

# Važnost motivacije u pružanju iznimne usluge

---

**Petraković, Ines**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2015**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:198500>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-11**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

**INES PETRAKOVIĆ**

**VAŽNOST MOTIVACIJE U PRUŽANJU IZNIMNE USLUGE**

Završni rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

**INES PETRAKOVIĆ**

**VAŽNOST MOTIVACIJE U PRUŽANJU IZNIMNE USLUGE**

Završni rad

JMBAG: 0303027875, redoviti student

Studijski smjer: Kultura i turizam

Kolegij: Menadžment u kulturi i turizmu

Mentor: doc.dr.sc. Tea Golja

Pula, lipanj 2015.

# SADRŽAJ

UVOD .....	5
1. MOTIVACIJA .....	6
1.1. POJAM MOTIVACIJE .....	6
1.2. IZRAŽAVANJE MOTIVACIJE .....	7
1.3. PROUČAVANJE MOTIVACIJE .....	9
1.4. VRSTE MOTIVACIJE .....	12
1.4.1. <i>Intrinzična motivacija</i> .....	13
1.4.2. <i>Ekstrinzična motivacija</i> .....	13
1.4.2.1. Poticaji .....	14
1.4.2.2. Posljedice .....	14
1.4.2.2.1. Potkrepljivači .....	14
1.4.2.2.2. Kazna .....	15
1.4.2.2.3. Nagrade .....	16
2. UPRAVLJANJE MOTIVACIJOM KAO ZADAĆA MENADŽERA LJUDSKIH RESURSA .....	18
2.1. UPRAVLJANJE MOTIVACIJOM ZAPOSLENIKA .....	18
2.1.1. <i>Teorija potreba</i> .....	20
2.1.2. <i>Teorija trostupanjske hijerarhije</i> .....	23
2.1.3. <i>Teorija motivacije postignuća</i> .....	24
2.1.4. <i>Dvofaktorska teorija motivacije</i> .....	25
2.1.5. <i>Teorija motivacije uloga</i> .....	26
2.1.6. <i>Vroomov kognitivni model motivacije</i> .....	27
2.1.7. <i>Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni</i> .....	28
2.1.8. <i>Model ABCD</i> .....	29
2.1.9. <i>Integrativni procesni model motivacije</i> .....	29
2.2. UPRAVLJANJE SUSTAVOM MATERIJALNOG NAGRAĐIVANJA .....	30
2.2.1. <i>Platna struktura</i> .....	31
2.2.2. <i>Modeli participacije zaposlenika</i> .....	33
2.2.3. <i>Sustav plaćanja po učinku</i> .....	34
2.2.4. <i>Upravljanje neizravnim materijalnim kompenzacijama</i> .....	35
2.3. UPRAVLJANJE SUSTAVOM NEMATERIJALNOG NAGRAĐIVANJA .....	36

2.3.1. <i>Upravljanje pomoću ciljeva</i> .....	37
2.3.2. <i>Upravljanje radnim vremenom</i> .....	38
2.3.3. <i>Upravljanje feedback sustavom</i> .....	39
3. MOTIVACIJA I PRUŽANJE USLUGA: PRIMJERI IZ PRAKSE .....	41
3.1. GRUPA SELECTIO .....	44
3.2. VALAMAR RIVIERA D.D. ....	45
3.2.1. <i>Povijesni razvoj Valamara</i> .....	47
3.2.2. <i>Strategija ljudskih resursa Valamara</i> .....	47
3.2.2.1. <i>Certifikat Poslodavac Partner</i> .....	49
3.2.2.2. <i>Uplifting service</i> .....	50
3.3. CORE-VET .....	51
ZAKLJUČAK .....	53
LITERATURA .....	54
SAŽETAK .....	56
ABSTRACT .....	57

## UVOD

Motivacija zaposlenika iznimno je važna kod stvaranja slike o organizaciji. Što su učinkovitije aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, to su rezultati poduzeća pozitivniji. Upravljanje ljudskim resursima uključuje zapošljavanje zaposlenika, metode nagrađivanja i praćenja zaposlenika te održavanje visoke motivacije i angažiranosti zaposlenika. Posvećenost zaposlenicima dovest će do kvalitetno obavljenog posla, većeg truda i angažiranosti, veće posvećenosti ciljevima poduzeća, veće suradnje, produktivnosti i većeg povjerenja. Na kraju sve ovo rezultira pozitivnim ishodima na razini poduzeća. Bilježit će se rast društvenog imidža, rast profitabilnosti, konkurentnosti i vrijednosti poduzeća. U današnje vrijeme sve se više potiče program društveno odgovornog poslovanja, koji podržava ovakav pristup upravljanja ljudskim resursima.

Cilj je istražiti, proučiti i analizirati važnost motivacije u pružanju izvanredne usluge. Pri tome se motivacija gleda kao sredstvo upravljanja ljudskim resursima. Motivacija varira od osobe do osobe i stoga je u ovom poslu važna psihološka percepcija menadžera, odnosno njegova procjena svojih djelatnika. Svaki menadžer mora poznavati potrebe i motive ljudi s kojima upravljaju kako bi se osiguralo njihovo zadovoljenje i ostvarila maksimalna razina motivacije.

Struktura rada se sastoji od tri osnovna poglavlja. Kroz prvo poglavlje definira se pojam motivacije i iznose teze postavljene kroz povijest te se proučavaju vrste motivacije, koje je izuzetno bitno razlikovati u poslovnoj praksi. Drugo poglavlje proučava menadžment ljudskih potencijala, kojem je jedna od funkcija motivacija radnika. Kroz povijest, postavljeno je nekoliko teorija sadržaja motivacije, koje se direktno odnose na motivaciju u poslovnom sektoru. Važno je poznavati ulogu menadžera u ovom procesu i motivacijske tehnike koje primjenjuje u praksi. Na kraju se iznosi primjer iz prakse u Hrvatskoj. Mnoge su kompanije, koje posluju u sektoru turizma, svjesne važnosti motivacije kod pružanja izvrsne usluge. Stoga su u Hrvatskoj pokrenuta mnoga istraživanja o zadovoljstvu zaposlenika na radnom mjestu. Sukladno istraživanju pokrenuli su se mnogi programi i projekti na ovu temu. No, za sada samo jedna tvrtka, već devet godina za redom, dobiva priznanje za najboljeg Poslodavca Partnera u području hotelijerstva.

# 1. MOTIVACIJA

Motiviranje zaposlenih je jedna od temeljnih funkcija upravljanja ljudskih potencijala. Proučavanje motivacije može pomoći u predviđanju nam važnih životnih ishoda, kvalitete onoga što radimo i našu osobnu dobrobit. „Što je to što uzrokuje određeno ponašanje?“, odnosno „Zašto je netko nešto učinio?“ te „Zašto se intenzitet ponašanja mijenja“, dva su osnovna pitanja na koja se nastoji odgovoriti kada je motivacija u pitanju. Korisno je znati koji se aspekti motivacije mogu mijenjati, a koji ne i koje vrste motivacije utječu na angažiranost i opće zadovoljstvo. Znanje o ovakvim stvarima menadžeri mogu primijeniti na motiviranje zaposlenih. Svaki menadžer mora prepoznati što je to što će motivirati radnika. Svaka osoba je svoj „par rukava“. Točno treba znati kakvog je karaktera osoba i po tome odrediti što bi ju moglo motivirati na obavljanje određenog zadatka.

## 1.1. Pojam motivacije

Motivacija je proces koji daje energiju i usmjerava na ostvarenje ciljeva. Energija u ovom kontekstu predstavlja snagu. To što utječe na ponašanje pojedinaca je snažno, intenzivno i postojano. Smjer se odnosi na to da svako ponašanje ima svoju svrhu, odnosno da je ciljano i vođeno prema postizanju nekog određenog cilja. Zadatak motivacijske teorije je objasniti o kojim se motivacijskim procesima radi i kako funkcioniraju u svrhu energiziranja i usmjeravanja ponašanja neke osobe<sup>1</sup>. Proces koji formiraju ponašanje osobe proizlaze iz energije koja se nalazi unutar pojedinca i iz okoline. Stoga faktore koji utječu na motivaciju se mogu podijeliti na unutarnje motive i vanjske događaje.

Unutarnji motivi energiziraju tendenciju približavanja ili izbjegavanja neke osobe. Specifične vrste motiva su potrebe, kognicije i emocije. Potrebe su stanja unutar osobe koja su važna za održavanje života, rast i razvoj osobe. One generiraju htijenja, želje i težnje koji uzrokuju određeno ponašanje kod osobe. Potrebe se dijele na biološke, psihološke i društvene potrebe. Kognicije su mentalni fenomeni poput vjerovanja, očekivanja i pojma o sebi. Izvori motivacije u ovom slučaju proizlazi iz načina razmišljanja osobe. Primjerice, kada se prodavač usmjeri na zadatak, u glavi ima nekakav plan ili cilj, vjerovanja o svojim sposobnostima i očekivanja o uspjehu ili neuspjehu. Također, ima svoj način poimanja uspjeha ili neuspjeha i o njegovoj ulozi u društvu. Emocije su kratkotrajni subjektivno-

---

<sup>1</sup> Reeve J., 2010: *Razumijevanje motivacije i emocija*, 4. izdanje, Naklada Slap, Zagreb, str. 6

fiziološko-funkcionalni-izražajni fenomeni koji usklađuju reakcije prilagodbe na važne događaje u životu<sup>2</sup>.

Vanjski događaji su poticaji koji privlače ili odbijaju osobu od uključivanja u neki određeni tijek događaja. Primjerice, ponudili se novac kao poticaj da se poduzme određena radnja, energizirat će se ponašanje približavanja. Poticaj s vremenom počne služiti kao signal da će određeno ponašanje izazvati nagrađujuće ili kažnjavajuće posljedice. Dakle, poticaji prethode ponašanju, samo je pitanje da li će privući osobu prema vanjskim događajima koji nagovještavaju ugodna iskustva ili odvući od vanjskih događaja koji nagovještavaju neugodna iskustva. Među vanjske događaje se ne ubrajaju samo specifični okolinski podražaji, nego i općenitije situacije poput onih na radnom mjestu ili u učionici te socijalne sile poput kulture<sup>3</sup>.

## **1.2. Izražavanje motivacije**

Svi ljudi su motivirani, ali u određenoj mjeri. Kako ćemo prepoznati koliko je netko motiviran je novi zadatak za objasniti. Što je to po čemu znamo da li je osoba motivirana ili nije ili je samo malo motivirana? Osim intenziteta nečije motivacije bitna je i kvaliteta motivacije.

Postoje dva načina po kojima prepoznamo motivaciju druge osobe. Za početak promatraju se ponašajni izrazi motivacije. Primjerice, ukoliko osoba kasni sa izvršenjem nekog zadatka, ona će svoj zadatak obavljati brzo i žustro, pri čemu neće razmišljati o kvaliteti rada. Brzo, žustro i usko ciljano ponašanje upućuje na postojanje neke sile koja energizira i usmjerava ponašanje neke osobe. Drugi način se oslanja na osnovu prethodnih uvjeta za koje se zna da pobuđuju određena motivacijska stanja. Osoba koja kasni sa izvršenjem zadatka, izložena je stresu. Pojavljuje se nervoza, zbog nekvalitetno napravljenog zadatka i kašnjenja s rokom izvršenja. Također, javlja se osjećaj straha od gubitka posla. Ako su poznati prethodni uvjeti nečije motivacije, ne moraju se donositi zaključci o motivacije na temelju ponašanja. Iz toga proizlazi kako se motivacijska stanja mogu unaprijed predvidjeti i to sa velikom sigurnošću. No prethodni uvjeti nisu uvijek poznati, pa se ponekad o motivaciji mora zaključiti na osnovi njenih izraza<sup>4</sup>.

Nazočnost i intenzitet motivacije se mogu izraziti putem ponašanja, fiziologije i samoiskaza. Postoji sedam aspekata ponašanja koji izražavaju intenzitet i kvalitetu motivacije (tab. 1.). Pomoću njih može se zaključiti da li se radi o intenzivnim ili slabim motivima, koji

---

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid., str. 7

<sup>4</sup> Ibid., str. 8



uzrokuju određeno ponašanje. Termin "angažman" dobar je pokazatelj koliko je intenzivna nečija motivacija. Odnosi se na intenzitet i emocionalnu kvalitetu nečije uključenosti u aktivnost. Primjerice, angažirani zaposlenik ne pokazuje samo velik trud, ustrajnost, koncentriranost, već i pozitivni emocionalni ton, poput visokog interesa tijekom ulaganja truda u neku aktivnost.

Tablica 1. Ponašajni izrazi motivacije

<b>Napor</b>	Količina truda ili nastojanja uloženog u izvršavanje nekog zadatka.
<b>Latencija</b>	Vrijeme proteklo od inicijalnog izlaganja podražajnom događaju do odgovora osobe na taj događaj.
<b>Ustrajnost</b>	Vrijeme proteklo od početka do prekida reakcije
<b>Izbor</b>	Pri izboru između dva ili više mogućih smjerova ponašanja, pokazivanje preferencije za jedan smjer akcije u odnosu na ostale.
<b>Vjerojatnost odgovora</b>	Broj (postotak) slučajeva kada se pojavila određena prema – cilju usmjerena reakcija u odnosu na broj različitih prilika za pojavljivanje ponašanja.
<b>Facijalna ekspresija</b>	Pokreti lica, poput nabiranja nosa, podizanje gornje usne, blagog spuštanja obrve (npr. kod izraza gađanja).
<b>Tjelesne građe</b>	Tjelesne građe poput stava tijela, prijenosa težine i pokreta nogu, ruku (npr. stisnuta šaka).

Izvor: Reeve J., 2010: *Razumijevanje motivacije i emocija*, 4. izdanje, Naklada Slap, Zagreb, str. 9

Kad je riječ o fiziologiji, misli se na otpuštanje kemijskih tvari koji predstavljaju biološku podlogu motivacijskih i emocionalnih stanja. Te kemijske tvari proizvode i otpuštaju živčani i endokrini sustav tijekom poduzimanja neke aktivnosti. Znanstvenici se koriste mnogim analizama (analiza krvi, sline i sl.) i psihofiziološkim mjerama (otkucaji srca, krvni pritisak, sadržaj krvne plazme, promjer zjenica i sl.) kako bi donijeli zaključke o postojanju i intenzitetu motivacijskih i emocionalnih stanja. Postoji šest tjelesnih sustava pobuđenosti koji izražavaju motivaciju, a to su kardiovaskularni sustav, krvna plazma, aktivnost oka, elektrodermalni sustav, aktivnost skeletnih mišića i moždana aktivnost. Primjerice, aktivnost srca i žila se pojačava u obavljanju teških ili izazovnih zadataka i privlačnih poticaja<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Ibid., str. 9

Samoiskaz je treći način da se dođe do podataka na temelju kojih bi se moglo zaključiti o postojanju, intenzitetu i kvaliteti motivacije. Ovaj način provjere je vrlo jednostavan, a odnosi se na postavljanje pitanja. Mnogi ljudi mogu sami procijeniti svoju motivaciju. Procjenjuje se putem intervjua ili upitnika. Primjerice, anksioznost ispitivač može provjeriti tako što će postaviti pitanja ispitaniku koliko se anksiozno osjeća u određenom okruženju. Također, može od intervjuiranog tražiti da nabroji simptome vezane uz anksioznost, poput neugode u želucu ili misli o neuspjehu. S druge strane koriste se upitnici. Upitnici s jedne strane su lako obradivi, primjenjuju se na mnogo ljudi istovremeno i usmjereni su na određene informacije, dok s druge strane imaju određene nedostatke zbog kojih treba biti oprezan. Naime, ljudi često govore suprotno od onog što čine ili osjećaju i što pokazuju njihovi ponašajni i fiziološki izrazi. Primjerice, ako osoba tvrdi da nije ljuta, a zatim reagira agresivno, otkucaji srca će naglo ubrzati i imat će spuštene i međusobno primaknute obrve. Stoga u konačnici samoiskaz služi samo kao potvrda valjanosti ponašajnih i fizioloških mjera<sup>6</sup>.

### **1.3. Proučavanje motivacije**

Mnogi znanstvenici su pokazali veliki interes za proučavanje motivacije. Ono uključuje širok raspon pretpostavki, hipoteza, teorija, nalaza i područja primjene. Neke od bitnih tema koje se provlače kroz proučavanje motivacije su:

- Motivacija koristi prilagodbi
- Motivi usmjeravaju pažnju
- Motivi se mijenjaju s vremenom i utječu na tijek ponašanja
- Postoje različite vrste motivacije
- Motivacija uključuje i tendencije približavanja i izbjegavanja
- Proučavanje motivacije otkriva što ljudi žele
- Da bi se razvijala, motivacija treba podupiruće uvjete
- Ništa nije tako praktično kao dobra teorija

Okruženja u kojima se živi su u konstantnoj promjeni. Zato se ljude smatra složenim prilagodljivim sustavom. Motivacijska stanja omogućavaju ljudima da se prilagođavaju i pripremaju na poduzimanje određenih aktivnosti. Ona im omogućavaju da se uspješno nose s neizbježnim životnim zahtjevima. Zahtjevi posla stalno rastu i smanjuju se, nagomilani rokovi

---

<sup>6</sup> Ibid., str. 9-10

uzrokuju stres i da nema motivacijskih stanja ljudi bi izgubili izvor na koji se oslanjaju kako bi se prilagodili. Što je motivacija slabija, to se teže prilagođava. Slaba motivacija je najčešći uzrok zašto ljudi odustanu kada su suočeni s izazovom. Postoje ljudi koji "emocionalno prazni". Riječ je o ljudima kojima se naređuje i koje se kontrolira. Posljedica kontrole je slabljenje njihovih sposobnosti da se sami motiviraju. No, ako je motivacija jaka onda je prilagodba uspješna. Kada je radnik siguran u svoje sposobnosti, njegov nadređeni može biti miran i siguran da će se radnik uspješno prilagoditi okolini. Upravo takvi ljudi, koji su sigurni u svoje sposobnosti i koji su snažno motivirani napreduju, dok onima sa slabom motivacijom to ide teže<sup>7</sup>.

Kakvo kod okruženje bilo, ono zahtijeva našu pažnju na različite načine. Dok radimo trebamo mnogo toga napraviti, npr. koncentriranosti se na zadatak, biti u interakciji s poslovnim suradnicima, savjetovati se sa nadređenim, napraviti stanku za jelo i piće, pratiti svakodnevna zbivanja na tržištu, komunicirati sa medijima (ovisi o vrsti posla), paziti na točnost prikupljenih informacija, izvršiti određeni zadatak u zadanom roku i tako dalje. Može li se odrediti usmjerenost pažnje? Sve to zavisi o pojedinačnim motivacijskim stanjima. Motivi zadobivaju pažnju osobe i usmjeravaju je na jedan aspekt okoline, a ne na neki drugi. Zahvaćajući pažnju, prekidajući ono što se radi, odvlačeći osobe od bavljenja drugim stvarima i postavljanjem prioriteta, utječu na ponašanje pojedinca<sup>8</sup>.

Motivacija je dinamičan proces, jer se ona konstantno mijenja, raste i slabi. Ljudi u svakom trenutku imaju mnoštvo motiva, što omogućava prilagodbu na promjenjivu okolinu. Situacije s kojima se ljudi susreću su složene i zahvaljujući motivacijskoj složenosti čovjeka, mogu im se prilagoditi. Uvijek postoji jedan dominantan motiv i niz podređenih motiva. Naj snažniji motiv najviše utječe na ponašanje i prikladan je za određenu situaciju. Promjenom okolnosti jedan od irelevantnih motiva postaje dominantan i utječe na smjer ponašanja u tijeku. Primjerice, cilj organizatora putovanja je osmisliti turistički aranžman. Tijekom izrade aranžmana mora paziti na aktualne želje i zahtjeve potrošača. Ubrzo primjećuje da mu koncentracija opada, zahvaća ga umor i glad. Nastavi li raditi na aranžmanu, velika je vjerojatnost da će napraviti propust i usluga neće reflektirati očekivane rezultate. Ubrzo osjeti miris kave, koju pravi njegov poslovni suradnik. Ukoliko se snaga motiva za odmor i kratko druženje sa kolegom poveća do dominantne razine, tada će se njegova pažnja usmjeriti u tom pravcu<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Ibid., str. 11

<sup>8</sup> Ibid., str. 12

<sup>9</sup> Ibid., str. 13

Najvažnija karakteristika motivacije je njena količina ili razina intenziteta. Već je prije spomenuto da motivacija nije jednostavan koncept, nego složen. Mnogi se ljudi u praksi, poput poslodavaca, menadžera i sl., pitaju: Kako motivirati zaposlenike? Suprotno tome, mnogi motivacijski teoretičari tvrde da postoji nekoliko tipova motivacije. Tako imamo intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju, motivaciju usmjerenu na učenje i motivaciju usmjerenu na rezultat i motivaciju za postignuće i motivaciju za izbjegavanje neuspjeha. Iznimno je važno skretanje pažnje na vrstu motivacije neke osobe zato što neke vrste rezultiraju kvalitetnijim, povoljnijim i psihološko zdravijim ishodima, nego druge vrste. Primjerice, zaposlenici koji su obavljaju posao zbog intrinzične motivacije su kreativniji i emocionalno pozitivniji nego oni koji izvršavaju zadatke zbog ekscentrične motivacije. Emocije su isto tako pokazatelj da motivi ne variraju samo u intenzitetu već i vrsti<sup>10</sup>.

Dva najčešće postavljena pitanja su: "Kako motivirati sebe da radim bolje?" ili "Kako mogu motivirati nekoga drugoga da radi bolje?". Motivacija je stanje koje ljudi žele postići kod sebe i kod drugih. Motivacijska stanja omogućuju da se koriste okolinske mogućnosti i da se poboljša život ljudi. Postoji mnogo takvih motiva, kao što su interes, nada, radost, motivacija za postignuće i samoaktualizacija. Suprotno tome, postoje motivi koji pripremaju na izbjegavanje neugodnih, ugrožavajućih situacija i situacija koje pobuđuju anksioznost. Negativna motivacijska stanja će biti prisutna sve dok osoba ne posveti pažnju motivima koji ih pobuđuju i prilagodi ponašanje. Ljudi su znatiželjna, intrinzično motivirana bića koja traže uzbuđenja, imaju ciljeve i planove, teže svladavanju izazova, razvoju bliskih interpersonalnih odnosa, približavanju privlačnim poticajima i psihološkom rastu i razvoju. No, također su pod stresom, frustrirani, nesigurni, uplašeni, pod pritiskom, deprimirani i nailaze na situacije od kojih žele pobjeći. Može se zaključiti da osobe u isto vrijeme imaju pozitivna i negativna motivacijska i emocionalna stanja<sup>11</sup>.

Istraživanjem motivacije otkriva se što ljudi žele, zašto žele sve što žele, za čime čeznu, žele li to stvarno ili se boje. Uglavnom, otkrivaju se sadržaji ljudske prirode. Teorije motivacije otkrivaju što je to zajedničko ljudima, kad je riječ o težnjama. Zajedničke su im psihološke potrebe, poput gladi, žeđi boli i sl. Zatim biološke dispozicije, kao temperament i neuralne krugove vezani za ugodu i averziju. Nadalje, mali broj osnovnih emocija. Svi ljudi razvijaju kompetencije, usavršavaju vještine i njeguju odnose sa voljenim osobama. Svi su hedonisti, ali se čini da užitak, blagostanje i osobni rast žele još više. Kroz razne teorije se otkrivaju motivi naučeni kroz vlastito iskustvo. Ovi motivi proizlaze iz okolinskih, razvojnih,

---

<sup>10</sup> Ibid., str. 14

<sup>11</sup> Ibid., str. 14-15

društvenih i kulturalnih sila. Stoga proučavanje motivacije daje informaciju o tome koje želje proizlaze iz ljudske prirode, a koji iz osobnog, društvenog i kulturnog učenja<sup>12</sup>.

Društveni kontekst u kojem se neka osoba nalazi ne može se odvojiti od motivacije. Primjerice, na motivaciju zaposlenih utječe društveni kontekst njihovog radnog okruženja. Okolina može pozitivno i negativno utjecati na motivaciju osobe. Ako su ljudi okruženi društvenim kontekstom koji podupire i njeguje njihove potrebe i nastojanja, pokazat će veću vitalnost i doživljavaju osobni rast i napredak. Međutim, ako su ljudi okruženi društvenim zanemarivanjem i frustracijom pokazat će se suprotni efekt. S obzirom da socijalni kontekst igra veliku ulogu u motiviranju ljudi, istraživači primjenjuju motivacijska načela tako da omoguće što bolji razvoj ljudske motivacije. Reeye u svojoj knjizi ističe četiri područja primjene motivacijskih načela: obrazovanje, rad, sport i vježbanje te terapija. Razumijevanje motivacije, npr. na poslu može se primijeniti u svrhu poboljšavanja produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika, izgradnje povjerenja i ovladavanje stresom. Pomaže strukturiranju posla tako što se radnicima pruži optimalna razina izazova, raznovrsnosti i povezanosti sa suradnicima. Ono što se treba imati na umu je da motiviranje samog sebe i drugih nije jednostavno i uvijek uspješno<sup>13</sup>.

#### **1.4. Vrste motivacije**

Već je spomenuto da su potrebe jedna od specifičnih vrsta motiva. Postoji mnogo vrsta potreba, poput fizioloških, psiholoških i društvenih potreba. One stvaraju motivacijska stanja unutar samog čovjeka. Ponekad se dogodi da ljudima potrebe nisu na u prvom planu, jednostavno se stišaju. Primjerice, na poslu su zaposlenici ponekad bezvoljni i usporeni. Iz ovoga se može zaključiti da ljudi nisu uvijek motivirani iznutra. Postanu pasivni i očekuju da ih netko drugi motivira. Recimo, poslodavci koriste plaću, dodatne novčane nagrade, nadzor, kompeticiju ili prijetnju otkazom da motiviraju svoje zaposlenike. Na ovaj način stvara se ekstrinzična motivacija. No, aktivnostima se može pristupiti i s intrinzičnom motivacijom. Stoga se može zaključiti da postoje intrinzična i ekstrinzična motivacija. Razlika između ova dva tipa leži u izvoru energiziranja i usmjeravanja ponašanja<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Ibid., str. 15

<sup>13</sup> Ibid., str. 16

<sup>14</sup> Ibid., str. 136

### ***1.4.1. Intrinzična motivacija***

Prirodna sklonost čovjeka da se bavi svojim interesima i uvježbava svoje sposobnosti te da za vrijeme toga traži optimalne izazove i svlada ih, naziva se intrinzična motivacija. Spontano proizlazi iz psiholoških potreba, osobne znatiželje i prirodne težnje za rastom i razvojem. Ljudi se u ovom slučaju bave aktivnostima koje ih zanimaju, koje su zabavne i nude izazov. Ovo se ponašanje ne odvija iz ekstrinzičnog razloga. Intrinzična motivacija je urođena motivacija s kojom čovjek slijedi svoje interese i ulaže napor u traženje izazova koji će mu omogućiti da razvije svoje vještine i sposobnosti.

Psihološke potrebe uzrok su intrinzične motivacije. Kada ih neka aktivnost uključuje i podržava, proizvode osjećaj zadovoljstva. Osjećaj zadovoljstva ljudi doživljavaju kada se bave njima zanimljivim aktivnostima. Također, tijekom bavljenja nekom aktivnošću javlja se osjećaj kompetentnosti i samoodređenja. Tada osoba izražava intrinzičnu motivaciju izjavama poput: „Ovo je zanimljivo“ ili „Uživam u ovome što radim“. Na primjer, interes, osjećaj slobode, kompetentnosti i uživanje mogu osobu navesti na rješavanje zahtjevnih zadataka<sup>15</sup>.

Prednosti intrinzične motivacije su ustrajnost, kreativnost, konceptualno razumijevanje i subjektivni osjećaj dobrobiti. Što je intrinzična motivacija veća, osoba će ustrajati u određenom zadatku. Zatim povećava se kreativnost jer je osoba najkreativnija kada je motivirana interesom, uživanjem, zadovoljstvom i izazovom samog posla, a ne vanjskim pritiscima. Tijekom učenja osoba pokazuje veću fleksibilnost u načinu razmišljanja. Tada osoba ne uči napamet nego na konceptualnoj razini. Također, ljudi optimalno funkcioniraju, imaju pozitivan osjećaj dobrobiti kada slijede ciljeve koji odražavaju intrinzičnu motivaciju, na primjer kompetenciju, povezanost i autonomiju<sup>16</sup>.

### ***1.4.2. Ekstrinzična motivacija***

Okolinski poticaji i posljedice, poput hrane i novca, uzrok su ekstrinzičnoj motivaciji. Osobe se u ovom slučaju ne bave nekom aktivnošću radi zadovoljstva, nego zbog neke posljedice odvojene od same aktivnosti. Kad god se radi nešto kako bi se dobilo unaprjeđenje, dobila povišica, ispunila kvota, zadivilo kolege ili završio posao prije roka, riječ je o ekstrinzičnoj motivaciji. S obzirom da se teži pozitivnim posljedicama i nastoji izbjeći nepoželjne, prisutnost poticaja i posljedica stvara unutar čovjeka želju da se ponaša na način koji će izazvati pozitivne posljedice. Kod ekstrinzične motivacije izjave su poput „Učini ovo i

---

<sup>15</sup> Ibid., str. 137

<sup>16</sup> Ibid., str. 155-156

dobit ćeš ono“ ili „Napravi ovo kako bi dobio ono“. Ovdje se pojavljuje tip motivacije „Što ja imam od toga?“. Iz ovoga se zaključuje da je ekstrinzična motivacija okolinski stvoren razlog kako bi se započela neka aktivnost, odnosno izazvalo određeni obrazac ponašanja<sup>17</sup>.

Tradicionalno, na ekstrinzičnu motivaciju istraživači gledaju kao na suprotnost intrinzičnoj motivaciji. No suvremeni istraživači su prepoznali više tipova ekstrinzične motivacije. Neki tipovi su i dalje odgovaraju okolinski konstruiranim oblicima motivacije, do ostali postoje unutar osobe i predstavljaju usvojene motive koji se izvršavaju svojevolumno<sup>18</sup>.

#### ***1.4.2.1. Poticaji***

Kod proučavanja ekstrinzične motivacije sve se vrti oko jezika i perspektive operantnog uvjetovanja, odnosno oko učenja kako djelovati u određenoj okolini. Znači osoba uči koja ponašanja imaju pozitivne posljedice, a koja ne i ponaša se na taj način.

Okolinski događaj koji navodi ili odbija osobu da započne određeni tijek ponašanja ili odustane od njega naziva se poticaj. Poticaji prethode ponašanju nakon čega se kod osobe pojavljuje očekivanje da slijede pozitivne ili negativne posljedice. Pozitivni poticaji mogu biti, recimo prisutnost kolega i otmotnica u kojoj je novac, a negativni prisutnost suparnika i smanjivanje plaće. Poticaji ne uzrokuju ponašanje, nego samo signaliziraju da li slijedi kažnjavajuće ili nagrađujuće posljedice. Iskustvo nas uči o poticajnoj vrijednosti nekog podražaja. Primjerice, pojava neke osobe nije privlačna ni odbojna, dok ne naučimo je li riječ o prijateljski ili neprijateljski nastrojenoj osobi<sup>19</sup>.

#### ***1.4.2.2. Posljedice***

Poticaji i posljedice su vanjski događaji koji usmjeravaju ponašanje, ali se razlikuju po vremenskom periodu pojavljivanja i načinu na koji motiviraju ponašanje. Poticaji prethode ponašanju, a nakon toga slijede posljedice. Postoje dvije vrste posljedica nekog ponašanja. To su potkrepljivači i kazne.

##### ***1.4.2.2.1. Potkrepljivači***

Potkrepljivač je vanjski događaj koji povećava vjerojatnost ponovnog pojavljivanja nekog ponašanja. Sve dokle god čovjek dobiva dobru plaću ići će na posao. Stoga se može

---

<sup>17</sup> Ibid., str. 137

<sup>18</sup> Ibid., str. 138

<sup>19</sup> Ibid., str. 138

zaključiti da je dobra plaća potkrepljivač. Postoje dvije vrste potkrepljivača: pozitivne i negativne. Istraživači naglašavaju dva aspekta potkrepljivača. Potkrepljivači se razlikuju s obzirom na vrstu i kvalitetu. Recimo, veći će efekt biti ostvaren ako se kao nagradu ponudi novac umjesto pohvale. Zatim, brzina potkrepljenja određuje njegovu učinkovitost. Primjerice, novac dan odmah, bit će učinkovitiji od onoga obećan za određeno vrijeme u budućnosti. Osim vrste i brzine, postoje još četiri karakteristike nagrade koje utječu hoće li ona biti potkrepljivač ili ne. To su prikladnost osoba/potkrepljivač, potreba za nekom nagradom od strane primatelja, intenzitet i percipirana vrijednost potkrepljivača od strane primatelja. One su važne jer potkrepljivač može biti djelotvoran kod jedne osobe, ali ne i druge<sup>20</sup>.

Kao što je spomenuto prije, razlikujemo pozitivne i negativne potkrepljivače. Pozitivni potkrepljivač je okolinski podražaj čija nazočnost povećava vjerojatnost budućeg pojavljivanja željenog ponašanja. Primjerice, to mogu biti pohvale, plaća, trofeji, pažnja, odobravanje, različite premije, javno priznanje, privilegije i slično. Oni imaju mogućnost da povećaju vjerojatnost ponavljanja ponašanja poput pristojnog ophođenja, marljivog rada ili višesatnog treniranja. Međutim, negativni potkrepljivač je okolinski podražaj čije uklanjanje povećava vjerojatnost budućeg pojavljivanja željenog ponašanja. Za razliku od pozitivnih, negativni potkrepljivači su averzivni, iritantni podražaji. Negativni potkrepljivači mogu biti prigovaranje, zanovijetanje, plakanje, nadgledavanje, rokovi, vremenska ograničenja i slično. Negativno potkrepljenje inače motivira ponašanje bijega i izbjegavanja. Izbjegava se ponovni susret s averzivnim podražajem<sup>21</sup>.

#### **1.4.2.2.2. Kazna**

Kazna je okolinski podražaj koji smanjuje vjerojatnost budućeg pojavljivanja nepoželjnog ponašanja. Kaznama se nastoji prekinuti određeno ponašanje. Često se kazne zamjenjuje sa negativnim potkrepljivačima jer jedno i drugo uključuje averzivne podražaje. Međutim, kazne smanjuju vjerojatnost pojavljivanja nepoželjnog ponašanja, a negativni potkrepljivači povećavaju vjerojatnost pojavljivanja poželjnog ponašanja, posredstvom bijega ili izbjegavanja. Postoje negativne i pozitivne kazne. Negativne podrazumijevaju zadavanje averzivnog podražaja kako bi se suzbilo neko ponašanje, dok pozitivne podrazumijevaju uklanjanje pozitivnih posljedica u svrhu suzbijanja nekog ponašanja.

---

<sup>20</sup> Ibid., str. 139

<sup>21</sup> Ibid., str. 142



Primjena kazni je raširena, a sa njima se nastoji kontrolirati tuđe ponašanje. Iz toga proizlaze kritike, prijekorni pogledi, žaljenje, oduzimanje privilegija i slično. Mnoga istraživanja pokazuju da su kazne zapravo neučinkovita strategija motiviranja. Iako je riječ o neučinkovitoj strategiji motiviranja koriste se kako bi se spriječila nepoželjna ponašanja u budućnosti, da se nekoga navede da odmah prekine nepoželjno ponašanje, služe kao „pravične nagrade“ jer su na neki način pravedne, da bi izrazili negativno emocionalno stanje i da se učini nešto glede nepoželjnog ponašanja<sup>22</sup>.

### **1.4.2.2.3. Nagrade**

Osim kažnjavajućih posljedica, postoje je i nagrađivane. No, postoji problem koji mnogi istraživači nastoje riješiti. Problem nastaje kada osoba počne dobivati ekstrinzične nagrade za bavljenje aktivnošću za koju je intrinzično motivirana. Ovakvo postupanje ima negativan utjecaj na buduću intrinzičnu motivaciju. Taj štetni utjecaj nagrade na intrinzičnu motivaciju naziva se „skrivenom cijenom nagrade“. Inače se nagrade koriste jer se smatraju korisne za motivaciju i ponašanje neke osobe, no zapravo to šteti intrinzičnoj motivaciji te osobe. Uglavnom, ljudi sve manje obavljaju određene zadatke sa zanimanjem. Primjerice, nagrađuje li se osoba privlačnom svotom novca za obavljanje nekog zadatka, njoj će se promijeniti viđenje uzroka zbog kojeg ga obavlja. Tada uzroke ne smatra više autonomnim, nego okolinskim.

Postoje dva faktora koja objašnjavaju koje vrste nagrada smanjuju intrinzičnu motivaciju: očekivanje i opipljivost. Ljudi se često ponašaju na određeni način jer žele biti nagrađeni. Također, u nekim situacijama se osobe ponašaju na određen način što rezultira neočekivanom nagradom. Očekivane nagrade se prepoznaju po ako-onda ili kako-bi orijentaciji i umanjuju intrinzičnu motivaciju, za razliku od neočekivanih nagrada. Drugi faktor je razlikovanje opipljivih i verbalnih nagrada. Opipljive nagrade, poput novca i trofeja smanjuju intrinzičnu motivaciju, za razliku od verbalnih nagrada, kao što je pohvala. Nažalost, u današnjem društvu koriste se opipljive i očekivane nagrade, kao što je novac, priznanje, plaća, povlastice, nagradno putovanje i slično, kako bi se motivirale druge osobe. Nagradama se mijenjaju ciljevi onoga koji uči, od želje kako bi se obavio zadatak da se stekne ekstrinzična dobit. Nagrade utječu na kvalitetu učenja sužavajući pažnju onoga tko treba nešto naučiti, ugrožavaju fleksibilnost u načinu razumijevanja i rješavanja problema i narušavaju kreativnost.

---

<sup>22</sup> Ibid., str. 144

Kako bi se štetni utjecaji nagrada umanjili, potrebno je što više koristiti neočekivane i verbalne nagrade te ograničiti ekstrinzične motivatore samo na zadatke od društvene važnosti, a da su intrinzično manje privlačni. Kada je osoba nije intrinzično motivirana za obavljanje nekoga zadatka, tada ekstrinzični motivatori ne djeluju štetno na intrinzičnu jer nemaju što narušiti. Poticaji i potkrepljivači imaju dobre i loše strane. Nagrade mogu nezanimljiv zadatak učiniti zanimljivim i vrijednim truda. Dokle kod postoje nagrade osobe će se angažirati oko bilo kojega posla ili zadatka<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Ibid., str. 145-150

## **2. UPRAVLJANJE MOTIVACIJOM KAO ZADAĆA MENADŽERA LJUDSKIH RESURSA**

Postoji cijeli niz zadataka, ciljeva i područja koje menadžer ljudskih resursa mora znati organizirati i voditi kako bi bio uspješan i efikasan u radu sa ljudima. Upravljanje motivacijom zaposlenika jedna je mnogih zadaća menadžera ljudskih resursa. U budućnosti će menadžment ljudskim potencijalima igrati veliku ulogu u stvaranju dodatne vrijednosti u organizacijama. Iako sustav upravljanja ljudskim potencijalima danas nije u potpunosti prisutan u poduzećima, prepoznat je kod mnogih menadžera. Mnogi menadžeri očekuju da djelatnici budu motivirani i sposobni za obavljanje različitih zadataka te da komunikacija i timski rad budu na odgovarajućoj razini s obzirom na zahtjeve poslovanja<sup>24</sup>.

### **2.1. Upravljanje motivacijom zaposlenika**

Kao što je spomenuto, motivacija zaposlenika jedna je od zadaća menadžmenta ljudskih resursa. Menadžer mora znati psihološki procijeniti svoje djelatnike, njihove osobne ličnosti, analizirati što ih motivira, što ih ispunjava kad je riječ o radu i kompenzaciji, kakav im je socijalni status i slično. Nakon psihološke analize i svega navedenog, menadžer će shodno tome postaviti strukturu plaće i druge materijalne kompenzacije koje će dovesti do optimalnog efekta i motivacijske reakcije djelatnika. Također, to sve opet ovisi o strukturi djelatnika koje vodi. Kako postoje materijalne kompenzacije, postoje i nematerijalne kompenzacije koje menadžer može koristiti za optimizaciju radnih aktivnosti njegovih radnika<sup>25</sup>. Stoga kako postići dugoročnu i održivu motivaciju djelatnika u poduzeću i kako potaći samomotivaciju menadžera i radnika, neka su od pitanja uspješnog menadžmenta ljudskih resursa. Također, razmatra se mogućnost uspostavljanja kvalitetne i motivacijske platne strukture i sustava nagrađivanja te u određenim slučajevima i kažnjavanja.

Malo koji zaposlenik radi do granica svojih mogućnosti. Neki ljudi rade marljivije i više se zalažu na poslu od drugih. Ponekad oni koji su manje sposobni mogu nadmašiti svoje nadarene kolege. Stoga se može zaključiti da učinkovitost na poslu ne ovisi o sposobnosti nekog pojedinca, nego i njegovoj motivaciji. Kao što je u prethodnom poglavlju spomenuto, motivacijski proces započinje s potrebama. Ukoliko su potrebe nezadovoljene, javlja se napetost. Napetost zatim stimulira određene unutarnje porive, koji stvaraju težnju za

---

<sup>24</sup> Požega Ž., 2012.: *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 9-11

<sup>25</sup> Ibid., str. 13

pronalaženjem određenih ciljeva. Ako osoba postigne cilj, smanjit će se napetost jer će se potreba zadovoljiti. Prema tome može se zaključiti da su motivirani zaposlenici u stanju napetosti. Kada su zaposleni marljivo izvršava zadatke, tjera ih želja za postizanjem cilja koji smatraju vrijednim truda. Iz svega ovoga proizlazi pitanje: Kako motivirati druge?

Motiviranje drugih osoba je zadatak koji se sastoji od sposobnosti komuniciranja, davanja primjera, poticanja, hrabrenja, pribavljanja povratnih informacija, uključivanja drugih u posao, delegiranja, treniranja, informiranja, izvješćivanja i osiguravanja pravednog nagrađivanja. Uspjeh u poslovnom svijetu se postiže u suradnji sa drugim kolegama (timskim radom) i organizacijama. Iznimno je važno razumjeti motivaciju radnika i samomotivaciju, jer o tome ovisi uspjeh.

U prethodnom poglavlju obradile su se vrste motivacije. Intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju je vrlo važno prepoznati kod zaposlenika. Činjenica je da će svi djelatnici marljivo raditi ako im se ponudi dovoljna velika nagrada. Radnici s intrinzičnom motivacijom su inspirirani i radit će marljivije, nego oni s ekstrinzičnom motivacijom. Inspirirani djelatnici u ovom slučaju vladaju svojim unutarnjim osjećajima, vizijama i odlukama. Kad je riječ o ekstrinzičnim nagradama novac se ne smije zanemariti, jer je on glavni razlog zašto netko radi.

Primjena motivacije je određena sa nekoliko načela ili pravila. Prvo je da osoba mora biti motivirana, kako bi motivirala druge. Rukovoditelj mora biti entuzijast, pozitivan, odan i svojim osobnim primjerom voditi druge. Motivacija ne postoji bez cilja. Cilj mora biti jasan, realan, dostižan i primamljiv. Slijedeće načelo je da motivacija mora biti kontinuirano podržavani i obnavljani proces. Nadalje, važno je priznanje za motivaciju. Djelatnici teže za priznanjem, bilo komplimentom ili novcem. Jedno od načela je sudjelovanje u procesu, jer djelatnike često motivira način na koji ga se upotrebljava u poslu. Posljednje je da svatko može biti motiviran, ali se pojedinci razlikuju po načinu na koji ih se može motivirati. Iznimno je važan osjećaj pripadnosti. Što je manja grupa kojoj radnici pripadaju, veća je njegova odanost, motivacija i zalaganje<sup>26</sup>.

Na motivaciju utječe veliki broj različitih čimbenika. Kada je motivacija za rad u pitanju to su individualne osobine, karakteristike posla, organizacije i okoline. Karakteristike posla određuju intenzitet motivacije za rad, dok karakteristike organizacije odnose na atmosferu u kojoj rade djelatnici. Menadžer treba kreirati zanimljive i dinamične poslove

---

<sup>26</sup> Ibid., str. 119

svojim djelatnicima te stvoriti pozitivnu radnu atmosferu, ukoliko želi visoko motivirane radnike i bolje poslovne rezultate<sup>27</sup>.

Motivacija objašnjava mnogo toga, pogotovo zašto radnici u određenim situacijama imaju ili nemaju želju i htijenje za obavljanjem određenih zadataka. Nekada su visoko motivirani, a ponekad nisko motivirani. Motivacija dosta utječe na kvalitetu odrađenog posla i upravo zbog toga je važno da suvremeni menadžer zna motivirati sebe i druge. Kako bi se to postiglo, opet se sve vraća na psihološku analizu zaposlenika, ali i samog sebe. Kako je motivacija individualna i ne postoji jednostavan način za samomotivaciju i motiviranje drugih, postoji niz teorija, koje na različite načine pokušavaju objasniti kako povećati razinu motivacije. Dijelimo ih na sadržajne i procesne teorije motivacije. Od sadržajnih teorija obradit će se teorija potreba, teorija trostupanjske hijerarhije, teorija postignuća, dvofaktorska teorija motivacije, teorija motivacije uloga, a od procesnih Vroomov kognitivni model motivacije, teorija privlačnosti u socijalnoj razmjeni, model ABCD i integrativni procesni model motivacije<sup>28</sup>.

### ***2.1.1. Teorija potreba***

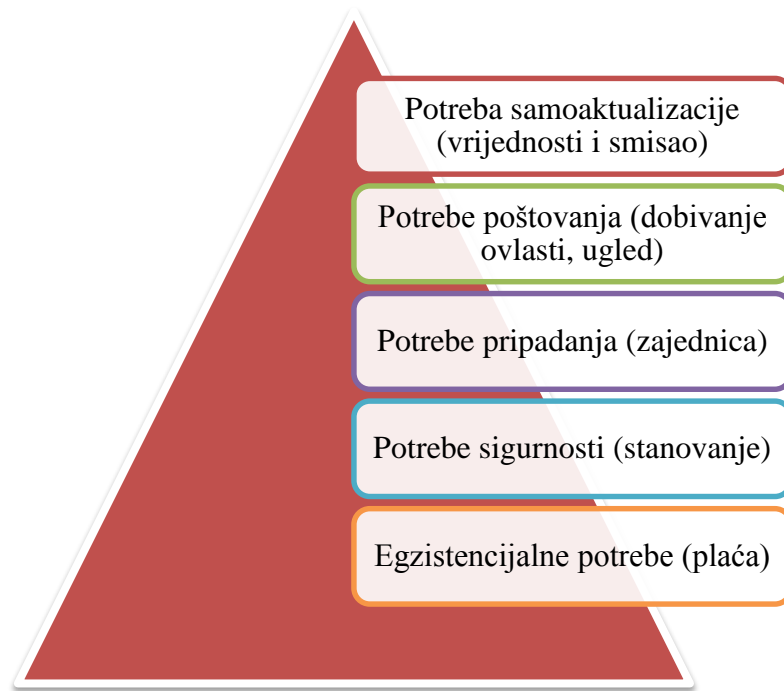
Najpopularnija teorija je teorija hijerarhijskih potreba, koju je iznio Abraham Maslow. On je 1950-ih godina razbio dotadašnji model uranjanja u patologiju s ciljem da se pokuša razumjeti ljudska priroda. Proučavao je potpuno uspješne i ispunjene ljude i zaključio da bi svi mogli biti takvi. Jedino što je potrebno je nadići vlastite unutarnje prepreke osobnog razvoja i zrelosti. Maslow je otac psihološkog vala temeljenog na optimizmu. Da bi se potpuno prihvatio trening kao način menadžmenta u budućnosti, potreban je psihološki optimizam.

Na samom početku su egzistencijalne potrebe, koje se odnose na hranu i vodu. Nakon toga dolazi potreba za sigurnošću. Kada se zadovolji potreba za sigurnošću, dolazi potreba za pripadanjem. Četvrta po redu je potreba za poštovanjem. Znači želja da nas drugi poštuju, koju se zadovoljava razmetanjem i natjecanjem s drugima za moć, pobjedu ili priznanje. Uz ovu potrebu povezana je i potreba za samopoštovanjem, gdje ljudi od samih sebe zahtijevaju više standarde i usredotočuju se na vlastite kriterije prema kojima sami sebe ocjenjuju, a ne onako kako ih drugi vide (sl. 1.).

---

<sup>27</sup> Ibid., str. 121

<sup>28</sup> Ibid., str. 122



Slika 1. Maslowljeva teorija potreba

(Izvor: Požega Ž., 2012.: *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 123)

Najviše stanje je potreba za samoaktualizaciju. Tada je osoba na putu do samoostvarenja koja nastaje kad su zadovoljene potreba za poštovanjem i kad pojedinca ne pokreće potreba za dokazivanjem, niti samome sebi niti drugima. Osobe u najvišem stanju tragaju za smislom i svrhom u njihovim životima. Žele da se njihov rad, njihova djelovanja i njihovo postojanje cijeni i doprinosi drugima<sup>29</sup>.

Već nekoliko puta se spomenulo kako su potrebe i motivacije povezane, stoga je razumljivo zašto se Abraham Maslow spominje i povezuje s motivacijom. Ljudi sudjeluju u aktivnostima pomoću kojih ostvaruju svoje potrebe. Što su motivacijski sustavi menadžera usklađeniji s razinama potreba onih koje se nastoji motivirati, to će svi biti sretniji. Kad je riječ o poslu, primarne ljudske potrebe zadovoljene su plaćom. Plaćom se osiguravaju hrana i piće, odjeća obitelji i plaćaju troškovi stanovanja. Poduzeća su znala osiguravati smještaj i restoran za osoblje, što jedan od načina za zadovoljavanje primarnih potreba. Nadalje, posao povezuje ljude u radnu zajednicu i nudi im napredovanje, ugled, platne razrede, negdje i

<sup>29</sup> Whitmore J., 2006: *Trening za postizanje učinkovitosti – rast ljudskih potencijala učinkovitosti i svrhe*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, str. 107-108

službeni automobil. Time se ujedno zadovoljava potreba za poštovanjem. Iz ovoga se može zaključiti da plaćom posao zadovoljava većinu potreba<sup>30</sup>.

U prošlosti veliki naglasak je bio na smještaju kojeg osigurava poduzeće te društvenim i sportskim klubovima na poslu, dok je danas naglasak na ugledu i napredovanju. Današnje društvo se znatno promijenilo i traži zadovoljenje potreba na malo višoj razini hijerarhijske ljestvice. Te se promjene počinju odražavati sustavima nagrađivanja. Zatim, današnje društvo teže potrebi za samoaktualizaciju. Tradicionalne metode poslovanja i upravljanja ne uspijevaju zadovoljiti te potrebe. Kada se pojave ekonomski padovi, otpuštanja, nesigurnost u vezi zadržavanja posla, minimalna povećanja plaća i pad cijena kuća, mnogi radnici padnu na nižu razinu hijerarhijske ljestvice. Tada mnoga poduzeća ne mogu omogućiti napredovanja ili službeni automobil. Kao što je spomenuto, te potrebe povezane su sa potrebom za poštovanjem od drugih. Kako onda u tome slučaju motivirati druge? Ono što oni mogu je zadovoljavati temeljne potrebe koje same po sebi vode prema zadovoljavanju viših potreba zaposlenika<sup>31</sup>.

Samopoštovanje se naime ne postiže ugledom i povlasticama, nego nastaje kada se osoba prepoznaje kao važna u donošenju odluka. Nema napredovanja bez pravog dobivanja ovlasti i izražavanja potencijala. Naime dok naređivanje poriče izbor, smanjuje ovlasti, ograničava potencijal i demotivira, trening čini suprotno. Najviše mladi pokazuju potrebu za samoaktualizacijom. Njihov se rad prema tome treba cijeliti i mora imati svrhu. Poduzeća stoga nastoje razmatrati svoju etiku, vrijednosti i potrebe svih ulagača, zaposlenika, kupaca, zajednice i okoline. Ona žele promijeniti način upravljanja, a i sami zaposlenici to zahtijevaju<sup>32</sup>.

Postoje četiri čimbenika koja potiču menadžere da izaberu svoj način rada. Od njih najmanje vrijednost ima razvoj osoblja. Na prvom mjestu je vremenska stiska, zatim strah, kvaliteta obavljenog posla ili proizvoda pa tek onda razvoj osoblja. Nedostatak vremena i pretjerani strah tjeraju rukovoditelje na zapovijedanje i kontrolu, dok je za kvalitetu posla i potrebu za razvojem potreban trening. Osobe koje idu na razgovore za posao žele znati što im poduzeće omogućava. Kakvu obuku, mogućnosti razvoja i način upravljanja mogu očekivati. Ukoliko im poduzeće ne može zadovoljiti potrebe, oni će tražiti posao negdje drugdje. Današnje društvo je još uvijek u stanju prepoznavanja. Zašto je to tako? Prvo zato što šefovi pretpostavljaju da su djelatnici po hijerarhiji u istoj ili na razini ispod njihove. Upravo zbog

---

<sup>30</sup> Ibid., str. 109

<sup>31</sup> Ibid., str. 109-110

<sup>32</sup> Ibid., str. 110

toga menadžeri ne prepoznaju važnost samopoštovanja njihovih radnika. Drugi razlog je što zaposlenici više ne poštuju svoje nadređene koji im se čine manje psihološki razvijenim. Potreba za statusom i ponašanje zapovijedaj i kontroliraj postaju objekt prezira<sup>33</sup>.

Ova teorija menadžeru ljudskih resursa govori da zaposlenici imaju različite potrebe i da svaka osoba ima različit status kada je u pitanju zadovoljavanje potreba. Prema tome može se zaključiti da radnike treba motivirati na različiti načine. Suvremeni menadžer mora omogućiti optimalne uvjete svojim zaposlenicima kako bi se educirali i razvijali te zadovoljili potrebu za samoostvarenjem. Na taj način će se ujedno olakšati njihovo vođenje i kontroliranje te sam proces motiviranja djelatnika, budući da zaposlenici tada postignu stupanj samomotivacije. Stoga suvremeni menadžer mora konstantno uvoditi nove načine i strategije motiviranja svojih zaposlenika<sup>34</sup>.

### **2.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije**

Alderfer je donio teoriju trostupanjske hijerarhije, koja je slična Maslowljevoj teoriji potreba, samo što ljudske potrebe stavlja u tri stupnja. Prvo su egzistencijalne potrebe, zatim slijede potrebe povezanosti i na kraju potrebe rasta. Znači egzistencijalne potrebe predstavljaju osnovne ljudske potrebe, potrebe povezanosti su potrebe za pripadanjem i ljubavlju, a potrebe rasta su zapravo potrebe razvijanja osobina ličnosti, potencijala i talenata kod pojedinaca te ostvarivanje i realiziranje njihovih vrijednosti.

Iako je slična sa Maslowljevom teorijom, postoji bitna razlika između njih. Prvo pitanje koje se postavlja je koja je razina osobi dovoljna da bi zadovoljila određene potrebe. Ljudi se konstantno uspoređuju sa prijateljima, rođacima, kolegama na poslu i tako dalje. Usporedba je za svaku osobu individualna. Znači, ona ovisi od osobe do osobe jer ne može se s točnošću reći s kime se netko uspoređuje. To pravilo se naziva "relevantni drugi". Osoba se uspoređuje sa, primjerice prijateljem, želi biti bolja i imućnija od njega, dok se sa drugim nekim prijateljem uopće ne uspoređuje, ne želi biti bolja od njega niti mu smeta je li on imućniji ili uspješniji.

Druga razlika je da ova teorija ne postavlja uvjet zadovoljenja jedne razine potreba da bi se prešlo na drugu razinu potreba. Kod treće razine jedino nema zadovoljenja i prisutno je konstantno razvijanje. Kod ove teorije pojavljuju se pojmovi *mehanizam progresije* i *mehanizam regresije*. Mehanizam progresije je kada osobi sa zadovoljavanjem potreba na

---

<sup>33</sup> Ibid., str. 111

<sup>34</sup> Požega Ž., 2012.: *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 125



jednoj razini značajno rastu želje i potrebe iste razine te ne može zadovoljiti rastuće potrebe na toj razini, dok mehanizam regresije je kada pojedinci koji ne mogu zadovoljiti višu razinu potreba pojačavaju zadovoljavanje razine potreba na kojoj se nalaze. Primjera za ovu teoriju u svakodnevnom životu i poduzeću ima mnogo. To su recimo osobe koje ne mogu zadovoljiti svoje materijalne potrebe ili koje radom i poslom kompenziraju svoj socijalni status, nepovoljan privatni smještaj, obiteljski i društveni život te probleme koje u njemu imaju<sup>35</sup>.

Ova teorija donosi mnogo implikacija za menadžment i proces vođenja ljudi u poduzeću, pogotovo činjenicu kako potrebe zaposlenika rastu sa njihovim zadovoljavanjem. Primjerice, treba prepoznati treba li, kada i koliko zaposleniku dati povišicu plaće. Također, teorija trostupanjske hijerarhije iznosi činjenicu da rad i posao nerijetko mogu biti osobi kompenzacija za njezin socijalni status.

### ***2.1.3. Teorija motivacije postignuća***

Autori teorije motivacije postignuća su McClelland i Atkinson, koji se bave isključivo motivacijom za rad. Oni objašnjavaju intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju. Intrinzična motivacija je posljedica razvijene unutarnje želje za dokazivanjem i uspjehom, dok je ekstrinzična posljedica vanjskog stimuliranja bilo da se radi o materijalnim nagradama, poput plaće i povišice ili nematerijalnim, poput priznanja i emocionalne potpore. Teorija se predstavlja kao funkcija važnosti motiva postignuća za pojedinca na određenom zadatku za koji se motivacija promatra te značaja koji za njega imaju poticaji postignuća i njegovo očekivanje da li izvršenje zadatka vodi uspjehu<sup>36</sup>.

Kod teorije motivacije postignuća razlikuju se dva motiva, a to su motiv postignuća i motiv izbjegavanja neuspjeha. Oba motiva su prisutna u ljudima, samo je pitanje koji je izraženiji. Želja za uspjehom, ostvarivanjem ciljeva i ambicija se vežu za motiv postignuća. On je sam po sebi pozitivan za osobu, jer utječe na njezin emocionalno-psihološki razvoj. Sve se to na kraju pozivno odrazi na poslovni uspjeh. S druge strane nije dobro da ovaj motiv bude preizražen, jer bi se dobio kontra efekt. Osoba se ne bi mogla pomiriti da uspjeh ponekad može izostati. Motiv za izbjegavanjem neuspjeha je zapravo strah od neuspjeha. Ako je ovaj motiv prisutan kod osobe u normalnoj količini, može biti pozitivan jer je osoba na oprezu, ali ako je preizražen i osoba se ne kontrolira izaziva suprotan efekt. Negativno će

---

<sup>35</sup> Ibid., str. 126

<sup>36</sup> Ibid., str. 127

djelovati na emocionalno-psihološki razvoj, neće biti pozitivan stimulans na htijenje, radne aktivnosti i efekte te uspješnost u svim poljima života.

Motivacija za uspjehom je popraćena nekim zakonitostima u privatnom i poslovnom životu. Što je teži zadatak, veća je vjerojatnost neuspjeha, a što je veća vjerojatnost neuspjeha, veće je značenje uspjeha i viša je razina motivacije i obrnuto. Suvremeni menadžer zna da lakši zadaci znače niska vjerojatnost neuspjeha, ali i nisku motivaciju. Stoga će menadžer u tom slučaju morati dati dodatne motive kako bi se povećala motivacija njegovih djelatnika. U suprotnom slučaju kada su teži zadaci, menadžer će morati smanjiti napetost koja se javlja zbog straha od neuspjeha. Menadžer u tome slučaju mora smanjiti važnost zadataka i efekata koji bi mogli proizaći iz uspješno obavljenog zadatka. Ovo je slučaj kada će menadžer možda morati manipulirati radnicima u pozitivne svrhe. Za njegovo dobro i dobro tvrtke je da radnik zadrži visoku razinu motivacije, jer o njoj ovisi uspješnost zadatka<sup>37</sup>.

Uz motive postignuća i izbjegavanja neuspjeha, ova teorija raščlanjuje još dva motiva. Sada je riječ o potrebi za moći i afilijativnom motivu. Motiv moći je vrlo važna osobina za poslovnu uspješnost. Dok je u svojim granicama i pod kontrolom ovaj motiv će se odraziti pozitivno na motivaciju osobe i radne uspješnosti. Menadžeri kod koji prevladava ovaj motiv će biti uspješni menadžeri. Ovaj motiv podrazumijeva u kojoj mjeri osoba ima želju postići i održavati osjećaj moći. Naravno, ako je motiv preizražen doći će do emocionalno-psihološke nestabilnosti, smanjenja razine njihovih sposobnosti i vještina te smanjenja radne uspješnosti, a menadžeri će biti neuspješni menadžeri. Potreba da ljudi budu voljeni, da ih se poštuje i da se nikome zamjere je afilijativni motiv. Također, prisutnost afilijativnog motiva varira od osobe do osobe. Preizraženost ovog motiva kod menadžera vodi isto ka neuspjehu<sup>38</sup>.

#### ***2.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije***

Herzbergerova teorija motivacije se temelji na mjerenju zadovoljstva radnika s poslom. Kad je u pitanju posao koji djelatnici obavljaju, ne postoji isključivo zadovoljstvo i nezadovoljstvo zaposlenika. Postoji nezadovoljstvo i odsutnost nezadovoljstva te zadovoljstvo i odsutnost zadovoljstva kod djelatnika. Prema ovoj teoriji postoje dvije osnovne skupine čimbenika utjecaja na motivaciju. Riječ je o higijenskim ili ekstrinzičnim čimbenicima i motivatorima ili intrinzičnim čimbenicima.

---

<sup>37</sup> Ibid., str. 128

<sup>38</sup> Ibid., str. 129

Ekstrinzični čimbenici sprječavaju da radnik bude nezadovoljan, ali ne utječu na povećanje razine motivacije. To su primjerice, radni uvjeti, odnosi sa menadžerom, sigurnost posla, strateška politika poduzeća i tako dalje. Recimo ako radnik radi u osvjetljenoj i urednoj prostoriji gdje je ugodna temperatura, neće biti nezadovoljan, ali to nužno ne znači da će mu se razina motivacije povećati. U slučaju kada radnik nema osnovne uvjete za rad, biti će nezadovoljan i teško će podleći različitim metodama i tehnikama motivacije.

Intrinzični čimbenici, s druge strane, utječu na zadovoljstvo zaposlenika te na povećanje razine njihove motivacije. Suvremeni menadžer u tom slučaju uspijeva postići da posao predstavlja izazov radniku, razvija njegovu želju za postignućem, napredovanjem, osigurava moralna priznanja nakon kvalitetno izvršenog zadatka, najkvalitetnijem radniku omogućava napredovanje i slično. Drugim riječima, mora osigurati što veći broj motivatora svojim djelatnicima. Ukoliko ne postoje motivatori, kod radnika se javlja osjećaj nezadovoljstva. Tada će se radnike teško motivirati kako bi što bolje i kvalitetnije izvršili zadatak<sup>39</sup>.

Jedna od tehnika za postizanje većeg zadovoljstva poslom naziva se "obogaćivanje posla". Često se koristi kod jednoličnih i monotonih poslova. Ona podrazumijeva davanje drugih, različitih poslova radniku. Na taj se način kod radnika nastoji postići veća dinamika posla i zanimljivost u izvršavanju zadataka. Recimo, kod visoko obrazovnih radnika mnogo je važniji sadržaj posla i njegova zanimljivost, dok su kod manje obrazovnih radnika važniji radni uvjeti i radno okruženje.

### ***2.1.5. Teorija motivacije uloga***

John Miner pretpostavlja da postoje različiti tipovi osoba koje obavljaju posao i različiti načini motiviranja za svaki tip. Prema ovoj teoriji postoji menadžerska motivacija, motivacija stručnjaka i motivacija poduzetnika. Osobe koje su pripadaju prvom modelu u poslu motivira mogućnost postizanja i ostvarivanja autoriteta nad svojim kolegama i podređenim. Motiviraju ih situacije natjecanja sa suradnicima, postizanje i ispoljavanje moći nad drugim ljudima, postizanje odgovornosti u organizaciji i dostizanje što većeg statusa u poslu i društvu. Drugi model, motivacija stručnjaka ističe da su osobe motivirane učenjem, neovisnošću u poslu i obavljanju radnih aktivnosti. Također ih motivira pomaganje drugima u obavljanju posla i učenje drugih, radne situacije i atmosfera na poslu gdje su uspostavljeni dobri odnosi sa drugima. Djelatnici koje motiviraju situacije rizika i donošenja riskantnih

---

<sup>39</sup> Ibid., str. 130

odluka, mogućnosti da ispoljavaju svoju kreativnost i inovativnost, da planiraju i strateški promišljaju te ostvarivanje postignuća, pripadaju trećem modelu, tzv. motivaciji poduzetnika<sup>40</sup>.

Najveća motivacija, bilo da je riječ o poslovnom, privatnom ili društvenom životu je želja za uspjehom. Menadžer ljudskih resursa mora znati organizirati zadatke, radnike i radnu atmosferu tako da radnici imaju što veću želju za uspjehom i da unutarnja motivacija bude kontinuirana, varijabilna i dugoročna u obavljanju poslovnih zadataka. Drugo zlatno pravilo za menadžere je poznavanje zakonitosti koje se odnose na osjećaj uspjeha, koji predstavlja najveću nagradu za pojedinca. Zadaci koje zaposlenici dobivaju moraju biti u skladu sa njihovim sposobnostima kako bi osjećaj uspjeha predstavljao satisfikaciju obavljenog posla. Svakodnevno su potrebni novi poticaji i izvori motivacije za nove zadatke koji slijede<sup>41</sup>.

### **2.1.6. Vroomov kognitivni model motivacije**

U ovom slučaju promatra se privlačnost (valencija) ishoda aktivnosti pojedinca kao i očekivanje hoće li doći do željenog ishoda. Valencija ishoda može biti pozitivna i negativna, uključujući i indiferentnost prema onome što će biti ishod, odnosno nagrada. Pozitivan rezultat aktivnosti predstavlja željeni ishod, dok negativan rezultat uključuje odbojnost prema mogućem ishodu. Indiferentnost predstavlja situaciju kada osoba niti želi niti ne želi postići određeni efekt. Vrijednost valencije se kreće od -1 do +1, a indiferentnosti je 0. Koncept očekivanja se odnosi na vjerovanje pojedinca u postizanje određenih ciljeva. Vrijednost očekivanja se kreće od 0 do 1. Vrijednost 0 znači da ne postoji mogućnost ostvarivanja, dok 1 znači sigurnost postizanja ciljeva. Ovaj model prikazan je slijedećom formulom:  $M = f(O + V)$ . M je oznaka za motivaciju, f je funkcija, O očekivanje, a V valencija.

Motivacija radnika u poduzeću ovisi o situaciji u kojoj se nalazi i o njegovim procjenama u određenom trenutku hoće li ostvariti očekivani ishod. Visoka motivacija zaposlenika i ostvarivanje visokih radnih učinaka ovisi o subjektivnom mišljenju da se većim radom i ulaganjem većeg napora može ostvariti visoka radna uspješnost. Ovisi i o procjeni instrumentnosti visoke radne uspješnosti za postizanje određenih ciljeva, poput veće plaće ili ugleda, zatim o subjektivnoj privlačnosti i važnosti koju željeni ciljevi koje je moguće ostvariti imaju kod istog djelatnika<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> Ibid., str. 131

<sup>41</sup> Ibid., str. 132

<sup>42</sup> Ibid., str. 133

### **2.1.7. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni**

Adamsova teorija teorijski određuje stavove zaposlenika prema radu i zadovoljstvo radom. Zaposlenik promatra odnos razmjene, kod sebe i svojih suradnika, nadređenih i podređenih te ga uspoređuje na subjektivan način s drugima. Znači kakav je odnos razmjene kod drugih radnika u odnosu na njegov odnos razmjene. Odnos razmjene je zapravo odnos organizacije i pojedinca. Uspoređuje se omjer uloženog rada, truda, znanja, sposobnosti, kreativnosti, energije i slično, u obavljanje radnih aktivnosti sa omjerom dobivene koristi, bilo materijalne (plaća, službeni auto ili mobitel) ili nematerijalne (službeno priznanje, pohvala, napredovanje)<sup>43</sup>.

Prema ovoj teoriji za visoku motivaciju zaposlenika je važna jednakost spomenutog odnosa razmjene. Radnici će, prema svome subjektivnom mišljenju, procijeniti da li je prisutna jednaka razmjena ili je taj odnos veći na njihovoj strani ili strani drugih djelatnika. Ukoliko procjeni da se on više trudi za obavljanje svakodnevnih zadataka, a jednako ili manje dobiva u odnosu na druge, kod njega će doći do nezadovoljstva i smanjivanja motivacije, odnosno truda i rada. Međutim, zanimljivo je da će radnik biti indiferentan u slučaju procjene jednake razmjene. Tada radnik niti je zadovoljan niti nezadovoljan postojanjem pravilne i poštene razmjene. Treći slučaj je da procjeni kako se trudi i radi manje od drugih, a jednako ili više dobiva od poduzeća. Znači da opet neće biti zadovoljan jer dobiva više nego objektivno zaslužuje. Tada se on počinje uspoređivati sa drugim, nadređenima djelatnicima i analizira jednakost razmjene. No, nezadovoljan je jer se osjeća zapostavljenim i oštećenim, odnosno da razmjena nije poštena na njegovu štetu. Uglavnom, dolazi do smanjenja rada, zbog smanjenja razine motivacije na kognitivnoj razini i nezadovoljstva reproduciranog njegovom negativnom percepcijom<sup>44</sup>.

Menadžeri ljudskih resursa trebaju spriječiti i ukloniti osjećaj nejednake ili nepravedne razmjene. To je naravno uvijek lakše izreći i napisati, nego uspostaviti u praksi. Zatim, ističe se da postoji veza između motivacije zaposlenika i njihovih efekta. Treba biti pravedan u nagrađivanju i odnosima prema zaposlenicima, razgovarati sa djelatnicima o njihovu viđenju razmjene i davati im točne povratne informacije.

---

<sup>43</sup> Ibid., str. 134

<sup>44</sup> Ibid., str. 134-135

### **2.1.8. Model ABCD**

Model ABCD ima prilične sličnosti sa prethodnom teorijom. Autor modela ABCD je Lauc i on iznosi tezu da je najveća greška visoko moralnih osoba što se ne žele ili ne znaju samoorganizirati. Uzrok tome je što ne smatraju da im poštenje daje prednost pred drugima i dozvoljava da djeluju. Cilj je postići, želi li menadžer osigurati razvoj gospodarskog subjekta, da se pošteni zaposlenici formiraju u timove. Glavni problem ne postizanja ovog cilja je oholost i zavist. Radnici prema tome ne vole i ne poštuju bolje od sebe. Teorijski problem bi se mogao riješiti osiguravanjem takve radne atmosfere u kojoj će pošteni djelatnici prepoznati svoje komparativne i kompetitivne prednosti te imati veću plaću i bolji status od nepoštenih zaposlenika. Model se može prikazati grafikonom.

Os X prikazuje uloženi trud, odnosno proizvodnju, dok os Y predstavlja dobivenu vrijednost, odnosno potrošnju. Problem se svodi na transformacije proizvodnje, raspodjele i potrošnje. Iz toga proizlaze četiri kategorije radnika: B (iznadprosječni uloženi rad i ispodprosječna dobivena vrijednost), A (iznadprosječni uloženi rad i iznadprosječna dobivena vrijednost), C (ispodprosječni uloženi rad i iznadprosječna dobivena vrijednost) i D (ispodprosječni uloženi rad i ispodprosječna dobivena vrijednost). U B kvadratu se nalaze pokretači u poduzećima i državi, jer bi oni trebali biti najsposobniji i najpravedniji. Poduzeće i država neće osjetiti napredak dokle god B ljudi ne podrže takav pristup. Kada oni prihvate ovakav pristup, omogućit će bolju samoorganizaciju C ljudi. Emocionalan problem među ljudima objašnjava zakon o relativnoj oskudici. Uzrok tome je što se individua uspoređuje s onima koji postigli novac i/ili status. Koristi li se, pri tome model ABCD, rezultat je relativne oskudice ili zavist (D nasuprot A) ili nepravda (B nasuprot C). Sve zavisi o vezama u produktivnosti i pretpostavkama<sup>45</sup>.

### **2.1.9. Integrativni procesni model motivacije**

Prema ovome modelu, ljudi između brojnih mogućnosti i oblika ponašanja sa različitim ishodima i posljedicama izaberu one koji će maksimizirati određene efekte i ishode. Autori ovog modela su Porter i Lawler. Postoje tri ključna čimbenika. Prvi čimbenik je očekivanje djelatnika. Očekivanja ili procjena zaposlenika ovisi o objektivnoj radnoj situaciji u kojoj radnik procjenjuje može li zalaganjem uspješno odraditi zadatak. Ovisi i o mišljenju drugih, iskustvu, da li je već bio u takvoj situaciji i koliko je uspješan bio i na kraju o

---

<sup>45</sup> Ibid., str. 136-137

samopouzdanju radnika. To se odnosi na njegove sposobnosti, njegovo znanje i njegovu motivaciju da uspješno obavi zadatak. Drugi čimbenik je očekivanje nagrade ukoliko posao bude uspješno obavljen. Na očekivanje djelatnike u ovom slučaju utječu unutarnji i vanjski položaj kontrole kod radnika. Riječ je o procjeni da li uspješnost zadatka ovisi o njemu, njegovom trudu, znanju i sposobnosti ili ne ovisi uopće. Također, o objektivnoj situaciji može li se zadatak ostvariti, dosadašnjem iskustvu jesu li nakon uspješnog zadatka slijedile nagrade. Treći čimbenik je valencija ili privlačnost nagrade. Svaka nagrada ima poseban i individualan učinak na motivaciju radnika. Ukoliko se izostavi i jedan od navedenih čimbenika, dolazi do smanjene razine motivacije ili potpunog otklanjanja motivacije<sup>46</sup>. Integrativni procesni model motivacije se može prikazati slijedećom formulom:  $M = (Z - U) * (U - N) * V$ , gdje je Z zalaganje, U učinak, V valencija i N nagrada.

Vrlo je važno da menadžer ljudskih resursa zna procijeniti koja je visina nagrade dovoljna da motivira većinu radnika. S druge strane, nagrada mora biti što manji trošak za poslodavca. Pri ovakvom sustavu nagrađivanja treba zadovoljiti pristup "minimum neophodne nagrade". U tom slučaju menadžer točno zna koja je minimalna nagrada koja će zadovoljiti i motivirati radnike. Odstupanje ispod minimuma znači nezadovoljne djelatnike, a odstupanje iznad minimuma veći trošak za poduzeće. Postoje mnoge teorije motivacije koje se bave postavljanjem nagrada za obavljeni posao i visine nagrade. Od svih teorija najbolja je teorija potkrepljenja i oblikovanja ponašanja. Prema toj teoriji menadžer mora imati stalan, dosljedan i fiksni sustav nagrada i kazni za svoje radnike. Poželjno ponašanje treba nagrađivati, a nepoželjno sankcionirati<sup>47</sup>.

## **2.2. Upravljanje sustavom materijalnog nagrađivanja**

Kao što je već nekoliko puta spomenuto, najefikasniji način motiviranja zaposlenika je sustav nagrađivanja. U ovom dijelu proučit će se materijalni sustav nagrađivanja i motiviranja zaposlenika, dok će se u idućem potpoglavlju obraditi nematerijalni sustav nagrađivanja i motiviranja zaposlenika. Bez sustava nagrađivanja suvremeni menadžer teško može uspješno voditi i motivirati svoje zaposlenike. Postoji niz pisanih i nepisanih pravila koje menadžer ljudskih resursa mora znati kad je riječ o primjeni sustava nagrađivanja. Kriva primjena sustava nagrađivanja može dovesti do negativnih efekata. Međutim, prava primjena dovest će do pozitivnih efekata, postizanja motivacije i radne uspješnosti.

---

<sup>46</sup> Ibid., str. 137-138

<sup>47</sup> Ibid., str. 138-139

Cilj materijalnog sustava nagrađivanja je poboljšanje radne uspješnosti radnika kroz povećanje njihove motivacije. Nagrade se mogu podijeliti s obzirom na stupanj izravnosti na izravne i neizravne. Mogu biti i individualne, koje prima pojedinac, ali i na razini organizacije, koje radnik prima zajedno sa drugim kolegama (na razini tima), zbog uspješno obavljenog zadatka. Nadalje, nagrade mogu biti prema radnom učinku, kao udio u profitu, udio u vlasništvu i slično. Materijalna nagrađivanja zaposlenika u poduzeću, najčešće se dijele prema četiri kriterija, s obzirom na uspješnost obavljanja, skupnu uspješnost, individualnu uspješnost i uspješnost odjela<sup>48</sup>.

### ***2.2.1. Platna struktura***

Zaposlenicima kada su u pitanju nagrade najbolji parametar njihova plaća. Plaća je važan čimbenik za svakoga djelatnika. Ona utječe na povećanje razine motivacije i radne uspješnosti djelatnika. Povećanje plaće će u određenom trenutku postići pozitivan efekt kod zaposlenika i povećat će njegovu motivaciju. No, veća plaća ne znači veća motivacija i veći učinak kod svakog radnika i u svakoj situaciji. Utjecaj povećanja plaće raste do određene razine, koja je individualna za svaku osobu. Kad se dostigne određena granica, značaj plaće opada.

Kad se govori o utjecaju plaće, ključno je proučiti uz koje uvjete plaća djeluje pozitivno na motivaciju. Postoji nekoliko pravila koja o tome govore. Prvo, kada je plaća izravno i jasno povezana sa pokazateljima radnih aktivnosti i radne uspješnosti. Recimo, plaća telefonskog operatora je određena brojem primljenih i odrađenih poziva. Zatim, utječe pozitivno kada djelatnik poslovima koje obavlja može izravno utjecati na pokazatelje svoje radne uspješnosti. Nadalje, povećanje i visina plaće pozitivno utječu kada je zadovoljen princip "minimum neophodne nagrade". Znači, nagrada koja se nudi mora biti dovoljno visoka da potakne motivaciju radnika i da on vidi da se njemu isplati uložiti trud i rad. Visina plaće pozitivno utječe na motivaciju radnika, ako djelatnik prema svome subjektivnom mišljenju, procijeni da je sustav plaćanja pravedan. Na kraju, način postavljanja platne strukture utječe na motivaciju. Nužno je da se u platnoj strukturi naprave razlike kako bi viša hijerarhijska razina u poduzeću djelatniku bila dovoljna da ju postigne. Pravilo platne strukture je da se napravi što manje hijerarhijskih razina, ali sa većom razlikom u plaćama. U

---

<sup>48</sup> Ibid., str. 140-141



suprotnom djelatnik neće biti motiviran, jer mu se ne isplati zbog male razlike u plaći imati veću odgovornost i više obaveza<sup>49</sup>.

Menadžeru ljudskih resursa je teško postaviti pravedan i efikasan sustav plaća, jer mora voditi računa o svim detaljima kada postavlja ili korigira sustav plaćanja. Osnovno polazište efikasnog sustava plaćanja je prepoznavanje i razdvajanje uspješnih od neuspješnih radnika te adekvatno nagrađivanje. Pri tome ne smiju se zaboraviti oni radnici koji su manje radno uspješni, ali ipak daju osobit doprinos poduzeću i suradnicima. Zakonima je uređeno da se recimo prekovremeni rad, noćni rad ili rad blagdanom plaća, stoga se oni djelatnicima isplate.

Postoje dvije situacije kada djelatnik treba biti plaćen više nego što objektivno zaslužuje. To je određeno teorijom djelotvornih plaća. Prva situacija je kada o djelatniku ili djelatnicima organizacija na bilo koji način ovisi s obzirom na vrstu poslova koje obavljaju ili znanja s kojima raspolažu. Druga situacija je kada organizacija i menadžeri ljudskih resursa imaju poteškoća u promatranju i praćenju uspješnosti određenih zaposlenika, a posebice u kontroli istih. Prati se da li obavljaju svoje aktivnosti i poslove na odgovarajući način i na vrijeme. Oni djelatnici koji su plaćeni više nego u drugim organizacija neće biti manje motivirani niti manje radno uspješni s obzirom da žele zadržati dobro plaćeni posao<sup>50</sup>.

Kad je riječ o plaćama radnici se uspoređuju da suradnicima, nadređenim i podređenim u poduzeću, ali i sa zaposlenicima stručne spreme i istog hijerarhijskog položaja u organizacijama na tržištu. Zaposlenici promatraju unutarnju i vanjsku pravičnost plaća. Vanjska se odnosi na usporedbu plaća sa drugim radnicima iste struke izvan poduzeća. Tada djelatnik promatra samo istu hijerarhijsku razinu na kojoj se i on sam nalazi u svom poduzeću. Ako radnik utvrdi da je njegova plaća manja u odnosu na konkurentsko poduzeću, javit će se osjećaj ljutnje i nezadovoljstva jer je manje plaćen za isti posao. Dok recimo, ako utvrdi da je više plaćen od kolega u konkurentskom poduzeću, njegova reakcija će biti indiferentna. U ovom drugom slučaju, prema svome subjektivnom mišljenju, smatra se kvalitetnijim i sposobnijim. Kada je u pitanju unutarnja pravičnost, uspoređuje se sa svojim suradnicima u istom poduzeću. U ovom slučaju promatra tri hijerarhijske razine i uspoređuje plaće. Prva hijerarhijska razina koju proučava je njegova, druga nadređena, a treća podređena hijerarhijska razina u organizaciji. Ukoliko djelatnik utvrdi da je njegova plaća niža ili jednaka od suradnika na istoj hijerarhijskoj razini, njegova reakcija je ljutnja i nezadovoljstvo.

---

<sup>49</sup> Ibid., str. 142

<sup>50</sup> Ibid., str. 143

On smatra da bi trebao biti više plaćen jer je sposobniji i kvalitetniji radnik. No, ako je plaća veća, ponovno je indiferentan jer smatra da tu plaću i zaslužuje.

Menadžer ljudskih resursa mora, što objektivnije i poštenije, postaviti strukturu plaća i same iznose plaća te dodatke na plaću, prateći pri tome radnu uspješnost zaposlenika. Može se zaključiti da je temelj uspješnog sustava materijalnog nagrađivanja i motiviranja te postavljanja plaća, procjena posla. Ako se ispravno i detaljno procjeni posao, menadžer će moći postaviti poštenu i motivirajuću strukturu plaće. Postoji mnogo metoda za procjenu posla, koje se primjenjuju u poduzećima<sup>51</sup>.

### **2.2.2. Modeli participacije zaposlenika**

Japanske tvrtke su osmislile sustav nagrađivanja u kojem se stimuliranje ili destimuliranje radnika veže uz participaciju zaposlenih u vođenju i uspjehu gospodarskog subjekta. Postavlja se tako da uspjeh organizacije bude želja i briga svih radnika. Na ovaj način dolazi do poboljšanja komunikacije među radnicima, međusobnog pomaganja i suradnje, što najviše koristi poduzeću, menadžmentu tvrtke i njenim vlasnicima. Participacija radnika se može osigurati u raznim područjima, kao što su participacija u odlučivanju, u profitu, u vlasništvu tvrtke i slično.

Najpoznatiji model participacije zaposlenika je Scanlonov sustav, kojim se nastoji povećati zainteresiranost i motivacija zaposlenika, omogućavajući im sudjelovanje u ostvarenim financijskim rezultatima. Zaposlenicima se omogućava i sudjelovanje u razradi, a ne samo izvršenju plana povećanja proizvodnosti i poboljšavanja poslovanja. Pritom se menadžment i zaposlenici moraju usuglasiti i zajednički utvrditi standardne troškove i potencijalne dobivene uštede novim načinom rada. Sustav se temelji na smanjenju troškova pojedinca, tima, odjela i/ili poduzeća, povećanju proizvodnosti istih i grupnog nagrađivanja svih zaposlenika. Moraju se obuhvatiti svi djelatnici i sindikat kao menadžment.

Njemu sličan sustav je Ruckerov sustav, u kojem radnici i menadžment rade na povećanju dodatne vrijednosti. Zatim se cijeli ili određeni dio promatrane , nove dodatne vrijednosti dijeli između vlasnika i zaposlenika prema unaprijed dogovorenim udjelima. Menadžeri inače pružaju otpor kod ovakvih modela jer se smatraju manje važnima i utjecajnima<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> Ibid., str. 145

<sup>52</sup> Ibid., str. 149

Postoji i sustav povećanja proizvodnosti kroz sudjelovanje u dobitku. Riječ je o sustavu davanja bonusa svim djelatnicima unutar poduzeća na temelju ušteđenih sati u odnosu na standardni broj sati potreban za proizvodnju jedinice proizvoda ili davanja usluge. U ovom slučaju dobitak se inače dijeli 50% naprema 50% između vlasnika i zaposlenika. Nadalje, sustav participacije zaposlenika u vlasništvu. Kad je u pitanju ovaj sustav, radnici sudjeluju u vlasništvu kroz sudjelovanje u profitu putem stjecanja dodatnih dionica ili kroz isplatu dividende. Ostvaruju se viša proizvodnost i bolji poslovni rezultati, a kod zaposlenika se postiže veća motivacija i želja za uspješnim poslovnim rezultatima poduzeća. Od modela, koji se primjenjuje ovisi u kojoj će mjeri i u kojem području zaposlenici sudjelovati<sup>53</sup>.

### ***2.2.3. Sustav plaćanja po učinku***

Iz godine u godinu sve više napušta sustav fiksnih plaća i prelazi na sustav varijabilnih plaća. Razlog tome je što sustav fiksnih plaća nema motivacijsku komponentu i ima previše nedostataka. Ne potiče radnike na dodatni rad i angažman, bez obzira koji se model stimuliranja i destimuliranja koristio. Kao što je već spomenuto, visoka razina motivacije i njezino održavanje je temelj uspješnog menadžmenta i učinkovitog upravljanja ljudima i znanjem u poduzeću.

Sustav plaćanja po učinku podrazumijeva da mjesečna plaća radnika ovisi o njegovu radnom angažmanu i učinku. Željko Požega ističe da plaćanje po učinku može biti proporcionalno s obzirom na porast ili smanjenje radnog učinka radnika, progresivno ili degresivno sa porastom ili smanjenjem radnog učinka ili diferencijalno prema modelu koji se dogovori ovisno o kretanju radnog učinka istog radnika. Koji model se primjenjuje ovisi o određenim radnim situacijama. Jako je bitno znati kako se ovaj sustav može primjenjivati samo kod onih radnih mjesta i poslova, gdje se pouzdano može izmjeriti i utvrditi radni angažman i učinak određenog radnika. Sustav se recimo može primijeniti u gospodarskim subjektima. Međutim, postoje mjesta gdje primjena sustava nije moguća ili ne bi bila poštena i efikasna.

Radni angažman i učinak radnika se može pratiti u različitim vremenskim razdobljima. Također, može se uvesti djelomični varijabilni sustav plaća. U tom slučaju jedan dio plaće je fiksni, a drugi varira, ovisno o radnom angažmanu i učinku prema određenom modelu načina plaćanja. S druge strane je potpuni varijabilni sustav plaćanja, gdje cijeli iznos plaće ovisi o radnom učinku u određenom vremenskom razdoblju. Potpuni varijabilni sustav se ože

---

<sup>53</sup> Ibid., str. 150

primjenjivati u određenim radnim situacijama zbog zakonskih propisa koji pripisuju minimalne isplate djelatnicima. Varijabilni sustavi su pokazali povećanje radne motivacije i radnog angažmana zaposlenika te povećanje zadovoljstva radnika takvim načinom plaćanja. Očitava se znatni porast radnih učinaka i rezultata, produktivnosti i efikasnosti djelatnika. Ovaj sustav najviše odgovara vrijednim radnicima, radnicima s visokim znanjem, sposobnostima i vještinama, dok će lijeni radnici pružati otpor<sup>54</sup>.

#### ***2.2.4. Upravljanje neizravnim materijalnim kompenzacijama***

Kad je riječ o beneficijama, postoji niz načina i različitih oblika neizravnih materijalnih nagrada. Postoje beneficije koje je poslodavac dužan osigurati djelatnicima prema zakonskim propisima. Neizravne materijalne nagrade mogu biti beneficija sigurnosti i zdravlja, plaćanje vremena koje se ne radi, na primjer godišnjih odmora, neradnih dana, bolovanja, praznika, opravdanih izostanaka, žalbenih postupaka i slično, te različite usluge djelatnicima. One su važno sredstvo u sustavu motiviranja i nagrađivanja zaposlenika te nadopuna izravnim materijalnim kompenzacijama.

Beneficije sigurnosti i zdravlja odnose se na zdravstveno, mirovinsko i socijalno osiguranje radnika, koji su propisani zakonima, dodatne programe mirovinskog osiguranja u poduzeću, druge beneficije, koje osiguravaju ekonomsku, socijalnu ili zdravstvenu sigurnost zaposlenih te različite oblike otpremnina i osiguranja radnika, od životnog osiguranja do osiguranja za slučajeve profesionalnih nesreća i oboljenja, nesposobnosti za rad, nezaposlenosti i tako dalje. Beneficije koje se odnose na plaćanje vremena koje se ne radi osigurane su prema zakonskim i/ili organizacijskim aktima. Osiguravanje različitih usluga može zadovoljiti neposredne, utvrđene potrebe zaposlenih. U ovu skupinu spadaju financijska pomoć i plaćanje školarine za radnike i njihove članove obitelji, osiguravanje financijskih sredstava za određenu namjenu po povoljnim uvjetima, kreditiranje zaposlenika kroz razne modele, stipendije, osiguravanje prehrane, službenog automobila, mobitela ili odjeće, plaćanje prijevoza, parkiranja i tako dalje. Kada je riječ o beneficijama koje nisu zakonski određene, menadžerima se preporučava da osiguravaju ovakve beneficije kroz povećanje plaće jer će tako postići veću razinu motivacije i produktivnosti zaposlenika<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> Ibid., str. 153

<sup>55</sup> Ibid., str. 154-155

### 2.3. Upravljanje sustavom nematerijalnog nagrađivanja

Postoje određene potrebe kod radnika, koje materijalne nagrade ne mogu zadovoljiti pa se menadžeri ljudskih resursa služe nematerijalnim nagradama. Uz pomoć njih može posredno utjecati na zadovoljstvo djelatnika, njegovu razinu motivacije te radnog učinka i radne efikasnosti. Nematerijalne nagrade su iznimno značajne za poslodavce jer ne iziskuju troškove za poduzeća. Neke od nematerijalnih strategija motiviranja i nagrađivanja su pravilno dizajniranje posla, učinkoviti stil menadžmenta, sudjelovanje djelatnika u nematerijalnim čimbenicima poslovanja, upravljanje djelatnicima pomoću ciljeva, radnim vremenom, radna organizacijska kultura, mogućnost usavršavanja i razvoja karijera za djelatnike, sustav povratnih informacija i slično. Ovaj sustav nagrađivanja predstavlja za menadžer veliki izazov jer je lakše motivirati djelatnike putem materijalnog sustava nagrađivanja.

Dizajniranje posla podrazumijeva proces dizajniranja ili organiziranja radnih mjesta i poslova kako bi način rada za radnike bio zanimljiv, dinamičan, promjenjiv i fleksibilan. Menadžer ljudskih resursa se mora pobrinuti da kontinuirano dizajnira radna mjesta i poslove svojih radnika kako bi poslovi bili što interesantniji. Neke od metoda su već spominjane u prethodnom poglavlju, a misli se na premještanje djelatnika sa jednog posla na drugi, obogaćivanje posla tako da se radniku davaju poslovi od njegovih nadređenih, davanje autonomije radniku u poslu i određenu razinu odgovornosti i slično. Postoje specijalizacijski i motivacijski pristup u dizajniranju posla. Specijalizacijski pristup je organizacija posla u kojoj se zaposlenicima povjeravaju poslovi iz njihove struke, dok je motivacijski pristup raspodjela radnih mjesta i poslova radnicima tako da im obavljanje zadataka bude dinamično i zanimljivo. Specijalizacijski proces utječe kratkoročno na motivaciju, a motivacijski dugoročno<sup>56</sup>.

Kad se govori o učinkovitom stilu menadžmenta, podrazumijeva se način vođenja ljudi u poduzeću i odnos menadžmenta sa svojim zaposlenicima koji uključuje dobre odnose, visok stupanj komunikacije, sudjelovanje djelatnika, pozitivnu radnu atmosferu, visoku razinu zadovoljstva radnika, visoku razinu njihove motivacije i radne uspješnosti. Postoje dva stila menadžmenta. Prvi je tradicionalni model gdje zaposlenik nije bitan. Zaposlenik mora bespogovorno raditi i obavljati zadatke. Drugi je model međuljudskih odnosa u kojem je menadžmentu djelatnik i njegovo zadovoljstvo prioritarno. Organizacija poslova, raspodjela poslova i zadataka se odvija u atmosferi međusobne suradnje između zaposlenika i

---

<sup>56</sup> Ibid., str. 158

menadžera. Model međuljudskih odnosa, u odnosu na tradicionalni, vrlo je učinkovitiji i pozitivno utječe na zadovoljstvo, motivaciju i efikasnost djelatnika u radu i obavljanju poslova<sup>57</sup>.

### ***2.3.1. Upravljanje pomoću ciljeva***

Upravljanje radnicima pomoću ciljeva se sve više pokazala korisnom u vođenju ljudi, postavljanju i postizanju ciljeva te motiviranju radnika za ostvarenje istih. Ovo je oblik participativnog menadžmenta koji se temelji na utvrđivanju zadataka od strane djelatnika i njihove samokontrole. U ovom slučaju menadžeri i djelatnici zajednički donose ciljeve. Postavljaju se individualni, odjelni i organizacijski ciljevi koji čine temelj za utvrđivanje planova zaposlenika, planova ostvarivanja ciljeva, kriterij za praćenje radnika, njihovo procjenjivanje i nagrađivanje uspješnosti. Ukoliko se pravilno primijeni ova strategija, rezultat će samomotivacijom zaposlenika koji su obuhvaćeni dogovorenim i postavljenim ciljevima, njihovim samoupravljanjem, samokoordinacijom i samokontrolom obavljenih poslova i aktivnosti. Ako dođe do neispunjenja postavljenih ciljeva, djelatnik osjeća odgovornost i krivnju za ostvareni ishod<sup>58</sup>.

Kod ove strategije je važno provesti specifikaciju ciljeva na svim razinama, polazeći od ciljeva poduzeća iz kojih se izvode ciljevi top menadžmenta, organizacijskih jedinica do pojedinih grupa radnika i samih pojedinaca. Teorija ciljeva govori o tome da će upravljanje djelatnicima pomoću ciljeva biti efikasno i uspješno ako menadžer zna postaviti ciljeve na ispravan način. Karakteristike ciljeva prema tome su:

- konkretnost – cilj mora biti jasan, mjerljiv, precizan, vremenski određen i konkretan
- izazovnost – cilj mora biti izazovan, takav da ga se osoba potrudi ostvariti
- dostižnost – mora biti realan i dostižan
- pravednost – mora biti nešto što je opće prihvaćeno, pravedno i pošteno
- sudjelovanje u postavljanju ciljeva – oni koji će raditi na ostvarivanju ciljeva trebaju sudjelovati u njihovom definiranju i postavljanju
- feedback – informacija o postizanju ciljeva dodatno motivira ljude za još više ciljeva

---

<sup>57</sup> Ibid., str. 159

<sup>58</sup> Ibid., str. 161

### 2.3.2. *Upravljanje radnim vremenom*

Vrlo važan čimbenik za djelatnike je radno vrijeme, Upravo se zbog toga različitim oblicima radnog vremena, mijenjanjem istog i prilagođavanjem radnog vremena djelatnicima mogu postići njihovo zadovoljstvo, viša razina njihove motivacije i radne učinkovitosti. Najpoznatiji oblici su fleksibilno radno vrijeme, skraćeni radni tjedan, fleksibilno radno mjesto, fleksibilna radna godina i uvjetovano slobodno vrijeme.

Fleksibilno radno vrijeme daje radnicima mogućnost da sami određuju najpogodnije vrijeme za obavljanje poslova. Ono je pogodno za službeničke, stručne i menadžerske poslove, jer omogućava bolju usklađenost poslovnog i privatnog života, a manje za proizvodne. Postoje tri varijante primjene fleksibilnog radnog vremena<sup>59</sup>:

- određivanje vremena dolaska i odlaska sa posla, uz određeno vrijeme obvezne prisutnosti na radu
- određivanje vremenskog razdoblja u kojem se može dolaziti na posao i odlaziti sa posla, s tim da je pretpostavka da se dnevno radi predviđeno radno vrijeme.
- Uz određeno vrijeme dolaska na posao i odlaska sa posla, pruža se mogućnost da se neke dane radi manje, a neke više, uz uvjet da se obavezno odrade predviđeni radni sati.

U slučaju skraćenih radnih dana, zaposleniku se omogućava da neke dane u tjednu radi više sati kako bi ostale dane u tjednu imao slobodne, Predviđeni tjedni sati se mogu odraditi u četiri dana, svaki dan po 10 sati dnevno. Prednosti su smanjenje troškova proizvodnje, povećanje zadovoljstva radnika, smanjenje troškova prijevoza i slično, dok je nedostatak moguća premorenost radnika. Zahvaljujući informacijsko – komunikacijskoj tehnologiji, fleksibilno radno mjesto sve je više primjenjivano. Ovdje je riječ najčešće o radu od kuće uporabom računala i putem računala svih sustava društvenih i komunikacijskih mreža. Manje prisutan oblik upravljanja radnim vremenom je fleksibilna radna godina. Zaposlenici biraju prosječan broj sati na mjesec koji žele odraditi i za svaki mjesec mogu izabrati različito. Uvjetovano slobodno vrijeme omogućava onima koji rade proizvodne, odnosno jednostavne, repetitivne i rutinske poslove da ih obave u kraćem vremenskom roku. Ovaj oblik upravljanja radnim vremenom moguć je na radnim mjestima gdje su utvrđeni dnevni standardi ili norme rada<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> Ibid., str. 163

<sup>60</sup> Ibid., str. 164

U razvijenim zemljama sve se manje trajno zapošljavaju radnici, a sve se više radnici zapošljavaju privremeno. Prema tome postoje tzv. call workers, radnici koji su pozvani da rade kada treba obaviti određeni posao, zatim job sharing, gdje dva ili više djelatnika rade nepotpunu satnicu te skraćeno radno vrijeme, bilo da se radi manji broj sati dnevno ili manji broj dana tjedno.

### ***2.3.3. Upravljanje feedback sustavom***

Za organizaciju je iznimno važno uspostaviti stalan, pravodoban, istinit, pošten i dosljedan sustav povratnih informacija. Postoji top – down, od hijerarhijski viših razina do hijerarhijskih nižih razina, zatim bottom – up, od podređenih prema nadređenima i unutar iste hijerarhijske razine među suradnicima. Bez povratnih informacija ne može se uspostaviti kvalitetan sustav učenja i napredovanja, bilo da je riječ o poslovnom ili društvenom i privatnom životu. Pojedinaac mora znati radi li nešto dobro ili ne. Nadalje, feedback sustav je vrlo efikasna nematerijalna strategija motiviranja i nagrađivanja zaposlenika, a njena primjena vrlo značajna.

U ovom slučaju je iznimno važno da menadžer svakodnevno prepozna uspjeh svojih radnika i pohvali ih. Ova tehnika ne stvara trošak poduzeću, ali utječe na zadovoljstvo i motivaciju djelatnika. Stoga je menadžer ljudskih resursa dužan svakodnevno komunicirati sa svojim zaposlenicima, biti prisutan u radnim aktivnostima, pratiti izvršenje posla i vršiti analizu posla i djelatnika.

Povratne informacije mogu biti pozitivne, ali i negativne. Negativnu povratnu informaciju treba pružiti u određenim situacijama nasamo, a u određenima javno. U ovom slučaju potrebno je imati razvijen osjećaj, znanje i iskustvo kako nekome reći negativnu povratnu informaciju na ispravan način. Pravilo je da se negativna informacija stavi u tzv. sendvič sistem. Prvo se pruža pozitivna informacija ili kompliment, a tek onda ide kritika, koja je i predmet razgovora. Mora se paziti da se radnika ne povrijedi, nego da on prihvati kritiku i pokuša ispraviti svoje pogreške. Tehnika tzv. sendvič sistem, spriječit će obrambeni stav radnika. S druge strane, pozitivna povratna informacija se uvijek daje javno. Osoba se pohvaljuje i tako dobiva na važnosti, osjeća veće zadovoljstvo čime se povećava i razina motivacije.

Uz sve ranije spomenute metode nematerijalnog nagrađivanja i motiviranja, smjestila se i organizacijska kultura. Ako je organizacijska kultura pozitivna, a menadžer ju uči proaktivnom, potaknut će djelatnike na veći radni angažman i učinak, zatim omogućit će



djelatnicima usavršavanje i razvoj karijere i tako dalje. Kao i kod materijalnih kompenzacija, preporučava se i kod nematerijalnih da se radnicima da mogućnost izbora određene beneficije koja im najbolje odgovara<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> Ibid., str. 168

### 3. MOTIVACIJA I PRUŽANJE USLUGA: PRIMJERI IZ PRAKSE

Kako su motivacija zaposlenika i kvaliteta pružene usluge iznimno važne za rast proizvodnosti i efikasnosti rada te jačanja konkurentske sposobnosti i uspješnosti tvrtki, mnogi menadžeri koriste se raznim programima i implementacijom cjelovitog sustava motivacije i nagrađivanja zaposlenika. Kod uvođenja ovakvih sustava je bitno da svaka organizacija ima zasebni sustav. Pri uvođenju sustava nagrađivanja i motiviranja, osnovno pravilo je da se on mora zasnivati na onome što želi postići, dakle, trebaju se nagrađivati ona ponašanja zaposlenika kojih se želi da bude više, izjavio je Aleksandar Zemunić, direktor tvrtke Selectio kadrovi<sup>62</sup>.

Iskustva mnogih poslodavaca govore da su se pri implementaciji sustava susreli s mnogim preprekama, poput ograničenja budžeta, znanja i vještina menadžmenta te stava zaposlenika prema sustavu nagrađivanja. Problemi su se pogotovo javljali, ukoliko je jedna organizacija kopirala sustav nagrađivanja i motivacije druge organizacije. Potrebno je da poslodavci provedu istraživanja stavova vlastitih zaposlenika, analiziraju privlačnost organizacije, radni učinak zaposlenika i poslovne rezultate. Zemunić kaže da tada sustav nagrađivanja postaje samome sebi svrha te da svaka organizacija treba kreirati svoj sustav na temelju specifične poslovne strategije i poslovnog okruženja. Drugim riječima rečeno, potrebno je postaviti sustav praćenja radne uspješnosti, odrediti ciljeve i mjere uspješnosti organizacije, pomoću kojih će se kreirati individualni ciljevi zaposlenika i ocjenjivati njihovi rezultati. Zemunić napominje da je važno da poslodavci prepoznaju vezu između poslovnih ciljeva i sustava nagrađivanja, da stalno prate i preispituju što i kako nagrađuju te što bi, u skladu s promjenjivom poslovnom strategijom organizacija i uvjetima na tržištu, trebali nagrađivati.

Pri definiranju sustava nagrađivanja, potrebno je uključiti zaposlenike kako bi dobili mogućnost sudjelovanja, predlaganja i dogovaranja oko konačne verzije sustava. Zemunić ističe da su danas prisutni mnogi oblici nagrađivanja. Osim materijalnih nagrada, poslodavci nude i druge pogodnosti, poput police zdravstvenog i životnog osiguranja, mogućnosti edukacije i usavršavanja, mogućnosti za razvoj karijere, subvencionirani vrtić za djecu zaposlenika i slično. Uspješan sustav nagrađivanja izgledao bi na slijedeći način<sup>63</sup>:

- materijalne nagrade moraju biti povezane s onim pokazateljima radne uspješnosti na koje grupa ili pojedinac može utjecati svojim ponašanjem

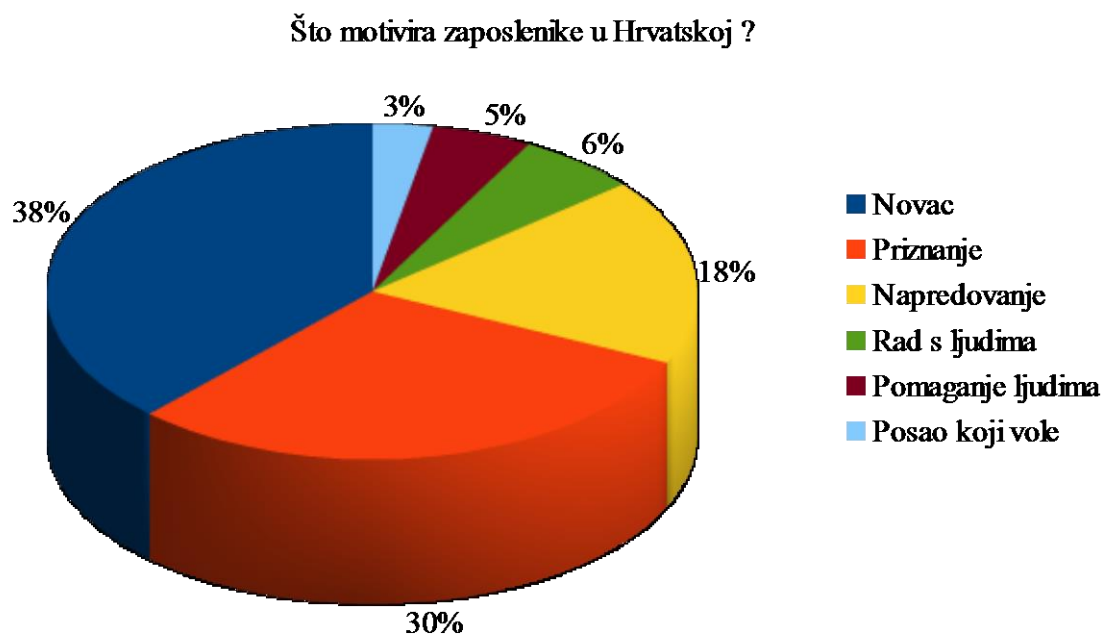
---

<sup>62</sup> Portal MojPosao: Zaposlenike nagrađivati isključivo prema zaslugama, <http://www.moj-posao.net/>, 2015.

<sup>63</sup> Ibid.

- mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrade
- sustav nagrađivanja trebao bi se temeljiti više na pozitivnim posljedicama radnog ponašanja
- povećanje materijalne nagrade mora biti dovoljno veliko da opravda i potiče dodatni uloženi napor
- materijalna nagrada mora neposredno slijediti povećane radne rezultate
- materijalne nagrade moraju se percipirati kao primjerene uloženom radu, fer i pravične
- razlike u materijalnom nagrađivanju između dobrih i slabih zaposlenika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad

Portal MojPosao proveo je nekoliko anketa, koje se odnose na motivaciju i nagrađivanje zaposlenih u Hrvatskoj. Kada su provjeravali da li je priznanje jednako važno za obavljen posao, kao i plaća, istraživanje su proveli na 1100 ispitanika (graf 1.).



Graf 1. Što motivira zaposlenike u Hrvatskoj ?

(Izvor: Izradila studentica prema rezultatima ankete portala MojPosao)

Prema podacima se može uočiti da iako je novac glavni pokretač zaposlenika da obavje dobro svoj posao, pohvala i priznanje za dobro obavljen su jednako važni. Mnoge pokreće naknada ili priznanje za posao, ali na kraju krajeva najefikasniji su oni koji rade posao koji vole<sup>64</sup>.

<sup>64</sup> Portal MojPosao: Ankete: Priznanje za dobro obavljen posao podjednako važno kao i plaća, <http://www.moj-posao.net/>, 2015.

U drugoj anketi provjeravali su se faktori presudni za lojalnost poslodavcu. Od 900 ispitanika 41% smatra da su za lojalnost poslodavcu presudni plaća i beneficije, 23% odličan šef i kolege, 14% mogućnost napredovanja, 13% priznanje za dobro obavljen posao, a 9% izazovan i zanimljiv posao<sup>65</sup>.

Treća anketa je istraživala faktore koji utječu na zadovoljstvo poslom (graf 2.). Portal MojPosao proveo je anketu na više od 1000 ispitanika. Iz ankete je vidljivo da je plaća bitan faktor, ali nije i jedini<sup>66</sup>.



Graf 2. Faktori koji utječu na zadovoljstvo poslom

(Izvor: Izradila studentica prema rezultatima ankete portala MojPosao)

Istraživanje portala MojPosao pokazalo je da se najviše cijeni ugodna radna atmosfera, poštovanje i uvažavanje kolega, povjerenje i uzajamna podrška. Najgore što im se može dogoditi je dosadan posao, da upadnu u monotoniju i da su na poslu staromodne metode rada. Kod rada u industriji koja ih zanima, ispitanici vide priliku za poklapanje svojih osobnih i profesionalnih interesa.

<sup>65</sup> Portal MojPosao: Ankete:Lojalnost poslodavcu jamče dobra plaća i beneficije, <http://www.moj-posao.net/>, 2015.

<sup>66</sup> Portal MojPosao: Ankete: Ništa ne može zamijeniti korektnog šefa i profesionalne kolege, <http://www.moj-posao.net/>, 2015.

### 3.1. Grupa Selectio

Grupa Selectio je grupacija za savjetovanje u ljudskim resursima i potragu za kadrovima u Hrvatskoj. Grupacija veliku pažnju pridaje društveno odgovornom poslovanju implementirajući ga u svoj svakodnevni rad i niz projekata orijentiranih tržištu rada. Jedna od niza aktivnosti ove grupacije je projekt Certifikat Poslodavac Partner, koji ističe standarde kvalitete u upravljanju ljudskim resursima. Certifikat Poslodavac Partner dodjeljuje se organizacijama koje zadovoljavaju standarde kvalitete u upravljanju ljudskim resursima. Misija projekta je unaprijediti HR procese, promovirati HR odjele/funkciju, prepoznati najbolje organizacije u javnosti i istaknuti organizacije koje kvalitetno upravljaju ljudskim resursima te senzibilizirati širu gospodarsku javnost o značenju upravljanja ljudskim resursima. Certifikat se dobiva na osnovu bodovanja kvalitete 45 procesa upravljanja ljudskim resursima i njime se demonstrira uspjeh poslodavaca, što je u kombinaciji s medijskom promocijom, odličan alat u promociji organizacije i privlačenju najboljih zaposlenika<sup>67</sup>.

Tri najznačajnije prednosti uključivanja organizacije u projekt su detaljna analiza, jačanje razvoja i snažna promocija (tab. 2.).

Tablica 2. Prednosti uključivanja organizacije u projekt Poslodavac Partner

DETALJNA ANALIZA	JACANJE RAZVOJA	SNAŽNA PROMOCIJA
- brza, temeljita i strukturirana procjena stanja procesa upravljanja ljudskim resursima	- prijedlozi za poboljšanje funkcije upravljanja ljudskim resursima	- jačanje brand-a kroz dodatnu potvrdu svog poslovanja
- gap analiza koja omogućuje prepoznavanje prioriternih projekata za razvoj	- primjeri najboljih svjetskih praksi	- izgradnja imidža poželjnog poslodavca i poslovnog partnera
- benchmark analiza – usporedba s poslodavcima iz regije	- podrška u implementaciji procesa upravljanja ljudskim resursima	- korištenje znaka i statusa Poslodavac Partner u internoj i vanjskoj komunikaciji
- međusobna usporedba kćeri kompanija ili regionalnih kompanija unutar jedne grupacije	- praćenje razvoja funkcije kroz godinu	- promocija kroz marketinšku kampanju projekta

<sup>67</sup> Grupa SELECTIO, <http://www.selectio.hr/>, 2015

Izvor: Poslodavac Partner, <http://www.poslodavacpartner.org/>, 2015.

U Hrvatskoj je trenutno 26 dobitnika Certifikata i riječ je o uspješnim kompanijama koje imaju izvrsne prakse upravljanja ljudskim resursima i zadovoljavaju visoke standarde kvalitete. Ove godine objavljeno je Top 5 Poslodavaca Partnera u 2014. godini. Kompanije na listi osvojile su preko 98% bodova, a kako bi zadovoljile standarde certifikata, moraju minimalno imati 75% ukupnih bodova. Prvo mjesto dijele Pliva Hrvatska i Vipnet, drugo mjesto dijele Microsoft Hrvatska i Coca-Cola HBC Hrvatska, a na treće mjesto zauzimaju Valamar hoteli i ljetovališta. Poduzeća na listi strateški upravljaju zaposlenicima, imaju transparentan proces zapošljavanja, postavljaju jasne ciljeve, mjere radni učinak zaposlenika i nagrađuju ostvarenje rezultata, nude zaposlenicima mogućnost razvoja karijere, ulažu u razvoj zaposlenika i potiču dvosmjernu komunikaciju kroz različite kanale. Svi zaposlenici prođu barem jedan trening kroz godinu, a preko 90% ima individualni trening za tekuću godinu. Isto tako i menadžeri sedam radnih dana provedu na treninzima vještina upravljanja njihovim timom, zatim imaju definirane ciljeve vezane uz upravljanje zaposlenicima i mjere zadovoljstvo zaposlenika njihovim radom<sup>68</sup>.

### **3.2. Valamar Riviera d.d.**

Valamar Riviera d.d. je vodeća turistička tvrtka u Hrvatskoj i jedna od vodećih kompanija na Mediteranu. Društvo je vlasnik mnogih hotela, apartmanskih naselja, kampova i drugih turističkih objekata na zapadnoj i istočnoj obali Istre, Kvarneru i Dubrovniku. Valamar Riviera d.d. Posluje unutar grupacije Valamar, najveće hrvatske turističke grupacije. Pod vodstvom Valamara, kompanije su postale vodeće hrvatske turističke menadžment kompanije. Zahvaljujući konstantnim ulaganjima u objekte i ponudu, visokoj kvaliteti i stalnim usavršavanjem i razvojem kadrova, izgrađen je prepoznatljivi brend. Brend je postao sinonim za kvalitetu, pouzdanost i stabilnost unutar turističkog sektora, ali i ukupnog poslovnog okruženja. Sjedište Valamara je u Poreču, a njegova osnovna djelatnost je ugostiteljstvo i turizam te ostale djelatnosti koje su u funkciji obavljanja osnove<sup>69</sup>.

Grupaciju Valamar čine: turistička društva Riviera Adria d.d. i Puntizela d.o.o., tvrtka Valamar hoteli i ljetovališta d.o.o., koja upravlja turističkim kapacitetima, tvrtka Valamar poslovni razvoj d.o.o., koja okuplja stručnjake iz područja upravljanja strateškim i poslovnim razvojem u turizmu te financijska društva Valamar Adria holding d.d. i Valamar grupa d.d.<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> Poslodavac Partner, <http://www.poslodavacpartner.org/>, 2015.

<sup>69</sup> Valamar Riviera, <http://www.riviera-adria.com/>, 2015.

<sup>70</sup> Portal MojPosao: Dobro došli u Valamar (pdf), <http://www.moj-posao.net/>, 2015.

Valamar hoteli i ljetovališta upravlja poslovanjem 39 objekata na jadranskoj obali, od kojih su 22 hotela, 7 turističkih naselja i 10 kampova. Riječ je o najvećem turističkom portfelju, koji obuhvaća 10% kategoriziranih hrvatskih smještajnih kapaciteta. Valamar je prvi hrvatski hotelski brend, koji predstavlja kombinaciju međunarodnog standarda kvalitete usluge, mediteranskog gastronomskog užitka i elemenata hrvatskoga gostoprimstva. Karakterizira ga visoka razina standarda usluge za što je više puta nagrađivan na hrvatskom i međunarodnom tržištu.

Valamaru je dodijeljen Certifikat Poslodavac Partner za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima. Cilj u Valamaru je povećati sveukupnu kvalitetu usluge prema gostu, kao i kreirati motivirajuću radnu atmosferu za svakog našeg zaposlenika. Zaposlenici najveća vrijednost Valamara, a njihova usluga čini razliku između kompanije i konkurencije<sup>71</sup>.

Valamarova vizija glasi: "Nezaboravna sjećanja, svakog dana, za svakog gosta!", a misija je "biti turističko – ugostiteljska kompanija koja je prvi izbor putnika, partnera i zaposlenika na hrvatskom dijelu Jadrana". Valamaru je gost središnji razlog njihova postojanja. Stvaranje nezaboravnih sjećanja svakog dana za gosta je jasan zadatak svakog djelatnika bez obzira na uloge i odgovornosti. Gosti imaju različite potrebe pa je potrebno puno razumijevanja za gosta, treba saslušati gosta i brinuti se o gostu. Osjetljivi su na potrebe gosta, fleksibilni i kreativni, a kreiranjem nezaboravnih sjećanja postaju prvi izbor putnika i ispunjavaju svoju misiju. Uz gosta koji je u središtu pažnje, Valamar kao svoje vrijednosti ističe još profesionalnu etiku i ostvarenje rezultata. Djelatnici stalno unapređuju svoja znanja i vještine, odgovorni su, kreativni i pouzdani. Valamar nastoji stvoriti ugodnu radnu atmosferu, u kojoj svi članovi čine jedan i tim i gdje su svi jedni drugima na usluzi. Na taj način postaju prvi izbor svakog zaposlenika. Što se ostvarenja rezultata tiče, spomenuto je da su vodeći na tržištu i vodeća kompanija. Oni su posvećeni ispunjenju svojih obećanja, ostvarivanju ciljeva i kreiranju nezaboravnih sjećanja za goste. Uspjeh definiraju tako što postaju prvi izbor svojih dionika<sup>72</sup>.

Za uspjeh tvrtke važna je i kvalitetna interna komunikacija. Stoga osim elektroničkih alata interne komunikacije, u grupaciji Valamar osmišljen je i zaposlenički list VIV – Vijesti iz Valamara, koji izlazi dva puta godišnje u tiskanom i dva puta u online izdanju. Cilj časopisa je upoznavanje i informiranje zaposlenika o događajima u objektima, nagradama, ostvarenim rezultatima, zaposlenicima koji su za to zaslužni te zanimljivim trenucima u njihovim destinacijama.

---

<sup>71</sup> Ibid.

<sup>72</sup> Ibid.

### **3.2.1. Povijesni razvoj Valamara**

Valamar Riviera d.d., u početku se nazivala Riviera Poreč d.d.,a osnovana je 20. studenog 1953. godine. Na samom početku ugostiteljsko poduzeće Riviera je imala 198 kreveta u hotelu Riviera i nekoliko restorana u gradu Poreč te 32 zaposlena. Od 1953. godine do danas razvoj Rivijere obilježilo nekoliko vremenskih faza. Intenzivnim razvojem uz postupnu valorizaciju prirodnih obilježja i velika ulaganja dostigla je kapacitet od 40.704 kreveta u hotelima, apartmanima i kampovima.

Prvih 12 godina, od 1953. - 1965. godine, obilježili gradnja drvenih bungalova na otoku Sv. Nikola, upravljanje hotelom Riviera i gradskim restoranima te dolazak prvih stranih gostiju u Poreč nakon rata. Od 1965. - 1976. godine, dolazi do dinamičnog razvoja turizma u bivšoj Jugoslaviji. U tom razdoblju počinju raditi hotel Jadran i Parentino te počinje gradnja hotela i apartmana Luna, hotela Neptun i turističkog naselja Lanterna, hotela Poreč, Kristal i Rubin, hotela Mirna u Istarskim toplicama, hotela Diamant i Zagreb te paviljona Solaris. Početak jače gradnje apartmanskih naselja obilježilo je vremensko razdoblje od 1977. - 1990. godine. Izgradili su se hotel Pical, koji je prvi hotel najviše kategorije u Poreču i hotel Fortuna na otoku Sv. Nikola. Također, na otoku je preuređen dvorac Isabella. Kraj 20. i početak 21. stoljeća je razdoblje transformacije vlasništva i privatizacije te početak programa sustavne obnove turističkih objekata. Od 2004. - 2010. godine, turistički objekt Riviera Poreč preuzima Valamar Hotels and Resorts (Valamar hoteli i ljetovališta), vodeća hrvatska turistička menadžment kompanija. U tom periodu Riviera Poreč se širi izvan granica Istre i postaje većinski vlasnik najveće hotelske kuće u južnoj Dalmaciji, Dubrovnik – Babin kuk d.d.. Do danas Rivieri se još pripajaju trgovačka društva Zlatni otok d.d. iz Krka i Rabac d.d. iz Rapca. Trgovačko društvo Dubrovnik – Babin kuk d.d. iz Dubrovnika pripojio se 2013. godine, a Valamar Adria holding d.d. i Valamar grupa d.d. iz Zagreba 2014. godine<sup>73</sup>.

### **3.2.2. Strategija ljudskih resursa Valamara**

Valamar godišnje u sezoni zapošljava gotovo 3000 radnika. Kako bi osigurali kvalitetu i poticanje dugoročnoga radnog angažmana, Valamar stalno ulaže u svoje zaposlenike. Ambicioznim i motiviranim zaposlenicima pružaju mogućnost sudjelovanju u nizu edukacijskih programa. Najboljima nude mogućnost profesionalnog napredovanja.

---

<sup>73</sup> Valamar Riviera, <http://www.riviera-adria.com/>, 2015.



Strategija ljudskih resursa uključuje upravljanje, vođenje i podržavanje korporativne vizije i misije, kako bi ostvarili što bolje poslovne rezultate i bili vodeći na tržištu. Zaposlenicima se nudi mogućnost napredovanja kroz razvojne programe Valamara. Valamar akademija je program edukacije koji predstavlja skup najboljih praksi internih znanja i profesionalnih iskustava stečenih u godinama rada Valamarovih zaposlenika. Podržava kontinuiran profesionalan razvoj i cjeloživotno obrazovanje mladih potencijala unutar Valamara koji se kroz program edukacije i uz snažnu podršku mentora pripremaju za preuzimanje složenijih poslova i većih odgovornosti u grupaciji Valamar. Program educira buduće direktore hotela i voditelje odjela.

Zaposlenici imaju mogućnost usavršavanja i razvoja s ciljem povećanja stručnog znanja i razvijanja njihovih profesionalnih i tehničkih vještina. Godišnje Valamar odvaja oko 20 tisuća sati za edukacijski program, što ovisi o potrebama za stručnim usavršavanjem. Organiziraju se različiti oblici profesionalnog i osobnog razvoja. Kao što je spomenuto, cilj je povećati kvalitetu usluge prema gostu i kreirati motivirajuću radnu atmosferu rada za zaposlenike. Jedna od mogućnosti Valamara je odrađivanje praktične nastave i rada te pripravničkog staža za mlade ljude. Ovo je moguće zahvaljujući razvijenoj suradnji sa školama, fakultetima i ostalim obrazovnim institucijama u Hrvatskoj i inozemstvu s ciljem upoznavanja mladih ljudi s poslovanjem Valamara<sup>74</sup>.

Zaposlenici koji su zaposleni tijekom sezone imaju mogućnost stjeći status stalnog sezonca. Status znači dugoročan angažman radnika u kojem Valamar uplaćuje doprinose za produženo mirovinsko osiguranje. Nadalje, na Zavodu za zapošljavanje stječe se pravo na materijalnu pomoć, stoga osobe ne ulaze u kategoriju nezaposlenih osoba. Također, omogućen im je status u obveznom zdravstvenom osiguranju, koji oni ostvaruju osobnom prijavom na HZZO. Stalne sezonece poslodavac obavještava o zasnivanju radnog odnosa za slijedeću sezonu. Tijekom ljetnih mjeseci koriste se različiti oblici nagrađivanja zaposlenika, poput izbora najboljih zaposlenika mjeseca, odjela i sezone u svakom objektu. Ono ovisi o rezultatima u pojedinim odjelima, dok ostala stimulacija ovisi o osobnom doprinosu zaposlenih. Valamar, isto tako, nudi povlaštene cijene za boravak zaposlenika i njihove obitelji u hotelu što ovisi o trenutačnoj raspoloživosti kapaciteta<sup>75</sup>.

---

<sup>74</sup> Strategija kadrovske službe, <http://www.valamar.com/>, 2015.

<sup>75</sup> Portal MojPosao: Dobro došli u Valamar (pdf), <http://www.moj-posao.net/>, 2015.

### **3.2.2.1. *Certifikat Poslodavac Partner***

Već je nekoliko puta spomenuto kako je Valamar nositelj Certifikat Poslodavac Partner za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima. Certifikatom se vrednuje kvaliteta u nekoliko područja, poput zapošljavanja, edukacije i razvoja kadrova, motivacije i nagrađivanja, strategije te vodstvu i odnosu prema zaposlenicima. Valamar je prva tvrtka iz hotelijerske djelatnosti u Hrvatskoj kojoj je 2005. godine dodijeljen Certifikat Poslodavac Partner. Valamar je od tada do danas svake godine iznova proglašavan najboljim Poslodavcem Partnerom među hrvatskim hotelijerima. Već devet godina Valamar je među pet najboljih Poslodavaca Partnera u Hrvatskoj<sup>76</sup>.

Na dodjeli Certifikata 2009. godine navedeno je kako je uočen napredak Valamara u području strateškog upravljanja ljudskim resursima te praćenju rada, motiviranja i nagrađivanja zaposlenika. Valamar se tada pokazao uspješnim u rješavanju najzahtjevnijih pitanja upravljanja ljudima. Postignuti rezultati znak su pozitivnog trenda daljnjeg razvoja ove funkcije i ukupnog poslovanja. Gordana Fabris, direktorica ljudskih resursa je tada izjavila kako analize potvrđuju da je Valamar najbolji Poslodavac Partner među hotelijerima i dokazuju ispravnost strategije njihovih ulaganja u razvoj ljudskih resursa. Gordana Fabris je 2011. godine osvojila je nagradu Prometej 2011., kao "Najbolja menadžerica HR". Spomenuta Valamar akademija, kao dio strategije, uključuje 26 tisuća sati edukacije godišnje za oko 1300 zaposlenika, zapošljavanje novih generacija pripravnika i stipendiranje 82 učenika hotelijersko – turističkih smjerova u svim destinacijama, razrađen sustav nagrađivanja djelatnika i slično<sup>77</sup>. Valamar je osvojio nagradu "Najbolja HR praksa" u 2012. godini za projekt Valamar akademije.

Prema izjavi Gordane Fabris na dodjeli Certifikata 2013. godine, moguće je zaključiti kako je tvrtka Valamar hoteli i ljetovališta nastavila raditi na unapređenju procesa upravljanja zaposlenicima. Od konkurencije ih razlikuje promišljena strategija razvoja ljudskih resursa i ulaganje u njihove zaposlenike. Gordana kaže kako se trud i sredstva uložena u vlastite zaposlenike višestruko vraćaju. Kada se stvori okruženje u kojemu se ljudi osjećaju dobro i u kojemu vide svoju budućnost, dobiju se zaposlenici na koje se može računati u svim izazovima. Prema podacima dobivenim ispitivanjem zadovoljstva zaposlenika, zaposlenici Valamara imaju visok osjećaj pripadnosti kompaniji i vjeruju u njezinu uspješnost. Bilježi se porast od organizacije posla, edukacije, stava prema poslodavcu, prilika u karijeri do

<sup>76</sup> Strategija kadrovske službe, <http://www.valamar.com/>, 2015.

<sup>77</sup> Portal MojPosao: Valamar potvrdio status Poslodavca Partnera, <http://www.moj-posao.net/>, 2015.

ravnoteže između privatnog i poslovnog života i plaća. Porastao je i broj radnika s ugovorom "stalnog sezonca", a od 2013. godine koriste se i druge mjere zavoda za zapošljavanje "Rad nakon ljeta" i "Stručno osposobljavanje bez zasnivanja radnog odnosa". Niska je stopa fluktuacije radnika, a stopa povrata sezonskih radnika je preko 80%<sup>78</sup>.

Valamar veliku pažnju posvećuje kvalitetnom planiranju, pažljivom odabiru novih zaposlenika, redovitom informiranju i transparentnom sustavu nagrađivanja te projektima koji će povećati zadovoljstvo zaposlenika. Iz godine u godinu bilježi se veliki postotak sezonskih radnika koji se vraćaju na rad, što je dokaz njihova zadovoljstva. Na dodjeli Certifikata za 2014. godinu, održanoj u veljači ove godine, Gordana Fabris je istaknula da je kvalitetno upravljanje ljudskim resursima preduvjet za dugoročan uspjeh svake kompanije, pogotovo u sektoru turizma gdje kvaliteta usluge i zadovoljstvo gostiju ovisi najviše o zaposlenicima. S druge strane, poslodavac se mora brinuti o zadovoljstvu zaposlenika, odnosno njihovoj motivaciji, nagrađivanju i stručnom usavršavanju<sup>79</sup>.

### ***3.2.2.2. Uplifting service***

Valamar je 2013. godine u poslovanje uveo projekt "Uplifting service" s ciljem podizanja razine izvrsnosti kroz transformaciju kulture gostoljubivosti. Na taj način žele biti prepoznati kao najbolji domaćin na Jadranu. Tijekom 2014. godine projekt je implementiran u svim njihovim hotelima, kampovima, apartmanskim naseljima pa čak i Valamarovom rezervacijskom centru. Projekt uključuje internu i eksternu komunikaciju u okviru sustavnog pristupa koji teži da se kroz motivaciju, edukaciju i svakodnevne alate zaposlenicima stvori okruženje usmjereno prema gostu. Važno je da je usluga vođena na razumijevanju gosta, njihovim potrebama i željama.

UP!Nagrađivanje je implementiran kao sastavni dio ovoga projekta. Zaposlenici se potiču na međusobno priznavanje i jačanje zajedništva i timskog duha, što je rezultiralo povećanjem zadovoljstva zaposlenika. Projekt je uspješan s obzirom da se vide pozitivni rezultati u smislu zadovoljstva gostiju uslugom Valamara<sup>80</sup>. Valamar je 2014. godine za projekt osvojio prvo mjesto za Najbolju HR praksu za 2013. godinu. Projekt je najviše ocjene

---

<sup>78</sup> Grupa Selectio, <http://www.selectio.hr/>, 2015.

<sup>79</sup> Poslovni dnevnik: Valamar već devet godina potvrđuje da je vodeći poslodavac u turizmu i trenutno zapošljava veći broj sezonskih radnika, <http://www.poslovni.hr/>, 2015.

<sup>80</sup> Poslodavac Partner, <http://www.poslodavacpartner.org/>, 2015.

dobio za područja originalnosti, inovativnosti i kreativnosti kada je riječ o nagrađivanju i motivaciji<sup>81</sup>.

Valamar je 2013. godine pilot sustava nagrađivanja proveo u 6 hotela i kampova. U tom periodu su osmislili i definirali nove procedure nagrađivanja, prezentirali ih direktorima hotela i kampova, mjesečno pratili tijek izbora zaposlenika od strane kolega i gostiju, provodili anketu zadovoljstva s UP! Nagrađivanjem i prikupljali prijedloge za unaprjeđenja. Sve ovo je rezultiralo pozitivnim ishodima. Povećanje zadovoljstva gosta pruženom uslugom je poraslo za 3% u odnosu na 2012. godinu, 100% gostiju bi ponovno odsjelo u njihovim objektima, a 97% gostiju bi ih preporučili. Zadovoljstvo zaposlenika je poraslo za 4% u odnosu na 2012. godinu, dok je osnaživanje zaposlenika u svakodnevnom radu i komunikaciji prema gostu veće za 3,5%. Što se tiče samog sustava nagrađivanja zaposlenika, 72% djelatnika želi da se nastavi s takvim oblikom nagrađivanja<sup>82</sup>.

Tvrtka Valamar hoteli i ljetovališta nastavit će i dalje s unaprjeđenjem Uplifting projekta. Nastavit će se i dalje brinuti o zadovoljstvu zaposlenika, njihovoj motivaciji, nagrađivanju i stručnom usavršavanju, jer to pridonosi unaprjeđenju kvalitete usluge koju pružaju, kao i povećanju konkurentnosti turističkih proizvoda<sup>83</sup>.

### 3.3. CORE-VET

Na institutu za turizam u Zagrebu je 2012. godine predstavljen projekt CORE-VET, kojeg sufinancira Europska komisija, a provodi osam partnera iz pet europskih zemalja. To su Hrvatska, Cipar, Grčka, Rumunjska i Austrija. Projekt nastoji osigurati strukovnu obuku i obrazovanje te bolje mogućnosti zapošljavanja. Odnosi se najviše na nekvalificirane i polukvalificirane radnike koji su nezaposleni ili traže posao u turizmu i ugostiteljstvu, pa čak i one koji rade, ali im nedostaju osnovne vještine i kompetencije potrebne za napredovanje na radnom mjestu. Ovaj projekt, točnije, obuhvaća tri grupe poslova: recepcijsko poslovanje, domaćinstvo i restoran i bar<sup>84</sup>.

CORE – VET je potprogram već uspješnog projekta Leonardo da Vinci "Osnovne vještine za posao". Mnoga istraživanja o zadovoljstvu posjetitelja pokazuju da je ljubaznost osoblja jedan od najvažnijih čimbenika zadovoljstva. Izvrsnu uslugu može pružiti samo osoblje koje je sigurno u svoje vještine i sposobnosti. Stoga jedino cjeloviti obrazovanje

---

<sup>81</sup> Putovanja za dvoje: Nagrađen Valamarov projekt "UP!Nagrađivanje", <http://putovanjazadvoje.com/>, 2015.

<sup>82</sup> Prezentacije HR Days konferencije 2014.: UP!Nagrađivanje u Valamaru, <http://www.hrdays.net/>, 2015.

<sup>83</sup> Poslodavac Partner, <http://www.poslodavacpartner.org/>, 2015.

<sup>84</sup> CORE-VET, <http://corevet.eu/>, 2015.

osigurava zaposlenicima stjecanje novih vještina i širenje znanja. Cilj projekta je potaknuti prilagodbu obrazovnih modula koji obuhvaćaju ključne osnovne vještine u turizmu i ugostiteljstvu za nekvalificirane i polukvalificirane radnike. Svi materijali za učenje bit će dostupni kroz interaktivnu platformu za e-učenje koja će biti laka za korištenje, fleksibilna i poticati samorazvoj polaznika u kontekstu njihove profesionalne aktivnosti. Dostupni su širokom spektru korisnika: zaposlenima, nezaposlenima i poslodavcima. Obrazovni materijali i metode učenja bit će prilagođeni potrebama korisnika<sup>85</sup>.

---

<sup>85</sup> Institut za turizam: CORE-VET: Mogućnosti strukovnog usavršavanja za nekvalificirane i polukvalificirane radnike u turizmu, <http://www.upuhh.hr/>, 2015.

## ZAKLJUČAK

Čovjek je biće koje ima svoje potrebe i želje, a njegovo raspoloženje i način rada ovise o njihovom zadovoljenju. Želi li menadžer da njegovi radnici što bolje obavljaju određene zadatke i pružaju što kvalitetnije usluge, mora povećati razinu njihove motivacije. Kroz ovo istraživanje, steče se uvid u važnost motivacije u poslovnom sektoru. Menadžeri primjenjuju različite motivacijske tehnike pri utjecaju na motivaciju svojih zaposlenika. Od svih najbolji rezultati su se pokazali primjenom materijalnih kompenzacija. U današnje vrijeme, kada vlada kriza u većini zemalja, novac je moćno sredstvo. Može se reći da novac upravlja ljudima, a ne obrnuto. Beneficije, poput pohvala, nagradnih putovanja, priznanja, odnosno nematerijalne kompenzacije, također utječu na motivaciju, ali u manjoj mjeri. U kojoj je to mjeri zastupljeno među ljudima u Hrvatskoj, može se vidjeti prema rezultati istraživanja koje je proveo portal Moj Posao.

Mnogi su kroz povijest iznosili teze i teorije, kojima iznose različita stajališta o motivaciji, pogotovo o motivaciji zaposlenika. Kako bi se što bolje utjecalo na motivaciju djelatnika menadžer mora stvoriti sliku o svakom zaposleniku posebno. Mora poznavati njegove potrebe i želje kako bi se uspješno utjecalo na razinu njegove motivacije. Prema tome najbliža i najpoznatija teorija je Maslowljeva teorija potreba. Zadovoljenjem jedne potrebe ili želje, pojavljuje se druga i tako stalno u krug. Nadalje, menadžer se mora pobrinuti da zaposlenik ne upadne u stanje monotonije. Svi se mi ponekad želimo dokazati i izvan svojih granica, izvan svojih mogućnosti. Čovjek ne želi uvijek biti ograničen na samo jedno područje. Ljudi se konstantno žele dokazivati, napredovati i natjecati. Menadžer mora postavljati ponekad i zadatke koje predstavljaju izazov za njegove zaposlenike. Na taj način djelatnici dokazuju sebi, ali i drugima da mogu postići više nego što su mislili. Nakon uspješno izvršenog zadatka, zaposlenika se nagrađuje, s čime si on postavlja veće ciljeve za izvršavanje slijedećih zadataka.

Zadovoljni zaposlenici znače pozitivni rezultati na razini poduzeća. Danas je iznimno važno da proizvodi i usluge na tržištu budu što kvalitetniji, jer će s time klijenti, odnosno potrošači biti zadovoljniji. Zadovoljniji potrošači važni su za ugled određenog poduzeća. Sve što poduzeće proizvodi i plasira na tržište radi u korist potrošača. Najbolje se to može vidjeti na primjeru poslovanja turističke kompanije Valamar hoteli i ljetovališta. Stoga se može zaključiti da postoje dva ključna faktora za opstanak poduzeća. Prvi faktor su zaposlenici, a nakon njih dolaze potrošači. Koncept društveno odgovornog poslovanja, menadžerima znatno olakšava upravljanje ljudskim potencijalima.

## LITERATURA

### a) knjige:

1. Požega Ž., 2012.: *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
2. Reeve J., 2010: *Razumijevanje motivacije i emocija*, 4. izdanje, Naklada Slap, Zagreb
3. Whitmore J., 2006: *Trening za postizanje učinkovitosti – rast ljudskih potencijala učinkovitosti i svrhe*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb

### b) Internetske stranice:

1. Portal MojPosao: Zaposlenike nagrađivati isključivo prema zaslugama, <http://www.moj-posao.net/>, pristup: 01. rujan 2015.
2. Portal MojPosao: Ankete: Priznanje za dobro obavljen posao podjednako važno kao i plaća, <http://www.moj-posao.net/>, pristup: 01. rujan 2015.
3. Portal MojPosao: Ankete: Lojalnost poslodavcu jamče dobra plaća i beneficije, <http://www.moj-posao.net/>, pristup: 01. rujan 2015.
4. Portal MojPosao: Ankete: Ništa ne može zamijeniti korektnog šefa i profesionalne kolege, <http://www.moj-posao.net/>, pristup: 01. rujan 2015.
5. Grupa SELECTIO, <http://www.selectio.hr/>, pristup: 01. rujan 2015.
6. Poslodavac Partner, <http://www.poslodavacpartner.org/>, pristup: 01. rujan 2015.
7. Valamar Riviera, <http://www.riviera-adria.com/>, pristup: 02. rujan 2015.
8. Portal MojPosao: Dobro došli u Valamar (pdf), <http://www.moj-posao.net/>, pristup: 02. rujan 2015.
9. Strategija kadrovske službe, <http://www.valamar.com/>, pristup: 02. rujan 2015.
10. Portal MojPosao: Valamar potvrdio status Poslodavca Partnera, <http://www.moj-posao.net/>, pristup: 03. rujan 2015.
11. Poslovni dnevnik: Valamar već devet godina potvrđuje da je vodeći poslodavac u turizmu i trenutno zapošljava veći broj sezonskih radnika, <http://www.poslovni.hr/>, pristup: 03. rujan 2015.
12. Putovanja za dvoje: Nagrađen Valamarov projekt "UP!Nagrađivanje", <http://putovanjazadvoje.com/>, pristup: 04. rujan 2015.

13. Presentacije HR Days konferencije 2014.: UP!Nagrađivanje u Valamaru, <http://www.hrdays.net/>, pristup: 04. rujan 2015.
14. CORE-VET, <http://corevet.eu/>, pristup: 06. rujan 2015.
15. Institut za turizam: CORE-VET: Mogućnosti strukovnog usavršavanja za nekvalificirane i polukvalificirane radnike u turizmu, <http://www.upuhh.hr/>, pristup: 06. rujan 2015.



## SAŽETAK

Upravljanje ljudskim potencijalima igra važnu ulogu u suvremenom menadžmentu. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika jedna je od osnovnih zadaća menadžmenta ljudskih potencijala. Suvremeni menadžeri postali su svjesniji, koliko je važno kvalitetno upravljanje ljudskim resursima. Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima je preduvjet dugoročnog uspjeha svake kompanije. Što je veća razina motivacije zaposlenika, usluge ili proizvodi bit će kvalitetniji.

Važnost motivacije zaposlenika najviše je izražena u turističkom sektoru. Turizam je uslužna djelatnost, gdje je gost u središtu pažnje. Kvaliteta usluga i zadovoljstvo gostiju ponajviše ovisi o zaposlenicima. Kvaliteta hotelske usluge odraz je organizacije kulture. Kako se zaposlenici odnose prema gostima, refleksija je njihova odnosa sa poslodavcem. Poslodavac se mora brinuti o zadovoljstvu zaposlenika, odnosno njihovoj motivaciji, nagrađivanju i stručnom usavršavanju.

Mnoge suvremene hotelsko – turističke organizacije pribjegavaju internim i eksternim treninzima kojima zaposlenike uče da nema ničega važnijeg od gosta i da shvate ključne prednosti pružanja iznimne usluge. Za postizanje visoke razine kvalitete usluga proces odlučivanja temelji se na timskom radu, suradnji i zadovoljstvu zaposlenika te zahtjevima i željama gostiju. U Hrvatskoj primjer najbolje prakse je turistička kompanija Valamar hoteli i ljetovališta, koja je devet godina za redom nagrađivana za kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima.

## **ABSTRACT**

Human resources management plays an important role in contemporary management. Motivation and employee satisfaction is one of the basic tasks of human resources management. Modern managers have become more aware of the importance of quality human resources management. Quality management of human resources is a prerequisite for long-term success of any company. Higher motivation of employees means higher quality of services and products.

The importance of employee motivation is most expressed in the tourism industry. Tourism is a service industry where the main focus is on customers. Quality of service and guest satisfaction mostly depends on employees. The quality of hotel services is a reflection of the organizational culture. How employees treat guests is reflection of their relationship with the employer. The employer must take care of employee satisfaction, their motivation, rewarding and professional training.

Many of the modern hospitality and tourism organizations resort to internal and external training where employees learn the importance of customer satisfaction and the key advantages of providing exceptional service. To achieve a high level of service quality decision-making process is based on teamwork, collaboration, employee satisfaction and demands and wishes of guests. Tourist company Valamar Hotels and Resorts is the best example of such practice in Croatia. It was awarded nine years in a row for quality human resources management.