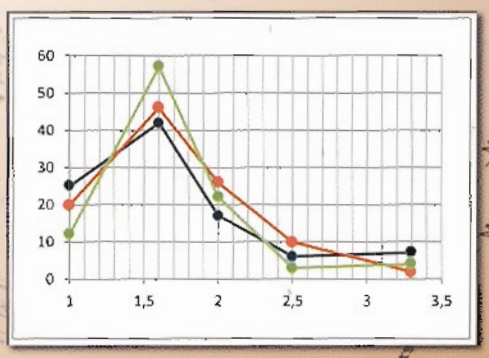
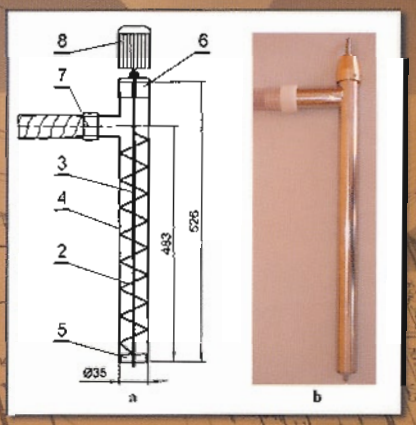
TehničkiGlasnik

Technical Journal





ISSN 1846-6168
Godište (Volume) 7
Broj (Number) 1
Stranica (Pages) 1-96
Varaždin, ožujak (March) 2013.

UDK 62 ISSN 1864-6168

TEHNIČKI GLASNIK
TECHNICAL JOURNAL

Znanstveno-stručni časopis Veleučilišta u Varaždinu
Scientific professional journal of Polytechnic of Varaždin

Godište (Volume) 7 Broj (Number) 1
Varaždin, ožujak (March) 2013. Stranica (Pages) 1-96

Adresa uredništva (Address of Editorial Office):
Veleučilište u Varaždinu – Tehnički glasnik
J. Križanića 33, HR-42000 Varaždin, Hrvatska;
Tel ++385/ 42/ 493 328, Fax.++385/ 42/ 493 333
e-mail: casopis@velv.hr
http://www.velv.hr/main/o_nama/knjiznica/tehnicki_glasnik

Osnivač i izdavač (Founder and Publisher):
Veleučilište u Varaždinu

Savjet časopisa (Council of Journal):
Predsjednik Mann MILKOVIĆ (VELV Varaždin), član Milan KLJAJIN (SF Slavonski Brod), član Ante ČIKIĆ (VTŠ Bjelovar), član Krešimir BUNTAK (MS Koprivnica), član Živko KONDIĆ (VELV Varaždin)

Urednički odbor (Editorial Board):
Marin MILKOVIĆ, Živko KONDIĆ, Damir VUSIĆ, Ivan ŠUMIGA, Marko STOJIĆ, Goran KOZINA (VELV Varaždin); Krešimir BUNTAK (MS Koprivnica); Duško PAVLETIĆ i Branimir PAVKOVIĆ (TF Rijeka); Božo SOLDO (GTF Varaždin); Nikola MIRVAC i Igor ZJAKIĆ (GF Zagreb), Biserka RUNJE i Krešimir GRILEC (SF Zagreb), Ivan SAMARDŽIĆ, Dražan KOZAK, Leon MAGLIĆ (SF Slavonski Brod); Ante ČIKIĆ (VTŠ Bjelovar); Darko DUKIĆ (Sveučilište u Osijeku, Odjel za fiziku); Ante STOJIĆ (VELSB Slavonski Brod); Srđan MEDIĆ (VELK Karlovac); Goran BELAMARIĆ (TV Zagreb), Mijo VRHOVSKI (VERN Zagreb)

Međunarodni urednički savjet (International Editorial Council):
Boris TOVORNIK (UM FERI Maribor); Nenad INJAC (KPH Wien/Krems), Džafer KUDUMOVIĆ (MF Tuzla); Marin PETROVIĆ (MF Sarajevo); Salim IBRAHIMEFENDIĆ (KF Kiseljak); Zoran LOVREKOVIĆ (VTŠ Novi Sad); Tomáš HANÁK (Brno University of Technology, Czech Republic); Aleksandr VIKTOROVIČ, Klimenko Evgenij VLADIMIROVIČ (Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture, Ukraine)

Glavni urednici (Editors-in-Chief):
Živko KONDIĆ, Marin MILKOVIĆ

Tehnički urednici (Technical Editor):
Milan KLJAJIN, Džafer KUDUMOVIĆ, Goran KOZINA

Grafički urednik (Graphics Editor):
Dean VALDEC

Tajništvo (Secretary Office):
Maja GOTAL

Lektori i prevoditelji (Linguistic Advisers and Translators):
Ivana GRABAR, Ivana JURKOVIĆ (za engleski jezik)
Ljiljana ŠARAC (za hrvatski jezik)

Informatička podrška (IT support):
Davor LEVANIĆ

Svi objavljeni članci u časopisu su recenzirani (All papers published in journal have been reviewed)

Časopis je besplatan i izlazi u četiri broja godišnje (The journal is free and published four issues per year)

Naklada (Circulation): 150 primjeraka (issues)

Časopis je referiran u (Journal is reffered in):
EBSCOhost Academic Search Complete
Hrčak - Portal znanstvenih časopisa RH

Rukopisi se ne vraćaju (Manuscripts are not returned)

Registracija časopisa (Registration of journal):
Časopis "Tehnički glasnik" upisan je u Upisnik HGK o izdavanju i distribuciji tiska 18. listopada 2007. godine pod rednim brojem 825

Uređenje zaključeno (Preparation ended):
Ožujak (March) 2013

© 2013 **Tehnički glasnik / Technical Journal.** All rights reserved.

SADRŽAJ
CONTENT

UVODNA RIJEČ III
PREFACE

Vukelić J., Ćosić J., Stepanić J.
ISPITIVANJE OSJETLJIVOG BAROMETARSKOG VISINOMJERA 1
TESTING OF SENSITIVE BAROMETRIC ALTIMETER

Jurčević D., Petrović I.
AUTOMATIZIRANO UPRAVLJANJE CRPNOM STANICOM 8
AUTOMATION OF SEWAGE PUMPING STATION

Hozdić E., Jurković M.
ODREĐIVANJE SNAGE I ODABIR PUMPI ZA PUMPNU STANICU OTPADNIH VODA VELIKA KLADUŠA 13
DETERMINATION OF POWER AND PUMP SELECTION FOR WASTEWATER PUMPING STATION VELIKA KLADUŠA

Ćikić A., Švoger S.
DOPRINOS RAZVOJU UREĐAJA ZA PREPUMPAVANJE VISOKOVISKOZNIH MEDIJA 20
A CONTRIBUTION TO THE DEVELOPMENT OF DEVICE FOR TRANSFERRING HIGH VISCOSITY MEDIA

Čehajić N.
3D MODELIRANJE ZAŠTITNE NAVLAKE, DEKORATIVNOG POKLOPCA, DRŽAČA RUČICE I RUČICE AUTOMOBILSKOG MJENJAČA 25
3D MODELLING OF PROTECTIVE CASING, DECORATIVE COVER, SHIFT LEVER HANDLER AND SHIFT LEVER OF CAR GEARBOX

Pašić M
REGULACIJA TEMPERATURE VODE U KADI ZA PRANJE MAŠNIH DIJELOVA 31
TEMPERATURE REGULATION IN THE BATH WATER FOR WASHING GREASY PARTS

Kondić V., Horvat M., Maroević F.
PRIMJENA DIJAGNOSTIKE KAO OSNOVE ODRŽAVANJA PO STANJU NA PRIMJERU MOTORA OSOBNOG AUTOMOBILA 35
THE APPLICATION OF DIAGNOSTICS AS THE BASIS FOR CONDITION BASED MAINTENANCE ON THE EXAMPLE OF A CAR ENGINE

Bojanić B.
OSVRT NA VERIFIKACIJU ROBE I OCJENU DOBAVLJAČA 42
A REVIEW OF THE VERIFICATION OF GOODS AND SUPPLIER EVALUATION

Matković N.
ASPEKTI UPRAVLJANJA KVALITETOM PREMA „QUALITY WITHOUT TEARS" PHILIPA B. CROSBYJA 47
ASPECTS OF QUALITY MANAGEMENT ACCORDING TO „QUALITY WITHOUT TEARS" BY PHILIP B. CROSBY

Buntak K., Drožđek I., Kovačić R.
MATERIJALNA MOTIVACIJA U FUNKCIJI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA 56
MATERIAL MOTIVATION IN THE FUNCTION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Ribar A., Bernik A., Vusić D.
KOMPONIRANJE 3D RENDERA U ŽIVU SNIMKU 64
COMPOSITING 3D RENDER INTO THE LIVE FOOTAGE

Kozina G., Darabuš M.
ULOGA LOGISTIČKE DISTRIBUCIJE U PODUZEĆU VITIS D.O.O. - VARAŽDIN 72
THE ROLE OF LOGISTICS DISTRIBUTION IN VITIS D.O.O. – VARAŽDIN

Keček D.
IGRA ZATVORENIKOVA DILEMA U KOJOJ SUDJELUJE n IGRAČA 80
n-PLAYER PRISONERS' DILEMMA GAME

Zlatić S.
ZLATNI REZ 84
GOLDEN RATIO

Čerepinko D., Džimbeg-Malčić V.
PREGLED TEHNOLOGIJA ELEKTRONIČKOG PAPIRA I PRETPOSTAVKE BUDUĆEG RAZVOJA E-PAPIRA 91
OVERVIEW OF THE ELECTRONIC PAPER TECHNOLOGIES AND PRESUMPTIONS OF FUTURE DEVELOPMENT OF E-PAPER

Naputak autorima V
Instructions for authors

Uvodna riječ glavnih urednika

Poštovane čitateljice i čitatelji!

Vizija „Tehničkog glasnika", odnosno nas koji ga uređujemo i Vas koji u njemu pišete i koji ga čitate je stvaranje znanstveno-stručnog časopisa u kojem će svi nastavnici i studenti moći objavljivati svoje radove iz tehničkih i općih područja. Osim lokalnog, časopis ima regionalni i širi karakter s aspekta sudjelovanja autora, kao i njegove čitanosti i citiranosti u relevantnim međunarodnim bazama. Časopis je trenutačno referiran u međunarodnoj bazi podataka EBSCOhost Academic Search Complete i u postupku je ulaska u još neke relevantne baze.

Sukladno odluci za stalno poboljšavanje njegove kvalitete u svim aspektima, potkraj 2012. godine imenovani su glavni, tehnički i grafički urednici, kao i Savjet časopisa, Uredički odbor te Međunarodni uredički savjet. Časopis ima svoj savjet eksperata, lektore, tajnicu i informatičku podršku. Besplatan je i trenutačno izlazi četiri puta u godini.

Savjet i Uredički odbor časopisa na svojoj zajedničkoj sjednici 21.12.2012. donijeli su opće ciljeve do 2016. godine:

- povećati udio znanstvenih radova (najmanje 50%)
- u 2013. povećati udio članaka na engleskom jeziku (najmanje 50%)
- ostvariti suradnju i razmjenu sa svim relevantnim časopisima u državi i regiji
- stalno podizati kvalitetu radova, grafičkog uređenja, dizajna i dr.
- stvoriti mrežu kompetentnih domaćih i međunarodnih recenzenata
- ostvariti referiranost u kompetentnim međunarodnim sekundarnim publikacijama i bazama podataka (osigurati ulazak časopisa u A kategoriju)
- uključiti u suradnju više studenata, znanstvenika i stručnjaka iz prakse

Ciljevi su podignuti jako visoko. Za njihovu realizaciju trebat će mnogo truda, rada, članaka, čak i promašaja. Izazov je pred nama. Sigurni smo da mi to možemo i želimo realizirati.

Srdačno Vas pozdravljamo.

Živko Kondić
Marin Milković
Glavni urednici **Tehničkog glasnika**

ISSN 1864-6168
UDK 62

MATERIJALNA MOTIVACIJA U FUNKCIJI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

MATERIAL MOTIVATION IN THE FUNCTION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, Robert Kovačić

Pregledni rad

Sažetak: *Jedan od ključnih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika. Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća. Motivacija je ključna za visoke standarde poslovanja, za poticanje kreativnosti, stvaralaštva i inovativnosti, za profesionalni razvoj zaposlenih i njihovo zadržavanje u poduzeću. Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem menadžmenta organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.*

Ključne riječi: *materijalna motivacija, menadžment i upravljanje, motivacija, upravljanje ljudskim potencijalom, visoki standardi poslovanja, vrednovanje rada*

Review article

Abstract: *One of the key factors of human resource management is employee motivation. Often the question is how to motivate employees and thus contribute to the better functioning of the company. Motivation is the key to high business standards, encouraging creativity, development and innovation, professional development of employees and their retention in the company. Material motivation is one of the major factors which the organizational practice of work motivation is based on. It is under the direct influence of the organization management, its policies and practices. Promotion, status symbols, recognition, salaries and other material compensations are visible mechanisms for allocating specific awards and work evaluation within the policies and practices of each organization.*

Key words: *material motivation, management and managing, motivation, human resources management, high standards of business, work evaluation*

1. UVOD

Vrednovanje rada i nagrađivanje radnog učinka zaposlenika i menadžera od ključne je važnosti za kratkoročnu, dugoročnu i projektnu uspješnost svakog poduzeća. Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala postaje sve značajnije zbog novog mjesta i uloge čovjeka u svim društvenim procesima kao i u njihovom upravljanju. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika ključna su područja zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala, jer jedino se izgradnjom dobrog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost poduzeća. U poduzećima koja nemaju razrađenu strategiju motivacije i nagrađivanja vlada loša radna atmosfera, nedostaje odgovornosti i povjerenja pa se zaposlenici loše osjećaju, te neminovno dolazi do stagnacije i nazadovanja. Cilj rada je provesti pregledno istraživanje i ustvrditi područja materijalne motivacije i motivacijskih tehnika koje se mogu razraditi i primijeniti u upravljanju ljudskim potencijalima u funkciji povećanja ukupne efikasnosti, uz zadovoljavanje raznolikih ljudskih potreba.

2. VAŽNA OBILJEŽJA MOTIVACIJSKIH TEHNIKA

Motivacija zaposlenih nije samo područje psiholoških i sociioloških problema rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je zadovoljavanje potreba. Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji. Zadatak (obaveza) menadžera je da shvate ljudsku složenost i osobnost, motivacijske teorije te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima poduzeće posluje izaberu i primjenjuju materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike. Tema proučavanja ovog rada temeljit će se na materijalnim tehnikama motivacija.

Motivacija je interna (unutrašnja) varijabla koju menadžer ne može vidjeti već može samo pretpostaviti da je zaposlenik motiviran, ako svjesno obavlja svoj posao. Teorije su više usmjerene na određivanje onih varijabli koje utječu na ponašanje, manje na proces kroz koji to čine, i na interakciji između niza varijabli koje u tome sudjeluju. To je površan način jer još uvijek ne znamo zašto se ljudi ponašaju na ovaj ili onaj način i koji

je razlog tome. Te su teorije usmjerene na to da se objasni zašto ljudi prihvaćaju neke faktore kao što su plaća, napredovanje, sigurnost posla, dok druge izbjegavaju, odnosno, zašto nešto jest cilj i koje ciljeve ljudi žele ostvariti. Motivacijske teorije daju specifičan pogled na motivaciju uopće, u tom kontekstu i na motivaciju za rad, čineći jedan segment u ukupnom viđenju fenomena motivacije, te razumijevanje kasnijih teorija.

Danas postoji više teorija motivacije. Tri su osnovne kategorije:

1. Teorija hijerarhije potreba (Maslow, 1954., Alderfer, 1969.) koja polazi od specifičnih potreba i njihovih zadovoljavanja kao osnove za ravnotežu i opstanak ljudskih organizama. Ova teorija nam objašnjava zašto ljudi reagiraju, ali ne tumači način i vrstu akcije koje ljudi moraju primijeniti da bi zadovoljili te potrebe. Potrebe i ciljevi pojedinca stalno se razvijaju i mijenjaju. Maslow je izložio svoju teoriju specifičnog redoslijeda u razvoju potreba u kojoj objašnjava kako "više" potrebe ne mogu biti izražene ako prije toga nisu zadovoljene "niže". Redoslijed potreba prema Maslowu:
1. zadovoljenje fizioloških potreba (glad i žeđ)
2. zadovoljenje potrebe za sigurnošću (npr. da se netko brine za nas)
3. zadovoljenje potreba za ugledom (prestiž, uspjeh, samopoštovanje)
4. zadovoljenje potrebe za afirmacijom (želja za samoaktualizacijom). Potrebe su poredane tim redom jer zadovoljenje potreba "niže" kategorije uvjetuje "višu". Naime, ako je čovjek gladan sigurno neće razmišljati o potrebi za ugledom i slično.

2. Teorije vanjskih poticaja i očekivanja naglašavaju važnost i utjecaj okruženja na ponašanje pojedinca i njihovo reagiranje.

3. Teorije motivacije postignuća (Mc Clelland, 1973.) ne uzimaju u obzir ono što je potrebno za opstanak već ono što pojedinac želi. Tri su tipa motivirajućih potreba: *potreba za moći, potreba za povezanošću i potreba za postignućem.* Pojedinac s visokom potrebom za moći pridat će veliku pažnju svom utjecaju i kontroli, dok su pojedinci s velikom potrebom za povezivanjem sretni samo onda kada su voljeni. Treća potreba za postignućem pripada pojedincima s velikom željom za uspjehom, te se u isto vrijeme boje neuspjeha.

Bez obzira na teorije, motivirani ljudi ulagat će više napora u svoj rad od onih koji nisu adekvatno motivirani. Početkom 20. stoljeća poduzeće se smatralo strojem za proizvodnju učinaka s ciljem rasta poduzeća i proizvodnosti. Zbog sve veće kritike znanstvenog upravljanja i sve većeg nezadovoljstva i nemotiviranosti zaposlenih, počinje se sve više naglašavati zadovoljstvo i motivacija zaposlenih. Upravo je sposobnost menadžera u prepoznavanju pojedinačnih razlika i potreba ljudi, u povezivanju ljudi s poslovima primjerenim njihovim potrebama. Također, on mora znati pravilno individualizirati nagrade te ih povezati s radnim učincima i realizacijom ciljeva. Stimulacija potiče zaposlenike na stvaralaštvo, na veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada. Danas na raspolaganju menadžerima stoje brojni financijski i nefinancijski motivatori, a koju će kombinaciju upotrijebiti ovisi o njihovom poznavanju motivacijskih teorija, okolnosti te svakako i inventivnost.

3. SUVREMENE METODE MOTIVACIJE

3.1. Dvofaktorska teorija motivacije

Pristup motivaciji, usredotočen na radnu situaciju i klasifikaciju faktora za rad, a ne na potrebe, Herzbergova je *dvofaktorska teorija motivacije ili dvojna teorija motivacije.* Osnovna klasifikacija faktora je mjerenje zadovoljstva poslom. Uz Maslowljevu teoriju to je nesumnjivo najpopularnija i najpoznatija teorija motivacije, s vrlo značajnim utjecajem na poimanje organizacije i mehanizama ponašanja unutar nje, s bitnim implikacijama na praksu i organizacijska rješenja posla, menadžmenta itd.

Ta teorija sadrži dvije različite dimenzije, odnosno aspekte [1]. Prvi temeljni dio modela je *teorija radnog ponašanja* konceptualizirana kao dvofaktorska teorija motivacije. Drugi aspekt je orijentiran na bihevioralne konzekvencije *obogaćenja posla* i programe preoblikovanja rada.

Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima.

Druga bitna pretpostavka modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora: *ekstrinzični* ili higijenski i *intrinzični*, odnosno motivatori. Prvi su *situacijski ili kontekstualni faktori*, dok su drugi vezani uz *posao* koji čovjek obavlja. Ukratko, *intrinzični faktori* su derivativni iz individualnog odnosa s radom, odnosno to su faktori i sadržaja posla ili motivatori. *Ekstrinzični* ili higijenski faktori su nagrade ili izvori zadovoljenja potreba koji potječu iz organizacijskog konteksta i nemaju neposredno utjecaja na motivaciju pojedinca.

Motivatori su faktori motivacije za rad i izvori zadovoljstva. Oni vode većem zadovoljstvu radom, a konzekventno većem radnom angažmanu i poticaj su za bolji rad. U kontekstu motivacije njihovo je djelovanje pozitivno, odnosno povećavaju motivaciju za rad.

Higijenski faktori, često označeni kao i faktori održavanja, analogni su „preventivnim" faktorima poznatim u medicini i imaju isto djelovanje – sprečavanje. To nisu faktori poticanja na veći radni angažman nego samo sprječavaju nezadovoljstvo.

Implicirana temeljna hipoteza o neposrednoj povezanosti zadovoljstava i radne uspješnosti uvjetuje da je u Herzbergovu modelu rasprava o faktorima zadovoljstva zapravo rasprava o faktorima motivacije za rad i radnog ponašanja.

3.2. Upravljanje pomoću ciljeva (MBO)

Bitna značajka filozofije i važna strategija suvremenog menadžmenta u podizanju motivacije, kvalitete odluka, potpune uporabe i razvoja ljudskih

potencijala, povećanje ukupne fleksibilnosti i brzine reagiranja na promjene u okolini, te neposredne, pragmatične participacije, jest upravljanje i rukovođenje, odnosno menadžment pomoću ciljeva (management by objectives) – kraće, MBO.

To je oblik participativnog menadžmenta [2] temeljen na procesu „utvrđivanja zadataka i samokontrole" [3].

Temelji se na sljedećoj filozofiji:

- analiza specifičnih zahtjeva menadžerskog posla i teškoća s kojima se susreće
- određenom shvaćanju čovjekova djelovanja, motivacije i ponašanja
- osiguravanju maksimalnih rezultata jer iz objektivnih zahtjeva izvodi osobne zadatke pojedinca

Upravljanje pomoću ciljeva pristup je kojim se kroz suradnju i participaciju svih zainteresiranih postavljaju organizacijski, odjelni i individualni ciljevi koji čine temelj za utvrđivanje planova aktivnosti za njihovo ostvarivanje, praćenje, procjenu i nagrađivanje uspješnosti. Kod upravljanja pomoću ciljeva radi se o menadžerskom pristupu i strategiji koja upotrebljava organizacijske ciljeve kao primarno sredstvo upravljanja i rukovođenja organizacijom, ali i motiviranja i usmjeravanja individualnog ponašanja i uspješnosti.

Upravljanje pomoću ciljeva ima tri temeljne uloge:

1. Ciljevi i njihovo ostvarivanje objektivan su pokazatelj radne uspješnosti, a time su osnova za nagrađivanje, distribuiranje i diferenciranje materijalnih i drugih nagrada zaposlenima.

2. Ono samo po sebi, kao proces i strategija menadžmenta, ima nezavisni motivacijski potencijal i djelovanje jer integrira, praktično operacionalizira i primjenjuje dvije provjerene strategije motiviranja: postavljanje ciljeva i participaciju zaposlenih u tome.

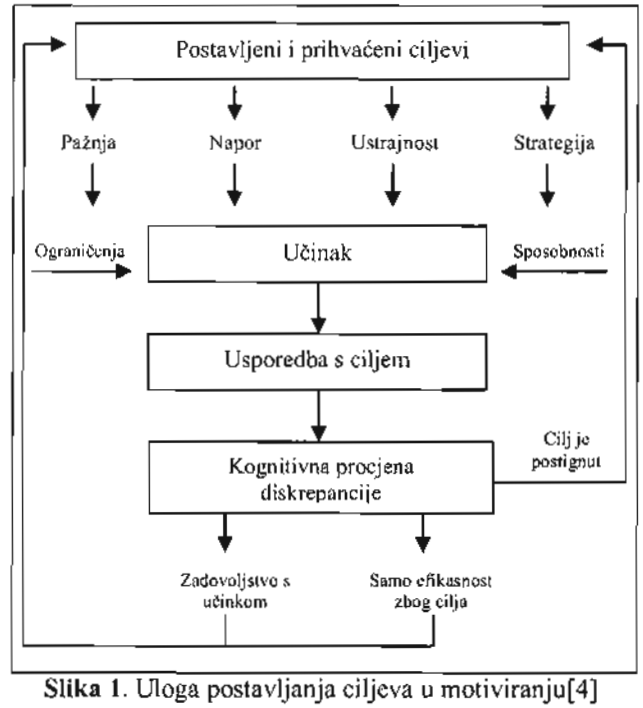
3. Ono nužno vodi obogaćivanju posla. Upravljanje ciljevima znači ujedno i delegiranje mnogo ovlasti i odgovornosti za postizanje rezultata izvršiteljima posla, te zamjenjuje kontrolu samokontrolom.

U koncepciju podizanja radne motivacije kroz postavljanje ciljeva imamo četiri važna motivacijska mehanizma:

- usmjeravanje pažnje i ciljeva na ono što je važno
- reguliranje napora i zalaganja- napor uložen u ostvarivanje ciljeva povećava se proporcionalno s njihovom težinom
- povećavanje ustrajnosti i održavanje napora u dužem razdoblju njihova ostvarivanja
- jačanje strategije i planova akcije za njihovo ostvarivanje

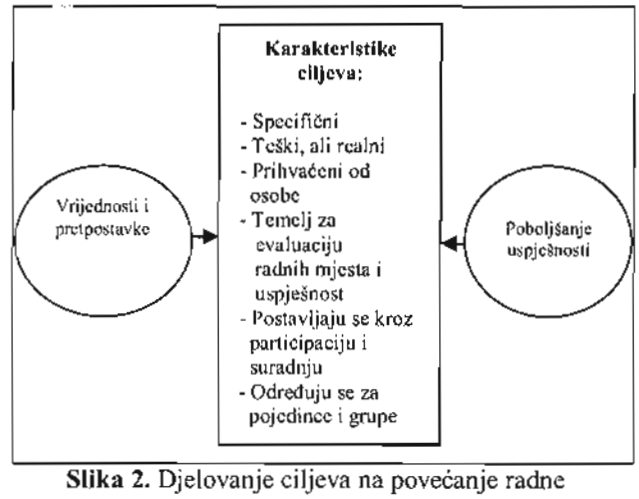
Postavljanje ciljeva (goal-setting) obično se smatra posebnom cjelovitom teorijom motivacije koja zbog svoje jednostavnosti i provokativnosti ima najveću empirijsku provjeru i podršku.

Uvjeti motivacijskih ciljeva koje postavlja izvorni model su: specifičnost ciljeva i njihova izazovnost, odnosno težina, ali uz pretpostavku da su ostvarivi. Teži ciljevi vode boljem učinku nego lagani. U kasnijoj razradi modela dodana su još dva: prihvaćanje ciljeva i odanost ciljevima. Prihvaćanje ciljeva odnosi se na stupanj u kojem ih osoba prihvaća kao svoje, dok se odanost odnosi na to koliko je osoba odana, odnosno zainteresirana za ciljeve (slika 1.).



Slika 1. Uloga postavljanja ciljeva u motiviranju[4]

Postavljanje ciljeva ima važnu motivacijsku funkciju i samostalna je i djelotvorna strategija motiviranja za rad i veću radnu uspješnost. Pri upotrebi ciljeva kao sredstva povećanja, ali i praćenja i evaluiranja radne uspješnosti, menadžeri moraju imati na umu karakteristike ciljeva koji vode većem učinku (slika 2.).



Slika 2. Djelovanje ciljeva na povećanje radne uspješnosti[5]

3.3. Kognitivni model motivacije

Najveće značenje i utjecaj u razvoju suvremenih teorija motivacije ima Vroomov *kognitivni model* razvijen u funkciji teorijskog osmišljavanja i analize fenomena motivacije u sklopu organizacije, tj. radnog ponašanja i faktora koji ga određuju. Polazna je pretpostavka da u svakoj situaciji čovjek obavlja racionalni izbor između različitih mogućnosti ponašanja, procjenjujući efekte i značenje koje imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge. Motivacija je

tako definirana *kao proces koji usmjerava izbore osoba između alternativnih oblika racionalne aktivnosti* [6].

Razmatrajući problem manje ili veće motivacije za određene aspekte radnog ponašanja u kontekstu izborne situacije, Vroomova je teorija motivacije usmjerena na traženje odgovora zašto pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji izabere neke alternative ponašanja dok druge odbacuje. U pokušaju nalaženja odgovora na taj problem Vroom uvodi dva koncepta: *koncept valencije* ili privlačnosti efekta (nagrada) radne aktivnosti za pojedinca i *koncept očekivanja.*

Koncept valencije odnosi se na privlačnost i važnost koju različiti ishodi (nagrade) ili motivacijski faktori imaju za pojedinca. Valencija ili privlačnost može biti pozitivna i negativna uključujući i indiferentnost prema onome što će biti ishod, odnosno nagrada za neku aktivnost. Osnovni princip je da čovjek teži prema onom rezultatu koji pozitivno vrednuje i nastoji izbjeći one s negativnim predznakom.

Koncept očekivanja odnosi se na to da će voditi ostvarenju, za pojedinca važnih ciljeva. Očekivanja se razlikuju po intenzitetu i idu od potpune subjektivne sigurnosti da će aktivnost voditi postizanju određenih ishoda ili motivacijskih faktora, do minimalne, odnosno subjektivne sigurnosti da aktivnosti do toga neće dovesti.

Riječ je zapravo o percepciji instrumentalnosti dobrog rada za ostvarivanje osobnih ciljeva.

Pretpostavka je da ljudi uvijek između alternativa ponašanja izabiru one koje imaju najveću pozitivnu privlačnost (valenciju) i najveću vjerojatnost da će rezultirati u ostvarenju željenih ciljeva. Povećanjem bilo kojeg faktora, motivacija za aktivnost se povećava, kao što i pada njihovim smanjivanjem.

3.4. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni (teorija jednakosti)

Iako je prije svega riječ o teoriji motivacije, često se ističe njeno posebno značenje za teorijsko određenje stavova prema radu i zadovoljstva radom. Kao i ostale kognitivne teorije, usmjerena je na razumijevanje procesa koji potiču i odražavaju ljudsko ponašanje; no znatno je suzila, što se tiče argumentacije i empirijske orijentacije, žarište svoga interesa na motivacijsko djelovanje materijalnih naknada za rad unutar kompleksnog fenomena radne motivacije. Ona ističe, u teorijama motivacije do tada zanemareni, koncept pravičnosti i fer tretmana, potrebe za jednakošću i značenje mehanizma socijalne komparacije za razumijevanje individualnog ponašanja. Odnos između organizacije i pojedinca, kao i drugi socijalni odnosi, mogu se promatrati kao specifičan odnos razmjene u kojemu pojedinac ulaže svoja znanja, radnu sposobnost, iskustvo, kreativnost, interese itd. Za uzvrat od radne organizacije dobiva različite naknade i nagrade, odnosno mogućnost zadovoljavanja različitih potreba.

U situacijama razmjene stalno je prisutna mogućnost da jedna ili obje strane osjećaju da je razmjena nejednaka, odnosno nepravična.

Osnove postavke ove teorije mogu se podijeliti u dvije opće kategorije [7]:

- odnosi se na uvjete i mehanizme razvoja percepcije nejednakosti
- odnosi se na rješavanje problema nejednakosti

Tri su osnovna pretpostavljena načina djelovanja osobe na percipiranu situaciju nejednakosti:

1. djelovanjem na vlastite inpute i outpute; jednostavnije na zalaganje, radnu uspješnost ili nagrade koje dobiva
2. djelovanje na izostanke, odugovlačenje u izvršavanju zadataka, fluktuacija
3. racionalizacija razlika ili promjene referentne grupe (ima obilježja obrambenog mehanizma)

Svi ti načini djelovanja na nejednakost nisu svima jednako dostupni, ni psihološki ni objektivno. Prema pravilu pojedinac će izabrati one koji maksimaliziraju pozitivno vrednovane outpute i vrijednosti outputa, koji minimaliziraju velike napore i preveliku cijenu promjena, i koji ne dovode u pitanje vlastito samopoštovanje i „sliku o sebi", a dosta teško će mijenjati objekte usporedbe jer se oni tijekom vremena stabiliziraju.

Ova teorija pokazala se nezaobilaznom za razumijevanje radne motivacije i načina djelovanja na njeno podizanje, posebice vezane za materijalno nagrađivanje.

3.5. Kvaliteta radnog života (Quality of working life - QWL)

QWL je sveobuhvatan proces orijentiran poboljšanju zadovoljstva zaposlenika. To je proces kojim organizacija odgovara na potrebe zaposlenih. Osnovni cilj učinkovitog QWL-a je unapređenje radnih uvjeta (uglavnom s perspektive zaposlenih) i veća organizacijska učinkovitost (uglavnom s perspektive organizacije). Visoka kvaliteta radnog života (QWL) bitna je za organizacije kako bi mogle privući nove i zadržati postojeće zaposlenike. QWL omogućava razvijanje fleksibilnih, lojalnih i motiviranih zaposlenika a što vodi povećanju konkurentnosti poduzeća.

Nezadovoljstvo koje se odnosi na kvalitetu radnog života je problem koji utječe na gotovo sve zaposlenike, bez obzira na položaj ili status. Mnogi menadžeri nastoje smanjiti nezadovoljstvo na svim organizacijskim razinama, no to je složen problem jer je teško izolirati i identificirati sve faktore koji utječu na kvalitetu rada.

QWL podrazumijeva da dobar poslodavac mora prepoznati, odnosno shvatiti da zaposlenici imaju život prije i poslije posla. Na taj način priznanje stvara povjerenje i lojalnost među zaposlenicima i poslodavcima te svima koristi.

4. MATERIJALNA MOTIVACIJA

Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i

trajanje. Motivacija je stanje u kojem smo "iznutra" pobuđeni nekim porivima, težnjama, željama, može se reći motivima, a usmjereni na postizanje nekog cilja koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje. U kontekstu organizacije motivacija se može promatrati s dva aspekta. *S aspekta pojedinca* motivacija je interno stanje koje vodi ostvarenju cilja. *S aspekta menadžera* motivacija je aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju. Zapravo se radi o motiviranju. Oba aspekta imaju važno zajedničko značenje: motivacija je ulaganje napora da se postignu rezultati [5]. Dakle, *motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva.* Pitanje motivacije odnosi se na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje.

Motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže li ili ne postiže radnu uspješnost (uspješnost obavljanja bilo koje aktivnosti) određene razine. Najjednostavnije određenje motivacije svakako je ono koje smatra da je ona *traganje za onim što nedostaje ili što je potrebno osobi, odnosno traženje zadovoljenja potreba* [8].

Danas je dominantni problem pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad. Više nisu toliko posrijedi ljudske mogućnosti i znanja, jer su nesumnjivo golemi, koliko motiviranje i poticanje konstruktivne primjene tih mogućnosti u funkciji ostvarivanja organizacijskih ciljeva i razvoja. Bitan razlog i poticanje za teorijsko shvaćanje radne motivacije i faktor koji je određuje jesu neposredne praktične potrebe razumijevanja mehanizama ponašanja kao osnove za izgradnju određenih sustava motiviranja, ukupne prakse, politike i organizacije menadžmenta s namjerom ostvarivanja većeg angažmana i stvaralačkih doprinosa ljudi.

Materijalna, odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšavanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosa financijskih primanja, dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija:

- izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u "novcu"
- neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca

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

Menadžeri moraju shvatiti ljudsku složenost i osobnost kako ne bi pogrešno primijenili općenite stavove o motivaciji, vodstvu i komunikaciji i prilagoditi ih specifičnoj situaciji poduzeća (tabela 1.).

Tabela 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih [9]

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

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

4.1. Plaća kao faktor motivacija za rad

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

Stoga je nužno slijediti postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radnog učinka:

- materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi
- mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada
- sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja
- povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže
- povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti
- materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima

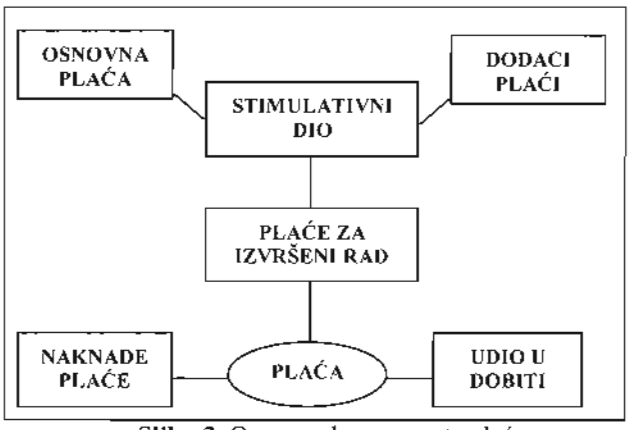
- razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad

Kompenzacije kao ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću vezane su uz rezultate rada, a neke već uz samu pripadnost poduzeću.

Sve se naknade javljaju u tri vida:

1. plaće
2. nagrade
3. beneficije

Plaća kao "svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega" sastoji se od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti (slika 3.).



Slika 3. Osnovne komponente plaće

Osnovna plaća kao temeljni oblik kompenzacija obično se utvrđuje posredstvom postupka vrednovanja posla koje se nastavlja na analizu posla i njene rezultate - opis posla i specifikaciju posla. Vrednovanje posla se obično provodi pomoću dvije grupe metoda, pri čemu je jedna orijentirana na kvalitativnu analizu posla, a druga na klasifikaciju posla. Kombinacijom tih metoda dolazi se do četiri postupka vrednovanja poslova (tabela 2.).

Tabela 2. Metode i postupci vrednovanja poslova

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

U slučaju da je cilj upotrebe postupka vrednovanja posla unaprjeđenje organizacije rada, a ne isključivo samo vrednovanje, tada će se upotrijebiti složeniji postupci i metode. Upotrijebi li se npr. postupak rangiranja s jednom rang-listim bez sistematske analize pojedinih parcijalnih obilježja posla ili pak složeniji bodovni postupak pri kojem se utvrđuje relativna vrijednost svakog pojedinog posla u poduzeću izraženog u bodovima, dolazi se do zajedničkog cilja, a to je osnovna plaća koja čini temelj za većinu drugih dijelova plaće.

4.2. Stimulativni dio plaće

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

Stimulativnom dijelu plaće je cilj poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako s aspekta poslovnih rezultata poduzeća tako i zaposlenika. No, treba imati u vidu da ono ne može biti orijentirano na isključivo i stalno povećanje rezultata ulaganja zaposlenika jer bi to vodilo iscrpljivanju zaposlenika, pa i opadanju kvalitete proizvoda te neproporcionalnom povećanju troškova.

Ovaj se dio plaće uvijek utvrđuje u zavisnosti od stupnja nekog zadanog posla pa postoji:

- stimulativni dio plaće po osnovi učinka - u osnovi postoji plaćanje po komadnoj i vremenskoj normi
- stimulativni dio plaće po osnovi premija - zaposleni se stimuliraju na racionalno trošenje raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa

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

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

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

4.3. Ostale materijalne kompenzacije

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

Četiri su osnovna sistema udjela zaposlenih u dobiti:

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

Kod sistema indirektnog udjela u dobiti gdje se zaposleni stimuliraju na ostvarenje ušteda nezavisno od dobiti, posebno se ističe sistem Scanlon kod kojeg zaposlenima pripada određeni postotak vrijednosti uštede, te sistem Rucker gdje zaposleni primaju premiju u visini postotka novonastale vrijednosti.

Kompenzacijama po osnovi pripadnosti poduzeću ostvaruje se osnovna svrha što većeg stupnja socijalizacije zaposlenih u poduzeću da bi se postigla što veća efikasnost u radu.

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

Ljudi će prodati svoje sposobnosti (rad) onome tko će ih moći najbolje platiti. Cijena prodaje rada nije jedini cilj. Vrlo su važni status rada, imidž poduzeća, stalnost zaposlenja, povoljna radna sredina, udaljenost radnog mjesta od mjesta stanovanja. Iako osobni dohodak pripada materijalnim faktorima motivacije, može imati djelomično utjecaj i moralnog motivatora.

Politiku dobrih međuljudskih odnosa moraju pratiti privlačne nadnice i poticajne plaće jer su motivacija i plaća usko povezane. Politika nadnica i plaća mora promicati dobre međuljudske odnose, što znači da radnika treba platiti prema zasluzi, usko povezujući njihove isplate s izvršenjem. Relativne vrijednosti poslova i struktura plaća daju podlogu i opći okvir za razvoj stimulativnog sustava materijalnog nagrađivanja.

Danas su najpopularniji sustavi nagrađivanja temeljeni na radnoj uspješnosti gdje se povećanje plaće, utvrđene na temelju procjene posla i raspona platnih skupina, temelji na procjeni radne uspješnosti.

5. PROCJENA RADNE USPJEŠNOSTI KAO OSNOVA ZA POSTAVLJANJE STRUKTURE PLAĆA

Da bi se motiviralo zaposlenike, odnosno stimuliralo ih za njihov rad, treba je ocijeniti radnu uspješnost. Ocjena radne uspješnosti kao formalni postupak periodične analize i vrednovanja uspješnosti svih zaposlenika pa tako i menadžera, i postupak planiranja ciljeva i aktivnosti za njeno unapređenje i razvoj, proces je koji se zapravo obavlja jednom do dva puta godišnje. Procjena radne uspješnosti je proces kojim se mjeri doprinos zaposlenika ostvarivanju ciljeva u nekom vremenu. Ako se takva procjena ne obavlja na korektan način može narušiti međuljudske odnose, a nasuprot tome, precizna ocjena može potaknuti zaposlenika na bolju realizaciju postavljenih ciljeva.

Takav proces ocjenjivanja radne uspješnosti sastoji od tri koraka [10]:

1) *određivanje posla i kriterija uspješnosti* odnosi se na utvrđivanje globalnih zadataka i ključnih područja rada kao i određivanje standarda radne uspješnosti te postavljanje ciljeva

2) *ocjenjivanje uspješnosti* – sastoji se od dvije faze: odlučivanje o izvorima informacija za utvrđivanje radne uspješnosti i postupka ocjenjivanja.

3) *razgovor o uspješnosti* – to je sastavni, nezaobilazni i izrazito važan dio cjelovitog procesa ocjenjivanja uspješnosti, čija je svrha davanje povratne informacije o uspješnosti u prethodnom razdoblju i postavljanje ciljeva i plana razvoja za sljedeće razdoblje.

Važno je za proces praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti da se odredi tko sve može procjenjivati radnu uspješnost, kako bi se kroz razne načine moglo nagrađivati zaposlenike i menadžere, čime ih se motivira ka što boljem radu. To može biti osoba koja prati i poznaje nečije radno ponašanje, kao što su npr. nadređeni menadžeri, suradnici ili pak kolege. U svijetu su razvijene i koriste se razne metode i tehnike za procjenjivanje radne uspješnosti, no one se mogu svrstati u tri temeljne skupine [10]: *metode uspoređivanja, ljestvice procjene i check-liste.*

Metode uspoređivanja procjenjuju radnu uspješnost pojedinca uspoređujući je s uspješnošću drugih zaposlenika, čime se najčešće uspoređuje ukupna uspješnost.

Ljestvice procjene su najpopularnija metoda procjenjivanja radne uspješnosti, čime se ocjenjuje individualna uspješnost u usporedbi s prethodno postavljenim radnim standardima.

Check-liste (liste označavanja) su liste koje se sastoje od niza pozitivnih i negativnih konkretnih tvrdnji koje opisuju različite oblike ponašanja na određenom poslu.

Upravo je uspješnost u radu bitna za donošenje odluke o stimulativnom nagrađivanju zaposlenika. Na temelju prikupljenih informacija o radu i nakon izvršene usporedbe planiranog i ostvarenog može se ocijeniti uspješnost zaposlenika. Upravo ocjenjivanje radne učinkovitosti treba motivirati zaposlenike čime će se povećati njihova poslovna izvrsnost i povećat će se radna uspješnost. Upravo motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način te postiže li ili ne radnu uspješnost određene razine. Možemo reći da je motivacija zapravo usmjeravanje napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i, naravno, organizacijskih ciljeva.

Pri sustavu ocjenjivanja ljudi treba imati na umu njihove umne i organizacijske sposobnosti, temperament, etička načela kao i domete uspješnosti: planiranje, odlučivanje i kontrolu, organiziranje i koordiniranje, uspješnost rada (ekonomičnost, produktivnost i rentabilnost). Svaki sustav ocjenjivanja radne uspješnosti ima svoje prednosti i nedostatke. Sigurno je najvažnije izabrati onaj koji će voditi ostvarenju ciljeva poduzeća i pojedinca.

6. ZAKLJUČNE NAPOMENE

Provedenom analizom može se zaključiti da se sustav nagrađivanja, odnosno upravljanje nagrađivanjem koncentrira na oblikovanje, provedbu i održavanje različitih oblika motivacije zaposlenika. Na taj način se poboljšava djelotvornost zaposlenika, ali i djelotvornost u ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Bitno je poticati i nagrađivati kreativni potencijal zaposlenika jer će upravo to utjecati na unapređivanje poslovnih rezultata. Motivacijski sustav je sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku situaciju radi motiviranja ljudi. Promotri li se klasifikacija materijalnih kompenzacija s aspekta poduzeća, tada se može vidjeti da se materijalne nagrade vezuju uz organizacijsku razinu i distribuiraju se na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u postizanju ciljeva.

Važno je osmisliti i koncipirati takav sustav motivacije koji će obuhvaćati kombinaciju više

motivatora da bi se utjecalo na sve dimenzije rada i time učinilo zaposlenika uspješnim i u funkciji povećanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja poduzeća.

7. LITERATURA

[1] Steers, R.M., Porter, L.W.: Motivation and Work Behavior, New York, McGraw - Hill, 1975

[2] Pringle, Ch.D.: The Ethics of MBO, u: DuBose,P.B. (ed), Readings in Management,Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1988, 63-73

[3] Drucker,P.: Praksa rukovođenja, Zagreb, Panorama, 1961.

[4] Moorhead, G., Griffin, R.W.: Organizational Behavior, 2nd, Boston, MA, Houghton Mifflin, 1989.

[5] Dubrin, A.J.: Essentials of Management, 2nd ed., Cincinnati, OH, South-Western Publ., Co.,1990.

[6] Vroom, V.H.: Work and Motivation, New York, Wiley,1964.

[7] Goodman, P.S., Friedman, A.: An Examination of Adams' Theory of Ineguity, Administration Science Quarterly, 16., 1971, 271-288

[8] Maslow, A.H.: Motivacija i ličnost, Beograd, Nolit, 1982.

[9] Bahtijarević - Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb,1999.

[10] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb, 2008.

[11] Kovačić, M.: Načela i procesi u sustavu nagrađivanja, RRiF, Zagreb, br. 11 (2001.),125-130

[12] Štimac,V.: Kompetencije i njihova primjena u šest većih organizacija, diplomski rad, Filozofski fakultet u Zagrebu, Zagreb,2006.

Kontakt autora:

dr.sc. Krešimir Buntak, profesor visoke škole
Veleučilište u Varaždinu
J.Križanića 33, 42000 Varaždin
098/357-494
kresimir.buntak@inet.hr

Ivana Drožđek, univ.spec.oec., asistent
Veleučilište u Varaždinu
J.Križanića 33, 42000 Varaždin
042/493-320
ivana.drozdek@velv.hr

Robert Kovačić
Novi Feromont d.d.
Kolodvorska bb, 40320 Donji Kraljevec
kovacic.ro@gmail.com

Veleučilište u Varaždinu • J. Križanića 33 • 42000 Varaždin • Tel: 042 493 312, 042 493 362
Fax: 042 493 333 • e-mail: referada@velv.hr • www.velv.hr