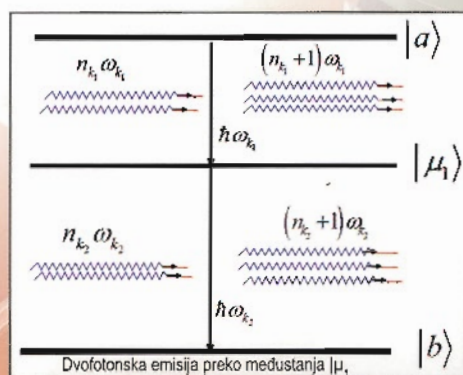
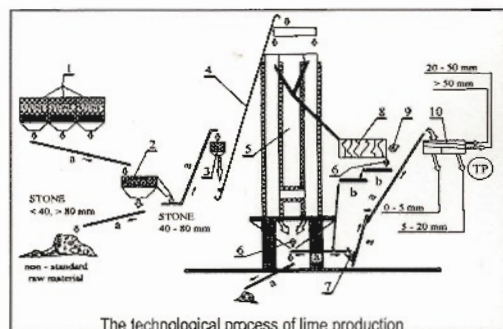


Tehnički Glasnik

Technical Journal



TEHNIČKI GLASNIK TECHNICAL JOURNAL

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

Godište (Volume) 7
Varaždin, lipanj (June) 2013.

Broj (Number) 2
Stranica (Pages) 97-220

Adresa uredništva (Address of Editorial Office):

Veleučilište u Varaždinu – Tehnički glasnik
J. Križanića 33, HR-42000 Varaždin, Hrvatska;
Tel. ++385/ 42/ 493 328, Fax. ++385/ 42/ 493 333
e-mail: casopis@velv.hr

http://www.velv.hr/main/0_nama/kniznica/tehnicki_glasnik

Osnivač i izdavač (Founder and Publisher):

Veleučilište u Varaždinu

Savjet časopisa (Council of Journal):

Predsjednik Marin MILKOVIĆ (VELV Varaždin), član Milan KLJAJIN (SF Slavonski Brod),
član Ante ČIKIĆ (VTŠ Bjelovar), član Krešimir BUNTAK (MS Koprivnica), član Živko
KONDIĆ (VELV Varaždin)

Urednički odbor (Editorial Board):

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

Međunarodni urednički savjet (International Editorial Council):

Boris TOVORNIK (UM FERI Maribor); Nenad INJAC (KPH Wien/Krems); Džafer
KUDUMOVIĆ (MF Tuzla); Marin PETROVIĆ (MF Sarajevo); Salim IBRAHIMEFENDIĆ (KF
Kiseljak); Zoran LOVREKOVIĆ (VTŠ Novi Sad); Igor BUDAK (Fakultet tehničkih nauka,
Univerzitet u Novom Sadu); Darko BAJIĆ (Mašinski fakultet Univerziteta Crne Gore);
Tomáš HANÁK (Brno University of Technology, Czech Republic); Aleksandr Viktorovich
SHKOLA, Klimentko Evgenij VLADIMIROVIĆ, Oleg Aleksandrovich POPOV (Odessa State
Academy of Civil Engineering and Architecture, Ukraine)

Glavni urednici (Editors-in-Chief):

Živko KONDIĆ, Marin MILKOVIĆ

Tehnički urednici (Technical Editor):

Milan KLJAJIN, Džafer KUDUMOVIĆ, Goran KOZINA

Grafički urednik (Graphics Editor):

Dean VALDEC

Tajništvo (Secretary Office):

Maja GOTAL

Lektori i prevoditelji (Linguistic Advisers and Translators):

Ivana GRABAR, Ivana JURKOVIĆ (za engleski jezik)
Ljiljana ŠARAC (za hrvatski jezik)

Informatička podrška (IT support):

Davor LEVANIĆ

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

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

Naklada (Circulation): 150 primjeraka (issues)

Časopis je referiran u (Journal is referred in):

EBSCOhost Academic Search Complete
Hrčak - Portal znanstvenih časopisa RH

Rukopisi se ne vraćaju (Manuscripts are not returned)

Registracija časopisa (Registration of journal):

Časopis "Tehnički glasnik" upisan je u Upisnik HGK o izdavanju i distribuciji tiska 18.
listopada 2007. godine pod rednim brojem 825.

Uređenje zaključeno (Preparation ended):

Lipanj (June) 2013.

SADRŽAJ
CONTENT

<i>Stojić M.</i> DVOFOTONSKI PROCESI U ATOMIMA TWO-PHOTON PROCESSES IN ATOMS	97
<i>Keček D., Poldrugač A., Vuković P.</i> POOPĆENJA PITAGORINOG POUČKA GENERALIZATION OF THE PYTHAGOREAN THEOREM	103
<i>Havaš L., Keček D., Knez K.</i> USPOREDBA I PRIMJENA „DISTANCE VECTOR“ I „LINK STATE“ MREŽNIH PROTOKOLA COMPARISON AND APPLICATION OF "DISTANCE VECTOR" AND "LINK STATE" NETWORK PROTOCOLS	108
<i>Jurković, I., Hršak, B., Badrov, T.</i> NAZIVLJE SINKRONE TEHNOLOGIJE RAČUNALNO POTPOMOGNUTOGA OBLIKOVANJA THE TERMINOLOGY OF CAD SYNCHRONOUS TECHNOLOGY	116
<i>Čapan S., Petrović I., Jurković I.</i> MOGUĆNOSTI KORIŠTENJA EUROPEAN SOLAR RADIATION ATLASA NA PRIMJERU ANALIZE DNEVNOG PRIVIDNOG KRETANJA SUNCA THE POSSIBILITIES OF THE EUROPEAN SOLAR RADIATION ATLAS USAGE ON THE EXAMPLE OF DAILY OSTENSIBLE SUN MOVEMENT ANALYSIS	122
<i>Čikić A., Polenus M.</i> USPOREDBA KORIŠTENJA RAZLIČITE VRSTE PLINOVITOG GORIVA U PROIZVODNJI ŽIVOG VAPNA THE COMPARISON OF USING VARIOUS TYPES OF GASEOUS FUEL IN LIME PRODUCTION	126
<i>Horvat M., Bilić M., Kondić V.</i> PRIMJENA REL ZAVARIVANJA U IZRADI ČELIČNIH KONSTRUKCIJA APPLICATION OF SMAW PROCESS IN THE CONSTRUCTION OF STEEL STRUCTURES	132
<i>Bujanić B., Vurušić S.</i> RAZVOJ INJEKCIJSKI PREŠANE POLIMERNE SPAJALICE DEVELOPMENT OF INJECTION MOULDED POLYMER CLIP	138
<i>Posavec M., Cerin I., Stepanić J.</i> MODELIRANJE DETEKCIJE POGREŠKE U INFORMACIJSKOM SUSTAVU PRIMJENOM INFORMACIJSKE ENTROPIJE MODELLING THE FLAW DETECTION IN AN INFORMATION SYSTEM USING INFORMATION ENTROPY	142
<i>Petric Maretić K., Modrić D., Milković M.</i> ISPITIVANJE UTJECAJA KARAKTERISTIKA PAPIRA NA PARAMETAR w FUNKCIJE RAZMAZIVANJA TOČKE LORENTZOVOG OBLIKA TESTING THE IMPACT OF PAPER CHARACTERISTICS ON A PARAMETER w OF THE LORENTZ SHAPED POINT SPREAD FUNCTION	148
<i>Vlašić J., Zjakić I., Zlatić S.</i> ODREĐIVANJE NAJMANJE PISMOVNE UPOTREBLJIVE VELIČINE U OZNAČAVANJU PROIZVODA DETERMINING OF SMALLEST USEFUL FONT SIZE IN PRODUCT LABELLING	154
<i>Turkalj R., Bernik A., Vusić D.</i> nCLOTH SUSTAV ZA SIMULIRANJE TKANINA nCLOTH SYSTEM FOR SIMULATING FABRICS	162
<i>Lukaček M., Milković M., Hajdek K.</i> ANALIZA MANIFESTACIJE McCOLLUGH EFEKTA U CROSS-MEDIA REPRODUKCIJSKIM SUSTAVIMA ANALYSIS OF THE McCOLLUGH EFFECT MANIFESTATION IN CROSS-MEDIA REPRODUCTION SYSTEMS	170
<i>Hižak D., Mikac M.</i> RAZVOJ JEDNOSTAVNOG ALATA ZA ANALIZU ZVUKA NA MOBILNOJ ANDROID PLATFORMI DEVELOPMENT OF A SIMPLE TOOL FOR AUDIO ANALYSIS ON MOBILE ANDROID PLATFORM	177
<i>Miljković P., Vlašić J., Hajdek K.</i> IMPLEMENTACIJA SIMULACIJSKE RAČUNALNE TEHNOLOGIJE KROZ PROCESSE TISKA IMPLEMENTATION OF A SIMULATION INFORMATION TECHNOLOGY THROUGH PRINTING PROCESSES	182
<i>Šimunić N., Groš J., Medić S.</i> RAZVOJ NOVOG PROIZVODA POMOĆU TEHNOLOGIJE BRZE IZRADE PROTOTIPOVA NEW PRODUCT DEVELOPMENT USING THE TECHNOLOGY FOR RAPID PROTOTYPING	187
<i>Petrović V., Milković M., Valdec D.</i> KOMPARACIJA KARAKTERISTIKA INK-JET OTISAKA DOBIVENIH VODENIM, SOLVENTNIM I UV BOJILIMA COMPARISON OF CHARACTERISTICS OF INK-JET PRINTS OBTAINED USING WATER BASED, SOLVENT AND UV INKS	191
<i>Kos Ž.</i> ZAKONODAVNI I PRAVNI ASPEKTI VEZANI UZ PLAN IZVOĐENJA RADOVA I ZNAČAJ PRIMJENE PLANA LEGISLATIVE AND LEGAL ASPECTS RELATED TO THE PLAN OF UNDERTAKING CONSTRUCTION WORKS AND THE IMPORTANCE OF ITS APPLICATION	198

<i>Kos Ž.</i> FAZNO PROMJENLJIVI MATERIJALI PHASE-CHANGE MATERIALS	202
<i>Lipovec N., Kozina G.</i> EKONOMSKA ANALIZA I OCJENA ZAKONITOSTI PONUDE I POTRAŽNJE ECONOMIC ANALYSIS AND EVALUATION OF SUPPLY AND DEMAND LEGALITY	206
<i>Buntak K., Droždek I., Kovačić R.</i> NEMATERIJALNA MOTIVACIJA U FUNKCIJI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NONMATERIAL MOTIVATION IN THE FUNCTION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	213
Zanimljivosti Curiosities	III
Naputak autorima Instructions for authors	IV

NEMATERIJALNA MOTIVACIJA U FUNKCIJI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

NONMATERIAL MOTIVATION IN THE FUNCTION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Krešimir Buntak, Ivana Droždek, Robert Kovačić

Pregledni rad

Sažetak: 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 veća ako 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.

Ključne riječi: menadžment i upravljanje, motivacija, nematerijalna motivacija, organizacija, upravljanje ljudskim potencijalom, visoki standardi poslovanja, vrednovanje rada

Review article

Abstract: A complete motivational system, with material strategies as its foundation, must include extensive infrastructure upgrades or infrastructure of different nonmaterial work incentives that satisfy various needs of people in organizations. The fundamental starting point in practice of motivating in today's organizations is the realization that the motivation for work will be greater if a person can fulfil several of his or her diversified needs, not just the existential ones. For motivation, the needs of higher order, namely the development and validation of one's own skills and opportunities for autonomy, respecting certain status, etc., are becoming more important.

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

1. UVOD

Temeljni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima postaje, nakon pronalazanja "pravih ljudi", učiniti ih sposobnima za zajednički i uspješan rad, odnosno da se uspješno nose s problemima koji im se postavljaju, te da njihova snaga bude djelotvorna, a slabosti nebitne. Motivacija zaposlenih nije samo područje psiholoških i socioloških problema rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je zadovoljenje potreba. Uzrok određenog ponašanja čovjeka su unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o samoj motivaciji. Iz tog razloga razvijene su brojne nematerijalne strategije poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i dr., koje zajedno s materijalnim strategijama čine cjelovit motivacijski sustav.

Cilj rada je pregledno analizirati i utvrditi područja nematerijalne motivacije i motivacijskih tehnika koje se mogu razraditi i primijeniti u upravljanju ljudskim

potencijalima, kako bi ono bilo što efikasnije i zadovoljilo bi raznolike ljudske potrebe.

2. NEMATERIJALNA MOTIVACIJA

Za razliku od prošlih vremena kada se povećanje motivacije svodilo isključivo na novac, danas se koristi mnogo vrsta nagrađivanja. U današnjim uvjetima poslovanja može se reći da plaća prije svega služi kao motivator što većeg korištenja fizičkih napora, dok možemo reći da 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 i za neprestano usavršavanje. Novac je bitan kod nagrađivanja, a kada se riješe egzistencijalni problemi kod ljudi se javljaju kvalitativno drukčije potrebe kao što su npr. poštovanje ili samopotvrđivanje.

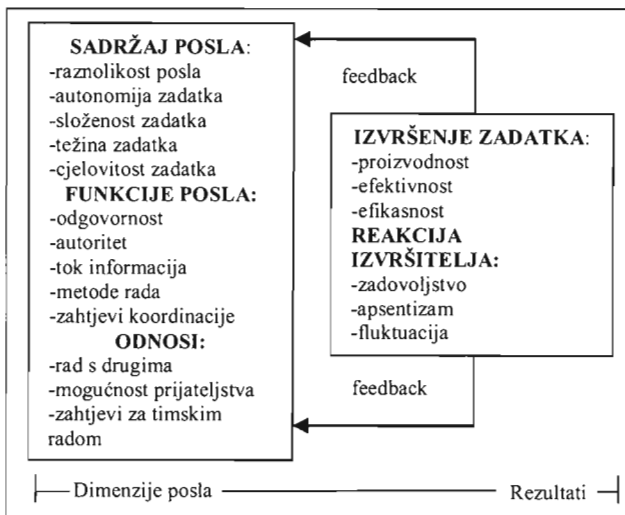
Upravo zato je važno nenovčano nagrađivanje koje obuhvaća široki spektar motivacijskih mehanizama kao što su npr. rezervirana parkirališna mjesta, boravak u službenim vilama, korištenje službenih vozila i dr.

2.1. Posao i oblikovanje posla

Posao koji pojedinac obavlja ključna je odrednica individualne motivacije. On je središnja karakterizacija moderne civilizacije jer većina odraslih osoba provodi pola svojih budnih sati na poslu, a za mnoge je posao središnja i najvažnija aktivnost. Prema tome, stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu ne samo na radnu motivaciju već i na cjelokupan život.

Oblikovanje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motiviranja budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu na radnu motivaciju i život pojedinca. Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim. Važan individualni pristup oblikovanja radnog mjesta je rotacija posla kod koje se periodično pomiču ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi, a čime se sprječava monotonija i dosada ljudi. Drugi važan pristup je proširivanje posla kao proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla.

Zanimljiv i izazovan posao čini motivaciju za njegovo obavljanje višom, a život ispunjenijim. S druge strane, dosadan i besmislen posao su jedni od najznačajnijih prepreka većoj motivaciji za rad, a često se njihove psihološke prepreke prenose i izvan posla. Tim konstatacijama trebao je dug put da postanu sastavni dio menadžerske spoznaje i pristupa motivaciji (slika 1.).



Slika 1. Opći okvir za oblikovanje posla [1]

2.2. Pristupi oblikovanju posla

Oblikovanje posla je proces kojim se utvrđuje sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu kako bi se postigli organizacijski ciljevi i zadovoljile individualne potrebe njegovih izvršitelja. S takvim pristupima se određuje koliko se kojih zadataka obavlja na nekom radnom mjestu, koje vještine su za to potrebne, koje odgovornosti i autoritet imaju izvršitelji i kako se taj posao povezuje s drugim poslovima.

Mogu se diferencirati dva pristupa oblikovanju posla: specijalistički i motivacijski pristup. Imaju različita polazišta i konzekvencije vezane uz motivaciju i ponašanje onih koji takve poslove obavljaju. Zahtijevaju

različit pristup ljudskim potencijalima i njihovoj upotrebi (tabela 1.).

Tabela 1. Prednosti različitih pristupa oblikovanju posla [1]

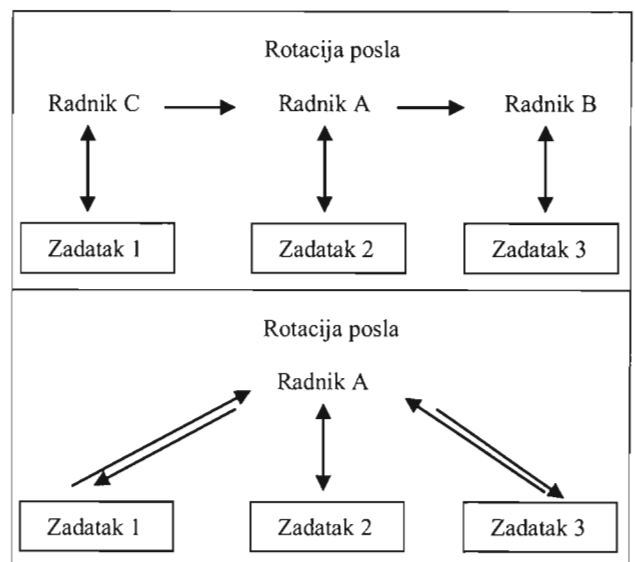
SPECIJALIZACIJSKI PRISTUP	MOTIVACIJSKI PRISTUP
Visoka proizvodnost nekvalificiranih	Visoka proizvodnost stručnih radnika
Potrebna manja obučavanja	Manje apsentizma
Lakše je zamijeniti radnika	Manje fluktuacija
Manja ovisnost o ljudima	Viša kvaliteta proizvoda i usluga
Manje pogrešaka	Više ideja i sugestija
Snizjenje troškova rada po jedinici	Veća fleksibilnost
Veća menadžerska kontrola operacija	Veće zadovoljstvo poslom

Polazište *motivacijskog pristupa* je intenzitet motivacije koji je zapravo oprečan intenzivnoj specijalizaciji, što znači da je usmjeren na povećanje raznolikosti, složenosti i autonomiji zadatka, većoj odgovornosti i autoritetu zaposlenih.

Specijalizacijski pristup je tradicionalni pristup koji radnu aktivnost svodi na najmanji mogući broj operacija i pokazuje da je njegova povezanost s većom efikasnošću ograničena upravo negativnim posljedicama koje ima na individualnom, psihičkom planu, proizvodeći dequalifikaciju, nezainteresiranost, apatiju, dosadu, demotivaciju, otuđenje i druge negativne efekte.

Dva osnovna pristupa, odnosno strategije motiviranja kroz oblikovanje i općenito intervencije u poslu koji obavlja pojedinac, usmjerena su na:

- smanjenje negativnih motivacijskih konzekvencija tehnološki uvjetovanih, vrlo specijaliziranih i jednostavnih poslova. Toj skupini pripadaju rotacija i proširenje posla.
- podizanje motivacijskog potencijala posla putem prikladnog oblikovanja i obogaćivanja posla



Slika 2. Rotacija i proširenje posla [2]

Rotacija posla je periodično pomicanje ljudi s jednog specijaliziranog posla na drugi. Time se sprječava monotonija i dosada. Rotacija se može obavljati tako da

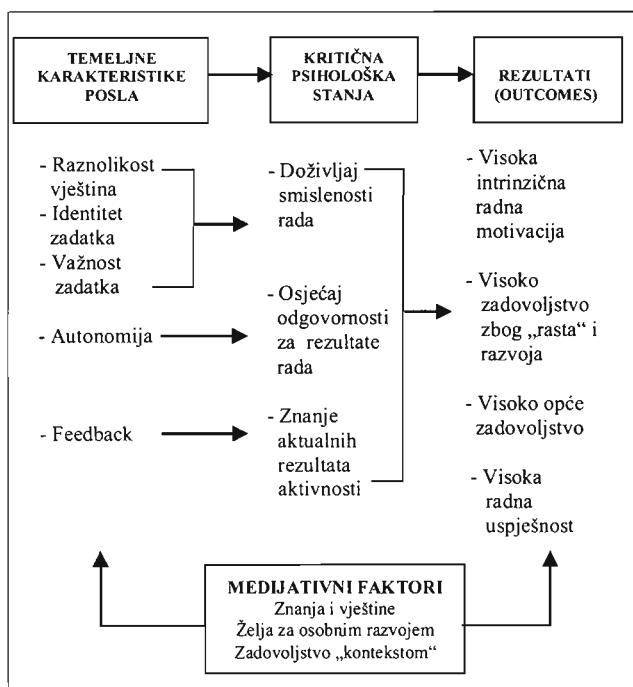
tijekom radnog dana pojedinac radi nekoliko sati na jednom poslu, zatim prelazi na drugi pa na treći. Tako se rotacija također može obavljati na duže vremensko razdoblje. Kod rotacije je bitna fleksibilnost radnika koji mogu obavljati sve poslove u jednoj grupi poslova.

Proširenje posla je proces kombiniranja i slaganja više sličnih specijaliziranih zadataka u jedan posao koji se dodjeljuje jednom izvršitelju. Npr., radnik na stroju dobiva poslove održavanja strojeva i kontrole kvalitete proizvoda (slika 2.).

2.3. Obogaćivanje posla

Riječ je o procesu koji vertikalno širi posao, uključujući u njega više različitih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja tak da povećava mogućnost primjene i realizacije različitih osobnih sposobnosti i znanja, te omogućava individualni rast i razvoj.

To je stvarni motivacijski pristup poslu usmjeren na potpuni razvoj i korištenje individualnih mogućnosti i potencijala. Teorijske temelje i logiku strategije obogaćivanja posla najbolje objašnjava Hackman-Oldmanov model motivacijskog potencijala posla koji ističe temeljne ljudske potrebe i dimenzije posla kroz koje se one mogu zadovoljavati (slika 3.).



Slika 3. Obogaćivanje posla [3]

Ključne dimenzije posla povezane s njegovim motivacijskim potencijalom:

- *Raznolikost vještina* - stupanj u kojem posao iziskuje upotrebu različitih vještina u obavljanju raznih aktivnosti i zadataka koje obuhvaća
- *Identitet i cjelovitost zadataka* - stupanj u kojem posao zahtijeva izvršenje cjelovitog zadatka čiji se rezultati mogu pratiti
- *Važnost zadatka* - stupanj u kojem zadatak utječe na druge ljude unutar organizacije ili

izvan nje te na grupnu i organizacijsku uspješnost

- *Autonomija* - stupanj u kojem posao pruža slobodu, nezavisnost i diskrecijsko odlučivanje u planiranju i načinu obavljanja posla
- *Feedback* - stupanj u kojem izvršavanje radnih aktivnosti koje zahtijeva posao pruža pojedincima izravne i jasne informacije o njihovim rezultatima i uspješnosti

Obogaćivanje posla je vertikalno usmjeren, uz povećanje zahtjeva za raznim vještinama i znanjima (planiranje, odlučivanje, kontrola), koje su u ime efikasnosti izdvojene iz izvršavanja posla i dane menadžerima (tabela 2.)

Tabela 2. Primjeri načela i pravila obogaćivanja posla[4]

NAČELA OBOGAĆIVANJA POSLA	MOTIVATORI
Odstranjivanje tradicionalnih oblika kontrole i osiguranje objektivnih standarda koji omogućavaju samokontrolu	Odgovornost i osobno postignuće
Povećanje odgovornosti pojedinca za vlastiti rad, planiranje i način izvršavanja	Odgovornost, autonomija, priznanje
Cjelovit radni zadatak	Smislenost, postignuće, priznanje, feedback
Osiguranje slobode i autonomije u radu	Priznanje, postignuće, odgovornost
Postavljanje izazovnih ciljeva, novih i težih zadataka	Razvoj i usavršavanje
Davanje periodičnih izvještaja zaposlenima i rasprava o problemima	Priznanje i poštovanje
Davanje specifičnih zadataka koji zaposlenima omogućavaju da postanu eksperti	Odgovornost, razvoj i napredovanje
Poticanje ideja i kreativnosti, uvođenje novog, rješavanje problema	Samoaktualizacija i razvoj, raznolikost
Timski rad i suradnja	Identifikacija, socijalna povezanost i pripadanje
Sudjelovanje u odlučivanju	Priznanje, status, poštovanje, Samoaktualizacija i razvoj

3. ZADACI MENADŽERA U MOTIVIRANJU LJUDI

Menadžeri su zbog svog stalnog i neposrednog komuniciranja, usmjeravanja i djelovanja na ponašanje zaposlenih presudni činitelji u njihovu motiviranju. Utjecanje na ponašanje bit je menadžmenta. Kako su menadžment i motivacija povezani i isprepleteni, menadžeri mogu na radnu motivaciju zaposlenih djelovati na različite načine i u različitim smjerovima, povećavajući ili smanjujući ju.

Oblikovanje radnih zadataka i posla vrlo je važan zadatak menadžmenta. Motivacija za obavljanje cjelovitih, smislenih i izazovnih zadataka koji pružaju autonomiju, osobni doprinos i stalne informacije o kvaliteti obavljanja, kako je već istaknuto, bit će veća nego kod uskih repetitivnih aktivnosti zadataka koji ne ostavljaju mnogo prostora svojim izvršiteljima (slika 4.).



Slika 4. Zadaci menadžera kod motiviranja [5]

Na radnu uspješnost djeluju i objektivni uvjeti kao što su organizacija rada, sredstva koja se upotrebljavaju, potrebni resursi koji uključuju znanja i informacije, a ne samo materijalni i objektivni resurse poput sirovina. Sve je više radnih mjesta na kojima su ključni resurs znanje i informacije. Vrlo važan zadatak menadžera u motiviranju zaposlenih je utvrđivanje i praćenje njihovih potreba i preferencija što se tiče nagrade za rad.

Tu je često nesporazum oko onoga što menadžeri misle da njihovi suradnici žele i ono što oni stvarno žele.

Tabela 3. Razlike u menadžerskoj percepciji o tome što zaposleni žele i stvarnih preferencija zaposlenih [6]

ŠTO LJUDI ŽELE U SVOM RADU	RANG PREFERENCIJA ZAPOSLENIH	RANG PO MIŠLJENJU
Zanimljiv posao	1	5
Puno poštovanje za obavljene posao	2	8
Osjećaj da su u tijeku sa zbivanjima	3	10
Sigurnost posla	4	2
Dobra plaća	5	1
Promocija i razvoj u organizaciji	6	3
Dobre radne uvijete	7	4
Osobnu lojalnost menadžera	8	6
Disciplinu s puno takta	9	7
Suosjećajnu pomoć u osobnim problemima	10	9

Mišljenja menadžera o tome što motivira zaposlene često su rezultat njihovih stereotipa o zaposlenima, a ne stvarnog poznavanja i praćenja njihovih želja i preferencija (tabela 3.) O tome kako će menadžeri dobro obavljati svoje zadatke vezane uz motivaciju ovisit će velikim dijelom i o motivaciji zaposlenih. Menadžeri trebaju uz svoje mnoge zadaće paziti na svakodnevno ponašanje i odnose prema suradnicima. Participacija označava stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji. To je proces kojim se u organizacijama zaposleni uključuju u proces odlučivanja i rješavanja različitih problema sa svrhom boljeg iskorištenja njihovih potencijala i boljeg ostvarenja organizacijskih ciljeva.

U suvremenom menadžmentu participacija se smatra:

- dobrim poslovnim potezom
- ekonomski najjeftinijim i najefikasnijim načinom motiviranja zaposlenih
- djelotvornim instrumentom upotrebe kreativnih potencijala zaposlenih

Ciljevi participacije:

- podizanje motivacije i zainteresiranost zaposlenih
- poticanje i upotreba kreativnih i ukupnih potencijala ljudi
- poboljšanje kvalitete odluka
- povećanje identifikacije s organizacijom
- podizanje kvalitete radnog života
- povećanje ukupne organizacijske uspješnosti

Participacija u odlučivanju, uz podizanje motivacije, podiže i kvalitetu odluka. Sve se više znanja potrebnog za donošenje kvalitetnih odluka nalazi na nižim organizacijskim razinama kod stručnjaka i izvršitelja poslova. Participacija u oblikovanju i uvođenju promjena također ima ne samo motivacijske nego i praktične efekte. Poznato je da najbolji način svladavanja otpora promjenama jest uključivanje onih na koje se promjene odnose u cijeli proces, te od identificiranja potrebe za promjenom, preko njenog koncipiranja do primjene.

3.1. Participacija zaposlenih: oblici i učinci

Participacija označava stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji. To je proces kojim se u organizacijama zaposleni uključuju u proces odlučivanja i rješavanja različitih problema sa svrhom bolje upotrebe njihovih potencijala i boljeg ostvarivanja organizacijskih ciljeva.

Participacija ima više ciljeva:

- podizanje motivacije i zainteresiranosti zaposlenih
- poticanje i upotreba kreativnih i ukupnih potencijala ljudi
- poboljšanje kvalitete odluka
- povećanje identifikacije s organizacijom
- podizanje kvalitete radnog života
- povećanje ukupne organizacijske uspješnosti

Participacija u odlučivanju, uz podizanje motivacije, značajno podiže i kvalitetu odluka. Spuštanjem odlučivanja na razine na kojima je koncentrirano najviše znanja o problemu o kojem se odlučuje, i općenito uključivanje zaposlenika u proces odlučivanja, postižu se dva cilja: *podiže se kvaliteta odluke te se povećava neposrednost i brzina odlučivanja.*

Participacija u oblikovanju i uvođenju promjena kaže da je najbolji način svladavanja otpora promjenama uključivanje onih na koje se promjene odnose u cijeli proces, te od identificiranja potrebe za promjenom, preko njena koncipiranja do primjene.

Najpoznatiji oblik *participacije u rješavanju* problema su grupe označene općim nazivom "krugovi

kvalitete“, odnosno grupe kvalitete. To su male grupe zaposlenih (6-12) koje se redovito sastaju u svrhu utvrđivanja, analize i rješavanja različitih problema rada, proizvodnosti, kvalitete, unapređenja i dr. Participacija je vrlo djelotvorna strategija maksimalnog angažiranja kreativnih potencijala svih zaposlenih, usavršavanja i prenošenja znanja, te općenito razvoja zaposlenih.

Ključna su dva cilja „krugova kvalitete“:

- razviti i dizajnirati, te nuditi proizvode koji su najekonomičniji, najfunkcionalniji i najbolje zadovoljavaju potrebe i zahtjeve potrošača
- povećati kreativnost u radu svih zaposlenih jer se kvaliteta može povećati samo onda kad svi zaposleni žele biti kreativni

Među širim krugovima kvalitete obično se ističu:

- poboljšanje međuljudskih odnosa i promoviranje timskog rada
- razvijanje menadžerske strategije koja omogućava lakše svladavanje recesije i koja povećava profit
- poticanje zaposlenih na poboljšanje metoda rada i tehnologije
- povećanje motivacije i svestranosti zaposlenih stalnim usavršavanjem i razvojem
- podizanje kvalitete radnog života

3. FLEKSIBILNI OBLICI RADNOG VREMENA

3.1. Fleksibilno radno vrijeme

Najpoznatija i najduže primjenjivana strategija vezana uz radno vrijeme je fleksibilno radno vrijeme koje se u mnogim organizacijama primjenjuje već desetljećima. Radi se o mogućnostima da zaposleni sami unutar nekih okvira određuju najpogodnije radno vrijeme za obavljanje posla.

Postoje različite varijante njegove primjene:

- zaposlenici mogu odrediti vrijeme dolaska i odlaska s posla, uz određeno vrijeme obavezne prisutnosti na poslu (core time)
- određuje se razdoblje u kojemu se može dolaziti na posao i razdoblje u kojemu se može odlaziti s posla; pretpostavka je obiju varijanti da se dnevno radi predviđeno radno vrijeme
- uz okvirno vrijeme dolaska i odlaska s posla pruža se mogućnost da se neke dane radi manje, a neke više, odnosno mora se odraditi obavezno tjedno radno vrijeme

Fleksibilno radno vrijeme je pogodno za službeničke, stručne i menadžerske poslove, dok je manje primjereno proizvodnim poslovima. Omogućuje da se bolje uskladi individualni radni i biološki ritam, stil života, kao i obiteljske obaveze sa zahtjevima rada i profesije.

Pokazuje se da fleksibilni programi radnog vremena povećavaju pozitivne stavove i zadovoljstvo zaposlenih, smanjuju apsentizam, otklanjaju probleme zakašnjanja, povećava se fleksibilnost zaposlenih.

Fleksibilno radno vrijeme ima niz prednosti, ali i neke nedostatke (tabela 4.).

Tabela 4. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena[7]

RANG	PREDNOSTI	NEDOSTACI
1	Poboljšava stavove i moral zaposlenih	Nedostatak nadzora tijekom svih sati rada
2	Pomaže zaposlenim roditeljima	Ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno vrijeme
3	Smanjuje prometne gužve	Može uzrokovati da u određeno vrijeme bude prisutno premalo ljudi
4	Povećava proizvodnost	Problem je usklađivanje zaposlenih čiji output je input za druge
5	Rješava zakašnjanje	Problem dogovaranja vremena sastanka
6	Pomaže onima koji žele raditi bez ometanja	Zaposleni mogu zlorabiti program fleksibilnog radnog vremena
7	Olakšava zaposlenima dogovaranje obaveza izvan rada	Problem je evidentiranje odradenih sati
8	Smanjuje apsentizam	Teško je planirati radno vrijeme
9	Olakšava slobodne aktivnosti zaposlenih	Nemogućnost koordiniranja projekta
10	Smanjuje fluktuaciju	

3.2. Drugi alternativni oblici radnog vremena

Nova mogućnost koju poduzeća pružaju svojim zaposlenicima u svrhu povećanja motivacije jest skraćeni, odnosno sažeti radni tjedan u kojem se predviđeni radni sati mogu odraditi u četiri dana po 10 sati, ili u čak tri radna dana. Prednost ovakvog načina radnog vremena je smanjivanje troškova prijevoza na posao i dodatni slobodni dani, dok je nedostatak moguća premorenost i općenito problem umora tijekom dugosatnog radnog dana.

Posebni oblik alternativnih oblika rada koji se intenziviraju u novije vrijeme, sa svrhom povećanja motivacije i fleksibilnosti zaposlenih i organizacije, je *fleksibilno radno mjesto* koje omogućava zaposlenima rad kod kuće. Suvremena tehnologija taj trend intenzivira kroz „telerad“ koji omogućava rad kod kuće upotrebom računala i elektroničke pošte. Trend koji se javlja u Europi je pojam *fleksibilne radne godine* gdje zaposlenici mogu birati (u intervalima od 6 mjeseci) broj sati u mjesecu koji žele raditi svaki mjesec sljedeće godine. *Uvjetovano slobodno vrijeme* je program koji se također provodi u mnoštvu organizacija stvarajući mogućnost, ponajprije onima koji rade proizvodne, često jednostavne, repetitivne i rutinske poslove da ih obave u kraćem vremenu. Ono je moguće tamo gdje su precizno utvrđeni dnevni standardi ili norme rada. Poduzeća koja primjenjuju takve programe redovito postavljaju visoke standarde koji uključuju i standarde kvalitete, a ne samo kvantitete. Poduzeća koja se služe takvim programima kažu da su oni vrlo djelotvorni za povećanje motivacije i proizvodnosti.

4. DRUGE NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA

4.1. Priznavanje uspjeha

Osobno i profesionalno priznavanje je glavni činitelj motivacije. Priznavanje može često imati i materijalni i financijski oblik.

Naputci za ponašanje menadžera u tom području:

- priznati uspjeh i dobro obavljen posao
- sići u pogon i razgovarati s ljudima, pohvaliti one koji rade
- slaviti na neformalan način važnije događaje i sitne poslovne i radne uspjehe
- napraviti ponekad posebne obroke u tvorničkom restoranu kako bi se obilježili važni datumi
- razviti ritual slanja određenog broja poruka zahvala
- poklanjati sitnice koje označavaju zahvalu za dobro obavljen posao

4.2. Povratna informacija

Znanje ljudi o tome kako dobro rade, koliko je njihov rad važan i rezultira dobrim (i lošim) rezultatima, vrlo je važan faktor motivacije, jer je poznavanje rezultata vlastitog rada jedan od najmoćnijih i najdjelotvornijih motivacijskih pristupa.

Povratna informacija o radu i radnoj uspješnosti ima više funkcija:

- povećava motivaciju
- potiče samopouzdanje
- omogućava profesionalni razvoj
- pojašnjava organizacijska očekivanja i standarde uspješnosti
- ima funkciju potkrepljenja poželjnih oblika ponašanja
- vodi uspostavljanju otvorenih odnosa i međusobnog povjerenja
- pruža podršku i pomoć suradnicima
- poučava o tome kako treba raditi
- govori o tome da se rad prati i cijeni

Da bi povratna informacija imala pozitivno motivacijsko djelovanje, treba zadovoljiti neke temeljne pretpostavke. Ona mora biti:

- točna i objektivna
- pravodobna, konkretna i usmjerena na ponašanje, a ne kao osoba
- iskrena, vjerodostojna i dosljedna
- pozitivna povratna informacija treba biti javna, a negativna „u četiri oka“
- poticati na veće rezultate i usmjeravanje

Na motivaciju za rad ne djeluje samo povratna informacija o radu i postignutim rezultatima već općenito odgovarajuće informiranje ljudi o bitnim stvarima rada i poslovanja.

4.3. Organizacijska kultura

Važan činitelj motivacije su 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.

Kultura koja potiče visoku motivaciju ima sljedeća obilježja:

- veže svoje temeljne vrijednosti uz ljude, kvalitetan rad i usluge potrošačima i klijentima
- osigurava velik prostor i prilagođava se potrebama i zahtjevima sposobnih i kreativnih ljudi
- razvija klimu koja potiče nagrađivanje kreativnosti i inovatorima daje velike nagrade; ne kažnjava pogreške; potiče preuzimanje rizika; traži stalno unapređenje, eksperimentiranje i uvođenje promjena
- stvara neformalnu prijateljsku atmosferu koja naporan rad čini ugodnijim i zabavnijim
- stvara i širi osjećaj uspjeha, zadovoljstva i ponosa zbog dobrog rada i visoke individualne i organizacijske kvalitete i uspješnosti
- širi duh zajedništva i brige poduzeća o ljudima

Sve to vodi većoj motivaciji i stvara temeljne pretpostavke za bolji rad svih zaposlenih.

4.4. Motiviranje i samomotiviranje

Motivacija za rad je vrlo složena i dinamična značajka uspješnog poslovanja, dok su mogućnosti menadžera i pravci djelovanja na nju vrlo široki i raznoliki. Kako je motivacija važna za rad i osobno zadovoljstvo, zaposleni trebaju imati aktivnu ulogu u podizanju vlastite motivacije. Dok su menadžeri odgovorni stvoriti motivirajuću okolinu u organizaciji, pojedinci su odgovorni za samomotiviranje. Motiviranje i samomotiviranje snažan su činitelj motivacije mogućnosti stalnog usavršavanja i razvoja.

Važni aspekt motiviranja i samomotiviranja su ti 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. Ukratko, bitna pretpostavka je otvorena i dvosmjerna komunikacija. Osim toga, potrebno je u motiviranju zaposlenih razviti individualizirani pristup i odmjeriti strategije motiviranja prema potrebama, interesima i preferencijama onih na čiju se motivaciju želi djelovati.

5. ZAKLJUČNE NAPOMENE

Nakon provedene analize može se zaključiti da se sustav, odnosno mehanizmi nematerijalne motivacije koncentriraju na oblikovanje, provedbu i održavanje različitih oblika motivacije zaposlenika.

Kako su menadžment i motivacija povezani i isprepleteni, menadžeri mogu na motivaciju zaposlenih

utjecati na različite načine i u različitim smjerovima, povećavajući ju ili ju pak smanjujući. Stoga se pristup menadžera ponajprije temelji na koncepciji čovjeka, njegove naravi i motivacije koji su osnova za razradu i primjenu konkretnih organizacijskih i menadžerskih rješenja. Time se ukazuje na karakter ljudi i njihove želje i potrebe vezane uz posao, a o tome bitno ovisi što menadžeri poduzimaju i pružaju u svrhu motiviranja svojih zaposlenih.

Čovjek je biće koje teži zadovoljenju različitih potreba, a one su postavljene hijerarhijski, od fizioloških do potreba za samoostvarivanjem. Ta potreba se naziva motiv. Motiva ima ograničen broj, ali su zato načini zadovoljenja veoma različiti jer postoje velike individualne razlike među ljudima. Postoje različita shvaćanja motivacije. Ključna razlika u shvaćanju motivacije vezana je uz sagledavanje čovjeka kao ekonomsko, odnosno socijalno biće. Oba pristupa nose sa sobom problem produktivnosti, odnosno neproduktivnost. Produktivno shvaćanje motivacije uvažava raznolike čovjekove potrebe koje uključuju i ekonomske i socijalne potrebe. Ovo shvaćanje čovjeka kao složeno biće, primijenjeno na radu, omogućava veću produktivnost.

Funkcionalna autonomija motiva objašnjava da jedan cilj s vremenom može postati sam sebi svrha. Ako poznamo motivacijski model pojedinca, odnosno znamo koje su njegove najvažnije potrebe, možemo postaviti takve optimalne ciljeve koji će kao rezultat imati veću produktivnost uz osiguranje motiviranosti. Optimalan cilj je konkretan, s jasnim vremenskim rokom i jasnom odgovornošću.

Motivacija je ključna za visoke standarde poslovanja, za poticanje kreativnosti, stvaralaštva i inovativnosti, za profesionalni razvoj zaposlenih i njihovo zadržavanje u tvrtki. U tvrtkama koje nemaju razradenu 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 tvrtkama u kojima su zaposlenici motivirani, na posao se dolazi u pozitivnom razmišljanju, a zaposlenici se identificiraju s tvrtkom i nastoje doprinijeti njenom razvoju i rastu.

6. LITERATURA

- [1] Carrell, M. R., Elbert, N. F., Hatfield, R. D., Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Work Force, 5 th ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995.
- [2] Daft, L. R., Management, Forth Worth TX, The Dryden Press, 1997.
- [3] Hackman J. R., Oldham, G. R., Work Redesign, Reading, MA, Addison-Wesley, 1980.
- [4] Herzberg, F., One More Time: How Do You Motivate Employees, Harvard Business Review, 46(1), 1968., 53-62
- [5] Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
- [6] Kreitner, R. : Management, 4th ed., Boston, MA, Houghton Mifflin, 1989.

- [7] Dessler, G.: Personnel / Human Resources Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1991.

Kontakt autora:

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

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

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