategije motivacije 18
4. Vrste motivacijskih tehnika 20
4.1. Materijalne kompenzacije 22
4.1.1. Plaća kao faktor motivacija za rad 24
4.1.2. Procjena radne uspješnosti kao osnova za postavljanje strukture plaća 29
4.1.3. Ostale materijalne kompenzacije 30
4.2. Nematerijalne kompenzacije 31
5. Zaključak 35
Literatura 36

1. UVOD

Motivacija se odnosi na razloge ljudskoga ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje. Motivacija je ono što potiće ljude da se u određenoj situaciji ponašaju na određeni način. Motivacija u poduzeću podrazumjeva faktore koji potiču ljude da rade svoj posao na najbolji mogući način. Motiviranje zaposlenika je jedan od klučnih zadataka i funkcija managera.

Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji.

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika ključna su područja zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala, jer jedino se izgradnjom dobrog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost poduzeća.

Kvalitetno provođenje sustava motivacije uključuje: kvalitetan odabir kandidata, pravednu raspodjelu poslova i odgovornosti, fleksibilnu organizaciju rada, dostupnost informacija, uključivanje djelatnika u sve faze rada, stalnu stručnu izobrazbu, racionalizaciju poslova, provjeru izvršenih zadataka i nagradu za dodatna zalaganja i rezultate.

Od brojnih teorija motivacije ističu se: Maslowljeva teorija motivacije, Hezbergova dvofaktorska teorija motivacije, MacGregorova teorija X i teorija Y, McClellandova motivacijska teorija, teorija pravednosti Stacyja Adamsa te suvremeno shvaćanje strategije motivacije.

Bez obzira na teorije motivirani zaposlenici ulažu više napora u rad od zaposlenika koji nisu adekvatno motivirani. Iz godine u godinu menadžeri posvećuju sve veću pozornost zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih jer je to potrebno zbog uspješnosti poduzeća.

2. VAŽNOST I ODREĐIVANJE MOTIVACIJE

2.1. MOTIVACIJA

Pojam motivacije dolazi od latinske riječi „movere“ što znači kretati se. Iz toga možemo zaključiti da se radi o poticajnom razlogu, povodu, pobudi za neko djelovanje. Motivacija je jedna od najvažnijih komponenti koja djeluje na ishode učenja, ali istodobno jedna od najtežih za mjerenje.

Brojni su se teoretičari i psiholozi tijekom povijesti bavili istraživanjem pojma motivacije, njegovim definiranjem i otkrivanjem faktora koji motiviraju ljude. Prije iznošenja same definicije, potrebno je naglasiti i objasniti pojam manipulacije koji se u praksi često pogrešno neizravno poistovjećuje sa pojmom motivacije. Motiviranje u najužem smislu možemo objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, istodobno znači realizaciju drugih.

Svatko želi više motivacije, ali nije potpuno siguran što je to. Pojedinci bi rekli da žele biti više motivirani. Menadžeri i vođe bi rekli da žele motiviraniji tim zaposlenika ili grupu, a poslodavci žele zaposliti motiviranu osobu. Štoviše, zahtjevi poslodavaca su još veći, na primjer osobu koju oni traže i žele zaposliti treba biti samomotivirana.

(Richard, 2000.)

Tijekom povijesti mijenjala se ideja menadžmenta i shvaćanje zaposlenika, od resursa koje treba maksimalno iskoristiti, do potencijala koji treba usmjeravati i voditi. Danas se često pojam motivacije i manipulacije poistovjećuju ili se pogrešno interpretiraju. Manipuliranje naspram vođenja i upravljanja ljudskim potencijalima putem motivacije razlikuje se u situaciji gdje se motivirani zaposlenici i menadžeri "udružuju" i djeluju u istom smjeru na ostvarenju zajedničkog cilja. "Prema jednostavnom shvaćanju, manipulacija bi bila navođenje nekoga da

učini nešto zato što želimo da on to učini, dok bi motivacija bila navođenje nekoga da učini nešto zato što on to želi. U tome je razlika.

(Richard, 2000.)

2.2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

Motiviranje zaposlenika važan je, a moglo bi se reći da u suvremenim poslovnim uvjetima postaje najvažniji, dio menadžerskog posla. Menadžeri moraju stalno motivirati zaposlenike za sve veće i izazovnije zadatke, inetelektualne napore i sve veći angažman koji zahtjevaju moderni rad i razvoj. Osim toga, oni moraju usmjeravati motivaciju zaposlenih prema postizanju organizacijskih ciljeva.

(Sikavica, Bahtijarević-Š., Pološki V., 2008.)

Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća. O motivaciji zaposlenika se puno piše i psiholozi održavaju brojne seminare gdje pokušavaju objasniti važnost uloge motivacijskog faktora za zaposlenika i njegovo zadovoljstvo. Produkt istog je kvalitetniji rad, veća kreativnost i drugo.

Menadžeri ljudskih potencijala znaju da se u suvremenom poslovnom svijetu najveća borba vodi na području učinkovitosti organizacije. Učinkovitost, dakle odnos uloženih resursa i ostvarenih rezultata, tema je oko koje se vode najvažnije poslovne, pa i znanstveno-gospodarske rasprave. Najviše je rasprava usmjereno na ulogu zaposlenika u procesu povećanja učinkovitosti. Učinkovitost se često objašnjava kao umijeće kojim se sa što manje resursa može napraviti što više rezultata ili s dodatno angažiranim resursima napraviti

značajno povećanje rezultata (pri čemu resursi mogu biti različiti, kao na primjer novac, tehnologija i drugo).

Pritom se često zaboravlja najvažniji resurs, a to su ljudi, zaposlenici u organizaciji. Zaboravlja se na ulaganje u znanje zaposlenika kako bi bili spremni svojim zalaganjem povećati opseg poslovanja poduzeća, ali i dobro razrađen sustav upravljanja ljudskim potencijalima.

Suvremene znanosti kao što su komunikologija, psihologija i sociologija pridonijele su novim pogledima na sustav učinkovitog upravljanja i motivacije ljudi. Saznanja spomenutih znanosti su toliko dobro argumentirana da su popustili čak i tehnokrati te počeli poštivati određene zakonitosti. Te su zakonitosti oduvijek bile prisutne jer su određivale način ljudskog djelovanja, ali činjenica da dosad nisu prepoznate i nije postojala potreba razumjeti ih i uvažavati.

U shvaćanju razlike između ta dva pojma bitno je naglasiti dva pitanja koja se nameću:

1. kakav biste tip menadžera željeli da upravlja vama,
2. jeste li vi takva osoba.

Osim manipulacije, bitan pojam koji je vezan uz zaposlenike i njihovu motivaciju je uspješnost zaposlenika u radu i obavljanju svakodnevnih zadataka, te praćenje, ocjenjivanje i adekvatno nagrađivanje njihove uspješnosti. S ciljem podizanja opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanja ciljeva tvrtke, menadžeri trebaju adekvatno i kontinuirano pratiti i ocjenjivati radnu uspješnost zaposlenika. Praćenje i poticanje individualne uspješnosti zaposlenika važna je pretpostavka praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti poslovnog sustava.

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti svakog pojedinca.

Sastavni je dio upravljanja uspješnošću kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta.

(Bahtijarević-Šiber, 1999.)

Menadžer mora motivirati ljude u organizaciji, te mu je to glavna zadaća i uloga. Međutim većina teoretičara smatra kako postoji nekoliko zadaća koje menadžeri trebaju obavljati.

Menadžeri se angažiraju u vođenju kada treba razjasniti što raditi, motivirati zaposlene da učinkovito rade, usmjeravati aktivnosti drugih, komunicirati potrebne informacije, inicirati promjene, pomoći podređenima da budu kompetentniji ili rješavati konflikte među članovima.

Od svih vještina koje menadžer mora posjedovati kako bi mogao efektivno obavljati svoj posao, jedna od najvažnijih svakako je vještina motiviranja drugih i ona je ključni dio menadžerskog posla. Naime, ako zaposleni nisu motivirani, poduzeće nema izgleda za uspjeh na duži rok.

Slika 1. Prikaz menadžera koji motivira zaposlene



Slika 1. Motiviranje zaposlenih

Izvor:https://www.google.hr/search?biw=1280&bih=845&tbm=isch&sa=1&q=menad%C5%BEer+motivira+zaposlenike&oq=menad%C5%BEer+motivira+zaposlenike&gs_l=psy-ab.3...2133100.2148362.0.2148617.39.30.2.0.0.0.2232.7552.0j21j2j9-2.25.0....0...1.1.64.psy-ab..12.12.5697...0j0i67k1j0i24k1j0i5i30k1.jCVB9-rfNtM#imgdii=DdLc1cUsVepAwM:&imgrc=M5ED7Z1-1Kx4rM:

Praćenjem uspješnosti zaposlenika otkriva se stupanj njihove učinkovitosti u obavljanju zadataka, te stupanj motiviranosti, dok ocjenjivanje uspješnosti ima svrhu adekvatno nagrađivanje ili korekciju odnosno otkrivanje i uklanjanje faktora koji utječu na neuspješnost zaposlenika u obavljanju zadanog posla. Osnovna je podjela strategije nagrađivanja na materijalne i nematerijalne kompenzacije za rad.

Prije samog definiranja pojma motivacije potrebno je naglasiti u čemu je zapravo bit i važnost motivacije. Taj veliki interes za problem motivacije u osnovi ima tri razloga:

1. poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
2. poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama
3. jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti tvrtke

(Bahtijarević-Šiber, 1999.)

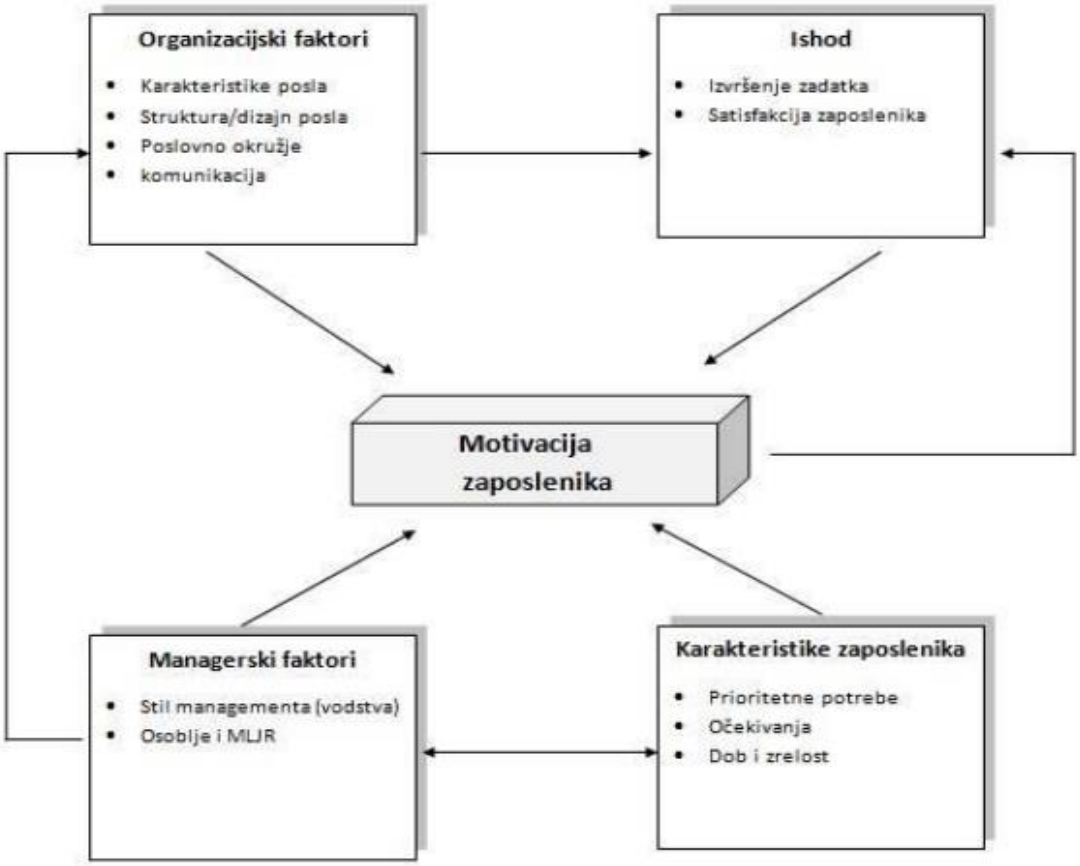
Postavlja se pitanje zašto je motivacija uopće važna za poslovanje tvrtke, često se govori o sposobnostima i kompetencijama zaposlenika, no osim ta dva značajna čimbenika i motivacija ima svoje izravne i neizravne utjecaje, te na taj način bitno utječe na uspješnost obavljanja radnih zadataka, poboljšanje radnog učinaka zaposlenika, produktivnost i efikasnost. Motivacija se može definira na više načina. Tako primjerice u Leksikonu psihologije nalazimo da je motivacija ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba.

2.3. CILJEVI I FUNKCIJE MOTIVACIJSKOG SUSTAVA

Različito ponašanje i zahtjevi traže različitu motivacijsku strukturu. Neke tvrtke imaju bolje uvjete rada, veće plaće, veći ugled, mogućnost napredovanja i slične pogodnosti što te organizacije čini privlačnijima od drugih. Motivacijski sustav čine faktori, poticajne mjere i strategije motiviranja koje se ugrađuju u organizacijsku sredinu radi motiviranja zaposlenih. Motivacija je dinamičan proces, jer se konstantno mijenja.

U svakom trenutku osoba ima mnogo motiva, a uvijek postoji jedan dominantan motiv i niz podređenih motiva. Taj najsnažniji motiv najviše utječe na ponašanje. Motivacija "odgovara" na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine ili pak uspješnost obavljanja bilo koje aktivnosti. Na motivaciju utječu različiti faktori, poput: organizacijskih faktora, menadžerskih faktora, karakteristika zaposlenika i ishoda.

Slika 2. sažima faktore koji utječu na zaposlenika.



Slika 2. Faktori koji utječu na motivaciju za rad

Izvor: Naoum, S. (2011): People and Organizational Management in Construction

Navedene motivacijske faktore i interakcije faktora poduzeće mora uzimati u obzir prilikom oblikovanja motivacijskog sustava u poduzeću, motivatori trebaju "poštivati" te interakcije.

3. TEORIJE MOTIVACIJE

Tijekom povijesti razvile su se brojne teorije motivacije, te se one zasnivaju na različitim pretpostavkama i stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja. Začetnikom razvoja teorije motivacije smatra se Abraham Maslow i njegova poznata teorija hijerarhije potreba na temelju koje su kasnije brojni teoretičari „gradili“ doprinos razvoju pristupa motivaciji, među kojima možemo navesti: Alderferovu teoriju motivacije, Atkinsovu teoriju, Minerovu teoriju motivacije uloga, Vroomov kognitivni model, Porter-Lawlerov model, Richard Hackmanovu i Greg Oldhamovu teoriju motivacije itd.

S ciljem boljeg razumijevanja modernog shvaćanja i pristupa motivaciji, u nastavku rada se detaljnije obrazlažu sljedeće teorije:

- Maslowljeva teorija motivacije,
- Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije,
- MacGregorova teorija X i teorija Y,
- McClellandova motivacijska teorija,
- teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa,
- suvremeno shvaćanje strategije motivacije.

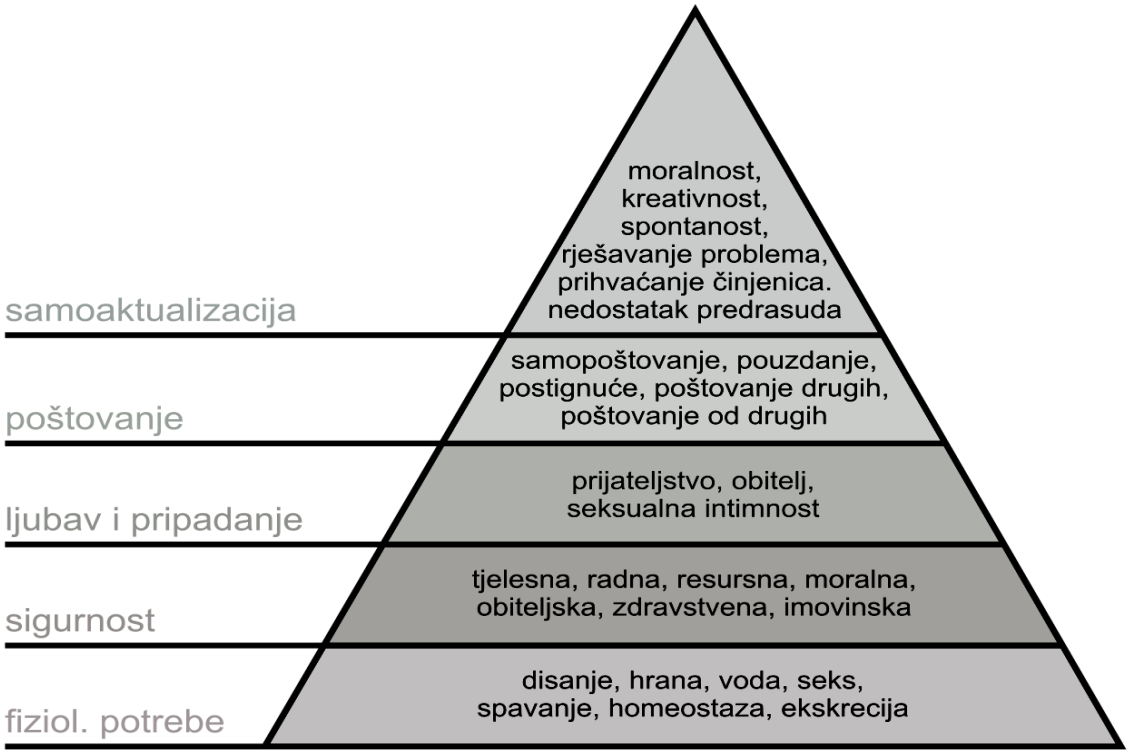
(Izvor: Marušić, 2006.)

3.1. MASLOWLJEVA TEORIJA MOTIVACIJE

Među začetnicima teorije motivacije ističe se Abraham Maslow, koji je u svojoj knjizi "Motivacija i ličnost" razvio teoriju baziranu na teoriji potreba.
Prema Maslowu, individualno ponašanje ovisi o želji da čovjek zadovolji jednu ili više od pet općih potreba, a to su: a) fiziološke, b) sigurnosne, c) socijalne, d) poštovanje samoga sebe, (e) realizaciju sposobnosti. Potrebe gradiraju po konceptu hijerarhije od nižih (fizioloških) prema najvišim (realizacija sposobnosti), što je Maslow prikazao u obliku stepenica.
(Izvor: Marušić, 2006.)

Maslowljeva teorija hijerarhije potreba polazi od pretpostavke da ljudi zadovoljavaju svoje želje i potrebe određenim redoslijedom, te da je iste moguće hijerarhijski definirati i postaviti. Po njegovom se mišljenju neka viša potreba ne može javiti ako niža od nje nije zadovoljena.

Slika 3. Prikazuje Maslowljevu piramidu potreba



Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor:https://www.google.hr/search?biw=1280&bih=845&tbm=isch&sa=1&q=maslowljeva+hijerarhija+potreba&oq=maslowljeva+hijerarhija+potreba+&gs_l=psy-ab.1.1.0i19k1j0i30i19k1j0i8i30i19k1.2559.2559.0.4031.1.1.0.0.0.0.370.370.3-1.1.0....0...1.1.64.psy-ab..0.1.369.z-7CtMUPW_o

U svojim kasnijim radovima Maslow unosi određenu dozu fleksibilnosti naglašavajući kako nema konačnog i potpunog zadovoljenja određene potrebe, već da je svako zadovoljenje relativno i dovodi do nove potrebe, on ostaje pri strogo definiranoj hijerarhijskoj strukturi funkcioniranja potreba. Jačina i važnost svake potrebe određena je njezinom pozicijom u hijerarhiji i stupnjem u kojem su potrebe nižeg reda prve zadovoljene.
Pod utjecajem brojnih kritika Maslow je kasnije relativizirao pojam zadovoljenosti potreba niže kategorije kao pretpostavke za aktiviranje "viših potreba". Maslow s pravom ističe da u razumijevanju motivacije, individualnih i društvenih razlika u definiranju ciljeva koje žele postići, treba imati na umu faktor objektivnih mogućnosti kao svojevrsni regulator.

(Bahtijarević-Šiber, 1999.)

Brojni su autori kasnije modificirali Maslowljevu teoriju motivacije. Osim određenih nedostataka ona ukazuje i na neke bitne postavke. Primjerice, naglašava važnost i raznolikost potreba koje ljudi žele zadovoljiti radom, odnosno zadovoljenje osobnih potreba kroz dodirnu točku osobnih i organizacijskih ciljeva i njihovu realizaciju. Također upozorava da ljude motivira, osim zadovoljenja egzistencijalnih potreba i kontinuirani razvoj te bi organizacije o tome trebale voditi računa.

3.2. HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA MOTIVACIJE

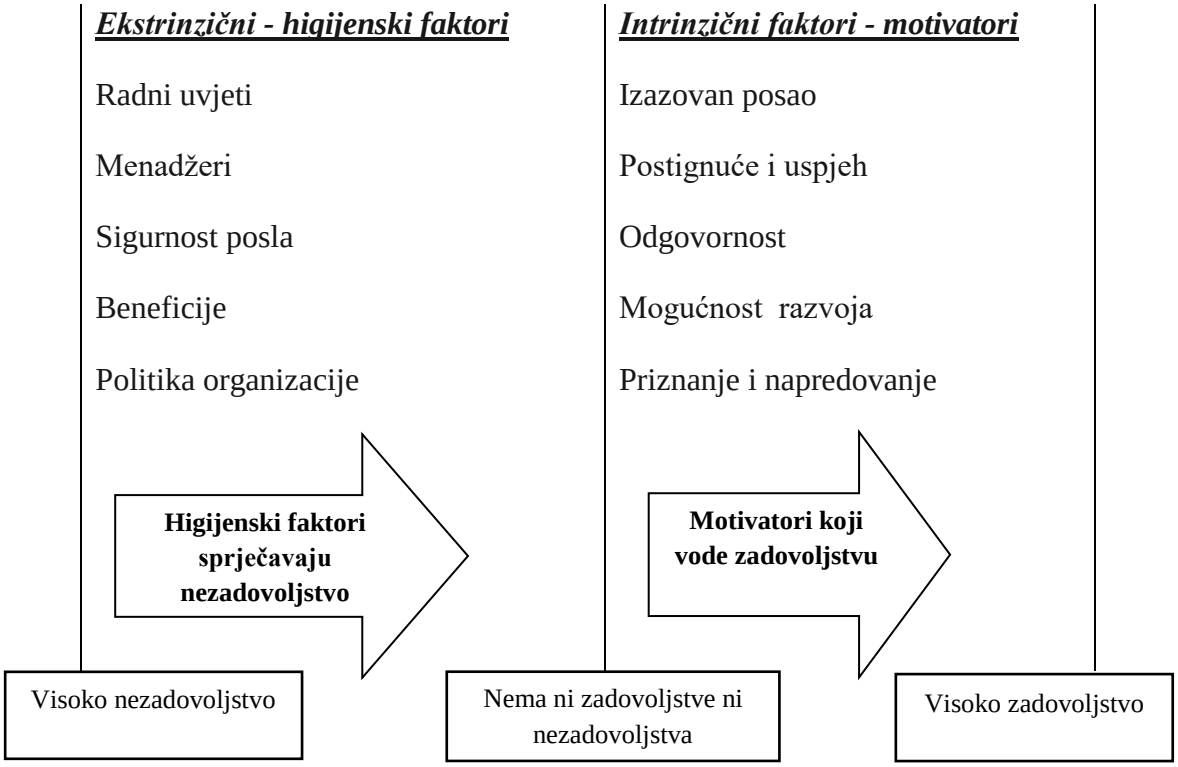
Specifičan pristup motivaciji usredotočen na radnu situaciju i klasifikaciju faktora za rad, Hertbergova je dvofaktorska teorija motivacije, označena i kao i motivacijsko – higijenska torija ili dvojna teorija motivacije.

Osnova klasifikacije faktora je mjerenje zadovoljstva poslom. Uz Maslowljevu teoriju to je nesumnjivo najpopularnija i najpoznatija teorija motivacije, s vrlo važnim utjecajem na poimanje organizacije i mehanizma posašanja ljudi unutar nje s bitnim implikacijama u praksi i organizacijskim rješenjima posla, menadžmenta itd.
Ta teorija sadržava dvije različite dimenzije. Prvo, temeljni dio modela, je teorija radnog ponašanja konceptualizirana kao dvofaktroska teorija motivacije. Drugo, orijentirana je na obogaćivanje posla i programe preoblikovanja rada.

U osnovi toga modela motivacije dvije su temeljne pretpostavke:

1. Zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima
2. Dvije su različite kategorije motivacijskih faktora: estrinzični ili higijenski, i intrinzični, odnosno motivatori. Prvi su situacijski ili kontekstualni faktori, dok su drugi vezani uz posao koji čovjek obavlja.

Slika 4. Prikazuje Herzbergovu dvofaktorsku teoriju



Slika 4. Herzbergova dvofaktorska teorija

Izvor: Bahtijarević - Šiber Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala.

Zagreb, Golden marketing

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije bazirana je na dvije temeljne pretpostavke:

- Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva.

- Druga bitna pretpostavka modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični, odnosno motivatori. Prvi su situacijski ili kontekstualni faktori, dok su drugi vezani uz posao koji čovjek obavlja."

(Bahtijarević-Šiber, 1999.)

Važno je naglasiti kako Herzberg svojom dvofaktorskom teorijom postavljajući određene hipoteze implicira neposrednu povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti, odnosno osim faktora zadovoljstva navodi i faktore motivacije za rad i radnog ponašanja. Također, kreće korak dalje naglašavajući potrebu preoblikovanja rada tako da omogući individualni razvoj pojedinca unutar poslovne organizacije. Polazeći od osnovne hipoteze da su posao i karakteristike posla osnovni izvori motivacije za rad, na motivaciju je potrebno djelovati tako da se djeluje na posao, odnosno da posao koji zaposlenici obavljaju bude što kreativniji, da implicira odgovornost i potiče razvoj sposobnosti individue i samopotvrđivanja.

Možemo zaključiti kako Herzberg zapravo razvija ideju o obogaćivanju posla i radnih zadataka kao najvažnijeg motivacijskog faktora.

3.3. McGREGOROVA TEORIJA X I TEORIJA Y

Douglas McGregor svoju teoriju motivacije zasniva na hipotezi da pretpostavke rukovoditelja određuju motivaciju zaposlenika i utječu na profit tvrtke.

Pretpostavke teorije X su sljedeće:

- prosječni zaposlenik je po prirodi lijen, i radi što je moguće manje;
- nema ambicije, izbjegava odgovornost, želi da ga netko vodi;

- prosječni zaposlenik je egocentričan, indiferentan za potrebe tvrtke;
- po prirodi pruža otpor svakoj promjeni;
- lakovjeran je, ne prepametan, ima sklonost demagogiji.

(Marušić, 2006.)

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

Pretpostavke teorije Y su sljedeće:

- prosječan zaposlenik nije po prirodi ravnodušan na potrebe tvrtke. Možda takav postaje zbog nemilih iskustava;
- dapače, motivacija, potencijal za razvoj, odgovornost, spremnost da radi za dobrobit tvrtke – prisutni su u svakom čovjeku;
- zadaća je menadžera organizirati okolinu tako da zaposlenik može iskoristiti te pozitivne osobine.

(Marušić, 2006.)

Ova dva skupa pretpostavki su, očito potpuno različita. Teorija X je pesimistička, statična i rigidna. Kontrola je primarno eksterna, tj. nametnuta od nadređenih. Nasuprot tome, Teorija Y je optimistična, dinamična i fleksibilna, s naglaskom na samousmjeravanje i integraciju individualnih potreba s organizacijskim zahtjevima. Postoji malo sumnje da će svaki skup pretpostavki utjecati na način kako menedžeri obavljaju svoje funkcije i aktivnost.

(Beck R., 2003.)

3.4. MCCELLANDOVA MOTIVACIJAKA TEORIJA POTREBA

David McClleland 1960-ih godina daje postavke teorije motivacije, koja se naziva McClellandovom teorijom stečenih potreba. McClelland pridonio je razumijevanju motivacije identificirajući tri tipa osnovnih motivirajućih potreba. Klasificirao ih je kao:

1. Potreba za moći – želja za kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge
2. Potreba za pripadanjem – želja za održavanjem bliskih, prijateljskih i osobnih odnosa
3. Potreba za postignućem – želja da se nešto napravi bolje ili učinkovitije nego ikad prije

Potreba za moći iskazuje se kod pojedinaca koje motivira želja da utječu na druge, preuzimaju odgovornost za ponašanje podređenih i donesene odluke. Potreba za pripadanjem uključuje sklonost timskom radu i suradnji kao motivacijski čimbenik. Potreba za postignućem koja polazi od pretpostavke da pojedince motivira želja, odnosno težnja za postignućem u radu, te takve pojedince karakterizira postavljanje vrlo visokih ali ostvarivih ciljeva, spremni su na rizik ali ga oprezno procjenjuju, te prihvaćaju izazove i odgovornost.

Sva tri nagona – moć, pripadanje i postignuće - su od posebnog značaja za upravu s obzirom na to da ih se mora prepoznati kako bi organizirano poduzeće dobro radilo.

Potreba za moći. McClelland i drugi istraživači ustanovili su da ljudi s visokom potrebom za moći pridaju veliku pažnju utjecanju i kontroli. Ovakve osobe, općenito, teže pozicijama vođe, često su dobri govornici, često skloni raspravljanju.

Potreba za pripadanjem. Ljudi s velikom potrebom za pripadanjem, osjećaju se zadovoljni ako su voljeni, gdje nastoje izbjeći bol koji uzrokuje odbačenost iz skupine. Kao pojedinci, vjerojatno su zaokupljeni održavanjem ugodnih društvenih veza, uživaju u osjećaju intimnosti i razumijevanjem ugodnih društvenih veza. Potreba za postignućem. Ljudi s velikom potrebom za postignućem imaju intenzivnu želju za uspjehom i jednako intenzivan strah od neuspjeha. Žele biti izazvani i postavljaju poprilično teške ciljeve.

3.5. TEORIJA PRAVEDNOSTI JOHAN STACYJA ADAMSA

Važan faktor motivacije je doživljavaju li pojedinci strukturu nagrađivanja kao pravednu. Jedan od načina pristupa ovom problemu je teorija pravednosti koja se odnosi na subjektivan sud pojedinca o pravednosti nagrade koju on ili ona prima u odnosu na uložene inpute, a u usporedbi s nagradama koje primaju drugi.

J. Stacy Adams je u velikoj mjeri zaslužan za formuliranje teorije pravednosti. Ako ljudi osjećaju da su nepravedno nagrađeni tada mogu biti nezadovoljni, smanjiti kvalitetu ili kvantitetu outputa ili napustiti organizaciju. Ako ljudi smatraju da su nagrade pravedne tada će, vjerojatno, zadržati istu razinu outputa.

Važnost Adamsove teorije pravednosti je u naglasku na percepciji ljudi, na to da se s njima postupa (ne) pravedno bitno utječe na njihovu motivaciju i radni učinak, te može dovesti do promjena u ponašanju.

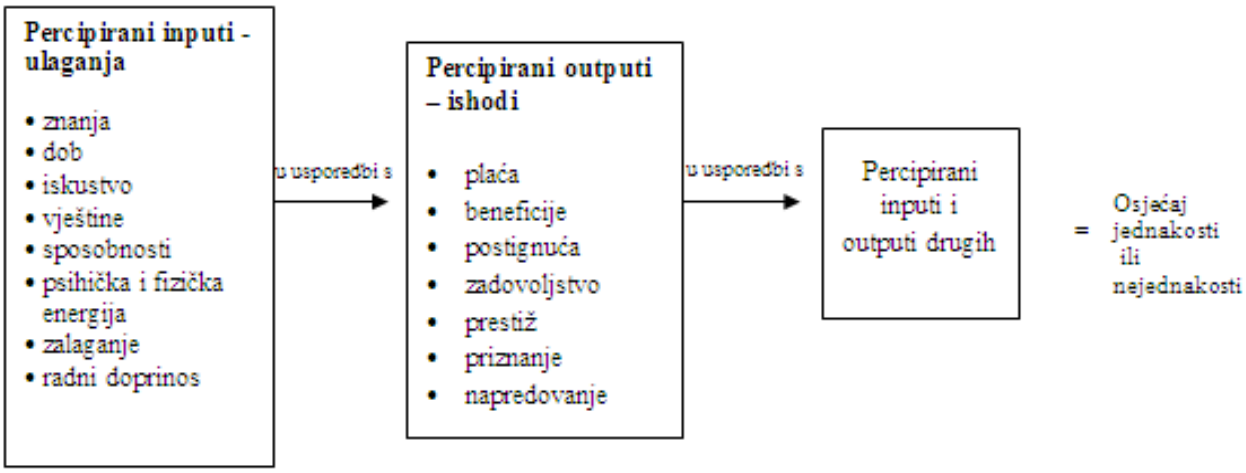
Prema Adamsu, osobe koje smatraju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na suradnike reagiraju na jedan od sljedećih načina:

- Neki će radnici promijeniti svoj način rada ovisno o nagradama koje za taj rad dobivaju.
- Neki će pokušati utjecati na promjenu nagrade za rad, te tražiti povišicu, bonuse ili čak pokrenuti sudski postupak.
- U situaciji kada propadnu pokušaji da se nepravda koja je nanesena zaposleniku ispravi, zaposlenici su spremni promijeniti svoju percepciju nepravednosti.
- Postoji određeni dio ljudi koji na nepravdu ili nezadovoljstvo neće reagirati, nego će radije dati otkaz i otići ako smatraju da se njima postupa nepravedno.

(Bahtijarević-Š., 1999.)

Osnovne postavke teorije pravednosti mogu se podijeliti u dvije opće kategorije, kod kojih se prva odnosi na uvjete percepcije nejednakosti, a druga na rješavanje problema nejednakosti.

Slika 5. Prikazuje situaciju osjećaja i percepcije jednakosti ili nejednakosti



Slika 5. Glavne komponente teorije pravičnosti

Izvor: Bahtijarević - Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala,

Golden marketing, Zagreb, 1999.

Značaj Adamsove teorije za razvoj teorije motivacije jest u tome što upozorava menadžere na važnost percepcija i stavova, a posebice percepcije pravednosti nagrađivanja rada. Obveza je menadžera obrazložiti i argumentirati svoje odluke vezano uz podjelu nagrada za rad, te davati zaposlenima povratne informacije o njihovu radu.

Menadžeri moraju biti sposobni stalno pratiti signale zaposlenika, osobito negativne koji impliciraju nezadovoljstvo ljudi kako bi mogli umanjiti ili ukloniti njihove uzroke, te time pozitivno djelovati na motivaciju i radni učinak zaposlenika.

3.6. SUVREMENO SHVAĆANJE STRATEGIJE MOTIVACIJE

Pomna analiza prakse motiviranja u suvremenim organizacijama pokazuje da su u nju ugrađene spoznaje svih tih pristupa i teorija motivacije, i da su njihovi menadžeri shvatili da im je motiviranje zaposlenih ključni zadatak i put ka većoj organizacijskoj uspješnosti. Međutim shvatili su i da bez dobrog poznavanja teorija ne mogu mijenjati i osvarivati bit svojeg posla – utjecanje na ljude i njihovo ponašane. Bez njihova poznavanja nemoguća je izgradnja cjelovitog organizacijskog sustava motiviranja i nagrađivanja koji će proizvoditi poželjne oblike ponašanja zaposlenih.

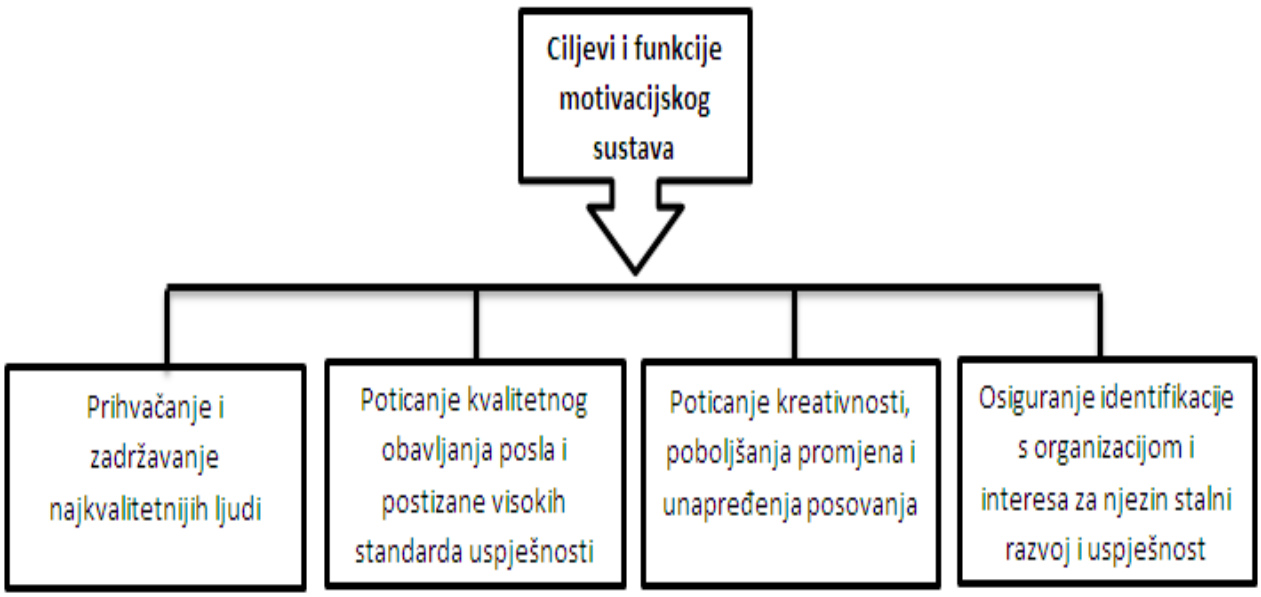
U suvremenim uvjetima poslovanja menadžeri imaju na raspolaganju niz teorijskih i praksom potvrđenih istraživanja strategija motiviranja ljudskih potencijala, kao što su financijska stimulacija, obogaćivanje posla, participacija zaposlenika, fleksibilno radno vrijeme, priznanja i javne pohvale, usavršavanje, razvoj karijere i drugo. Motiviranje i adekvatno nagrađivanje postale su ključni zadaci i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a presudan faktor u motiviranju jesu upravo menadžeri. Motivirani zaposlenici se identificiraju i vezuju uz organizaciju, zainteresirani su za pronalaženje rješenja organizacijskih pitanja i problema, razvoj i uspješnost, zainteresirani su za kvalitetu proizvoda i usluga, te pridonose proizvodnosti i radnoj uspješnosti.

Najvažniji zadatak menadžera u motiviranju je razvoj i dosljedna primjena sveobuhvatnog i poticajnog motivacijskog sustava.

Motivacijski sustav je sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku situaciju radi motiviranja ljudi. On ima nekoliko važnih zahtjeva i funkcija koje prikazuje slika 6.

(Sikavica, Bahtijarević-Š., Pološki, 2008)

Slika 6. Prikazuje ciljeve i funkcije motivacijskog sustav



Slika 6. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

Izvor: Bahtijarević - Šiber Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala.

Zagreb, Golden marketing

Te različite oblike ponašanja potiču i motiviraju različiti motivacijski faktori, odnosno strategije. Prema suvremenom shvaćanju upravljanja ljudskim potencijalom kroz motivaciju, smatra se da kvalitetan motivacijski sustav treba zadovoljiti određene vrste ponašanja, primjerice mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u poslovnom sustavu, te umanjiti negativan utjecaj manje sposobnih ili nekvalitetnih zaposlenika, treba poticati kreativnost i inovativnost, te time pridonijeti ostvarenju ciljeva i razvoja organizacije, a također mora osigurati identifikaciju i određeni stupanj poistovjećenja zaposlenih s organizacijom, te njihovu zainteresiranost za njezin stalni razvoj i uspješno poslovanje.

4. VRSTE MOTIVACIJSKIH TEHNIKA

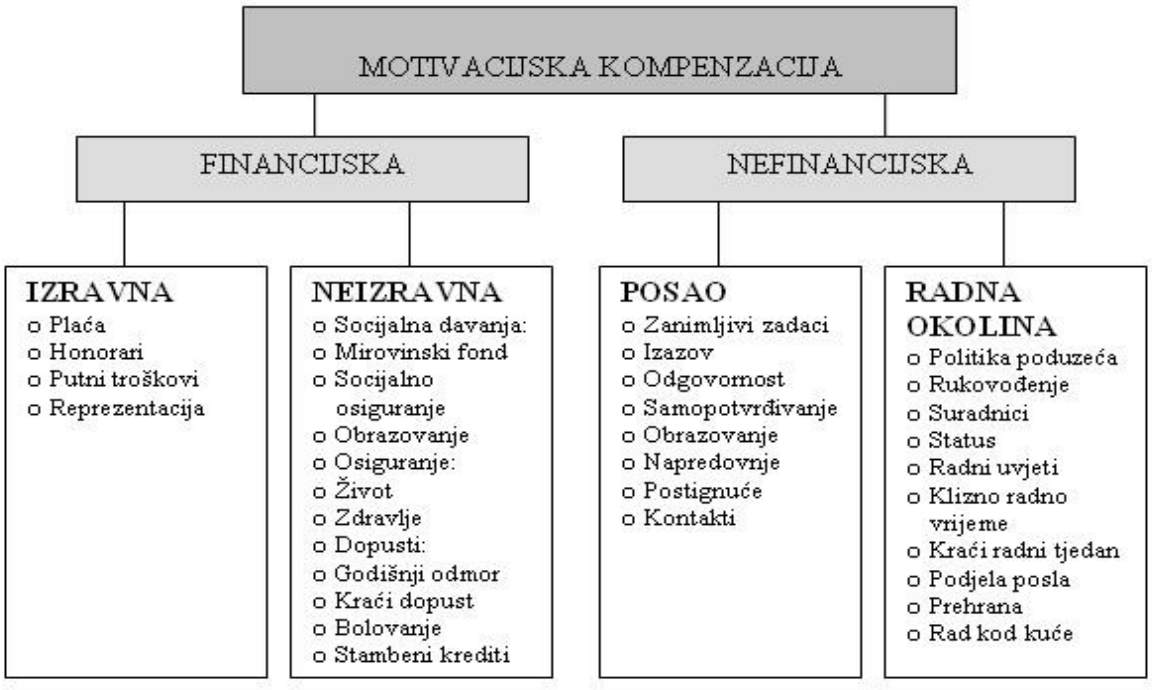
Motivacija je vrlo kompleksna i osobnog je karaktera da zapravo nema jedinstvenog odgovora, no unatoč tome moguće je identificirati osnovne motivacijske tehnike.
Sistem motiviranja i nagrađivanje ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavu rukovodilaca već je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi koje iz nje proizlaze.
Motivacija zaposlenika jedna je od tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima u svrhu ostvarivanja ciljeva tvrtke, a koje će se tehnike motivacije primijeniti ovisi o odluci menadžera baziranoj na relevantnoj procjeni metode motiviranja u svrhu postizanja najvećeg efekta, odnosno zadovoljnog zaposlenika s krajnjim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Jedan od glavnih zadataka je definiranje organizacijskih ciljeva i sustava nagrađivanja, a uvjet za to je dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika, te znanje i kompetencije o vođenju ljudi. Također, potrebno je imati znanja iz psihologije. Sustav nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima menadžera, nego je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi poslovnog sustava.

Motivacijski sustav poduzeća mora osigurati tri tipa ponašanja bitna za funkcioniranje organizacije i razvitak:

1. ljude je potrebno privući u sistem i oni u njemu moraju ostati,
2. zaposleni moraju izvršavati preuzete zadatke i obveze na odgovarajući način,
3. mora se razvijati inovativna i kreativna aktivnost radi ostvarivanja ciljeva razvitka organizacije.

(Richard., 2000.)

Slika 7. Prikazuje motivacijsku kompenzaciju



Slika 7. Motivacijska kompenzacija

Izvor:https://www.google.hr/search?q=motivacijske+tehnike&site=webhp&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjc7InsqcfVAhVDnRQKHeTIBt0Q_AUICigB&biw=1280&bih=845#imgrc=VheTce45KQUDWM:

Osim podjele motivacionih kompenzacija na financijske i nefinancijske izravne i neizravne, motive za rad možemo podijeliti i na ekstrinzične (vanjske) kao npr., sustav plaća, uvjeti rada, rukovođenje te intrinzične (unutrašnje) poput obrazovanja i napredovanja.

Rezultati istraživanja pokazuju da prvo valja riješiti ekstrinzične motive radi postizanja prosječne proizvodnosti, a zatim uključiti intrinzične činioce radi postizanja veće motiviranosti i nadprosječne proizvodnosti.

4.1. MATERIJALNE KOMPENZACIJE

Materijalna odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad.

Adekvatno materijalno nagrađivanje čini bazu na koju treba dograđivati motivacijske utjecaje da bi došlo do povećanja ukupnog motivacijskog potencijala. Materijalne kompenzacije su važne, ali nedovoljne za motivacijske osnove raznovrsnog ponašanja u poduzeću.

Kada se radi o stupnju izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja ukupnih kompenzacija zaposlenih u nekoj tvrtki, može se govoriti o dvije temeljne vrste ili kategorije financijskih kompenzacija:

1. izravnim materijalnim, financijskim dobicima koje pojedinac dobiva „u novcu“ i „na ruke“
2. neizravnim materijalnim dobicima koje pridonose individualnom materijalom standardu

(Bahtijarević- Šiber, 1999.)

Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse.

Tablica 1. Prikazuje izravne i neizravne materijalne kompezacije

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	POJEDINAC	- plaća - bonusi i poticaji - naknade za inovacije i poboljšanja - naknade za širenje znanja i fleksibilnost - bonusi	- stipendije - studijska putovanja - specijalizacije - plaćene odsutnosti i slobodni dani - automobil kompanije - menadžerske beneficije
	PODUZEĆE	- bonusi vezani uz rezultate i dobitak - udio u profit - udio u vlasništvo	- mirovinsko osiguranje - zdravstvena zaštita - životna i druga osiguranja - naknade za nezaposlenost - obrazovanje - godišnji odmori - skrb o djeci

Tablica 1. Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike

Izvor: Bahtijarević- Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala (1999). Zagreb, Golden marketing

U prvoj grupi obuhvaćene su izravne nagrade za rad, dok se neizravne materijalne kompenzacije stječu samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku i uspješnosti. Promotri li se klasifikacija materijalnih kompenzacija s aspekta poduzeća, tada se može vidjeti da se materijalne nagrade vezuju uz organizacijsku razinu i distribuiraju se na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u postizanju ciljeva.

Izravnim materijalnim, odnosno financijskim dobicima smatra se sustav plaća, ali i ostali financijski poticaji, kao što su: napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.

Tu je potrebno razjasniti razliku između plaće i drugih navedenih novčanih naknada, odnosno visina plaće ovisi o radnom mjestu i poziciji radnog mjesta unutar platnih razreda pojedine

tvrtke, a bonusi su dodatne financijske naknade koje ovise o radnom mjestu ali i o ostvarenju samog zaposlenika.

Dok se pod pojmom neizravnih materijalnih dobitaka podrazumijevaju sve one beneficije, koje se u pravilu stječu samim zapošljavanjem u određenoj tvrtki, a ne dodjeljuju se po kriteriju radnog učinka i uspješnosti, kao primjerice zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, životno osiguranje, plaćanje seminara i školarina za edukacijske programe, plaćeni godišnji odmor i slobodni dani i slično. Takav je sustav u pravilu djelotvoran u privlačenju i zadržavanju zaposlenika u tvrtki, ali ne i za poticanje radnog ponašanja ili poboljšanje radnog učinka.

Menadžeri moraju shvatiti ljudsku složenost i osobnost kako ne bi pogrešno primijenili općenite stavove o motivaciji, vodstvu i komunikaciji i prilagoditi ih specifičnoj situaciji poduzeća.

4.1.1. PLAĆA KAO FAKTOR MOTIVACIJA ZA RAD

Novac je očito najstariji i "najočigledniji", a istodobno i najuniverzalniji način motiviranja za rad. Novac je važan bilo u obliku nadnica, rada po komadu ili kojeg drugog oblika poticajnog plaćanja, premija, dionica, osiguranja koje plaća kompanija ili bilo koje druge stvari koja se ljudima može dati za njihov obavljeni posao.

Nesumnjivo je i jedan od vrlo značajnih problema koji privlači sve veću pažnju zbog velikog utjecaja koje ima na rad i odnose u radu. Postavi li se plaća u neposrednu funkciju povećanja proizvodnosti rada, dolazi se do činjenice da svako povećanje plaće ne vodi i povećanju proizvodnosti.

Stoga je nužno slijediti sljedeće postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radni učinak:

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

2. mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada,
3. sistem nagrađivanja mora zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja,
4. povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže,
5. povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti,
6. materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima, i
7. razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad.

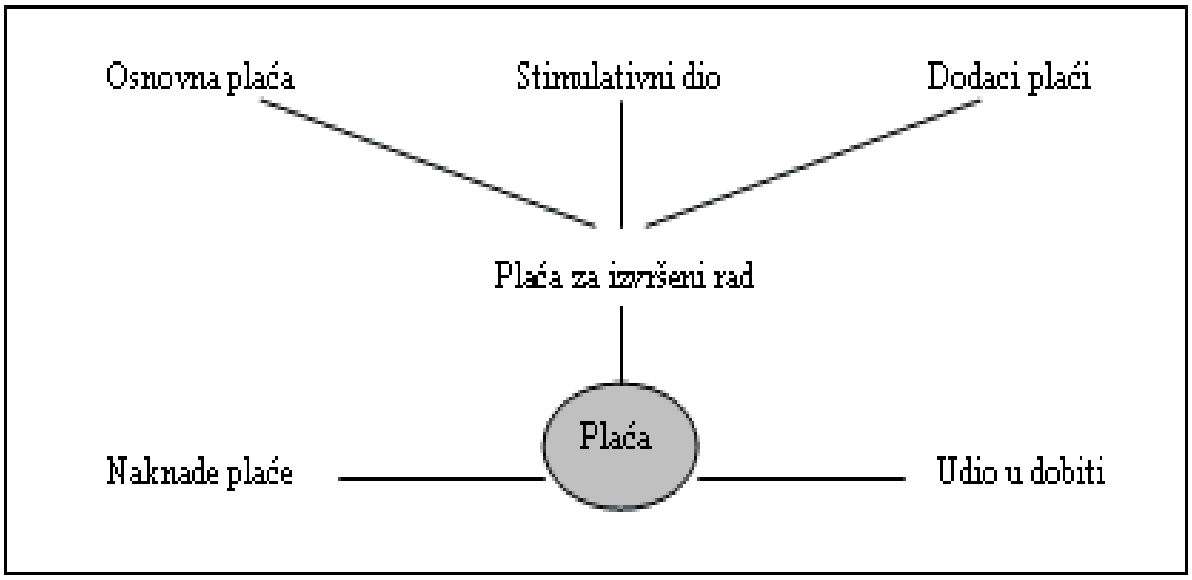
(Sikavica, Bahtijarević-Š., Pološki, 2008)

Plaća kao "svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega" sastoji se od šest osnovnih komponenti:

1. osnovna plaća
2. stimulativni dio plaće
3. dodaci plaći
4. plaće za izvršeni rad
5. naknade
6. udio u dobiti

(Sikavica, Bahtijarević-Š., Pološki, 2008)

Slika 8. Prikazuje osnovne komponente plaće



Slika 8. Osnovne komponente plaće

izvor:https://www.google.hr/search?q=osnovne+komponente+pla%C4%87e&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiXp4_8psXVAhVRkRQKHZNnAYkQ_AUICigB&biw=1280&bih=894#imgrc=zEDzXd0OAL3jrM:

Najznačajniji elementi kompenzacija su oni na koje zaposlenik ima pravo kada efektivno radi, a čine ih osnovna plaća, stimulativni dio plaće te dodaci na plaću.

Osnovna plaća kao temeljni oblik kompenzacija obično se utvrđuje posredstvom postupka vrednovanja posla koje se nastavlja na analizu posla i njezine rezultate - opis posla i specifikaciju posla. Vrednovanje posla se obično provodi pomoću dvije grupe metoda, pri čemu je jedna orijentirana na kvalitativnu analizu posla, a druga na klasifikaciju posla.

Kombinacijom tih metoda dolazi se do četiri postupka vrednovanja poslova. (Tablica 2.)

Tablica 2.: Metode i postupci vrednovanja poslova

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

Tablica 2. Metode i postupci vrednovanja posla

Izvor:https://www.google.hr/search?q=Metode+i+postupci+vrednovanja+poslova&site=webhp&source=lnms&sa=X&ved=0ahUKEwjd4e3s9MfVAhUICZoKHYTIBBcQ_AUICSgA&biw=1280&bih=845&dpr=1

U slučaju da je cilj upotrebe postupka vrednovanja posla unaprijeđenje organizacije rada, a ne isključivo samo vrednovanje, tada će se upotrijebiti složeniji postupci i metode. Upotrijebi li se npr., postupak rangiranja s jednom rang – listom bez sistematske analize pojedinih, parcijalnih obilježja posla ili pak složeniji bodovni postupak pri kojem se utvrđuje relativna vrijednost svakog pojedinog posla u poduzeću izraženog u bodovima, dolazi se do zajedničkog cilja, a to je osnovna plaća koja čini temelj za većinu drugih dijelova plaće. Stimulativni dio plaće ima za cilj poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako sa aspekta poslovnih rezultata poduzeća tako i zaposlenika.

No, treba imati pri tome u vidu da ono ne može biti orijentirano na isključivo i stalno povećanje rezultata ulaganjem radne snage jer bi to vodilo iscrpljivanju radne snage, pa i opadanju kvalitete proizvoda te neproporcionalnom povećanju troškova.

Ovaj se dio plaće uvijek utvrđuje u zavisnosti o stupnju izvršenja nekog zadanog posla, pa tako postoji:

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

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

1. dodatak za rad u smjenama
2. dodatak za rad noću
3. dodatak za prekovremeni rad
4. dodatak za povremeno teže uvjete rada
5. dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi
6. dodatak za rad na dane tjednog odmora

(Sikavica, Bahtijarević-Š., Pološki, 2008)

Kompenzacijama po osnovi pripadnosti poduzeću ostvaruje se osnovna svrha što većeg stupnja socijalizacije zaposlenih u poduzeću kako bi se postigla što veća efikasnost u radu.
Svi se oblici kompenzacija po osnovi pripadnosti poduzeću svrstavaju u tri grupe:

1. naknade plaće
2. novčane pomoći
3. razne beneficije

(Sikavica, Bahtijarević-Š., Pološki, 2008)

Naknade plaće, kao najznačajniji oblik kompenzacija po osnovi pripadnosti poduzeću, isplaćuju se u uvjetima kad bi zaposlenici dobili plaću da su radili, kao npr. za vrijeme bolovanja, godišnjeg odmora, praznika u kojima se ne radi, i dr.

Politika upravljanja plaćama treba definirati visinu plaće, strukturu plaće, dio plaće koji ovisi o učinku, utjecaj tržišne politike plaća, te pravednost i kontrolu. Prilikom razmatranja platežnih sistema za nagrađivanje radnih doprinosa, obavljanja radnih zadataka, podnošenje radnih napora i nepovoljnih uvjeta radne okoline ili čak zdravstvenih i životnih opasnosti, moramo uzeti u obzir i materijalne aspekte motivacije.

4.1.2. PROCJENA RADNE USPJEŠNOSTI KAO OSNOVA ZA POSTAVLJANJE STRUKTURE PLAĆA

Procjena radne uspješnosti je proces kojim se mjeri doprinos zaposlenika ostvarivanju ciljeva u nekom vremenu. Ako se takva procjena ne obavlja na korektan način može narušiti međuljudske odnose, a nasuprot tome, precizna ocjena može potaći zaposlenika na bolju realizaciju postavljenih ciljeva.
U metode ocjenjivanja radnog učinka ubrajaju se:

1. opisne ocjene rukovoditelja
2. rangiranje unutar grupe
3. uspoređivanje u parovima
4. metode prisilne distribucije
5. metoda kritičnih incidenata
6. ocjenjivačke skale

(Bahtijarević-Š., 1999.)

Treba postojati međusobni odnos ocjenjivanja radnog učinka i stimulativnog nagrađivanja, odnosno ocjenjivanje radnog učinka treba biti u funkciji stimulativnog nagrađivanja.
Danas se osim nadređenih managera i suradnika i kolega sve više u procesu procjenjivanja uspješnosti rabi samoocjena. Najčešće pogreške procjenitelja koje treba svakako izbjeći jesu nedeterminiranost standarda, subjektivnost kao i halo – efekt.

Pri tehnološkoj razradi sustava ocjenjivanja ljudi potrebno je imati na umu njihove umne i organizacijske sposobnosti, temperament, etička načela kao i domete uspješnosti: planiranje,

odlučivanje i kontrola, organiziranje i koordiniranje, uspješnost rada (ekonomičnost, produktivnost i rentabilnost).
Svaki sustav ocjenjivanja radne uspješnosti ima svoje prednosti i nedostatke no zasigurno je najvažnije izabrati onaj koji će voditi ostvarenju ciljeva poduzeća kao i pojedinca.

4.1.3. OSTALE MATERIJALNE KOMPENZACIJE

Kompenzacije iz udjela u dobiti koriste se prije svega da bi se povećao interes zaposlenih za uspješnost poslovanja poduzeća, da se smanji fluktuacija zaposlenih, da bi se poboljšali socijalni odnosi u poduzeću sve radi boljeg i uspješnijeg poslovanja.
Četiri su osnovna sistema udjela zaposlenih u dobiti:

1. sistemi indirektnog udjela u dobiti
2. sistemi direktnog udjela u dobiti
3. sistemi dioničarstva zaposlenih
4. sistemi štednje zaposlenih

(Bahtijarević-Š., 1999.)

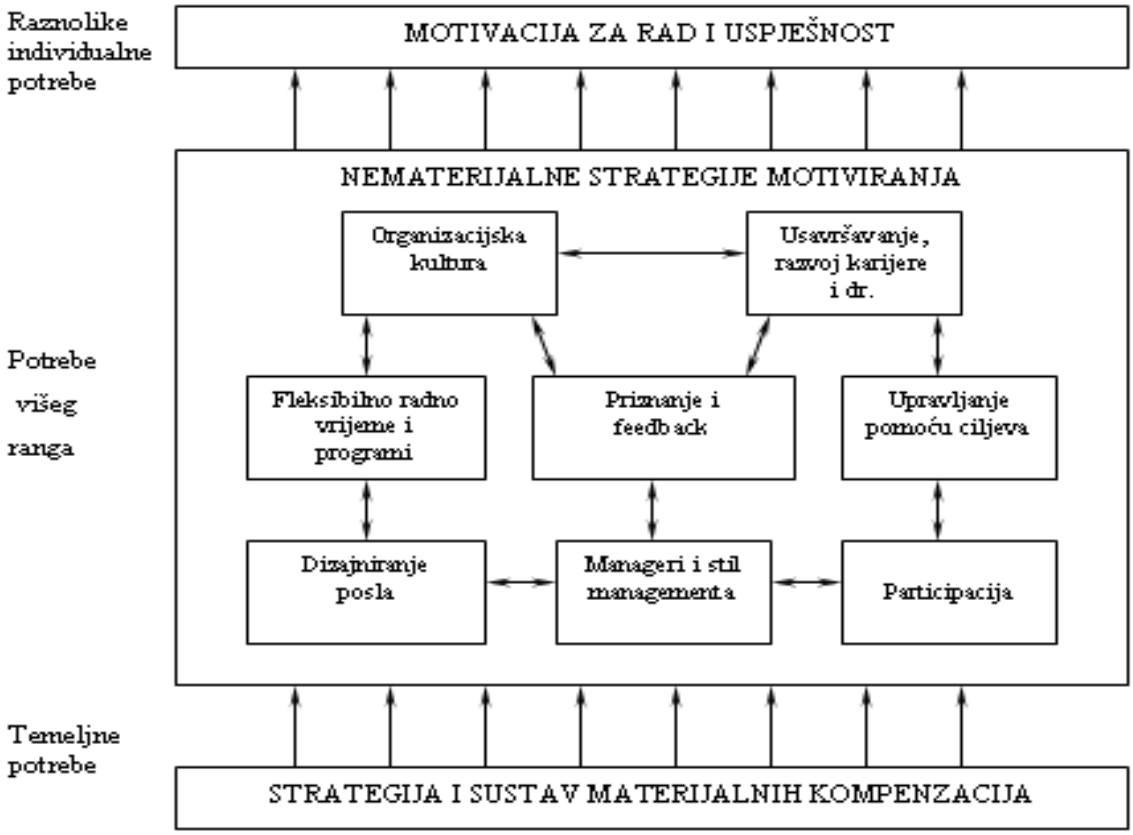
Kod sistema indirektnog udjela u dobiti gdje se zaposleni stimuliraju na ostvarenje ušteda nezavisno od dobiti, posebno se ističe sistem Scanlon kod kojeg zaposlenima pripada određeni postotak vrijednosti uštede, te sistem Rucker gdje zaposleni primaju premiju u visini postotka novonastale vrijednosti.
Kompenzacijama po osnovi pripadnosti poduzeću ostvaruje se osnovna svrha što većeg stupnja socijalizacije zaposlenih u poduzeću da bi se postigla što veća efikasnost u radu.
Naknade plaće kao najznačajniji oblik kompenzacija po osnovi pripadnosti poduzeću isplaćuju se u uvjetima kad bi zaposlenici dobili plaću da su radili, kao npr. za vrijeme bolovanja, godišnjeg odmora, praznika u kojima se ne radi i dr.
Ljudi će prodati svoje sposobnosti (rad) onome tko će ih moći najbolje platiti. Cijena prodaje rada nije jedini cilj. Vrlo su važni status rada, imidž poduzeća, stalnost zaposlenja, povoljna

radna sredina, udaljenost radnog mjesta od mjesta stanovanja. Iako osobni dohodak pripada materijalnim faktorima motivacije, može imati djelomično utjecaj i moralnog motivatora.
Politiku dobrih međuljudskih odnosa moraju pratiti privlačne nadnice i poticajne plaće jer su motivacija i plaća usko povezane. Politika nadnica i plaća mora promicati dobre međuljudske odnose, što znači da radnika treba platiti prema zasluzi, usko povezujući njihove isplate s izvršenjem. Relativne vrijednosti poslova i struktura plaća daju podlogu i opći okvir za razvoj stimulativnog sustava materijalnog nagrađivanja.
Danas su najpopularniji sustavi nagrađivanja temeljeni na radnoj uspješnosti gdje se povećanje plaće, utvrđene na temelju procjene posla i raspona platnih skupina, temelji na procjeni radne uspješnosti.

4.2. NEMATERIJALNE KOMPENZACIJE

Uz materijalne kompenzacije koje čine temelj motivacijskog sustava, potrebno je razraditi i sustav nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama. Za većinu su ljudi sve važnije tzv. potrebe višeg reda kao što su razvoj i potvrđivanje, uvažavanje, status i drugo.
Razvijene su brojne nematerijalne strategije poput dizajniranja posla, stil managementa, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, prizanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i dr. koje zajedno sa materijalnim strategijama čine cjelovit motivacijski sustav.
Oblikovanje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motiviranja budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu na radnu motivaciju, pa i na cjelokupni život pojedinca. Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim.

Slika 9. prikazuje sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti



Slika 9. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti

Izvor:https://www.google.hr/search?q=Metode+i+postupci+vrednovanja+poslova&site=webhp&source=lnms&sa=X&ved=0ahUKEwjd4e3s9MfVAhUICZoKHYTIBBcQ_AUICSgA&biw=1280&bih=845&dpr=1

Značajni individualni pristupi oblikovanja radnih mjesta jesu rotacija posla, kod koje se vrši periodično pomicanje ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi, a čime se spriječava monotonija i dosada ljudi te proširivanje posla kao proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla.

No, stvarne motivacijske potencijale najbolje aktivira obogaćivanje posla pri kojemu se posao širi vertikalno uključujući u njega više raznolikih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja.

Temeljne karakteristike posla koje treba uzeti u obzir pri oblikovanju poslova jesu: raznolikost vještina, identitet i cjelovitost zadatka, važnost zadatka, autonomija i feedback.

U postupku obogaćivanja posla brojni se problemi nameću, poput činjenice da za neke ljude izazov predstavljaju poslovi koji su za druge dosadni kao i da se obogaćivanje posla obično nameće ljudima.

Organizacija treba bolje razumjeti ono što ljudi žele, truditi se da budu konzultirani i da imaju osjećaj da manageri zaista vode brigu o njima.

Osim individualnog, postoje i grupni pristupi oblikovanja poslova. Tako se kod integriranih radnih grupa zaposlenicima dodjeljuje umjesto jednog zadatka veći broj zadataka, a kod autonomnih radnih grupa im se određuje cilj, a zaposlenici sami određuju radna zaduženja, odmore i dr.

Manageri i stil managementa također su vrlo značajni čimbenici izgradnje cjelovitog motivacijskog sustava budući da oni shvaćanjem onog što ljudi žele bitno utječu svojom organizacijom i djelovanjem na motivaciju zasposlenika. U segmentu stila managementa, demokratski stil ima najviši motivacijski potencijal budući da manageri shvaćaju da jačajući suradnike jačaju i sebe.

Participacija kao stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o važnim aspektima rada i poslovanja bitno utječe na podizanje motivacije zaposlenih, poticanje kreativnih i ukupnih potencijala ljudi, poboljšanje kvalitete odluka te ukupne organizacijske uspješnosti.

Upravljanje pomoću ciljeva je važna strategija suvremenog managementa u podizanju motivacije, kvalitete odluka, razvoja ljudskih potencijala te fleksibilnosti i brzine reagiranja na promjene u okolini. To je zapravo 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. Vrlo su značajne za motivaciju zaposlenika i ostale nematerijalne strategije motiviranja, poput fleksibilnog radnog vremena, priznavanja uspjeha, povratne informacije zaposleniku za svoj rad te organizacijska kultura poduzeća.

Jedan od najvećih problema je otpor samih radnika koji vrlo često ne vjeruju da je sustav stimulativnog nagrađivanja objektivan i pošten. Stoga je jedan od važnih uvjeta uspjeha stimulativnog nagrađivanja zadobiti povjerenje zaposlenika u taj sustav, a nužna je pretpostavka da o njemu budu dobro informirani. Tako npr. sustav plaća treba dopuniti dobrim dizajniranjem radnog mjesta, a ne da on bude kompenzacija za loše dizajniranje radnog mjesta. Vrlo raširenimehanizmi motiviranja jesu i sigurnost i stalnost zaposlenja, priznanja, napredovanje u poslu, veća neformalnost i socijalna jednakost, uklanjanje formalnih, statusnih i funkcionalnih barijera u komunikacijama, i dr.

Traganje za mogućnostima povećanja motivacije i interesa za rad i razvitak organizacije zaposlenih, dovela je do potpune reorganizacije, promjene klime i kulture i ukupnih odnosa u suvremenim poduzećima.

5. ZAKLJUČAK

Teorije motiviranja su brojne. Zasnivaju se na različitim pretpostavkama, stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja, formiraju ih različite psihološke škole. Na prvi pogled čini se da ih je veoma teško sažimati ili uspoređivati. Od Maslovljeve teorije motivacije, Herzbergove dvofaktorske teorije, McGregorove teorije x i teorije y, McClellandove teorije, teorije John Stacya i suvremenih strategija motivacije, danas smo došli do puno većeg broja teorija. Potvrđuje to činjenica da se u različitim zemljama svijeta, s različitim društvenim uređenjima, ne traže više nove teorije, već se u jedinstvenom integrativnom okviru dalje razvijaju postojeće.

Najčešća je klasifikacija teorija u tri osnovne kategorije: teorije potreba, vanjskih poticaja i očekivanja. Teorije potreba naglašavaju intrinzične uzroke ponašanja: ljudi nastoje zadovoljiti fiziološke, psihološke i socijalne potrebe. Teorije vanjskog utjecaja naglašuju značenje i utjecaj okoline na koju ljudi reagiraju. Dok su teorije očekivanja pak okrenute prema konačnim ciljevima.

Za postizanje konkurentske prednosti nije više dovoljno imati najmoderniju opremu i strojeve, već kreativne i obrazovane ljude na svim razinama koji se znaju služiti tom opremom, te koji su spremni svoje znanje permanentno usavršavati i inovirati, te naučeno primijeniti u praksi.

Brojne su motivacijske tehnike koje stoje na raspolaganju menadžerima, a u osnovi se dijele na materijalne i nematerijalne. Materijalne kompenzacije predstavljaju temelj i neophodnu osnovu motivacije, no i ne i dovoljnu, budući da za većinu ljudi postaju sve važnije, tzv. potrebe višeg reda, kao što su razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja, status i dr. Upravo zbog toga su razvijene brojne nematerijalne strategije, poput oblikovanja posla, participacije, upravljanja pomoću ciljeva, fleksibilnog radnog vremena, razvoja karijere, itd

Čovjek je složen psihološki sustav koji zahtjeva mnoge instrumente podizanja motivacije. Stoga je potrebno usavršavanje i trening zaposlenika, stvaranje ugodnog okruženja u poduzeću te pravedan platni sustav za stvaranje povoljne motivacijske osnove za svakog zaposlenog.

Super Marta

LITERATURA

Knjige

1. Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing.
2. Beck, R.: Motivacija, Naklada, Jastrebarsko, 2003.
3. Deny, Richard (2000), Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb.
4. Kovačić, M.: Načela i procesi u sustavu nagrađivanja, RRiF, Zagreb, br. 11 (2001.)
5. Marušić, Sveto (2006), Upravljanje ljudskim potencijalima. 4. izd. Zagreb, ADECO.
6. M. Žugaj, J. Šehanović, M. Cingula: "Organizacija", Redaktor: M. Žugaj, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike, 1999.
7. Naoum, S. (2011): Ljudi i organizacijski menadžment u nastajanju
8. Sikavica, Pere, Bahtijarević – Šiber, Fikreta, Pološki V., Nina; Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
9. Timothy, A., Stephen. P.: Organizacijsko ponašanje, Mate. d.o.o., Zagreb.

Internet

1. http://www.poslovniforum.hr/menadžment/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp
2. https://www.google.hr/search?biw=1280&bih=845&tbm=isch&sa=1&q=menad%C5%BEer+motivira+zaposlenike&oq=menad%C5%BEer+motivira+zaposlenike&gs_l
3. https://www.google.hr/search?biw=1280&bih=845&tbm=isch&sa=1&q=maslowljeva+hijerarhija+potreba&oq=maslowljeva+hijerarhija+potreba
4. https://www.google.hr/search?q=osnovne+komponente+plaće
5. https://www.google.hr/search?q=motivacijske+tehnike&site=webhp&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjc7InsqcfVAhVDnRQKHeTIBt0Q_AUI
6. https://www.google.hr/search?q=osnovne+komponente+pla%C4%87e&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiXp4_8psXVAhVRkRQKHZNnAYkQ_AUICigB&biw=1280&bih=894#imgrc=zEDzXd0OAL3jrM:

Popis slika

1. Motiviranje zaposlenih
2. Faktori koji utječu na motivaciju za rad
3. Maslowljeva hijerarhija potreba
4. Herzbergova dvofaktorska teorija
5. Glavne komponente teorije privlačnosti
6. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava
7. Motivacijska kompenzacija
8. Osnovne komponente plaće
9. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti

Popis tablica

1. Klasifikacije materijanih kompenzacija za zaposlenikie
2. Metode i postupci vrednovanja posla