

## UTJECAJ NEMATERIJALNIH STRATEGIJA MOTIVIRANJA NA USPJEŠNOST POSLOVANJA U ORGANIZACIJI

**Anita Kulaš Miroslavljević**

doc.dr.sc., Sveučilište u Slavanskom Brodu, Slavonski Brod; akmirosavljevic@unis.hr;  
ORCID ID: 0000-0001-9177-0817

**Branka Martić**

dr.sc., Služba za unutarnju reviziju, Brodsko-posavska županija, Slavonski Brod;  
branka.martic2@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-2909-259X

**Vesna Novaković**

Vanredni profesor, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka, BiH;  
vesna.p.novakovic@apeiron-edu.eu; ORCID ID: 0000-0002-9495-7940

**Sažetak:** Cilj istraživanja temelji se na iznalaženju rješenja vezanog uz problem kako i na koji način pomoći menadžmentu motivirati zaposlenike nematerijalnim strategijama motiviranja. U znanstvenom istraživanju iz kojeg je proizašao ovaj rad koristit će se znanstveno-istraživačke metode za što kvalitetnije i pouzdanije spoznaje o predloženoj temi. Za analiziranje, kao i međusobni utjecaj pojedinih elemenata koristit će se različite metode, od metode deskripcije, induktivno-deduktivne metode, analitičko-sintetičke, metode anketiranja, te statističke i matematičke metode. Uporaba navedenih metoda ovisit će o unaprijed postavljenim ciljevima ovog rada, a njihovi rezultati bit će temelj za zaključna razmatranja. Dobijeni rezultati istraživanja umjereno potvrđuju teorijske postavke. Stoga je hipoteza: Nematerijalne strategije motiviranja zaposlenicima u državnoj službi te lokalnoj i područnoj samoupravi važnije su od plaća i ostalih materijalnih nagrada, prihvaćena jer su ispitanici uglavnom davali odgovore u gornjoj ljestvici mjerenja. Istraživanje je pokazalo i da većina ispitanika smatra da bi u njihovoj organizaciji trebalo uvesti posebne programe stimulacije, kao i da su im važniji usavršavanje i razvoj karijere od visini plate i drugih materijalnih nagrada.

**Ključne riječi:** motivacija, strategije motiviranja, nematerijalne strategije motiviranja

**JEL klasifikacija:** D23, H83, J24, O15

### UVOD

Zadovoljstvo i motivacija zaposlenika su temelj interesa modernog menadžmenta ljudskih potencijala. Kvalitetnim motivacijskim sustavom pomaže se većini organizacija u povećavanju konkurentne sposobnosti, ali i vrijednosti i ugledu organizacije. Moguće je uočiti kako su dosadašnje motivacijske tehnike, strategija i sustavi postali nedostatni, ali i nefleksibilni da bi zadovoljili današnje kriterije. Nužna

je potreba uvođenja novih motivacijskih tehnika i sustava kako bi se postigla visoka motiviranost, zadovoljstvo zaposlenika i uspješno poslovanja organizacije. Mnoge organizacije su shvatile da pored materijalnih kompenzacija, zaposlenici danas očekuju i nematerijalne kompenzacije. Naime, materijalne kompenzacije su neophodne, no, nisu dovoljan uvjet za razvijanje široke motivacijske osnovice raznolikog ponašanja. Neke od korištenih i predloženih strategija nagrađivanja za zaposlenike predstavljaju nešto više i konkretnije od plaće, beneficija i njihovim korištenjem zadovoljavaju se potrebe „višeg reda“ samih zaposlenika (potrebe za dokazivanjem stručnosti, sposobnosti i dobro izvršenog posla, potrebe za profesionalnim razvojem, za samopoštovanjem, poboljšanjem određenog statusa i druge potrebe važne za radna mjesta zaposlenika) (Petar & Vrhovski, 2004).

Organizacije koje su shvatile kako su ljudski potencijali jedan od temeljnih čimbenika uspjeha nje same, uspješnije su. Osim teorijske, neophodna je i praktična implikacija i uključivanje ispitivanja nematerijalnih strategija motiviranja pri identificiranju motivacije zaposlenika. Koliko je važno proučavanje motivacije za rad vidljivo je sa više gledišta. Određenim sustavom motivacije za rad moguće je unaprijediti i poboljšati produktivnost, kreativnost na radu, kao i kvalitetu radnog života u organizaciji, ali i poboljšati konkurentnost organizacije na tržištu. (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Cilj ovog rada se temelji na iznalaženju rješenja vezanog uz problem kako i na koji način pomoći menadžmentu motivirati zaposlenike nematerijalnim strategijama motiviranja.

Zadaci i svrha istraživanja određeni su u najužoj vezi sa znanstvenim problemom i predmetom znanstvenog istraživanja te postavljenom hipotezom.

Svrha istraživanja je, koristeći znanstveno-istraživačke metode, dokazati prednosti veće angažiranosti menadžmenta u motiviranju zaposlenika, kao i snagu utjecaja motivacijskih faktora na što uspješnije poslovanje organizacije, a sve uz pomoć poznate teorijske građe i praktičnih saznanja.

Na osnovu postavljenog cilja i determiniranog problema, a u skladu s postojećom literaturom i istraživanjem, postavljena je sljedeća hipoteza:

Hipoteza 1 glasi: Nematerijalne strategije motiviranja zaposlenicima u tijelima državne uprave te lokalnoj i regionalnoj (područnoj) samoupravi važnije su od plaća i ostalih materijalnih nagrada.

Rad je koncipiran na slijedeći način. U prvom dijelu rada, Pregled literature, naveden je pregled dosadašnjih istraživanja. U drugom dijelu, Metodologija istraživanja, prikazana je metodologija prikupljanja podataka, kao i empirijski podaci. U trećem dijelu rada nalaze se Rezultati istraživanja te rasprava. U zaključku rada prikazana je hipoteza, analizirani su rezultati istraživanja, te važnost dobivenih podataka uz osvrt na određena ograničenja u samom istraživanju, kao i preporuke za iduća slična istraživanja.

## **PREGLED LITERATURE**

Beck (Beck, 2003) je motivaciju označio kao pojam koji pojašnjava zašto ljudi izabiru određenu vrstu ponašanja u pojedinim situacijama. Osnovna motivacijska pretpostavka je da ljudi provode aktivnosti na osnovu kojih očekuju pozitivne ishode ili ne provode aktivnosti koje će ih dovesti u nepoželjne situacije. Motivacija utječe na razloge ljudskog ponašanja, kao i čimbenike koji ga usredotočuju i procjenjuju mu

trajanje. Motivaciju utvrđuje što je potrebno nekoj osobi za zadovoljenja potreba. Postavka motivacije temeljena je na ljudskim potrebama i vrijednostima koje se razlikuju od zaposlenika do zaposlenika, kao i promjenama u različitim okolnostima. Motivi koji pokreću ljudsku aktivnost usmjeravaju je u određeno smjeru sve dok se željeni ciljevi ne ostvare. Uspješnost organizacije ovisi o stupnju motiviranosti zaposlenika. Razumijevanje potreba zaposlenika, kao i osiguravanje istih, potrebni su za ostvarenje maksimalne razine motivacije ljudi.

Istraživanja su pokazala da su motivacija i zadovoljstvo poslom ovisne o dvjema grupama faktora: “općih, koji se odnose na društveno ekonomsku klimu, faktore radne organizacije, tipove tehnologije, vrste posla, uvjeta rada, kao i od onih drugih, pojedinačnih faktora kao što su: položaj, obrazovanje zaposlenika, osobine zaposlenika i sustavi vrijednosti koji određuju ponašanje zaposlenih” (Grubić-Nešić, 2005). Premda su odnos motivacije i zadovoljstva poslom međusobno ovisni, bitno je naglasiti kako se oni (motivacija i zadovoljstvo) međusobno razlikuju, jer: motivacija je uvijek u središtu zadovoljstva poslom i procesom motivacije se ostvaruju ciljevi, potrebe i očekivanja.

### **Teorije motivacije**

Motivacija za rad klasificira se prema različitim kriterijima, a jedna od temeljnih klasifikacija je podjela u dvije osnovne grupe: teoriju sadržaja i teoriju procesa.

Sadržajne teorije motivacije orjentirane su više na ponašanje i otkrivanje potreba za poticanje na rad i uspješnost na radu, a manje na proces. U sadržajne teorije motivacije ubrajaju se: 1) Teorija hijerarhije potreba, 2) Teorija trostupanjske hijerarhije, 3) Teorija motivacije postignuća, 4) Dvofaktorska teorija motivacije i 5) Teorija motivacije uloga.

#### **Teorija hijerarhije potreba**

Za teoriju hijerarhije potreba može se reći da je jedna od najvažnijih teorija (kada je u pitanju jednostavnost), a njene osnovne tvrdnje su: pojedine potrebe su uvjetovane prioritarnim zadovoljavanjem važnije potrebe i povezivanjem te potrebe sa zadovoljstvom ili nezadovoljstvom kada su u pitanju druge potrebe. Maslow (Maslow, 1943) tvrdi da postoji pet nivoa ljudskih potreba koje su formirane u hijerarhijsku strukturu: a) egzistencijalne potrebe koje predstavljaju fiziološke potrebe, kao i hranu i odjeću, b) potrebe sigurnosti (osobna sigurnost i izvor zarade), c) socijalne potrebe ili potrebe pripadanja (brižni odnosi), d) potrebe poštovanja i statusa, i e) potrebe samopotvrđivanja ili samoaktualizacije. Maslowljeva teorija je jedna od najpoznatijih i najkorištenijih teorija rada i najčešće je korištena među znanstvenicima za predmetna istraživanja. Wahba i Bridwell (Wahba & Bridwell, 1976) su proveli četrnaest studija baveći se Maslowljevom teorijom i samo su djelomično usvojili hijerarhijski model predložen od strane Maslowa. Istraživanjem su utvrdili da anketirane osobe iz različitih socioekonomskih slojeva različito doživljavaju i definiraju hijerarhijske razine potreba. Anketirane osobe koje potječu iz nižih nivoa socioekonomskih nivoa društva više su frustrirani nedostatkom potreba, dok su ispitanici iz srednjih slojeva više frustrirani rastom potreba.

#### **Teorija trostupanjske hijerarhije**

Alderfer (Alderfer, 1969) definira i razrađuje trostupanjsku hijerarhiju potreba u kojoj su sljedeći osnovni elementi čine: a) egzistencijalne potrebe, b) potrebe poveza-

nosti i c) potrebe rasta i razvoja, iz kojih se nameće i skraćeni naziv ove teorije: ERG teorija (Existence-Relatedness-Growth). Teorija trostupanjske hijerarhije menadžment šalje poruku da inzistiranje na materijalnim kompenzacijama može rezultirati kao frustracija i nemogućnost zadovoljenja potreba razvoja i rasta, ali uz odgovornost menadžmenta.

#### Teorija motivacije postignuća

Potreba za što većim postignućem u radu je individualno obilježje težnje za uspjehom i predstavlja rezultat učinka dviju sila, tj. dvaju motiva različitih predznaka: želje za uspjehom i želje za eliminiranjem neuspjeha. Drugi motiv je motiv izbjegavanja i predstavlja predispoziciju za minimalizaciju pogrešaka. Individualna procjena vjerojatnosti postizanja prvog ili drugog motiva, vezana uz težinu zadatka i mogućnošću povećanja vjerojatnosti neuspjeha, ali i mogućnošću uspjeha, veoma je bitna za samu motivaciju (Bahtijarević-Šiber, 1999). McClelland (McClelland, Atkinson, Clark, & Lowell, 1953) navodi još dva važna motiva: motiv moći i motiv afilijacije. Potreba za moći predstavlja i želju za utjecajem i kontrolom ljudi u okruženju. Motiv afilijacije jako podsjeća na Maslowljevu potrebu za pripadanjem i težnju čovjeka za prijateljskim odnosima i pomaganjem drugima (Bahtijarević-Šiber, 1999).

#### Dvofaktorska teorija motivacije

Herzbergov u svojoj teoriji sadržaja motivacije navodi dvije grupe čimbenika: higijenske (ekstrinzične) i motivatore (intrinzične) (Herzberg, 1968). Bez obzira određuju li higijenski faktori prisustvo ili odsustvo nezadovoljstva, isto tako motivacijski čimbenici ili faktori mogu odrediti prisustvo ili odsustvo zadovoljstva. Zbog toga možemo reći da postoje dvije ljestvice sa četiri stanja: ljestvica nezadovoljstva zaposlenika (nezadovoljstvo i odsustvo nezadovoljstva) i ljestvica zadovoljstva zaposlenika, (zadovoljstvo i odsustvo zadovoljstva). Ekstrinzični (higijenski) faktori predstavljaju situacije u kojima čovjek djeluje, dok su motivatori usko povezani uz posao koji čovjek obavlja.

#### Teorija motivacije uloga

John Miner govori o posebnoj pristupu motivaciji koji je baziran na potrebama i specifičnoj motivacijskoj strukturi različitih vrsta poslova, tj. uloga. Minerove motivacijske teorije pojašnjavaju motivaciju različitih uloga u poduzeću ili ustanovi, kao i različite motivacijske strukture potreba. Kada govori o ponašanju menadžmenta, govori i o različitoj motivacijskoj strukturi i pojedinim teorijama motivacije, koje pojedinačno odgovaraju specifičnom organizacijskom, kao i profesionalnom ponašanju (Miner, 1982). Teorija motivacije uloga upozorava na raznovrsne ili drugačije motive za zaposlenike koji u poduzeću ili ustanovi imaju važnu ili ključnu ulogu.

**Procesne teorije motivacije** su usmjerene na procese. U njih ubrajamo: 1) teorija očekivanja, 2) teorija pravednosti u socijalnoj razmjeni, 3) teorija postavljanja cilja, 4) integrativni procesni model.

#### Teorija očekivanja – kognitivni model

Teorija očekivanja (Vroom, 1964) predstavlja teorijsku analizu i koncipiranje

motivacije u sklopu radnog ponašanja i čimbenika koji ga, kao takvog i određuju. Teorija očekivanja traži odgovor na sljedeće pitanje: iz kojeg razloga pojedini zaposlenik u određenoj radnoj situaciji bira pojedine opcije ponašanja (zalaganje i bolji rad), a ostale opcije odbacuje? Pokušavajući pronaći odgovor na to pitanje Vroom govori o konceptu valencije ili privlačnosti učinaka (nagrada) radnih rezultata na zaposlenika i konceptu očekivanja. Afektivne orijentacije su karakteristične za koncept valencije, koji može biti negativan, pozitivan i, čak, indiferentan prema ishodu. Koncept očekivanja govori o određenim aktivnostima koje prati određeni ishod i vodi pojedinčevom ostvarenju važnih ciljeva. Očekivanja se razlikuju kada je u pitanju intenzitet i polaze od subjektivne sigurnosti prema kojoj će aktivnost prouzrokovati postizanje motivacijskih čimbenika do minimalne sigurnosti prema kojoj se to neće dogoditi (Bahtijarević-Šiber, 1999). Lewin (1938) i Tolman (1959) su opisali ponašanje kao svrhovito i temeljeno na svjesnim namjerama.

### Teorija pravednosti u socijalnoj razmjeni

Ljudima je manje važna apsolutna razina ishoda nego li pravednost istog, a odnosi se na promatranu pravednost raspodjele resursa, kao i na procjenu onoga što primaju. Kako bi se procijenila pravednost ishoda, korištena su tri pravila: jednakost, potreba i pravednost. Pravednost ishoda se procjenjuje uspoređujući skor osobnih zadataka i ishoda sa zadacima i ishodima drugih ljudi. Alokacija ishoda je pravedna koliko su ishodi razmjerni zadacima. Adams (1963) pravednost definira kao kriterij raspodjele između ishoda i doprinosa. Deutsch (1985) i Leventhal (1976, 1980) pravednosti pridodaju jednakost i potrebu. Raspodjela prema jednakosti prognozira svakoj osobi istu količinu, bez obzira na doprinos, dok se u praksi ta raspodjela koristi kada je za cilj određeno povećanje grupne harmonije ako se želi pozitivno utjecati na produktivnost osoba u organizaciji. Pravilo potrebe govori o ishodima koji temelje na uočenom nedostatku, zapravo onima kojima je najpotrebnije. Deutsch (1975) prednost daje normi raspodjele ukoliko su u pitanju određeni organizacijski ciljevi ili određeni osobni motivi.

### Teorija postavljanja cilja

Postavljanje cilja je neophodno za ispunjenje istoga. (Locke, 1968). Teži cilj više motivira pojedince od lakšeg, budući je njegova težina ujedno i motivirajuća karakteristika. Osim težine, druge važne karakteristike cilja su njegova dostupnost, specifičnost i mogućnost povratne informacije. Locke je definirao postavljanje ciljeva i prema njemu: a) potrebno je postaviti ciljeve koji su dostižni, b) cilj mora biti validan za zadatke koje treba izvršiti, c) cilj mora biti racionalno mjerljiv zbog praćenja rezultata i, d) učešće zaposlenika je bitno u samom postavljanju ciljeva. Kako bi postavljanje cilja bilo kvalitetno, potrebna je povratna informacija (Wright, 1992).

### Integrativni procesni model

Porter i Lawler (Porter & Lawler, 1968) navode da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i uspješnosti uz ostale čimbenike, a to su: sposobnosti svakog zaposlenika, interpretacija zadatka i zadovoljstvo. Integrativne teorije motivacije za rad (integrativni modeli motivacije za rad) su, prema istraživanjima, najbolje prikazane u: Kleinovom modelu, Modelu Katzella i Thompsona, Modelu Lathama i

Lockea, Schnakeovom model, te Modelu Navarra i suradnika. U nastavku slijedi tablica koja prikazuje osnovne karakteristike pojedinog modela.

**Tablica 1:** Osnovne karakteristike nekih integrativnih modela motivacije za rad

Model	Klein (1989)	Katzell & Thompson, (1990)	Roe, Zinovieva, Dienes & Horn (2000)	Robbins (2003)	Locke & Latham (2004)	Schnake (2007)
Razina na kojoj je razvijen	Teorijski	Teorijski i testiran	Teorijski i testiran	Teorijski	Teorijski	Teorijski
Teorije i principi na kojima je razvijena teorija	Cilj, ponašanje, performanse, povratna veza, individualne i situacijske karakteristike, teorija kontrole	Postignuća, resursi, očekivanje, napor, stavovi, jednakost, nagrade, posvećenost, norme, osobne sklonosti, radno okruženje	Postignuća, stres, zadovoljstvo, napor, organizacijska posvećenost, zaokupljenost poslom, teorija potreba, teorija karakteristika posla, organizacijska klima	Teorija očekivanja, teorija potreba, teorija jednakosti, teorija pojačanja, mogućnosti	Teorija ličnosti, teorija očekivanja, teorija postavljanja cilja, organizacijske pravde, potrebe, vrijednosti, ciljevi, performanse, zaokupljenost poslom, organizacijska posvećenost, zadovoljstvo itd.	Ulaganje napora, veličina skupine, sposobnosti, osoba, grupne norme, organizacijska posvećenost, zadovoljstvo poslom itd.
Razina integracije	Visok	Nizak	Srednji	Visok	Visok	Nizak
Vrsta modela	Usmjeren na motivaciju	Model organizacijskog ponašanja	Model organizacijskog ponašanja	Usmjeren na motivaciju	Model organizacijskog ponašanja	Model organizacijskog ponašanja
Motivacijski koncept	Implicitan	Eksplícitan	Eksplícitan	Implicitan	Eksplícitan	Eksplícitan

Izvor: Navarro, Yepes, Ayala & Quijano (2011:179)

## Nematerijalne strategije motiviranja

Uz materijalne kompenzacije koje predstavljaju važan, ali ne i dostatan uvjet za razvoj osnovice raznolikog ponašanja, kada je u pitanju motivacija, u razvijenim ekonomskim zemljama nematerijalne kompenzacije postaju sve neophodnije i bitnije. (Požega & Crnković, 2010) Pomoću pojedinih strategija nagrađivanja menadžment, kada su u pitanju zaposlenici, postiže zadovoljenje potreba „višeg reda“, a to su: potrebe za dokazivanjem stručnosti, sposobnosti i izvrsno obavljenog posla, potrebe za osobnim i profesionalnim razvitkom, potrebe za samopoštovanjem, potrebe za dostizanjem određenog statusa i druge koje su povezane s radnim mjestom zaposlenih (Petar & Vrhovski, 2004).

Menadžment organizacije treba što bolje upoznati osobe koje u organizaciji rade i procijeniti što te osobe najviše motivira. Nematerijalne strategije promatramo u sklopu raznolikih kompenzacija koje su u fokusu radnih zadataka i radne okoline (Kovačić, 2006).

**Tablica 2:** Klasificiranje nematerijalnih kompenzacija zaposlenih

Posao	Radna okolina
- zanimljive zadaće	- politika organizacije
- izazov	- rukovođenje
- odgovornost	- suradnici
- samopotvrđivanje	- status
- izobrazba	- radni uvjeti
- napredovanje	- klizno radno vrijeme
- postignuće	- kraći radni tjedan
- kontakti	- podjela posla
	- prehrana
	- rad kod kuće

**Izvor:** Kovačić (2006:267)

U nastavku slijede objašnjenja nekoliko nematerijalnih kompenzacija (koje su bile obuhvaćene u provedenom istraživanju).

#### Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je jako bitan faktor motivacije, kao i sektor organizacije koji zaposlenicima pruža informacije o poželjnim ponašanju, nepoželjnom ponašanju, te cijenjenom i vrednovanom ponašanju u konkretnoj situaciji. Priznanja, napredovanja, materijalne nagrade i promocije usko su vezani uz radne rezultate.

#### Usavršavanje i razvoj karijere

Usavršavanje i razvoj karijere je usko povezan sa radnom uspješnošću, odnosno, boljim djelatnicima su osigurane mogućnosti za profesionalno usavršavanje, čime se utječe na individualnu motivaciju za bolje radne rezultate i uspješnost na radnom mjestu.

#### Fleksibilno radno vrijeme

U organizacijama u zapadnim zemljama, već dugi niz godina, najčešće primjenjivana nematerijalna strategija je fleksibilno radno vrijeme. Zaposlenici prema zakonskim okvirima sami odabiru najpogodnije, kako im odgovara, radno vrijeme za izvršavanje zadataka na svom radnom mjestu. Radno vrijeme koje im najbolje odgovara. Više je načina na koje se može primijeniti fleksibilno radno vrijeme:

- zaposlenik može odrediti vrijeme dolaska i odlaska s radnog mjesta, ali uz odrađen obvezujući broj radnih sati
- uz određeno vrijeme dolaska na posao i odlaska s posla zaposlenici mogu odabrati kojim danima će vremenski raditi kraće, a kojima duže

Fleksibilno radno vrijeme je preporučljivo za menadžerske, stručne i službeničke poslove, dok za poslove u proizvodnji, gdje se proizvodni procesi kontinuirano nastavljaju jedan za drugim, nije moguće. Može se reći da fleksibilno radno vrijeme povećava zadovoljstvo zaposlenih i sprječava probleme koji su vezani uz kašnjenje ili čak i nezavršavanje radnih zadataka u radnom vremenu. Provođenje fleksibilnog radnog vremena se ne može dobro odraziti na uspješnost u poslovanju ukoliko su zaposlenici nekvalitetno pripremljeni ili neinformirani, ukoliko se ne postave jasni ciljevi, ali i ukoliko se ne uspostave odnosi odgovornosti i povjerenja.

### Priznanje i feedback (povratna informacija/obavijest)

Jedne od najznačajnijih čimbenika motivacije predstavljaju profesionalno i osobno priznavanje uspjeha. Osim financijskog oblika priznanja, za zaposlenike je izuzetno važan i nefinancijski oblik priznanja, primjerice zahvale i pohvale. Sve to, od strane menadžmenta, zaposleniku daje do znanja kako poduzeće ili organizacija, na čelu sa menadžmentom, cijeni i kontinuirano prati njegov rad, koji uvelike doprinose napretku organizacije i zaposlenika u njoj. Uz odabir, vremenski ili područni, najboljeg zaposlenika važan čimbenik motivacije je i davanje do znanja takvim djelatnicima o važnosti i rezultatima njihovog rada. Feedback ili povratna informacija predstavlja važan čimbenik motivacije za još veće zalaganje, poboljšanje i profesionalni razvoj na radnom mjestu. Bez obzira je li povratna informacija pozitivna ili negativna, koja se daje u „četiri oka, ona predstavlja trajni i kontinuirani oblik komunikacije između zaposlenika i menadžera (Bahtijarević-Šiber, 1999).

### Participacija zaposlenih u odlučivanju i rješavanju problema

Temelj ove nematerijalne strategije motiviranja predstavlja participacija kvalitetnih grupa, tj. manjih grupa od 6 do 12 osoba koje zajednički, u kontinuitetu, utvrđuju, analiziraju i rješavaju bilo koje probleme u radu, proizvodnosti, komunikaciji, kvaliteti rada ili proizvoda, međuljudskim odnosima i dr. Participacija zaposlenika u odlučivanju i rješavanju problema podrazumijeva veliko angažiranje kreativnih potencijala zaposlenika, kao i usavršavanja i razvoja na poslovnim zadacima, budući da male grupe rješavaju veliki dio problema svoga rada, pa čak i rada cijele organizacije.

Može se reći da je u odlučivanju veoma korisno sudjelovanje zaposlenika u postavljanju ciljeva (goal setting), koje je i snažan samostalan način utjecaja na motiviranje i radnu uspješnost zaposlenih, te višestruko poboljšava radnu uspješnost uz suradnju zaposlenih i menadžmenta.

## METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U ovom znanstvenom istraživanju koristit će se znanstveno-istraživačke metode radi osiguranja što pouzdanijih, konkretnijih i kvalitetnijih zaključaka o navedenoj temi. Kako bi se analiziralo pojedine elemente i njihov međusobni utjecaj, upotrijebit će se logičke i tehničke metode, kao što su: metoda deskripcije, induktivno-deduktivna metoda, analitičko-sintetička, kao i statističke i matematičke metode. Njihova upotreba će ovisiti o unaprijed postavljenim ciljevima ovoga rada. Koristit će se metoda anketiranja i deskripcije radi primjene u zaključku na kraju rada.

Koristit će se primarni izvori, kao što su razni normativni akti, bilješke sa kongresa, rezultati ankete, i sekundarni izvori (članci, knjige, publikacije i časopisi, sveučilišni udžbenici, magistarski radovi, internetske stranice, studije, doktorske disertacije, kao i izvori preuzeti iz Nacionalne i sveučilišne knjižnice.

U samom istraživanju je korištena anketa, kao osnovni instrument istraživanja, jedan od češćih postupaka prikupljanja podataka. Ciljanoj grupi ispitanika upućuje se anketni upitnik i na osnovu njihovih pisanih odgovora (anonimnih) prikupljaju se podatci, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja (Zelenika, 1998). Istraživanje je provedeno anketnim listom, koji su ispunjavali dužnosnici i zaposlenici javne uprave (državne uprave, lokalne samouprave i regionalne ili područne samouprave).

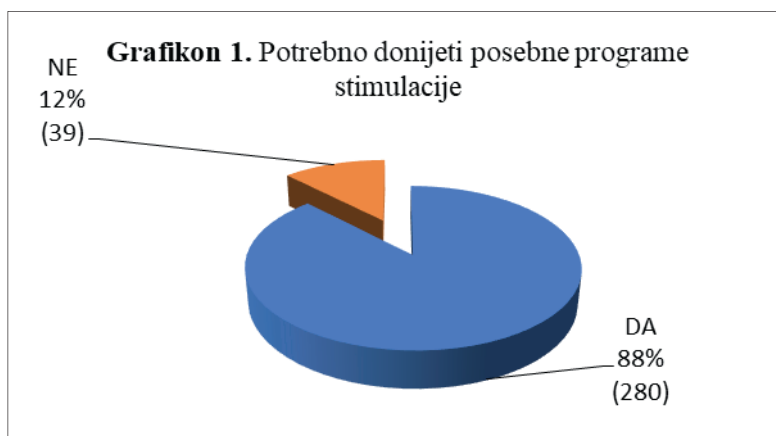


## Empirijski podaci

E-mail sa molbom za popunjavanje anketnog lista, kao i popratnim dopisom zaprimilo je 800 ispitanika (dužnosnika i zaposlenika javne uprave). Ustanovljen je 40 %-tni odaziv (320 osoba) u razdoblju od 17. ožujka do 4. travnja 2016. godine. Popunjene anketne listove poslalo 13 top menadžera (ministara, pomoćnika ministara, župana, zamjenika župana, i gradonačelnika i njihovih zamjenika), 131 zaposlenik višeg položajnog statusa (pročelnici), 131 zaposlenik srednjeg položajnog statusa i 45 zaposlenika nižeg položajnog statusa (referenti). Najveći broj ispitanika koji je popunio anketne listove je iz lokalne samouprave (127 ili 40%).

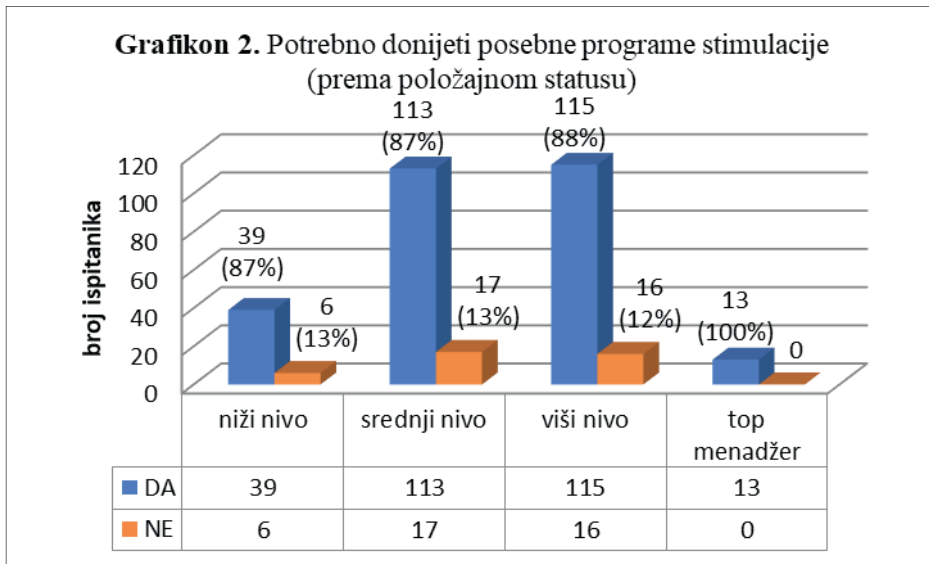
## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje se provodi s ciljem iznalaženja rješenja vezanog uz problem kako i na koji način pomoći menadžmentu motivirati zaposlenike nematerijalnim strategijama motiviranja. U nastavku slijede rezultati provedenog istraživanja.



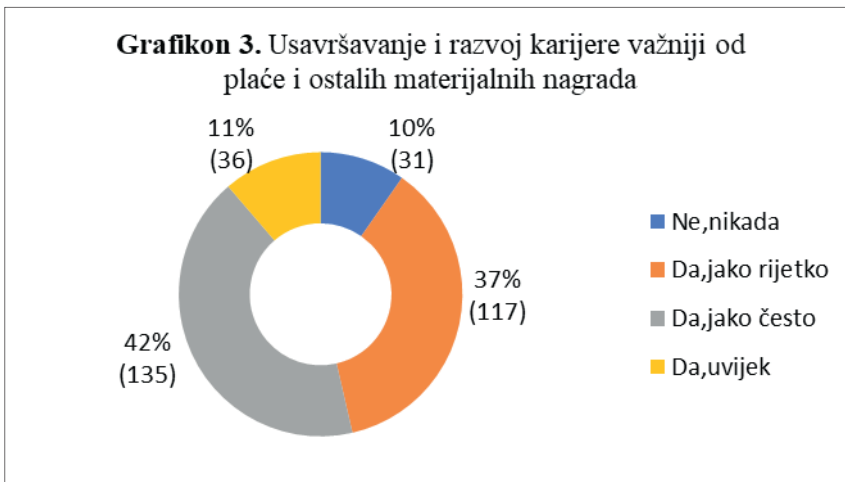
Izvor: izračun autora

Iz prethodnog grafikona vidljivo je da je 280 (ili 88%) ispitanika odgovorilo potvrdno na pitanje „Smatrate li da je u Vašoj organizaciji potrebno donijeti posebne programe stimulacije?“, a 39 (ili 12%) ispitanika odgovorilo da nije potrebno donijeti posebne programe stimulacije u organizaciji u kojoj su zaposleni.



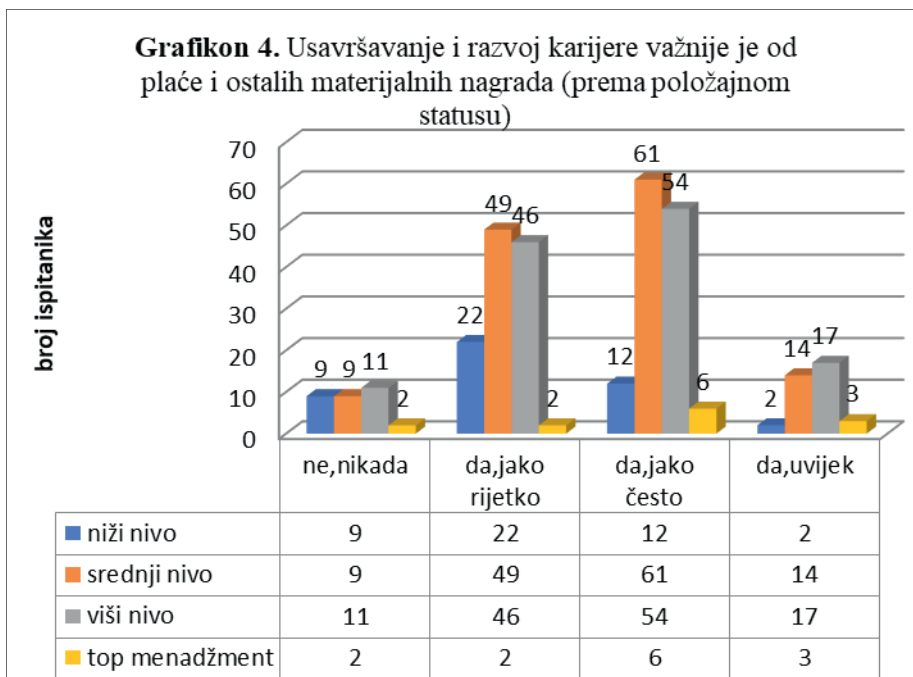
Izvor: izračun autora

Analiziranjem odgovora, kada je u pitanju položajni status u organizaciji, vidljivo je da iz svih nivoa (grupa) više od 87% ispitanika misli da je potrebno donijeti posebne programe stimulacije u organizaciji u kojoj rade. Zanimljivo je što su svi ispitanici iz grupe „top menadžer“ odgovorili potvrdno.



Izvor: izračun autora

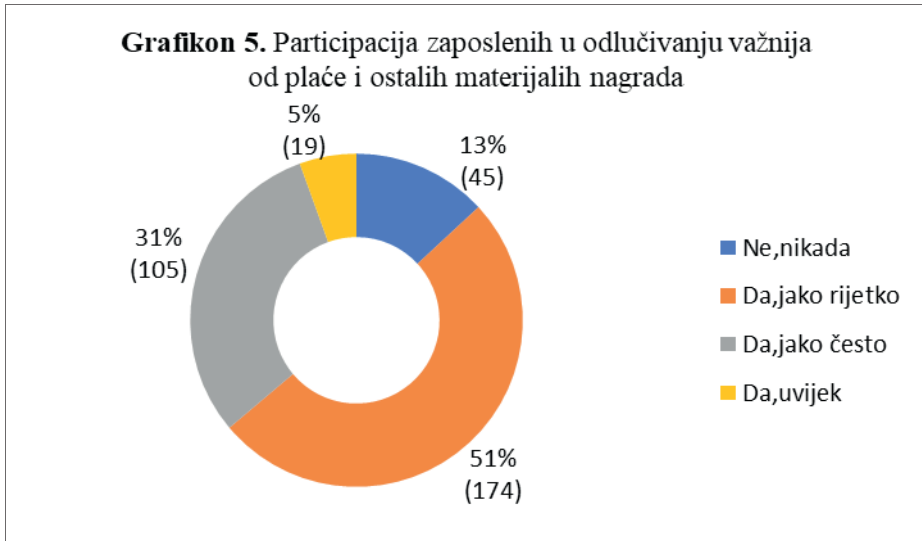
U prethodnom grafikonu vidljivo je da čak 42% ispitanika smatra da su „jako često“ usavršavanje i razvoj karijere važniji od plaće i materijalnih nagrada. 37% ispitanika dalo je odgovor „jako rijetko“, dok je prilično jednak broj odgovora bio „nikada“ i „uvijek“ (11% nikada i 10% uvijek).



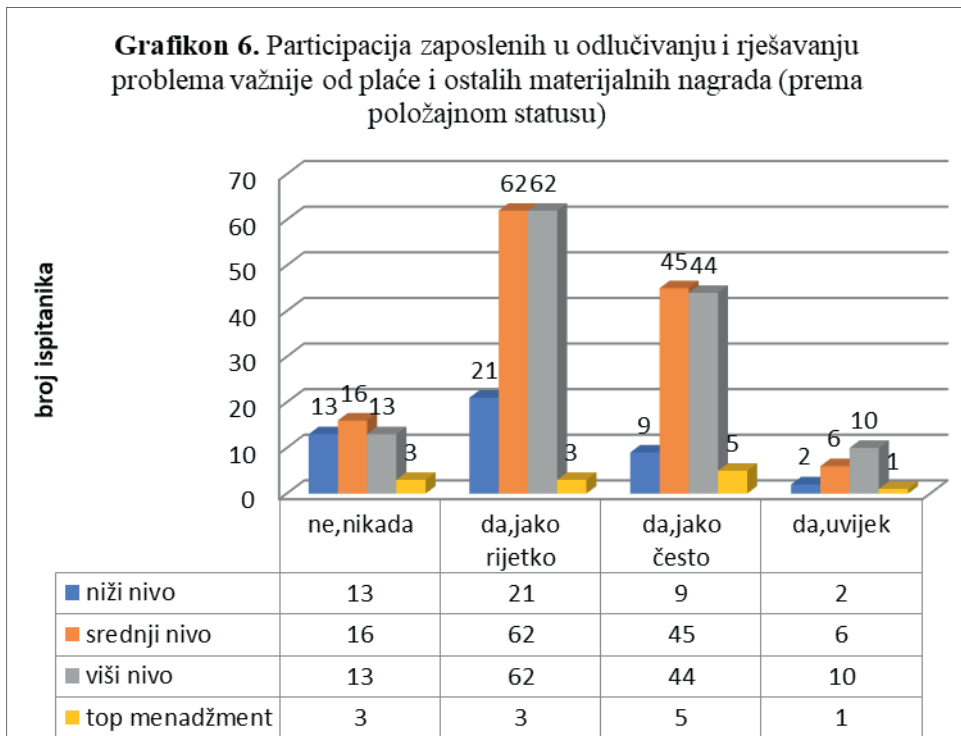
Izvor: izračun autora

Prethodni grafikon pokazuju analizirane sve četiri vrste odgovora u odnosu na položajni status u organizaciji i postotku, iz čega je vidljivo da 20% ispitanika iz niže razine smatra da usavršavanje i razvoj karijere nikada nije važnije od plaće i ostalih materijalnih nagrada, dok je u ostalim razinama 7 - 15% ispitanika odgovorilo da po njihovom mišljenju usavršavanje i razvoj karijere nikada nije važnije od plaće i ostalih materijalnih nagrada. Srednji, viši nivo i top menadžeri u opsegu od 43 do 47% odgovorili su da su usavršavanje i razvoj karijere *jako često* važniji od plaće i ostalih materijalnih nagrada. Iz navedenih postotaka vidi se velika razlika u mišljenjima između nivoa, izraženih prema položajnom statusu, kako su usavršavanje i razvoj karijere jako često važnije od plaće i ostalih materijalnih nagrada. Razlike su najvidljivije u mišljenju grupe niže razine (27% zaposlenika u grupi smatra da su usavršavanje i razvoj karijere važniji od plaće i ostalih materijalnih nagrada) u odnosu na mišljenja drugih grupa ispitanika. Vidljivo je da sve grupe, osim top menadžera, smatraju da usavršavanje i razvoj karijere nije *uvijek* važnije od plaće i ostalih materijalnih nagrada.

U nastavku slijede grafikon i tablica koji pokazuju koliko je zaposlenicima važnija participacija istih u odlučivanju u odnosu na plaće i ostale materijalne nagrade.



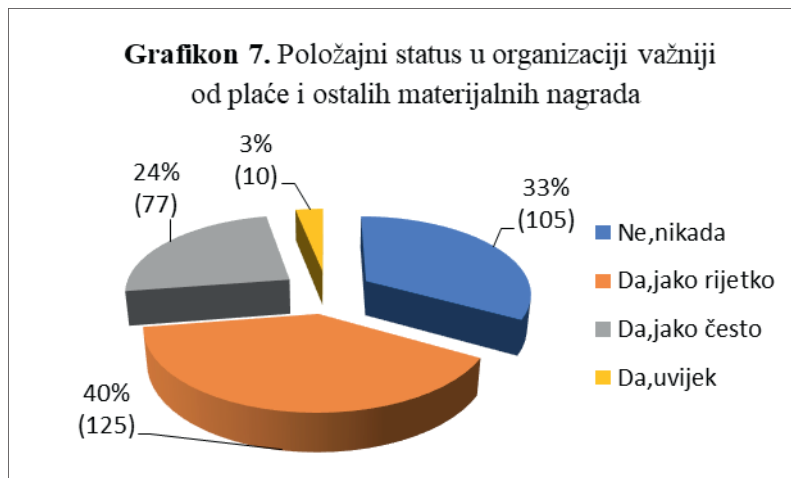
Izvor: izračun autora



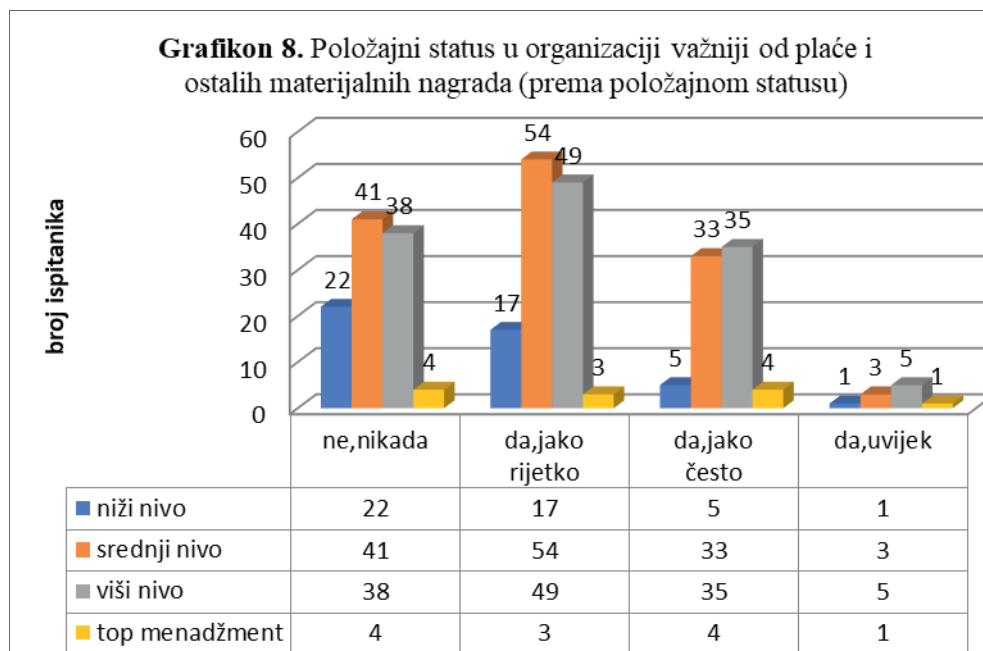
Izvor: izračun autora

Iz grafikona je vidljivo, prema mišljenju srednje i više razine, kao i top menadžmenta da je participacija zaposlenih u odlučivanju i rješavanju problema jako često važnija od plaće i ostalih materijalnih nagrada (34 do 42%).

U nastavku slijede grafikoni koji pokazuju koliko je zaposlenicima važniji položajni status u odnosu na plaće i ostale materijalne nagrade.



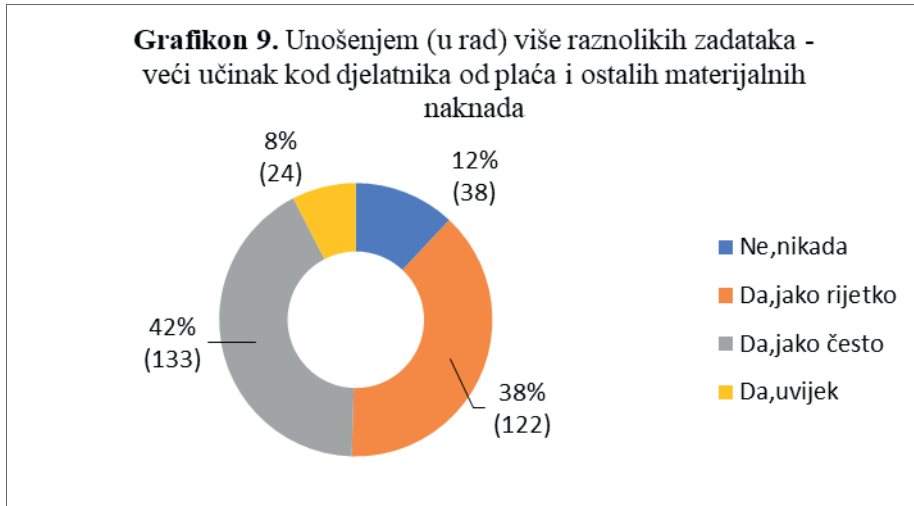
Izvor: izračun autora



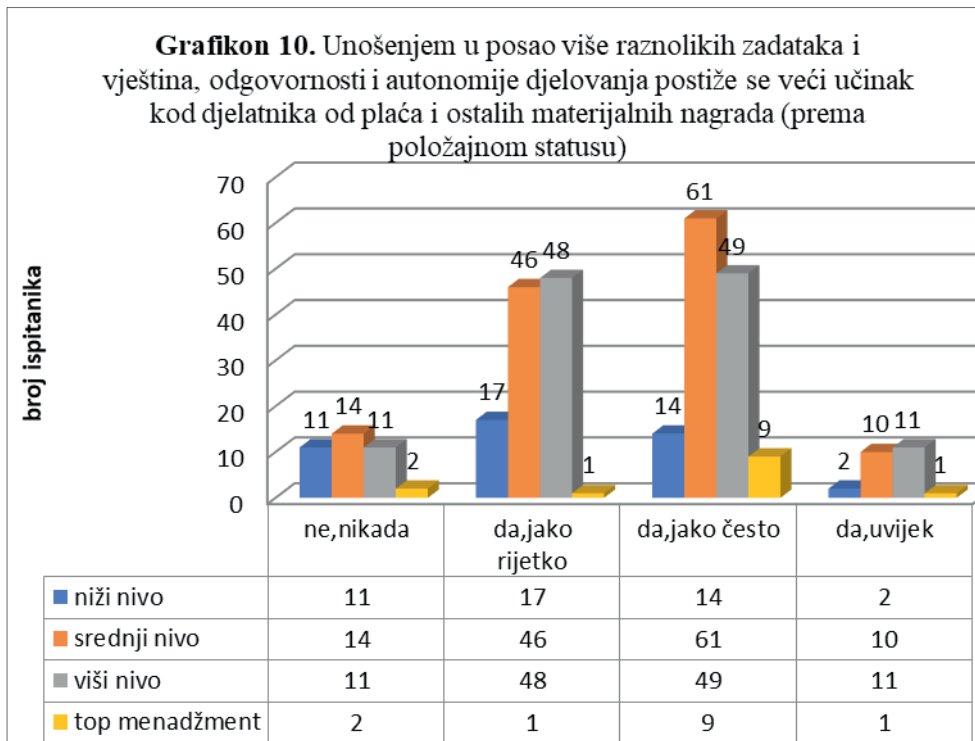
Izvor: izračun autora

Prema prethodnom grafikonu vidljivo je da 50% ispitanika niže razine smatra da položajni status nikada nije važniji od plaće, a srednja i viša razina (925-28%) smatra da je položajni status jako često važniji od plaće.

U nastavku slijede grafikoni koji pokazuju koliko kod zaposlenika unošenje (u rad) više raznolikih zadataka ima veći učinak od plaće i ostalih materijalnih nagrada.



Izvor: izračun autora

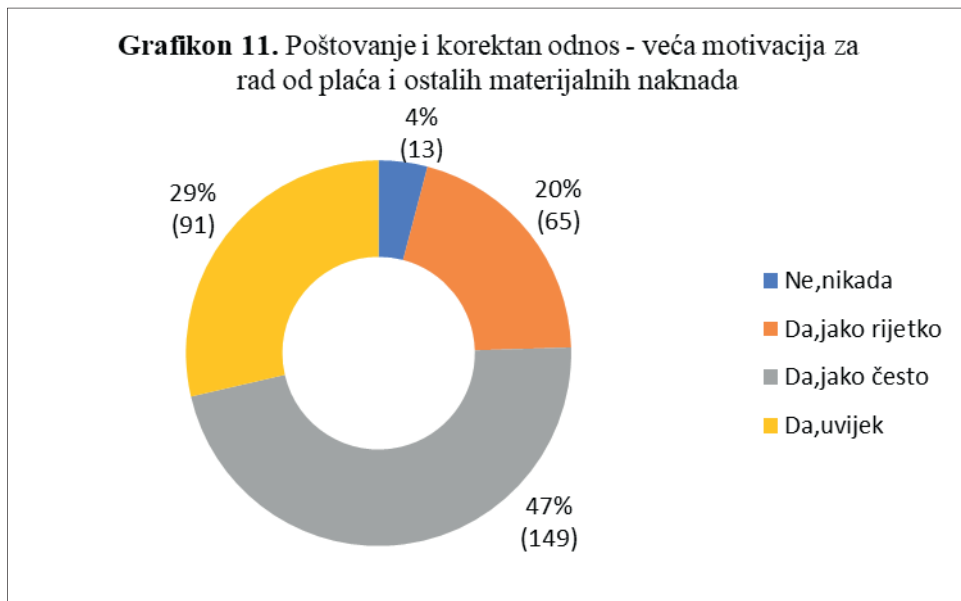


Izvor: izračun autora

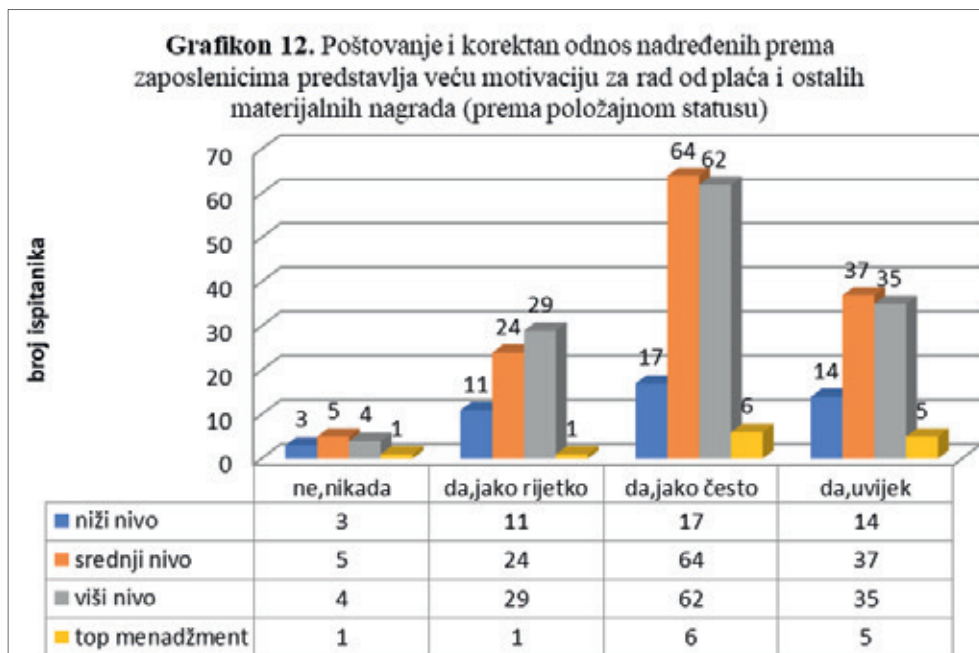
Na prethodnim grafikonima može se ustanoviti da srednja razina (47%) i top menadžeri (69%) u najvećem broju misle kako se „jako često“ unošenjem u rad više

raznolikih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja može postići veći učinak kod zaposlenika od plaća i ostalih materijalnih nagrada.

U nastavku slijede grafikoni koji pokazuju koliko je zaposlenicima veća motivacija za rad poštovanjem i korektan odnos od plaće i ostalih materijalnih nagrada.



Izvor: izračun autora



Izvor: izračun autora

Iz grafikona je vidljivo kako je „jako često“ poštovanje i korektan odnos nadređenih prema zaposlenima važnije od plaća i ostalih materijalnih nagrada (u opsegu od 38 do 49% u svim nivoima) (nižem, srednjem, višem, top menadžmentu).

## REZULTATI I RASPRAVA

Anketni upitnik je poslan ispitanicima putem elektroničke pošte (e-mail), zajedno sa popratnim pismom u kojem su ukratko pojašnjeni ciljevi, kao i svrha provođenja ankete. Ispitanicima se jamči anonimnost, te da njihov identitet ili izneseni stavovi neće biti dostupni sudu pojedinaca ili javnosti.

Istraživanje je pokazalo da većina ispitanika (njih 88%) smatra da je u njihovoj organizaciji potrebno donijeti posebne programe stimulacije. Zanimljivo je kako su svi ispitanici iz grupe „top menadžer“ odgovorili potvrdno. Većina ispitanika je također odgovorila da su im usavršavanje i razvoj karijere važniji od plaće i ostalih materijalnih nagrada. No, to ovisi o položajnom statusu ispitanika. Vidljiva je velika razlika u mišljenjima između grupa, koje su određene prema statusu, kada je u pitanju usavršavanje i razvoj karijere kao važniji čimbenik od plaće i ostalih materijalnih nagrada. U grupi niže razine, za razliku od ostalih grupa, mali broj ispitanika, njih 27%, smatra kako usavršavanje i razvoj karijere mogu biti važnije od plaća i drugih materijalnih nagrada. Vidljiv je i najniži postotak (4-13%) prema mišljenju svih grupa kada je u pitanju stav kako je usavršavanje i razvoj karijere „uvijek“ važnije od plaće i ostalih materijalnih nagrada (nisu uzeti u obzir odgovori top menadžera). Pored toga, prema mišljenju srednje, više razine, uključujući i top menadžere, učešće zaposlenika u odlučivanju i rješavanju problema „jako često“ je bitnije od plaća i ostalih materijalnih nagrada (od 34 do 42%). Kada su ispitanici upitani o tome je li im položajni status u organizaciji važniji od plaće i ostalih materijalnih nagrada, najveći postotak odnosi se na odgovore ispitanika niže razine (50%) prema kojima položajni status „nikada nije važniji od plaće“, za razliku od stavova srednje i više razine (25 -28%) da je „jako često“ položajni status važniji od plaće i drugih materijalnih nagrada. Većini ispitanika važno je unosenje u rad više raznolikih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije kojima se postiže veći učinak od plaća i ostalih materijalnih nagrada (srednja razina - 47% i top menadžeri - 69%). Na kraju je svim ispitanicima jako važno poštovanje i korektan odnos nadređenih prema zaposlenicima (u rasponu od 38 do 49% u svim razinama) (nižoj, srednjoj, višoj, top menadžmentu).

Postavljena Hipoteza 1 glasila je:

Nematerijalne strategije motiviranja zaposlenicima u tijelima državne uprave te lokalnoj i regionalnoj (područnoj) samoupravi važnije su od plaća i ostalih materijalnih nagrada.

Navedena Hipoteza 1 je potvrđena temeljem rezultata istraživanja i provedenih analiza, kako slijedi:

Na osnovu prikazanih, analiziranih i obrazloženih podataka može se zaključiti kako su nematerijalne strategije motiviranja zaposlenicima često važnije od plaća i ostalih materijalnih nagrada. Do takvog zaključka se došlo analiziranjem odgovora ispitanika prema položajnom statusu. Promatrajući položajni status, u opsegu ocjena od 1 do 4, prosječne ocjene nematerijalnih strategija motiviranja kreću se od 1,97 do 3,01. Pored usavršavanja i razvoja karijere (prosječno pozitivno odstupanje  $\bar{d}=0,12$ ),



od plaće i ostalih materijalnih nagrada bitniji su: participacija zaposlenika u odlučivanju i rješavanju problema (prosječno pozitivno odstupanje  $\delta=0,09$ ), unošenje u rad više raznolikih zadataka, odgovornosti i autonomije (prosječno pozitivno odstupanje  $\delta=0,23$ ), kao i poštovanje i korektan odnos nadređenih prema zaposlenima (prosječno pozitivno odstupanje  $\delta=0,08$ ).

## ZAKLJUČAK

Ljudski kapital je najvrjedniji resurs u organizacijama. On može osigurati konkurentnu prednost poduzeća u uvjetima suvremenog poslovanja. Menadžmentu su na raspolaganju mnogobrojne motivacijske strategije, materijalne i nematerijalne. Bitno je istražiti koje su motivacijske strategije najbolje, odnosno koje donose najveći doprinos poslovanju. Rezultati istraživanja koji su prikazani u ovom radu pokazuju koliko je zaposlenicima važno nematerijalno nagrađivanje u odnosu na plaću i ostale materijalne nagrade. Kako bi se dokazalo sve što je teorijski navedeno u ovom radu, pristupilo se istraživanju zaposlenih osoba putem ankete. Istraživana je važnost nematerijalnih strategija motiviranja zaposlenih u odnosu na plaće i ostale materijalne nagrade. Dobiveni rezultati istraživanja umjereno potvrđuju teorijske postavke. Stoga je hipoteza postavljena na početku ovog istraživanja, a to je da nematerijalne strategije motiviranja zaposlenicima u državnoj službi te lokalnoj i područnoj samoupravi važnije su od plaća i ostalih materijalnih nagrada, prihvaćena jer su ispitanici uglavnom davali odgovore u gornjoj ljestvici mjerenja. Važno je naglasiti da odgovori ispitanika u anketi samo pokazuju percepciju zaposlenika o važnosti korištenja pojedine nematerijalne strategije motiviranja. Ograničenje ove studije bilo je raspoloživo vrijeme za ispunjavanje upitnika. Budući da se radilo o online upitniku, pristup mu je bio vremenski ograničen. Rezultat je bio da ga neki od sudionika nisu mogli dovršiti u navedenom roku. Naposljetku, veličina i reprezentativnost uzorka problem su kojim se treba pozabaviti. Uz ograničenja studije, mora se istaknuti važnost provođenja daljnjih istraživanja kako bi se dobili valjaniji rezultati korištenjem većeg uzorka. Također, bilo bi zanimljivo istražiti koliko su zaposlenicima bitne materijalne strategije nagrađivanja.

## LITERATURA

- Adams, J. S. (1963). Towards An Understanding of Inequality. *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology*, 422-436.
- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 142-175.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, 503-930.
- Beck, C. R. (2003). *Motivacija*. Zagreb: Slap, 4-5.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice, a social psychological perspective*. New Haven: Yale University Press.
- Grubić-Nešić, L. (2005). *Razvoj ljudskih resursa*. Novi Sad: AB Print, 7-82.
- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees*. Harvard Business Review, 46 (1), 53-62.
- Kovačić, M. (2006). Humani resursi. *Mjesečnik poslovni savjetnik, Centar za management i*

- savjetovanje, Zagreb, broj 20-21, 267.*
- Leventhal, G. S. (1976). *The distribution of rewards and resources in groups and organizations. U: L. Berkowitz i W. Walster (Ur.), Advances in experimental social psychology, 9.* New York: Academic Press. 91– 131. .
- Martić, B. (2016). *Menadžerski izazovi u funkciji motivacije zaposlenika i poslovne uspješnosti organizacije [Neobjavljena doktorska disertacija].* . Osijeku: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*, 370-396.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The Achievement Motive.* New York: Appleton Century Crofts.
- Miner, J. (1982). The Uncertain Future of Leadership Concept: Revision and Clarification. *Journal of Applied Behavioral Science, 293-307.*
- Navarro, J., Yepes, M., Ayala, C. Y., & D., Q. S. (2011). *Journal of Work and Organizational Psychology (Revista de Psicología del Trabajo i de las Organizaciones).* 27(3), 179.
- Petar, S., & Vrhovski, I. (2004). *Ljudska strana upravljanja ljudima: održavanje grupe,* . Zagreb: Tisak Kratis d.o.o., 36-207.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance.* Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Požega, Ž., & Crnković, B. (2010). Analiza utjecaja troškova zaposlenika na poslovne rezultate poduzeća, . *Ekonomski vjesnik, broj 1, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.*
- Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment teorija i praksa.* Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 15(2)*, 212-240.
- Wright, P. M. (1992). An examination of the relationships among monetary incentives, goal level, goal commitment, and performance. *Journal of Management, 18*, 677–693.

---

## THE INFLUENCE OF INTANGIBLE MOTIVATION STRATEGIES ON THE SUCCESS OF BUSINESS IN THE ORGANIZATION

**Anita Kulaš Miroslavljević**

Assistant professor University Slavonski Brod, Slavonski Brod; akmirosavljevic@unis.hr; ORCID ID: 0000-0001-9177-0817

**Branka Martić**

PhD, Internal audit, Brodsko-posavska županija, Slavonski Brod; branka.martic2@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-2909-259X

**Vesna Novaković**

Assistant professor, Pan-European University "APEIRON" Banja Luka, BiH; vesna.p.novakovic@apeiron-edu.eu;  
ORCID ID: 0000-0002-9495-7940

**Summary:** *Employee motivation is the basis of interest in modern human resources management. By building a quality motivational system, the organization is helped to*

*increase its competitive ability, as well as organizational value. Previous motivational techniques, strategies and systems have become insufficient and inflexible to meet the criteria of today's employees. Therefore, it is necessary to introduce new motivational techniques and systems in order to achieve high motivation, employee satisfaction and successful business operations of the organization. Many organizations have realized that in addition to material compensations, employees today expect non-material compensations as well. With them, the organization achieves the satisfaction of the "higher order" needs of its employees (the need to confirm expertise, ability and a job well done, the need for personal and professional development, the need for self-esteem, the need to achieve a certain status, and other needs related to the employee's position). Therefore, the research goal of this paper is based on finding a solution related to the problem of how and in what way to help management motivate employees with intangible motivation strategies. In the scientific research for the purposes of this paper, scientific research methods will be used, in order to ensure the most reliable, high-quality and concrete knowledge and conclusions about the proposed topic. Various logical and technical methods will be used for the analysis of individual elements and the mutual influence of individual elements, from descriptive, analytical-synthetic, inductive-deductive and compilation methods to statistical and mathematical methods, the use of which will depend on the goals set in the work itself. The research will use: the survey method, methods of systematic analysis, descriptive, and some of the methods that, with certain adjustments, will also be applied in the final considerations. The survey showed that the majority of respondents believe that special stimulation programs should be introduced in their organization. Most respondents also answered that training and career development are more important to them than salary and other material rewards. However, it depends on the positional status of the respondent. According to middle, higher level and top managers, employee participation in decision making and problem solving is very often more important than salaries and other material rewards. For middle- and higher-level respondents, positional status is more important than salary and other material rewards, while for half of the lower-level respondents, it is not important at all. In addition, for the majority of respondents, it is important to introduce more diverse tasks and skills, responsibility and autonomy into the work, which achieve a greater effect than salaries and other material rewards. And finally, respect and correct attitude of superiors towards employees is very important to all respondents, regardless of their position status. Therefore, the obtained research results moderately confirm the theoretical assumptions. Therefore, the hypothesis: Intangible strategies for motivating employees in the civil service and local and regional self-government are more important than salaries and other material rewards, was accepted because the respondents mostly gave answers in the upper measurement scale.*

**Key words:** *motivation, motivating strategies, intangible motivating strategies*

**Jel classification:** *D23, H83, J24, O15*

