

Prethodno priopćenje

POVEZANOST MOTIVACIJE I SUSTAVA NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA S USPJEŠNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

Josipa Tafra, struč. spec. oec., Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje Nikola Šubić Zrinski, Selska cesta 119, 10110 Zagreb, Hrvatska
Telefon: +385 1 3647 099, fax+385 1 4002 302, e-mail: josipa.tafra@zrinski.org

Petra Graovac, struč. spec. ing. comp., Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje Nikola Šubić Zrinski, Selska cesta 119, 10110 Zagreb, Hrvatska
Telefon: +385 1 3647 099, fax+385 1 4002 302, e-mail: petra.graovac@zrinski.org

dr. sc. Gabrijele Budimir Šoško, pred., Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje Nikola Šubić Zrinski, Selska cesta 119, 10110 Zagreb, Hrvatska
Telefon: +385 1 3647 099, fax+385 1 4002 302
E-mail: gabrijela.budimir.sosko@zrinski.org

SAŽETAK

Učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima jedan je od ključnih čimbenika uspjeha svakog poduzeća. Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva poduzeća. U radu je stavljen naglasak upravo na element motivacije. Motivacija kao bitan okidač koji usmjerava, održava i izaziva zaposlenike u svrhu poželjnog i općeprihvatljivog ponašanja unutar poduzeća. Naime, pravilna selekcija i motivacija zaposlenika predstavlja konkurentsku prednost uspješnih poduzeća. Utvrđeno je postojanje pozitivne korelacije između motivacije zaposlenika, sustava nagrađivanja i uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima. Korišteni su sekundarni podaci uz metode apstrakcije, analize te metoda komparacije, unutar okvira Maslowljeve teorije hijerarhije potreba, Herzbergove teorije motivacije, McClellandove motivacijske teorije potreba te Vroomove teorije očekivanja. Budući da je utvrđeno postojanje nedovoljne svijesti o problemu istraživanja unutar malih i srednjih poduzeća, cilj rada usmjeren je prema ukazivanju važnosti motivacije i sustava nagrađivanja unutar poduzeća kao značajnog čimbenika koji utječe na uspješnost upravljanja ljudskim potencijalima i pozicioniranju poduzeća s posebnim naglaskom na mala i srednja poduzeća.

Ključne riječi: motivacija; nagrađivanje; teorija; upravljanje ljudskim resursima; zaposlenici

1. UVOD

Upravljanje ljudskim potencijalima odnosi se na proces u kojem je glavni fokus postavljen na uspješnost poslovanja poduzeća u kojem glavnu ulogu imaju zadovoljni zaposlenici koje je s druge strane potrebno adekvatno motivirati.

Postojeće motivacijske tehnike i strategije s vremenom postaju nedostatne te se stvorila potreba za uvođenje novih ili razvoj postojećih, a sve s ciljem postizanja visokog stupnja motiviranosti zaposlenika, a time i uspješnijeg poslovanja. Glavni utjecaj na zaposlenike definitivno imaju menadžeri te je logično da unutar njihove domene leži i izbor odgovarajuće motivacijske tehnike. Može se reći da prevladavaju tri teorije motivacije:

- Teorija potreba koja je poznata kao Maslowljeva hijerarhija potreba
- Teorija vanjskih poticaja i očekivanja (Vroomova teorija očekivanja)
- Teorija vrijednosti (McClellandova teorija) (Certo, 2008).

Teorija potreba zaustavlja se na davanju objašnjenja o tome zašto ljudi reagiraju na neke određene stvari, ali nije objašnjen način na koje se te potrebe mogu zadovoljiti, odnosno koji su koraci koje je potrebno poduzeti kako bi se potrebe zadovoljile (Marušić, 2006.).

Vroomova teorija očekivanja smatra kako okruženje znatno utječe na ponašanje zaposlenika (pojedinaca) odnosno na uspješno odrađivanje svih ciljeva, pri čemu se s aspekta pojedinca pažnja najprije usmjerava na određivanje glavnog cilja, a zatim na podciljeve za koje se određuje vrijednost i instrumentalnost, odnosno utvrđuje se jesu li ciljevi i izvedbe ostvarivi ili nisu.

Teorija vrijednosti sadrži tri tipa potreba:

- potreba za postignućem
- potreba za moći
- potreba za povezanošću.

Smatra se da se prva potreba odnosi na potrebu za uspješnošću, a pojedinci koji je imaju izrazito se boje neuspjeha. Druga će potreba biti zadovoljena kada pojedinci imaju potpunu kontrolu ili utjecaj na druge pojedince ili stvari dok kod treće potrebe čeznu za povezanošću, ljubavlju i pažnjom (Certo, 2008).

Određena motiviranost može se postići i sustavom nagrađivanja koji obuhvaća financijsku i nefinancijsku kompenzaciju. Nagrada zaposleniku znači motivacija za daljnji rad, kao i zahvalnost za sav uloženi rad i trud. Važno je naglasiti da sustavi nagrađivanja moraju biti dobro organizirani kako bi se mogli pratiti zadani ciljevi koji se uspoređuju s izvršenim zadacima. Financijska kompenzacija obuhvaća nagrađivanje financijskim sredstvima te se pokazuje u obliku plaća, raznih bonusa i poticaja, određenih naknada, stipendija, školarina, menadžerskih pogodnosti, korištenja slobodnih dana, plaćenih različitih osiguranja, isplate božićnica ili

uskrsnica, dok kod nefinancijske kompenzacije uključujemo suradnike, status, radne uvjete, prehranu, rad od kuće te politiku poduzeća.

2. METODOLOGIJA, CILJEVI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Za potrebe prikupljanja opisnih i uzročnih istraživanja prikladno je koristiti tehniku anketiranja.

Anketom se smatra metoda ispitivanja podataka uz pomoć postavljanja otvorenih i zatvorenih ciljanih pitanja. Unaprijed osmišljena ciljanih pitanja čine anketni upitnik koji ispitanici ispunjavaju zasebno. Sva pitanja konstruirana su istim redoslijedom što omogućava lakše prikupljanje i analiziranje podataka velikog broja anketiranih (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić, 2014).

Postavljena je sljedeća hipoteza:

H1 Postoji pozitivna korelacija između motivacije zaposlenika, sustava nagrađivanja i uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima.

U ovom istraživanju odabran je upravo način prikupljanja podataka anketom, čime je postignuto da ispitanici anonimno izjasne svoje stavove o motivaciji i sustavu nagrađivanja unutar njihovog poduzeća, a sve to bez prisustva treće osobe koja bi izravno ili neizravno utjecala na njihove odgovore.

Anketni upitnik konstruiran je većinskim dijelom pitanjima zatvorenog tipa koja ispitanicima nude moguće odgovore u sklopu samog upitnika. Anketni upitnik sadrži Likertovu petostupanjsku numeričku ljestvicu.

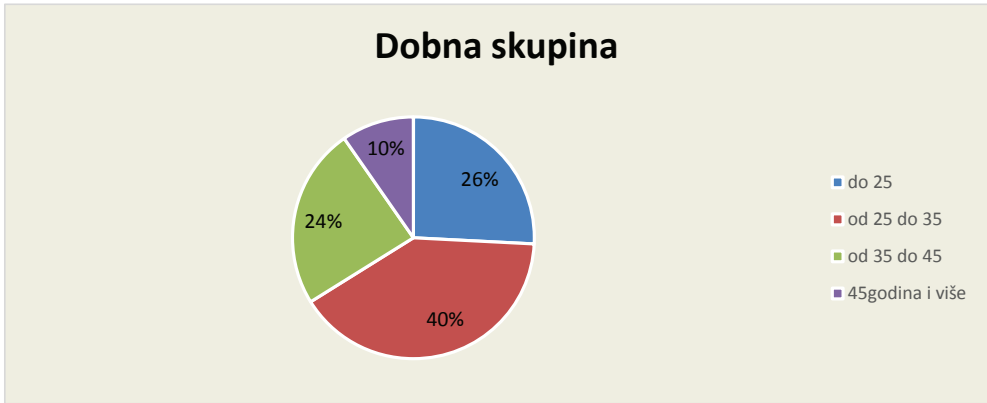
Primarni cilj istraživanja bio je istražiti i utvrditi korelaciju između motivacije zaposlenika i sustava nagrađivanja unutar malih i srednjih poduzeća te preslikavanje na područje upravljanja ljudskim potencijalima. S obzirom na postavljene ciljeve ankete, pažnja je usmjerena na motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika unutar određenog poduzeća.

Motiviranost i sustav nagrađivanja zaposlenika glavni je pokretač zadovoljnih i uređenih međuljudskih odnosa unutar nekog poduzeća. Uzimanjem u obzir stanje međuljudskih odnosa i motiviranost zaposlenika smanjuju se potrebni resursi za upravljanje ljudskim potencijalima. Ako unutar organizacije postoji sustav nagrađivanja i vrednovanja rada zaposlenika, postiže se izravna motiviranost zaposlenika bez upotrebe dodatnih resursa.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Anketni upitnik obuhvatio je 62 ispitanika na području grada Zagreba, od koji je 48 žena te 14 pripadnika muškog spola.

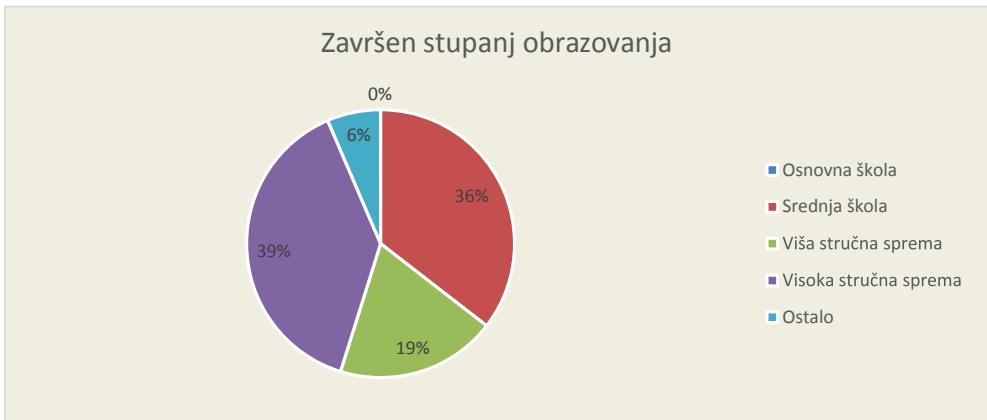
Grafikon 1. Dobna skupina ispitanika



Izvor: vlastita izrada autora

Iz grafičkog prikaza može se iščitati kako većinski dio ispitanika pripada dobnoj skupini od 25 do 35 godina. Najviše ispitanica ženske populacije pripada navedenoj dobnoj skupini, dok pripadnika muške populacije najviše ima u dobnoj skupini od 35 do 45 godina (ukupno 5).

Grafikon 2. Završen stupanj obrazovanja

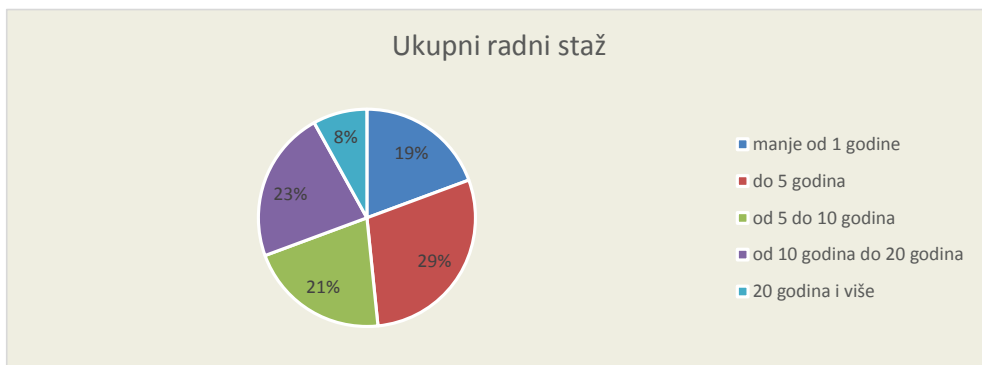


Izvor: vlastita izrada autora

Iz prethodnog grafikona (Grafikon 2.) vidljivo je da je najveći broj ispitanika završio visoku stručnu sprema (38,7 %), dok se na zadnjem mjestu nalaze doktori znanosti i magistri znanosti, svega 6,5 %. Detaljnijom analizom pokazano je da ispitanici u dobi do 25 godina imaju završeno srednjoškolsko obrazovanje (11 ispitanika),

a najveći broj ispitanika sa završenom visokom stručnom spremom odnosi se na ispitanike zastupljene u dobnoj skupini od 25 do 35 godina. Visoka stručna sprema najzastupljenija je kod žena u postotku od 43,75, dok je kod muškaraca najzastupljenija viša stručna sprema (28,57 %).

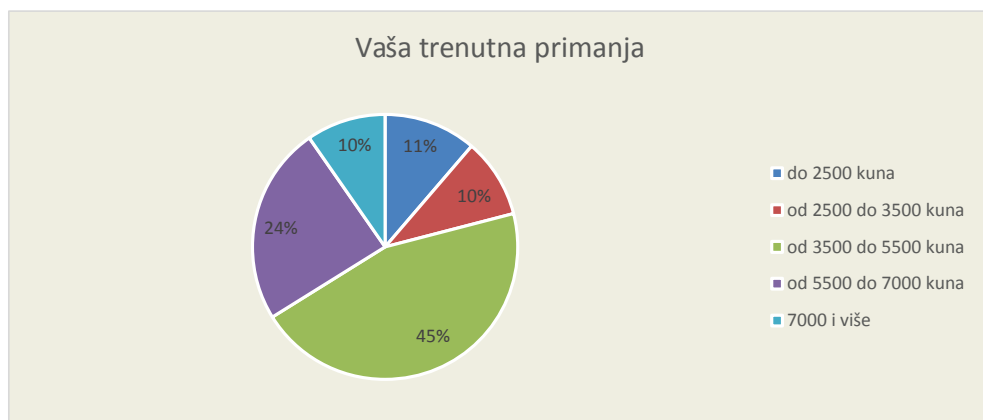
Grafikon 3. Radni staž



Izvor: vlastita izrada autora

S obzirom na moguću povezanost radnog staža s motivacijom zaposlenika, istražena je duljina radnoga staža ispitanika. Analizom prikupljenih podataka došlo se do rezultata da ispitanici imaju najviše do 5 godina radnog staža (ukupno njih 18), slijedi ih 14 ispitanika s radnim stažom od 10 do 20 godina, dok od 5 do 10 godina radnog staža ima 13 ispitanika. S obzirom na dobnu skupinu ispitanika, očekivano, najmanje zastupljeni bili su ispitanici s radnim stažom u kategoriji „od 20 godina i više“, njih samo 5. S obzirom na to da je pitanje postavljeno zatvorenog tipa, nije bilo moguće dobiti preciznije statističke podatke.

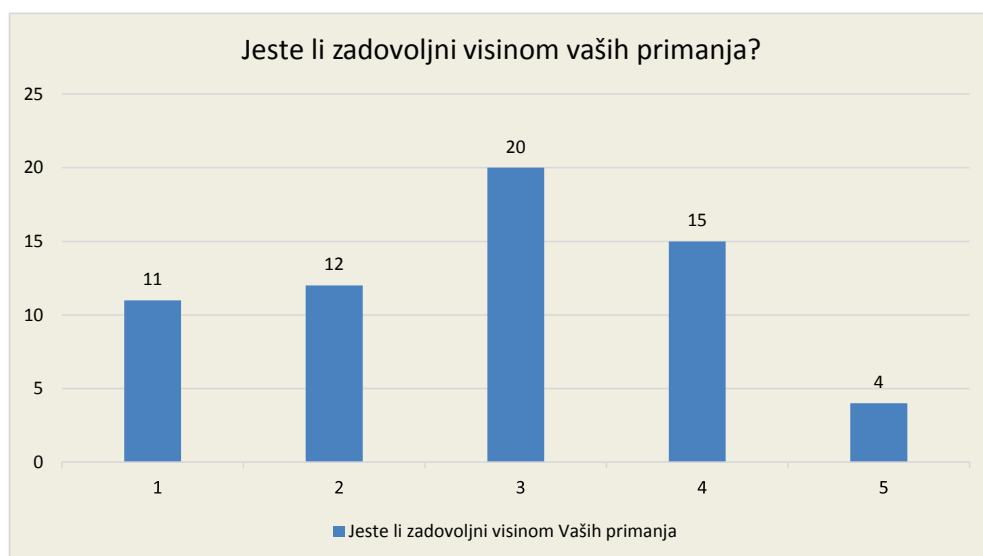
Grafikon 4. Visina trenutnih primanja po razredima



Izvor: vlastita izrada autora

Iz prikaza visine trenutnih pitanja vidljivo je da najviše ispitanika ima plaću manju od prosječne plaće u Republici Hrvatskoj, čak 67 % ispitanika.

Grafikon 5.

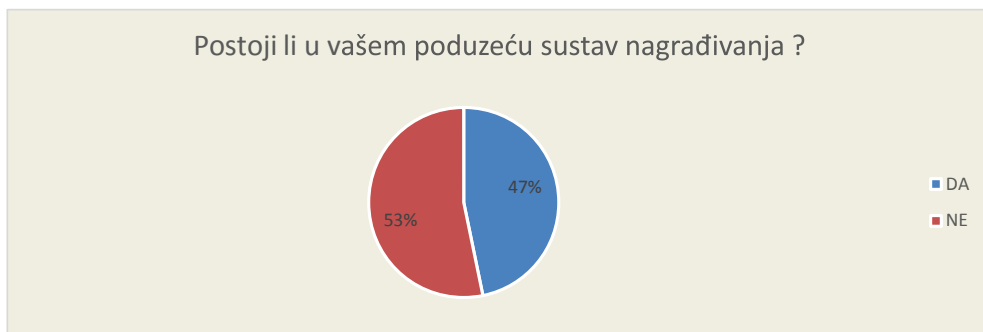


Izvor: vlastita izrada autora

Na pitanje o zadovoljstvu svojih primanja, ispitanicima je bila ponuđena peterostupanjska Likertova skala od 1 (u potpunosti nezadovoljni) do 5 (u potpunosti

zadovoljni). Iz prethodnog grafikona (Grafikon 5) vidljivo je da su ispitanici najčešće odabrali odgovor 3 („Niti sam zadovoljan, niti nezadovoljan“). Izuzme li se 20 ispitanika koji su odabrali ocjenu 3, 23 ispitanika navode da nisu zadovoljna visinom primanja, dok je samo njih 19 zadovoljno.

Grafikon 6. Postojanje sustava nagrađivanja



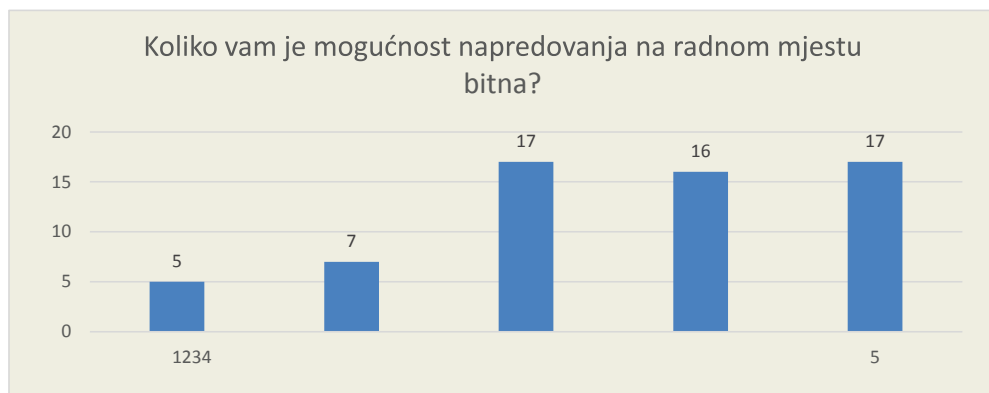
Izvor: vlastita izrada autora

Pripadnice ženskog spola (27 ispitanica) navode kako u njihovom poduzeću ne postoji sustav nagrađivanja, dok je 21 ispitanica navela da postoji.

Jedno od pitanja otvorenog tipa bilo je „Što vam daje motivaciju za rad?“. Najzastupljeniji odgovor (osamnaest ispitanika) koji su ispitanici dali odnosio se na međuljudske odnose unutar njihove kompanije. Sljedeći po zastupljenosti je odgovor koji se odnosi na novac kao bitan čimbenik motivacije, za koji se odlučilo dvanaest ispitanika. Od svih ispitanika, njih sedam izjasnilo se za najveću motivaciju u vidu dobivanja pohvale od suradnika ili nadređene osobe, dok je također sedam ispitanika navelo napredovanje i bonuse kao motivaciju za rad. Najmanje odgovora zauzela je ljubav prema poslu koji ispitanici obavljaju. Neki od odgovora koji nisu ušli u gornju analizu su: klijenti, učenici, obitelj, poštivanje ugovora o radu, vlastiti ciljevi, život, mogućnost pogreške i ispravljanja .

Podatak o zadovoljstvu trenutnim poslom ispitanika dobiven je otvorenim pitanjem „Biste li ostali u poduzeću u kojem trenutno radite?“. Iz navedenog pitanja dobiveni su rezultati da je 35 ispitanika zadovoljno svojim radnim mjestom te da bi htjeli ostati na radnom mjestu i obavljati dosadašnje dužnosti. Značajno manji broj ispitanika (13) naveo je da je nezadovoljan svojim radnim mjestom i da bi, ako im se ukaže nova poslovna prilika, napustili svoje trenutačno radno mjesto. Preostalih 14 ispitanika ne zna bi li ostali na radnom mjestu, a razloge koje navode za promjenu su: međuljudski odnosi, mijenjanje okruženja, napredovanje, dosljednost nadređenog i radni uvjeti.

Grafikon 7. mogućnost napredovanja na radnom mjestu

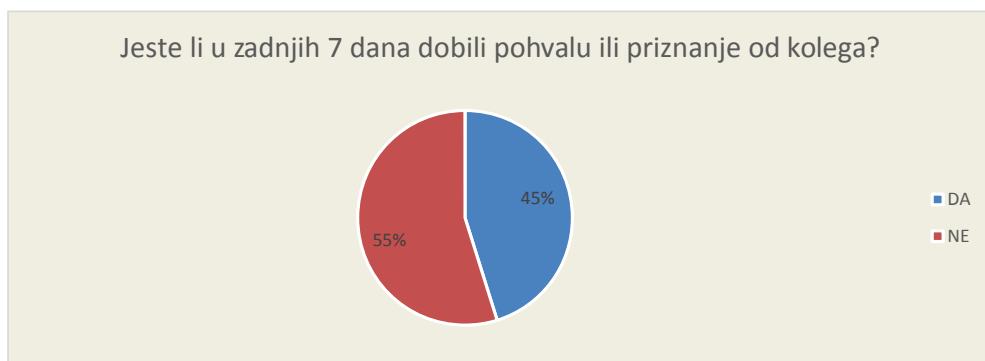


Izvor: vlastita izrada autora

Iako su očekivanja bila da je svakom zaposleniku bitna mogućnost napredovanja na radnom mjestu, 5 ispitanika navelo je da im mogućnost napredovanja uopće nije primarna. Izuzmu li se odgovori neodlučnih ispitanika (17), dolazi se do podatka da 26 % ispitanika ne smatra napredovanje na poslu bitnim, odnosno njih 74 % smatra napredovanje bitnim čimbenikom motivacije za rad.

Na pitanje „Obavljate li posao u kojem ste najbolji?“, 67,7 % ispitanika odgovorilo je potvrdnim odgovorom, dok je 20 % ispitanika navelo da ne obavljaju posao u kojem su najbolji. Prema dostupnim podacima dobiven je rezultat da je odgovor „NE“ odabralo 15 ispitanica, a tek 5 ispitanika. Ispitanici su u jednakom broju odgovorili da ih činjenica da rade posao u kojem su najbolji ujedno i motivira.

Grafikon 8. Pohvala i priznanje



Izvor: vlastita izrada autora

Grafikon 8. prikazuje da je veoma mali postotak ispitanika u zadnjih 7 dana dobio pohvalu od kolega, preciznije samo 28 ispitanika.

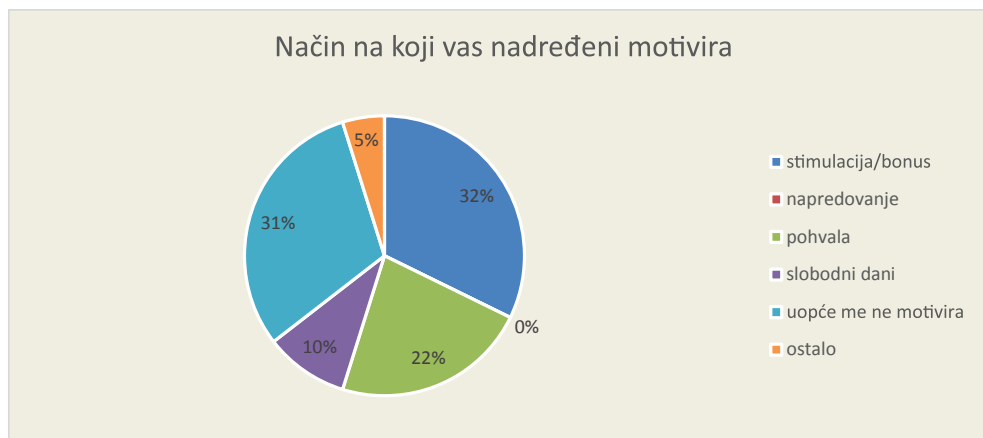
S obzirom na vrlo poražavajuću činjenicu da 45,2 % nije dobilo pohvalu, ispitanicima je postavljeno pitanje o tome koliko često dobiju pohvalu. Udio ispitanika koji nikada nisu dobili pohvalu za obavljen posao je 11,29 %, rijetku pohvalu dobilo je ukupno 25,8 % ispitanika, dok je naviše odgovora bilo u kategoriji 3 („dosta rijetko“) (25 ispitanika). Ukupno 14 ispitanika pohvalu dobiju vrlo često.

Unutar svakog poduzeća potrebna je osoba koja će motivirati zaposlenike. Podatak o tome dobiven je anketnim pitanjem „Postoji li u vašem poduzeću osoba koja motivira i ohrabruje razvoj zaposlenika?“. Dobiveni su rezultati u kojima 37 ispitanika negira postojanje „motivatora“ unutar poduzeća, dok 25 ispitanika potvrđuje postojanje.

Uzme li se činjenica iz prethodnih analiziranih podataka u kojima su ispitanici naveli da je najveća motivacija odnos zaposlenika unutar poduzeća, 15 ispitanika ocijenilo je odnos nadređenog „izrazito loš“ i „loš“, 12 ispitanika nadređene je ocijenila prosječnom ocjenom, dok je 35 ispitanika procijenilo da je odnos nadređenih prema zaposlenicima „vrlo dobar“ i „odličan“.

S obzirom na to da je za motiviranost zaposlenika značajna kvaliteta međuljudskih odnosa, ovim odgovorom potvrdila su se sva prethodno analizirana pitanja samim time što je 56 % ispitanika ocijenilo odnose ocjenom 4 („vrlo dobar“) i 5 („odličan“).

Grafikon 9. Način motivacije nadređenog



Izvor: vlastita izrada autora

Prema rezultatima provedenog istraživanja, može se zaključiti da su najučestaliji načini motiviranja zaposlenika od nadređene osobe – stimulacije, odnosno bonusi te pohvala. Značajan broj ispitanika (19) izrazio je da nije motiviran od nadređene osobe, a pojedini nadređeni svoje zaposlenike nagrađuju slobodnim danom (6).

Ispitanici su u prethodnim pitanjima dali odgovore da su donekle zadovoljni visinom primanja te je 35 ispitanika istaknulo da bi ostali na trenutnom radom mjestu. Dobiveni odgovor na anketno pitanje o visini plaće u drugim poduzećima pokazao je da je 68,3 % ispitanika manje plaćeno u odnosu na zaposlenike u drugim poduzećima.

S obzirom na prethodni odgovor i visinu primanja zaposlenika drugih poduzeća, ovim anketnim pitanjem demantirano je da je visina primanja ključni motivacijski čimbenik zaposlenika. Ukupno 40 ispitanika navodi da su zadovoljni svojim radnim mjestom, 7 ispitanika navodi da nije ni sretno ni nesretno, dok 15 ispitanika nije zadovoljno trenutačnim poslom koji obavljaju.

4. ZAKLJUČAK

Suvremenim načinom poslovanja kadrovi su postali najvažniji segment poslovanja i postizanja konkurentske prednosti.

S obzirom na postojanje mnogo teorija motivacije i sustava nagrađivanja, na menadžere se stavlja poseban pritisak, ujedno i veliki zadatak prepoznavanja i razlikovanja stupnja motiviranosti svakog pojedinog zaposlenika. Motivacija zaposlenika jedna je od ključnih komponenti upravljanja i razvijanja ljudskih potencijala te dodavanje vrijednosti poduzeću. Motivacija zaposlenika određena je mnogobrojnim čimbenicima, a prvenstveno politikom nagrađivanja unutar poduzeća, međuljudskim odnosima, zadovoljavanjem materijalnih potreba, odnosom nadređenih, primljenim povlasticama, prikladnim radnim vremenom, samostalnošću u donošenja odluka, mogućnostima napredovanja i drugim.

Svaki zaposlenik unutar poduzeća ima različite motivacijske čimbenike, a zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima je informiranost o motivacijskim čimbenicima svakog pojedinog zaposlenika u svrhu maksimiziranja zadovoljstva zaposlenika, a time i davanja doprinosa uspješnijem poslovanju.

Temeljem rezultata provedenog istraživanja može se zaključiti da najzastupljeniji čimbenik motivacije i zadovoljstva zaposlenika nije visina primanja, nego kvalitetni međuljudski odnosi unutar poduzeća.

Pojedini ispitanici motivirani su isključivo dodatnim pogodnostima i to je jedini razlog zadržavanja radnog mjesta u navedenom poduzeću, drugi su pak motivirani jer su odani i strastveni prema svome poslu te im je dovoljna nagrada pohvala za dobro obavljen posao od nadređenih osoba.

Nesumnjivo je da postoji povezanost zadovoljstva i motivacije, analizom rezultata dobivenih provedenom anketom zaključeno je kako nematerijalne strategije ljudskih potencijala imaju veću prednost ispred materijalnih strategija. Temeljem do sada iznesenog, može se konstatirati da je potvrđena hipoteza o postojanju pozitivne korelacije između motivacije zaposlenika, sustava nagrađivanja i uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima.

Zaključno treba reći da funkcija upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću

treba biti svjesna činjenice da se uvođenjem inovativnih sustava materijalnog nagrađivanja, nematerijalnih povlastica, poput kliznog radnog vremena te participiranja zaposlenika u donošenju važnih odluka, povećava stupanj motivacije i zadovoljstva zaposlenika, kao i da su dobra radna atmosfera i motivirani zaposlenici nezanemariv čimbenik u postizanju veće konkurentske prednosti i boljeg upravljanja radnom uspješnošću.

CONNECTION OF MOTIVATION AND EMPLOYEE REWARDING SYSTEM WITH SUCCESSFUL PERFORMANCE OF HUMAN RESOURCES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Josipa Tafra, struč. spec. oec., University College of Economics, Entrepreneurship and Management Nikola Subic Zrinski, Selska cesta 119, 10110 Zagreb, Croatia
Telephone: +385 1 3647 099, fax+385 1 4002 302, e-mail: josipa.tafra@zrinski.org

Petra Graovac, struč. spec. ing. comp., University College of Economics, Entrepreneurship and Management Nikola Subic Zrinski, Selska cesta 119, 10110 Zagreb, Croatia
Telephone: +385 1 3647 099, fax+385 1 4002 302, e-mail: petra.graovac@zrinski.org

dr. sc. Gabrijela Budimir Šoško, lecturer, University College of Economics, Entrepreneurship and Management Nikola Subic Zrinski, Selska cesta 119, 10110 Zagreb, Croatia
Telephone: +385 1 3647 099, fax+385 1 4002 302
E-mail: gabrijela.budimir.sosko@zrinski.org

ABSTRACT

Effective human resources management is one of the key success factors of each company. Human resources management includes a series of interconnected activities and task management aimed at ensuring an adequate number and structure of employees, their knowledge, skills, interests, motivations and behaviors needed to achieve current, developmental and strategic business objectives. Emphasis of this paper is put on the element of motivation which is an important trigger that directs, maintains and challenges employees for the purpose of desired and acceptable behavior within the company. The correct selection and motivation of employees represents competitive advantage of successful companies. A positive correlation was found between employee motivation, reward system and the performance of human resource management in small and medium-sized enterprises. Secondary data was used as well as method of abstraction, analysis and comparison, within the framework of Maslow's hierarchy of needs, Herzberger's theory of motivation, McClelland's motivational needs theory and Vroom's expectancy theory. Since the existence of insufficient awareness of research problem within small and medium-sized enterprises was established, the goal of this paper is directed toward pointing out the importance of motivation and reward system within the company as a significant factor that affects the performance of human resources management and positioning of companies with particular emphasis on small and medium-sized enterprises.

Keywords: motivation; reward; theory; human resources management; employees

LITERATURA

1. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N. (2014). *Priručnik za metodologiju istraživanja u društvenim djelatnostima: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*. Zagreb: M.E.P.
2. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco
3. Certo, S. C. i Certo, S. T. (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate