MATERIJALNE I NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA

Milavić, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:725785

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

MATERIJALNE I NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA

Mentor:

doc. dr. sc. Ivana Tadić

Student:

Ivana Milavić
1147706

Split, rujan 2016.

SADRŽAJ:

1. UVOD …… 4

1.1. Uvod u temu …… 4

1.2. Cilj rada …….. 5

1.3. Metode rada ……... 5

1.4. Struktura rada ……... 5

2. TEORIJSKE ODREDNICE MOTIVACIJE …….. 6

2.1. Pojam motivacije …… 6

2.2. Teorije motivacije …….. 8

2.2.1. Sadržajne teorije motivacije ……..…….. 8

2.2.2. Procesne teorije motivacije ……..…… 13

3. MATERIJALNE I NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA I MOGUĆNOSTI PRIMJENE …… 16

3.1. Materijalne kompenzacije u motiviranju …… 16

3.1.1. Pretpostavke motivacijskog djelovanja u sustavu plaća …… 17

3.1.2. Struktura plaće …….. 18

3.2. Procjena posla i metode procjene …….. 20

3.2.1. Kvalitativne metode ……..… 21

3.2.2. Kvantitativne metode …… 21

3.3. Stimuliranje radne uspješnosti …… 22

3.3.1. Individualni planovi stimulativnih nagrada …….…… 23

3.3.2 Grupni planovi stimulativnih nagrada …….. 23

3.4. Ostale kompenzacije …… 24

3.4.1. Naknade plaća …….. 25

3.4.2. Novčane pomoći …….. 25

3.4.3. Razne beneficije ……... 26

3.5. Nematerijalne kompenzacije u motiviranju …… 26

3.6. Posao i dizajniranje posla …….. 27

3.6.1. Pristupi u dizajniranju posla ……. 28

3.7. Menadžment u motiviranju …….. 30

3.7.1. Participacija zaposlenih ……. 31
3.7.2. Upravljanje pomoću ciljeva …….. 32
3.8. Druge strategije nematerijalnog motiviranja …….. 33
3.8.1. Fleksibilno radno vrijeme …….. 33
3.8.2. Ostale nematerijalne strategije …….. 34

4. ANALIZA ODABRANIH POSLOVNIH SLUČAJEVA …… 35
4.1. DM - drogerie markt d.o.o. …… 35
4.2. Ikea Hrvatska d.o.o. …… 36

5. ZAKLJUČAK …… 38
Sažetak …… 39
Summary ……... 39

6. LITERATURA ……. 40
Popis slika i tablica ……...…….…... 42

1. UVOD

1.1. Uvod u temu

Temeljna svrha upravljanja ljudskim resursima nakon 'odabira' pravih ljudi je osigurati im pozitivnu radnu okolinu te razvijati vještine i potencijale zaposlenika, kako bi oni potom postigli očekivano i traženo radno postignuće. Kroz temu materijalne i nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika ukazati će se na važnost prepoznavanja motivacije kao sredstva u upravljanju kadrovima. Najjednostavnije određenje motivacije svakako je ono koje smatra da je ona traganje za onim što nedostaje ili što je potrebno osobi, odnosno, traženje zadovoljenja potreba.[1]

Tema je posebno zanimljiva s obzirom na trenutnu situaciju globalne recesije i krize koja se očituje i u tvrtkama koje su više okrenute zadržavanju klijenata, dok zanemaruju potrebe vlastitih zaposlenika. Organizacija je uspješna jedino ako su i njeni zaposlenici motivirani da rade svoj posao na najbolji mogući način.

Postoje razne teorije motivacije koje pokušavaju objasniti ulogu posla i otkriti koji su motivatori i u kojoj mjeri adekvatni za poboljšanje radne učinkovitosti. Izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može se pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost.

Rani ekonomisti poput Taylora vjerovali su u ekonomsku potrebu motivacije, radnici bi bili motivirani primajući najveću moguću nadnicu kroz produktivni rad, no izvedba je bila ograničena fizičkim umorom. On je bio zagovornik racionalno-ekonomskog koncepta motivacije. Motivacija je tada bila relativno jednostavno pitanje, jer što su radnici htjeli od svojih poslodavaca više nego visoke nadnice.[2]

Iako važnost velikih bonusa u motiviranju ljudi ne može biti zanemarena, pogotovo u brzo rastućim organizacijama, postoji potreba pružanja novih formi motivacije i davanja važnosti zaposlenicima koji ne ovise o promociji ili novcu. Sada se zaposlenici susreću s novim izazovima gdje se fokus s nagrade za individualne performanse preusmjerava na timski uspjeh,

[1] Maslow, A.H. (1982): Motivacija i ličnost, Beograd, Nolit, str. 88.
[2] Mullins, L.J. (2005): Management and organisational behaviour, 7th edition, Prentice Hall, UK, str. 69.

pomičući se sa kvantitete na kvalitetu i upravljanjem raznolikom radnom snagom prema politici koja prepoznaje različite potrebe svojih radnika.[3]

Zbog toga je ovaj završni rad posvećen upravo motivaciji koja igra glavnu ulogu u određivanju tog radnog ponašanja.

1.2. Cilj rada

U radu će se pokušati objasniti kako motivirati za zaposlenike na pravi način, jer novac u modernom svijetu više nije jedini motivator. Zadovoljstvo, zaokupljenost poslom i odanost poduzeću predstavljaju neke od najvažnijih stavova koji utječu na motivaciju, a time i na radno ponašanje. Organizacije žele kroz motivaciju utjecati na radni učinak i fluktuaciju te je cilj svake organizacije osigurati što veću produktivnost.

1.3. Metode rada

Prilikom pisanja ovog rada korištene su sljedeće znanstvene metode: deskripcija, indukcija, analiza, sinteza i metoda studije slučaja. Osim spomenutih metoda detaljno je proučena stručna literatura te dostupni internetski izvori.

1.4. Struktura rada

Rad je koncipiran u šest poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno poglavlje u kojem se definira predmet istraživanja, ciljevi rada, metode rada i struktura. Drugo poglavlje obuhvaća teorije motivacije. U trećem dijelu opisuju se materijalne i nematerijalne kompenzacije u organizacijama i njihov utjecaj na rad. U četvrtom poglavlju analiziraju se dva slučaja iz prakse u kojima se očituje djelovanje motivacije na zaposlenike (DM d.o.o. i Ikea Hrvatska d.o.o.). U petom i šestom poglavlju donosi se zaključak i popisuje literatura.

[3] Incomes Data Services Ltd. (1999): IDS Focus, No. 92, Winter.

2. TEORIJSKE ODREDNICE MOTIVACIJE

2. 1. Pojam motivacije

Motivacija je proces svjesnog pokretanja i usmjeravanja aktivnosti čovjeka za postizanje nekog cilja, dolazi od latinske riječi *movere* (hrv. kretati se).[4] Ona je psihološki proces koji dovodi do ostvarenja organizacijskih i osobnih ciljeva. Motivacija je unutarnje stanje koje uzrokuje da se pojedinac ponaša na način koji osigurava ispunjenje nekog već zacrtanog cilja, zamijenila je nekadašnji pojam volje.

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).[5]

Razmišljanja o problemu motivacije javljaju se od 30-ih godina prošlog stoljeća. Pitanje ljudskih interesa tada zauzimaju dominantno mjesto u radnom svijetu što pokazuje kako je pravilno motiviranje preduvjet da zaposlenici svojim znanjem i sposobnostima unaprijede proizvodni proces. Veliki interes za motivaciju dolazi i zbog poboljšanja kvalitete radnog života i jačanja konkurentske sposobnosti. Jačina motivacije se ne može izravno izmjeriti te o snazi motivacije je moguće zaključiti iz ponašanja, ustrajnosti i rezultata rada. Uspješno vođenje zaposlenika u poduzeću je jedna od najvažnijih zadaća svakog menadžera koja se očituje kroz motiviranje i komuniciranje.

Razumijevanje motivacije može služiti kao važan instrument za "razumijevanje ponašanja" u organizacijama, za predviđanje efekata bilo koje menadžerske akcije i za usmjeravanje ponašanja tako da se postignu organizacijski i individualni ciljevi.[6]

Motivacijski sustav čine svi motivacijski faktori, mjere i strategije koji se ugrađuju u organizacijsku sredinu s ciljem motiviranja zaposlenih. Kroz motivacijski sustav kontinuirano se vrednuje ponašanje i rezultati rada. Kvalitetan sustav je u interesu organizacije i pojedinca.

---

[4] Petz, B. (1992): Psihologijski rječnik, Naklada Slap, Jastrebarsko.
[5] Vajić, I. (1994): Management i poduzetništvo, Centar za poduzetništvo, Zagreb, str 138.
[6] Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 556.

Slika 1. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta.

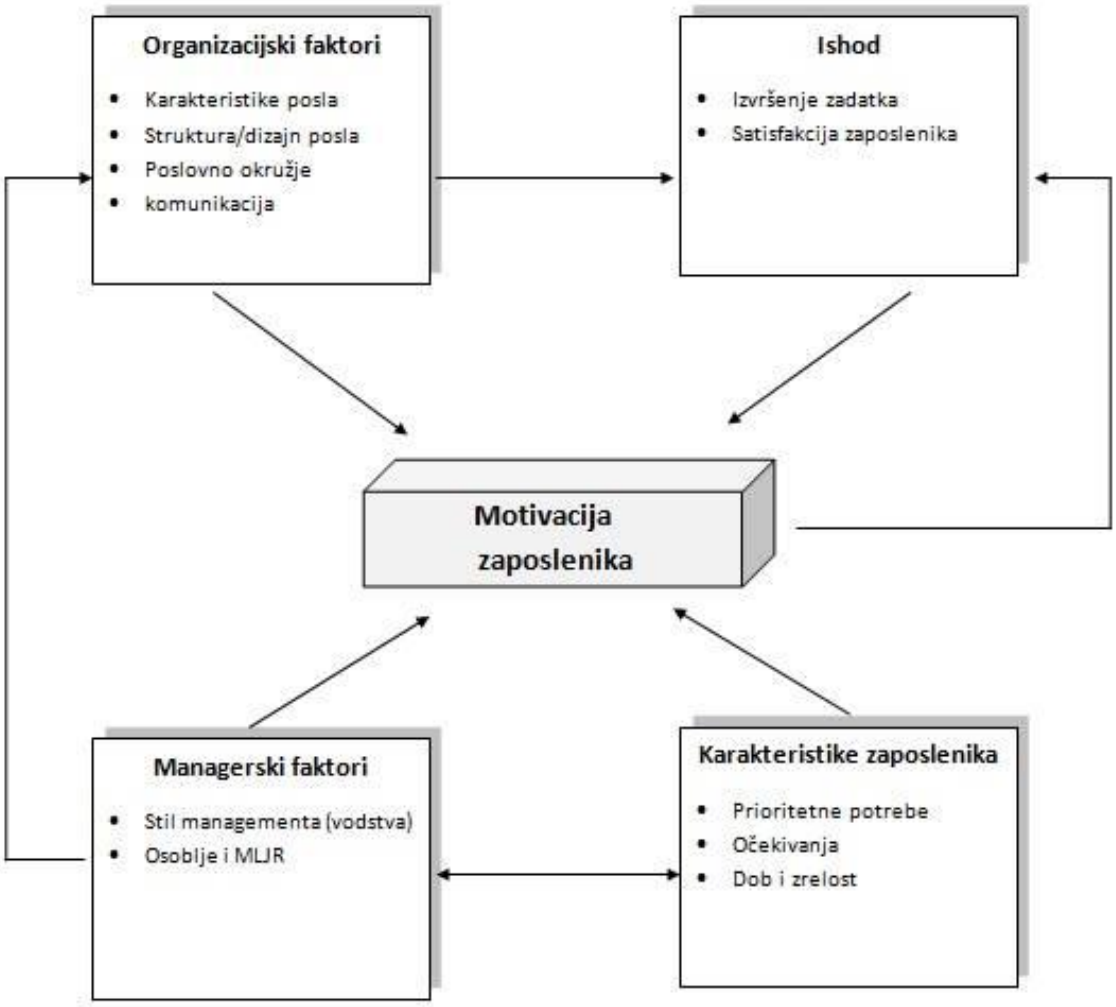
Različito ponašanje i zahtjevi traže različitu motivacijsku strukturu. Neke tvrtke imaju bolje uvjete rada, veće plaće, veći ugled, mogućnost napredovanja i slične pogodnosti što te organizacije čini privlačnijima od drugih.

Motivacijski sustav čine faktori, poticajne mjere i strategije motiviranja koje se ugrađuju u organizacijsku sredinu radi motiviranja zaposlenih. Motivacija je dinamičan proces, jer se konstantno mijenja. U svakom trenutku osoba ima mnogo motiva, a uvijek postoji jedan dominantan motiv i niz podređenih motiva. Taj najsnažniji motiv najviše utječe na ponašanje. Motivacija "odgovara" na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine ili pak uspješnost obavljanja bilo koje aktivnosti.

Na motivaciju utječu različiti faktori, poput: organizacijskih faktora, menadžerskih faktora, karakteristika zaposlenika i ishoda.. Slika 2. sažima faktore koji utječu na zaposlenika.[7]

Navedene motivacijske faktore i interakcije faktora poduzeće mora uzimati u obzir prilikom oblikovanja motivacijskog sustava u poduzeću, motivatori trebaju "poštivati" te interakcije.[8]

[7] Naoum, S. (2011): People and Organizational Management in Construction, 2nd edition, Ice publishing, UK, str. 203.
[8] Mullins, L.J., (2005): Management and organisational behaviour, 7th edition, Prentice Hall, UK, str. 473.



Slika 2. Faktori koji utječu na motivaciju za rad

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

2.2. Teorije motivacije

Postoje razne teorije i filozofije koje objašnjavaju motivaciju i što motivira pojedinca. Uobičajeni pristup proučavanju motivacije je kroz razumijevanje unutarnjih procesa, to je ono što ljudi osjećaju i kako oni misle. Obično su teorije podijeljene u dvije kontrastne skupine: sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije. Sadržajne teorije se bave potrebama i ponašanjem pojedinca, dok se procesne teorije bave razlozima koji dovode do tog ponašanja.[9]

[9] Bahtijarević –Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 559.

2.2.1. Sadržajne teorije motivacije

Tijekom povijesti razvile su se brojne teorije motivacije koje stavljaju naglasak na različita ljudska ponašanja i koje naglašavaju individualne potrebe pojedinaca. Sadržajne teorije se baziraju na individualnim potrebama pojedinca, njegovom ponašanju i sustavu nagrađivanja.[10] Potrebe i nedostaci potreba aktiviraju tenzije u osobi i kada ne dobiju nešto što im treba oni pokušavaju zadovoljiti tu potrebu. U tom slučaju primarni zadatak je stvoriti okolinu u kojoj će potrebe biti zadovoljene.

Najpoznatije sadržajne teorije su: teorija hijerarhije potreba, teorija trostupanjske hijerarhije, teorija motivacije postignuća, dvofaktorska teorija motivacije i teorija motivacije uloga.

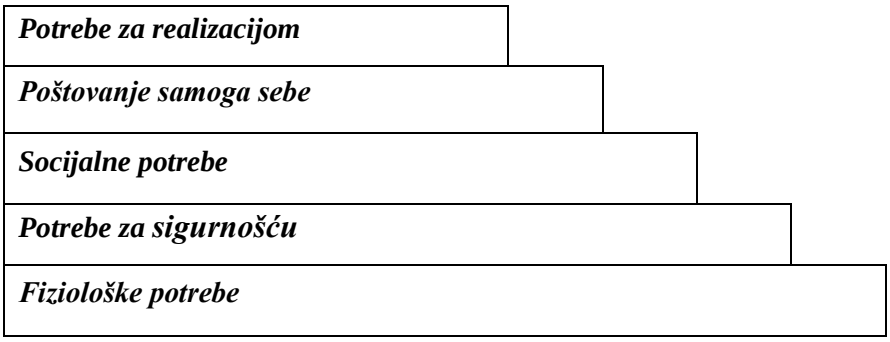
Maslowljeva teorija potreba

Najpoznatija teorija potreba je Maslowljeva hijerarhija potreba (Abraham Maslow, 1943) te se mnoge teorije kasnije nastavno oslanjaju na nju.

Prema Maslowu individualno ponašanje pojedinca ovisi o želji čovjeka da zadovolji neku potrebu, u ovom slučaju jednu ili više od pet općih potreba. Teorija polazi od pretpostavke da ljudi zadovoljavaju svoje želje i potrebe slijede redoslijedom koji je moguće i hijerarhijski postaviti. Potrebe su razvrstane prema ljestvici prvenstva i tako se redoslijedom zadovoljavaju potrebe s nižih razina a potom s viših. Jačina i važnost potrebe određena je pozicijom u hijerarhiji i stupnjem kojem su potrebe iz nižeg reda zadovoljene:[11]

- *Fiziološke potrebe* su početna točka motivacije uključuju osnovne životne potrebe (hrana, voda, odjeća, utočište, toplina), nezadovoljene fiziološke potrebe potiskuju sve ostale potrebe.
- *Potrebe za sigurnošću i stabilnošću* uključuju odsutnost patnje, boli i neke preduvjete ljudske sigurnost (zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje).
- *Socijalne potrebe* su potrebe za pripadanjem i ljubavlju, one postaju motivatori nakon što su zadovoljene prethodne dvije niže rangirane potrebe (obitelj, veze, privlačnost).
- *Poštovanje samog sebe* uključuje potvrdu značaja od društva te vlastito samopouzdanje, samopoštovanje, prestiž i moć.
- *Potrebe za realizacijom (samoaktualizacijom)* su potrebe najvišeg ranga. Predstavljaju potrebe za osobnim razvojem i samoostvarenjem.

[10] Bahtijarević –Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 559.
[11] Huczynski A.A., Buchanan D.A. (2013): Organizational behaviour - 8th edition, Pearson, UK, str. 293-295.



Slika 3. Hijerarhija potreba prema Maslowu

Izvor: Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima.

S aspekta menadžmenta teorija je važna, jer se uspješno vođenje ljudi sastoji od prepoznavanja i zadovoljavanja njihovih potreba. Maslowljeve ideje su i dalje utjecajne, posebice u prepoznavanju činjenice da ljudsko ponašanje ovisi o potrebama, pogonima i motivima iako njegova teorija ne predviđa individualna ponašanja. Mnoge tehnike kao obogaćivanje posla, upravljanje kvalitetom i redizajniranje posla su pod velikim utjecajem njegova razmišljanja.

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Dvofaktorska teorija motivacije nastala 1950-ih godina, a osmislio ju je Frederick Herzberg. Ova teorija je utemeljena na dvije pretpostavke:[12]

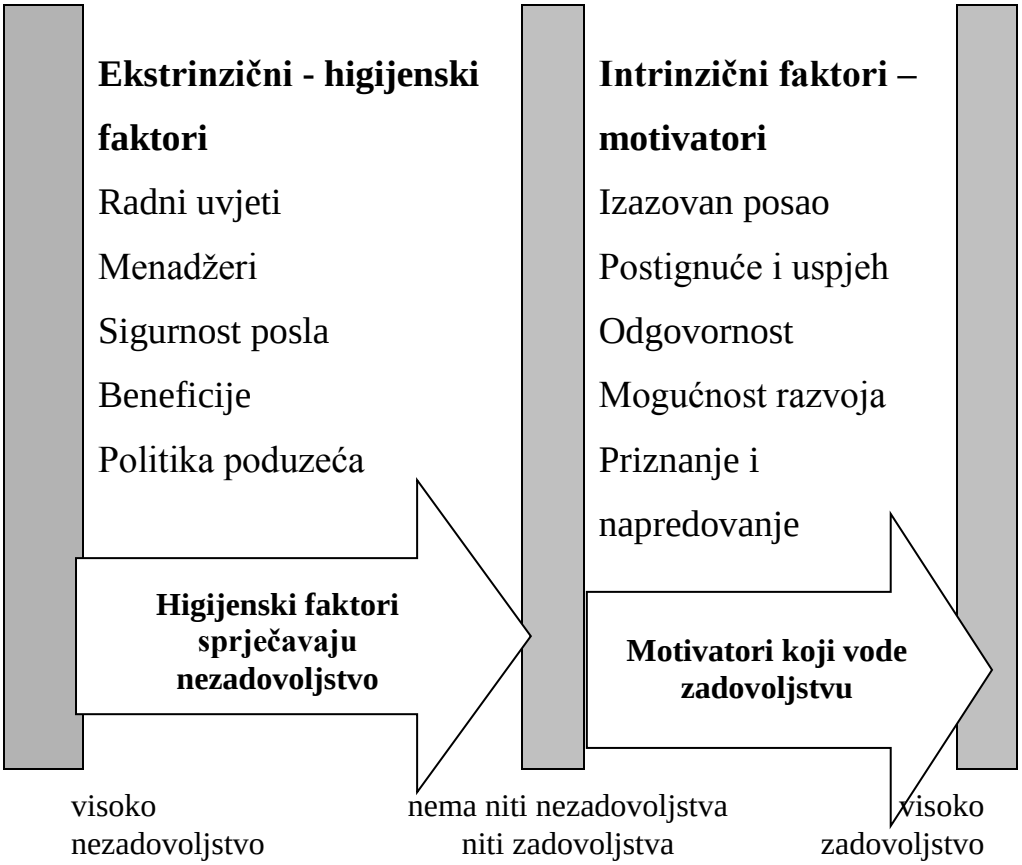
- Prva pretpostavka je da su faktori koji uzrokuju zadovoljstvo drukčiji od onih koji uzrokuju nezadovoljstvo te da oni nisu suprotni, već su povezani s različitim faktorima. Suprotni kraj zadovoljstva poslom je odsutnost zadovoljstva, a nezadovoljstva poslom je odsutnost nezadovoljstva.
- Druga pretpostavka modela su dvije kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični faktori ili higijenski i intrinzični faktori, odnosno motivatori.

Ekstrinzični faktori osiguravaju da zaposlenici ne budu "nezadovoljni", dok se intrinzični faktori više "bave" stvarnim obavljanjem posla. Ekstrinzični faktori su plaća, status, sigurnost, radni uvjeti, a intrinzični su posao, odgovornost, razvoj i uspjeh. Herzberg zapravo razvija ideju o obogaćivanju posla i radnih zadataka kao najvažnijeg motivacijskog faktora.

[12] Bahtijarević –Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 574.

Iako je ova teorija stara oko pola stoljeća, nedavna istraživanja pokazuju da mnogi zaposlenici i dalje reagiraju na način kako predviđa Herzbergova teorija. Herzbergovim istraživanjem iz 1959. godine su se pokušali otkriti čimbenici koji su utjecali na zadovoljstvo i nezadovoljstvo posla. U Pittsburghu su inženjeri i računovođe, točnije njih 203, trebali odgovoriti na dva pitanja. Trebali su se prisjetiti događaja koji su učinili da se osjećaju dobro o svom radu i događaja koji je učinio da se osjećaju loše zbog toga. Analizom je dokazano da su čimbenici koji su doveli do zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva različiti.[13]

Njegova teorija važna je za menadžere jer pristupa radnoj motivaciji dajući širi pogled na motivaciju i naglašavajući potrebe samoaktualizacije.



Slika 4. Herzbergova dvofaktorska teorija

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta.

[13] Huczynski A.A., Buchanan D.A. (2013): Organizational behaviour - 8th edition, Pearson, UK., str. 296.

Alderferova trostupanjska hijerarhija potreba - ERG teorija

Alderfer (1986) razvija ERG teoriju koja je modificirana verzija Maslowljeve i u kojoj se javljaju tri motivatora:[14]

1. *Potrebe egzistencije* koje se bave ljudskim opstankom i koje pokrivaju fiziološke i sigurnosne potrebe materijalne prirode.
2. *Potrebe povezanosti* se bave vezama u društvu i pripadnosti koja uključuje međuljudske odnose.
3. *Potrebe rasta/razvoja* bave se razvojem potencijala, samopouzdanjem i samoostvarenjem.

Trostupanjska teorija hijerarhije potreba se temelji na sljedećim pretpostavkama:[15]

- Zadovoljena potreba je motivator ponašanja i može dodatno pojačati potrebu.
- Djelovanje hijerarhije potreba u obrnutom smjeru tj. mehanizam frustracija – regresija, frustracija potreba razvoja može intenzivirati i potrebe povezanosti i egzistencijalne potrebe.
- Potrebe djeluju simultano a ne sukcesivno (više se potreba može aktivirati istovremeno).

Minerova teorija motivacije uloga

John Miner u svojoj teoriji iznosi pristup motivaciji koji se temelji na razlici motivacijske strukture različitih poslova (uloga u poduzeću). Teorija upućuje na različite motive koji se javljaju u poduzeću, stoga se i strategije motivacije razlikuju.

Po motivaciji razlikuje tri važne uloge: ulogu stručnjaka, menadžera i poduzetnika.[16]

- Stručnjaka se određuje kao osobu koji ima želju za znanjem, učenjem i radi nezavisno. Iskazuje jaku odanost poslu koja se očituje u identifikaciji s poslom i etičkim normama profesije.
- Manageri iskazuju želju za natjecanjem, dokazivanjem, potvrđivanjem i pokazivanjem moći nad drugima.
- Poduzetnici teže uspjehu uz što manji rizik, vrlo često su inovatori te upravo inovacije daju vlastiti doprinos i dodatno jačaju želju za uspjehom.

[14] Mullins, L.J. (2005): Management and organisational behaviour, 7th edition, Prentice Hall, UK., str. 484.
[15] Ibid.
[16] Ibid.

2.2.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije polaze od pretpostavke da potrebe i ponašanje ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije. One nastoje objasniti razloge koji dovode do toga da se zaposlenici ponašaju na određen način i ulažu trud. Zovemo ih i kognitivne teorije motivacije, jer polaze od svjesnog ponašanja, procjenjuju vjerojatnost ostvarivanja zacrtanih ciljeva. [17] Motivacija je u ovom slučaju zasnovana na individualnim očekivanjima i preferencijama. Uključuju percepciju, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije.

Među najvažnijim procesnim teorijama motivacije mogu se spomenuti: Vroomov kognitivni model, Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmijeni i Lockeova teorija postavljanja ciljeva.

Vroomov kognitivni model motivacije

Vroomov kognitivni model polazi od toga da čovjek u svakoj situaciji radi racionalan izbor između različitih ponašanja, procjenjuje efekte ponašanja i preferira jedne, a izbjegava druge. Vroom uvodi tri motivacijska koncepta: koncept valencije (privlačnosti), koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti (povezanosti).[18]

Koncept valencije se odnosi na privlačnost koju različiti ishodi imaju za pojedinca. Plaća nam može poslužiti kao primjer, jer motivacijsko djelovanje ne ovisi samo o visini plaće nego i o njenoj privlačnost. Ako je veća privlačnost posla u kreativnosti i zanimljivosti posla, onda je manja vjerojatnost da će viša plaća zaposlenika stimulirati na veće zalaganje. Valencija je snaga osobne preferencije zaposlenika, može iznositi od -1 do +1, a ako iznosi 0 zaposlenik je indiferentan.

Koncept očekivanja temelji se na očekivanjima da zaposlenik može kroz neku aktivnost ostvariti zacrtane ciljeve i dobiti nagradu. Na ponašanje uz preferencije i ciljeve utječe i stupanj u kojem osoba vjeruje da su ciljevi ostvarivi. Vjerojatnost varira od 0 do 1, pri čemu je apsolutna vjerojatnost da će, primjerice, veća proizvodnost voditi višoj plaći.

Koncept instrumentalnosti (povezanosti) govori da izbor ovisi i o vezi između različitih efekata, primjerice veza između visine plaće i sati rada.

---

[17] Bahtijarević –Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 580.
[18] Ibid , str. 582.

Ukupna motivacija je jednaka očekivanju da će se radom postići očekivan ishod i valencije, tj. važnosti koju osoba pridaje ishodu, a moguće je prikazati jednostavnom formulom: [19]
M = f (očekivanja * valencija).

Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmijeni

Osnovni model koji koristi jednakost u objašnjavanju ljudske motivacije dolazi od Stacey Adamsa. Teorija jednakosti pomaže objasniti činjenicu da plaća i uvjeti sami ne "određuju" motivaciju, već da je bitan čimbenik motivacije i procjena pojedinca.

Ova teorija objašnjava ponašanje pomoću percepcije socijalne usporedbe. Teorija jednakosti tvrdi da ako je intenzivnije percipirana nepravda, to je veća napetost i jača je motivacija za djelovanje. Adams tvrdi da različito reagiramo da podcijenjenu i precijenjenu nagradu.[20] Pojedinac svojom procjenom uspoređuje omjer rezultata (status, plaća) koji on prima za uloženi *input* (napor i doprinos; sposobnost) u odnosu na omjer drugog radnika :

Moja nagrada / moj napor i doprinos *vs.* ***Tuđa nagrada / tuđi napor i doprinos***[21]

Nakon usporedbe pojedinac formira svoju percepciju jednakosti. Po toj percepciji ili nedostatku iste, osoba odlučuje koju će akciju poduzeti. Kao primjer možemo navesti nejednakost u plaći, odnosno kada se osjeti nejednakost pojedinac može smanjiti svoj *input* ili zahtijevati višu plaću. Istraživanja nam pokazuju da je nejednakost važan koncept i potvrđuju da će pojedinci na višu plaću od one za koju smatraju da je zaslužuju odgovoriti ulaganjem višeg napora. Teorija ne objašnjava koju će strategiju netko izabrati, jer svaki individualac na nejednakost odgovara na drukčiji način.

Lockeova teorija postavljanja ciljeva

Teorija određivanja ciljeva koju je postavio Edwin Locke (1968) se može promatrati kao motivacijska tehnika, a ne formalna teorija. U teoriji su postavljene četiri pretpostavke koje su

[19] Bahtijarević –Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing Zagreb, str. 583.
[20] Huczynski A.A., Buchanan D.A. (2013): Organizational behaviour - 8th edition, Pearson, UK, str. 296.
[21] Hitt A.M., Miller C.C., Colella A. (2008): Organizational behaviour - 2nd edition, Wiley and Sons, USA, str. 198.

poduprte istraživanjem: izazovni ciljevi, specifični ciljevi, sudjelovanje u postavljanju ciljeva, povratna informacija.[22]

- Izazovni ciljevi vode do boljih performansi više nego jednostavni ciljevi; teži ciljevi potiču veći trud, dok se pomoću specifičnih ciljeva zna točno što se od zaposlenika traži.
- Sudjelovanje u postizanju ciljeva može povećati performanse, jer se povećava posvećenost ciljevima.
- Povratna informacija o postizanju zacrtanih ciljeva je neophodna za efektivno postavljanje ciljeva.
- Ciljevi moraju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, realistični i vremenski određeni (eng. SMART).

Dobivanje povratne informacije znači da ljudi dobiju informacije o tome kako napreduju prema realizaciji ciljeva. Važno je da menadžeri daju povratnu informaciju o izvedbi na redovnoj bazi. Međutim osobna povratna informacija, gdje ljudi mogu pratiti vlastiti napredak prema cilju jači je motivator od vanjske povratne informacije.

Navedena teorija se uglavnom koristi kratkoročnim ciljevima u kojima se može jasno i kvantitativno izraziti. U dugoročnim ciljevima se često mijenjaju okolnosti i tada su ciljevi teže mjerljivi. Ciljeve postavljaju menadžeri koji trebaju osigurati da su ciljevi adekvatno objašnjeni i opravdani.

[22] Mullins, L.J. (2005): Management and organisational behaviour, 7th edition, Prentice Hall, UK., str. 498-499.

3. MATERIJALNE I NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA I MOGUĆNOSTI PRIMJENE

3.1. Materijalne kompenzacije u motiviranju

Kompenzacije su ukupne naknade koje radnici dobivaju za posao u poduzeću, vezane su uz rezultate rada, a neke su vezane i uz samu pripadnost poduzeću. Sastoje se od plaće, naknade plaće i udjela u dobiti.[23]

Materijalne kompenzacije su složeni oblik motiviranja zaposlenika koji je prvenstveno usmjeren na poboljšanje materijalnog položaja pojedinca u društvu. Viša plaća ne znači automatsko povećanje motivacije za rad, niti automatsko povećanje učinka zaposlenika.

Razlikuju se izravne i neizravne materijalne kompenzacije. [24] Izravne materijalne kompenzacije sastavljene su od plaća i drugih materijalnih financijskih dobitaka koji su povezani s radom i možemo kazati da su to izravne nagrade za rad.

Mogu biti temeljene na individualnom radu, ali mogu biti vezane i za organizacijsku razinu i distribuirati se prema radnoj uspješnosti u postizanju ciljeva. U suvremenim poduzećima razvijaju se posebni bonusi za uspješnost organizacijskih jedinica, primjerice, u obliku sudjelovanja u profitu ili dioničarstvo zaposlenih.[25]

Neizravne materijalne kompenzacije su dobici koji pridonose materijalnom položaju, ali ne u obliku novca. To su beneficije koje proistječu iz rada, ne distribuiraju se po učinku, već ih pojedinac dobiva zaposlenjem u određenom poduzeću.[26] Taj dio materijalnih beneficija, poput plaćenog mirovinskog i zdravstvenog osiguranja, iznimno je zastupljen u suvremenim poduzećima i djelotvoran je u privlačenju i zadržavanju zaposlenika.

[23] Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str. 439.
[24] Bahtijarević –Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 613.
[25] Ibid., str. 614.
[26] Ibid., str. 613.

Klasifikacija materijalnih kompenzacija je prikazana u tablici 1.

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
RAZINA	Pojedinac	plaća bonus poticaji naknade za inovacije i poboljšanja naknade za širenje znanja i fleksibilnost ostali poticaji	stipendije i školarine studijska putovanja specijalizacije plaćene odsutnosti i slobodni dani automobil kompanije menadžerske pogodnosti
	Poduzeće	bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća udio u profitu udio u vlasništvu	mirovinsko osiguranje zdravstvena zaštita životno i druga osiguranja naknade za nezaposlenost obrazovanje godišnji odmori „božićnica“ skrb o djeci i starijima

Izvor: Bahtijarević–Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala.

3.1.1. Pretpostavke motivacijskog djelovanja u sustavu plaća

U sustavu materijalnog nagrađivanja postoje neki opći naputci i pretpostavke djelovanja na koje upozoravaju procesne motivacijske teorije, a koje menadžeri trebaju znati da bi ih iskoristili na prikladan način.[27]

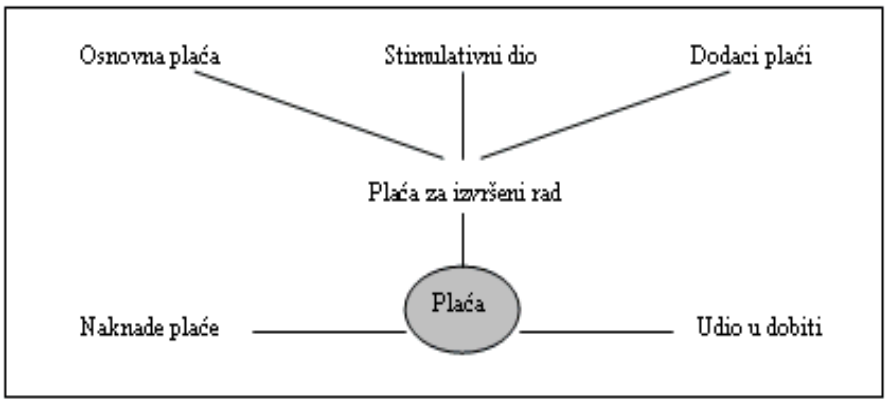
1. Materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radne uspješnosti na koje pojedinac ili grupa može utjecati svojim ponašanjem. Postavljeni standardi moraju biti ostvarivi sa aspekta pojedinca.
2. Mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada.
3. Sustav nagrađivanja mora se temeljiti više na pozitivnim nego negativnim konzekvencama radnog ponašanja. U načelu je bolje nagrađivati nego kažnjavati.
4. Povećanje materijalne naknade koje rezultira iz većeg učinka mora biti dovoljno veliko da opravdava i potiče dodatni napor koji se ulaže.

[27] Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 615.

5. Povećanje plaće i nagrade vezane za veći učinak i radnu uspješnost moraju neposredno slijediti povećane rezultate.
6. Materijalne nagrade moraju se percipirati kao primjerene uloženom trudu, fer i pravične u usporedbi s drugima.
7. Razlike u plaći između dobrih i slabih radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad.

3.1.2. Struktura plaće

Plaća je najkonkretniji i još uvijek najvažniji oblik vrednovanja određenog rada. Od svih komponenti kompenzacija najznačajnije su one koje se odnose na izvršeni rad. Plaća za izvršeni rad uključuje osnovnu plaću, stimulativni dio plaće i dodatke plaći. [28]



Slika 5. Osnovne komponente plaće

Izvor: Buble, M. (2006): Menadžment.

Osnovna plaća je temeljni oblik kompenzacija na koji se nadograđuju gotovo svi drugi novčani oblici kompenzacija. Obično se utvrđuje posredstvom postupka vrednovanja posla koje se nastavlja na analizu posla i njezine rezultate. Vrednovanje posla obično se provodi pomoću dvije grupe metoda.[29]

[28] Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str. 442.
[29] Ibid.

Dodaci na plaću dobivaju se kada zaposlenik radi pod određenim uvjetima naspram osobe koja radi isti posao ali bez tih uvjeta. U tom slučaju zaposlenik ima pravo na uvećanu osnovnu plaću. Kolektivnim ugovorom i zakonima određuju se ograničenja takvog rada.

Dodaci u plaći za posebne i otežane radne uvjete prema važećem hrvatskom Zakonu o radu: [30]

- za prekovremeni rad,
- za rad nedjeljom,
- za rad na dane blagdana i neradnih dana,
- za noćni rad.

Drugi izvori radnog prava:

- smjenski, poslijepodnevni i višekratni rad,
- za rad subotom,
- za posebno otežane radne uvjete.

Stimulativni dio plaće radnik ostvaruje temeljem osobnog radnog učinka koji se mjeri količinom i kvalitetom obavljenog posla. U nastavku se bolje opisuje stimulativno nagrađivanje.

Visina plaće podložna je mnoštvu faktora i samo određivanje strukture plaće započinje proučavanjem tih faktora. Neki od najvažnijih faktora su: tržišne cijene, relativna vrijednost posla, indeks životnih troškova, zakonodavstvo, kolektivno pregovaranje, platna moć organizacije, itd.[31]

Bitna stavka u razmatranju strukture plaća je problem jednakosti. Općenito, razlikuje se *vanjska jednakost* u kojoj visina plaće odgovara plaći na tržištu rada, zatim *unutarnja jednakost* koja predstavlja razliku plaća unutar organizacije te *individualna jednakost* u kojoj visina plaće odgovara doprinosu pojedinca u organizaciji.[32]

U određenju strukture plaća i kompenzacija, njihova razina na tržištu ne mora biti presudna. U strukturi plaća danas se događaju bitne promjene, jer se smanjuje prostor za vertikalno

[30] Zakon o radu (2014): http://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu [04.08.2016.].
[31] Quible, Z.K. (2010): Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 291-293.
[32] Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 626.

kretanje i intenzivira se horizontalno kretanje gdje se naglašava stalno učenje i širenje znanja. Stoga organizacije često umjesto tradicionalne strukture plaća s velikim brojem platnih skupina odabiru manji broj skupina s većim rasponom plaća. Taj pristup olakšava transfer ljudi te veću horizontalnu pokretljivost i rotiranje poslova.

3.2. Procjena posla i metode procjene

U sustavu materijalnog vrednovanja vrlo je važno imati dobar sustav nagrađivanja, na čije se temelje može kasnije nadograditi stimulativno financijsko nagrađivanje. Postavlja se pitanje koliko posao koji pojedinac obavlja za organizaciju vrijedi i koliki profit on donosi. Standardni način za utvrđivanje odgovora na to pitanje je procjena poslova.

Procjena posla je sustavan i objektivan proces koji koriste razne organizacije za određivanje relativne vrijednost svakog posla. Pomoću procjene posla utvrđuje se osnovna plaća i struktura plaće te se omogućava organizacijama racionalni sustav plaćanja. Također, služi za usporedbu plaća različitih poslova i funkcijskih jedinica, identificira zadatke i odgovornosti svakog posla te osigurava metodu za izračun plaće.[33]

Zaposlenici bolje prihvaćaju vrijednosti svojih položaja, kad je vrijednost određena procjenom posla te procjena dovodi do većeg razumijevanja odnosa između posla i naknade.

Procjenom posla stvara se hijerarhija poslova u kojoj je lako utvrditi poziciju svakog posla i relativnu vrijednost jednog posla naspram drugog. Razlikuju se kvalitativne i kvantitativne metode. [34]

U postupku procjene posla primjenjuju se **kompenzacijski čimbenici**. To su poslovni čimbenici koji su zajednički i koji pružaju temelj za procjenu. Primjeri kompenzacijskih čimbenika su radni uvjeti, fizički napor, zahtjev za vještinama te zahtjev za donošenjem odluka. Kvalitativne metode uzimaju radne teškoće kao svoj kompenzacijski čimbenik, dok se kvantitativne metode se koriste mnoštvom kompenzacijskih faktora.[35]

---

[33] Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 619.
[34] Quible, Z. K. (2010): Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 273.
[35] Ibid.

3.2.1. Kvalitativne metode

Kvalitativne metode su metode procjene posla kojima se posao procjenjuje u cjelini, a ne na temelju njegovih sastavnica. U kvalitativne metode spadaju metoda rangiranja i metoda klasifikacije posla, odnosno platnih grupa. [36]

Rangiranje je najstarija i najjednostavnija metoda procjene u kojoj su poslovi organizirani po redoslijedu važnosti. Pojedinac ili odbor određuje broj razina posla, zatim se poslovi rangiraju od najvažnijeg do najmanje važnog i svakom poslu se dodaje jedna od razina posla. Metoda je prikladna kod manjeg broja poslova, lako je razumljiva i jednostavna za primjenu. Kao nedostatak se navodi što je utemeljena na poslu kao cjelini, a ne čimbenicima ili sastavnicama posla. [37]

M*etoda* klasifikacije posla je metoda kojom se poslovi procjenjuju na temelju broja unaprijed određenih stupnjeva, platnih grupa. Na broj platnih grupa utječe nekoliko čimbenika kao znanja ili dužnost, a najčešće se kreće u rasponu od 7 do 20. Nakon kategorija pripremaju se standardni opisi posla te se svaki opis posla uspoređuje s različitim razinama objašnjenim u opisu posla. Time se određuje razina platne grupe u koju se posao treba smjestiti. Metoda je prikladna kad postoji previše poslova za rangiranje ili kad postoji nekoliko srodnih poslova.[38]

3.2.2. Kvantitativne metode

Kvantitativne metode su metode procjene posla kojima se posao procjenjuje na temelju njegovih sastavnica. U kvantitativne metode spadaju bodovna procjena, hay metoda i metoda rangiranja usporedbom zahtjeva.[39]

Bodovna metoda je najpopularnija i najviše korištena metoda. Odabire se niz evaluativnih faktora kao obrazovanje, radni uvjeti, iskustvo, itd. Zatim se utvrđuje težina svakog faktora i postotak bodova koji nosi u ukupnoj ocjeni posla. Svaki stupanj se mora precizno opisati, a na samom kraju se vrši procjena posla, tako da se za svaki posao odredi njegova složenost i vrijednost izražena u bodovima. Obrazovanje ima najčešće najveći ponder i težinu kod

[36] Quible, Z. K. (2010): Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 273
[37] Ibid.
[38] Ibid., str. 274.
[39] Ibid., str. 273.

određivanja bodovne vrijednosti. Rezultat je bodovna vrijednost, a ne novčana, jer ona ovisi o politici nagrađivanja organizacije. [40]

Hay metoda je metoda procjene menadžerskih, tehničkih i izvršnih poslova. Ime je dobila od konzultantske kuće koja ju je razvila. Predstavlja dinamičan proces koji usvajaju organizacije pomoću kojeg se mjeri relativni doprinos organizaciji. Temelji se na tri faktora: znanju, rješavanju problema i odgovornosti. U Kanadi je metodi dodan i četvrti faktor: uvjeti posla. Svaki faktor ima niz podfaktora na kojima se procjenjuje relativni doprinos organizaciji.[41]

Metoda rangiranja usporedbom zahtjeva određuje relativnu vrijednost poslova na temelju njihovih sastavnica, tj. kompenzacijskih čimbenika. Najčešći su mentalni i fizički zahtjevi, zahtjevi odgovornosti, vještina i okruženja. Na početku se utvrđuju ključni poslovi te se rangiraju prema kompenzacijskom čimbeniku. Plaća se razdjeljuje na svaki čimbenik i tako se rangiraju ključni poslovi. Čimbenik rangiranja se uspoređuje s njegovim novčanim rangom i tako se razvija ljestvica novčane usporedbe.[42]

3.3. Stimuliranje radne uspješnosti i tipovi planova

Sve više organizacija uvodi planove stimulativnih nagrada koje uzimaju u obzir učinak zaposlenika i norme rada ustanovljene postupcima mjerenja rada. Dobro osmišljeni programi poboljšavaju produktivnost, a time i profitabilnost, jer zaposlenici svojim radom mogu povećati svoju naknadu.

Vrijednosti poslova daju podlogu za razvoj stimulativnog nagrađivanja, a odabir sustava nagrađivanja ovisi o poslovnoj strategiji. Postoje neki opći preduvjeti učinkovitog plana stimulativnih nagrada, a menadžeri trebaju detaljno priopćiti svoja očekivanja zaposlenicima. Zaposlenici trebaju biti svjesni razine na kojoj njihov učinak mora biti ostvaren kako bi dobili nagradu.

Iako je stimulativno plaćanje usmjereno na postizanje rezultata rada, ipak ono ne može biti orijentirano na stalno povećanje tih rezultata ulaganjem radne snage. Takva situacija vodi ka iscrpljivanju radnika i negativno se odražava na kvalitetu proizvoda.

---

[40] Quible, Z. K. (2010): Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 280.
[41] Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 623.
[42] Quible, Z. K. (2010): Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 276.

3.3.1. Individualni planovi stimulativnih nagrada

Uobičajeni platni sustav je pojedinačni poticaj, mjeri se izvedba svakog zaposlenika i na osnovu izvedbe se daju individualne nagrade. U individualnim planovima određuju se:[43]

- stope jedinice proizvodnje koje se koriste najčešće za uredske zaposlenike, primjerice kod unosa podataka.
- vrijeme potrebno za dovršenje jedinice koriste se za dulje poslove s mentalnim ili kreativnim komponentama.

Neki od uspješnijih individualnih planova stimulativnih nagrada nagrađuju zaposlenike plaćajući jedan dio iznosa za danu razinu proizvodnje, a uvećan iznos nakon što rezultat rada pojedinca prijeđe tu razinu.

3.3.2 Grupni planovi stimulativnih nagrada

Ovi sustavi se najčešće temelje na dobiti koju organizacija ostvaruje ili na smanjenju troškova organizacije.

1. Sudjelovanje zaposlenih u dobitku je formalni program koji omogućava zaposlenima financijski udio u dobitku od vlastite produktivnosti na radu. Primjenjuje se u užim organizacijskim jedinicama. Računa se izravni efekt povećanog zalaganja i intenziteta rada.

Motivacijski efekt je veći zbog toga što se izravno veže radna uspješnost i nagrada. Postoji više sustava sudjelovanja u dobitku kao:[44]

- *Scanlonov sustav* predstavlja najstariji i najpoznatiji program poticajnog nagrađivanja. Nastao je kao kreativan odgovor na katastrofalnu ekonomsku situaciju u kojoj su se nalazile čeličane. Tu je prvi put operacionalno i pragmatički razrađena ideja da je sudjelovanje zaposlenih efikasan instrument izlaska iz krize. Scanlonova ideja bila je da se zaposlenima podijeli ukupna vrijednost uštede, najčešće je to bilo u omjeru 75% zaposlenima i 25% kompaniji. Poduzeća koja ga primjenjuju ističu pozitivne efekte, poput povećanja proizvodnosti, skraćivanja vremena isporuke, povećanje kvalitete i smanjenje reklamacija. [45]

- *Ruckerov sustav* poboljšava omjer između troškova rada i dodane vrijednosti, usredotočuje se na financijsku vrijednost razlike *inputa* i *outputa*.

---

[43] Quible, Z. K. (2010): Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 297.
[44] Bahtijarević –Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 640.
[45] Ibid.

2. *Sudjelovanje zaposlenih u profitu* temelji se na planu unaprijed određenog postotka profita. Dijeljenje profita može pomoći u zapošljavanju, motiviranju i zadržavanju zaposlenika. U profite zaposlenici budu uglavnom uključeni nakon nekog razdoblja provedenog u poduzeću. Pozitivni efekti su slični kao kod sudjelovanja u dobiti.

Udjel u profitu je odijeljen od plaće pa se dijeli samo u vremenu kad poduzeće ostvaruje profit iznad nekog utvrđenog minimuma.

Postoji više varijacija planova:[46]

- Sadašnji planovi omogućavaju plaćanje zaposlenika u gotovini ili dionicama čim se odredi profit.
- Odloženi sustav u kojem zaposlenik dobiva prava uknjižbom sredstava na njihovo ime, koje se daju tek u slučaju nesposobnosti, smrti ili mirovine.
- Kombinirani sustavi dopušta zaposlenicima da se dio isplati u novcu a dio kao u odloženom sustavu.

3. *Sudjelovanje zaposlenih u vlasništvu* predstavlja zapravo stjecanje dionica na temelju ostvarenog profita. Na taj način povezuju se interesi zaposlenih, poslodavaca i menadžmenta. Dionice se zaposlenima prodaju po povoljnijim uvjetima.

Najbrži rast ostvaruju one kompanije koje sudjelovanje u vlasništvu kombiniraju s participacijom zaposlenih. Između njih se javlja sinergija: vlasništvo pruža jak poticaj zaposlenima da rade produktivno, a mogućnost participacije pojačava proizvodnost odgovarajući kanale za ideje i talente zaposlenih.[47]

3.4. Ostale kompenzacije

U ostale kompenzacije svrstavamo one koje ne dolaze od izvršenog rada. To su kompenzacije koje dolaze iz same pripadnosti organizaciji. Razlikujemo naknade plaća, novčane pomoći i beneficije.[48]

---

[46] Bahtijarević –Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 647.
[47] Rosen, C., Quarrey, M. (1987): How well is employee ownership working. Harvard Business Review, str. 129.
[48] Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str. 454.

3.4.1. Naknade plaća

Državni zakoni zahtijevaju od poslodavca da pružaju pogodnosti svojim zaposlenicima i kada efektivno ne rade, iz određenih opravdanih razloga ili prava kojeg ostvare (primjerice, godišnji odmor) ili kad su u situaciji da nisu u mogućnosti raditi (primjerice, bolovanje).

Nekada su te naknade utvrđene zakonom, a vrlo često i kolektivnim ugovorom:[49]

1. naknada plaće za vrijeme bolovanja,
2. naknada plaće za vrijeme godišnjeg odmora,
3. naknada plaće za vrijeme plaćenog dopusta,
4. naknada plaće za dane blagdana u kojima se ne radi,
5. naknada plaće za vrijeme pritvora,
6. naknada plaće za vrijeme službenog puta,
7. naknada plaće za vrijeme dobrovoljnog davanja krvi,
8. naknada plaće za vrijeme sistematskih pregleda,
9. naknada plaće za vrijeme traženja novog zaposlenja.[50]

Naknada plaće koja ide na teret poslodavca najčešće se isplaćuje za godišnji odmor, blagdan i neradni dan, plaćeni dopust te bolovanje za prva 42 dana. Naknade koje isplaćuje poslodavac, ali na teret državne institucije su bolovanje nakon 42-og dana te bolovanje zbog ozljede na radu od prvog dana bolovanja. Naknade plaće koje izravno isplaćuju državne institucije su bolovanje zbog komplikacija u trudnoći, rodiljni i roditeljski dopust te rad s pola radnog vremena zbog djeteta s teškoćama u razvoju.[51]

Pravo na plaću i naknadu zaposlenik nema za isto razdoblje, nema pravo ni za sate ni radne dane koje ne bi radio, ako državni praznik ili blagdan pada na radnikov neradni dan.

3.4.2. Novčane pomoći

Oblik kompenzacije koji se najčešće isplaćuje jednokratno i ne ovisi o radu. Neke kompenzacije primaju svi zaposleni, a neke samo pojedinci:[52]

1. naknade troškova godišnjeg odmora,

[49] Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str. 455.
[50] Ibid, str. 454.
[51] Zakon o radu. (2014): http://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu, [04.08.2016.].
[52] Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str. 455.

2. naknade troškova prijevoza na posao i s posla,
3. naknade troškova ishrane u toku rada,
4. novčane pomoći u saniranju šteta koje su posljedica elementarnih nepogoda,
5. novčane pomoći za školovanje djece,
6. novčane pomoći umirovljenicima,
7. novčane pomoći obitelji poginulog ili umrlog,
8. novčane pomoći u slučaju socijalne potrebe. [53]

3.4.3. Razne beneficije

Beneficije su različite pogodnosti kojima se nastoje zadovoljiti potrebe zaposlenih. 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.[54]

U svijetu je, a posebno u konkurentnim djelatnostima poput IT industrije, popularan bonus regrutacije. Bonus koji se isplaćuje odmah po prelasku i koristi se u slučajevima kad je poslodavcu stalo da dobije upravo tog radnika. Za beneficije primjerice, u SAD-u, vrijedi opće pravilo da za zaposlenika nisu oporezive, a poslodavcu predstavljaju porezno priznati trošak. Beneficije često premašuju cenzus koji je postavila američka porezna služba pa na prekoračeni iznos treba platiti porez.

3.5. Nematerijalne kompenzacije u motiviranju

Uz materijalne kompenzacije cjeloviti sustav motivacija čine i nematerijalne kompenzacije. Ta vrsta kompenzacija je pristup povećanju motivacije zaposlenih kroz zadovoljavanje potreba koje nisu vezane za novac, još se uvijek se razvija i novijeg je karakaktera. Temeljno polazište motivacije za rad je spoznaja da će motivacija za rad biti to viša što čovjek može zadovoljiti više svojih raznolikih potreba.

[53] Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str. 455
[54] Ibid.

Pri tome je važno shvatiti da ljudi žele zadovoljiti raznolike potrebe, a ne samo egzistencijalne ili one materijalnog standarda. To su tzv. potrebe višeg reda, razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti, autonomija u poslu, uvažavanje i status. Razlikujemo nematerijalne strategije poput: dizajniranja posla, participacije zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, priznanje, usavršavanje, razvoj karijere, itd.[55]

Za menadžment je potrebno shvatiti da upravlja raznolikom radnom snagom i potrebna je kvalitetna politika motiviranja koja prepoznaje različite potrebe svojih radnika. Upravo u suvremenom svijetu smatra se kako je zaposlenik glavni resurs tvrtke, stoga se adekvatan sustav motivacije radi s ciljem što uspješnije realizacije ciljeva tvrtke.

Internetski portal "*Moj Posao*" proveo je nekoliko anketa, koje se odnose na nagrađivanje i motivaciju zaposlenih u Hrvatskoj. Provjeravali su je li priznanje jednako važno za obavljen posao, kao i plaća, a istraživanje su proveli na 1100 zaposlenih. Prema podacima se može uočiti da iako je novac glavni pokretač zaposlenika, sve su važniji i priznanje i napredovanje.

U nastavku su prikazani rezultati istraživanja, točnije što motivira zaposlenike u Hrvatskoj:[56]

- Novac (38%),
- Priznanje (30%),
- Napredovanje (18%),
- Rad s ljudima (6%).

3.6. Posao i dizajniranje posla

Oblikovanje posla je bitan segment, jer stavovi prema poslu koji obavljaju utječu na radnu motivaciju. Preoblikovanje posla želi napraviti posao poželjnijim, izazovnijim i zanimljivim zaposleniku. Na taj način se utječe na motivaciju zaposlenika, ali i na cjelokupni život zaposlenika, jer često takve psihološke posljedice utječu na izvanjski, neposlovni život zaposlenika. Glavna prepreka motivaciji za rad su rutinski i ponavljajući poslovi.

[55] Bahtijarević–Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 668.
[56] «Moj posao» Internetski portal. (2015): http://www.moj-posao.net/Vijest/72760/Priznanje-za-dobro-obavljen-posao-podjednako-vazno-kao-i-placa/55/ [01.08.2016.].

Oblikovanjem posla se određuju zadaci i broj zadataka koji se obavlja na radnom mjestu, potrebne vještine, tko ima odgovornost i koja je poveznica tog posla s ostalim poslovima unutar poduzeća. [57]

Danas još uvijek se koriste dva pristupa dizajniranju posla: specijalizacijski i motivacijski pristup. U motivacijskoj koncepciji polazi se od intenzivne motivacije, koja je čista suprotnost specijalizaciji. Pristup je to koji daje veću slobodu radniku, a time se postiže manja fluktuacija, apsentizam te viša proizvodnost i zadovoljstvo poslom.

U Taylorovoj specijalizacijskoj koncepciji radne efikasnosti postoji ideja kako je velika podjela rada i uska specijalizacija bolja, jer vodi većoj proizvodnosti i boljoj kontroli zaposlenih. Ovaj pristup posao svodi na fragmentiranje broja zadataka, a upravo se tako javlja učestalija pojavnost apatije, nezainteresiranosti, fluktuacije i demotivacije zaposlenika. Nakon određenog stupnja specijalizacije zbog psiholoških posljedica troškovi proizvodnje počinju rasti.

Te spoznaje dovele su do redizajniranja tzv. tekuće trake koja se sada rekonstruira, tako da se poveća smislenost rada, da se poslu daje cjelovitost. Tako su se ti raščlanjeni poslovi vratili jednom radniku. Na tim saznanjima su temeljena dva pristupa. Prvi pristup je smanjiti negativnost motivacije u specijaliziranim poslovima rotacijom i proširivanjem posla. Drugi pristup je podignuti motivacijski potencijal obogaćivanjem posla.

3.6.1. Pristupi u dizajniranju posla

Oblikovanje tj. dizajniranje posla je proces kojim se utvrđuje sadržaj, funkcije i odnosi na poslu kako bi se postigli organizacijski i individualni ciljevi. Njime se određuju zadaci, vještine i odgovornosti koje imaju izvršitelji.

1. Rotacija posla

Rotacija je povećanje raznolikosti radnih zadataka povremenim izmjenama zaposlenika na poslovima koji zahtijevaju slične vještine. [58] Rezultati ovakvog načina oblikovanja posla

[57] Bahtijarević–Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 669.
[58] Ibid., str. 671.

također su se pokazali obeshrabrujućima. Umjesto jednog posla, zaposlenici su se izmjenjivali na seriji monotonih poslova, zbog čega se radni učinak i zadovoljstvo poslom nisu značajno povećali. No, prednost ovog posla je što je radna snaga fleksibilnija i brža je mogućnost zamjene.

2. Proširivanje posla

Kombiniranje više specijaliziranih zadataka u jedan posao koji se dodjeljuje jednom izvršitelju. To je horizontalno proširenje poslova, uvodi raznolikost povećanjem broja zadataka. Ovim pristupom zaposlenik obavlja slične poslove i ne razvija dodatne vještine, zbog toga ovaj pristup daje ograničene rezultate.[59]

3. Obogaćivanje posla

Radi se o procesu koji vertikalno širi posao uključujući u njega više raznolikih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja na način koji povećava mogućnost primjene i realizacija različitih osobnih sposobnosti i znanja te omogućava individualni rast i razvoj.[60] Teorijske modele za obogaćivanje posla razvijaju Herzbergova dvofaktorska teorija i Hackman-Oldhamov model motivacijskog potencijala.[61]

Obogaćivanje posla treba razlikovati od proširenja opsega posla. Proširivanje opsega posla nastoji posao učiniti više promjenjivim, uklanjanjem dosade koja proizlazi iz obavljanja rutinskih operacija. Pri obogaćivanju posla nastoji se ugraditi u posao veći osjećaj izazovnosti i postignuća. Temeljna odrednica obogaćivanja rada je vraćanje niza aktivnosti zaposlenima te otvara mogućnost za osobni razvoj.

Hackman-Oldhamov model predstavlja ključne dimenzije povezane s motivacijskim potencijalom: raznolikost vještina, identitet i cjelovitost zadatke, povratna informacija, autonomija i važnost zadatka [62]. Zaposlenik osjeća smislenost posla kojeg obavlja, odgovornost za rezultate rada, itd. Hackman je sa suradnicama potvrdio pozitivno djelovanje povećanja motivacijskog potencijala, podiže količinu obavljenog posla, smanjuje stope pogreške, jako snižava apsentizam, poboljšava stavove prema radu i djeluje na osobni razvoj.

[59] Bahtijarević–Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 672.
[60] Ibid.
[61] Ibid.
[62] Ibid., str. 673.

Autori su razvili formulu, kao i dijagnostički *upitnik za utvrđivanje motivacijskog potencijala posla* (MPP):[63]

$$MPP = \frac{[\text{ raznolikost vještina + identitet zadatka + važnost zadatka }]}{3} * \text{autonomija} * \text{feedback}$$

3.7. Menadžment u motiviranju

Menadžment i motiviranje su izravno povezani, jer menadžeri utječu na strategiju i odlučuju o strategiji motiviranja. Menadžeri općenito djeluju na zaposlene i presudni su u njihovom motiviranju. Zadatak menadžera je da oblikuje posao, da kroz posao daje smislene i izazovne zadatke čiji ciljevi moraju biti jasno precizirani, na njima je i da osiguraju uvjete za rad i da potiču na kvalitetno izvršenje zadataka.

Menadžeri često imaju drukčiju percepciju o tome što zaposleni stvarno žele, jer drže svoju sliku o njima. U cilju stvarnog djelovanja na povećanje motivacije na menadžerima je da stalno analiziraju što njihovi zaposlenici žele. Na motivaciju utječe i svakodnevni odnos menadžera, njihove svjesne i nesvjesne aktivnosti.

Opći pristup menadžera ovisi o njegovoj naravi i koncepciji čovjeka. Razlika između tih pristupa je u tome kako promatraju čovjeka, promatraju li ga kao bića potaknuta samo nekim segmentom potreba (ekonomskim) ili kao kompleksna bića s raznolikim potrebama.

Pristup ljudskih potencijala polazi od slike kompleksnog samoaktualizirajućeg čovjeka.
Njegova su polazišta:[64]

1. Čovjek nije samo kompleksan nego i vrlo raznolik, ima mnogo motiva koji se mijenjaju tijekom vremena ovisno o situaciji.
2. Čovjek može stjecati nove motive kroz organizacijsko iskustvo, pa je stoga njegova motivacijska struktura i psihološki ugovor koji uspostavlja s organizacijom rezultat kompleksne interakcije između početnih potreba i organizacijskog iskustva.

[63] Hackamn, R., Oldham, G.R. (1975): Development of job diagnostic survey, Journal of applied psychology, str. 160.
[64] Schein, E.H. (1965): Organizational psychology, Englewood Cliffs, Prentice Hall, str. 60.

3. Motivi ljudi u organizaciji su različiti; osoba koja je otuđena u formalnoj organizaciji, može svoje socijalne potrebe zadovoljavati u neformalnoj organizaciji.
4. Čovjek može biti produktivno uključen u organizaciju na temelju različitih motiva. Priroda zadataka koje obavlja i priroda ljudi u organizaciji međudjeluju i rezultiraju određenim oblicima rada i osjećaja.
5. Ne postoji nijedna prava managerska strategija koja će biti jednako djelotvorna za sve ljude u organizaciji.

3.7.1. Participacija zaposlenih

Participacija je sudjelovanje zaposlenika u organizaciji u procesu donošenja odluka o bitnim aspektima posla. Rješavanjem različitih problema koristi se njihov potencijal za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Cilj participacije je povećati zainteresiranost i ostvariti veću uključenost zaposlenih. Ovaj oblik poticanja radne uspješnosti razvija se u sklopu promjena u managementu.

Participacija u odlučivanju podiže kvalitetu odluka, iz razloga što najčešće izvršitelji posla na nižim organizacijskim jedinicama znaju više od managera, jer su više upoznati s problemom, ujedno se i ubrzava proces odlučivanja.

Primjer participacije u rješavanju problema su krugovi kvalitete, grupe od šest do dvanaest zaposlenih koji se sastaju da analiziraju i riješe probleme. Takve grupe razvile su se u Japanu (*kaizen* grupe), naročito se koriste u automobilskoj industriji i još uvijek su standardna aktivnost japanskih tvrtki.[65]

Uštede takvog rukovođenja i kreativnog pristupa odlučivanju mjere se u milijardama. U Japanu se takav grupni rad odvija izvan radnog vremena i uglavnom se ne plaća, dok se u poduzećima na zapadu odvija u radno vrijeme i posebno se nagrađuje. Ciljevi tih krugova su poboljšanje odnosa, timski rad, poticanje na poboljšanje metoda rada, veća motivacija, itd.

Istraživanja pokazuju da se ti ciljevi ostvaruju i da poduzeća koja ih primjenjuju imaju značajne efekte:[66]

[65] Hayshi, M. (1983): The Japanese style of small groups QC activity, Research papers, No. 2, The Institute of business research, Chuo University, Tokyo, str. 6.
[66] Ibid.

- Snižavanje troškova (56,7 %),
- Poboljšanje proizvodnosti (50 %),
- Povećanje broja prijedloga za poboljšanje proizvodnosti (48,2 %),
- Smanjivanje grešaka u radnim operacijama (24,1 %)
- Poboljšanje u međuljudskim odnosima (27,8 %),
- Povećanje tehničkih znanja (16,9 %),
- Samorazvoj putem grupne motivacije (16,9 %),
- Poboljšanje motivacije za rad (15,7 %).

3.7.2. Upravljanje pomoću ciljeva (MBO)

Upravljanje pomoću ciljeva (eng. *management by objectives*) je menadžerski pristup postavljanja ciljeva u organizaciji koji se razvija kroz suradnju menadžera i zaposlenika. [67] Jedna je od najdjelotvornijih strategija motivacije.

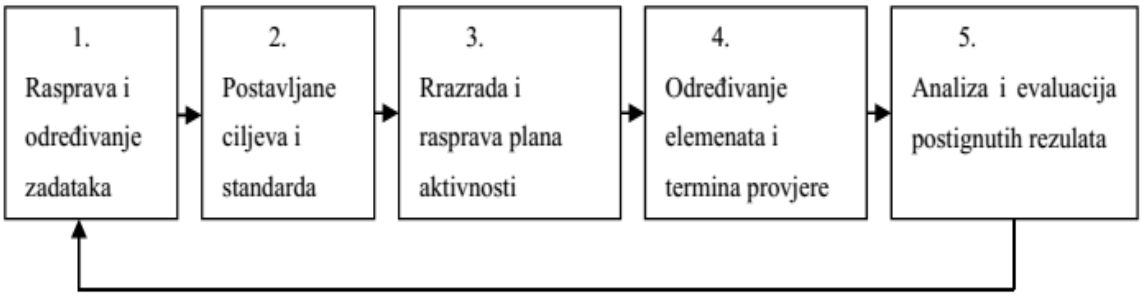
Upravljanje pomoću ciljeva je praktična primjena Lockeove teorije postavljanja ciljeva. Ciljevi se određuju i specificiraju zajedno za svaku jedinicu, projekt ili osobu na individualnoj razini. Participacija se javlja u svim fazama te osigurava prihvaćanje ciljeva. Nakon postavljanja cilja radi se plan akcije za ostvarenje cilja, prati i nagrađuje radna uspješnost.

Ciljevi su objektivni pokazatelji radne uspješnosti, integriraju participaciju s ciljevima i vode obogaćivanju posla delegiranjem ovlasti i odgovornosti. Podižu radnu motivaciju, jer usmjeravaju pažnju na bitne aspekte, reguliraju i povećavaju napore kod ostvarivanja i jačaju strategiju i planove akcije kojima se ciljevi ostvaruju. Ciljevi omogućavaju temelje i polazište da se što jasnije shvate očekivanja, oslobađaju management od stalne kontrole.

Proces u prvoj fazi obuhvaća raspravu zadataka i određivanje glavnih obaveza, uključuje individualnu odgovornost i očekivane rezultate pojedinca. U drugoj fazi ciljevi se određuju po individualnim mogućnostima, oni sami određuju standard izvršenja koji zaposleniku omogućava samokontrolu. U raspravi plana se usuglašavaju ciljevi i otklanjaju nejasnoće, utvrđuju se i vremenski okviri. U četvrtoj fazi utvrđuje progres i rješavaju eventualni problemi, pa čak i izmjenjuju ciljevi, ako su se promijenili uvjeti poslovanja ili su se pojavili

[67] Mullins, L.J. (2005): Management and organisational behaviour, 7th edition, Prentice Hall, UK., str. 249.

neki događaji na koje poduzeće ne može utjecati. U zadnjoj fazi manager i zaposlenik zajedno analiziraju rezultate i vrše usporedbu rezultata s ciljevima, objektivno analiziraju situaciju. [68]



Slika 6. Proces upravljanja pomoću ciljeva

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala.

3.8. Druge strategije nematerijalnog motiviranja

3.8.1. Fleksibilno radno vrijeme

Različite inovacije vezane za radno vrijeme daju veću mogućnost usklađivanja osobnog i poslovnog života, daje veći osjećaj kontrole nad radom i životom. Fleksibilno radno vrijeme prvo se počelo primjenjivati u Europi, pogodno je za stručne i menadžerske poslove, a manje je primjereno proizvodnim i industrijskim poslovima.

Postoji više vrsta fleksibilnog radnog vremena: [69]

1. određivanje vremena kad svi trebaju biti na poslu,
2. određivanje razdoblja u kojem se može dolaziti i odlaziti s posla,
3. odrađivanje obveznog radnog vremena unutar radnog tjedna po svojoj želji,
4. skraćeni radni tjedan,
5. rad od kuće.

[68] Mullins, L.J. (2005): Management and organisational behaviour, 7th edition, Prentice Hall, UK., str. 249.
[69] Bahtijarević–Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 700.

3.8.2. Ostale nematerijalne strategije

Ostale nematerijalne strategije koje se koriste u svrhu motiviranja zaposlenika su vrednovanje uspjeha zaposlenika, organizacijska kultura, motiviranje i samomotiviranje.[70]

- Vrednovanje uspjeha zaposlenika kroz razgovor s ljudima, obilježavanje važnih datuma i poslovnih uspjeha. Pravi menadžment nalazi priliku da pokaže zaposlenima da se njihov napor cijeni. Treba vrednovati male i simbolične uspjehe.
- Povratna informacija, tj. poznavanje rezultata vlastitog rada bitan je motivacijski poticaj. Davanje informacija ljudima o tome kako dobro rade poboljšava samopuzdanje, otvara mogućnosti za profesionalni razvoj, pruža podršku, govori o tome da se njihov rad cijeni i prati.
- Kvalitetna organizacijska kultura govori o tome što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje u organizaciji. Ima brojne prednosti, to je kultura koja potiče motivaciju na način da veže svoje temeljne vrijednosti uz ljude, nagrađuje kreativnost, ne kažnjava pogreške, osigurava kvalitetne organizacijske uvjete, stvara i širi osjećaj uspjeha te potiče zaposlenike na preuzimanje rizika.
- Samomotiviranje je aspekt emocionalne inteligencije kojoj se danas pridaje veliko značenje u postizanju uspješnosti, menadžeri trebaju biti upoznati s profesionalnim aspiracijama pojedinaca.

[70] Bahtijarević–Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 700.-709.

4. ANALIZA ODABRANIH POSLOVNIH SLUČAJEVA

Kroz navedena dva primjera DM- Drogerie Markt Hrvatska d.o.o i IKEA Hrvatska d.o.o. prikazane su te materijalne i nematerijalne kompenzacije u praksi, točnije u poduzećima koja djeluju u Hrvatskoj.

4.1. DM - Drogerie Markt Hrvatska d.o.o.

DM d.o.o. je primjer globalne tvrtke koja je u Hrvatskoj osnovana 1996. godine. Djeluje u Republici Hrvatskoj na više od 100 prodajnih mjesta s više od 1.000 zaposlenih. Glavna konkurentska prednost koja privlači kupce i zaposlene je pridavanje važnosti ljudskom potencijalu. U ljudski potencijal zaposlenih kontinuirano ulažu školovanjem, sustavom napredovanja, korektnim odnosom prema zaposlenicima i njihovim obiteljima te s većim netto osobnim dohotkom za razliku od ostalih maloprodajnih trgovina.

Konkretna potvrda rezultata je proglašavanje ove tvrtke od strane Hrvatske gospodarske komore kao *"najboljeg poslodavca u kategoriji velikih tvrtki"* već niz godina. Zadovoljstvo rada u DM-u prikazuje i vrlo niska stopa fluktuacije. U DM-u su svjesni vrijednosti zaposlenika te održavaju i dalje razvijaju najrazličitije oblike motivacije (materijalne i nematerijalne prirode).[71]

Materijalni oblici motiviranja (uz osnovnu plaću) u DM-u su:[72]

- Poklon bon (730,00 kn) za djecu zaposlenika do 15 godina starosti u vrijeme blagdana,
- Poklon bon (3.000,00 kn) za svu novorođenu djecu djelatnika DM-a,
- DM poklon paketi za zaposlenike i obitelji do 4 puta godišnje,
- Dodatak na plaću za radni staž, jubilarne nagrade, dodatne novčane stimulacije,
- Subvencija dnevne prehrane, besplatno konzumiranje voća povrća i toplih napitaka,
- Novčana pomoć prilikom smrtnog slučaja u obitelji.

Nematerijalni oblici motiviranja u DM-u su:[73]

[71] «Moj posao» Internetski portal. (2015): Poslodavci prvog izbora dm, Gordana Picek prokuristica i voditeljica resora ljudskih resursa [04.08.2016.].
[72] Ibid.

- Fleksibilno radno vrijeme,
- Mogućnosti školovanja, usavršavanja, napredovanja, upućivanje na školovanje i/ili magisterij, interna edukacija na svim razinama,
- Treninzi za menadžere, tečajevi stranih jezika, seminar o ekološkoj privredi,
- Organizacija obiteljskog dana za sve djelatnike DM-a i njihove obitelji,
- Božićna večera, zajedničko obilježavanje otvorenja novih filijala,
- Održavanje radionice o povredama na radu i poremećajima kralježnice s ciljem prevencije i pravilnim obavljanjem,
- Osiguranje odjeće (uz sudjelovanje djelatnika u kreiranju),
- Poticanje na formalnu i neformalnu komunikaciju.

Glavna konkurentska prednost DM – Drogerije Markt d.o.o. leži u profesionalnosti u svim područjima rada, a kako bi privukla kupce i radnike, grupacija sve veću važnost pridodaje ljudskom potencijalu što i potvrđuje njihov logo znak: *"tu sam čovjek, tu kupujem"*.

DM je tvrtka nastoji voditi brigu i o osobama s invaliditetom, zapošljava nekolicinu invalida diljem RH, potiče i brojne humanitarne akcije, a time stvara dobar primjer ostalim sudionicima na tržištu.

4.2. IKEA Hrvatska d.o.o.

Ikea je švedska tvrtka sa sjedištem u Nizozemskoj. Djeluje u 30-ak država na svijetu s više od 300 trgovina. Bavi se prodajom jeftinog i funkcionalnog namještaja sa smještenim restoranom u sklopu trgovinskog centra.[74]

IKEA Hrvatska d.o.o. (nadalje u tekstu IKEA), kao najbolji poslodavac u Hrvatskoj odabrana je 2014. godine, iako je u toj godini na tržištu bila prisutna tek nekoliko mjeseci. U IKEA-i u Zagrebu zaposleno je 350 osoba. Najmlađi zaposlenik ima 19 godina, najstariji 60, zaposleno je i nekoliko trudnica te je većina zaposlenih primljena s burze. Tvrtka ima nekoliko osobnih

[73] «Moj posao» Internetski portal. (2015): Poslodavci prvog izbora dm, Gordana Picek prokuristica i voditeljica resora ljudskih resursa [04.08.2016.].
[74] IKEA Hrvatska. (2016): http://www.ikea.com/hr/hr/ [04.08.2016.].

automobila koje koriste oni kojima su u tom trenutku najpotrebniji, ali nitko od zaposlenih nema svoj službeni automobil.

Zaposlenici imaju osigurane cjelodnevne obroke, hrana je subvencionirana, dok zaposlenik plaća jednu trećinu cijene. Svaki dan se mijenja ponuda jela i cilj je da jedu kvalitetno i ukusno. Postoji organiziran prijevoz zbog udaljene lokacije te pauza od pola sata i dodatna manja pauza koju iskorištavaju samo ako to žele. Svi zaposlenici dobivaju božićnicu i regres, a djeca darove. Svakog zaposlenika se potiče na komunikaciju i osigurava svakome da predloži neku promjenu u cilju poboljšanja poslovanja tvrtke.

"Tack" je naziv za program lojalnosti u kojem kompanija IKEA svakom zaposleniku koji je proveo najmanje pet godina u tom programu uplaćuje određenu sumu novca u tvrtkin mirovinski fond. Zaposleniku koji odluči od svoje plaće izdvajati iznos od 2% bruto plaće, kompanija dodaje jednako toliko u mirovinski fond. U IKEA-i ističu kako im je zadovoljstvo zaposlenika važno, jer oni čine kompaniju uspješnom.

IKEA bonus program osigurava da svi zaposlenici ostvare novčanu stimulaciju kada se dostignu poslovni ciljevi. Glavni izazov ljudskih resursa je kako motivirati zaposlenike. Zadovoljstvo se provjerava internim istraživanjem u kojem zaposlenici imaju priliku izraziti svoj stav i zadovoljstvo različitim aspektima poslovanja.

Tvrtka ima jedinstvenu organizacijsku kulturu s utemeljenim vrijednostima poštivanja, razvoja, odanosti, odgovornosti i raznolikosti. Pritom je nebitno je li riječ o mladoj ili starijoj osobi, boji kože, modnim sklonostima itd., već je bitan odnos prema drugima. Nude okruženje u kojem nema prepreka ni barijera između menadžmenta i suradnika jer su svi dio istog tima.

Zaključak studije slučaja: DM je posvećen zaposlenicima u jednakoj mjeri koliko i kupcima. Njihova reputacija o vrednovanju zaposlenika je opće poznata i cilj im je tu reputaciju i prikazati. IKEA više vrednuje svoje zaposlenike novčanim nagradama (mirovinskim fondom) i cilj im je motivirati zaposlenike, no reputacija o tome koliko su dobar poslodavac manje je bitna IKEI nego DM-u.

5. ZAKLJUČAK

Motivacija zaposlenih u suvremenom svijetu postaje ključno pitanje svake organizacije, profitne ili neprofitne koja stremi uspjehu. Težnja svake organizacije je da se pojedinac identificira s tvrtkom i da dijeli "sudbinu" poduzeća. Na poduzeću i menadžmentu je da djeluje materijalnim i nematerijalnim poticajima te da na taj način upravlja ljudskim potencijalima.

Posvećenost zaposlenicima i pružanje novčanih i nenovčanih kompenzacija dovodi do kvalitetnijeg obavljanja posla, bolje suradnje, veće produktivnosti i posvećenosti ciljevima. Perspektiva razvoja i napredovanja je u psihologijskoj teoriji višestruko važna, jer je vezana uz zadovoljavanje čovjekovih potreba za sigurnošću, priznanjem i samoostvarenjem.

Analizirajući materijalne kompenzacije shvaćamo da su one još uvijek bitan dio motivacije, jer je funkcija novca u društvu još uvijek snažnija od nematerijalnih oblika motivacije, no nematerijalna motivacija je jednako bitna zbog produktivnosti i kvalitete samog rada. Uvijek će motiviraniji biti zadovoljan radnik, makar to zadovoljstvo proizlazilo iz manjih i pozitivnih iskustava u organizaciji.

Nažalost u većini naših kompanija ne postoji kontinuirano mjerenje zadovoljstva i motivacije zaposlenika ni načina poticanja zaposlenika. Važno je razlikovati zadovoljstvo i motivaciju. Motivacija je poriv za ostvarenjem nekog rezultata, a zadovoljstvo je implicirano postignućem rezultata.

Stalna izobrazba i motiviranost svih zaposlenih neophodni su za uspješnu implementaciju i upravljanje sustavom kvalitete, što implicira poznavanje osnovnih teorija i tehnika motivacije kao i metoda izobrazbe od strane svih razina menadžmenta.

Sažetak

Cjeloviti sustav kompenzacija čine materijalne i nematerijalne kompenzacije kojima se motivira pojedinac u poduzeću. Materijalne i nematerijalne kompenzacije su stvorene s ciljem zadovoljenja raznolikih potreba zaposlenika u organizaciji. Zaposlenici koji su zadovoljniji na poslu ujedno i bolje rade. Plaća je najosnovniji oblik materijalnog vrednovanja rada i na nadograđuju ostale naknade. Kod materijalnih razlikuju se izravne i neizravne kompenzacije.

U nematerijalnim poticajima koji su novijeg karaktera nastoji se posao oblikovati ili ugoditi pojedincu na način koji njemu odgovara tako da imamo zadovoljnog radnika, a time i uspješnijeg radnika. Na menadžmentu je da upravlja i kvalitetno motivira svoje zaposlenike s ciljem realizacije ciljeva tvrtke. Kvalitetnom motivacijom mijenja se stav i radno ponašanje zaposlenika prema poslu. U studiji slučaja DM-a i IKEE prikazana je materijalna i nematerijalna motivacija u stvarnom svijetu što nam dokazuje da je raznolikost poticaja u modernom svijetu sve važnija jer novac više nije jedini motivator.

Ključne riječi: materijalne kompenzacije, nematerijalne kompenzacije, motivacija, zaposlenik.

Summary

The complete compensation system consists of material and non-material compensations that motivate an individual in the company. Material and non-material compensation have been created with the aim of meeting diverse needs of employees in the organization. Employees who are more satisfied at work, also work better. Salary is the basic form of material reward of work and other rewards upgrade on salary. There are two basic groups of compensations: direct and indirect one.

In non-material compensations, aim is to create a job that suits better for employee, in that way employee is more satisfied and successful. Management is there to motivate employees. Good motivation is changing the attitude and work performance . In the case study of DM and IKEA, it is shown that both types of compensations exist in real word which proves that the variety of compensation in modern world is becoming more important because money is not the only motivator.

Keywords: material compensation, non-material compensation, motivation, employee.

6. LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević–Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.

2. Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split.

3. Hitt, A.M., Miller, C.C., Colella, A. (2008): Organizational behaviour, 2nd edition, Wiley and Sons, USA.

4. Huczynski, A.A., Buchanan, D.A., (2013): Organizational behaviour, 8th edition, Pearson, UK.

5. Maslow, A.H. (1982): Motivacija i ličnost, Nolit, Beograd.

6. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izdanje, Adeco, Zagreb.

7. Mondy W.R., Martocchio, J. (2015): Human resource management, 14th edition, Pearson education, Illinois, USA.

8. Mullins, L.J. (2005): Management and organisational behaviour, 7th edition, Prentice Hall, UK.

9. Naoum, S. (2011): People and organizational management in construction, 2nd edition, Ice publishing, London South Bank University, UK.

10. Petz, B. (1992): Psihologijski rječnik, Naklada Slap, Jastrebarsko.

11. Schein, E.H. (1965): Organizational psychology, Prentice Hall, Englewood Cliffs, USA.

12. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta**,** Školska knjiga, Zagreb.

13. Vajić, I. (1994): Management i poduzetništvo, Centar za poduzetništvo, Zagreb.

14. Quible, Z.K. (2010): Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb.

Časopisi:

1. Hayshi, M. (1983): The Japanese style of small groups QC activity, Research papers, 2, The Institute of business research, Chuo University, Tokyo. Pp 7.

2. Hackamn, R., Oldham, G.R. (1975): Development of job diagnostic survey, Journal of applied psychology, str. 159-170.

3. Incomes Data Services Ltd. (1999): IDS Focus, Winter edition, No. 92.

4. Vidaković, T. (2012): Nematerijalne nagrade i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenih, Economy and Market Communication Review, 2(1).

Izvori s interneta:

1. Duvnjak, M. (2015): Istraživanje zadovoljstva potrošača proizvodima poduzeća Ikea Hrvatska, [Internet], raspoloživo na: http://www.doba.si/diplome/1435160029.pdf, [03.08.2016.].

2. Kutleša, V. (2005): Povezanost nekih stavova prema radu s radnim učinkom i namjerom napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika, [Internet], raspoloživo na: http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1242&context=articles, [02.08.2016.].

3. IKEA Hrvatska d.o.o. (2016): Osnovni podaci, [Internet], raspoloživo na http://www.ikea.com/hr/hr/, [04.08.2016.].

4. «Moj posao» Internetski portal. (2015): Anketa - Priznanje za dobro obavljen posao podjednako važno kao i plaća, [Internet], raspoloživo na http://www.moj-posao.net/Vijest/72760/Priznanje-za-dobro-obavljen-posao-podjednako-vazno-kao-i-placa/55/, [01.08.2016.].

5. «Moj posao» Internetski portal. (2016): Intervju s voditeljicom ljudskih resursa, [Internet], raspoloživo na: http://www.moj-posao.net/Vijest/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/, [04.08.2016.].

6. Rupčić, N. (2006): Sitnice koje lojalnost znače, [Internet], raspoloživo na: https://bib.irb.hr/datoteka/263014.Sitnice_koje_lojalnost_znace.pdf, [01.08.2016.].

7. Sturman, C., Ford, R. (2011): Motivating Your Staff to Provide Outstanding Service, [Internet], raspoloživo na: http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1242&context=articles, [07.08.2016.].

8. Škoda, I. (2016): Motivacija u radnoj organizaciji na primjeru DM - drogerie markt, [Internet], raspoloživo na: https://repozitorij.unin.hr/en/islandora/object/unin%3A746/datastream/PDF/view, [07.08.2016.].

9. Šverko, B., Galić, Z. (2009): Kvaliteta radnog života u Hrvatskoj subjektivne procjene tijekom posljednjih 15 godina, [Internet], raspoloživo na: http://tripalo.hr/knjige/rad/08%20Sverko.indd.pdf, [04.08.2016.].

10. Vižantin, I. (2015): Motivacija za radnu uspješnost, [Internet], raspoloživo na: https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A483/datastream/PDF/view,[03.08.2016.].

11. Zakon o radu (2014), [Internet], raspoloživo na: http://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu [04.08.2016.].

POPIS SLIKA I TABLICA

Tablice:

1. Tablica: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih
Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala.

Slike :

1. Slika: Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava
Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta.

2. Slika: Faktori koji utječu na motivaciju za rad
Izvor: Naoum, S. (2011): Ljudi i organizacijski menadžment u nastajanju.

3. Slika: Hijerarhija potreba prema Maslowu
Izvor: Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima.

4. Slika: Herzbergova dvofaktorska teorija
Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta.

5. Slika: Osnovne komponente plaće
Izvor: Buble, M. (2006): Menadžment.

6. Slika: Proces upravljanja pomoću ciljeva
Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala.