

XIV NAUČNO STRUČNI SKUP

SISTEM KVALITETA USLOV
ZA USPEŠNO POSLOVANJE I
KONKURENTNOST

ZBORNIK RADOVA



АСОЦИЈАЦИЈА
ЗА КВАЛИТЕТ И



СТАНДАРДИЗАЦИЈУ
СРБИЈЕ



**ASOCIJACIJA ZA KVALITET I STANDARDIZACIJU
SRBIJE,
U SARADNJI SA
LOKALNOM SAMOUPRAVOM GRADA KRUŠEVCA
I UNIJOM POSLODAVACA SRBIJE**

ORGANIZUJU

ČETRINAESTI NAUČNO STRUČNI SKUP

**“SISTEM KVALITETA USLOV ZA USPEŠNO
POSLOVANJE I KONKURENTNOST”**

ZBORNIK RADOVA

Kruševac, 28 - 29.11.2012 godine

Z B O R N I K R A D O V A

Izdavač:

Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije

Za izdavača :

Prof. dr Zoran Punoševac

Tiraž :

150 primeraka

Zbornik uredili :

Prof. dr Zoran Punoševac

Ana Jelenković

Ivan Vesić

ISBN 978-86-909341-5-7

PROGRAMSKI ODBOR

Prof. dr Zoran Punoševac - predsednik
Bratislav Gašić—Gradonačelnik grada Kruševca
Prof. dr Slavko Arsovski
Prof. dr Milan J. Perović
Prof. dr Zora Arsovski
Prof. dr Miloš Arsić
Prof. dr Ratko Uzunović
Prof. dr Miodrag Bulatović
Prof. dr Zdravko Krivokapić
dr Miloš Jelić
Prof. dr Nenad Injac
dr.sc Krešimir Buntak
Vladimir Trajković - direktor Poslovne politike
Zoran Rakić, - Nacionalna služba za zapošljavanje
Vera Božić Trefalt - direktor Uprave za bezbednost i zdravlje na radu

ORGANIZACIONI ODBOR

Prof. dr Zoran Punoševac - predsednik
Ana Jelenković - organizacioni sekretar
dr Jelena Milovanović
dr Bojan Milosavljević
spec. Bratislav Mikarić
Miloš Punoševac
Ivan Vesić

SADRŽAJ

☞ REGIONALNI PRISTUP UNAPREĐENJU KVALITETA SA POSEBNIM OSVRTOM NA TEORIJU OGRANIČENJA <i>Prof.dr Zoran Punoševac</i>	1
☞ UNAPREĐENJE POSLOVANJA I KONKURENTNOSTI – ZADACI DRŽAVE I PRIVREDE <i>Prof.dr Ratko Uzunović</i>	6
☞ POŠTOVANJE, POŠTENJE, PRAVIČNOST – OSOBINE PROVJERIVAČA <i>Prof. dr Zdravko Krivokapić, Jelena Jovanović, Doc. dr Aleksandar Vujović</i>	12
☞ KVALITET – ALAT, METODOLOGIJA, KONCEPT IZLASKA IZ KRIZE <i>Vladimir Simić</i>	18
☞ LIDER SA VIZIJOM U ORGANIZACIJI KOJA UČI <i>Prof.dr Slavko Arsovski, doc.dr Srđan Nikezić</i>	24
☞ NEKI PRINCIPI NADZORA TRŽIŠTA U EU <i>Leon Kos, dr Ratko Uzunović</i>	38
☞ UTJECAJ SUSTAVA MOTIVIRANJA U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI KVALITETNO UPRAVLJANIH ORGANIZACIJA <i>dr sc. Krešimir Buntak, Ivana Droždek univ.spec.oec</i>	44
☞ KVALITET KAO FAKTOR KONKURENTSKIH PREDNOSTI <i>Sladana Vujčić, mr Dragica Jovančević, mr Dušan Cogoljević</i>	50
☞ NEKI NOVI POGLEDI NA MENADŽMENT ZDRAVLJEM I BEZBEDNOŠĆU NA RADU I KVALITET ŽIVOTA <i>Olga Cvetanović</i>	56
☞ WCM MODEL ODRŽAVANJA I PARADIGME KVALITETA <i>Prof.dr Miodrag Bulatović, mr Dušan Đurović</i>	60
☞ JEDAN DRUGAČIJI PRISTUP INTEGRISANIM SISTEMIMA <i>dr. Nenad, Injac</i>	66
☞ ODRŽIVI USPJEH – MERA USPJEŠNOSTI INOVACIJA <i>Doc. dr Aleksandar Vujović, Prof. dr Zdravko Krivokapić, Jelena Saković</i>	72
☞ MODULARIZACIJA U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KVALITETA <i>Prof.dr Milan Krstić, dr Ana Skorup, mr Ivan Krstić</i>	81
☞ INTEGRIRANI SISTEMI UPRAVLJANJA TEMELJENI NA PAS 99:2012 <i>dr sc. Zdenko Adelsberger</i>	87
☞ ULOGA PROVERA U PROCESU UPRAVLJANJA PREDUZEĆEM <i>Prof dr Jugoslav Radulović</i>	93
☞ SAVREMENI PRAVNI OKVIR ZAŠTITE MORALNOG INTEGRITETA ZAPOSLENIH <i>Prof.dr Nataša Tanjević, prof.dr Vesna Čilerdžić, prof.dr Gordana Gavrić</i>	101
☞ SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM U PODRUČJU JAVNE I PRIVATNE SIGURNOSTI <i>dr.sc Ivan Nađ</i>	106
☞ UTJECAJ USPOSTAVE PROFITNIH CENTARA I SUSTAVA INTERNIH KONTROLA NA POVEĆANJE KVALITETE UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM <i>Ivana Droždek univ.spec.oec, dr sc. Krešimir Buntak, Davor Grgurević</i>	111
☞ KONTINUALNO POBOLJŠANJE POSLOVNIH PROCESA KOMPANIJE PRIMJENOM ALATA KVALITETA <i>Pavle K. Popović</i>	118

☞	INFORMACIONI SISTEM PROCENE RIZIKA I KONTROLE JAVNIH NABAVKI U ZDRAVSTVENOM SISTEMU REPUBLIKE SRBIJE, PMSS (PUBLIC MEDICAL SUPPLY SYSTEM)	
	<i>Marko Matić dipl.ecc, dr Ljubinka Radosavljević, mr Ana Trajković, Marko Radosavljević</i>	125
☞	MESTO I ULOGA VRHOVNOG LIDERA U INTEGRISANIM SISTEMIMA MENADŽMENTA	
	<i>mr Jovan Davidović</i>	130
☞	ALTERNATIVNI IZVORI ENERGIJE KAO JEDAN OD ODGOVORA NA ULTIMATUM POTREBE SMANJENJA KLIMATSKIH PROMENA	
	<i>Ljiljana Popović, Radmila Radenković</i>	136
☞	AUDIT INTEGRIRANIH SUSTAVA UPRAVLJANJA PREMA STANDARDU PAS 99:2012 POMOĆU SOFTVERA AUDIT MAN	
	<i>Dejan Adelsberger</i>	139
☞	DEKOMPOZICIJA I METRIKA IZRADE PLANA POSLOVANJA ORGANIZACIJE SA ASPEKTA KVALITETA	
	<i>mr Radoica Milunović</i>	145
☞	POSTUPAK UVOĐENJA SISTEMA MENADŽMENTA BEZBEDNOŠĆU HRANE U JKP VODOVOD KRUŠEVAC	
	<i>Ivan Savović, Snežana Tadić, Slavica Mrfat Vukelić</i>	151
☞	UNAPREĐENJE ORGANIZACIJE KROZ STANDARDIZACIJU I UPRAVLJANJE RIZIKOM	
	<i>mr Nenad Komazec, dr Miloš Arsić</i>	158
☞	ANALIZE ULOGE I ZNAČAJA SUBJEKATA BEZBEDNOSTI SAOBRAĆAJA U LOKALNOJ SAMOUPRAVI	
	<i>dr Miloš Arsić, doc.dr Radoljub Tomić, mr Nenad Komazec</i>	166
☞	RIZIK I ENERGETSKA EFIKASNOST U RUDARSTVU I ENERGETICI	
	<i>dr Slobodan Radosavljević, Milan Radosavljević, Jovana Radosavljević, Marina Milovanović ...</i>	172
☞	SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM U REPUBLIČKOM FONDU ZA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE	
	<i>dr. Marica S. Bašić, Iva M.Lukić, Tijana D. Jovanović, Živana C. Ilić</i>	179
☞	RAZVOJ I UPRAVLJANJE PROCESIMA	
	<i>mr Marko Radović</i>	187
☞	MENADŽMENT ZNANJA - UČENJE NA DALJINU I KLASIČNO UČENJE	
	<i>spec. Bratislav Mikarić, mr Dušan Trajković, prof.dr Bojan Milosavljević.....</i>	194
☞	INTERNA KONTROLA KVALITETA U LABORATORIJI ZA ISPITIVANJE VODA NA PRIMERU ODREĐIVANJA ALUMINIJUMA	
	<i>Irena Vidović, Nenad Kostić</i>	200
☞	PRIMENA SWOT ANALIZE ZA UNAPREĐENJE POSLOVANJA	
	<i>Prof.dr Petar Nikšić, spec. Dragan Vujović</i>	206
☞	MENADŽMENT KVALITETOM U PRIVATNOM BIZNISU	
	<i>Marina Milovanović, dr Slobodan Radosavljević, Blaženko Pršić, Jovana Radosavljević,.....</i>	212
☞	SISTEM KVALITETA I STALNO UNAPREĐENJE U NEFORMALNOM OBRAZOVANJU ODRASLIH	
	<i>mr Ljiljana Dimitrijević, M.sc Nenad Marčetić.....</i>	218
☞	INTEGRISANJE DVA MENADŽMENT SISTEMA U REPUBLIČKOM FONDU ZA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE	
	<i>dr Marica S. bašić, Branislav M. Pribanović, Saša V. Šljivančanin, Ivana S. Stanković</i>	222
☞	PRINCIPI PROCENE RIZIKA U OBLASTI BEZBEDNOSTI I ZDRAVLJA NA RADU	
	<i>dr Slobodan Radosavljević, Milan Radosavljević, Jovana Radosavljević, Marina Milovanović... </i>	229

☞	PROCESNI PRISTUP U RADU DOMOVA ZDRAVLJA	
	<i>Biljana Milivojević, Sanja Lukić</i>	235
☞	PROMENA KLIMATSKIH KARAKTERISTIKA U STANDARDNIM PERIODIMA NA TERITORIJI REPUBLIKE SRBIJE	
	<i>dr Jelena Milanović, Radmilo Lazarević, Marković Lj. Sanja</i>	241
☞	FINANSIJSKO PLANIRANJE U FUNKCIJI KVALITETA	
	<i>mr Radoica Milunović</i>	247
☞	ISPITIVANJE OSPOSOBLJENOSTI LABORATORIJA PUTEM MEĐULABORATORIJSKIH POREĐENJA	
	<i>Nenad Kostić</i>	252
☞	AKREDITACIJA METROLOŠKE LABORATORIJE – DOPRINOS IZGRADNJI INFRASTRUKTURE KVALITETA	
	<i>Milan Panić</i>	257
☞	UTICAJ CE ZNAKA NA GRAĐEVINSKE PROIZVODE	
	<i>mr Katarina Kanjevac Milovanović</i>	261
☞	MENADŽMENT MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA	
	<i>dr Goran Arizanović, prof.dr Ljubodrag Đorđević</i>	267

UTJECAJ SUSTAVA MOTIVIRANJA U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI KVALITETNO UPRAVLJANIH ORGANIZACIJA

Krešimir Buntak,¹
Ivana Droždek²
Davor Grgurević³

Rezime: 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. Menadžeri ljudskih potencijala znaju da se u suvremenom poslovnom svijetu najveća borba vodi na području učinkovitosti organizacije. Učinkovitost, možemo reći da je odnos uložених resursa i ostvarenih rezultata pri čemu se često zaboravlja najvažniji resurs, a to su ljudi, zaposlenici u organizaciji. Zaboravlja se na ulaganje u znanje zaposlenika kako bi bili spremni svojim zalaganjem povećati opseg poslovanja poduzeća i ostvariti postavljene ciljeve poduzeća, te kako bi se time povećala učinkovitost poslovanja poduzeća.

Ključne riječi: motivacija, upravljanje ljudskim potencijalom, menadžment i upravljanje

1. UVOD

Za svako poduzeće 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 postaju temeljem zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala jer jedino se izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost poduzeća. Upravo je učinkovit rad zaposlenika pa tako i menadžera jedna od glavnih konkurentskih prednosti poduzeća na tržištu, ali upravo i on najviše zavisi od pravednosti u plaćanju i nagrađivanju za ostvareni radni učinak. Kao temeljni cilj praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti je podizanje opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanje strateških ciljeva. Motivacija je ključna za visoke standarde poslovanja, poticanje kreativnosti, stvaralaštva i inovativnosti, profesionalni razvoj zaposlenih i njihovo zadržavanje u poduzeću. 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. Nasuprot tome, u poduzećima u kojima su zaposlenici motivirani, na posao se dolazi u pozitivnom razmišljanju i djelovanju, te se zaposlenici identificiraju s poduzećem i nastoje doprinijeti njenom razvoju i rastu. Cilj rada je utvrditi područja motivacije i motivacijskih tehnika koja se mogu razraditi i primijeniti u upravljanju ljudskim potencijalima kako bi ono bilo što efikasnije i zadovoljilo raznolike ljudske potrebe. Metode istraživanja koje će se primijeniti u radu su deskriptivna metoda kojom će se vršiti pojmovno opisivanje i definiranje pojmova, te će se izvršiti analiza dosadašnjih istraživanja u tom području da bi se na taj način potkrijepili ciljevi rada i postavljena hipoteza. Hipoteza rada koja će se dokazivati u ovom radu je: kvalitetan sustav motiviranja zaposlenika je u funkciji uspješnog i konkurentnog upravljanja poslovnim sustavom.

2. MOTIVACIJA I ZADACI MENADŽERA LJUDSKIH POTENCIJALA

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 ili ne postiže radnu uspješnost određene razine. Danas je dominantni problem pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad. Više nisu toliko u pitanju ljudske mogućnosti i znanja, jer se nesumnjivo golemi, koliko motiviranje i poticanje konstruktivne primjene tih mogućnosti u funkciji ostvarivanja organizacijskih ciljeva i razvoja.

¹dr.sc.Krešimir Buntak, Medijsko sveučilište, kresimir.buntak@inet.hr

²Ivana Droždek univ.spec.oec., Veleučilište u Varaždinu, ivana.drozdek@velv.hr

³Davor Grgurević, MUP RH, Zagreb, davor.grgurevic@gmail.com

Veliki interes za problem motivacije u osnovi ima tri razloga:

- poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
- poboljšanje kvalitete radnog života organizacijama
- jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća

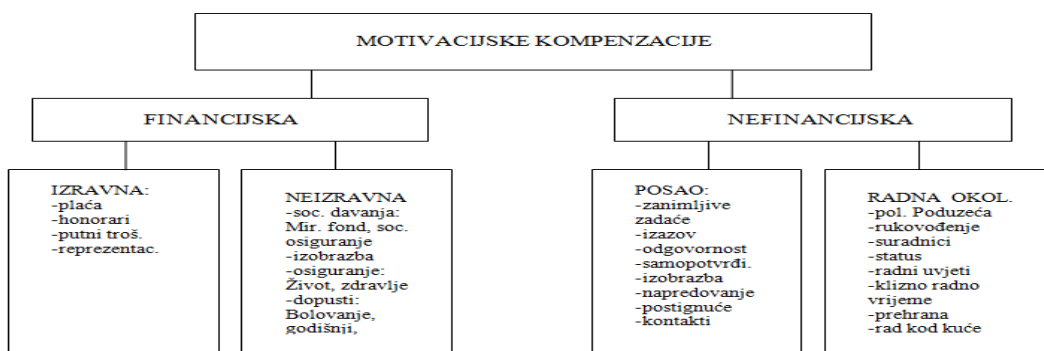
Može se reći da su motivacija i menadžment dva nerazdvojna pojma, pri čemu pristup motivaciji, način motiviranja i tip motivacijskog sustava određuju i sam menadžment i njegov dominantni interes u postizanju organizacijskih ciljeva. Dosadašnji koncepti motivacijskih sustava, motivacijskih tehnika i strategija postaju nedostatni i nedovoljno fleksibilni, pa je potrebno razvijati i uvoditi nove, koji će svojom razrađenošću i svestranošću dovesti do visoke motiviranosti i zadovoljstva zaposlenika, a time istodobno i ostvariti uspješno poslovanje. Sami menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihovog posla "naći" najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti ih da rade svoj posao na vlastiti način. Zadaća menadžmenta postaje "učiniti" ljude sposobnima za zajednički život i uspješan rad, postići da njihova snaga bude djelotvorna, a njihove slabosti nevažne. To je zapravo bit organizacije i to je razlog zašto je menadžment onaj kritičan i odlučujući činitelj. Menadžeri su zbog svog stalnog i neposrednog komuniciranja, usmjeravanja i djelovanja na ponašanje zaposlenih, presudni činitelji u njihovu motiviranju. Vrlo važan zadatak menadžera u motiviranju zaposlenih je utvrđivanje i praćenje njihovih potreba i preferencija glede nagrade koju žele primiti za svoj rad. Tu je često nesporazum glede onog što menadžeri misle da njihovi suradnici žele i ono što oni stvarno žele. Za bilo koje područje ljudskog i profesionalnog djelovanja uz sposobnosti i znanja, te osobna svojstva, potrebna je motivacija. Što su zanimanja kompleksnija i zahtjevnija, to je uloga motivacije značajnija. Osim motivacije zaposlenika, osobito je bitna i motivacija menadžera.

3. VAŽNOST I VRSTE MOTIVACIJSKIH TEHNIKA

Za današnji uspjeh na tržištu od presudne je važnosti kvaliteta ljudskih resursa. Upravljanje ljudskim resursima je kompleksna djelatnost, pri čemu je učinkovito nagrađivanje bitna sastavnica. Bez odgovarajuće i pravedne plaće i nagrade, biti teško za očekivati ostvarenje postavljenih ciljeva, jer u tom slučaju neće biti nekog sredstva motivacije koji će „tjerati“ zaposlenike i menadžere na postizanje što boljih rezultata i ostvarivanja ciljeva. Zbog toga je bitno oblikovati sustave novčanog i nenovčanog nagrađivanja koji će omogućiti ostvarivanje postavljenih planova i ciljeva poduzeća. Nagrađivanje radnog učinka ključan je element motivacijskog sustava u poduzeću. Ukoliko će zaposlenici tj. menadžeri biti motivirani, više će se truditi, a time i ostvariti bolje radne rezultate i u konačnici biti nagrađeni za trud i rad. Upravo sustav motiviranja i nagrađivanja tjera zaposlenike prema naprijed s ciljem ostvarivanja što boljih rezultata. Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se održava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada. Danas menadžerima na raspolaganju stoje brojni financijski i nefinancijski motivatori, no koju će kombinaciju upotrijebiti ovisi o njihovom poznavanju motivacijskih teorija, okolnosti, te svakako i inventivnost. Za razliku od prošlih vremena kada se povećanje motivacije svodilo isključivo na novac, danas se koristi veliki broj instrumenata nagrađivanja.⁴ U današnjim uvjetima poslovanja može se reći da plaća prije svega služi kao motivator što većeg korištenja fizičkih napora, dok su različiti bonusi na plaće usmjereni na stimuliranje mentalnih napora. Zapravo bonusi potiču zaposlenike pa tako i menadžere na angažiranje cjelokupnog znanja i iskustva, ali idjeluju na neprestano usavršavanje. Novac je bitan instrument nagrađivanja, no međutim kad se riješe egzistencijalni problemi, kod ljudi se javljaju kvalitativno drugačije potrebe kao što su npr. poštovanje ili samopotvrđivanje. Upravo zbog toga je bitno i nenovčano nagrađivanje koje obuhvaća široki spektar motivacijskih mehanizama kao što su npr. rezervirana parkirališna mjesta, boravak u službenim vilama, uporaba službenih vozila i dr. Temeljna svrha politike nagrađivanja je uspostava odgovarajućih odnosa s obzirom na nekoliko čimbenika. Radi se o: očekivanom doprinosu u ostvarivanju ciljeva organizacije, postignutim ciljevima, vrijednosti usporedivih poslova unutar poduzeća, vrijednosti usporedivih poslova u drugim poduzećima u tržišnom okruženju. Da bi se postigao efikasan radni učinak neophodno je da svi zaposlenici, uključujući i menadžere, budu motivirani i zainteresirani za postizanje ciljeva organizacije. Znači neophodno je motivirati zaposlenike da djeluju u pravcu ostvarenja željenih ciljeva. Motivacija je vrlo kompleksna i osobnog je karaktera, te zapravo nema jedinstvenog odgovora, no unatoč tome moguće je i identificirati osnovne motivacijske tehnike. (slika 1.)

⁴Kovačić, M.: Načela i procesi u sustavu nagrađivanja, RRiF br.11/2001,Zagreb,2001., op.cit.str.125-130

⁵Kovačić, M.: Načela i procesi u sustavu nagrađivanja, RRiF, 11/2001,Zagreb,2001., str.125-130



Slika 1.: Motivacijske kompenzacije

Izvor: <http://biznis.blog.co.vu/blog/biznis/ljudski-resursi/2008/05/21/motivacija-zaposlenih-1>

Ponašanje ljudi i njihove karakteristike govore o različitostima ljudi i o važnosti primjene raznih motivacijskih čimbenika kojima bi se povećao interes ljudi za rad i njihovu uspješnost. Jasni ciljevi poduzeća, određena strategija, dobro oblikovana organizacijska struktura te odgovarajući ljudski resursi nisu dovoljna garancija da će zaposlenici izvršiti zadatak kako se od njih traži, stoga je potrebno dodatno utjecati na ponašanje zaposlenih u organizaciji kako bi se zadatak izveo do tražene razine.

4. MATERIJALNA MOTIVACIJA

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 dobitci koje pojedinac dobiva u "novcu".
- neizravni materijalni dobitci koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći ili uopće 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, komunikaciji i prilagoditi ih specifičnoj situaciji poduzeća. (tablica 1.)

Tablica 1: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	POJEDINAC	<ul style="list-style-type: none"> • plaća • bonusi i poticaji • naknade za inovacije i poboljšanja • naknade za širenje znanja i fleksibilnost • bonusi 	<ul style="list-style-type: none"> • stipendije • studijska putovanja • specijalizacije • plaćene odsutnosti i slobodni dani • automobil kompanije • managerske beneficije
	PODUZEĆE	<ul style="list-style-type: none"> • bonusi vezani uz rezultate i dobitak • udio u profit • udio u vlasništvo 	<ul style="list-style-type: none"> • mirovinsko osiguranje • zdravstvena zaštita • životna i druga osiguranja • naknade za nezaposlenost • obrazovanje • godišnji odmori • skrb o djeci

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 614

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.

5. NEMATERIJALNA MOTIVACIJA

Cjelovit motivacijski sustav, uz materijalne strategije koje čine njegov temelj, mora uključivati i razgranatu nadgradnju ili infrastrukturu različitih nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama. Temeljno polazište prakse motiviranja u današnjim organizacijama jest spoznaja da će motivacija za rad biti to veća što čovjek može zadovoljiti više svojih raznolikih potreba, a ne samo egzistencijalne. Za motivaciju su važne i svakim danom sve važnije potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja određenog statusa i dr. Razvijene su brojne nematerijalne strategije poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje, razvoj karijere i dr. koje zajedno sa materijalnim strategijama čine cjelovit motivacijski sustav. Oblikovanje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motiviranja budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu na radnu motivaciju, pa i na cjelokupni život pojedinca. Zanimljiv i izazovan posao čini motivaciju za njegovo obavljanje višom, a život punijim. S druge strane, dosadan i besmislen posao je jedna od najznačajnijih prepreka većoj motivaciji za rad, a često se te psihološke prepreke prenose i na područje izvan posla.

Ostale nematerijalne motivacije, osim posla i oblikovanje istog, koje utječu na motiviranje zaposlenika su:

- osobno i profesionalno priznavanje kao jedan od glavnih činitelja motivacije
- povratna informacija - znanje ljudi o tome kako dobro rade, koliko je njihov rad važan i rezultira u dobrim (i lošim) rezultatima, vrlo je važan faktor motivacije, jer poznavanje rezultata vlastitog rada jedan je od najmoćnijih i najdjelotvornijih motivacijskih pristupa
- organizacijska kultura - važan su činitelj motivacije kao i socijalna klima i kultura koje vladaju u organizaciji. Organizacijska kultura je onaj segment organizacije koji zaposlenima šalje „signale“ o tome što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje i što se u konkretnoj organizaciji cijeni i vrednuje
- motiviranje i samomotiviranje snažan su činitelj motivacije u mogućnosti stalnog usavršavanja i razvoja (važni aspekt samomotiviranja jest da zaposleni daju na znanje menadžerima što bi željeli raditi, a što ne, koji su njihovi profesionalni interesi, kakve nagrade žele za uspješan rad i radni doprinos)

6. ZAHTJEVI ZA MOTIVACIJOM S ASPEKTA NORMI ISO 9001 I ISO 9004

Upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija zaposlenika spadaju u ključne čimbenike gospodarskog razvitka poduzeća. Sama tehnologija nije dovoljna za podizanje razine učinkovitosti, jer bez ljudskog čimbenika tehnologija ne donosi puno. Da bi se postigao učinkovit sustav upravljanja i motivacije ljudi, bitno je prepoznati značaj i utjecaj istog, te pridružiti upravljanju ljudskim resursima značajnu ulogu. Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju organizacije. U tom slučaju govorimo o organizacijama koja prepoznaju vrijednost ljudskog resursa i koja teže izvrsnosti, a upravo to ostvaruju kroz produktivnost istih. U današnje vrijeme je bitno da se prepozna važnost motiviranja zaposlenika jer time dolazi do veće učinkovitosti organizacija i kvalitetnijeg rada. Zahtjev za motivacijom i motiviranošću definiran je i dan u normama ISO 9001 i to u točki 6 vezano uz upravljanje ljudskim resursom, kao i u normi ISO 9004 u točkama 6 i 9, te posebno u prilogu B. U normama je prepoznata važnost ulaganja u ljudski resurs kako bi on postao kvalitetan i učinkovit, te time doprinosi ukupnoj učinkovitosti organizacije. Veći naglasak na važnost upravljanja i ulaganja u ljudski resurs dan je kroz normu ISO 9004. Naglasak se stavlja na razumijevanje i važnost kompetentnosti zaposlenika, nagrađivanje, osobni napredak u organizaciji i slično što je zapravo u sferi cjelokupnog motivacijskog sustava. Prema tome i kroz norme se zahtjeva da poduzeća prepoznaju, razvijaju i angažiraju ljude kao najvažniji resurs radi ostvarivanja ciljeva organizacije. Preporuke koje proizlaze iz normi kao što su osiguravanje kompetentnosti zaposlenika, uključivanje i motivacija, stalna poboljšanja možemo reći da su zapravo u domeni cjelokupnog motivacijskog sustava kao parcijalnog dijela ukupnog sustava upravljanja kvalitetom s ciljem osiguranja konkurentnosti organizacije.

Tablica 2.:“Motivacija i područja njezine primjene prema standardima ISO 9001 i ISO 9004“

KOMPARATIVNI PREGLED ZAHTJEVA ZA MOTIVACIJOM			
ISO 9001, točka 6.	ISO 9004, točka 6.	ISO 9004, točka 9.	Dodatak B ISO 9004
Ljudski resurs: 1. Općenito 2. Osposobljenost, izobrazba, svjesnost	Ljudi u organizaciji: 1. Menadžment ljudima 2. Kompetentnost ljudi 3. Uključivanje i motivacija ljudi	Poboljšanje, inovacije i učenje: 1.Poboljšanje 2.Inovacija 3.Učenje	Principi menadžmenta kvalitetom: 1.Liderstvo 2.Uključivanje ljudi 3.Stalna poboljšanja

Izvor:izvorno autorsko

7. OCJENA RADNE USPJEŠNOSTI

Da bi se motiviralo zaposlenike,odnosno stimuliralo ih za njihov rad, kroz gore navedene materijalne i nematerijalne motivacije, potrebno je provesti ocjenu radne uspješnosti. Ocjena radne uspješnosti, kao formalni postupak periodične analize i vrednovanja uspješnosti svih zaposlenika pa tako i menadžera i postupak planiranja ciljeva i aktivnosti za njezino unapređenje i razvoj, proces je koji se u pravilu obavlja jednom do dva puta godišnje.

Taj proces ocjenjivanja radne uspješnosti sastoji od tri koraka:⁶

- 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 ali i kolege. U svijetu su razvijene i koriste se razne metode i tehnike za procjenjivanje radne uspješnosti, no one se mogu svrstati u tri temeljne skupine⁷: 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 izvršiti ocjena uspješnosti zaposlenika. Upravo ocjenjivanje radne učinkovitosti treba motivirati zaposlenike čime će se povećati njihova poslovna izvrsnost i povećati uspješnost u radu. Upravo motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način te postiže li ili ne radnu uspješnost određene razine, te možemo reći da je motivacija ništa drugo nego usmjeravanje napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i naravno organizacijskih ciljeva.

8. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Sustav nagrađivanja odnosno upravljanje nagrađivanjem koncentrira se na oblikovanje, provedbu i održavanje različitih oblika motivacije zaposlenika. Na taj način se poboljšava djelotvornost rada djelatnika ali i djelotvornost u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Bitno je poticati i nagrađivati kreativni potencijal zaposlenika jer će upravo to utjecati na unapređivanje poslovnih rezultata ali i ostvarivanje ciljeva.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.Za ostvarivanje učinkovitog poslovanja poduzeća potrebno je uspješno povezati strategiju nagrađivanja s organizacijskim performansama i konkurentskom prednošću. Samo u tom slučaju moguće je ostvariti proizvodnu i uslužnu

⁶ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta,Školska knjiga ,Zagreb,2008.:, op. cit., str. 702

⁷ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta,Školska knjiga,Zagreb,2008.:, op. cit., str. 706

izvršnost koja je usko povezana sa kvalitetom i uspješnošću poslovanja. Važno je osmisliti i koncipirati takav sustav motivacije koji će obuhvaćati kombinaciju više motivatora kako bi se utjecalo na sve dimenzije rada i time učinilo zaposlenika uspješnim i produktivnim u funkciji povećanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja poduzeća.

LITERATURA:

- [1] Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
- [2] Kovačić, M.: Načela i procesi u sustavu nagrađivanja, RRiF, 11/2001, Zagreb, 2001.
- [3] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb, 2008.
- [4] Štimac, V.: „Kompetencije i njihova primjena u šest većih organizacija“, diplomski rad, Filozofski fakultet u Zagrebu, 2006
- [5] <http://biznis.blog.co.yu/blog/biznis/ljudski-resursi/2008/05/21/motivacija-zaposlenih-1.com>
- [6] http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp/