

# Materijalne i nematerijalne strategije motivacije

---

**Kontent, Ivana**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:564588>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Financijski menadžment**

**IVANA KONTENT**

**MATERIJALNE I NEMATERIJALNE STRATEGIJE**  
**MOTIVACIJE**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**Zaprešić, 2019. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Financijski menadžment**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**MATERIJALNE I NEMATERIJALNE STRATEGIJE**  
**MOTIVACIJE**

**Mentor:**

**dr. sc. Dragutin Funda, prof.v.š.**

**Studentica:**

**Ivana Kontent**

**Naziv kolegija:**

**STRATEGIJSKI MENADŽMENT**

**JMBAG studentice:**

**0066138690**

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
1.1. PREDMET I SVRHA RADA .....	4
1.2. CILJ RADA.....	4
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE MOTIVACIJE.....</b>	<b>5</b>
<b>3. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE .....</b>	<b>7</b>
3.1. TEORIJA HIJERARHIJE POTREBA .....	7
3.2. TEORIJA TROSTUPANJSKE HIJERARHIJE.....	9
3.3. TEORIJA MOTIVACIJE POSTIGNUĆA.....	10
3.4. DVOFAKTORSKA TEORIJA MOTIVACIJE .....	11
3.5. TEORIJA MOTIVACIJE ULOGA .....	12
<b>4. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE .....</b>	<b>13</b>
4.1. KOGNITIVNI MODEL MOTIVACIJE .....	13
4.2. TEORIJA PRAVIČNOSTI U SOCIJALNOJ RAZMJENI (ADAMSOVA TEORIJA NEJEDNAKOSTI).....	14
4.3. INTEGRATIVNI PROCESNI MODEL MOTIVACIJE .....	15
(PORTER-LAWLEROW MODEL OČEKIVANJA) .....	15
<b>5. SUVREMENE STRATEGIJE MOTIVIRANJA.....</b>	<b>17</b>
5.1. MOTIVACIJA JE ČESTO VEZANA UZ KULTURU .....	17
5.2. MOTIVACIJSKI SUSTAV.....	18
5.3. EMPOWERMENT I NOVI MOTIVACIJSKI PROGRAMI .....	19
<b>6. MATERIJALNE I NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVACIJE .....</b>	<b>21</b>
6.1. MATERIJALNE KOMPENZACIJE I STIMULACIJE .....	21
6.1.1. PLAĆA KAO OBLIK MATERIJALNOG NAGRAĐIVANJA.....	22
6.1.2. GRUPNI POTICAJNI SUSTAVI KAO OBLIK MATERIJALNOG NAGRAĐIVANJA.....	24
6.1.3. NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE-BENEFICIJE .....	25
6.2. NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVACIJE .....	26
6.2.1. POSAO I OBLIKOVANJE POSLA .....	27
6.2.2. ZADACI MENADŽMENTA U MOTIVIRANJU LJUDI .....	29
6.2.3. VAŽNOST POVRATNE INFORMACIJE (FEEDBACK), POHVALE I KRITIKE .....	29
6.2.4. FLEKSIBILNI OBLICI RADNOG VREMENA.....	30
6.3. DRUGI ALTERNATIVNI OBLICI RADNOG VREMENA.....	31
6.3.1. SKRAĆENI RADNI TJEDAN .....	31
6.3.2. RAD KOD KUĆE .....	32
6.3.3. UVJETOVANO SLOBODNO VRIJEME.....	32
6.3.4. PODJELA POSLA .....	33
6.3.5. MOTIVACIJA KOD KUĆE .....	33
<b>7. MATERIJALNE I NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVACIJE NA PRIMJERU ZAGREBAČKE BANKE D.D.....</b>	<b>34</b>

7.1.	STRATEGIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U ZAGREBAČKOJ BANCI D.D. ....	34
7.2.	ULAGANJE U RAZVOJ KARIJERE .....	34
7.3.	RAZVOJ LEADERSHIPA.....	35
7.4.	PLAĆANJE I NAGRAĐIVANJE RADNIKA .....	35
7.5.	INTERNA MOBILNOST RADNIKA KAO FAKTOR MOTIVACIJE .....	35
7.6.	DRUŠTVENA ODGOVORNOST ZAGREBAČKE BANKE D.D. KAO FAKTOR MOTIVACIJE .....	36
7.6.1.	MOJ ZABA START.....	36
7.6.2.	SURADNJA SA STUDENTIMA I FAKULTETIMA.....	36
7.6.3.	ULAGANJE U UMJETNOST I GLAZBU.....	37
7.6.4.	ULAGANJE U SPORT .....	37
<b>8.</b>	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>39</b>
<b>9.</b>	<b>POPIS LITERATURE .....</b>	<b>40</b>
9.1.	KNJIGE .....	40
9.2.	INTERNETSKI IZVORI.....	41
10.	POPIS SLIKA I TABLICA .....	42
	<b>ŽIVOTOPIS .....</b>	<b>43</b>

## SAŽETAK

U ovom radu se želi prikazati kako je današnje tržišno gospodarstvo svoj naglasak sa osnovnih resursa (kapital, strojevi, sirovine) stavilo na ljude- ljudske resurse. Menadžment novijeg doba spoznaje da su ljudi, njihov razvoj i motivacija glavni ključ konkurentske prednosti.

Od zaposlenika se očekuje da ne slijede svoje nadređene nego da proaktivno djeluju. U radu se istražuju uvjeti i posljedice nepravde i nejednakosti koju zaposlenik doživljava u radnoj situaciji. Nemotivirani djelatnici nisu zainteresirani i spremni su otići iz poduzeća. Upravo zbog toga su u radu objašnjene raznolike strategije se koje koriste za podizanje motivacije za rad.

Kontinuirano usavršavanje zaposlenika, stvaranje ugodnog okruženja te pravedan sustav nagrađivanja zadaci su koje poduzeća moraju kontinuirano provoditi, kako bi stvorili povoljne motivacijske osnove za svakog zaposlenog.

Materijalne strategije motivacije jedan su od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Plaća kao oblik materijalne motivacije nije jedini oblik nagrađivanja. Zaposlenici imaju mogućnost sudjelovati u financijskim rezultatima odnosno dobitima ili imati udio u vlasništvu. Tu se javlja ideja pretvaranja najboljih zaposlenika u male dioničare. Time se poduzeća uspinju do vodeće pozicije po atraktivnosti. Također, poduzeće time jača povezanost interesa i potiče preklapanje vlastitih interesa i interesa svojih zaposlenika

Za motivaciju su svakim danom sve važnije potrebe višeg reda- nematerijalne strategije motivacije, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti, uvažavanje određenog statusa i osjećaj unutarnjeg ispunjenja.

Kao primjer uspješnog i društveno odgovornog motivatora navedena je Zagrebačka banka d.d. vodeća banka u Hrvatskoj.

**Ključne riječi: ljudski resursi, tržišno gospodarstvo, menadžment, motivacija, konkurentska prednost, usavršavanje zaposlenika, pravilan sustav nagrađivanja, nematerijalne strategije motivacije, nematerijalne strategije motivacije**

## **Title in English: MATERIAL AND IMMATERIAL MOTIVATION STRATEGIES**

### **ABSTRACT**

This paper seeks to show how today's market economy has placed its emphasis on basic resources (capital, machinery, raw materials) on human resources. More recently, management has come to realize that people, their development and motivation are the key to competitive advantage.

Employees are expected not to follow their superiors but to act proactively. The conditions and consequences of the injustice and inequality an employee experiences in a work situation are explored. Non-motivated employees are not interested and are ready to leave the company. This is why the paper explains the various strategies they use to boost their motivation to work.

Continuous employee training, creating a comfortable environment and a fair reward system are tasks that companies must successfully implement in order to create a favorable motivation basis for each employee.

Material motivation strategies are one of the fundamental factors underlying the organizational practice of work motivation. Salary as a form of material motivation is not the only form of reward. Employees have the opportunity to participate in financial results or profits or have a share in the property. This is where the idea of converting the best employees into small shareholders comes from. In doing so, companies are climbing to the leading position in attractiveness. Thereby, the company strengthens the connection of interests and encourages the overlap of its own interests and those of its employees.

The needs of a higher order - the immaterial motivation strategy, that is, the development and validation of one's own abilities, appreciation of a certain status and a sense of inner fulfillment, are also important for motivation every day. An example of a successful and socially responsible motivator is Zagrebačka banka plc., a leading bank in Croatia.

**Keywords: human resources, market economy, management, motivation, competitive advantage, employee training, proper reward system, material motivation strategies, immaterial motivation strategies**

## 1. UVOD

Riječ motivacija je jedna od najčešće upotrebljivanih riječi u dokumentaciji nekog poduzeća. U doba znanja u kojem živimo svi se slažu da su zaposlenici ti koji organizacijama i nacijama donose konkurentsku prednost i razlikuju izvrsne od manje uspješnih. Kako bi zaposlenici stvarno bili taj najvrjedniji resurs, trebaju imati adekvatne kompetencije, potrebna sredstva za rad te biti motivirani.

Motiviranje zaposlenika nije bez razloga jedna od pet osnovnih menadžerskih funkcija. Funkcije iz kojih se izvode svi osnovni poslovi i zadaci menadžera su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i motiviranje, te kontroliranje.

Živimo u sve složenijem svijetu, u svijetu s nevjerojatno razvijenom tehnologijom koja nam je na raspolaganju. Što je naprednija tehnologija koja nas povezuje, to se često ljudi više osjećaju usamljenima. Tehnologija je moćan alat za povezivanje ljudi širom svijeta, ali nije zamjena za ljudsku interakciju, druženje ili ispijanje kave s našim najdražima. Također, razvoj tehnologije upućuje nas na činjenicu da će zaposlenike jednog dana zamijeniti stroj. Ipak, ovaj sadašnji svijet u kojem radimo, svijet je ljudi. Ljudi još uvijek nisu programirani niti čipirani. Ljudi imaju osjećaje, brige, vesele se, plaću, zaljubljuju se, ljute, i svi imaju zajednički cilj, a to je da budu uspješni. Ako menadžer shvati što motivira njegove ljude i što ih čini sretnima, tada je uspjeh zagarantiran.

Dosadašnje tehnike motivacije i teorije su nedovoljno fleksibilne i kaskaju za užurbanim vremenom u kojem živimo te ih je potrebno razvijati i mijenjati kako bi zadovoljile osobne potrebe pojedinaca i potrebe poduzeća. Mnoga istraživanja se baziraju na traženju odgovora što ljude motivira. Nekima su novac i sigurnost na vrhu ljestvice a ima onih kojima žude za nematerijalnim beneficijama kao što su pohvala, fleksibilno radno vrijeme, kvalitetna komunikacija unutar tima i slično.

Vrlo je važna snaga samomotivacije i saznanje da smo jedinstvene jedinice koje treba poticati, cijeniti i razumjeti. Motivacija jako malo ovisi o našim godinama, boji kože ili rasi, ona je unutarnja snaga koja leži u nama i u pozadini je svih ljudskih uspjeha i postignuća.



## **1.1. PREDMET I SVRHA RADA**

Predmet i svrha ovog rada je spoznaja da su ljudi, njihov razvoj, motivacija i zadovoljstvo glavno oruđe konkurentske sposobnosti i prednosti na vrlo konkurentskom tržištu. Ljudski kapital je najvrjednija imovina te zadovoljstvo i motivacija zaposlenika kao pojedinca vodi ka poboljšanju poslovanja poduzeća, a time i rasta nacionalnog gospodarstva općenito. Specifično je to što poduzeća ne posjeduju svoje ljude kao kapital, već samo iznajmljuju njihove usluge. Sveobuhvatan sustav motivacije uključuje veći broj materijalnih i nematerijalnih oblika nagrađivanja, čime se postiže viša razina motivacije zaposlenika. Uz pretpostavku da je taj motivacijski sustav i pravedan.

Objasnit ćemo raznolikost motivacijskih teorija, strategije materijalne i nematerijalne motivacije, njihovu prilagodljivost vremenu te kako utječu na motivaciju ljudi. U svijetu rastuće potražnje i očekivanja, naša najsnažnija potreba i motiv je poboljšati sebe. Motivacija je nešto što svi žele, ali nisu sasvim sigurni kako to postići. Primjer materijalne i nematerijalne motivacije u praksi navodi se Zagrebačka banka d.d. Vidjet ćemo na koji način vodeća Banka u Hrvatskoj brine o zajednici, zaposlenicima i klijentima jer biti vodeća banka ne znači samo imati najveći tržišni udio, najveći broj klijenata, te inovativne i kvalitetne proizvode. To podrazumijeva i svijest o vlastitoj odgovornosti i utjecaju na cjelokupnu društvenu zajednicu te senzibiliziranost za potrebe zajednice.

## **1.2. CILJ RADA**

Cilj ovog rada je istaknuti da su ljudi neprocjenjivi resurs koje poduzeće ima te da je najvažniji zadatak menadžmenta motivacija zaposlenika. Taj zadatak se sastoji od sposobnosti komuniciranja, poticanja, hrabrenja, informiranja i pravednog nagrađivanja. Pod pojmom nagrađivanja, ne misli se samo na novac. Postoje razni oblici nagrađivanja koji ispunjavaju zaposlenike. Nekima je to skraćeno radno vrijeme, javna pohvala, mogućnost uživanja u slobodnim danima sa svojom obitelji i još mnogo toga što ćemo moći vidjeti u nastavku rada. Cilj rada leži u objašnjenju vrijednosti i načina kako podići zadovoljstvo i moral zaposlenika, maksimizirati produktivnost poduzeća, odnosno kako pronalaziti nove načine motiviranja. Zaposlenici ulaze u posao kao bistri, inteligentni, energični, voljni postati dio tima kako bi dali svoj doprinos. S vremenom se izgubi motivacijski duh i to je problem s kojim se susreću velika i mala poduzeća. Motivacija je unutarnji glas koji nas pokreće, pruža nam mogućnost da nepovoljne situacije i prepreke preokrenemo u svoju korist, bez pretjeranoga gubljenja vremena i živaca. Cilj rada je prikazati tehnike i strategije kako u ljudima zadržati optimizam, povjerenje, pozitivan stav te motivaciju. Upravo, to su ti osjećaji koji nestrpljivo čekaju da ih netko ponovo u nama oživi.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE MOTIVACIJE

Pojedinci bi rekli da žele biti više motivirani. Menadžeri i vođe žele zaposliti motiviranu osobu. Štoviše, zahtjevi poslodavaca još su veći - osoba koju traže trebala bi biti samomotivirana.

„Motivacija i snaga usko su povezane kategorije pa se može reći da u motiviranoj osobi postoji snaga.“ (Denny, 2000: 15)

„Motivacija je nepresušni izvor novih uspjeha i spoznaja, jednom započet ciklus nikad ne prestaje.“ (Obradović i sur., 2015: 194)

„Motivacija je unutarnji nagon koji potiče pojedinca da se ponaša na način koji osigurava ostvarivanje njegovih ciljeva, dakle zadovoljavanje njegovih potreba. Motivacija usmjerava ljudsko ponašanje, dok nedostatak motivacije objašnjava zašto pojedinci ne čine ono što bi trebali ili to ne čine dovoljno dobro, zašto su odsutni s posla ili zašto odlaze iz organizacije.“ (Tudor i sur., 2012: 12)

Prema riječima autora (Rheinberg, 2004: 13), motivacija se može definirati kao „stanje u kojemu čovjeka nešto privlači i veže, odnosno stanje u kojem čovjek nečemu teži, kao i stanje napetosti i aktivnosti.“

„To je poriv koji određuje, održava i usmjerava ponašanje čovjeka. Motivacija proistječe iz uočenih odnosa između ponašanja i ispunjenja vrijednosti i/ili potreba. U svakom čovjeku postoji neki energetski potencijal koji pokreće motivacija, održava akciju kad je jednom pokrenuta i usmjerava je prema zadovoljavanju nekih potreba/vrijednosti.“ (Vajić, 1994: 138)

„U motivaciji je sadržan cjelokupan motivacijski proces, od javljanja potreba pa sve do postizanja određenog cilja.,, (Ćamilović i Vujić 2007: 191)

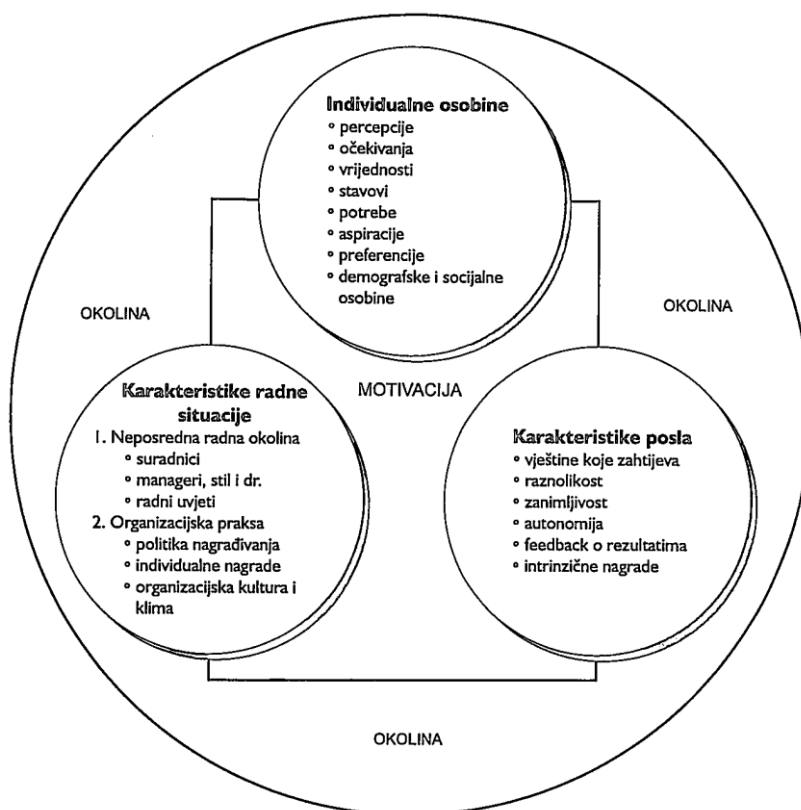
Danas je dominantni problem pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad. Više nisu toliko u pitanju ljudske mogućnosti i znanja, jer su nesumnjivo golemi, koliko motiviranje i poticanje konstruktivne primjene tih mogućnosti u funkciji ostvarenja organizacijskih ciljeva i razvoja.

„Sami menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihova posla naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način. Sve se više ističe da je uspješan menadžment organizacija + motivacija. Temeljna zadaća menadžmenta postaje učiniti ljude sposobnima za zajednički život i uspješan rad, postići da njihova snaga bude djelotvorna, a njihove slabosti nevažne. To je zapravo bit organizacije, i to je razlogom zašto je management onaj kritičan i odlučujući činitelj.“ (Bahtijarević Šiber, 1999: 556)

Prema autorici (Bahtijarević Šiber, 1999: 557), „u trilijadi individualnih faktora koji određuju ponašanje i uspješnost pojedinca (znanja i vještine - sposobnosti - motivacija) motivacija je onaj segment individualnog ponašanja koji je najosjetljiviji, najfluidniji i najpodložniji djelovanju mnoštva razolikih faktora unutarnje i vanjske okoline.“ Zato je ona odgovorna za promjene u entuzijazmu, zalaganjima, intenzitetu radnog ponašanja i ukupne uspješnosti.

Motivacija se, kao ni druge psihološke varijable, ne može neposredno mjeriti. O njoj se zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se ponašanjem postižu.

U kontekstu organizacije motivacija se može promatrati s dva aspekta. „S aspekta pojedinca motivacija je interno stanje koje vodi ostvarenju cilja. Motivacija zaposlenih nije samo ekonomski, psihološki i sociološki problem rada i ponašanja na radu, nego predstavlja ponašanje usmjereno prema nekom cilju, a to je zadovoljenje potreba. S aspekta menadžera motivacija je aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju. Zapravo se radi o motiviranju. Oba aspekta imaju važno zajedničko značenje: motivacija je ulaganje napora da se postignu rezultati. Dakle, motivacija je proces iniciranja i usmjeravanje napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva.“ (Isto, 1999: 558)



Slika 1. Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima  
Izvor: Bahtijarević Šiber, 1999: 558

Vidi se da na motivaciju djeluje čitav niz faktora, a svi oni djeluju kroz pojedinca i preko njega, utječući na njegove percepcije, vrijednosti, potrebe i druga obilježja. Važan opći okvir je šira okolina, društveno - ekonomski razvoj, opći materijalni standard, sustav vrijednosti i slično. Oni djeluju na materijalne i nematerijalne aspiracije, individualne preferencije glede poželjnih nagrada i individualnog ponašanja i valoriziranje ostvarenog.

Dvije su glavne skupine teorija koje se razlikuju po viđenju bitnih osnova i uzroka ponašanja. To su sadržajne i procesne teorije motivacije.

### **3. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE**

„Sadržajne teorije motivacije usmjerene su na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način.“ (Bahtijarević Šiber, 1999: 559)

Marušić (2006) govori da navedene teorije odgovaraju na ključna pitanja: zašto se ljudi ponašaju ovako ili onako? Je li razlog plaća? Uvjeti rada? Okolina? Koji su čimbenici najznačajniji a koji manje značajni?

„Sadržajne teorije orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad.“ (Buble, 2000)

Kako navodi autorica (Bahtijarević Šiber, 1999: 559), „ključni koncept u objašnjenju ljudskog ponašanja u tim je teorijama koncept potreba, dok su ponašanje i ciljevi kojima je usmjereno, osnova za zaključivanje o potrebama. Te su teorije usmjerene na to da objasne zašto ljudi neke faktore žele, kao što su plaća, napredovanje, sigurnost posla i slično, a druge izbjegavaju, odnosno, zašto nešto jest cilj i koje ciljeve ljudi žele ostvariti. U skupinu sadržajnih teorija motivacije spadaju Maslowljeva, Alderferova, Herzbergova, McClellandova, Atkinsonova i Minerova.“

#### **3.1. TEORIJA HIJERARHIJE POTREBA**

Teorija motivacije, koju je razvio Abraham Maslow, imala je nesumnjivo najveći utjecaj na misao i istraživanje u ponašanju ljudi u organizaciji. Nije pretjerano reći da je još uvijek najpopularnija i najpoznatija teorija motivacije. Razloge toj popularnosti treba nesumnjivo tražiti u njezinoj jednostavnosti i pionirskoj ulozi u razmatranju toga kompleksnog fenomena.

Prema autorici (Bahtijarević Šiber, 1999: 560), temeljna je za tu teoriju pretpostavka o relativnoj nadmoći potreba organiziranih u hijerarhijsku strukturu. „To znači da je pojavljivanje neke potrebe obično uvjetovano prethodnim zadovoljenjem neke druge važnije potrebe te da se nijedna potreba ili želja ne mogu promatrati izolirano jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljenja ili nezadovoljenja drugih potreba.“



*Slika 2. Maslowljeva hijerarhija potreba*  
Izvor: Buble, 2000: 495

Fiziološke potrebe su početna točka teorije motivacije. To su esencijalne potrebe za hranom, vodom, zrakom i krovom nad glavom. Nezadovoljene fiziološke potrebe potiskuju sve ostale potrebe, kako bi se dalo prostora zadovoljenju tih primarnih potreba.

Prema autoru (Marušić, 1995: 274), „tek zadovoljenje jedne grupe potreba inicira zadovoljenje potreba iz slijedeće grupe. Ovo bi prevedeno značilo da prvo moramo rješavati plaću, pa uvjete rada, onda međuljudske odnose, potom školovanje, napredovanje, prihvaćanje od kolega radi zadovoljenja potrebe za samopoštovanjem, i na kraju odgovornost, rukovođenje kao potvrdu sposobnosti.“

„Potrebe za sigurnošću uključuje potrebe za sigurnošću i stabilnošću, te odsutnost patnje, prijetnje i bolesti. Potrebe za ljubavlju su potrebe za prijateljstvom, ljubavi i pripadanju.“ (Buble, 2000: 495)

Prema autorici (Bahtijarević Šiber, 1999: 562), „svaka kategorija obuhvaća nizove specifičnijih potreba koje se zadovoljavaju kroz različite faktore. Dok egzistencijalne potrebe koje Maslow inače naziva fiziološkim, potrebe za sigurnošću i socijalne potrebe, često naznačene kao primarne potrebe povezane sa socijalnom egzistencijom čovjeka i odnosa s drugim ljudima, ne treba posebno razmatrati, nužno je dati nekoliko napomena uz preostale dvije kategorije jer se one ponekad različito tumače.

Potrebe poštovanja i socijalnog statusa uključuju potrebe dostojanstva, samopoštovanja, priznanja sposobnosti i stručnosti, kao i sve one potrebe koje su usmjerene na osiguranje određenog poštovanja i socijalnog statusa u sredini kojoj čovjek djeluje.“

Potrebe samoaktualizacije, koje Maslow objašnjava konstatacijom da čovjek mora biti ono što može biti odnose se na potrebu realizacije vlastitih potencijala i razvoja.

Ukratko, individualno ponašanje motivira potrebu koja je najvažnija u određenom trenutku. Kako ljudsko ponašanje nije nikad motivirano samo jednom potrebom nego istodobno s više raznolikih potreba i u funkciji je realizacije više osobnih ciljeva. Općenito uzevši, mi svjesno čeznemo za onim što razumno možemo dostići.

### **3.2. TEORIJA TROSTUPANJSKE HIJERARHIJE**

Kompleksniji i razrađeniji pogled i alternativu Maslowljevoj teoriji daje Alderfer, koji razvija trostupanjku hijerarhiju potreba. U toj koncepciji temeljne elemente u motiviranju čine tri kategorije potreba: potrebe egzistencije, povezanosti te rasta i razvoja.

Egzistencijalne potrebe uključuju različite oblike materijalnih i fizioloških želja. Kako navodi autorica (Bahtijarević Šiber, 1999: 566), „tu spadaju fiziološke potrebe i faktori koji su u funkciji njihova zadovoljenja kao što su plaća, ostali materijalni dobici i beneficije, fizički uvjeti rada i slično. Kako egzistencijalne potrebe nisu beskonačne, pojedinac ima određenu percepciju njihova zadovoljenja koju smatra dovoljnom, a koja je uvjetovana individualno i društveno. Potrebe povezanosti koje se šire mogu označiti kao socijalne potrebe, uključuju sve faktore vezane uz odnose s osobama relevantnim za pojedinca (obitelj, suradnici, menadžeri, prijatelji itd.).“

Kaže Marušić (2006) da nije čudo da se pojedinci sa sličnim mišljenjem ili vjerovanjem drže skupa. Ovo posebno vrijedi u slučaju kada stvari ne stoje bas najbolje, kako se kaže, briga voli društvo!

Potrebe rasta i razvoja uključuju sve potrebe koje su u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja pojedinca na sebe i okolinu. Rezultat njihova zadovoljenja je čovjekov osjećaj cjelovitosti i punoće. Autor (Buble, 2000), ukazuje na činjenicu što se osoba više razvija, to njezine potrebe razvoja postaju veće. Što se manje razvija, odnosno što ima manje mogućnosti primjene sposobnosti i individualnih mogućnosti, ona to više želi, preusmjeravajući svoje želje u drugom smjeru.

Autorica (Bahtijarević Šiber, 1999: 568), tvrdi da „ta teorija upozorava menadžere da su želje pa time i ponašanje zaposlenih funkcija i zadovoljenja i frustracije njihovih potreba. Stalno inzistiranje na materijalnim činiteljima može biti rezultat frustracije i nemogućnosti zadovoljavanja potreba rasta i razvoja, odnosno posljedica obavljanja rutinskih poslova ispod individualnih mogućnosti.

### 3.3. TEORIJA MOTIVACIJE POSTIGNUĆA

Iako je ta teorija vezana za rad skupine autora, poznata je po dva autora koji su je dalje razvijali: McClellandu i Atkinsonu, posebice McClellandu.

Autorica (Bahtijarević Šiber, 1999: 568) ukazuje da „u usporedbi s prethodno razmatranim teorijama taj se pristup motivaciji razlikuje u nekoliko bitnih dimenzija. Usmjeren je prvenstveno na motivaciju za rad. Potreba za postignućem definirana je kao individualna predispozicija da se teži za uspjehom. To je prilično trajna osobina ličnosti.“

Potrebe i motivi koje teorija motivacije za postignućem uzima za osnovu ponašanja su stečeni i rezultat su učenja i socijalizacije u društvu što znači da odgojem i obrazovanjem možemo utjecati na njih.

Ljudi usmjereni na visoko postignuće nisu kockari; oni ne vole slučajan uspjeh. Autori (Robbins i Judge, 2009: 192) tvrde da „umjesto prepuštanja ishoda slučaju ili akcijama drugih, oni preferiraju izazov rada na problemu i prihvaćanje osobne odgovornosti za uspjeh ili neuspjeh. I što je važno, takvi ljudi izbjegavaju zadatke koje percipiraju kao vrlo lake ili vrlo teške. Oni preferiraju umjereno teške zadatke.“

U kasnijoj razradi McClelland objašnjava bitne motive: moć i potrebu za povezivanjem.

„Potreba za moći je želja da se djeluje i utječe na druge, te da ih se kontrolira. Osobe s visokom potrebom za moći vole zapovijedati, preferiraju natjecateljske i na status orijentirane situacije, i obično su više zaokupljene prestižem i stjecanjem utjecaja nad drugima nego svojim postignućem.“ (Robbins i Judge, 2009: 192)

Treća potreba koji je McClelland izdvojio je potreba za povezivanjem. „Istraživači su najmanje pozornosti posvetili toj potrebi. Osobe s visokom potrebom za povezivanjem traže prijateljstvo, preferiraju kooperativne situacije u odnosu na natjecateljske, i žele odnose koje karakterizira visok stupanj uzajamnog razumijevanja.“ (Isto, 2009: 193)

Ova teorija ističe ljudsku potrebu za uspjehom što rezultira djelovanjem dviju sila, prva je želja za uspjehom, a druga želja da se izbjegne neuspjeh. Ako je zadatak teži, veća je vjerojatnost neuspjeha ali je i veća draž uspjeha. Pojednostavljeni prikaz ove teorije prikazan je u formuli.

$$M = f \left[ \begin{array}{c} \text{motiv} \\ \text{postignuća} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} \text{poticaji} \\ \text{postignuća} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} \text{očekivanje da izvršenje} \\ \text{zadatka vodi uspjehu} \end{array} \right]$$

*Slika 3. Formula teorije motivacije postignuća*  
Izvor: Bahtijarević Šiber, 1999: 570

U formuli su prikazani elementi 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).

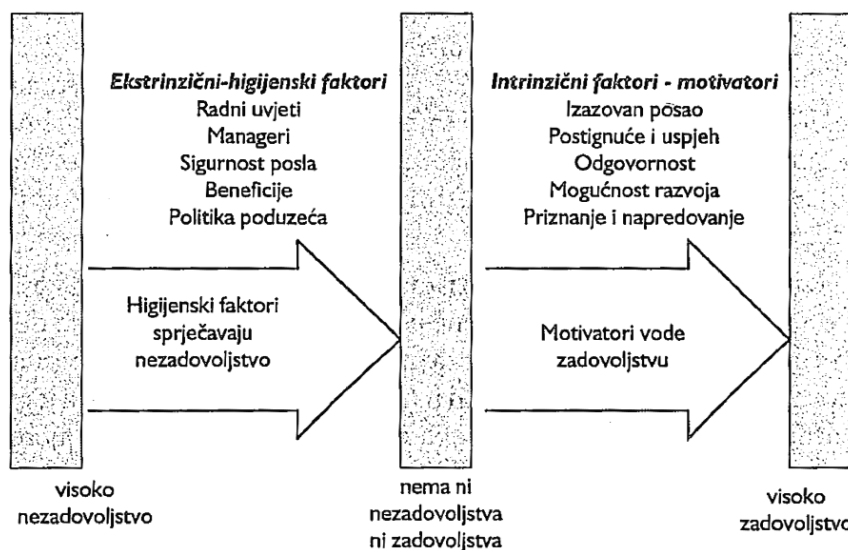
### 3.4. DVOFAKTORSKA TEORIJA MOTIVACIJE

Dok su prethodne teorije bile usmjerene na potrebe ljudi, (Buble, 2000: 497) govori da se „dvofaktoriska teorija motivacije, koju je razvio Herzberg, temelji se na radnoj situaciji i kvalifikaciji faktora za rad. Pritom se klasifikacija faktora za rad temelji na mjerenju zadovoljstva radom.“

Prema autorici (Bahtijarević Šiber, 1999: 574), „ta teorija sadrži dvije različite dimenzije, odnosno aspekte. Prvi, temeljni dio modela, jest teorija radnog ponašanja konceptualizirana kao dvofaktoriska teorija motivacije. Drugi aspekt je orijentiran na bihevioralne konzekvence obogaćenja posla i programe preoblikovanje rada. U osnovi su toga modela motivacije 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: ekstrinzičnih ili higijenskih i intrinzičnih ili motivatora.“



Slika 4. Herzbergova dvofaktorska teorija

Izvor: Bahtijarević Šiber, 1999: 575

Slika prikazuje da oba faktora predstavljaju različite pojave koje nisu u međusobnoj vezi. „Intrinzični faktori imaju karakter motivatora, što znači da oni vode većem zadovoljstvu radom, a time i većem radnom angažmanu. Prema tome, izazovan posao, postignuće i uspjeh, odgovornost, itd., sve su to faktori koji neposredno utječu na zadovoljstvo u radu i radno ponašanje, a time i na proizvodnost rada.“ (Buble, 2000: 498)

Prema Vujiću (2004), izostanak ovih faktora ne stvara nezadovoljstvo već izostanak zadovoljstva na radu. Zbog toga ovi faktori su vrlo važni za motivaciju zaposlenika.



„Ekstrinzični faktori imaju karakter higijenika - oni sprječavaju nezadovoljstvo radom, ali sami ne utječu na veći radni angažman. To znači da dobri međuljudski odnosi, visoka plaća, itd. nisu faktori motivacije, odnosno ne utječu na zadovoljstvo radom i veći radni angažman, već samo otklanjaju i sprječavaju nezadovoljstvo.,, (Buble, 2000: 498)

### 3.5. TEORIJA MOTIVACIJE ULOGA

John Miner razvija specifičan pristup motivaciji temeljen na potrebama te na pretpostavci specifične motivacijske strukture različitih tipova poslova, odnosno uloga.

Autorica (Bahtijarević Šiber, 1999: 578) naglašava kako „Miner razvija različite motivacijske teorije koje objašnjavaju motivaciju različitih uloga u organizaciji koje pak pretpostavljaju različite motivacijske strukture potreba. Jednostavnije, ponašanje menadžera, stručnjaka i poduzetnika treba objašnjavati različitom motivacijskom strukturom i, kako ističe, različitim teorijama motivacije od kojih svaka odgovara specifičnom organizacijskom i profesionalnom kontekstu.“

*Tablica 1. Minerova teorija motivacije uloga*

Izvor: Bahtijarević Šiber, 1999: 578

MOTIVACIJSKA STRUKTURA RAZLIČITIH ULOGA ILI POSLOVA	
<b>Managerska motivacija</b> (hijerarhijskih uloga)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Pozitivan stav prema autoritetu</li> <li>◦ Potreba za natjecanjem</li> <li>◦ Potreba za moći</li> <li>◦ Potreba za potvrđivanjem (afirmacijom)</li> <li>◦ Potreba za različitim, diferenciranim statusom</li> <li>◦ Želja da se odgovorno obavljaju rutinske managerske dužnosti</li> </ul>
<b>Profesionalna motivacija</b> (stručnjaka)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Potreba za učenjem</li> <li>◦ Potreba neovisnog rada i djelovanja</li> <li>◦ Potreba za stjecanjem statusa</li> <li>◦ Potreba pomaganja drugima</li> <li>◦ Identifikacija s profesijom (temeljena na vrijednostima)</li> </ul>
<b>Poduzetnička motivacija</b> (zadataka)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Potreba za postignućem</li> <li>◦ Potreba izbjegavanja rizika</li> <li>◦ Potreba »feedbacka«</li> <li>◦ Potreba za uvođenjem inovativnih rješenja</li> <li>◦ Potreba anticipiranja budućih mogućnosti (planiranja)</li> </ul>

Važnost ove teorije je u tome što je ukazala na različite motive za one zaposlenike koji imaju ključnu ulogu u poduzeću.

Uloga određuje motivaciju što znači da je poduzetnička motivacija određena njegovom ulogom da uvodi inovativna rješenja, izbjegava rizik, ulaže u znanje i vještine. Menadžerska motivacija je određena ugovorom s poduzetnikom, dok je stručnjakova motivacija vezana uz razvoj znanja, uz želju da radi nezavisno te da klijentu pomogne najviše što može.

## **4. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE**

Procesne teorije motivacije prema autoru (Buble, 2000: 500), polaze od toga da „potrebe ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije, pa stoga u analizu uključuju i druge faktore, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Te teorije nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama, pa im odakle i naziv.“

„U procesnim teorijama motivacije najznačajnije su Vroomov kognitivni model, Porter-Lawlerov model, koji bi se mogli označiti jednostavno kao PIO modeli (privlačnost – instrumentalnost – očekivanje), te Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.“ (Bahtijarević Šiber, 1999: 581)

### **4.1. KOGNITIVNI MODEL MOTIVACIJE**

„Vroom proizlazi od toga da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor između različitih alternativa ponašanja. Pri tom izboru on procjenjuje efekte i značenja koje ti efekti imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative. Stoga je za Vrooma glavni problem u tome da se utvrdi zašto se pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji odlučio za jednu a odbio drugu alternativu.,, (Buble, 2000: 500)

U traženju tog odgovora Vroom uvodi koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti.

Kako navodi autorica (Bahtijarević Šiber, 1999: 582), „koncept valencije (privlačnosti) odnosi se na privlačnost i važnost koju različiti ishodi ili motivacijski faktori imaju za pojedinca. Dakle, u situaciji izbora- veća plaća ili kreativniji i zanimljiviji posao za istu ili čak manju plaću, vjerojatno ćemo izabrati drugo.“

„Koncept očekivanja objašnjava izbor neke alternative očekivanjem pojedinca da tim izborom može ostvariti željene ciljeve. To znači da su očekivanja pojedinca važan motivacijski faktor koji ga pokreće na postignuće. Ako npr. pojedinac očekuje da će boljim radom ostvariti i bolji status u radu, tada će on i bolje raditi.

Koncept instrumentalnosti objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata (npr. visokog radnog učinka i plaće). To znači da za pojedinca nije samo važno značenje efekta izabrane alternative, niti pak vjerojatnost da će time ostvariti željeni cilj, već je za njega značajna i veza između tog cilja i uloženog napora.“ (Buble, 2000: 500)

#### 4.2. TEORIJA PRAVIČNOSTI U SOCIJALNOJ RAZMJENI (ADAMSOVA TEORIJA NEJEDNAKOSTI)

Adams istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju pojedinac doživljava u radnoj situaciji. Kako navodi autor (Buble, 2000: 502), „Adams polazi od koncepta u kojemu promatra odnos pojedinca i organizacije kao specifični odnos razmjene. Na jednoj strani pojedinac ulaže svoja znanja, iskustvo, energiju i drugo, a na drugoj strani za to on od organizacije dobiva različite kompenzacije (plaća, beneficije i dr.). U toj je razmjeni stalno prisutna mogućnost nejednakosti koju može osjećati samo jedna ili pak obje strane. Upravo osjećaj te nejednakosti Adams smatra osnovnim pokretačem u socijalnim situacijama. Stoga on smatra potrebnim da se utvrde:

(1) uvjeti i mehanizmi generiranja percepcije nejednakosti i (2) metode rješavanja tih nejednakosti. Generiranje percepcije nejednakosti ostvaruje se na dva načina:

(1) Usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije (outputa-O) i onoga što daje (inputa-I)

$$\frac{O}{I} = 1$$

Čim je koeficijent razmjene veći ili manji od 1, ostvaruje se nejednakost razmjene. U prvom je slučaju ona u korist pojedinca a šteti organizaciji a u drugome slučaju obrnuto.

(2) Usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije za ono što joj daje u odnosu na druge u radnoj sredini.

$$\frac{O_o}{I_o} = \frac{O_1}{I_1}$$

Čim ne postoji jednakost ovih odnosa, postoji nejednakost razmjene koju pojedinac osjeća na svoju štetu kada drugi dobivaju relativno više od njega.“

Prema riječima autora (Robbins i Judge, 2009: 206), „istraživanja su pokazala da i muškarci i žene preferiraju usporedbe s istim spolom. Istraživanja također pokazuju da su žene za isti posao obično plaćene manje od muškaraca, i za iste poslove očekuju nižu plaću nego muškarci. Stoga će žena koja kao referentnu osobu izabere drugu ženu obično izračunati niži standard za usporedbu. To nas dovodi do zaključka da će zaposlenici na poslovima u kojima ne dominira jedan spol češće izabrati suprotni spol za usporedbu nego oni koji rade na poslovima u kojima dominiraju ili muškarci ili žene. To sugerira također da, ako žene i toleriraju nižu plaću, to može biti zbog standarda koje koriste za usporedbu. Dakako, stereotipi poslodavca o ženama (primjerice, mišljenje da su žene manje predane organizaciji, ili da su „ženski poslovi" manje vrijedni) također mogu pridonijeti raskoraku u plaćama.“

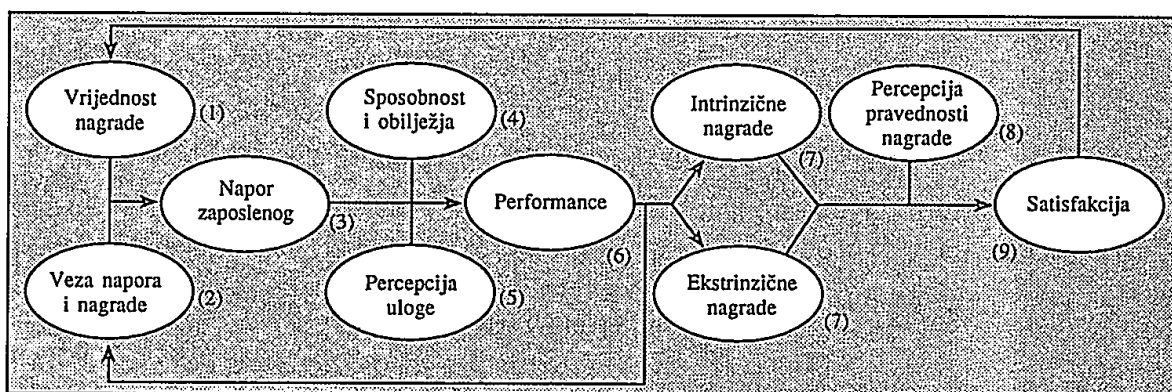
Prema teoriji jednakosti, kako navode autori (Robbins i Judge, 2009: 204), „kada zaposlenik smatra da postoji nepravda, može se predvidjeti da će izabrati jednu od šest mogućnosti:

- (1) Promijeniti svoj ulog (primjerice, prestati ulagati toliko truda)
- (2) Promijeniti svoj rezultat (primjerice, osobe koje su plaćene prema komadu proizvoda, mogu povećati svoju plaću proizvodeći veću količinu manje kvalitetnih jedinica)
- (3) skriviti percepciju samoga sebe (primjerice, „Mislio sam da radim umjereno brzo, no sad vidim da se puno više trudim od ostalih.“)
- (4) Iskriviti percepciju drugih (primjerice, „Mikeov posao nije tako privlačan kao što sam prije mislio.“)
- (5) Izabrati drugu referentnu osobu (primjerice, „Možda ne zarađujem toliko koliko moj šogor, ali sigurno mi je puno bolje nego što je bilo mom ocu kad je bio mojih godina.“)
- (6) Napustiti područje (primjerice, dati ostavku).“

Menadžeri moraju biti sposobni stalno pratiti signale svojih zaposlenika, osobito negativne koji impliciraju nezadovoljstvo ljudi. Otvorena komunikacija i izražavanje eventualnog nezadovoljstva može otkloniti mnoge radne probleme i pozitivno djelovati na radnu motivaciju.

#### 4.3. INTEGRATIVNI PROCESNI MODEL MOTIVACIJE (PORTER-LAWLEROW MODEL OČEKIVANJA)

Porter i Lawler smatraju da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i izvršavanja radnih procesa, pa stoga Vroomov model proširuju dodatnim faktorima. Ti faktori pored onih standardnih u procesnim modelima (nagrade, njihova vrijednost i pravednost) uključuju one kao što su sposobnosti i karakteristike pojedinaca, percepcije uloga i zadovoljstvo. Koncept ovog modela prikazan je na slici:



Slika 5. Porter/Lawlerov model očekivanja  
Izvor: Buble, 2000: 501

Kako se i vidi na prethodnoj slici, njihov model karakterizira 9 varijabli.

„Vrijednost nagrade (1) i percepcija nagrade za uloženi napor (2) rezultira u naporu pojedinca (3) kojega će on učiniti da bi ostvario tu nagradu. Međutim, njegov učinak (6) nije samo rezultat napora (3) već je zavisin i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca (4) te o

njegovoj percepciji uloge (5) koju ima u radnom procesu. Rezultat učinka (6) su intrinzične i ekstrinzične nagrade (7) koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada (8) rezultiraju zadovoljstvom(9)., (Buble, 2000: 501)

Od individualnih osobina najvažnije je samopouzdanje. Ljudi s nižim samopouzdanjem općenito lošije procjenjuju svoje sposobnosti. Kod takvih ljudi ostvarenje cilja i dobivanje nagrade ne rezultiraju zadovoljstvom.

## **5. SUVREMENE STRATEGIJE MOTIVIRANJA**

Motiviranje i nagrađivanje ima presudnu ulogu u razvoju ljudskih potencijala i ostvarivanju organizacijskih ciljeva, povećanju zadovoljstva i kvalitete radnog života. Nemotivirani djelatnici nisu zainteresirani za radnu uspješnost i spremni su otići iz organizacije. Upravo su zbog toga razvijene raznolike strategije koje se koriste za podizanje motivacije za rad.

Sve više se pridaje pažnje zadovoljstvu zaposlenika. Motivacija za rad zaposlenih može se rezimirati kroz potrebu izgradnje i primjene odgovarajućeg motivacijskog sustava i novih motivacijskih programa.

### **5.1. MOTIVACIJA JE ČESTO VEZANA UZ KULTURU**

Maslowljeva teorija potreba tvrdi da se ljudi kreću s razine fizioloških potreba i zatim se postupno uzdižu po hijerarhiji ovim redoslijedom: fiziološke potrebe, sigurnost, poštovanje i samoostvarivanje. Navodeći riječi autora (Robbins i Judge, 2009: 212), „ta je hijerarhija je usklađena s američkom kulturom. U zemljama poput Japana, Grčke i Meksika, s jakim karakteristikama izbjegavanja neizvjesnosti, potrebe za sigurnošću bile bi na vrhu hijerarhije. Zemlje koje visoko rangiraju na karakteristici njegovanja života – Danska, Švedska, Norveška, Nizozemska i Finska- imale bi socijalne potrebe na vrhu.“

„Podaci iz kolektivističkih kultura, osobito iz bivših socijalističkih zemalja Srednje i Istočne Europe, sugeriraju da zaposlenici očekuju da nagrade odražavaju i njihove individualne potrebe kao i njihovu performansu. U skladu s nasljeđem komunizma, zaposlenici iskazuju stav da imaju stečena prava na nagrade - to jest, oni očekuju rezultate veće od svojih uloga.

U istraživanju provedenom među poslijediplomskim studentima u Sjedinjenim Američkim Državama stavili su „zanimljiv posao“ na prvo mjesto između radnih ciljeva. Taj je faktor bio rangiran na drugom ili trećem mjestu u Japanu, Nizozemskoj i Njemačkoj.“ (Robbins i Judge, 2009: 213)

Internetski portal „Net.hr“ objavio je istraživanje ICERTIAS-a, međunarodne, politički neovisne organizacije sa sjedištem u Zürichu, Švicarska. Cilj ICERTIAS – QUDAL istraživanja tržišta rada 2019. godine bio je saznati što je za hrvatske građane kvalitetno radno mjesto i kako hrvatski građani percipiraju kvalitetan posao – ovisno o vrsti vlasništva tvrtke, veličini tvrtke, plaći, vrsti posla i dr.

Iz rezultata istraživanja doznaje se, da bi većina hrvatskih građana najradije radila za privatne tvrtke – i to prije svega za one u većinskom hrvatskom vlasništvu. Preferirana tvrtka za rad bila bi srednje veličine (51 – 500 zaposlenih).

Prema mišljenju ispitanika, za većinu građana Hrvatske idealna plaća iznosi 7000 kuna neto, a na radnom mjestu im je najvažnija dobra plaća, zatim mogućnost napredovanja, zanimljiv posao te u konačnici niska razina stresa.

Odgovor na pitanje: „Koja je, prema vašem mišljenju, idealna (realna) plaća za vas u Hrvatskoj“, svaki peti ispitanik (20%) odabrao je odgovor: „7000 kuna neto.“

Kada je riječ o prihvatljivoj razini stresa i plaće, na pitanje: „Kakav biste posao najradije odabrali?“, najveći broj ispitanika – čak 54,6% odabrao je odgovor: „Minimalan stres, optimalna količina posla i prosječna plaća“; 34,8% ispitanika odabralo je odgovor: „Znatniji stres, izazovan posao i iznadprosječna plaća“; 4,6% odabralo je odgovor: „Nimalo stresa, iznimno malo rada i ispodprosječna plaća.“

Na pitanje: „Što vam je najvažnije na radnom mjestu?“ najveći broj ispitanika odabire ponuđen odgovor: „Dobra plaća“, njih 26,0%; zatim 17,2% glasa za: „Mogućnost napredovanja“; 13,5% ispitanika odabire: „Zanimljiv posao“; 9,9% ispitanika odabire: „Niska razina stresa“; 7,3% ispitanika smatra da je na radnom mjestu najvažnija stavka „Dobre kolege“; 5,7% odabire odgovor: „Dobar direktno nadređeni šef“; 3,7% ispitanika odlučilo se za „Ugodan prostor za rad“; 3,7% ispitanika za: „Da radim odgovoran posao“; 2,0% ispitanika za „Dobri tehnološki radni uvjeti“; 2,0% ispitanika za: „Mogućnost dodatne edukacije“ te 1,0% ispitanika smatra kao najvažniju stavku na radnom mjestu: „Da radim posao koji nije odgovoran“.<sup>1</sup>

## 5.2. MOTIVACIJSKI SUSTAV

Motivacijski sustav, prema autorici (Bahtijarević Šiber, 1999), čini sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku situaciju radi motiviranja ljudi.

Najvažniji zadatak menadžera i funkcije ljudskih potencijala u svezi s motivacijom za rad zaposlenih može se rezimirati kroz zahtjev i potrebu kreiranja, izgradnje i primjene odgovarajućeg i sveobuhvatnog motivacijskog sustava.



Slika 6. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava  
Izvor: Bahtijarević Šiber, 1999: 602

<sup>1</sup><https://net.hr/danas/hrvatska/konacno-je-sve-jasno-hrvati-otkrili-gdje-bi-najradije-radili-i-koja-im-je-idealna-placa-ali-jedna-stvar-im-mora-bit-na-minimalnoj-razini/> -pregled 17.09.2019

Kvalitetan motivacijski sustav mora osigurati četiri vrste ponašanja. Mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u organizaciji, mora osigurati da zaposleni kvalitetno izvršavaju preuzete zadatke te postižu očekivane rezultate, mora poticati kreativnost te osigurati identifikaciju zaposlenih s organizacijom i zainteresiranost za ostvarivanje osobnih ciljeva.

Prema riječima autora (Tudor i sur., 2012: 24), „nesumnjivo je da organizacije danas, da bi opstale i razvijale se u izrazito konkurentskim i turbulentnim uvjetima, moraju postizati istodobno više raznolikih ciljeva (visoku proizvodnost i rentabilnost, stalne inovacije, kvalitetu, orijentaciju na potrošače, donositi visokokvalitetne odluke i stalno jačati konkurentne prednosti kroz razvoj zaposlenih).“

### **5.3. EMPOWERMENT I NOVI MOTIVACIJSKI PROGRAMI**

Osnaživanjem zaposlenika raste motivacija jer ljudi unapređuju svoju učinkovitost i pomoću svoje kreativnosti kvalitetnije obavljaju zadatke.

Osnaživanje (empowerment) – „osnaživanje je opći pojam koji opisuje organizacijske aranžmane koji zaposlenicima daju veću autonomiju i odgovornost za donošenje odluka.“ (Obradović i sur., 2015: 194)

Empowerment treba razlikovati od delegiranja. Empowerment je pravo sudjelovanja u odlučivanju zasnovano na procesnim i mrežnim strukturama koje se temelje na timovima i timskom radu gdje se hijerarhije bitno smanjuju.<sup>2</sup>

Porastom moći zaposlenika raste motivacija za izvršavanje zadataka jer ljudi unapređuju svoju vlastitu efektivnost, biraju kako izvršiti zadatak i koristiti svoju kreativnost. Stoga autor (Buble, 2000), napominje da se empowerment često definira kao čin oslobađanja ljudske energije.

Začetak empowermenta pronalaze se u istraživanjima koja su provodili profesor Elton Mayo i profesor Rensis Likert, a ona su pokazala da se produktivnost povećava razmjerno usmjerenosti na osoblje. Autori (Obradović i sur., 2015: 194), zaključuju „kako su motivatori uspješnijeg rada pokazivanje interesa nadređenih za ljude, aktivno slušanje sugestija i konstruktivnih prigovora, potpora nadređenoga u radu, sloboda iznošenja vlastitih zamisli, a output svega je motivirani djelatnik koji pridonosi organizacijskoj izvrsnosti. Čovjek posjeduje prirodnu želju za istraživanjem svojih mogućnosti i promicanjem osobnih granica. Otkrivanje vlastitih potencijala izuzetan je motivator.“

Četiri ključna elementa omogućavaju zaposlenima slobodnije djelovanje u izvršenju svojih zadataka, a to su: informacija, znanje, moć i nagrade.

Neovisno o pozitivnim aspektima mnogi se menadžeri boje osnažiti zaposlenike jer misle da će izgubiti moć koju su godinama gradili.

---

<sup>2</sup> Unizd.hr [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_18.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf) - pregled 06.08.2019.



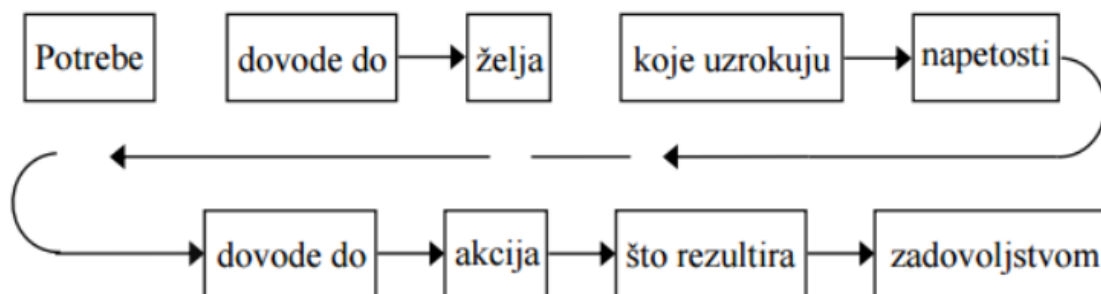
Iz ova četiri elementa, kako navodi autor (Buble, 2000: 514), „razvijena su i četiri pravila koja vrijede za ona poduzeća koja primjenjuju koncept empowermenta, a to su:

(1) Zaposleni dobivaju informacije o performansama poduzeća. U poduzećima u kojima su zaposleni potpuno opunomoćeni nijedna informacija nije tajna. Tako npr. svaki zaposlenik ima pristup svim financijskim informacijama uključivši i plaće direktora.

(2) Zaposleni imaju znanja i vještina da doprinose ciljevima poduzeća. Poduzeća koriste programe obuke kako bi pomogla zaposlenima da pridobiju znanja i vještine koje su im potrebne u doprinosu performansama poduzeća.

(3) Zaposleni imaju moć da samostalno odlučuju. Zaposlenici imaju ovlasti da direktno utječu na radne procedure i organizacijske performanse, često pomoću ciklusa kvalitete ili samoupravnih radnih timova.

(4) Zaposleni su nagrađeni na temelju performanci poduzeća. Organizacije koje opunomoćuju radnike često nagrade povezuju s rezultatima poduzeća.“



Slika 7. Lančani slijed elemenata motivacije  
Izvor: Jurina, 2011: 111

Zaposlenike treba poticati, hrabriti i pokazivati pozitivan stav prema njihovom razmišljanju, odlukama te spremnosti za preuzimanje odgovornosti i rizika. Rađat će se želje i potrebe koje će se odraziti na čovjekovu psihu tvoreći emocionalnu i voljnu komponentu koje će ga poticati na akciju; i tek data će doći do zadovoljstva.

Ljudi bi se trebali tretirati kao izvor snaga, a ne kao trošak koji bi trebalo minimizirati. Zaposlenici su najvrjedniji resurs i treba ih motivirati. Oni vole pohvale, priznanja, status, žele da ih se uvažava; tada su spremni prihvatiti odgovornost kada shvate kako oni i poduzeće u kojoj rade teže zajedničkim ciljevima.

## 6. MATERIJALNE I NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVACIJE

Dosadašnji koncepti motivacijskih sustava, motivacijskih tehnika i strategija postaju nedovoljno fleksibilni, pa je potrebno razvijati i uvoditi nove, koji će svojom svestranošću dovesti do visoke motiviranosti i zadovoljstva zaposlenika, a time istodobno i ostvariti uspješno poslovanje.

„Nagrade i priznanja najbolji su način da se zaposleni podrži i da mu se ukaže na njegov kvalitetan učinak u radu, a samim tim mu se omogućava da bude zadovoljan sobom i rezultatima koje ostvaruje. Što je plaća viša, zaposlenici su zadovoljniji poslom. Istraživanja su pokazala da je percipirana pravednost sistema nagrađivanja čak važniji faktor od visine plaće.“ (Noe, i sur., 2006: 431)

### 6.1. MATERIJALNE KOMPENZACIJE I STIMULACIJE

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.

S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja „dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija: (1)izravni financijski dobitci koje pojedinac dobiva u "novcu", i „na ruke“ i (2) neizravni materijalni dobitci koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika i koje ne dobivaju u plaći ili uopće u obliku novca.“ (Bahtijarević Šiber, 1999: 614)

Tablica 2. *Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih*

Izvor: Bahtijarević Šiber, 1999: 614

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	pojedinac	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ plaća</li> <li>◦ bonusi i poticaji</li> <li>◦ naknade za inovacije i poboljšice</li> <li>◦ naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>◦ ostali poticaji (bonus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ stipendije i školarine</li> <li>◦ studijska putovanja</li> <li>◦ specijalizacije</li> <li>◦ plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>◦ automobil kompanije</li> <li>◦ managerske beneficije</li> </ul>
	poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>◦ udio u profitu</li> <li>◦ udio u vlasništvu (distribucija dionica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ mirovinsko osiguranje</li> <li>◦ zdravstvena zaštita</li> <li>◦ životno i druga osiguranja</li> <li>◦ naknade za nezaposlenost</li> <li>◦ obrazovanje</li> <li>◦ godišnji odmori</li> <li>◦ »božićnica« i drugo</li> <li>◦ skrb o djeci i starima i dr.</li> </ul>

U prvu kategoriju spada sustav plaća i drugih materijalnih poticaja, odnosno bonusa vezanih s individualnim ili grupnim radom pa se i s individualnog i s organizacijskog aspekta percipiraju kao izravne nagrade za rad.

Prema mišljenju autora (Petar i Vrhovski, 2004), pohvala godi, smiješak godi, pljesak godi, ali povišica i bonusi gode najviše. Ne samo zato što je to stvaran materijalni izraz nečijeg odličnog radnog učinka, ne samo zato što je mjerljiv u kunama, nego zato što de ne može vječno živjeti na smiješku, pohvalama i pljesku.

U drugu kategoriju spada čitav niz materijalnih beneficija koje se stječu samim zapošljavanjem u određenom poduzeću, koje su s individualnog gledišta nenovčane prirode. Navodeći riječi autorice (Bahtijarević Šiber, 1999), tu spadaju zdravstveno i mirovinsko, prehrana, stipendije, slobodni dani, fleksibilno radno vrijeme itd.

Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.<sup>3</sup>

Autori (Petar i Vrhovski, 2004), savjetuju menadžere ukoliko imaju kvalitetne zaposlenike, ako oni svoj posao obavljaju doista kvalitetno, treba im pokazati koliko znače. Treba pokazati da to poduzeću nešto znači, jer uspjeh poduzeća gradi se na uspješnosti ljudi koji u njoj rade i na uspješnosti njihovih menadžera da ih stimuliraju da rade još bolje kako bi ostali najbolji, da ih nagrade kada su najbolji i da koriste te nagrade kao strategiju pomoću koje će te najbolje zadržati u tvrtki. Povećanje plaće nije jedina strategija, ali jest osnovna materijalna strategija pomoću koje će se zadržati najbolji, koji su radili najbolje!

### **6.1.1. PLAĆA KAO OBLIK MATERIJALNOG NAGRAĐIVANJA**

Materijalne nagrade izražene općim pojmom plaće najkonkretniji su oblik priznanja nečijeg rada i uspjeha. 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,

---

<sup>3</sup> Poslovniforum.hr [http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp) - pregled: 02.08.2019.

(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.<sup>4</sup>

Pitanje je kako nagraditi i poticati dobar rad i razlikovati uspješne od manje uspješnih ili neuspješnih djelatnika? Kako poticati i nagraditi posebne doprinose, vještina i znanja na rješavanju problema, podizanju kreativnosti, fleksibilnosti i doprinos izvan propisanih radnih obveza i postavljenih standarda?

Kao odgovor na ta pitanja, autorica (Bahtijarević Šiber, 1999: 616) navodi da se „u organizacijama razrađuju i primjenjuju različiti sustavi izravnog stimuliranja i kompenziranja rada:

(1) sustav plaća i stimuliranja uspješnog obavljanja posla, (2) sustav individualnih nagrada i bonusa za posebne doprinose, (3) jednokratni, posebni bonusi i programi stimulacije, (4) sustavi bonusa i sudjelovanja zaposlenih u rezultatima i uspješnosti organizacijskih jedinica i poduzeća.“

Prema riječima autora (Miljković i Rijavec, 2007: 69), „mišljenja o važnosti novca za motivaciju vrlo su podijeljena. S jedne su strane oni koji tvrde kako nikakav novac ne može biti zamjena za izazovan posao, mogućnost napredovanja i samorazvoja. Nasuprot tome je stav kako je sve to lijepo, ali - novac je važan. Kad je novac doista važan? Novac je važan kada ga nema. Jednom kad ga čovjek ima dovoljno da zadovolji svoje potrebe, novac gubi na značaju. Naravno, posebno je pitanje kolike su čije potrebe. Ako nekome trebaju tri automobila i dvije kuće, duže će biti motiviran novcem nego netko kome je dovoljan mali stan i polovni auto. Novac je dobar motivator kad čovjek njime može promijeniti svoj životni stil. Npr. netko radi dva posla kako bi mogao otplaćivati kredit za veći stan. Također, novac motivira kad je povezan s učinkom. Zbog toga u mnogim poduzećima postoji tzv. osnovna plaća i njezin varijabilni dio koji ovisi o rezultatima.“

Ukupne materijalne kompenzacije koje pojedinci dobivaju za svoj rad trebale bi uključivati različite vrste materijalnih nagrada.

Tri su razloga za to, naglašavaju niže navedeni autori:

„(1) Na taj se način kompenziraju različite vrste doprinosa pojedinca organizaciji. Tako su osnovna plaća i automobil kompanije kompenzacije za radni učinak pojedinca, naknade za rad na projektima priznanje za osmišljavanje organizacijskih projekata, a udio u profitu posljedica doprinosa pojedinca uspjehu cjelokupne organizacije.

(2) Na taj se način zadovoljavaju raznolike ljudske potrebe. Beneficije se osmišljavaju kako bi zadovoljavale vrlo raznolike potrebe zaposlenika, od potrebe za zdravstvenim uslugama, preko

---

<sup>4</sup> Poslovniforum.hr [http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp) -pregled: 02.08.2019.

potrebe za rekreacijom i zdravljem. Tako ovisno o životnom ciklusu obitelji u kojem se nalaze, zaposlenici s mladim obiteljima odabiru npr. subvencionirane stambene kredite i skrb o djeci, dok su zaposlenici starije životne dobi, zainteresiraniji su za dopunsko zdravstveno osiguranje i socijalne aktivnosti.

(3) I zapravo najvažnije, raznolik sustav nagrađivanja šalje jasnu poruku zaposlenicima o važnosti njihova rada i doprinosima. Time se dokazuje da se njihov rad poštuje i cijeni.“ (Tudor i sur., 2012: 20)

Posebno su stimulativne one materijalne kompenzacije koje su vezane uz uspješnost grupe.

### **6.1.2. GRUPNI POTICAJNI SUSTAVI KAO OBLIK MATERIJALNOG NAGRAĐIVANJA**

U poduzećima se sve više primjenjuje praksa različitih oblika financijskog sudjelovanja zaposlenika u pozitivnim poslovnim rezultatima. I samo poduzeće ako nudi nešto što ne nudi nitko drugi, time se uspinje na vodeću poziciju po atraktivnosti.

Iz tog razloga se razvijaju novi oblici i sustavi nagrađivanja:

(1) udio zaposlenih u dobitku (gainsfaring)- „riječ je o specifičnom sudjelovanju zaposlenih u financijskim rezultatima odnosno dobitcima i uspješnost cjelokupne organizacije.“ (Tudor i sur., 2012: 20)

Zahvaljujući strategiji grupnog nagrađivanja, povećava se buduća efikasnost nagrađenih, navode (Petar i Vrhovski, 2004: 193), „jer znaju da njihovi nadređeni pravilno valoriziraju njihove uspjehe. Problemi vezani uz kvalitetu poslovanja (reklamacije na proizvod ili uslugu) u pravilu se smanjuju. Inovativnost i kreativnost postaju imperativ. I svi rade dobro jer znaju da se njihovi rezultati cijene i da će za njihovo ostvarivanje biti adekvatno nagrađeni.“

(2) udio u profitu (profit-sharing) – „kojim poslodavac plaća zaposlenima, kao dodatak na normalnu plaću, posebne svote u obliku novca ili dionica, ovisno o dobiti koju poduzeće ostvaruje.“ (Obradović i sur., 2015: 244)

To je također strategija grupnog nagrađivanja, ali je razlika u tome što bi tada na temelju rezultata odjela (ali i na temelju rezultata koje je ostvarila cjelokupna tvrtka) dio ostvarenog profita bio podijeljen svim zaposlenicima. Autori (Petar i Vrhovski, 2004: 193), navode da „korištenjem te vrste strategije materijalnog nagrađivanja tvrtka bi u psihološkom smislu kod svojih zaposlenika ostvarila izuzetan osjećaj pripadnosti i osjećaj snažne identifikacije s poduzećem i ljudima koji u njoj rade.

Obje strategije izravno su financijskog karaktera. Jedina je razlika u tome što se u prvom slučaju novčane nagrade isplaćuju jednom mjesečno kao vrsta varijabilnog dodatka na plaću, a u slučaju distribucije dijela profita ta isplata obično je jednom ili dva puta godišnje.“

(3) udio u vlasništvu.

Tu se javlja ideja pretvaranja najboljih zaposlenika u male dioničare.

Stock sharing, odnosno stjecanje dionica na temelju ostvarenog profita, odličan je način pomoću kojeg sama poduzeće jača povezanost interesa i potiče svojevrsno preklapanje vlastitih interesa i interesa svojih zaposlenika. Samom činjenicom da zaposlenici kao nagradu dobivaju određeni mali broj dionica zapravo sudjeluju u vlasničkoj strukturi. Istina, na simboličan, ali vrlo poticajan način. Dakle, zaposlenik će neminovno poduzeće u kojem radi početi još intenzivnije doživljavati kao svoje vlasništvo, iako takva vrsta dioničarstva uglavnom bitno ne mijenja upravljačku strukturu poduzeća. (Petar i Vrhovski, 2004)

Dioničarstvo zaposlenih najčešće ne znači i njihovu kontrolu poslovanja, navodi (Bahtijarević Šiber, 1999).

### 6.1.3. NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE-BENEFICIJE

Beneficije su različite pogodnosti kojima se nastoje zadovoljiti potrebe zaposlenih. Prema autoru (Buble, 2000: 455), „neke od njih se distribuiraju na temelju pozicije u poduzeću i radnog mjesta. Najčešće beneficije su pružanje zdravstvenih usluga, organizirani prijevoz na posao, životno osiguranje zaposlenika, jubilarne nagrade, vrtići unutar poduzeća, pokloni za djecu zaposlenika, itd. „

Tablica 3. Vrste beneficija

Izvor: Bahtijarević Šiber, 1999: 653

VRSTE BENEFICIJA		
Beneficije sigurnosti i zdravlja	Beneficije slobodnog vremena	Usluge zaposlenicima
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mirovinsko osiguranje</li> <li>• zdravstveno osiguranje</li> <li>• životno osiguranje</li> <li>• osiguranje i naknade u slučaju profesionalnih oboljenja, nesreća i sl.</li> <li>• bolovanja</li> <li>• socijalna sigurnost</li> <li>• osiguranje i naknade u slučaju nezaposlenosti</li> <li>• otpremnine i dr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odmori</li> <li>• praznici</li> <li>• opravdani izostanci</li> <li>• plaćeni dopusti</li> <li>• žalbeni postupci i pregovaranje</li> <li>• plaćeno vrijeme tijekom stručnog usavršavanja i obrazovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomoć i stipendije za školovanje</li> <li>• krediti zaposlenima</li> <li>• usluge prehrane</li> <li>• automobil kompanije</li> <li>• profesionalna odjeća</li> <li>• pravne usluge</li> <li>• programi štednje</li> <li>• prijevoz i parkiranje</li> <li>• skrb za djecu i starije</li> <li>• različite nagrade za službu, staž i druge prigode</li> <li>• programi rekreacije i zdravlja</li> <li>• socijalne aktivnosti</li> <li>• troškovi preseljenja i transfera</li> <li>• diskontna kupovina proizvoda poduzeća</li> <li>• prodaja otpisane opreme</li> <li>• bonusi i pokloni za blagdane</li> <li>• savjetovanje i različite stručne usluge</li> <li>• neplaćeni dopusti zbog obiteljskih razloga i dr.</li> </ul>

Slika nam prikazuje da imamo tri grupacije beneficija koje se dijele na zakonski propisane i dobrovoljne. Autor (Galetić, 2015) navodi da među zakonski regulirane beneficije najčešće spadaju zdravstveno, mirovinsko, socijalno osiguranje i naknada za vrijeme nezaposlenosti.

Tu su još otpremnine, životno osiguranje itd. Beneficije koje mi koristimo u svoje slobodno vrijeme su vrlo individualne. Odmore, praznike te programe rekreacije i zdravlja provodimo sa svojim najdražima kako bi napunili baterije za nadolazeće situacije u radnoj okolini.

„Dobrovoljne beneficije su potreba organizacije da boljim zadovoljenjem potreba svojih zaposlenih i brigom o njima privuku u zadrže kvalitetne ljude.“ (Bahtijarević Šiber, 1999: 653)

Autori upućuju (Petar i Vrhovski, 2004) da beneficije koje su „iznad zakonskog minimuma“ danas su normalna praksa u normalnim poduzećima. Upravo ta vrsta beneficija, za razliku od onih zakonom propisanih, najbolji su način pomoću kojeg će se u poduzeće privući najbolji zaposlenici i u njoj se zadržati. Oni postaju dio strategije ozbiljnih i kvalitetnih tvrtki koje žele zadržati svoj ugled, a istodobno su jedno od najefikasnijih oružja u borbi protiv konkurencije.

Koje su to dobrovoljne beneficije koje poduzeće ne mora, ali može dati svojim zaposlenicima? Prema (Petar i Vrhovski, 2004), to su različite vrste stipendija za dodatno usavršavanje i obrazovanje stručnjaka. Najčešće se zaposlenici potpisivanjem ugovora o stipendiranju ujedno obvezuju da nakon završenog usavršavanja ostaju raditi u poduzeću još barem nekoliko godina. Druga stvar koju poduzeće može dati svojim zaposlenicima su povoljne mogućnosti kreditiranja. Tu vrstu beneficije uglavnom imaju poslenici banaka. Zaposlenicima treba također omogućiti sudjelovanje na seminarima, konferencijama, znanstvenim skupovima. Treba im dopustiti da ostanu u procesu cjeloživotnog učenja i omogućiti im da budu i ostanu najbolji.

Može se zaključiti da su kvaliteta i količina beneficija koje poslodavci nude svojim zaposlenicima kompleksno područje koje se s vremenom mijenja i prilagođava. Na taj način beneficije čine zaposlenike zadovoljnima te mogu na bolji i lakši način utjecati na brojne aspekte njihovih života. Ipak, u brojnim poduzećima beneficije još uvijek nisu zaživjele kao pravilo, odnosno poslodavci ih nude zaposlenicima samo zato jer to svi poslodavci čine. Uglavnom, poslodavci jako dobro znaju zašto to rade i uvijek je bitno da je to njima dugoročno isplativo; da na neki način i oni imaju koristi.

## **6.2. NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVACIJE**

Sve vrste materijalnog nagrađivanja koje smo netom nabrojali danas su nužnost. Neke su zakonski propisane, a neke nisu. Sve one uglavnom zadovoljavaju one egzistencijalne i materijalne potrebe. Međutim, postoje i strategije čijim korištenjem tvrtka može postići nešto drukčiju vrstu učinka kod svojih zaposlenika.

U svrhu obuhvatnijeg motiviranja zaposlenih primjenjuju se različite nematerijalne strategije koje zadovoljavaju potrebe višeg reda (socijalne potrebe, fleksibilno radno vrijeme, priznanje, razvoj karijere).

Autori (Petar i Vrhovski, 2004) navode da su one više od plaće, više od beneficija. To su prvom redu potrebe za osobnim i profesionalnim razvojem, potrebe za potvrđivanjem stručnosti, sposobnosti i dobro obavljenog posla, potrebe za uvažavanjem od sredine u kojoj rade, a tu su i potrebe za samoostvarenjem, potrebe za samopoštovanjem i potrebe za dostizanjem određenog statusa.

Motivacija će biti to veća što čovjek može zadovoljiti više svojih raznolikih potreba. Nematerijalne strategije služe kao potpora financijskim motivatorima, a služe za obogaćivanje posla i radne okoline. Njih obilježava i to što „ne koštaju ništa“.

### 6.2.1. POSAO I OBLIKOVANJE POSLA

„Oblikovanje posla je proces kojim se utvrđuje sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu kako bi se postigli organizacijski ciljevi i zadovoljile individualne potrebe njegovih izvršitelja.“ (Bahtijarević Šiber, 1999: 669)

Cilj oblikovanja posla je posao učiniti svrhovitim i zanimljivim kako bi zaposlenici svojim učinkom činili poduzeće konkurentnijem. Zaposlenike motivira sam posao, odnosno način na koji je on oblikovan.

Tri su osnovna načina kako se posao može bolje oblikovati su: rotacija posla, proširivanje posla i obogaćivanje posla.

(1) Rotacija posla je premještanje zaposlenika s posla na posao kako bi se izbjegli zamor i dosada koje uzrokuje specijalizacija. Prema riječima autora (Tudor i sur., 2012: 22), „specijalizaciju uvode mnoge organizacije kako bi povećale produktivnost, no ne razmišljaju o tome da je ona dugoročno izvor nezadovoljstva i smanjene produktivnosti.“ Rotacija se može obavljati tako da tijekom radnog dana zaposlenik radi nekoliko sati na jednom poslu, zatim prelazi na drugi na kojemu također radi nekoliko sati, pa na treći...

(Bahtijarević Šiber, 1999: 672) smatra da „ova metoda postaje sastavni dio multi specijaliziranih fleksibilnih radnika koji mogu obavljati sve poslove u grupi.“

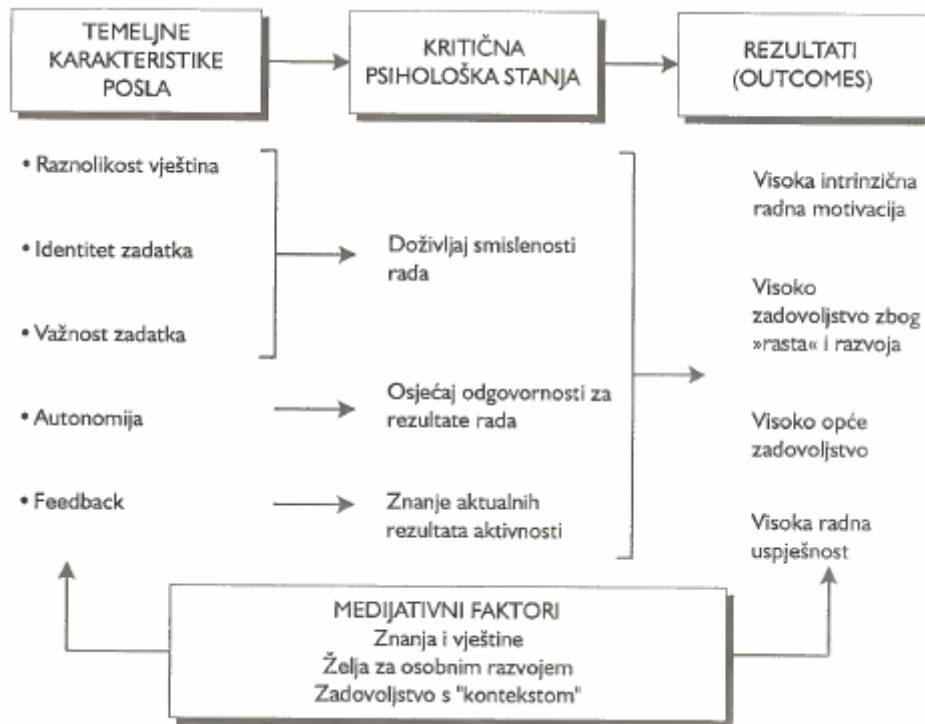
(2) Proširivanje posla je prema autoru (Buble, 2000: 507), „opcija oblikovanja posla koja označava porast djelokruga posla, odnosno broj različitih operacija potrebnih na poslu i pad frekventnosti ciklusa ponavljanja. Proširenje posla povećava raznolikost povećanjem broja zadataka koje pojedinac obavlja.“ To je horizontalno proširivanje posla. Tim pristupom zaposlenik obavlja zadatke za koje su potrebe slične vještine, on zapravo ne razvija dodatne vještine i ne preuzima više odgovornosti. (Bahtijarević Šiber, 1999) smatra da bi menadžeri trebali koristiti vertikalno proširivanje posla i zaposlenicima dodijeliti nove odgovornosti kako bi se smanjili njihovi negativni demotivirajući učinci i otklonila dosada.

(3) Obogaćivanje posla je dodavanje postojećem poslu novih, odgovornijih i izazovnijih zadataka, odnosno davanje pojedincu većeg autoriteta i kontrole nad onim što radi.

„Obogaćivanjem posla radnom se mjestu ne dodaju samo nove aktivnosti već, što je još mnogo važnije, povećavaju mu se ovlasti i odgovornosti, a to je u izravnoj vezi s povećanjem dubine radnog mjesta.“, napominje autor (Sikavica, 2011: 598)

U tu svrhu, zaposleniku se mogu dodijeliti novi ili složeniji zadaci, posebne zadaće koje će mu omogućiti da postane ekspert ili pak dodatne odgovornosti u sklopu istih poslova.





Slika 8: Model motivacijskog potencijala posla  
Izvor: Bahtijarević Šiber, 1999: 673

Kako se vidi na slici, autorica (Bahtijarević Šiber, 1999: 673,) navodi da „ključne dimenzije posla povezane s njegovim motivacijskim potencijalom jesu:

Raznolikost vještina — odnosi se na stupanj u kojem posao iziskuje upotrebu različitih vještina u obavljanju raznolikih aktivnosti i zadataka koje obuhvaća.

Identitet i cjelovitost zadatka —stupanj je u kojemu posao zahtijeva izvršenje cjelovitog zadatka čiji se rezultati mogu identificirati i pratiti.

Važnost zadatka — označava stupanj u kojem zadatak utječe na druge ljude unutar organizacije ili izvan nje i grupnu i organizacijsku uspješnost.

Autonomija — to je stupanj u kojemu posao pruža slobodu, nezavisnost i diskrecijsko pravo odlučivanja u planiranju i načinu obavljanja posla.

Feedback — označava stupanj u kojem izvršavanje radnih aktivnosti koje zahtijeva posao pruža pojedincima izravne i jasne informacije o njihovim rezultatima i uspješnosti.“

## **6.2.2. ZADACI MENADŽMENTA U MOTIVIRANJU LJUDI**

Menadžeri su ključni u izgradnji organizacijske kulture koja promiče i potiče dobre međuljudske odnose.

Ako zaposlenici nemaju povjerenja u menadžment, nemoguće je uspostaviti jasan sistem nagrađivanja.

Loš šef jedan je od najčešće navođenih razloga odlaska iz organizacije. Drugim riječima, na motiviranost podređenih značajno utječe stil vođenja nadređenog, pri čemu se u dobu znanja sve više preferira demokratski, participativni stil vođenja.

Navodeći riječi autora (Petar i Vrhovski, 2004: 143), „ljudi su skloni slijediti one koji su najbolji. Kako da najbolji zaposlenici neke tvrtke budu i ostanu najbolji ako im je šef prosječan? Kako da i dalje budu radnim mjestom i položajem podređeni osobi koja ima lošije rezultate od njihovih? Nije li to paradoksalno? Kod takvih zaposlenika sigurno će se javiti frustracija i određena doza revolta koji će vrlo vjerojatno nakon određenog vremena kulminirati u konfliktnu situaciju.

Menadžment treba formirati timove najboljih ljudi i omogućite im da rade zajedno Ljudima koji su sposobni, kada se nađu u poticajnoj sredini, među osobama koje su također stručnjaci i imaju neka određena specifična znanja, ne treba nikakvog dodatnog poticaja da briljiraju.“

Skupina autora (Tudor i sur., 2012: 24), navode „dvije suvremene tehnike menadžmenta koje obilježava prethodno navedeno i sve češće su prisutne u organizacijama kao strategije motivacije: upravljanje pomoću ciljeva i ovlašćivanje.

(1) Upravljanje pomoću ciljeva (engl. management by objectives- MBO) je tehnika planiranja pri kojoj u planiranju sudjeluju i nadređeni i podređeni, što rezultira većom kvalitetom ciljeva kao i većom posvećenošću od strane podređenih njihovom ostvarivanju.

Taj pristup zamjenjuje vanjsku kontrolu snažnijom, efikasnijom i preciznijom kontrolom iznutra, samokontrolom.

(2) Ovlašćivanje je uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka ne samo kako bi se donosile kvalitetnije odluke, već kako bi zaposlenici bili motiviraniji i zainteresiraniji za vlastite ali i ukupne organizacijske rezultate.“

## **6.2.3. VAŽNOST POVROTNE INFORMACIJE (FEEDBACK), POHVALE I KRITIKE**

Znanje ljudi o tome kako dobro rade, koliko je njihov rad važan i rezultira u dobrim (ili lošim) rezultatima vrlo je važan faktor motivacije. Može se reći da je poznavanje rezultata vlastitog rada jedan od najmoćnijih i najdjelotvornijih motivacijskih poticaja.

Dakle, povratna informacija može biti pozitivna ili negativna, odnosno u obliku konstruktivne kritike. No pažnja, konstruktivan feedback nije kritika osobe, nego se usmjerava na aktivnost.

Svrha konstruktivnog feedbacka jest poticanje poboljšanja u izvedbi gdje je to moguće; u odnos se stavlja očekivano i postignuto.<sup>5</sup>

Davanje negativne povratne informacije o radu iziskuje veliko menadžersko umijeće da bi i ona bila u funkciji povećanja motivacije, a ne demotiviranja. Njezina svrha nije kritika ili samo upućivanje na pogreške, nego poboljšanje i motiviranje za bolji rad.

Za usmjeravanje ponašanja same pohvale nisu dovoljne. Kako navode autori (Miljković i Rijavec, 2007), ljudi moraju znati što su napravili dobro, ali i što su napravili loše i zašto je to loše. Isto tako, kad bi se davale samo pohvale vrlo vjerojatno je da ljudi u to ne bi vjerovali. Mislili bi da je u pitanju laskanje ili da se iza njihovih leđa govore negativne stvari o njima. Većini menadžera teško je kada trebaju ljudima reći da nešto nisu dobro napravili. Pravilo koje može pomoći: Ako osoba učini nešto što je loše, treba izreći kritiku što je moguće prije. Tako je najefikasnija.

„Pozitivna povratna informacija veliki je motivacijski element i značajno je koristiti pohvalu uvijek kada se za to javi prilika jer pohvala ne košta ništa, a zaposleniku znači puno. Jedan od oblika javne pohvale je i odabir zaposlenika godine, mjeseca.“ (Obradović i sur., 2015: 238 )

Prema (Miljković i Rijavec, 2007: 89), „treba voditi računa i o tome da pohvale nisu podjednako značajne za sve tipove zaposlenih. Najviše koristi od njih imaju pojedinci koji su tek počeli raditi neki posao, nesigurni su ili nemotivirani. Njima je potrebno vaše usmjeravanje. Zaposlenima koji su visoko stručni, sigurni u sebe i motivirani pohvale nisu toliko potrebne, što ne znači da ih ne možete povremeno davati.“

Povratne informacije o radu trebaju biti trajni oblik komuniciranja menadžera i njihovih suradnika kako bi se povećala mogućnost organizacije za stvaranjem još povoljnijih uvjeta za rad na obostrano zadovoljstvo.

#### **6.2.4. FLEKSIBILNI OBLICI RADNOG VREMENA**

Fleksibilni odlici radnog vremena usmjereni su na usklađivanje osobnih i radnih potreba te povećanje osjećaja kontrole nad vlastitim radom i životom. Autori (Obradović i sur., 2015: 237), ukazuju da „najčešće u praksi se primjenjuje model u kojem je predviđeno neko ključno radno vrijeme kada moraju biti prisutni svi zaposleni a ostatak radnog vremena zaposlenici sami organiziraju. Važno je samo da se odradi tjedno radno vrijeme koje iznosi 40 sati.

Neki poslodavci još uvijek gledaju negativno na fleksibilno radno vrijeme jer imaju osjećaj kako je fizička prisutnost na radnom mjestu značajniji element od mentalne prisutnosti, ali važno je uzeti u obzir specifičnost posla. Fleksibilno radno vrijeme dodatna je motivacija zaposlenika jer omogućava prilagodbu osobnih potreba onim profesionalnim što u konačnici daje puno veći output.“

---

<sup>5</sup> Mojposao.net <http://www.moj-posao.net/Vijest/60267/Feedback-putevi-informacije/6/#ixzz4k56WHI84> - pregled: 02.08.2019.

(Petar i Vrhovski, 2004) daju za primjer portira ili čistačicu koji ne bi mogli imati klizno radno vrijeme a nezgodno je i kada se direktor pojavi na poslu prije svoga pomoćnika. Ali moraju se spomenuti koristi koji donosi fleksibilno radno vrijeme. Zaposlenici koji sebi mogu organizirati posao i koji vole malo duže odspavati, doći će na posao krajem zadanog intervala, a otići s posla kasnije od ostalih. Oni pak koji imaju obveze u poslijepodnevnim satima mogu doći u 8 sati i otići već u 16 sati. Svaki zaposlenik može svoje radno vrijeme prilagoditi svojem životnom ritmu i privatnim obvezama. Kliznim radnim vremenom i dalje se poštuje pravilo osmosatnog radnog dana, odnosno 40- satnog radnog tjedna, ali se isto tako, povećava zadovoljstvo i fleksibilnost, a smanjuje apsentizam i izostanci s posla.

Primjerice, neke tvrtke koje su imale problema s noćnim satima rada koje zaposleni u pravilu ne vole, uvođenjem fleksibilnoga radnog vremena taj su problem riješile mnogo bolje i lakše. Neki su poslodavci uvjereni da na taj način povećavaju svoju sposobnost konkuriranja na tržištu rada i privlačenja kvalitetnih ljudi.

### **6.3. DRUGI ALTERNATIVNI OBLICI RADNOG VREMENA**

Ljudi žele radom zadovoljiti više raznolikih potreba, potrebe koje nisu financijske i egzistencijalne. Različitim oblicima radnog vremena zaposlenici mogu sami organizirati svoje vrijeme provedeno na poslu.

#### **6.3.1. SKRAĆENI RADNI TJEDAN**

Nova mogućnost koju poduzeća pružaju svojim zaposlenicima u svrhu povećanja motivacije je skraćeni, odnosno „sažeti radni tjedan u kojemu se predviđeni radni sati mogu odraditi u četiri dana po deset sati ili čak u tri radna dana. Mnogi zaposlenici preferiraju dnevno raditi duže kako bi imali više slobodnih dana. Također, zaposlenici su na dobitku jer se smanjuju troškovi prijevoza na posao i imaju slobodne dane koje mogu koristiti za slobodne aktivnosti i putovanja. Kao nedostatak navodi se mogućnost premorenosti i općenito problem umora tijekom dugo satnoga radnog dana.“ (Bahtijarević Šiber, 1999: 702)

Ljudima je previše 24-satnog digitalnog načina života. Shvaćaju da im mentalno zdravlje pati zbog toga što su u današnjem virtualnom svijetu konstantno „u vezi“ s poslom.

Čak i u Japanu vlada potiče poduzeća da zaposlenicima omoguće ostanak kod kuće ponedjeljkom ujutro, premda su svi ostali prijedlozi kojima se u toj radoholičarskoj zemlji zaposlenike pokušalo uvjeriti da „malo posustanu“ kada je o poslu riječ, imali loš ishod.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Tportal.hr <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/sve-vise-tvrtki-uvodi-cetverodnevni-radni-tjedan-a-zanimljivo-je-tko-su-njegovi-najveci-zagovornici-foto-20181218> -pregled 02.09.2019

### **6.3.2. RAD KOD KUĆE**

Ono što se prije nekoliko godina činilo nemogućim danas jednostavno omogućavaju softveri pomoću kojih se prati i provjerava koliko je zaposlenik dugo radio i što je napravio.

Prije svega, statistike i trendovi za rad od kuće u neprestanom su pozitivnom gibanju, odnosno sve više ljudi radi od kuće, na ovaj ili onaj način. Prema nekim predviđanjima, do 2020. godine gotovo polovica svih zaposlenika mogla bi umjesto u uredu raditi od kuće, i to ako ne za stalno, onda barem povremeno. Promjene na tržištu rada, smjena generacija i stvaranje drugačijih životnih i radnih navika samo su neki od općenitih razloga koji uzrokuju da sve više ljudi radi u vlastitom domu. Ipak, treba naglasiti da je ovakav oblik rada moguć prije svega zbog tehnološkog napretka – tehnologija danas omogućuje da većinu uredskih poslova jednako kvalitetno, ako ne i kvalitetnije, obavljamo od kuće bez potrebe za fizičkim odlaskom u ured. Danas se zapravo sva potrebna uredska oprema može svesti na računalo povezano s internetom. Sve ostalo je ionako manje-više suvišno: police s dugačkim redovima spisa, uredski papiri, telefaks, fizička komunikacija s klijentima, pa čak i fiksna telefonska linija, danas su anakronizam jednog prohujalog vremena jer se sve digitalizira i seli online.<sup>7</sup>

Mora se voditi računa da se ne mogu (ne smiju) organizirati i realizirati poslovi koji su opasni i štetni za zdravlje radnika jer se u tom slučaju ne može vršiti adekvatna kontrola.<sup>8</sup>

Potencijalne dobre strane rada kod kuće, s gledišta poslodavca, uključuju veću proizvodnost, manju fluktuaciju radnika, te smanjene troškove poslovanja. Autori (Robbins i Judge, 2009: 234) ukazuju da je „glavni nedostatak manji izravni nadzor nad zaposlenicima. S gledišta zaposlenika, rad kod kuće nudi znatno više fleksibilnosti. No, i to ima svoju cijenu. Zaposlenicima koji imaju izraženu potrebu za socijalnom interakcijom može se pojačati osjećaj izolacije. Također, zaposlenici koji nisu za svojim stolovima, koji ne dolaze na sastanke i ne sudjeluju u neformalnim interakcijama na poslu mogu biti u nepovoljnom položaju kada se radi o povišicama i promaknućima.“

### **6.3.3. UVJETOVANO SLOBODNO VRIJEME**

To je program, kako nam ukazuje autorica (Bahtijarević Šiber, 1999: 703), „koji se također provodi u mnoštvu organizacija stvarajući mogućnost, ponajprije onima koji rade proizvodne, često jednostavne, repetitivne i rutinske poslove da ih obave u kraćem vremenu. Oni koji odrade sav svoj posao (primjerice, za šest sati) mogu ići kući. Ono je moguće tamo gdje su precizno utvrđeni dnevni standardi ili norme rada.“

---

<sup>7</sup> Internetske usluge <https://internetske-usluge.com/20-razloga-rad-od-kuce/> pregled 06.08.2019

<sup>8</sup> Burza.com.hr <https://burza.com.hr/portal/rad-kod-kuce/11664> – pregled 06.08.2019.

Poduzeća koja primjenjuju takve programe redovito postavljaju visoke standarde koji uključuju i standarde kvalitete, a ne samo kvantitete. Poduzeća koja se služe takvim programima kažu da su oni vrlo djelotvorni za povećanje motivacije i proizvodnosti.“

#### **6.3.4. PODJELA POSLA**

Podjela posla je noviji koncept fleksibilnog radnog vremena koja omogućava da dva ili više zaposlenika podijele tjedni posao. Tako na primjer, jedna osoba može raditi od osam do dvanaest, a druga od trinaest do sedamnaest sati.

Ukoliko ne postoji potreba, autori (Obradović i sur., 2015: 237) nam ukazuju da, „za puno radno vrijeme ovaj oblik fleksibilnog radnog vremena je dobar iz više razloga. Najviše se koristi zbog objektivnih razloga: bolesti zaposlenika, bolesti člana obitelji, ali gledajući s aspekta poslodavca i zaposlenika ona je dobra. Zaposlenik dobiva vrijeme a poslodavac reducira troškove punog radnog vremena ukoliko ne postoji objektivna potreba za cjelodnevnim radom, a istovremeno poslodavac ne mora dati otkaz zaposleniku. S obzirom na trenutni postotak rasta nezaposlenosti u Hrvatskoj i svijetu očekuje se trend rasta koncepta dijeljenja posla.“

#### **6.3.5. MOTIVACIJA KOD KUĆE**

Usporedno s tim kako ljudi napreduju u karijeri, od njih se očekuje da budu privrženiji poslodavcu i da mu posvete više rada. Tako mnoge od njih posao potpuno zaokupi.

U životu se sve svodi na pronalaženje i održavanje ravnoteže. Svakoj osobi koja ima tu sreću da život može dijeliti s nekim (npr. s djecom, roditeljima ili ostalim članovima obitelji). Ravnoteža se lako može postići: prvo, brigom i drugo, planiranjem. Popis događaja koji se planiraju je beskonačan. Ono što se ne može planirati je sretna obitelj.

Postoji divan izraz: Obitelj koja se igra zajedno, ostaje zajedno. Pri stvaranju motivirajućeg života u domu, važno je da partneri razgovaraju o svojim ciljevima. Ciljeve moraju odrediti zajedno, i jednako aktivno sudjelovati u njihovu ostvarenju. U obiteljima s oba zaposlena, kućne obveze treba dijeliti. To pruža prilike za malu igru: osoba koja prva dođe kući, može smisliti neko lijepo iznenađenje kao pozdrav onome tko dođe kasnije. Za one koji su postali sretni roditelji važno je da ne propuste događaje u odgajanju djece. Najveći dar djeci je da od roditelja čuju „ti možeš“ radije nego „ti ne možeš“. (Denny, 2000)

Onaj tko vjeruje u istinsku motivaciju i primjenjuje ju kod kuće, sigurno će biti uspješniji motivator na poslu.

## **7. MATERIJALNE I NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVACIJE NA PRIMJERU ZAGREBAČKE BANKE D.D.**

Zagrebačka banka d.d. (u nastavku Banka) je već godinama vodeća banka u Hrvatskoj po kvaliteti proizvoda i usluga, tehnološkoj inovativnosti, mreži samo uslužnih uređaja te uspješnim poslovnim rezultatima. U Hrvatskoj posluje s više od 60 tisuća korporativnih klijenata te više od 1,3 milijuna građana. Kao članica UniCredit Grupe od ožujka 2002. godine, jedne od najuspješnijih financijskih grupacija u Europi, Zagrebačka banka d.d. je i jedna od vodećih banaka u Srednjoj i istočnoj Europi (CEE).<sup>9</sup>

### **7.1. STRATEGIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U ZAGREBAČKOJ BANCI D.D.**

Ulaganje u znanje i razvoj karijere, osobito razvoj budućih rukovoditelja/ca i specijalista/ica “iznutra”, strateški je proces koji potiče poslovni rast Banke.

Dodatna je potvrda Bančinom pristupu, prepoznatom kao preduvjet uspjeha Banke, certifikat Top Employer Europe 2014. dodijeljen treću godinu za redom Zagrebačkoj banci, a prvu godinu i Top Employer Croatia 2014., i čime je praksa upravljanja ljudskim resursom svrstana među najbolje na paneuropskoj razini. Zagrebačka banka d.d. je na taj način postala prvom i jedinom kompanijom u Hrvatskoj koja je nositelj navedenog certifikata.<sup>10</sup>

Zaposlenicima je bitno znati da poduzeće u kojem rade je spremno uložiti u njihovo znanje kako bi osobno bili što ispunjeniji i stručni. To je jedini način da zaposlenik i poduzeće napreduju i budu konkurentni.

### **7.2. ULAGANJE U RAZVOJ KARIJERE**

S obzirom na to da Zagrebačka banka d.d. vrlo dobro zna kako je za novog zaposlenika iznimno važno što prije početi s učenjem, imaju razvijen sustav uvođenja u rad. Od jednostavnih priručnika i uputa preko razvijenog sustava mentoriranja pa sve do strukturiranih programa poput Eduke i EduExperte. Novi zaposlenici uključuju se u programe uvođenja u posao:

Eduka za pripravnike i zaposlenike s do dvije godine prethodnoga radnog iskustva

EduExperta za zaposlenike s dvije godine ili više godina prethodnoga radnog iskustva.

Banka je razvila program globalne mobilnosti, za sve zaposlenike koji žele privremeno raditi u inozemstvu. Raznolikost ujediniuje; svaki glas, kultura i iskustvo obogaćuju zajednicu. Moto je „Jedna Banka, jedan UniCredit“. Raznolike ideje pokretači su promjena. Svi zaposlenici imaju priliku aktivno se baviti svojim osobnim razvojem i razvojem karijere, što više nije opcija, već način na koji doživljavaju svoj posao i budu motivirani.

<sup>9</sup> Zaba.hr <http://www.zaba.hr/home/o-nama/o-nama/pregled#pan2> –pregled 16.08.2019.

<sup>10</sup> Zaba.hr <http://www.zaba.hr/home/o-nama/top-employer> -pregled 16.08.2019.



### **7.3. RAZVOJ LEADERSHIPA**

U Zagrebačkoj banci d.d. su svjesni da ključan razlog uspješnog poslovanja leži u kvaliteti ljudi, posebice rukovoditelja koji svojim strateškim i operativnim odlukama kvalitetno usmjeravaju dugoročno poslovanje, ali i na svakodnevnoj razini pridonose nesmetanom ostvarivanju vizije Banke i cijele Grupe. Kako razvijati rukovoditelje? Sveobuhvatnim pristupom razvoju svih razina rukovoditelja koji trajno unapređuju svoje poduzetničke vještine oblikuju prepoznatljiv brend predvodnika koji je, oslanjajući se na korporacijske vrijednosti, svojstven kulturi Banke. U Banci kontinuirano razvijaju nove edukacijske programe za rukovoditelje koji su usmjereni jačanju profesionalne spremnosti za suočavanje s poslovnim zahtjevima, osvješćivanju uloge predvodnika i razumijevanju o tome što znači izvrsnost u toj ulozi. Usto, rezultati praćenja kvalitete rukovođenja i iskustvena razina svakoga pojedinog rukovoditelja nalažu oblikovanje i primjenu individualnih razvojnih aktivnosti s ciljem postizanja izvrsnosti u vlastitoj ulozi.<sup>11</sup>

### **7.4. PLAĆANJE I NAGRAĐIVANJE RADNIKA**

Sustav plaćanja i nagrađivanja zaposlenika predstavlja uravnotežen odnos fiksnih i varijabilnih novčanih i nenovčanih primitaka, od kojih svaki na specifičan način utječe na motivaciju i zadržavanje zaposlenika te odražava internu pravednost i cjelokupnu usklađenost sustava plaćanja i nagrađivanja. Fiksni dio primitaka odnosi se na područje odgovornosti. Odražava iskustvo i vještine potrebne za pojedinu poziciju kao i iskazanu razinu uspješnosti te ukupnu kvalitetu doprinosa poslovnim rezultatima. Varijabilnim primicima nagrađuju se postignuća izravnim povezivanjem primitaka s kratkoročnim, srednjoročnim i dugoročnim rezultatima uspješnosti kako bi se što bolje uskladili interese dioničara te interesi rukovodstva i radnika. Varijabilni dio primitaka ovisan je o tri razine uspješnosti: individualnoj uspješnosti, uspješnosti organizacijske jedinice te uspješnosti Banke / Grupe u Republici Hrvatskoj. Cjelokupni paket primanja nadopunjen je različitim beneficijama koje omogućavaju svojim radnicima. Zahvaljujući primjeni standarda održivog ponašanja te vrijednosti koje čine temelj misije, strategija plaćanja i nagrađivanja ključna je za jačanje i zaštitu ugleda Banke te stvaranje dugoročne vrijednosti za sve sudionike.<sup>12</sup>

### **7.5. INTERNA MOBILNOST RADNIKA KAO FAKTOR MOTIVACIJE**

Svoje zaposlenike Zagrebačka banka d.d. potiče da promišljaju o promjenama u svojoj karijeri, odnosno o svojim profesionalnim ambicijama i kompetencijama kojima će osigurati svoju dugoročnu izvrsnost. Banka vjeruje da ograničavanje mogućnosti promjene radnog mjesta koči i profesionalni i osobni razvoj. Smatraju da interna mobilnost unutar Grupe, ali i Grupe Unicredit zaposlenicima nudi priliku da nadgrade svoja znanja i steknu širu sliku o poslovanju te na taj način povećavaju motivaciju. Uz motivaciju, važno je da u širokom spektru

<sup>11</sup> Zaba.hr <https://www.zaba.hr/home/o-nama/karijere/karijera-u-grupi-banke#pan2> -pregled 16.08.2019.

<sup>12</sup> Zaba.hr <https://www.zaba.hr/home/o-nama/karijere/karijera-u-grupi-banke#pan4> -pregled 16.08.2019.



kompetencija razviju sebe kroz prihvaćanje novih izazova i pomicanja vlastitih granica, razmjenjuju iskustva s kolegama sudjeluju u inicijativama od strateškog značaja za Banku upoznaju novu kulturu, običaje, mentalitet, način poslovanja.<sup>13</sup>

## **7.6. DRUŠTVENA ODGOVORNOST ZAGREBAČKE BANKE D.D. KAO FAKTOR MOTIVACIJE**

Banka već desetljećima snažno podupire kulturu i umjetnost, odigravši bitnu ulogu u obnovi i izgradnji mnogobrojnih spomenika kulturne baštine, postavljanju velikih izložbi, djelovanju raznih kazališnih i koncertnih kuća, izdavanju knjiga, kupnji instrumenata, školovanju mladih umjetnika. Vjerujući u motivaciju i društveni utjecaj regionalnih i lokalnih kulturnih događaja Banka je dugogodišnji pokrovitelj mnogobrojnih festivala i kulturnih događanja.<sup>14</sup>

### **7.6.1. MOJ ZABA START**

Moj Zaba Start je natječaj Zagrebačke banke d.d. za dodjelu financijskih potpora najboljim poduzetničkim i društveno korisnim idejama i projektima. Od 2013. godine on povezuje inovativne poduzetnike i bankarski sektor, a u njegovu sklopu Banka i partneri natječaja pružaju stručnu, konzultativnu i financijsku potporu realizaciji najboljih projekata iz područja poduzetništva i društva s ciljem poticanja pozitivnih trendova i ostvarivanja pozitivnog utjecaja na gospodarstvo i razvoj zajednice. U okviru triju izdanja natječaja Moj Zaba Start Banka je dosad pružila priliku za rast i razvoj čak 29 projekata iz područja tehnoloških inovacija, weba i aplikacija, obrtništva, dizajna, umjetnosti, razvoja djece i mladih te zelenog i društvenog poduzetništva.<sup>15</sup> Ove motivirajuće potpore pridonose većoj produktivnosti, kreativnosti i motivaciji za buduće projekte i poslovanje u cijelosti.

### **7.6.2. SURADNJA SA STUDENTIMA I FAKULTETIMA**

Banka surađuje s mnogim fakultetima i visokim učilištima. Žele podijeliti svoja stručna znanja i bogato profesionalno iskustvo te omogućiti studentima da steknu dojam kako stvari funkcioniraju u praksi kako bi se bolje pripremili na profesionalnu karijeru koja ih očekuje. Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Fakultet elektrotehnike i računarstva, Fakultet organizacije i informatike, Visoko učilište Baltazar Adam Krčelić, Filozofski fakultet u Zagrebu i Rochester Institute of Technology Croatia samo su neki od fakulteta s kojima usko surađuju. Trenutačno sudjeluju u nekoliko zanimljivih projekata: Case Study Competition, App Start, Mozgalo i mnogim drugima.<sup>16</sup>

<sup>13</sup>Zaba.hr <https://www.zaba.hr/home/o-nama/karijere/karijera-u-grupi-banke#pan3> - pregled 16.08.2019.

<sup>14</sup>Zaba.hr <http://www.zaba.hr/home/o-nama/drustvena-odgovornost/vizualne-umjetnosti-i-glazba> - pregled 16.08.2019.

<sup>15</sup>Zaba.hr <https://www.zaba.hr/home/o-nama/drustvena-odgovornost/moj-zaba-start> - pregled 16.08.2019.

<sup>16</sup>Zaba.hr <https://www.zaba.hr/home/o-nama/karijere/srednjoskolci-i-studenti#pan3> - pregled 16.08.2019.

### 7.6.3. ULAGANJE U UMJETNOST I GLAZBU

Mladim umjetnicima veliki je motivator i vjetar u leđa činjenica da ih se podržava i da ima poduzeća koja žele uložiti u stvaranje uspjeha.

Zagrebačka banka d.dd godinama je podržavala djelovanje velikih koncertnih kuća, kupnju instrumenata te školovanje mladih umjetnika. Ističu višegodišnju potporu Zagrebačkoj filharmoniji, Zagrebačkim solistima, mnogobrojnim festivalima na lokalnoj i regionalnoj razini te sponzoriranje nastupa 2Cellos diljem Hrvatske.

Desetljećima snažno podupiru umjetnost, odigravši značajnu ulogu u obnovi i izgradnji brojnih spomenika kulturne baštine te postavljanju velikih izložbi. Banka je tradicionalno podržavala Akademiju likovnih umjetnosti te surađivala s muzejima i galerijama diljem Hrvatske na otvaranju velikih retrospektivnih izložbi hrvatskih umjetnika te predstavljanju kapitalnih djela svjetskih umjetnika.<sup>17</sup>

### 7.6.4. ULAGANJE U SPORT

Različita sportska događanja su atraktivna i privlače mnoge. Stoga sponzoriranje sporta utječe na jačanje reputacije, unapređenje imidža te omogućava stvaranje i održavanje pozitivnog odnosa. Godinama se podržava rad amaterskih društava i klubova na lokalnoj i regionalnoj razini. Zagrebačka banka d.d. je od 1997. do 2015. godine bila sponzor najpoznatijeg hrvatskog ATP turnira u Umagu.<sup>18</sup>

Zaposlenici Banke znaju da vodeća banka ne znači samo imati najveći tržišni udio, najveći broj klijenata, te inovativne i kvalitetne proizvode.

Vodeća banka znači ulaganje u svoje zaposlenike koji su najveće blago koje Banka ima. Mijenjaju se softveri, oprema ali zadovoljstvo i motivirane ljude ništa ne može zamijeniti. Banka svojim zaposlenicima daje do znanja da ih cijeni. Svake godine organizira put na bankarske igre gdje se zaposlenici mogu opustiti, družiti i na kratko zaboraviti na rutinu svakodnevnog posla. Na taj način Banka stvara neformalnu prijateljsku atmosferu koja svakodnevni rad zamjenjuje ugodnim i zabavnim druženjem.

Razne sportske aktivnosti unutar Banke povezuju i integriraju kolege. Svake godine Banka organizira skijaška natjecanja te potiče bavljenje sportom i sufinancira rad ZABAšporta i sportsko-rekreativne aktivnosti zaposlenika sufinanciranjem mjesečnih članarina u brojnim fitness i drugim sportskim centrima diljem Hrvatske. Rujan je Zabin mjesec sporta i rekreacije. Svake godine se više od 40 timova iz Banke i Grupe prijavi za razne sportske aktivnosti gdje se svi dobro razgibaju i uz dobro društvo i sport zaborave na sve probleme. Pobjednički tim osvaja izlet pod vodstvom stručnog trenera. Motom „Sa Zabom mogu“ jasno se daje do znanja da je

<sup>17</sup> Zaba.hr <http://www.zaba.hr/home/o-nama/drustvena-odgovornost/vizualne-umjetnosti-i-glazba> - pregled 16.08.2019.

<sup>18</sup> Zaba.hr <http://www.zaba.hr/home/o-nama/drustvena-odgovornost/sport> -pregled 16.08.2019.

Banka potpuno i jedino usredotočena na svoje klijente i zaposlenike. Širi se duh zajedništva i brige o društvu i ljudima. Sve to vodi većoj motivaciji i stvara temeljne pretpostavke za kvalitetan rad.

Zagrebačka banka predana je stvaranju novih vrijednosti za svoje zaposlenike, posvećena je razvoju i motivaciji društva, što je i temelj misije Banke.

## 8. ZAKLJUČAK

Motivacija za rad u organizacijama i u svim sferama života postala je jedno od glavnih pitanja menadžmenta. Interes za motivaciju za rad, star je nesumnjivo koliko i sam ljudski rad. Unatoč tome, teorijsko razmišljanje o tom problemu i njegovim posljedicama u radu i organizaciji, novija je pojava, s početka tridesetih godina dvadesetog stoljeća. Mnogo je stoljeća trebalo da bi čovjek sam po sebi, njegova kreativnost i motivacija bili prepoznati kao glavni čimbenici gospodarske uspješnosti. Danas je dominantni problem pitanje ljudskih interesa te materijalne i nematerijalne motivacije za rad. Više nisu toliko u fokusu ljudske mogućnosti i znanja jer je dostupnost informacija i znanja golema, koliko motiviranje i poticanje primjene tih mogućnosti i znanja. Čovjek je složen emotivni i psihološki sustav te je važno odabrati način i tehniku kako ga motivirati. Uspješna tehnika motiviranja neće samo povećati zaradu zaposlenika i organizacije u kojem radi, već i potaknuti odanost zaposlenika i moral. U menadžmentu postoje mnoge tehnike nagrađivanja, materijalne i nematerijalne. Materijalne nagrade često predstavljaju temelj motiviranja. Ako je novac dio ukupnih primanja koja sadrže i bonuse ili udjel u kompaniji, onda je to dobar motivator. Zaposlenici sve više cijene nematerijalne nagrade. Život postaje sve dinamičniji, kompliciraniji, te ono što ljudima treba je više slobodnog vremena za obitelj i hobije. Sve više su im potrebne povratne informacije, pohvale, i sam status zaposlenika.

U razvijenijim zemljama, gdje su osnovne ljudske potrebe zadovoljene, nematerijalne nagrade su ono što zaposlenika zadovoljava u potpunosti. Novac je bitan onome tko ga nema, a oni koji imaju materijalnu sigurnost, svoje vrijeme troše bezbrižno, uživaju u stvarima koje nisu materijalne prirode. Istraživanje tržišta iz 2019. godine navodi da za većinu građana Hrvatske idealna plaća iznosi 7000 kuna neto, a na radnom mjestu im je najvažnija dobra plaća, zatim mogućnost napredovanja, zanimljiv posao te u konačnici niska razina stresa.

U primjeru Zagrebačke banke d.d. kao uspješnog motivatora se može vidjeti kako novac nije presudan da bi zaposlenici bili zadovoljni. Banka omogućava razne edukacije, online seminare, te unatoč vrlo kompleksnom i odgovornom poslu bankara, uvijek se nađe snaga i volja za zajednička druženja koja Banka organizira. Banka ne motivira samo zaposlenike, nego svojim donacijama i društvenim aktivnostima motivira mlade poduzetnike, studente, umjetnike, sportaše i mnoge druge.

Od ljudi se očekuje da budu samomotivirani, da motivacija dođe iznutra. Problem suvremenog okruženja je što sve manje vremena odvajamo za sebe, svoje unutarnje zadovoljstvo i mir. Kada su ljudi u privatnom životu zadovoljni, zdravi i ispunjeni, tada motivacije ne nedostaje. Menadžeri sve više shvaćaju da je bit njihova posla znati usmjeriti ljude i omogućiti im da rade posao na svoj način. Uspjeh, kao što je poznato, postižu ljudi, složni timovi i organizacije. Od menadžera i zaposlenika se očekuje da uzajamnim razumijevanjem i kompromisom obogaćuju svoj posao kako bi im svaki dan bio što bolji i motiviraniji.

## 9. POPIS LITERATURE

### 9.1. KNJIGE

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split.
3. Čamilović, S., Vujić, V. (2007). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Tekon.
4. Denny, R. (2000). *Motivirani za uspjeh : menedžerske tehnike za veća dostignuća*. Zagreb: M.E.P. Consult.
5. Galetić, L. (2015). *Kompensacijski menadžment – Upravljanje nagrađivanjem u poduzećima*. Zagreb: Sinergija.
6. Jurina, M. (2011). *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“
7. Marušić, S. (1995). *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala*. Zagreb: Ekonomski institut-Zagreb
8. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco
9. Miljković, D., Rijavec, M. (2007). *Organizacijska psihologija*. Zagreb: IEP / D2
10. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate d.o.o.
11. Obradović, V., Samardžija J., Jandrić J. (2015). *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada d.o.o.
12. Petar, S., Vrhovski I. (2004). *Ljudska strana upravljanja ljudima*. Zagreb: Mozaik knjiga
13. Rheinberg, F., (2004). *Motivacija*. Jastrebarsko: Naknada Slap.
14. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE d.o.o.
15. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
16. Tudor G. & tim. (2012). *Vođenje i motiviranje ljudi*. Zagreb: MEP d.o.o.
17. Vajić, I. (1994). *Management i poduzetništvo*. Zagreb: Centar za poduzetništvo
18. Vujić, V. (2004). *Menadžment ljudskog kapitala*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.

## 9.2. INTERNETSKI IZVORI

1. Burza.com.hr <https://burza.com.hr/portal/rad-kod-kuce/11664> -pregled 05.08.2019
2. Internetske usluge <https://internetske-usluge.com/20-razloga-rad-od-kuce/> - pregled 02.08.2019
3. Mojposao.net <http://www.moj-posao.net/Vijest/60267/Feedback-putevi-informacije/#ixzz4k56WHI84> - pregled: 02.08.2019.
4. Net.hr <https://net.hr/danas/hrvatska/konacno-je-sve-jasno-hrvati-otkrili-gdje-bi-najradije-radili-i-koja-im-je-idealna-placa-ali-jedna-stvar-im-mora-biti-na-minimalnoj-razini/> - pregled 17.09.2019
5. Poslovniforum.hr [http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp) -pregled 02.08.2019.
6. Tportal.hr <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/sve-vise-tvrtki-uvodi-cetverodnevni-radni-tjedan-a-zanimljivo-je-tko-su-njegovi-najveci-zagovornici-foto-20181218> pregled 02.09.2019
7. Unizd.hr:[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_18.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf) - pregled 06.08.2019.
8. Zaba.hr <http://www.zaba.hr/home/o-nama/o-nama/pregled#pan2> –pregled 16.08.2019.
9. Zaba.hr <http://www.zaba.hr/home/o-nama/top-employer> - pregled 16.08.2019.
10. Zaba.hr <https://www.zaba.hr/home/o-nama/karijere/karijera-u-grupi-banke#pan2> -pregled 16.08.2019.
11. Zaba.hr <https://www.zaba.hr/home/o-nama/karijere/karijera-u-grupi-banke#pan4> -pregled 16.08.2019.
12. Zaba.hr <https://www.zaba.hr/home/o-nama/karijere/karijera-u-grupi-banke#pan3> - pregled 16.08.2019.
13. Zaba.hr <http://www.zaba.hr/home/o-nama/drustvena-odgovornost/vizualne-umjetnosti-i-glazba> - pregled 16.08.2019.
14. Zaba.hr <https://www.zaba.hr/home/o-nama/drustvena-odgovornost/moj-zaba-start> - pregled 16.08.2019.
15. Zaba.hr <https://www.zaba.hr/home/o-nama/karijere/srednjoskolci-i-studenti#pan3> - pregled 16.08.2019.
16. Zaba.hr <https://www.zaba.hr/home/o-nama/drustvena-odgovornost/vizualne-umjetnosti-i-glazba> - pregled 16.08.2019.
17. Zaba.hr <http://www.zaba.hr/home/o-nama/drustvena-odgovornost/sport> - pregled 16.08.2019.

## **10. POPIS SLIKA I TABLICA**

Slika 1. Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima .....	6
Slika 2. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	8
Slika 3. Formula teorije motivacije postignuća .....	10
Slika 4. Herzbergova dvofaktorska teorija .....	11
Slika 5. Porter/Lawlerov model očekivanja .....	15
Slika 6. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava .....	18
Slika 7. Lančani slijed elemenata motivacije .....	20
Slika 8: Model motivacijskog potencijala posla .....	28
Tablica 1. Minerova teorija motivacije uloga .....	12
Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih.....	21
Tablica 3. Vrste beneficija.....	25

## **ŽIVOTOPIS**