

Materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika kao oblik motivacije

Material and non-material rewarding of employees as a form of motivation

¹Danijela Mioković Kapetinić, ²Nikolina Pleša Puljić

^{1,2}Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78,33 000 Virovitica

e-mail: ¹danijela.miokovic@vuv.hr, ²nikolina.plesa.puljic@vuv.hr

Sažetak: *Motiviran radnik pridonosi poslu, uviđa pogreške, prostor za napredovanje pa čak i sudjeluje u poboljšanju proizvoda ili usluga. Da bi svako poduzeće imalo takvog radnika potrebno je definirati sustav nagrađivanja i organizacijske ciljeve čiji je preduvjet poznavanje načina motivacije zaposlenika, kao i posjedovanje znanja i vještina u vođenju. Jedan od najčešće korištenih oblika motivacije zaposlenika je novac, no postoje i drugi nematerijalni oblici nagrađivanja koji pokazuju jednaku ili čak i veću učinkovitost. Danas su mnogi poduzetnici i menadžeri postali svjesni kako su motivirani i zadovoljni radnici ključ uspjeha svake tvrtke i tome su počeli težiti i u svom poslovnom okruženju. Zbog toga, ovaj rad daje teoretski pregled pojmovnoga određenja motivacije i njezinih oblika kroz sustav nagrađivanja te zaključno pojedini autori nude smjernice menadžerima za konkretnu upotrebu u poslovanju kroz nematerijalnu motivaciju.*

Ključne riječi: *motivacija, zaposlenici, nagrađivanje, materijalno nagrađivanje, nematerijalno nagrađivanje*

Abstract: *A motivated employee contributes to the job, recognizes mistakes, space for advancement and even participates in the improvement of products or services. In order for every company to have such an employee, it is necessary to define organizational goals and a reward system whose prerequisite is knowledge of how to motivate employees, as well as the possession of knowledge and skills in leadership. One of the most commonly used forms of employee motivation is money, but there are other intangible forms of reward that show equal or even greater efficiency. Today, many entrepreneurs and managers have become aware that motivated and satisfied employees are the key to the success of any company and they have begun to strive for this in their business environment. For this reason, this paper provides a theoretical overview of the conceptual definition of motivation and its forms through the reward system, and in conclusion, some authors offer guidelines for managers for concrete use in business through intangible motivation.*

Keywords: *motivation, employees, rewarding, material rewarding, non-material rewarding*

1. Motivacija i njezino pojmovno određenje

„Motiviranje kao menadžerska funkcija podrazumijeva sposobnost menadžmenta da probudi, usmjeri, pojačava i održava visoku razinu entuzijazma za organizacijske poslove i ciljeve, među zaposlenicima poduzeća. Pravilnim motiviranjem moguće je unaprijediti performanse i kvalitetu rada“ (Lončarević i sur., 2007., 329). Postoje dva osnovna pristupa definiranju motivacije, a to su regulatorni i svrhoviti pristup. Regulatorni se bavi fiziološkim potrebama i procesima, dok motivacija za rad pripada u svrhoviti pristup. Takav pristup naglašava ponašanje koje je usmjereno prema ispunjenju cilja, on je kognitivan za razliku od regulatornoga i ne bavi se fiziološkom regulacijom (Beck, 2003). Postavlja se pitanje, što navodi čovjeka da izabere jedan cilj umjesto nekog drugoga. Promatrano kroz svrhoviti pristup, nastoje se ostvariti ciljevi za koje se vjeruje da imaju najveću vrijednost. „Kako bi poduzeće bilo što uspješnije, treba osigurati zadovoljstvo radnika koji rade u njemu“ (Kecman, 2012., 1), što se postiže pravilnim motiviranjem. Na taj način rezultati pojedinoga radnika ne ovise isključivo o njegovoj sposobnosti, nego njegovoj motivaciji da u potpunosti koristi svoja znanja i vještine na radnom mjestu. „Motivacija predstavlja doživljaje i ponašanje koji su poticani nekim motivima“ (Gutić i Rudelj, 2012., 82). Brojna istraživanja ukazuju da su zadovoljni i motivirani radnici glavni indikator za postizanje zacrtanih ciljeva (Brnad i sur., 2016). Bitno je naglasiti da je motivacija, kao i druge psihološke varijable teško mjerljiva te se zbog toga zaključci donose iz veličine zalaganja, ponašanja, ustrajnosti ili konkretnih rezultata koji se postižu određenim ponašanjem. Konkretno, na radnom mjestu glavni pokazatelj motivacije je radna uspješnost (Bahtijarević- Šiber, 1999). Glavna svrha motivacije je poboljšanje kvalitete života u poduzeću te postizanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti organizacije (Furlan i sur., 2005). „Zadatak (obveza) menadžera je shvatiti 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“ (Buntak i sur., 2013., 56).

2. Motivacija materijalnim i nematerijalnim nagrađivanjem

Svakom zaposleniku treba se pristupiti individualno budući da svi imaju različite želje, potrebe, pa i načine života na kraju. Jedan od najčešćih načina je novčani bonus, no ono što se također može koristiti kao načini poticanja su slobodni dani, vaučeri, i druge pogodnosti. Kako bi pojedinac kvalitetno obavljao posao mora biti intrinzično motiviran za njega, odnosno percipirati ga kao izazovnoga, korisnoga, zanimljivoga kako bi se povećala kreativnost na radnom mjestu. Koje tehnike motivacije primijeniti ovisi o odluci menadžera koja mora biti bazirana na procjeni metode motiviranja, a sve sa svrhom postizanja ciljeva organizacije (Denny, 1993).

2.1. Materijalno nagrađivanje

Pod materijalnim nagrađivanjem ubrajaju se materijalne „kompenzacije za rad koje radnici dobivaju u novcu (izravne materijalne kompenzacije) i one koje dobivaju u obliku beneficija, dakle, ne izravno u novcu (neizravne materijalne kompenzacije) zahvaljujući kojima zadovoljavaju potrebe nižega reda“ (Tudor i sur., 2010., 18). U nastavku se u Tablica 1. prikazuje klasifikacija materijalnih kompenzacija.

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija

IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
Plaće	Stipendije i školarine
Bonusi	Slobodni dani
Naknade za rad u projektima	Poslovni automobil
Naknada za širenje znanja	Profesionalna odjeća
Naknade za inovacije	Dodatni mirovinski program

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing, str: 614, 653

Materijalna ili novčana naknada se sastoji od različitih oblika motivacije potrebnih za osiguranje i poboljšanje materijalnoga stanja zaposlenika koji potiče njegovu efikasnost za radnim mjestom. S obzirom na neposrednost materijalnih odnosa, dvije su osnovne vrste financijskih naknada: izravne ekonomske koristi za pojedinca „novac“ te neizravne materijalne koristi kojima je cilj poboljšati materijalni životni standard zaposlenih posredno tako da nisu primali bilo kakve financijske injekcije. Materijalna motivacija jedan je od temeljnih čimbenika motivirajuće organizacijske prakse. Ona je pod izravnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Promocija, statusni simbol, stimulacije, plaće i druge materijalne naknade. Specifični mehanizam raspodjele nagrada unutar određene organizacije (Buntak i sur., 2013).

2.2. Plaća kao faktor materijalne motivacije

Novac je najčešće korišten motivator za radnike gotovo svih profesija. No, ako se plaća kao oblik motivacije, stavi u neposrednu funkciju povećanja proizvodnosti, tada se uviđa da na povećanje proizvodnosti ne utječe svako povećanje plaće. Iz tog razloga, potrebno je pratiti djelovanje materijalnoga faktora na učinkovitost individualnoga rada i radnoga učinka.

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 velikoga 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 Buntak i sur. 2013. navode da je nužno slijediti postavke djelovanja materijalnoga faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnoga rada i radnoga učinka:

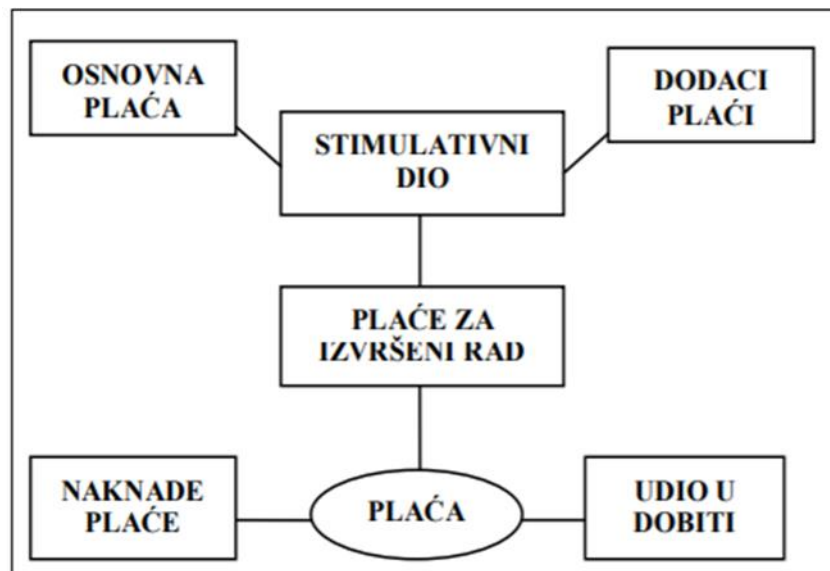
- materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnoga izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi
- mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada
- sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnoga ponašanja
- povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže
- povećanje plaće mora izravno i neposredno slijediti povećanje radnoga učinka i poboljšanje radne uspješnosti
- materijalne naknade moraju biti odgovarajuće 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 novaca 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, dodatci plaći, naknade plaće i udio u dobiti što prikazuje slika 1.

Slika 1. Komponente plaće



Izvor: Buntak K., Droždek I., Kovačić R. (2013): *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*. Tehnički glasnik, 7, str. 61

2.3. Nematerijalno nagrađivanje

Mnogi menadžeri čine veliku pogrešku misleći kako je novac glavna motivacija. On je jedna od mogućih i najčešćih korištenih metoda motiviranja no nije uvijek učinkovit u mjeri u kojoj menadžer to očekuje. Nematerijalne nagrade često su kompleksne zato što se mogu primjenjivati na mnogo načina te im je zbog toga otežana klasifikacija. Zapravo svaka aktivnost koja u pozitivnom smislu ima utjecaja na intelektualno, emocionalno i fizičko stanje pojedinoga zaposlenika, a ne ulazi u kategoriju materijalnih nagrada, čini dio nematerijalnoga nagrađivanja (Galetić, 2015).

Neki od mogućih načina motiviranja su već spomenuta priznanja, pamćenje imena zaposlenika, pa onda i novac. Jasno je da je bitna podloga motivacije to da zaposlenik istinski voli svoj posao i uživa u njemu. Ako s užitkom obavlja svoj posao, tada će biti i motiviran za daljnje napredovanje i usavršavanje (Bahtijarević-Šiber, 1986). Neovisno o proračunu angažiranost i motiviranost zaposlenika uvijek se može postići pomoću osmijeha, lijepe riječi, pohvale, ohrabririvanja (Carbonara, 2019). Mišljenje mnogih stručnjaka iz područja ljudskih potencijala je da priznanje za uloženi rad i trud nekad znače više nego nagrada u novčanom obliku. Usude se reći da je to najefikasniji oblik poticaja u motivacijskom sustavu. U praksi to može biti obično „hvala“ za dobro obavljen zadatak, pohvala u pisanom obliku, ili javna pohvala na sastanku koju mogu čuti i ostali kolege i suradnici. Ukoliko uzmemo u obzir da postoje vrlo velike kompanije s izvršnim direktorima i menadžerima koji vode velike odjele ljudi, može se uvidjeti da im je vrlo teško zapamtiti njihova imena. No vrlo je lijepo kada se menadžer obrati imenom operativnom radniku, jer time pokazuje da mu je važan. Naravno da nije jednostavno zapamtiti sva imena, no uz malo pripreme i planiranja nije i nemoguće. Također pamćenje rođendana ili obljetnica zaposlenih je odličan način priznanja. Ono što je zadnjih godina doista popularno su izbori za osobu mjeseca na temelju različitih kriterija ovisno o radnom mjestu. Pehari, pohvalnice i slične stvari koštaju toliko malo, da kada bi to dali zaposleniku u obliku novca bilo bi pomalo smiješno. Problem s novcem je taj što ne ostavlja nikakav trag, njega će zaposlenik potrošiti i neće mu ostati ništa za sjećanje. Ako menadžer želi da novac bude motivator, to onda mora biti podrobija svota (Denny, 1993). “U slučaju da menadžer ne zna što motivira, izaziva ili frustrira njegovoga zaposlenika, može biti siguran da neće još dugo biti njegov zaposlenik. Najbolji zaposlenik ili onaj koji ima potencijala to postati, ubrzo će otići konkurenciji ” (Petar i Vrhovski, 2004., 35).

Prethodna istraživanja upućuju na brojne razloge kojima se nastojala ukazati nužnost nematerijalnoga nagrađivanja. Odnosno, navedena istraživanja ukazuju da ukoliko se organizacija želi diferencirati tada mora gledati dalje od kratkoročnih ciljeva, kao što je najčešći – profitabilnost. Širim pristupom gledanja uključuju se dugoročni, strateški aspekti koji su ostvarivi u obliku nematerijalnoga nagrađivanja kao što je primjerice oblikovanje posla, učenje, radna klima i sl. (Šandrak-Nukić, 2017). Drugim riječima, za potpuno zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu nisu nužne samo materijalne nagrade. Kao što se spominje u radu, materijalne kompenzacije podmiruju samo osnovne potrebe, no sve potrebe višega reda, kao što je potreba za pripadanjem, srećom, statusom i sl. potrebe su koje dugoročno puno više znače zaposleniku, uz naravno nadopunu materijalnim nagrađivanjem. Zaposlenike tako motivira sam posao, način na koji je on koncipiran te koji dopušta samostalnost u donošenju odluka. Postoje tri načina kako se posao može bolje oblikovati, a to su: rotacija posla (premještanje zaposlenika s jednoga radnoga mjesta na drugo kako bi izbjegli zamor i dosadu), proširivanje posla (dodavanje novih zadataka na radnom mjestu, kako bi zbog raznovrsnosti zadataka posao bio manje jednoličan), obogaćivanje posla (vertikalno preoblikovanje posla, dodavanje postojećem poslu nove i odgovornije zadatke, odnosno, davanje pojedincu veću samostalnost pri odlučivanju nad onim što radi) (Tudor i sur., 2010). U teoriji se mogu pronaći i drugi argumenti u kojima se ističu dimenzije nematerijalnoga sustava nagrađivanja, a to su: „povećanje dostojanstva i zadovoljstva zbog obavljenoga posla, poboljšanje fizičkoga zdravlja, intelektualnoga razvoja i emotivne zrelosti, poticanje konstruktivnih socijalnih veza

među zaposlenicima, oblikovanje posla koji zahtijeva odgovarajuću pozornost i napor, dodjela dovoljnih resursa za obavljanje radnih zadataka, odobrenje dovoljne kontrole nad poslom da bi se zadovoljile osobne potrebe, poticajno vodstvo i menadžment“ (Henderson, 2006., 21). U nastavku su dani neki od savjeta za povećanje motivacije zaposlenik nematerijalnim metodama a, a to su (Vulin, 2019):

Postaviti jasna očekivanja – Ukoliko su zaposlenici upoznati s rezultatima rada biti će više motivirani, a poželjno je i da vjeruju u svoja znanja i vještine potrebne za izvršavanje određenoga zadatka.

Prepustiti odgovornost – Kada zaposlenik ima kontrolu i odgovornost nad određenim zadatkom biti će intrinzično motiviran pružiti svoj maksimum ne bi li se pokazao u najboljem svjetlu kroz postignute rezultate.

Odati priznanje – Za dobro obavljen posao nužno je odavanje priznanja jer je to najbolji način iskazivanja zahvalnosti i poštovanja prema zaposleniku. Također, ovom gestom uspostavlja se i održava kolegijalni odnos što ujedno povećava intrinzičnu motivaciju zaposlenika kojemu je pohvala upućena.

Poticati osobni razvoj – Stjecanjem novih znanja i vještina radnici postaju konkurentniji, svestraniji i lakše podržavaju tuđe uspjehe. Iz tog razloga, osobni razvoj zaposlenika koristan je za cijelu organizaciju ukoliko se znaju iskoristiti ti resursi.

Ako je moguće, fleksibilno radno vrijeme – Ovim načinom organizacije radnoga dana zaposleniku se daje potpuna kontrola i odgovornost što u većini slučajeva djeluje izrazito motivirajuće. Preporučljivo je odrediti radne zadatke te dio obveznoga radnoga vremena, a ostatak u potpunosti prepustiti radniku.

3. Zaključak

Koliko je zapravo važan radnik može se zaključiti na temelju toga da bez ljudi nema ni poslovanja. U današnjici koliko ima izvrsnih kompanija, toliko ima i onih koje to nisu. Većina zaposlenika će reći kako nisu zadovoljni sa svojim poslom te kako bi ga rado promijenili, ta činjenica samo govori da nezadovoljan radnik ne može dobro obavljati posao, razmjerno tomu, radnika koji je zadovoljan, koji se ugodno osjeća u radnom okruženju, postizati će puno bolje rezultate i s veseljem obavljati svoj posao.

Cijeli proces motivacije u poslovanju uvelike ovisi o vodećim osobama koje bi trebale znati motivirati ponajprije sebe, a onda i ostale djelatnike tvrtke. Rad analizira dva osnovna načina motiviranja - materijalni i nematerijalni. Materijalni koji podrazumijeva novčani primitak, bilo izravan ili neizravan, dok je nematerijalan nužan za dugotrajan učinak motivacije, jer on pruža unutarnji mir i zadovoljstvo što je od izrazite važnosti. Na poboljšanje poslovnih rezultata svakako će utjecati i kreativni potencijal radnika koji se mora neprestano poticati.

Kako bi se postigla tržišna prednost organizacije potrebno je motivacijske faktore, strategije motiviranja i druge poticaje sustavno ugrađivati u organizacijsku i radnu okolinu, a što će ujedno pridonositi većoj motiviranosti i produktivnosti zaposlenika.

Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1986). Motivacija i raspodjela. Zagreb: Informer
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing
3. Bahtijarević-Šiber, F. (2002). Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing
4. Beck, R. (2003). Motivacija- Teorije i načela. Zagreb: Naklada Slap
5. Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Zbornik Veleučilišta u Rijeci. Rijeka: Veleučilište u Rijeci. Vol 4, str. 109-122
6. Buntak, K., Droždek, I., i Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja

- ljudskim potencijalima. Vol. 7., No. 2, str. 56-63
7. Carbonara, S. (2019). *Angažiranost zaposlenika*. Zagreb: MATE
 8. Denny, R. (1993). *Motivirani za uspjeh*. Zagreb: M.E.P. Consult
 9. Furlan, I., Kljajić, S., Kolesarić, V., Krizmanić, M., Szabo, S., Šverko., B. (2005): *Psihologijski rječnik*. Zagreb: Naklada Slap
 10. Galetić, L. (2015): *Kompenzacijski menadžment: upravljanje nagraživanjem u poduzećima*. Zagreb: Sinergija
 11. Gutić, D., Rudelj, S.(2012). *Menadžment ljudskih resursa*. Osijek: Grafika
 12. Henderson, R. (2006). *Compensation management in a knowledge-based world*. SAD: Upper Saddle River
 13. Kecman, B. (2012). *Motivacija i neke od sadržajnih teorija motivacije u suvremenom društvu*. <http://motivacijaiteorije.blogspot.com/> (03.11.2021.)
 14. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J. (2007). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Sveučilište Singidunum
 15. Petar, S., Vrhovski, I. (2004). *Ljudska strana upravljanja ljudima*. Zagreb: Mozaik knjiga
 16. Portal Selekcija hr.
 17. Šandrak-Nukić.I.(2017). *Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika*. No. 2, str 637-654
 18. Tudor, G., i sur. (2010). *Vođenje i motiviranje ljudi*. Zagreb: M.E.P.
 19. Vulin, A., (2019). *Tajna motivacije zaposlenika*. Selekcija.hr. u tri klika do zaposlenika. dostupno na: <https://selekcija.hr/2019/06/tajna-motivacijezaposlenika/>