



Motivacija

Upoznajmo motivacijske tehnike

MOTIVACIJSKE TEHNIKE

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 managementa ljudskih potencijala jer jedino se izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost.

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.

Iz navedene problematike definira se i slijedeći predmet ovog članka:

Istražiti i 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 te ujedno predložiti aktivnosti njihove primjene.

Primjenom znanstvenih dostignuća u području motivacije na upravljanje ljudskim potencijalima može se znatno doprinijeti povećanju motivacije i zadovoljstva zaposlenika, a time i povećanju konkurentске sposobnosti i vrijednosti poduzeća.

Za to je bitno znati, koje motivacijske tehnike, na koji način i u kojim uvjetima omogućuju izgradnju kvalitetnog motivacijskog sustava.

2. RELEVANTNA OBILJEŽJA MOTIVACIJSKIH TEHNIKA

Motivacija zaposlenih nije samo psihološki i sociološki problem rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je ponašanja zadovoljenje potreba.

Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji. Zadatak (obveza) je menedžera da shvate 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.

2.1. POJAM I VAŽNOST MOTIVACIJSKIH TEHNIKA

Motivacija je interna (unutrašnja) varijabla koju menedžer ne može izvana vidjeti, već može samo pretpostaviti da je zaposlenik motiviran ako zdušno obavlja svoj posao.

To je površan način jer još uvijek ne znamo zašto se ljudi ponašaju na ovaj ili onaj način i koji je razlog tome?!

Danas postoji veći broj teorija motivacije, no tri su osnovne kategorije:

1. Teorije potreba (Maslow, 1954., Alderfer, 1969.) koje polaze od specifičnih potreba i njihova zadovoljavanja kao osnove za ravnotežu i opstanak ljudskih organizama. Ove teorije nam objašnjavaju zašto ljudi reagiraju, ali ne tumače način i vrste akcije koje ljudi moraju primijeniti da bi zadovoljili te potrebe.

2. Teorija vrijednosti Davida McClelland iz 1973. godine, poznata kao *Teorija tri motivacijske potrebe* ili *Teorija navođenja uspjeha*, može se koristiti za opisivanje motivacije kroz tri glavne potrebe koje pokreću ljudsko ponašanje. Ova teorija naglašava važnost individualnih potreba i ciljeva kao ključa za razumijevanje motivacije. Prema McClellandu, tri osnovne potrebe koje motiviraju ljude su:

Potreba za pripadanjem (Need for Affiliation - nAff): Ova potreba odnosi se na želju za socijalnom povezanošću, suradnjom i stvaranjem pozitivnih odnosa s drugima. Osobe s jakom potrebom za pripadanjem motivirane su stvaranjem harmoničnih odnosa i izbjegavanjem sukoba. Važno im je biti prihvaćeni i

povezani s grupom ili timom. Često preferiraju rad u timovima i osjećaju se motivirano kada imaju priliku surađivati i biti podrška drugima.

Potreba za moći (Need for Power - nPow):Ova potreba uključuje želju za utjecajem, kontrolom i autoritetom. Osobe s visokom potrebom za moći motivirane su mogućnošću da utječu na druge, vode timove ili organizacije te imaju utjecaj u društvenom ili profesionalnom okruženju. McClelland razlikuje dva tipa potrebe za moći: osobna moć (želja za osobnom dominacijom) i institucionalna moć (želja za vođenjem i organiziranjem drugih za postizanje ciljeva grupe).

U kontekstu motivacije, McClellandova teorija može se primijeniti na radno okruženje kako bi se razumjelo što motivira pojedine ljude. Na primjer, menadžeri mogu koristiti ovu teoriju za prepoznavanje što pokreće njihove zaposlenike te na taj način prilagoditi zadatke, projekte i stil vođenja kako bi povećali motivaciju i produktivnost. Osobe s potrebom za postignućem mogu biti motivirane postavljanjem individualnih ciljeva, oni s potrebom za pripadanjem radom u timovima, dok će oni s potrebom za moći možda najviše biti motivirani dodjelom odgovornosti ili liderske uloge.

Potreba za postignućem (Need for Achievement - nAch):Ljudi s visokom potrebom za postignućem teže postavljanju i postizanju izazovnih ciljeva. Motivirani su uspjehom i osobnim napretkom. Takve osobe preferiraju situacije u kojima mogu samostalno djelovati i imaju jasne ciljeve koje mogu kontrolirati i pratiti. Oni se često osjećaju motivirano kada imaju priliku mjeriti svoj uspjeh, razvijati vještine i postizati konkretne rezultate.

McClellandova teorija, dakle, pomaže u razumijevanju motivacije na temelju individualnih potreba i daje okvir za prilagođavanje radnog okruženja kako bi se maksimizirala motivacija i angažman pojedinaca.

3. Teorije vanjskih poticaja i očekivanja naglašavaju važnost i utjecaj okruženja na ponašanje pojedinca i njihovo reagiranje.

Bez obzira na teorije, motivirani ljudi ulagat će više napora u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani. Početkom 20. stoljeća poduzeće se smatralo strojem za proizvodnju učinaka s ciljem rasta poduzeća i proizvodnosti te se zbog sve veće kritike znanstvenog upravljanja i sve većeg problema nezadovoljstva i nemotiviranosti

zaposlenih počinje posvećivati sve veća pozornost zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih.

Upravo je sposobnost menedžera u prepoznavanju pojedinačnih razlika i potreba ljudi, u povezivanju ljudi s poslovima primjerenim njihovim potrebama. Također, on mora znati pravilno individualizirati nagrade te ih povezati s radnim učincima i realizacijom ciljeva.

Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada.

Danas na raspolaganju menedžerima stoje brojni financijski i nefinancijski motivatori, a koju će kombinaciju upotrijebiti ovisi o njihovom poznavanju motivacijskih teorija, okolnosti te svakako i inventivnosti.

2.2. VRSTE MOTIVACIJSKIH TEHNIKA

Motivacija je vrlo kompleksna i osobnog je karaktera da zapravo nema jedinstvenog odgovora, no unatoč tome moguće je identificirati osnovne motivacijske tehnike.

Osim podjele motivacionih kompenzacija na financijske i nefinancijske izravne i neizravne, motive za rad možemo podijeliti i na ekstrinzične (vanjske) kao npr., sustav plaća, uvjeti rada, rukovođenje te intrinzične (unutrašnje) poput obrazovanja i napredovanja.

Rezultati istraživanja pokazuju da prvo valja riješiti ekstrinzične motive radi postizanja prosječne proizvodnosti, a zatim uključiti intrinzične činioce radi postizanja veće motiviranosti i nadprosječne proizvodnosti.

2.2.1. Materijalne kompenzacije

Materijalna odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad.

S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija :

1. izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u "novcu", i

2. neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika i koje ne dobivaju u plaći ili uopće u obliku novca. (Tablica 1.)

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.

Menedžeri moraju shvatiti ljudsku složenost i osobnost kako ne bi pogrešno primijenili općenite stavove o motivaciji, vodstvu i komunikaciji i prilagodili ih specifičnoj situaciji poduzeća. Trebali bi 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.

Ovisno o tome da li poduzeće želi motivacijski sustav koji će naglašavati i poticati individualnu ili timsku performansu, ono treba koristiti različite motivatore.

Pri koncepciji sustava motivacije treba voditi računa da ne dođe do nesklada između lojalnosti zaposlenika prema zadatku (podržane motivatorima individualne performanse kao što su npr. plaćanje prema individualnoj uspješnosti i unapređenje) i lojalnosti prema poduzeću (potaknutoj organizacijskom kulturom i nagradama baziranim na timskom radu i uspješnosti, promociji i sigurnosti posla).

Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem 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.

2.2.1.1. Plaća kao faktor motivacije za rad

Novac je očito najstariji i "najočigledniji", a istovremeno i najuniverzalniji način motiviranja za rad. No, nesumljivo i jedan od vrlo značajnih problema koji privlači sve veću pažnju zbog velikog 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 je nužno slijediti sljedeće postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radni učinak:

- 1. materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi,*
- 2. mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada,*
- 3. sistem nagrađivanja mora zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja,*
- 4. povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže,*
- 5. povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti,*
- 6. materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima, i*
- 7. 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, i to kao:

- 1. plaće,**
- 2. nagrade, i**
- 3. beneficije.**

Plaća kao " svota novca 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, dodaci, naknade i udio u dobiti, što je prikazano u shemi 2.

Najznačajniji elementi kompenzacija su oni na koje zaposlenik ima pravo kada efektivno radi, a čine ih osnovna plaća, stimulativni dio plaće te dodaci na plaću.

Osnovna plaća kao temeljni oblik kompenzacija obično se utvrđuje posredstvom postupka vrednovanja posla koje se nastavlja na analizu posla i njezine rezultate - opis posla i specifikaciju posla.

Vrednovanje posla se obično provodi pomoću dvije grupe metoda, pri čemu je jedna orijentirana na kvalitativnu analizu posla, a druga na klasifikaciju posla.

Kombinacijom tih metoda dolazi se do četiri postupka vrednovanja poslova. (Tablica 2.)

Tablica 2.: Metode i postupci vrednovanja poslova

Metode klasifikacije	Metode kvalitativne analize	
	Sumarne	Analitičke
Rangiranje	Postupak rangiranja s jednom rang-listom za sve poslove odnosno zahtjeve	Postupak rangiranja usporedbom zahtjeva s rang-listom za svaki zahtjev
Stupnjevanje	Postupak platnih grupa	Bodovni postupak

U slučaju da je cilj upotrebe postupka vrednovanja posla unaprijeđenje organizacije rada, a ne isključivo samo vrednovanje, tada će se upotrijebiti složeniji postupci i metode. Upotrijebi li se npr., postupak rangiranja s jednom rang-listom bez sistematske analize pojedinih, parcijalnih obilježja posla ili pak složeniji bodovni postupak pri kojem se utvrđuje relativna vrijednost svakog pojedinog posla u poduzeću izraženog u bodovima, dolazi se do zajedničkog cilja, a to je osnovna plaća koja čini temelj za većinu drugih dijelova plaće. Stimulativni dio plaće ima za cilj poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako sa aspekta poslovnih rezultata poduzeća tako i zaposlenika. No, treba imati pri tome u vidu da ono ne može biti orijentirano na isključivo i stalno povećanje rezultata ulaganjem radne snage jer bi to vodilo iscrpljivanju radne snage, pa i opadanju kvalitete proizvoda te neproporcionalnom povećanju troškova.

Ovaj se dio plaće uvijek utvrđuje u zavisnosti o stupnju izvršenja nekog zadanog posla, pa tako postoji:

- 1.** Stimulativni dio plaće po osnovi učinka- u osnovi postoji plaćanje po komadnoj i vremenskoj normi, te
- 2.** Stimulativni dio plaće po osnovi premija- zaposleni se stimuliraju na racionalno trošenje raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa.

Dodaci na plaću isplaćuju se zaposlenima za rad pod određenim uvjetima koji mogu imati štetne posljedice za pojedinca, a koji obuhvaćaju skupine:

- 1. dodatak za rad u smjenama,**
- 2. dodatak za rad noću,**
- 3. dodatak za prekovremeni rad,**
- 4. dodatak za povremeno teže uvjete rada,**
- 5. dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi,**
- 6. dodatak za rad na dane tjednog odmora.**

Kompenzacije iz udjela u dobiti prvenstveno se koriste kako bi se povećao interes zaposlenih za uspješnost poslovanja poduzeća, smanjila fluktuacija zaposlenih, poboljšali socijalni odnosi u poduzeću, tj. radi boljeg i uspješnijeg poslovanja.

Četiri su osnovna sistema udjela zaposlenih u dobiti:

- 1. sistemi indirektnog udjela u dobiti,**
- 2. sistemi direktnog udjela u dobiti,**
- 3. sistemi dioničarstva zaposlenih, i**
- 4. sistemi štednje zaposlenih.**

Kod sistema indirektnog udjela u dobiti, gdje se zaposleni stimuliraju na ostvarenje ušteda nezavisno od dobiti, posebno se ističe sistem Scanlon kod kojeg zaposlenima pripada određeni postotak vrijednosti uštede, te sistem Rucker gdje zaposleni primaju premiju u visini postotka novonastale vrijednosti.

Kompenzacijama po osnovi pripadnosti poduzeću ostvaruje se osnovna svrha što većeg stupnja socijalizacije zaposlenih u poduzeću kako bi se postigla što veća efikasnost u radu.

Svi se oblici kompenzacija po osnovi pripadnosti poduzeću svrstavaju u tri grupe:

- 1. naknade plaće,**
- 2. novčane pomoći, i**
- 3. razne beneficije.**

Naknade plaće, kao najznačajniji oblik kompenzacija po osnovi pripadnosti poduzeću, isplaćuju se u uvjetima kad bi zaposlenici dobili plaću da su radili, kao npr. za vrijeme bolovanja, godišnjeg odmora, praznika u kojima se ne radi, i dr.

Politika upravljanja plaćama treba definirati visinu plaće, strukturu plaće, dio plaće koji ovisi o učinku, utjecaj tržišne politike plaća, te pravednost i kontrolu. Prilikom razmatranja

platežnih sistema za nagrađivanje radnih doprinosa, obavljanja radnih zadataka, podnošenje radnih napora i nepovoljnih uvjeta radne okoline ili čak zdravstvenih i životnih opasnosti, moramo uzeti u obzir i materijalne aspekte motivacije. Ljudi će prodati svoje sposobnosti (rad) onome tko će ih moći najbolje platiti.

Cijena prodaje rada nije jedini cilj: status rada, imidž poduzeća, stalnost zaposlenja, povoljna radna sredina, udaljenost radnog mjesta od mjesta stanovanja vrlo su važni. Iako osobni dohodak spada među materijalne faktore motivacije, može imati djelomično utjecaj i moralnog motivatora.

Politiku dobrih međuljudskih odnosa moraju pratiti privlačne nadnice i poticajne plaće jer su motivacija i plaća usko povezane. Politika nadnica i plaća mora promicati dobre međuljudske odnose, a što znači da je potrebno platiti zaposlenika prema zasluži, usko povezujući njihove isplate s izvršenjem.

Relativne vrijednosti poslova i struktura plaća daju podlogu i opći okvir za razvoj stimulativnog sustava materijalnog nagrađivanja.

Danas su najpopularniji sustavi nagrađivanja temeljeni na radnoj uspješnosti gdje se povećanje plaće, utvrđene na temelju procjene posla i raspona platnih skupina, temelji na procjeni radne uspješnosti.

2.2.1.2. Procjena radne uspješnosti kao osnova za postavljanje strukture plaća

Procjena radne uspješnosti je proces kojim se mjeri doprinos zaposlenika ostvarivanju ciljeva u nekom vremenu. Ako se takva procjena ne obavlja na korektan način može narušiti međuljudske odnose, a nasuprot tome, precizna ocjena može potaći zaposlenika na bolju realizaciju postavljenih ciljeva.

U metode ocjenjivanja radnog učinka ubrajaju se: opisne ocjene rukovoditelja, rangiranje unutar grupe, uspoređivanje u parovima, metode prisilne distribucije, metoda kritičnih incidenata i ocjenjivačke skale. Treba postojati međusobni odnos ocjenjivanja radnog učinka i stimulativnog nagrađivanja, odnosno ocjenjivanje radnog učinka treba biti u funkciji stimulativnog nagrađivanja.

Danas se osim nadređenih managera i suradnika i kolega sve više u procesu procjenjivanja uspješnosti rabi samoocjena.

Najčešće pogreške procjenitelja koje treba svakako izbjeći jesu nedeterminiranost standarda, subjektivnost kao i halo-efekt.

Pri tehnološkoj razradi sustava ocjenjivanja ljudi potrebno je imati na umu njihove umne i organizacijske sposobnosti, temperament, etička načela kao i domete uspješnosti: planiranje, odlučivanje i kontrola, organiziranje i koordiniranje, uspješnost rada (

ekonomičnost, produktivnost i rentabilnost. Svaki sustav ocjenjivanja radne uspješnosti ima svoje prednosti i nedostatke no zasigurno je najvažnije izabrati onaj koji će voditi ostvarenju ciljeva poduzeća kao i pojedinca.

2.2.2. Nematerijalne kompenzacije

Uz materijalne kompenzacije koje čine temelj motivacijskog sustava, potrebno je razraditi i sustav nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama. Za većinu su ljudi sve važnije tzv. potrebe višeg reda kao što su razvoj i potvrđivanje, uvažavanje, status i drugo.

Razvijene su brojne nematerijalne strategije poput dizajniranja posla, stil managementa, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i dr. koje zajedno sa materijalnim strategijama čine cjelovit motivacijski sustav. (Shema 3.)

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. Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim.

Značajni individualni pristupi oblikovanja radnih mjesta jesu rotacija posla, kod koje se vrši periodično pomicanje ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi, a čime se sprječava monotonija i dosada ljudi te proširivanje posla kao proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla.

No, stvarne motivacijske potencijale najbolje aktivira obogaćivanje posla pri kojemu se posao širi vertikalno uključujući u njega više raznolikih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja.

Temeljne karakteristike posla koje treba uzeti u obzir pri oblikovanju poslova jesu: raznolikost vještina, identitet i cjelovitost zadatka, važnost zadatka, autonomija i feedback. U postupku obogaćivanja posla brojni se problemi nameću, poput činjenice da za neke ljude izazov predstavljaju poslovi koji su za druge dosadni kao i da se obogaćivanje posla obično nameće ljudima. Organizacija treba bolje razumjeti ono što ljudi žele, truditi se da budu konzultirani i da imaju osjećaj da manageri zaista vode brigu o njima.

Osim individualnog, postoje i grupni pristupi oblikovanja poslova. Tako se kod integriranih radnih grupa zaposlenicima dodjeljuje umjesto jednog zadatka veći broj zadataka, a kod autonomnih radnih grupa im se određuje cilj, a zaposlenici sami određuju radna zaduženja, odmore i dr.

Manageri i stil managementa također su vrlo značajni čimbenici izgradnje cjelovitog motivacijskog sustava budući da oni shvaćanjem onog što ljudi žele bitno utječu svojom organizacijom i djelovanjem na motivaciju zaposlenika. U segmentu stila managementa, demokratski stil ima najviši motivacijski potencijal budući da manageri shvaćaju da jačajući suradnike jačaju i sebe.

Participacija kao stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o važnim aspektima rada i poslovanja bitno utječe na podizanje motivacije zaposlenih, poticanje kreativnih i ukupnih potencijala ljudi, poboljšanje kvalitete odluka te ukupne organizacijske uspješnosti.

Upravljanje pomoću ciljeva (Management by Objectives) je važna strategija suvremenog managementa u podizanju motivacije, kvalitete odluka, razvoja ljudskih potencijala te fleksibilnosti i brzine reagiranja na promjene u okolini. To je zapravo " pristup kojim se kroz suradnju i participaciju svih zainteresiranih postavljaju organizacijski, odjelni i individualni ciljevi koji čine temelj za utvrđivanje planova aktivnosti za njihovo ostvarivanje, praćenje, procjenu i nagrađivanje uspješnosti." Time se identificiraju područja odgovornosti i standardi ponašanja za svaku jedinicu, s periodičnim pretvaranjem tih ciljeva u mjerljive, vremenski određene ciljeve.

Vrlo su značajne za motivaciju zaposlenika i ostale nematerijalne strategije motiviranja, poput fleksibilnog radnog vremena, priznavanja uspjeha, povratne informacije zaposleniku za svoj rad te organizacijska kultura poduzeća.

Jedan od najvećih problema je otpor samih radnika koji vrlo često ne vjeruju da je sustav stimulativnog nagrađivanja objektivan i pošten. Stoga je jedan od važnih uvjeta uspjeha stimulativnog nagrađivanja zadobiti povjerenje zaposlenika u taj sustav, a nužna je pretpostavka da o njemu budu dobro informirani. Tako npr. sustav plaća treba dopuniti dobrim dizajniranjem radnog mjesta, a ne da on bude kompenzacija za loše dizajniranje radnog mjesta.

Vrlo rašireni mehanizmi motiviranja jesu i sigurnost i stalnost zaposlenja, priznanja, napredovanje u poslu, veća neformalnost i socijalna jednakost, uklanjanje formalnih, statusnih i funkcionalnih barijera u komunikacijama, i dr.

Traganje za mogućnostima povećanja motivacije i interesa za rad i razvitak organizacije zaposlenih, dovela je do potpune reorganizacije, promjene klime i kulture i ukupnih odnosa u suvremenim poduzećima.