

# Beneficije kao glavni instrument nagrađivanja zaposlenika

---

**Bašić, Melani**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:357994>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Poslovna ekonomija; Menadžment)

Melani Bašić

**BENEFICIJE KAO GLAVNI INSTRUMENT NAGRAĐIVANJA  
ZAPOSLENIKA**

Diplomski rad

Osijek, 2020

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Poslovna ekonomija; Menadžment)

Melani Bašić

**BENEFICIJE KAO GLAVNI INSTRUMENT NAGRAĐIVANJA  
ZAPOSLENIKA**

Diplomski rad

**Kolegij: Kompenzacijski menadžment**

JMBG: 0010213869

e-mail: [mbasic@efos.hr](mailto:mbasic@efos.hr)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Domagoj Karačić

Osijek, 2020

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate or Graduate Study (Business economics; Management)

Melani Bašić

**BENEFITS AS THE MAIN INSTRUMENT OF REWARDING  
EMPLOYEES**

Graduate paper

Osijek, 2020

**IZJAVA  
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,  
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,  
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA  
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: MELANI BAŠIĆ

JMBAG: 0010213869

OIB: 81849117897

e-mail za kontakt: basicmelani2@gmail.com

Naziv studija: Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, Menadžment

Naslov rada: Beneficije kao glavni instrument nagrađivanja zaposlenika

Mentor/mentorica rada: izv.prof.dr.sc. Domagoj Karčić

U Osijeku, Lipanj 2020. godine

Potpis Melani Bašić

## SAŽETAK

U ovom diplomskom radu istražene su teorije motivacije zaposlenika i beneficije kao glavni instrument nagrađivanja zaposlenika te vrste, uloga i značaj beneficija. Prikazuje se značaj motivacije kao element upravljanja ljudskim potencijalima i njihovim zadovoljstvom koje u konačnici rezultira uspješnost poduzeća. Prikazane su i teorije motivacije kako se dijele u dvije skupine: sadržajne i procesne teorije motivacije. U teorijskom dijelu, koji nas uvodi u temu, objašnjenje su teorije motivacije te što je uopće motivacija i kako ju ostvariti kod zaposlenika jer učinak nekog zaposlenika ne ovisi samo o njegovim radnim sposobnostima nego i o njegovoj motivaciji za izvršenje posla. Ako zaposlenik nije dovoljno motiviran za izvršenje svakodnevnih zadataka njegova produktivnost se smanjuje, a samim time i njegova učinkovitost. Stoga, kako bi motivirali zaposlene i potaknuli povećanje njihove produktivnosti i učinkovitosti te kako bi zadržali njihovu već postojeću motiviranost, potrebno ih je nagrađivati kontinuirano određenim beneficijama koje predstavljaju sastavni dio primanja zaposlenika. Takve beneficije, koje su sastavni dio primanja zaposlenika, poslodavac dodatno, djelomično ili u potpunosti isplaćuje svojim zaposlenima. Posebno je važno da menadžment svakog poduzeća bude upoznat s tim na koji način motivirati svoje zaposlenike te kako utjecati na njihovo zadovoljstvo poslom koji obavljaju. Iako ne postoji opće poznata definicija motivacije, jasno je da motivacija ima veliku važnost za obavljanje radnih zadataka i njihovu uspješnost. Beneficije mogu uključivati cijeli niz pogodnosti za zaposlenike i imaju veliki značaj za odnos poslodavca i zaposlenika. Programi beneficija se uvelike razlikuju od poslodavca do poslodavca i, osim onih zakonom određenih, ovise o volji i odluci samog poslodavca.

**Ključne riječi:** motivacija, beneficije, nagrađivanje zaposlenika, kompenzacije

## **ABSTRACT**

This thesis explores the theories of employee motivation and benefits as the main instrument for rewarding employees of this type, role and importance of benefits. The importance of motivation as an element of human resources management and their satisfaction, which ultimately results in the success of the company, is presented. Motivation theories are also presented as they are divided into two groups: content and process theories of motivation. In the theoretical part, which introduces us to the topic, the explanation is the theory of motivation and what is motivation in general and how to achieve it in employees because the performance of an employee depends not only on his ability to work but also on his motivation to do work. If an employee is not sufficiently motivated to perform daily tasks, his or her productivity decreases, and thus his or her efficiency. Therefore, in order to motivate employees and encourage an increase in their productivity and efficiency, and in order to maintain their already existing motivation, it is necessary to reward them continuously with certain benefits that are an integral part of employee benefits. Such benefits, which are an integral part of the employee's income, are additionally, partially or fully paid by the employer to its employees. It is especially important that the management of each company is familiar with how to motivate its employees and how to influence their satisfaction with the work they do. Although there is no generally known definition of motivation, it is clear that motivation is of great importance for the performance of work tasks and their success. Benefits can include a whole range of benefits for employees and are of great importance for the employer-employee relationship. Benefit schemes vary greatly from employer to employer and, in addition to those specified by law, depend on the will and decision of the employer himself.

**Keywords:** motivation, benefits, employee rewards, compensation

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Teorije motivacije .....</b>	<b>4</b>
<b>3.1. Motivacija.....</b>	<b>4</b>
3.1.1. Pogreške u motiviranju zaposlenika .....	7
3.1.2. Važnost motivacije za menadžment .....	8
<b>3.2. Podjela teorija motivacije .....</b>	<b>9</b>
3.2.1. Sadržajne teorije motivacije .....	9
3.2.2. Procesne teorije motivacije.....	18
3.2.3. Suvremene teorije motivacije .....	20
<b>4. Beneficije kao glavni instrument nagrađivanja zaposlenika .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1. Uloga i značaj beneficija .....</b>	<b>21</b>
<b>4.2. Vrste beneficija .....</b>	<b>24</b>
4.2.1. Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika.....	26
4.2.2. Nedostatci materijalnih beneficija.....	28
<b>5. Primjeri beneficija u praksi .....</b>	<b>30</b>
<b>5.1. Karakteristike uzorka ispitanika .....</b>	<b>30</b>
<b>5.2. Vrste nagrađivanja ispitanika .....</b>	<b>33</b>
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>40</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>41</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>43</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>44</b>
<b>Popis grafikona.....</b>	<b>45</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>46</b>



## 1. Uvod

U ovom diplomskom radu objašnjeni su pojmovi i značenja motivacije zaposlenika i teorije motivacija kao i vrste beneficija te njihova uloga i značaj. Motivacija u pojedinom poduzeću može biti materijalna i nematerijalna. Materijalna motivacija zaposlenih odnosi se na motiviranje ljudi materijalnim vrijednostima, a uključuje tri strategije nagrađivanja:

1. Nagrađivanje pojedinaca
2. Grupno nagrađivanje
3. Beneficije

Cilj svakog menadžmenta ljudskih potencijala je omogućavanje ostvarivanja ciljeva organizacije, a na uspješno ostvarivanje ciljeva uvelike utječe zadovoljstvo zaposlenika. Motiviranjem zaposlenih stječe se njihovo veće zadovoljstvo i time veća učinkovitost što u konačnici rezultira boljim rezultatima cjelokupne organizacije. Dakle, motivacija zaposlenika je jedan od najvažnijih čimbenika koji utječe na uspješno poslovanje poduzeća.

Beneficije predstavljaju mjerljivu vrijednost svakom zaposleniku, a također omogućuju da zaposlenici ostanu motivirani i učinkoviti. Ukoliko zaposlenik nije dovoljno motiviran za obavljanje svojih svakodnevnih poslova, njegova produktivnost se smanjuje, a smanjenjem produktivnosti smanjuje se i zaposlenikova učinkovitost. Zadatak svakog pojedinog poduzeća je odabrati teorije motivacije svojih zaposlenika kako bi povećali njihovu učinkovitost te time ostvarili zacrtane ciljeve.

Nakon ovog uvodnog dijela u drugom poglavlju ovog rada navedena je metodologija rada. Treće poglavlje posvećeno je definiranju pojma motivacije i objašnjene su neke od postojećih teorija motivacije, a nadalje kroz poglavlja rad nas upoznaje s beneficijama u teoriji i praksi. Stoga su u četvrtom poglavlju definirane beneficije te uloge i značaj beneficija, a analizirano je i koje sve vrste beneficija postoje. Ključno i najzanimljivije poglavlje je peto poglavlje koje ukazuje na stvarne primjere motivacije i beneficija u tri različita poduzeća te zadovoljstvo ispitanih zaposlenika njima. Rad završava zaključkom autora.

## 2. Metodologija rada

Cilj ovog diplomskog rada je ukazati na važnost motivacija i beneficija kao sredstva za upravljanja ljudskim resursima te posebni naglasak na pravilni odabir načina za njihovo ostvarivanje. Dosadašnja važnost radne sposobnosti i znanja zaposlenika pada u drugi plan te se sve veća važnost pridaje načinima motiviranja pojedinaca. Važno je da menadžeri imaju na umu kako ispred svakog stroja, pa i samog proizvoda, stoji zaposlenik koji njime upravlja svojim znanjem.

Za ostvarivanje postavljenih ciljeva rada koriste se sljedeće, odgovarajuće metode istraživanja (Zelenika, 2000: 323-366):

- „Metode analize i sinteze – metoda analize istraživačka je metoda kojom se složeni pojmovi i zaključci raščlanjuju na jednostavnije dijelove koji se posebno izučavaju u odnosu na druge dijelove kako bi se objasnila stvarnost. Metoda sinteze jest metoda istraživanja kojom se događa obrnuti proces, odnosno to je metoda kojom se jednostavne misaone tvorevine sastavljaju u složenije tako da se elementi, procesi i pojave povezuju u cjelinu. Ove se metode koriste s ciljem konkretizacije teorije te prilikom izvođenja zaključaka
- Induktivna i deduktivna metoda – induktivna metoda jest metoda istraživanja kojom se na temelju posebnih ili pojedinačnih činjenica dolazi do zaključaka o općem sudu, a od zapažanja konkretnih pojedinačnih činjenica dolazi se do općih zaključaka. Deduktivna metoda jest metoda istraživanja kojom se događa obrnuti proces, odnosno to je metoda kojom se iz općih sudova izvode posebni sudovi, odnosno iz općih postavki dolazi se do pojedinačnih zaključaka. Ove se metode koriste s ciljem konkretizacije teorije, provjeravanja istraživačkih hipoteza te prilikom izvođenja zaključaka
- Metoda kompilacije – metoda istraživanja kojom se preuzimaju tuđi rezultati znanstveno-istraživačkog rada, odnosno rezultati tuđih opažanja, stavova i zaključaka. Ova se istraživačka metoda koristi u teorijskom dijelu rada pri određivanju nekih temeljnih karakteristika predmeta istraživanja
- Metoda deskripcije – metoda istraživanja kojom se jednostavno opisuju ili ocrtavaju činjenice, procesi, odnosi i veze, ali bez njihova znanstvenog tumačenja. Koristi se u teorijskom dijelu diplomskog rada pri opisivanju i pojašnjavanju specifičnosti predmeta istraživanja

- Metoda anketiranja – metoda istraživanja kojom se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podatci, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja. Koristi se u istraživačkom dijelu rada s ciljem utvrđivanja povezanosti motivacije i zadovoljstva na poslu zaposlenika u odabranom poduzeću
- Statistička metoda – metoda istraživanja kojom se analiziraju pojave u okolini tako da se otkrivaju njihove strukture, karakteristike i zakonitosti u pojedinim vremenskim intervalima te uzročno-posljedične veze između tih pojava. Koristi se u analiziranju rezultata istraživanja
- Metoda studije slučaja – metoda istraživanja kojom se izučava neki pojedinačni slučaj iz znanstvenog područja. Koristi se u istraživačkom dijelu rada, gdje se na primjeru odabranih poduzeća nastoji analizirati povezanost motivacije, beneficija i zadovoljstva zaposlenika na poslu.“ (Zelenika, 2000: 323-366)

Predmet diplomskog rada je utvrditi kako beneficije kao glavni instrument nagrađivanja zaposlenika utječu na zaposlenikovu motiviranost, a onda i na njegovu učinkovitost te produktivnost. One predstavljaju mjerljivu vrijednost svakom zaposleniku te je potrebno analizirati koje beneficije kako i u kojoj mjeri utječu na motivaciju zaposlenika. Motivacija je jedan od najvažnijih čimbenika koji utječe na uspješnost poduzeća te su stoga motivirani zaposlenici ključni u ostvarenju sveopćeg uspjeha organizacije. Zadatak svakog menadžera je da bude upoznat s načinima motiviranja zaposlenika te da tako utječe na njihovo zadovoljstvo poslom.

### 3. Teorije motivacije

U ovom poglavlju rada dana je definicija motivacije, navedeni su savjeti za povećanje motivacije zaposlenika te koje su to pogreške u motiviranju zaposlenih, objašnjena je važnost motivacije za menadžment, a zatim je prikazana podjela teorija motivacije.

Svi smo iskusili koliko nam je lakše obaviti neki zadatak ukoliko smo motivirani za njega. Motivacija predstavlja čak i sladoled koji su nam roditelji obećali ako pospremimo igračke, a kasnije i puno veće stvari koje smo željeli dobiti. Definicija motivacije je mnogo, ali čak i da ne znamo nijednu definiciju svi smo upoznati s motivacijom u praksi. Poznate su i brojne teorije motivacije koje nam objašnjavaju kako motivacija utječe na naše izvršavanje zadataka.

S obzirom na to da postoji mnogo teorija motivacije, u ovom poglavlju će pažnja biti usmjerena na neke od teorija koje su primjenjive u organizacijama, te njihov utjecaj u tim organizacijama.

„Poduzeća u svom poslovanju moraju odabrati primjerene teorije motivacije kako bi poboljšale učinkovitost svojih zaposlenih i njihovog rada, te postigle svoje zacrtane ciljeve. Motivacija može biti intrinzična i ekstrinzična, odnosno materijalna i nematerijalna.“ (Jambrek, Penić, 2008)

Teorije motivacije moguće je podijeliti u dvije skupine, a to su:

- sadržajne teorije
- procesne teorije

U ovom radu su navede i suvremene teorije motivacije, ali prije opisa svake od ovih teorija objašnjena je sama motivacija.

#### 3.1. Motivacija

U ovom poglavlju dane su definicije motivacije i savjeti za povećanje motiviranosti zaposlenika.

Budući da je jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima motivacija zaposlenika, ona je od velike važnosti za obavljanje zadanih zadataka i njihovu uspješnost, kako kod djece tako i kod odraslih. Motivacija je nešto što nas tjera da budemo bolji i u privatnom i u poslovnom životu jer ukoliko smo motivirani za obavljanje onoga što moramo napraviti, lakše ćemo sve odraditi i biti zadovoljniji.

Motivacija zaposlenika je dakako teška i zahtjevna jer su ljudi različiti te imaju različite želje i potrebe. „Općenito, produktivnost se može potaknuti vanjskim nagradama kao što su novčani bonusi, slobodni dani te razne beneficije i slično. Takve vanjske nagrade donekle povećavaju ekstrinzičnu motivaciju. No, s druge strane, kvaliteta obavljenog posla je bolja ako je pojedinac intrinzično motiviran za njega. Također, percepcija posla kao izazovnog, zanimljivog i korisnog povezuje se s povećanom kreativnosti u radu.“ (Vulin, 2019)

Razlog tome što brojni psiholozi pišu o motivaciji zaposlenih može se pronaći u samoj definiciji motivacije zaposlenika prema autoru Vulin (2019): „Motivacija zaposlenika psihološki je proces koji ljude pokreće na djelovanje. Razlikuju se intrinzična i ekstrinzična motivacija. Ekstrinzična motivacija potaknuta je vanjskim nagradama kao što je novac ili popularnost. Intrinzična motivacija dio je prirode čovjeka, a proizlazi iz unutarnjih potreba kao što su potreba za učenjem, stvaranjem i istraživanjem. Intrinzična motivacija u pravilu traje duže, a rezultati intrinzično motiviranog rada su kvalitetniji. Dok su za održavanje ekstrinzične motivacije potrebni su redoviti vanjski poticaji.“ (Vulin, 2019)

Lako je zaključiti da učinak svakog pojedinog zaposlenika utječe na uspješnost poduzeća, a taj učinak ne ovisi samo o radnoj sposobnosti pojedinca da obavi zadatak, nego i o njegovoj motivaciji za to izvršenje posla. Ukoliko su zaposlenici zadovoljni i motivirani te time bolje i uspješnije obavljaju zadatke, smanjuje se potreba za novim kadrovima. Važno je svoje zaposlenike tretirati kao najvažniju imovinu u poduzeću jer oni nam ostvaraju željeni uspjeh.

Prema autorima Erceg i Šuljug (2016) motivacija može biti i alat za povećanje konkurentnosti poduzeća na tržištu. Razlog leži u tome što je „motivacija zaposlenika toliko važna da može biti presudna za preživljavanje ili raspuštanje tvrtke. Motivacija može, također, biti iznimno važan čimbenik za povećanje produktivnosti i poboljšanje učinkovitosti zaposlenika i za podršku strategiji poduzeća. Sadašnji koncepti motivacijskog sustava, motivacijske tehnike i strategije postaju oskudni i nedovoljno fleksibilni, pa je potrebno razviti i uvesti nove, što će dovesti do visoke motivacije i zadovoljstva zaposlenika.“ (Erceg, Šuljug, 2016)

U svakom poduzeću radnik bi trebao biti najvažniji resurs jer kada je radnik sretan i zadovoljan poslom, biti će zadovoljan i poslodavac uspjehom poduzeća jer zadovoljan radnik ostvaruje bolje rezultate i dovodi do uspjeha poduzeća. Jednako tako i djeca u školi, ukoliko je profesor sposoban da osmisli na koji način ih potaknuti na učenje i motivira ih za postizanje boljih rezultata, oni će imati bolje ocjene. Tako je i motiviranost zaposlenika zadatak poslodavca.

Savjeti za povećanje motivacije zaposlenika:

1. *„Postavi jasna očekivanja*

Kada zaposlenici znaju koji su očekivani rezultati rada, bit će više motivirani od onih koji se osjećaju kao *guske u magli*. Osim toga, važno je da vjeruju u svoje sposobnosti i vještine za izvršavanje radnih zadataka.

2. *Prepusti odgovornost*

Zaposlenik koji ima određenu kontrolu nad poslom koji obavlja, postaje odgovorna osoba za taj dio posla. Kao takav, bit će intrinzično motiviran dati svoj maksimum kako bi se prikazao u najboljem svijetlu kroz rezultate svoga rada.

3. *Odati priznanje*

Svi volimo biti cijenjeni i uvaženi, a naročito kada se potrudimo oko nečega. Odavanje priznanja za obavljeni posao jedan je način iskazivanja poštovanja i zahvalnosti za doprinos. Osim toga, na ovaj način uspostavljamo i održavamo dobre kolegijalne odnose, ali i povećavamo intrinzičnu motivaciju zaposlenika.

4. *Poticati osobni razvoj*

Stjecanjem novih vještina i znanja postajemo svestraniji i konkurentniji. Stoga je važno poticati širenje vidika i podržavati tuđe uspjehe. Razvoj pojedinca može biti koristan za cijeli tim ako znamo kako iskoristiti te resurse.

5. *Fleksibilno radno vrijeme (ukoliko je to moguće)*

Ovakvom organizacijom rada zaposleniku se daje kontrola i odgovornost što može djelovati motivirajuće. Ukoliko je moguće, odredite radne zadatke i dio obaveznog radnog vremena, a ostalo prepustite zaposleniku.“ (Vulin, 2019)

Navedene savjete bi trebao znati svaki menadžer te ih primjenjivati u svojem poduzeću. Postavljanjem jasnih očekivanja, radnici će dati sve od sebe kako bi ostvarili očekivani rezultat te tako pokazati svoje sposobnosti. A ukoliko posjeduju sposobnosti i vještine za obavljanje zadanih zadataka, potrebno mu je prepustiti odgovornost za dio posla koji obavlja te će on time biti intrinzično motiviran da i dalje ostvaruje očekivan rezultat. Kada se radnik

potrudi oko radnog zadatka i uspješno ga obavi, potrebno mu je odati priznanje jer svatko voli čuti pohvalu za uloženi trud, a svakako je to još jedna intrinzična motivacija. Kao i poticanje osobnog razvoja koji može doprinijeti razvoju cijelog tima. Od velike važnosti u današnje vrijeme je svakako fleksibilno radno vrijeme kojim se prepušta kontrola i odgovornost zaposleniku.

Osim prije navedenog, autor Vulin, A. (2019) navodi kako i brojni drugi čimbenici također imaju važnu ulogu u motiviranju zaposlenika, a tiču se uvjeta rada, međuljudskih odnosa u poduzeću i vlastitih predodžbi pojedinca o poslu. „Primjerice, u timskom radu važno je da svatko ima svoju ulogu i na neki način sudjeluje u ostvarenju cilja jer tada zaposlenik može prepoznati rezultat vlastitog rada, vidi da je njegov doprinos značajan i da trud nije bio uzalud. Eventualno nezadovoljstvo tada će biti pokretačka energija za djelovanje i promjenu nabolje. Ovakvi procesi mogući su ako je organizacijska klima pozitivna. Tada su ljudi u fokusu, potiče se aktivno slušanje i pokazivanje brige za ljude. Nadalje, kada zaposlenici percipiraju realnu mogućnost napredovanja, bit će motivirani i dodatno se truditi. Sve u svemu, vođe koje žele motivirati moraju biti dovoljno *blizu* da se mogu povezati s ostalima, ali i dovoljno *daleko* ispred da mogu motivirati.“ (Vulin, 2019)

### 3.1.1. Pogreške u motiviranju zaposlenika

Poslodavci ponekad kod motiviranja zaposlenika rade to na krivi način te postižu suprotan efekt od onog koji žele postići. Motivacija je ta koja objašnjava zašto se ljudi ponašaju na određeni način i što pokreće pojedinca. Stoga je lako pogriješiti u motiviranju zaposlenika jer je potreban različit pristup svakom pojedincu, sukladno njegovim stavovima i potrebama, ali i trenutnoj životnoj situaciji.

Neke od grešaka prema Vulin, A. (2019) su:

- **Prijetnje i zastrašivanje**

„To su negativni ekstrinzični poticaji koji mogu natjerati zaposlenike na izvršavanje naredbi, međutim, ove taktike svakako donose više štete nego koristi. Prije svega, stvaraju osjećaj otpora kod zaposlenika, a posredno smanjuju kvalitetu obavljenog posla. Također, imaju negativan efekt na međuljudske odnose.“ (Vulin, 2019)

- **Negativne javne kritike**

Mogu djelovati na pojedinca omalovažavajuće što, jasno, nije dobro niti poticajno. Negativne komentare i eventualne kritike potrebno je davati s obzirom i uvažavanjem osobe kojoj su posvećeni. A svakako je od velike važnosti paziti na odabir vremena i mjesta te uputiti i pozitivan komentar koji će ohrabriti pojedinca na poboljšanje

- **Prekidanje govora**

Jer osoba koja priča imat će dojam da uopće ne slušamo što priča, a važno je dati priliku drugoj strani da izrazi svoje mišljenje, stavove, ideje te da se osjeća uvaženo i spremno na suradnju.

- **Nagrade**

Svi ljudi, dakako, vole nagrade, ali one mogu smanjiti intrinzičnu motivaciju. „Nagrade trebaju biti tek povremeno dodijeljene, kako se ne bi stvorilo očekivanje nagrade za svaki obavljeni zadatak.“ (Vulin, 2019)

Prijetnje i zastrašivanje nikako nisu dobar motivator jer daju zaposleniku osjećaj manje vrijednosti, kao i javne kritike koje posramljuju pojedinca. Prekidanje govora daje nam do znanja da nas ne poštuju i tu motivacija pada. Kod nagrada se događa da nas više nakon prečestog dobivanja ne motiviraju jer ih počnemo očekivati.

Prema autoru Armstrong (2003) sustav nagrađivanja, da bi bio učinkovit, mora zadovoljiti uvjete kao što su jasna veza između uspješnosti pojedinca i dobivene nagrade; za ocjenjivanje uspješnosti potrebno je koristiti pravedna i dosljedna mjerila; nagrade moraju biti vrijedne uloženog truda te pojedinci, ukoliko se odgovarajuće ponašaju, trebaju očekivati pažnje vrijednu nagradu.

### 3.1.2. Važnost motivacije za menadžment

Iz ranijeg navedenog, važnost motivacije za menadžment, je jasna. Zaposlenici su ključni čimbenici uspjeha i ukoliko su pravilno motivirani i sretni, menadžeri će biti zadovoljni obavljenim poslom i ostvarenim rezultatom.

Autor Bahtijarević-Šiber (1999) navodi kako „motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika postaju temeljem zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala jer se samo izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može ostvariti željena konkurentna prednost i



sveukupna vrijednost. Motivirani ljudi ulagat će daleko više truda u svoj rad od onih koji nisu motivirani. Kroz motivaciju zaposlenika ostvarit će se poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti te kvalitete radnog života jer upravo motivacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate i odgovornost. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenika, što se odražava na ekonomičnost, racionalnost te efikasnost rada.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999)

Od posebne je važnosti da menadžment svakog poduzeća bude upoznat s tim na koji način motivirati svoje zaposlene te kako utjecati na njihovo zadovoljstvo jer su oni najvažniji resurs poduzeća. Motivacija ima veliku važnost za obavljanje zadataka i njihovu uspješnost.

„Motiviranje zaposlenih iznimno je važno, a moglo bi se reći da u suvremenim poslovnim uvjetima postaje i sve važniji dio menadžerskog posla. Menadžeri moraju stalno motivirati zaposlene za sve veće i izazovnije zadatke, intelektualne napore i sve veći angažman koji zahtijevaju moderni rad i razvoj. Oni moraju usmjeravati motivaciju zaposlenih prema postizanju organizacijskih ciljeva.“ (Sikavica, i dr., 2008)

Autori Sikavica i dr. (2008) tvrde kako si menadžeri često postavljaju sljedeća pitanja: „Zašto neki ljudi rade mnogo i dobro, dok drugi rade što je manje moguće?; Kako kao menadžeri mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika?; Zašto se ljudi promjene, počinju kasniti na posao, izostajati, manje raditi i slično?. Odgovori na njih pripadaju domeni motivacije i njezinog razumijevanja. Razumijevanje motivacije može služiti kao važan instrument za razumijevanje ponašanja u organizacijama, za predviđanje efekata bilo koje menadžerske akcije i za usmjeravanje ponašanja tako da se postignu organizacijski i individualni ciljevi.“ (Sikavica, i dr.,2008)

### **3.2.Podjela teorija motivacije**

Već ranije u radu spomenuto je kako teorije motivacije možemo podijeliti u dvije skupine: sadržajne i procesne. Osim toga postoje i suvremene teorije motivacije koje su nabrojane. Ovo poglavlje fokusira se na navedene teorije te će svaka od njih, dalje u ovom radu, biti поближе opisana. Prvo će biti opisane neke od sadržajnih teorija, a zatim procesnih teorija motivacije te suvremene.

#### **3.2.1. Sadržajne teorije motivacije**

U ovom dijelu rada dana je definicija sadržajnih teorija motivacije kako bi se kasnije uvidjela razlika od procesnih teorija te su nabrojane neke od sadržajnih teorija motivacije.

„Sadržajne teorije motivacije su teorije usmjerene na određivanje varijabli na ponašanje, a manje na proces kroz koji to čine. Naglašavaju prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Potrebe iniciraju želje čije zadovoljenje zahtijeva određene akcije da bi se postigao konačni cilj, a to je zadovoljenje potrebe.“ (Čičin-Šain, D.)

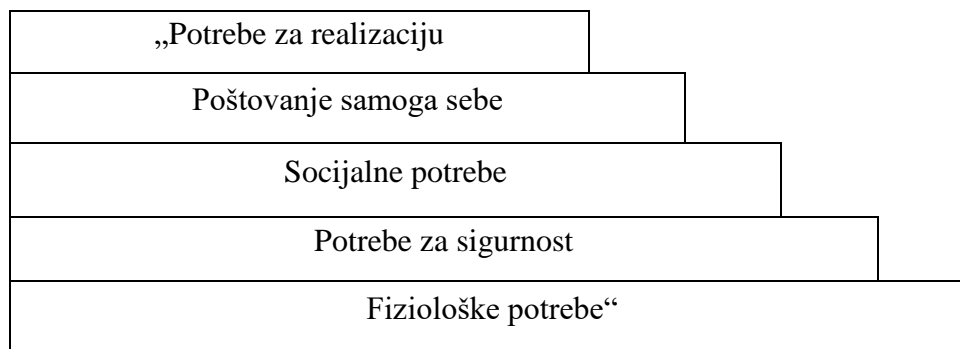
Sadržajne teorije nam kazuju zašto pojedinci neke faktore, kao što su sigurnost posla, zadovoljstvo plaćom i mogućnost napredovanja, preferiraju, dok neke druge izbjegavaju. U ovome radu navedene su teorije koje „spadaju u grupu sadržajnih teorija, a to su: Maslowljeva teorija, Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije, Herzbergova dvofaktorska teorija, McClellandova teorija motivacije postignuća i Minerova teorija motivacije uloga.“ (Kecman, 2012). Nadalje u radu pobliže je opisana svaka od navedenih sadržajnih teorija motivacije:

➤ **Maslowljeva teorija hijerarhije potreba**

Iako je preminuo prije 50 godina, svi smo barem jednom tijekom obrazovanja čuli za Abrahama Maslowa i njegovu teoriju hijerarhije potreba o kojoj će se dakako i nadalje učiti jer svi imamo navedene potrebe i zadovoljavamo ih po određenom kriteriju.

„Najjača i najsnažnija je teorija hijerarhije potreba Abrahama Maslowa. Maslow polazi od koncepcije čovjeka kao integrirane jedinice i organizacijske cjeline do modela proučavanja cilja, želja i potreba ljudi. Po njemu moraju da postoje određene strukture temeljnih potreba koje su univerzalne.“ (Kecman, 2012). Slika 1 prikazuje navedenu Maslowljevu teoriju hijerarhijskih potreba.

**Slika 1: Maslowljeva teorija hijerarhije potreba**



Izvor: Varga, M. (2011), 'Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju', *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), str. 152-169.

Autori Sikavica i dr. (2008) navede kako ova teorija motivacije, koju je razvio Abraham Maslow, „ima nesumnjivo najveći utjecaj na misao i istraživanje u ponašanju ljudi u

organizaciji. Nije pretjerano reći da je vjerojatno još uvijek najpopularnija i najpoznatija teorija i da tu popularnost ne umanjuje činjenica o nedostatku jasnih i konzistentnih empirijskih potvrda njezinih osnovnih pretpostavki, kao i brojne dileme koje izaziva. Razloge toj popularnosti treba tražiti u njezinoj jednostavnosti i pionirskoj ulozi u razmatranju tog složenog fenomena, te u humanističkoj orijentaciji njezina tvorca. Smatra se da gotovo svaki moderni menadžer poznaje tu teoriju.“ (Sikavica, i dr., 2008.)

Iako postoji nedostatak jasnih potvrda osnovnih pretpostavki ove teorije, svjedoci smo kako su fiziološke potrebe najjače od svih drugih potreba te ukoliko jedna od ovih potreba nije zadovoljena, ne mogu biti ni ostale. Fiziološke potrebe su potrebe za hranom, vodom, kisikom, spavanje...sve bez čega organizam ne bi preživio pa time ni zadovoljio sljedeće potrebe. Osim fizioloških potreba, svaki čovjek ima i psihološke potrebe kao što je osjećaj sigurnosti, a nakon toga i socijalne potrebe jer su ljudi predodređeni za suživot s drugima, a ne samoću. Važna potreba je i poštovanje samog sebe, što ne treba odlaziti u granice oholosti, te potreba za realizacijom gdje čovjek postaje sve što bi mogao biti.

„Ispitujući hijerarhiju potreba Maslowljev koncept bio je predmetom mnogobrojnih raznih istraživanja. Uočeno je da postoje dvije razine potreba: fiziološke i ostale. Ostale se pojavljuju tek kada su zadovoljene fiziološke potrebe. Ustanovljeno je da na višim razinama snaga potreba varira: kod nekih pojedinaca prevladavaju društvene potrebe, dok kod drugih najjače potrebe za samopotvrđivanjem. Kako menadžeri napreduju u organizaciji, tako opada važnost fizioloških potreba i potreba za sigurnošću, a raste važnost potreba za povezanošću, poštovanjem i samopotvrđivanjem. Smatra se da uzlazno kretanje važnosti potreba rezultira iz uzlaznih promjena u karijerama pojedinca, a ne iz zadovoljavanja potreba nižeg reda.“ (Dujanić, M., 2006)

Maslowljeva teorija hijerarhije potreba uzima za pretpostavku da svaki pojedinac zadovoljava svoje želje i potrebe zadanim i unaprijed hijerarhijski postavljenim te definiranim redoslijedom. Ukoliko su neke potrebe na nižoj hijerarhijskoj razini, veće su sličnosti kod većine različitih ljudi, dok su najveće razlike među onima na najvišim hijerarhijskim razinama. Osim toga potrebe na višim razinama, u koje spadaju potrebe za realizacijom i poštovanjem sebe samog, su potrebe ljudi, a manje životinjske potrebe.

Načini djelovanja menadžera na zadovoljavanje različitih kategorija potreba prema autorima Sikavica i dr. (2008):

1. „Samoaktualizacija (potrebe za realizaciju) – jako zahtjevan posao, izazovni ciljevi, participacija u postavljanju ciljeva i odlučivanju, mogućnost kreativnosti i potvrđivanja sposobnosti, samokontrola rada, mogućnost profesionalnog razvoja i napredovanja, planiranje karijere, motiviranje izvrsnosti i postizanja uspjeha
2. Poštovanje i status – važnost posla, javno priznanje dobrog rada, davanje važnih projekata, participacije u postavljanju ciljeva i odlučivanju, simboli važnosti posla i statusa, autonomija i odgovornost u radu, programi pozitivnog potkrjepljenja, mentorski sustav
3. Ljubav i pripadanje (socijalne potrebe) – mogućnost socijalne interakcije, timski rad i suradnja, stabilnost grupe, kvalitetni i dobri menadžeri i suradnici, dobri međuljudski odnosi i klima, prigode poslovnih i socijalnih susreta i druženja, participacija u profesionalnim i društvenim udrugama, participativni i suradnički menadžment
4. Potrebe za sigurnost – sigurnost posla, sigurni radni uvjeti, zaštita na radu, minimiziranje rizika, jasan opis posla i standarda radne uspješnosti, pružanje informacija o financijskoj situaciji poduzeća i planovima razvoja i promjena, dobre beneficije, dobra radna klima, međusobno povjerenje, vidljiva menadžerska i organizacijska potreba i pomoć
5. Egzistencijalne (fiziološke) potrebe – adekvatna plaća i stimulacije, dobri i ugodni radni uvjeti i okolina, dovoljno slobodnog vremena, organizacijski standard, rekreacijske aktivnosti.“ (Sikavica, i dr., 2008)

➤ *Alderferova (ERG) teorija trostupanjske hijerarhije*

Clayton Alderfer je bio doktorirani psiholog koji je postao poznat po daljnjem razvoju Maslowljeve teorije kroz svoju teoriju trostupanjske hijerarhije. Daje alternativu Maslowljevoj teoriji, odnosno kompleksniji i razrađeniji pogled.

„Prema Alderferu se ističu tri kategorije temeljne za motivaciju, a to su egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti i potrebe rasta i razvoja. Iz toga slijedi skraćeni naziv EPR (engl. existence – relatedness – growth – ERG).“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:565)

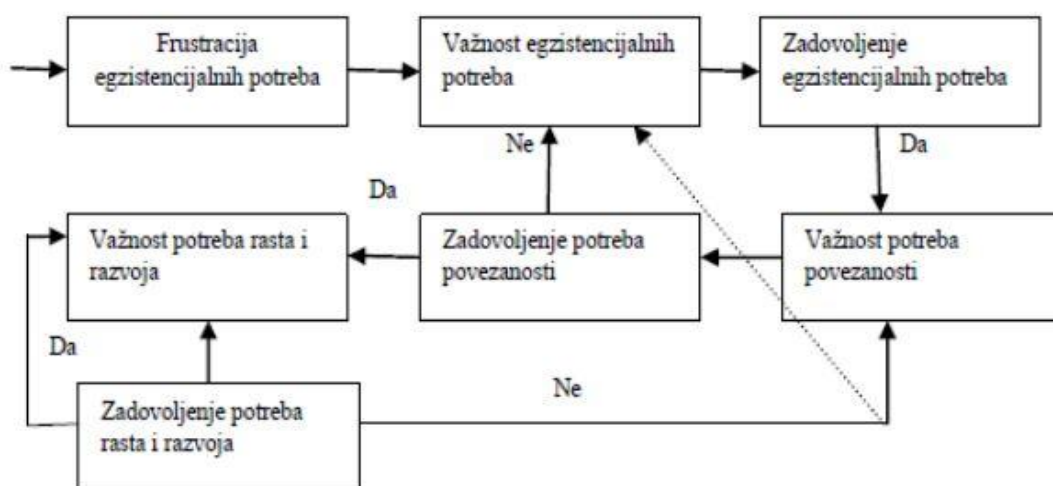
„Alderfer, kao i Maslow, smatra da zadovoljavanje potreba utječe na njihovu važnost i na važnost drugih potreba, ali za razliku od Maslowa, smatra da na važnost neke potrebe ne

utječe zadovoljavanje onih potreba iznad zadovoljene potrebe. Prema tome, riječ je o simultanom djelovanju svih potreba.“ (Buble, 2006)

Svih Maslowljevih 5 potreba obuhvaćene su u Alderferovih 3, pa su tako fiziološke i sigurnosne potrebe u skupini egzistencije i predstavljaju potrebe nižeg reda. Druga skupina potreba prema Alderferu su srodnosti odnosno želja za održavanjem međuljudskih odnosa, a tu se nalaze Maslowljeve socijalne potrebe. Samopoštovanje i potreba za realizacijom čine treću skupinu koju je Alderfer nazvao rast, odnosno želja za osobnim razvojem. Ljudi svoje potrebe i želje izražavaju u obliku složenih ciljeva koji uključuju sve te potrebe ili njihove kombinacije.

Autor Buble (2006) navodi kako se „potrebe povezanosti odnose na drugu temeljnu kategoriju važnu za motivaciju prema Alderferu, a to su potrebe pojedinca da se poveže sa svojom obitelji, prijateljima, kolegama. Trening za postizanje učinkovitosti – rast ljudskih potencijala učinkovitosti i svrhe. Interpersonalni odnosi koje pojedinac ostvaruje sa svojom okolinom mogu biti pozitivni ili negativni. Potrebe rasta i razvoja treća su kategorija potreba prema Alderferu, a te se potrebe odnose na sve potrebe važne za stvaralačko i produktivno djelovanje pojedinca na sebe i okolinu. Ta se grupa potreba zadovoljava rješavanjem problema kojima pojedinac potpuno koristi svoje potencijale te ih dalje razvija.“ (Buble, 2006). Slika 2 prikazuje teoriju trostupanjske hijerarhije.

**Slika 2: Teorija trostupanjske hijerarhije**



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing, str. 567.

Iz Alderferovog modela prikazanog na slici 2. može se zaključiti da ukoliko potrebe u višoj kategoriji nisu zadovoljene, osoba se vraća na zadovoljenje potreba niže kategorije. Kod čestog ponavljanja nemogućnosti zadovoljenja potrebe višeg reda, dolazi do demotiviranosti te će osoba biti usmjerena za zadovoljavanje potreba niže skupine. Ovaj model nam stoga ukazuje na važnost motivirajuće radne okoline.

➤ **Herzbergova dvofaktorska teorija**

Frederick Herzberg je doktorirani američki psiholog koji tvrdi da na sve ljude utječu dvije skupine faktora prema čemu je ova teorija dobila ime. Osim dvofaktorske teorije, naziva se još motivacijsko-higijenska teorija. Također i ova teorija je nastala prilagodbom Maslowljeve teorije potreba, ali u osnovi svega je zadovoljstvo poslom.

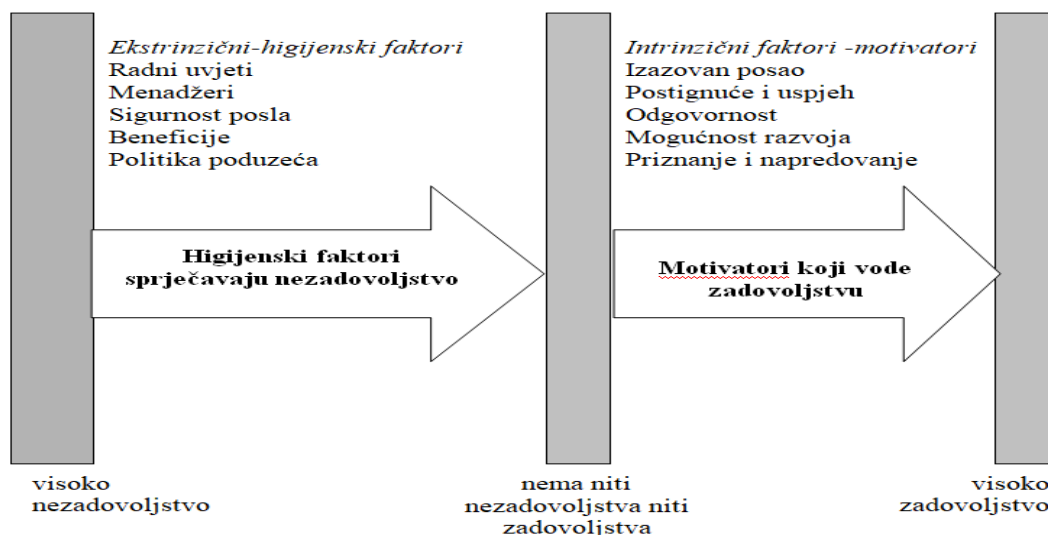
„Jedna kategorija motivacijskih faktora odnosi se na ekstrinzične ili higijenske motivacijske faktore vezane za situaciju, dok drugu kategoriju motivacijskih faktora čine intrinzični faktori ili motivatori vezani za posao. Ekstrinzični ili higijenski faktori (npr. način rukovođenja, sigurnost posla, beneficije, politika poduzeća i međuljudski odnosi) povezani su s vanjskim uvjetima, a određuju jesu li zaposlenici aktivno nezadovoljni, dok intrinzični faktori ili motivatori (npr. zanimljivost posla, priznavanje zasluga u radu, postignuće i uspjeh, odgovornost, napredovanje te potencijal razvoja) sprječavaju nezadovoljstvo životom, a izravno su vezani za posao koji se obavlja.“ (Beck, 2003: 391).

Prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije bazirana je na dvije temeljne pretpostavke:

- „Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva.
- Druga bitna pretpostavka modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora: *ekstrinzični* ili higijenski i *intrinzični*, odnosno motivatori. Prvi su *situacijski ili kontekstualni* faktori, dok su drugi vezani uz *posao* koji čovjek obavlja.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 564).

Prema autoru Varga, M. (2011) važno je naglasiti kako „Herzberg svojom dvofaktorskom teorijom postavljajući određene hipoteze implicira neposrednu povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti, odnosno osim faktora zadovoljstva navodi i faktore motivacije za rad i radnog ponašanja. Također, kreće korak dalje naglašavajući potrebu preoblikovanja rada tako da omogući individualni razvoj pojedinca unutar poslovne organizacije. Polazeći od osnovne hipoteze da su posao i karakteristike posla osnovni izvori motivacije za rad, na motivaciju je potrebno djelovati tako da se djeluje na posao, odnosno da posao koji zaposlenici obavljaju bude što kreativniji, da implicira odgovornost i potiče razvoj sposobnosti individue i samopotvrđivanja. Možemo zaključiti kako Herzberg zapravo razvija ideju o obogaćivanju posla i radnih zadataka kao najvažnijeg motivacijskog faktora.“ (Varga, M., 2011). Herzbergova dvofaktorska teorija prikazana je na slici 3.

**Slika 3: Herzbergova dvofaktorska teorija**



Izvor: Bahtijarević - Šiber Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing, str. 575.

Iz prikaza na slici 3 vidljivo je kako je moguće postići povećanje zadovoljstva poslom redizajniranjem posla. Higijenski faktori poput čistoće toaleta i udobnosti radne stolice neće motivirati, ali njihovo odsustvo može smanjiti motivaciju.

### ➤ *McClellandova teorija motivacije postignuća*

David McClelland je američki psiholog poznat po radu na motivacijskoj teoriji potreba, odnosno odgovoran je za razvoj teorije motivacije postignuća. Svoje radove usmjerio je na pomaganje ljudima da poboljšaju svoje živote i budu zadovoljni.

Oko 60.-ih godina 20.stoljeća postavlja svoju teoriju motivacije. Ova teorija govori o važnosti tri ljudske potrebe, a to su sljedeće:

1. "Potreba za postignućem (*need for achievement* – nAch) – želja da se nešto napravi bolje ili učinkovitije nego ikad prije.
2. Potreba za moći (*need for power* – nPower) – želja za kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge.
3. Potreba za pripadanjem (*need for affiliation* – nAff) – želja za održavanjem bliskih, prijateljskih, osobnih odnosa.“ (Varga, M., 2011)

Prema mišljenju ovog autora „Potreba za postignućem polazi od pretpostavke da pojedince motivira želja, odnosno težnja za postignućem u radu, te takve pojedince karakterizira postavljanje vrlo visokih, ali ostvarivih ciljeva, spremni su na rizik, ali ga oprezno procjenjuju, te prihvaćaju izazove i odgovornost. Potreba za moći iskazuje se kod pojedinaca koje motivira želja da utječu na druge, preuzimaju odgovornost za ponašanje podređenih i donesene odluke. Potreba za pripadanjem uključuje sklonost timskom radu i suradnji kao motivacijski čimbenik.“ (Varga, M. 2011)

Ova teorija je usmjerena na radnu motivaciju. „Motivacija se shvaća kao određena struktura stavova i vrijednosti koji upućuju na orijentaciju ljudi, prvenstveno radnu, ali i opću. Kako se promatra motivacija vidljivo je iz sljedećeg izraza:

**Motivacija = f (motiv postignuća) × (poticaji postignuća) × (očekivanje da izvršenje zadatka vodi uspjehu.“** (Buble, 2009: 489)

„U prikazanom izrazu motiv postignuća se odnosi na tendenciju težnje za uspjehom. U skladu s time motivacija je shvaćena kao rezultanta tendencije za uspjehom i želje da se izbjegne neuspjeh.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 657-568).

Zaključuje se kako će oni zaposlenici koji imaju izraženu želju za uspjehom te ga očekuju prilikom obavljanja posla, biti motiviraniji za izvršenje zadataka, ali isto su motivirani i oni koji imaju strah od neuspjeha.



### ➤ *Minerova teorija motivacije uloga*

Ova teorija, koju je razvio John Miner proučava potrebe pojedinca s različitih aspekta, odnosno uloga ljudi.

Prema autoru Bahtijarević-Šiber (1999) „teorija motivacije uloga odnosi se na specifičan pristup motivaciji temeljen na potrebama te na pretpostavci specifične motivacijske strukture različitih tipova poslova, odnosno uloga. Tom se teorijom istražuje motivacija poduzetnika, menadžera i stručnjaka. Motivacija poduzetnika odnosi se na organizacijske situacije gdje je definicija uspjeha i neuspjeha prirodna zahtjevima samog zadatka. Motivacija menadžera ima dvije dimenzije, pri čemu je prva vezana za motivacijsku strukturu menadžerske uspješnosti, odnosno postojanje jedinstvene potrebe, motiva, stavova i potreba nužnih za postizanje uspjeha, dok se druga dimenzija odnosi na utvrđivanje motivacijskih pretpostavki, odnosno traženje odgovora na pitanje zašto netko želi, a netko ne želi biti menadžer. Motivacija stručnjaka odlika je za pojedince željne učenja, nezavisnog rada, statusa te želje da se pomogne drugima i odanosti profesiji i njezinim etičkim normama.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 463-466)

Autori Sikavica i dr. (2008.) navode da motivacijska struktura različitih uloga ili poslova se sastoji od:

- „menadžerske motivacije
- profesionalne motivacije i
- poduzetničke motivacije.“ (Sikavica, i dr.,2008)

Položaj kojeg pojedinac ima u društvu ili poduzeću, određuje i količinu njegove motivacije. Menadžerska motivacija uključuje želju za postizanjem uspjeha, moći, dokazivanjem, dok je profesionalna motivacija usmjerena na potrebe za učenjem i razvojem znanja i vještina te vjernost profesiji i želju za isticanjem među suradnicima i pomaganje istima. Poduzetničke motivacije uključuju inovacije i poboljšanja uz izbjegavanje rizika zbog potrebe za postignućem.

Sve navedeno ukazuje na različite motive za pojedince ovisno o njihovim ulogama u poduzeću.

„Minerova teorija imala je bitnu ulogu u ukazivanju na važnost motivacije za menadžersku karijeru i uspješnost. Istraživanja koja su rađena na temelju Minerove teorije na uzorku menadžera ukazuje da su veću motiviranost imali oni koji su osnovali svoje vlastite tvrtke u

odnosu na one koji su zaposleni u tuđim tvrtkama, te oni čije je poslovanje bilježilo rast. Minerova teorija izvrsno ukazuje i na individualni pristup motivaciji pojedinih vrsta poslova odnosno uloga.“ (<https://pdfslide.tips/documents/motiviranje-zaposlenih-559ac0e609836.html>, 19.05.2020.)

### 3.2.2. Procesne teorije motivacije

Osim sadržajnih teorija motivacije, postoje i procesne teorije koje su orijentirane na misaone procese ljudi, gdje ti procesi utječu na ponašanje pojedinca te objašnjavaju kako se odvija motivirano ponašanje. Govore o tome što nas sve navodi da se ponašamo kako se ponašamo na poslu i koliko na to utječu motivacijski faktori poput nagrada.

Od procesnih teorija u ovom radu su opisane sljedeće:

- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni
- Vroomova teorija očekivanja i
- Lockeova teorija postavljanja ciljeva

#### ➤ *Teorija (ne)jednakosti*

Ovu teoriju razvio je J. Stacey Adams, a autor Matić (2015) navodi kako se „cijela teorija temelji na jednostavnoj pretpostavci da ljudi u organizaciji žele biti pravedno tretirani. Glavna pretpostavka ove teorije je da zaposleni uspoređuju svoja ulaganja i dobiti od posla s ulaganjima i dobiti svojih kolega koji rade isti ili sličan posao. Ukoliko osoba smatra da se prema njoj ophode pravedno u usporedbi s drugima, onda govorimo o percipiranoj jednakosti. Ukoliko osoba smatra da se prema njoj ophode nepravedno, govorimo o percipiranoj nejednakosti.“ (Matić, 2015)

Ukoliko se trudimo više od kolega, a jednako smo nagrađeni, postat ćemo demotivirani i nećemo više imati želju obavljati posao bolje od ostalih. Ali, ukoliko se uloženi trud jednako proporcionalno nagrađuje te ga nadređeni primijeti i pohvali, imat ćemo motivacije i dalje se truditi i ostvarivati bolje rezultate od kolega.

#### ➤ *Teorija očekivanja*

Ovu teoriju razvio je Victor Harold Vroom 1964.godine te ona postaje najšire prihvaćenom teorijom motivacije.

„Prema ovoj teoriji, osoba će biti motivirana za određeno ponašanje ako očekuje da će njeno ponašanje dovesti do određenog ishoda i ako joj je taj ishod privlačan. Ova teorija objašnjava zašto mnogi radnici nisu motivirani i rade samo onoliko koliko moraju.“ (Matić, 2015). Također, „da bi zaposleni bio motiviran za određeni posao on mora sam sebi pozitivno odgovoriti na tri pitanja:

1. Ako se maksimalno potrudim hoće li se to uopće primijetiti? (OČEKIVANJA) Ako je odgovor na ovo pitanje negativan, osoba neće biti motivirana za rad.

2. Ako moj dobar učinak budu uočen, hoću li za to biti adekvatno nagrađen? (INSTRUMENTALNOST) Ako nagrada nije adekvatna trudu koji se uložio, osoba neće biti motivirana.

3. Ako budem nagrađen za svoj radni učinak hoće li to biti nagrada koja je meni osobno važna? (VALENCIJA) Ukoliko nagrada nije privlačna, neće motivirati.“ (Matić, 2015)

Već ranije je spomenuto kako različite osobe, različitih uloga, želja i stavova imaju različite poglede na motivatore te je potrebno prilagoditi se svakom pojedincu kako bi ga motivirali za rad i izvršavanje zadataka. Pojedini motivatori mogu nekome značiti puno, dok će nekome drugom biti bezvrijedni i neće ga motivirati.

### ➤ *Teorija postavljanja cilja*

Ovu teoriju je razvio Edwin A. Locke koji je psiholog i profesor motivacije i vodstva. Teoriju postavljanja ciljeva razvio je 1968.godine kako bi dao objašnjenje ljudskog ponašanja u različitim radnim situacijama.

„Edwin Locke postavio je pretpostavku da je namjera za ostvarenje nekog cilja glavni izvor radne motivacije. Ciljevi govore radniku što treba učiniti i usmjeravaju pažnju na ono što je važno, potiču bolje planiranje i poduzimanje akcije.“ (Matić, 2015)

Navedeni autor navodi sljedeće: „da bi postavljeni cilj pozitivno djelovao na motivaciju moraju biti zadovoljeni sljedeći uvjeti:

- Cilj mora biti specifičan - Ciljevi moraju biti specifični, jasni i mjerljivi tako da zaposlenik zna kad ih je ostvario.
- Cilj mora biti izazovan, ali dostižan - Ljudi se više zalažu ako imaju teže ciljeve.

- Cilj mora biti mjerljiv - Tako će zaposlenici moći pratiti svoj rad i napredak.
- Cilj mora biti relevantan - Zaposlenicima cilj mora biti važan.

Ciljevi moraju biti vremenski određeni.“ (Matić, 2015)

### 3.2.3. Suvremene teorije motivacije

Naziv suvremene teorije ne znači da su ove teorije tek nedavno predstavljene, nego je ovdje riječ o „teorijama koje predstavljaju trenutnu razinu misli u objašnjavanju motivacije zaposlenika.“ (Robbins, Judge, 2006).

U suvremene teorije motivacije prema autorima Robbins i Judge (2006) ubrajaju se sljedeće teorije:

- „McClellandova teorija potreba
- Teorija kognitivne evaluacije
- Teorija postavljanja ciljeva
- Teorija samoeфикаsnosti
- Teorija potpore
- Teorija jednakosti
- Teorija očekivanja.“ (Robbins, Judge, 2006)

Ove teorije su važne za menadžere jer pojedine od njih ukazuju na to kako ljudi koji imaju želju za moći postaju uspješniji od drugih, dok potreba za vezivanjem mora biti što manja. Teorija kognitivne evaluacije govori o tome kako ljudi mogu izgubiti interes povećanjem plaće jer imaju osjećaj da više ne rade iz svojih uvjerenja i osobnih unutarnjih želja već zbog nagrade te se ne osjećaju više ispunjeno. Jedna od najjednostavnijih teorija je teorija postavljanja ciljeva gdje se tvrdi kako je potrebno postaviti i točno definirati što izazovniji zadatak kako bi se on što uspješnije obavio. Teorija potpore kazuje da ponašanje pojedinca ovisi o okolini, odnosno predstavlja teoriju suprotnu teoriji kognitivne evaluacije jer se ovdje tvrdi kako više motivira nagrada nego unutarnji osjećaj pojedinca. Teorija jednakosti govori o važnosti pravilne raspodjele nagrada sukladno uloženom trudu. Te teorija očekivanja gdje je važno da je pojedinu privlačno ono što će dobiti nakon što obavi zadatak jer u suprotnom neće biti motiviran.

## **4. Beneficije kao glavni instrument nagrađivanja zaposlenika**

U ovom poglavlju rada riječ je o beneficijama, stoga je dana definicija beneficija te je opisana uloga i značaj beneficija, a nakon toga navedene su vrste beneficija.

Beneficije su jedna od tri strategije nagrađivanja zaposlenika te predstavljaju sastavni dio primanja svakog zaposlenog pojedinca koje poslodavac uz redovnu plaću dodatno, u potpunosti ili djelomično plaća svojim zaposlenima. „Beneficije garantiraju mjerljivu vrijednost pojedinom zaposleniku koja može imati odgođeni ili zavisani karakter, kao što je mirovinsko osiguranje, životno osiguranje i plaćeno bolovanje ili može predstavljati trenutnu pogodnost za zaposlenika kao što je korištenje službenog automobila i slično.“ (Rupčić, 2006). Kao takve beneficije se svrstavaju u neizravne materijalne kompenzacije te u određenoj mjeri utječu na životni standard pojedinaca i tijekom vremena u radnom odnosu, kao i kod umirovljenja.

„U praksi suvremenih poduzeća razvijeni su brojni oblici kompenzacija koji neposredno utječu na ekonomski standard tijekom rada i po završetku radnog odnosa i vijeka. Uobičajeno se nazivaju beneficijama. U kontekstu motiviranja i nagrađivanja imaju dvije specifične značajke:

- Pravo na njih proistječe iz pripadnosti poduzeću
- Po pravilu se ne percipiraju financijskim stimulacijama vezanim uz rad.“  
(Bahtijarević-Šiber, 1999:652)

### **4.1. Uloga i značaj beneficija**

U ovom dijelu rada objašnjena uloga i značaj beneficija s naglaskom na beneficije zaposlenika jer beneficije imaju veliku ulogu u odnosu između poslodavca i zaposlenika.

Autori Milkovich i Newman (2005) ističu nekoliko uloga koje se pripisuju beneficijama. „Prva uloga beneficija je u privlačenju zaposlenika. Naime, za poduzeće je važno da u svakom trenutku može doći do potrebnih ljudskih resursa, i to u pogledu količine, ali i, još važnije, kvalitete. Kako bi uspjeli u tome poslodavci se moraju potruditi da na tržištu rada budu što privlačniji radnicima, a pri spomenutom uvelike koriste snagu programa beneficija.“ (Milkovich, Newman, 2005).

Ovi autori također navode kako „za potencijalne zaposlenike beneficije znače dodatne pogodnosti koje će im olakšati život te ga učiniti kvalitetnijim pa će upravo zbog toga oni

uvijek radije birati onog poslodavca koji im nudi više što raznovrsnih beneficija. Nakon pribavljanja željene radne snage, poslodavci se moraju pobrinuti da takvu radnu snagu ne izgube olako, stoga je uloga beneficija važna i za zadržavanje sadašnjih zaposlenika. Imajući to na umu poslodavci često osmišljavaju programe beneficija dizajnirane da idu u korist zaposlenicima s dužim radnim stažem. Primjerice, mirovine zaposlenika i broj dana godišnjeg odmora povećavaju se s godinama radnog staža. Ovakvim vezivanjem beneficija s godinama rada u poduzeću poslodavci osiguravaju kako njihovi zaposlenici ne bi olako napustili svoje radno mjesto.“ (Milkovich, Newman, 2005)

Programi beneficija se uvelike razlikuju od poslodavca do poslodavca, ovisno o tome koje su zakonom određene, a koje ovise o volji i odluci samog poslodavca te su stvar strategije poduzeća. Kroz povijest su se kontinuirano razvijale i pridaje im se sve veći značaj. Za razliku od povijesnog doba kada su ljudi bili samo resursi za proizvodnju, u današnje doba poslodavci sve više shvaćaju da tajna uspjeha organizacije leži u zadovoljnom, motiviranom pa time i uspješnom radniku. Program beneficija pojedinog poslodavca utječe i na njegovu poželjnost na tržištu te primamljivom ponudom beneficija postaju zanimljiviji svojim budućim, ali i sadašnjim zaposlenicima i upravo to je velika uloga beneficija.

Autorica Rupčić (2006) u svom radu navodi kako „u razvijenim ekonomijama materijalne beneficije čine značajan dio ukupnih kompenzacija zaposlenih. Za mlađe zaposlenike taj iznos obuhvaća od 10 do 15% osnovne plaće, dok za one s duljim radnim stažem može iznositi od 40 do 50% ili više, a primjenjuje se naravno i na veću osnovicu plaće zaposlenika. Ovakav oblik kompenzacija ima dvostruki učinak: nagrađuje za učinjeni, ali i motivira za budući rad.“ (Rupčić, N., 2006)

Iako neki autori smatraju da beneficije ne djeluju kao izvor motivacije, one uvelike utječu na ponašanje zaposlenika. Ukoliko su ljudi zadovoljni beneficijama to utječe i na zadovoljstvo plaćom, a time i poslom. Zadovoljstvo poslom rezultira osjećajem sigurnosti u poduzeću i smanjuje fluktuacije te apsentizam, a uvelike djeluje i na produktivnost, odnosno uspješnost čitave organizacije.

Još jedna od uloga beneficija je zadovoljavanje spomenutih zakonskih obveza poslodavaca. „Naime, neke su beneficije zakonski regulirane i obvezne za poslodavce pa poslodavci moraju uskladiti pakete beneficija s pravnom regulativom te osigurati zaposlenicima određene programe beneficija. Dodatno, ako poslodavca obvezuje kolektivni ugovor, dio beneficija

može proizlaziti upravo iz tako preuzetih obveza poslodavca. Beneficije su i odraz društvene odgovornosti prema zaposlenicima i njihovim obiteljima.“ (Henderson, 2006:421)

Osim društvene odgovornosti poslodavci ponudom beneficija pokazuju poštovanje prema zaposlenicima i njihovim obiteljima, daju im do znanja da su voljni pružiti im sigurnost i da imaju namjeru zadovoljiti želje i potrebe radnika te da to obavljaju na pravedan način.

„U današnje vrijeme teško je naći, ali i zadržati dobrog zaposlenika. Ako članovi tima nisu zadovoljni, iz bilo kojeg razloga, neće se ustručavati potražiti novi posao i iza sebe ostaviti vas da započnete zamoran proces zapošljavanja novog zaposlenika.“ (McKenzie, 2017). Spomenuta autorica McKenzie (2017) navodi da „mnogi poslodavci daju povišice kako bi usrećili svoje radnike, ali da to nije dobro za organizaciju jer iako članovi tima cijene povišice postoje i druge pogodnosti koje se cijene više. Ako zaposleniku ponudite solidne pakete beneficija na plaću to može biti ključ za privlačenje novih i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika koji žele da daju svoj doprinos uspjehu vaše organizacije.“ (McKenzie, 2017). „Prema Glassdoor-u, gotovo 80% zaposlenika rado pristaju na nove ili dodatne pogodnosti i povlastice kao dodatak plaći i ne samo to, informacije o programu dodatnih povlastica na plaću koje tvrtka nudi je jedna od pet stvari koje djelatnici, koji su u potrazi za poslom žele znati od potencijalnog poslodavca. Ova informacija im pomaže da odluče na koji posao će se prijaviti, a koji će izbjegavati.“ (McKenzie, 2017).

U današnje vrijeme sve je više visokoobrazovanih mladih ljudi koji ne očekuju niti žele raditi cijeli radni vijek u istoj firmi kao što su naši djedovi i bake. Nove generacije se ne ustručavaju dati otkaz i otići gdje im je bolje samim tim što su bolje obrazovani, ali i željni daljeg razvoja. Zadatak poduzeća je pružiti im mogućnost za poboljšanjem i razvijanjem kako bi ih što duže zadržali. Paketi beneficija puno govore o poduzeću i stvaraju ugled poduzeća. Pogodnosti poput zdravstvenog i mirovinskog se podrazumijevaju te je potrebno ponuditi dodatne pogodnosti ovisno o željama pojedinca.

Autorica Rupčić (2006) navodi da iako mala poduzeća ne raspolažu sredstvima koja bi mogli usmjeriti na beneficije kao velika, za neke beneficije nije potreban veliki novac. „Mala poduzeća mogu ponuditi fleksibilno radno vrijeme kako bi zaposlenici lakše uravnotežili posao s obiteljskim obvezama. Zaposlenicima koji su roditelji može se omogućiti nekoliko slobodnih dana ili radnih sati kako bi mogli sudjelovati na roditeljskim sastancima i pratiti djecu u školskim aktivnostima. Telework je također jedna od mogućnosti koja dobro funkcionira kod malih poduzeća. Poslodavac može organizirati druženja kao što su zajednički

ručkovima ili piknicima, ali i neformalne sastanke gdje zaposlenici u opuštenoj atmosferi mogu raspravljati o mogućnostima unaprjeđenja poslovanja. Mala poduzeća mogu osigurati i besplatne obroke, plaćeni parking, besplatne zdravstvene preglede, besplatne ulaznice za razne manifestacije i brojne druge beneficije. Mala poduzeća mogu i trebala bi iskoristiti prednosti svoje veličine jer se, budući da za odobravanje zahtjeva nije potrebno proći nekoliko hijerarhijskih razina, o individualnim zahtjevima može odlučivati na dnevnoj bazi. Ove beneficije ne koštaju puno, a zaposlenicima pokazuju da ih poslodavac cijeni.“ (Rupčić, N., 2006)

Više o raznim vrstama beneficija u sljedećem poglavlju.

#### 4.2. Vrste beneficija

U ovom poglavlju navedene su izravne i neizravne materijalne vrste beneficija, kao i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika. Nadalje je objašnjeno koji su to nedostaci materijalnih beneficija. Kompenzacije zaposlenicima dijelimo na financijske i nefinancijske izravne i neizravne beneficije.

U tablici 1 vidljiva je klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike.

**Tabela 1: Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike**

	<b>Izravne materijalne kompenzacije</b>	<b>Neizravne materijalne kompenzacije</b>
<b>Pojedinac</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plaća</li> <li>- bonusi i poticaji</li> <li>- naknade za inovacije</li> <li>- naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stipendije i školarine</li> <li>- studijska putovanja</li> <li>- specijalizacije</li> <li>- plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>- automobil poduzeća na korištenje</li> <li>- menadžerske beneficije</li> </ul>
<b>Poduzeće</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonusi vezani za rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>- udio u profitu</li> <li>- udio u vlasništvu (distribucija dionica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mirovinsko osiguranje</li> <li>- zdravstvena zaštita</li> <li>- životno i druga osiguranja</li> <li>- naknade za nezaposlenost</li> <li>- obrazovanje</li> <li>- godišnji odmor</li> <li>- božićnica</li> </ul>

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



Iz tablice 1 jasno je vidljivo da se izravne materijalne kompenzacije odnose na plaće, razne naknade i bonuse na razini pojedinca i na razini poduzeća gdje je moguće ostvariti i udio u profitu ili vlasništvu. Takve kompenzacije nisu dio programa beneficija jer su beneficije neizravne kompenzacije poduzeća. Kod neizravnih materijalnih kompenzacija vidljivo je da se mogu razlikovati od poduzeća do poduzeća, a na razini poduzeća moguće su beneficije u obliku plaćenih odsutnosti i slobodnih dana, raznih studijskih putovanja, stipendija i školarina, do mogućnosti specijalizacije kao i korištenja službenog automobila u privatne svrhe i razne druge. Na razini poduzeća to su mirovinsko osiguranje, zdravstvena zaštita, životna i druga osiguranja, godišnji, božićnice i druge beneficije.

„Budući da postoje razni paketi beneficija važno je da paket beneficija što bolje zadovoljava individualne potrebe, a time je i motivacija veća. Osim toga, neki paket beneficija prilagođen individualnim potrebama pojedinca teško je odmah ostvariti u drugom poduzeću pa predstavlja čimbenik lojalnosti pojedinca poduzeću u kojem radi.“ (Rupčić, 2006).

Vrste beneficija, neizravnih kompenzacija u poduzeću, vidljive su u tablici 2.

**Tabela 2: Vrste beneficija- neizravnih kompenzacija u poduzeću**

<b>Beneficije sigurnosti i zdravlja</b>	<b>Beneficije slobodnog vremena</b>	<b>Usluge zaposlenicima</b>
Mirovinsko osiguranje	Odmori	Pomoć i stipendije za školovanje
Zdravstveno osiguranje	Praznici	Krediti zaposlenima
Životno osiguranje	Opravdani	Usluge prehrane
Osiguranje i naknade u slučaju profesionalnih oboljenja, nesreća i sl.	izostanci	Automobil kompanije
Bolovanja	Plaćeni dopusti	Profesionalna odjeća
Socijalna sigurnost	Žalbeni postupci i pregovaranje	Pravne usluge
Osiguranje i naknade u slučaju nezaposlenosti	Plaćeno vrijeme tijekom stručnog usavršavanja i obrazovanja	Programi štednje
Otpremnine i dr.		Prijevoz i parkiranje
		Skrb za djecu i starije
		Različite nagrade za službu, staž i druge prigode
		Programi rekreacije i zdravlja
		Socijalne aktivnosti
		Troškovi preseljenja i transfera
		Diskontna kupovina proizvoda poduzeća
		Prodaja otpisane robe
		Bonusi i pokloni za blagdane
		Savjetovanje i različite stručne usluge
		Neplaćeni dopusti zbog obiteljskih razloga i dr.

Izvor: Željka Pekas (2016) prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing, str. 653:27

U tablici 2 vidljivo je kako se beneficije dijele na one vezane uz sigurnost i zdravlje, zatim vezane uz slobodno vrijeme zaposlenika te moguće usluge zaposlenicima.

„Kako bi povećale motivaciju pomoću beneficija i tješnje ih povezale sa stvarnim potrebama zaposleni, organizacije sve više razvijaju fleksibilni pristup uobičajeno nazvan cafeteria benefits, što bi se moglo prevesti i kao beneficianska samoslužba. To znači da zaposleni iz ponude beneficija koje im organizacija nudi mogu praviti osobni izbor. Često poduzeća nude različite pakete i module, a zaposleni mogu odabrati one koji njima osobno najbolje odgovaraju.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:653)

#### 4.2.1. Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika

Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika ima veliku ulogu u motiviranju pojedinaca. Zaposlenici većinom imaju potrebe, vezane uz radno mjesto, poput potrebe za postignućem, priznanjem, odgovornošću, utjecajem i osobnim razvojem, a upravo za to se veže nematerijalna motivacija zaposlenika.

Autori Horvat i Kovačić (2004) navele kako „Moderna i kvalitetna poduzeća sve više uz materijalno nagrađivanje nude i nematerijalno nagrađivanje. Unutrašnje nagrade ne dodjeljuje samo poduzeće, nego su one rezultat psiholoških procesa unutar pojedinca. Takvo se nagrađivanje zapravo sastoji u individualnoj percepciji vlastite važnosti, odgovornosti i mogućnosti odlučivanja, što može rezultirati manjim ili većim zadovoljstvom ili nezadovoljstvom.“ (Horvat, Kovačić, 2004: 230)

Postignuće pojedinca se postiže u natjecanju s kolegama i mjeri se osobni standard uspješnosti pojedinca. Kako bi kod pojedinca razvili motivaciju za postignućem, potrebno mu je dati priliku za izvršenje zadatka u kojem će moći koristiti i iskazati svoje vještine i sposobnosti. Ukoliko osobi damo priznanje, time ukazujemo na doprinos nagrađenog zaposlenika, a to može biti u obliku same pohvale, nagrade, nekog statusnog simbola, slobodnog dana i slično. Osim ovakvog oblika nagrađivanja, nematerijalno nagrađivanje jest i pružanje veće odgovornosti te time pojedinac postiže unutarnje zadovoljstvo. Osim unutarnjeg zadovoljstva, osobni razvoj zaposlenika još je jedan od oblika nematerijalnog nagrađivanja koji se odnosi na davanje prilike pojedincima za učenjem i dodatnim obrazovanjem (tečajevi, stručni programi..)

Svrha beneficija je jačanje motivacije kroz povećanje ekonomske sigurnosti zaposlenika, a razlikujemo i diskrecijske (menadžerske) beneficije koje se dodjeljuju zaposlenicima koji ostvaruju iznimne rezultate i zauzimaju visok položaj na hijerarhijskoj ljestvici poduzeća.

„Takve beneficije mogu uključiti usluge poreznoga i financijskog savjetovanja, automobil sa vozačem, besplatne aviokarte letove u prihvatne svrhe, plaćeni boravak u hotelu, besplatno piće i hranu u poduzeću, besplatne rekreacijske aktivnosti (primjerice golf), besplatni uredski materijal, mobitel i razne druge pogodnosti, ali i priliku da zaposlenik sam odredi vrijeme korištenja godišnjeg odmora ili promjenu radnog mjesta u poduzeću. U okviru takvih beneficija zaposlenicima koji na njih imaju pravo može se dati prvenstvo u napredovanju ili prioritet u nuđenju prilika za napredovanjem ili zauzimanjem nekog upražnjenog radnog mjesta.“ (Rupčić, N., 2006)

Slika 4 ilustrativno prikazuje koliko može zaposlenik uštedjeti od dobivenih beneficija.

**Slika 4: „Sitnice“ koje lojalnost znače**



Izvor: Rupčić, N. (2006), dostupno na:

[https://bib.irb.hr/datoteka/263014.Sitnice\\_koje\\_lojalnost\\_znace.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/263014.Sitnice_koje_lojalnost_znace.pdf) (21.05.2020.)

Kao izdvojeni primjer odobrenih menadžerskih beneficija, a ujedno i dobar primjer raznolikosti mogućih beneficija, autorica Rupčić (2006) navodi primjer Roberta Eckerta koji je CEO kompanije Mattel te mu je odobreno sljedeće:

- „60 sati leta avionom prve klase za vlastite potrebe
- automobil s vozačem
- životno osiguranje i osiguranje imovine
- kartica za besplatno gorivo

- usluge financijskog i poreznog savjetovanja
- članstvo u raznim klubovima
- 5,5 milijuna dolara kredita u svrhu preseljenja u Kaliforniju uz aranžman prodaje stare kuće (kredit i 7% kamata su zaboravljeni nakon što se Eckert obvezao na daljnji rad u Mattelu)
- Kompanija je za njega također platila porez u iznosu od 1,2 milijuna dolara.“ (Rupčić, N., 2006)

#### 4.2.2. Nedostatci materijalnih beneficija

Već i u dijelu teorija motivacije spomenuto je kako materijalne nagrade mogu i demotivirati za rad umjesto očekivanog povećanja motivacije jer pojedinci više nemaju osjećaj da rade zbog svojih uvjerenja nego zbog nagrade što ih ne ispunjava.

Prema autorici Rupčić (2006) oblik nagrađivanja zaposlenika materijalnim beneficijama ima i svojih nekoliko nedostataka, a to su prije svega administrativni troškovi. Sve stvari, poput automobila, mobitela i aparata za kavu, potrebno je kupiti, ali i održavati.

Drugi nedostatak je manja fleksibilnost u odnosu na naprimjer gotovinu. Ukoliko zaposlenicima date gotovinu, oni mogu sami odlučiti što žele s njom kupiti ovisno o njihovim željama i financijskim prilikama. Beneficije neprilagođene svakom pojedinom zaposleniku neće rezultirati očekivani motivacijski učinak, a može doći i do ljubomore kod nagrađivanja materijalnim beneficijama poput automobila ukoliko se veličina i model automobila razlikuju za različite statuse zaposlenika u poduzeću dok je to kod isplaćenog novca u gotovini manje vidljivo.

„Treće, zaposlenici sami procjenjuju vrijednost dobivenog paketa beneficija i sukladno tome ocjenjuju napore poslodavaca u tom pravcu. Zaposlenici vrijednost beneficija uspoređuju s uštedom koju bi ostvarili da su istovjetne koristi kupili iz vlastitih sredstava. Pri tom se vrijednost beneficija često podcjenjuje. Zaposlenici su nerijetko iznenađeni visinom troškova nabavke i održavanja pojedine beneficije, npr. vozila, ako do tada sami nisu nabavljali takvo dobro ili uslugu.“ (Rupčić, N., 2006)

Unatoč svemu navedenom, razna istraživanja tvrde da zaposlenici svakako vole dobiti beneficije od poslodavca jer im one poboljšavaju kvalitetu života i olakšavaju život. A zbog sve veće očekivanosti beneficija, njihov nedostatak može rezultirati smanjenjem motivacije i

poželjnosti poslodavca koji ih ne pruža. Tu je svakako prisutan i psihološki učinak koji se javlja prilikom dobivanja beneficija.

„Upravljanje beneficijama treba biti usmjereno prema cilju ostvarivanja vrijednosti za poduzeće koja se očituje kroz dvije komponente: kontrolu troškova i maksimalizaciju povrata. Potrebno je uzeti u obzir i neke praktične aspekte politike davanja beneficija, prije svega poreznu učinkovitost. U ovom području najpotrebniji je dobar profesionalni savjet. Kontrolu troškova beneficija teoretski je lako ostvariti: trošak je moguće smanjiti ponudom manjeg broja ili jeftinijim beneficijama. Ovaj potez ipak može imati nepovoljan učinak u smislu demotivacije zaposlenika pa koristi od uštede mogu na kraju bi manje od očekivanih.“  
(Rupčić, N.,2006)

Navedeni nedostaci materijalnih beneficija vode do zaključka kako je materijalnim beneficijama potrebno upravljati. Umjesto refleksne aktivnosti u kojoj se materijalne beneficije daju jer tako svi poslodavci čine, potrebno je uspostaviti relaciju između iznosa koji se troši na beneficije i povrata od učinka zaposlenika i to zbog povećanja učinkovitosti takvog oblika motiviranja.

## 5. Primjeri beneficija u praksi

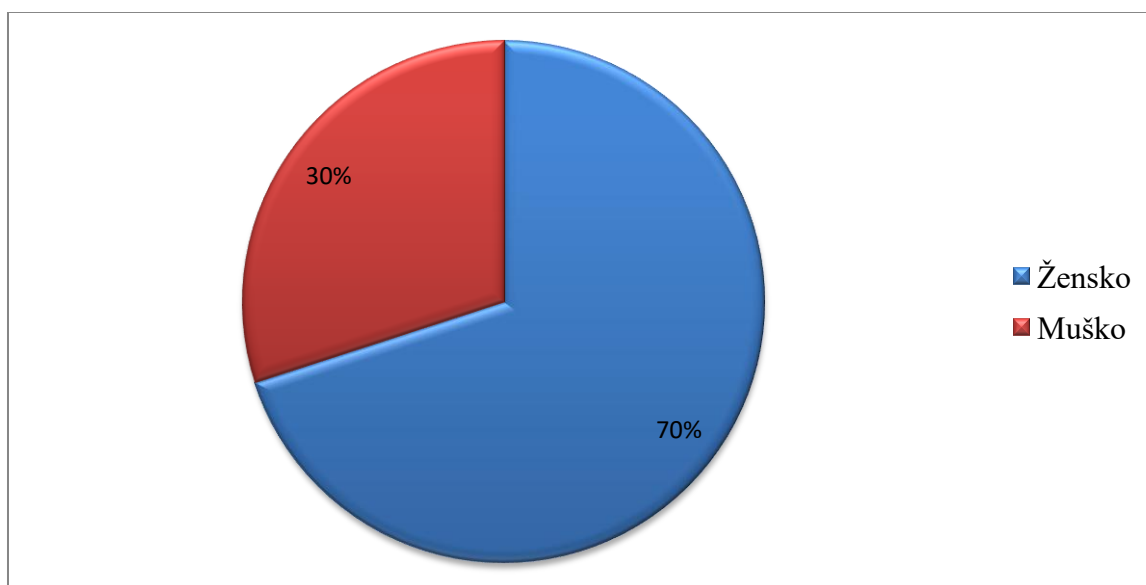
U ovom poglavlju rada analizirane su raznolikosti beneficija koje imaju zaposlenici u nekoliko poduzeća koji se bave različitim djelatnostima. Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika među zaposlenicima. Prikupljanje potrebnih podataka za analizu odvijalo se u svibnju 2020.godine.

### 5.1. Karakteristike uzorka ispitanika

U ovom dijelu istraživanja korištena je deskriptivna statistika te su u nastavku grafički prikazana osnovna obilježja ispitanika: spol, dobna struktura, stečeno obrazovanje, bračno stanje te djeca. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 40 ispitanika. Točnije, 12 iz poduzeća Lotis d.o.o., 19 iz poduzeća Parangal d.o.o. te 9 iz Kairos d.o.o.

Struktura ispitanika prema spolu vidljiva je na grafikonu 1.

**Grafikon 1: Spol ispitanika**

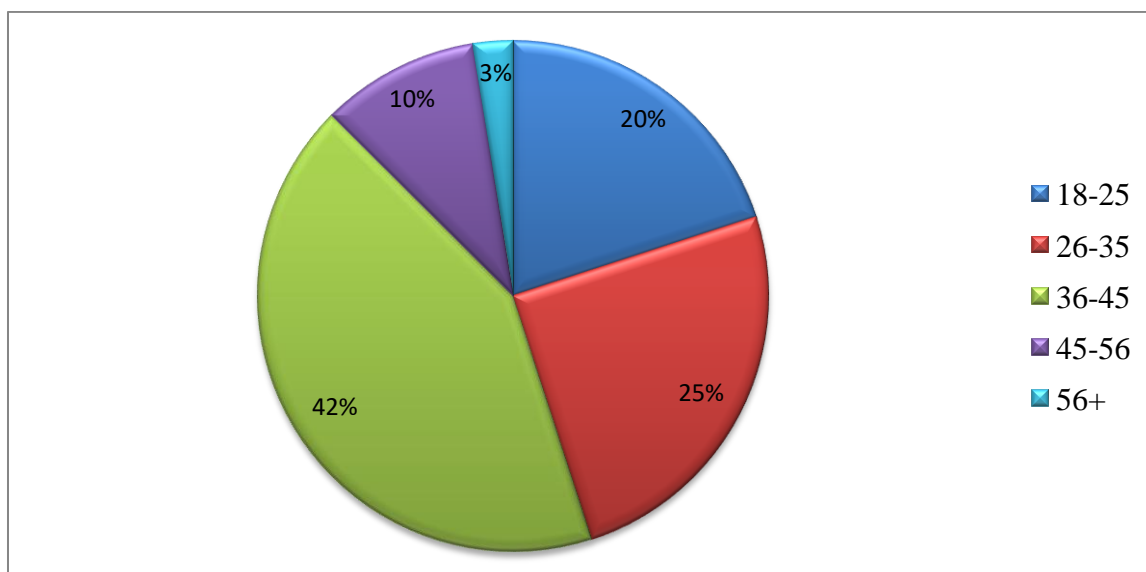


Izvor: izrada autorice

Na grafikonu je vidljivo kako je u provedenom istraživanju sudjelovalo 70% osoba ženskog spola, točnije 28 žena te 30% osoba muškog spola, točnije 12 muškaraca.

Na grafikonu 2 prikazana je dobra struktura ispitanika.

**Grafikon 2: Dobna struktura**

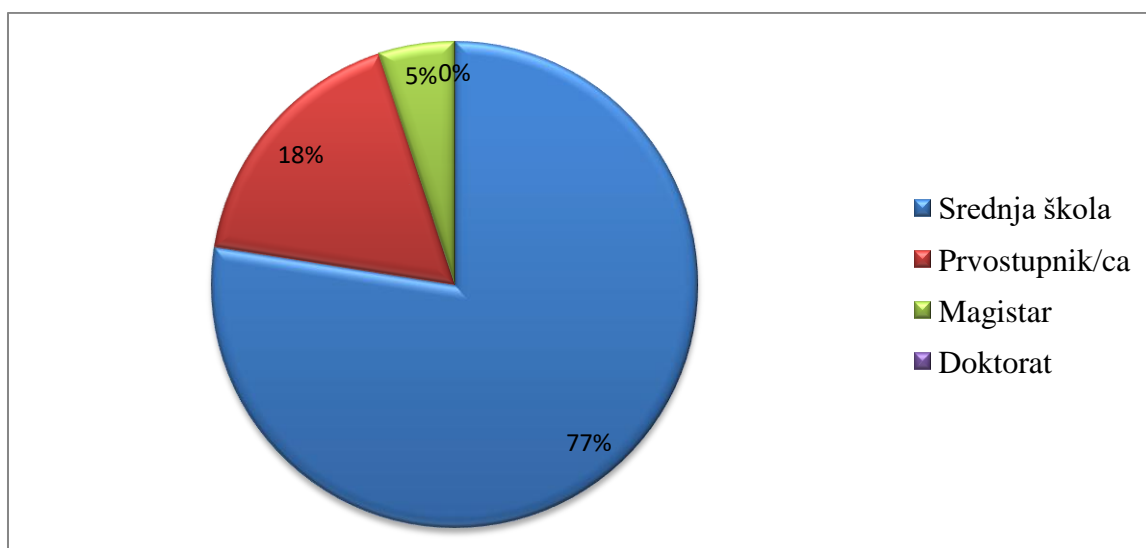


Izvor: izrada autorice

U istraživanju najviše ispitanika ima između 36 i 45 godina, njih čak 17, točnije 42,5% ispitanih. U dobi starijoj od 56 godina sudjelovao je samo 1 ispitanik što čini 2,5%. U dobi od 18 do 25 godina ispitano je 8 osoba što čini 20% ispitanih, a osobe od 26 do 35 godina čine 25% jer ih je ukupno 8 ispitanih u toj životnoj dobi. Ukupno 4 ispitanika su u životnoj dobi od 45 do 56 godine i čine 10% ispitanika koji su sudjelovali u ovom istraživanju.

Na grafikonu 3 ispitanici su prikazani prema stupnju završenog obrazovanja.

**Grafikon 3: Obrazovanje**

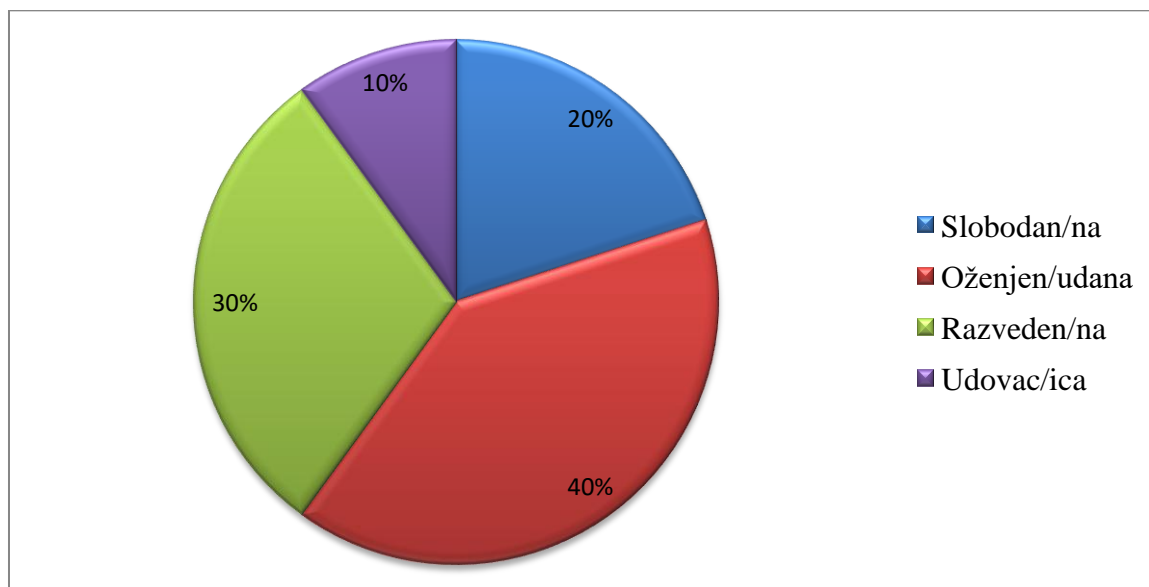


Izvor: izrada autorice

Istraživanje je pokazalo kako od ispitanika nitko nema završen doktorski studij. Magisterij je završilo njih 2 i to čini 5%. Najviše ispitanika je završilo srednju školu, njih 31 što čini 77,5% te je 7 ispitanih završilo preddiplomski studij te ima status prvostupnika/ce, a to je 17,5% ispitanika.

Grafikon 4 prikazuje bračni status ispitanika.

**Grafikon 4: Bračno stanje**



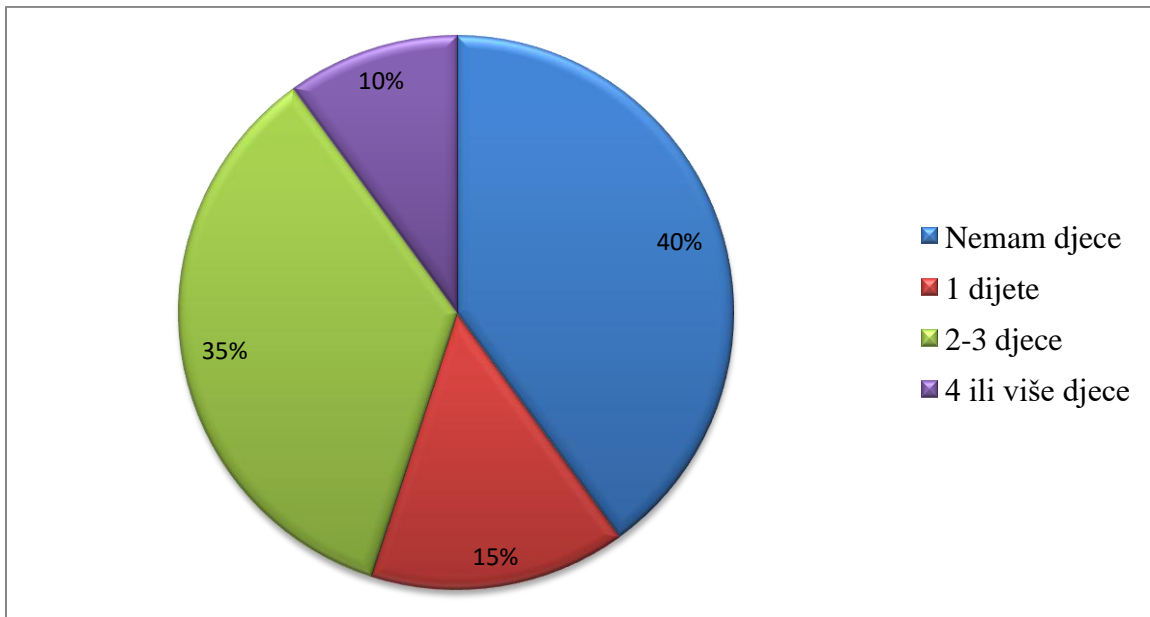
Izvor: izrada autorice

Od 40 ispitanika njih 8 je slobodno (20%), oženjenih/udanih je njih 16 (40%), razvedenih 12 (30%) te 4 njih je udovac/ca (10%). Bračno stanje je dio ovog upitnika jer postoje razne beneficije vezane za obitelj i djecu zaposlenih te bračno stanje utječe i na očekivanja zaposlenih od poslodavca u smislu različitih programa beneficija.

Budući da na programe beneficija utječe i to imaju li zaposlenici djecu, grafikon 5 prikazuje koliko ispitanika ima djecu i, ukoliko imaju, koliko ih imaju.



**Grafikon 5: Djeca**



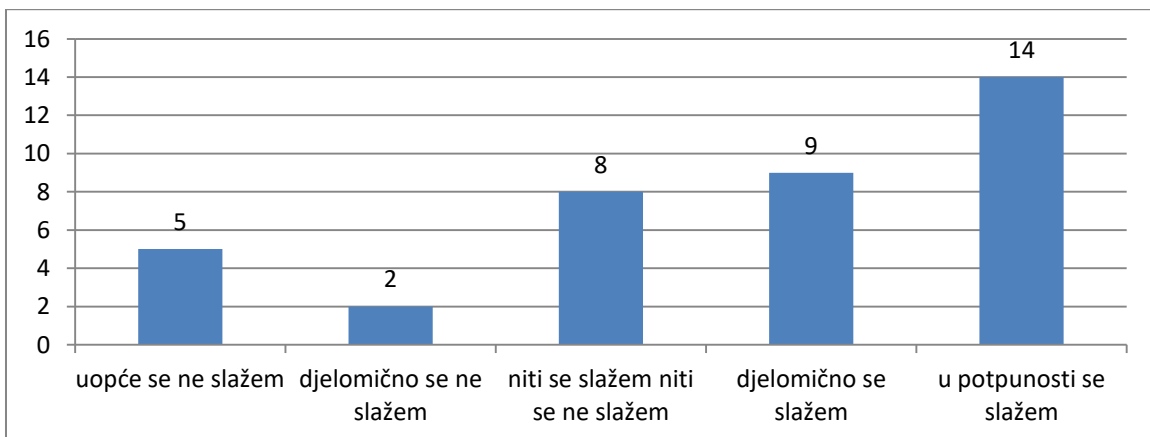
Izvor: izrada autorice

Na grafikonu 5 je vidljivo kako 16 ispitanika nema niti jedno dijete, što znači njih 40%. Jedno dijete ima njih 6 i to čini 15%. Najviše ispitanika, njih 35%, ima 2 ili 3 djece, a najmanje ispitanika, njih 10%, ima 4 ili više djece.

## 5.2. Vrste nagrađivanja ispitanika

Anketnim upitnikom ispitano je koje vrste beneficija imaju pojedini ispitanici odabranih poduzeća te koje bi htjeli imali i koje su im važne. Na grafikonu 6 prikazano je koliko ispitanika ima *Naknadu za inovacije i poboljšanja*.

**Grafikon 6: Naknada za inovacije i poboljšanja**



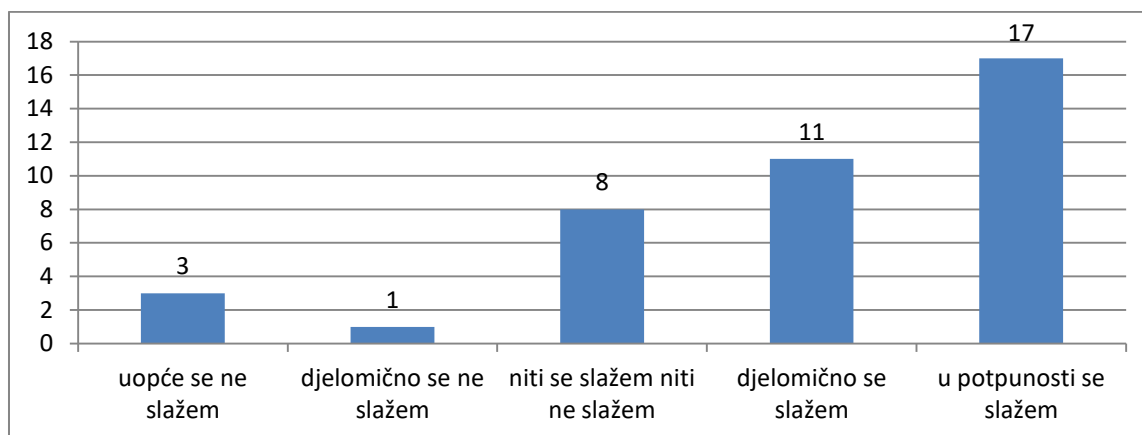
Izvor: istraživanje i izrada autorice

Iz grafikona 6 je vidljivo kako se 23 ispitanika u potpunosti ili djelomično slažu da su naknada za inovacije i poboljšanja primijenjena beneficija na njihovom radnom mjestu, dok se 7 ispitanika izjasnilo da se djelomično ili uopće ne slažu s navedenom tvrdnjom.

Anketom je nadalje ispitano koliko se njih slaže s tvrdnjom *Plaćeni dopust* gdje se svih 100% ispitanika djelomično ili u potpunosti slažu s tom tvrdnjom.

Grafikonom 7 prikazano je koliko ispitanika ima *Naknadu službenog puta*.

**Grafikon 7: Naknada službenog puta**



Izvor: istraživanje i izrada autorice

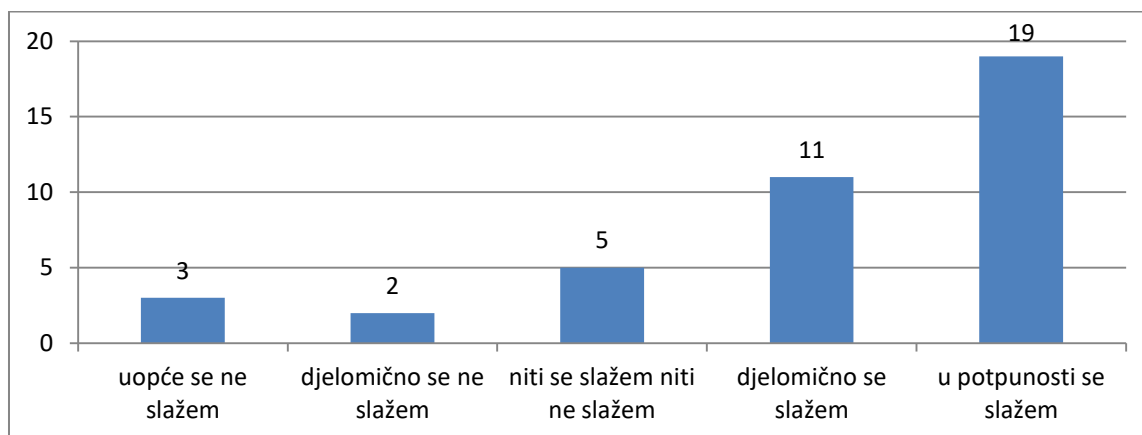
Prema prikupljenim podacima prikazanim na grafikonu 7 moguće je vidjeti kako se 28 ispitanika (70%) djelomično ili u potpunosti slaže s tvrdnjom da imaju naknadu službenog puta, dok njih 4 tvrde da se uopće ili djelomično ne slažu.

Kod tvrdnji *Udio zaposlenika u vlasništvu te Stipendije i školarine* svi ispitani zaposlenici su odgovorili kako se uopće ili djelomično ne slažu s tom tvrdnjom, dok se kod tvrdnji *Plaćene odsutnosti i slobodni dani te Mirovinsko osiguranje* svih 40 ispitanika izjasnilo s djelomično se ili u potpunosti slažem.

Za tvrdnju *Plaćeno životno osiguranje* 80% ispitanika je odgovorilo s „niti se slažem niti ne slažem“, a po 10% njih je odgovorilo s djelomično se ili u potpunosti ne slažem i djelomično se ili u potpunosti slažem. Ovakav omjer odgovora jednak je i kod tvrdnje *Naknada za nezaposlenost*.

Na grafikonu 8 vidljivi su rezultati provedene ankete za tvrdnju *Naknada troškova prijevoza na posao i s posla*.

**Grafikon 8: Naknada troškova prijevoza na posao i s posla**



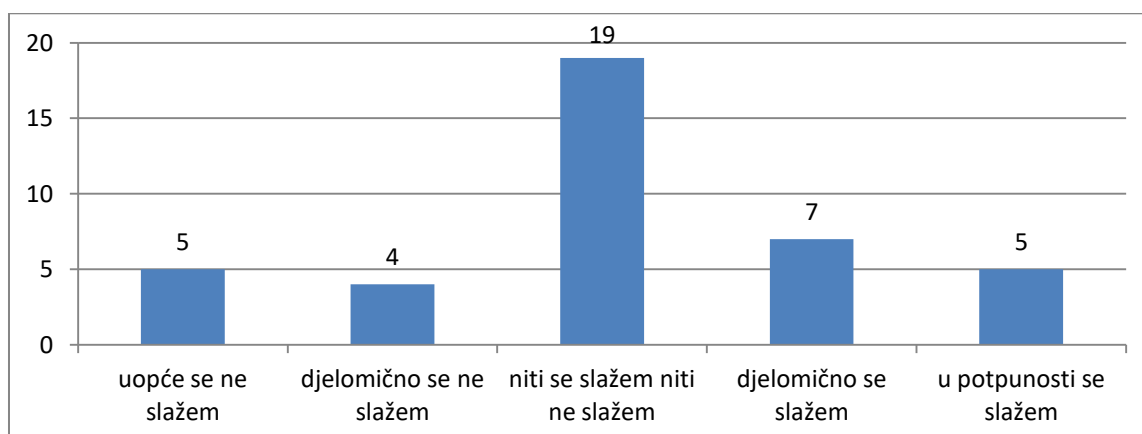
Izvor: istraživanje i izrada autorice

Iz grafikona 8 je vidljivo da se 75% ispitanika slaže s naknadom troškova prijevoza na posao i s posla kao primijenjenom vrstom nagrađivanja u poduzeću u kojem rade, dok se njih 12,5% uopće ili djelomično ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Tvrdnja *Naknada za trošak ishrane u toku dana* ima 47,5% odgovora da se ispitanici slažu s njom i 47,5% da se ne slažu, dok je njih 5% odgovorilo s niti se slažem niti ne slažem.

Na grafikonu 9 prikazana je tvrdnja *Novčana pomoć zaposlenicima za saniranje štete nastale prilikom elementarnih nepogoda*.

**Grafikon 9: Novčana pomoć zaposlenicima za saniranje štete nastale prilikom elementarnih nepogoda**

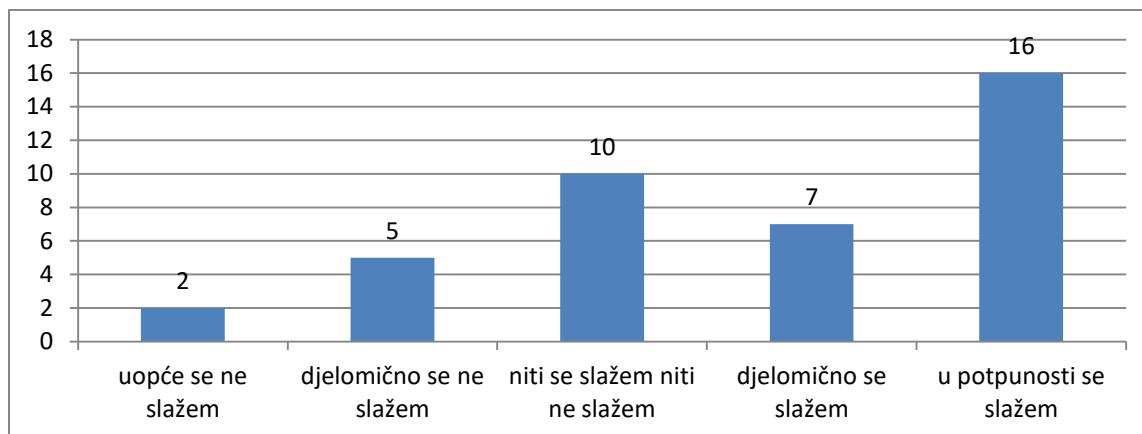


Izvor: istraživanje i izrada autorice

Grafikonom 9 je prikazano kako se 12 ispitanika slaže s tvrdnjom da je novčana pomoć za saniranje štete nastale prilikom elementarnih nepogoda primjenjiva vrsta nagrađivanja u njihovom poduzeću, a njih 9 se ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Na sljedećem grafikonu vidljivi su rezultati za tvrdnju Novčana pomoć obitelji umrlog ili poginulog zaposlenika.

**Grafikon 10: Novčana pomoć obitelji umrlog ili poginulog zaposlenika**



Izvor: istraživanje i izrada autorice

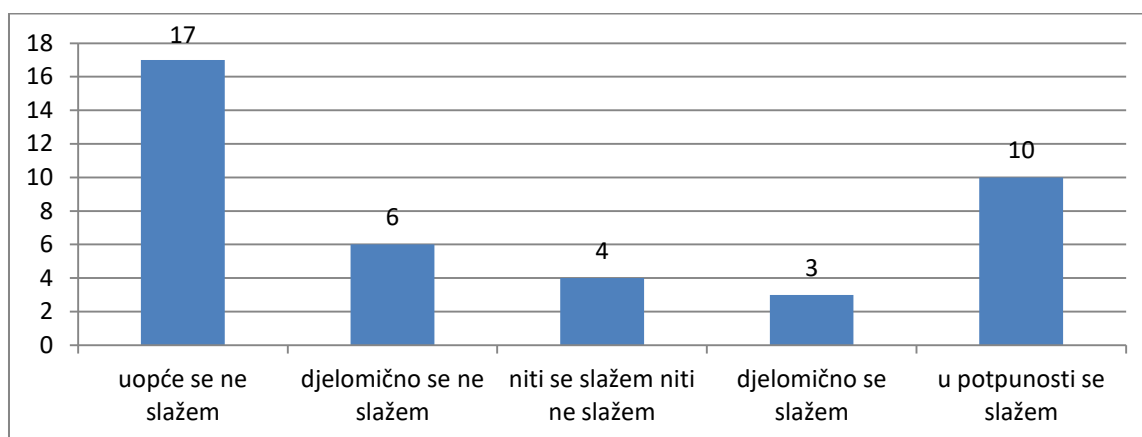
Na grafikonu 10 može se uočiti kako se većina ispitanika, njih 57,5%, slaže da je novčana pomoć obitelji umrlog ili poginulog zaposlenika primjenjiva vrsta nagrađivanja u poduzeću u kojem rade, dok se njih 17,5% izjasnilo kako se ne slaže s tom tvrdnjom.

Provedenom anketom utvrđeno je kako se čak 77,5% ispitanika slaže s tvrdnjom *Novčana pomoć zaposleniku u slučaju socijalne potrebe*, a njih 15% istaknulo je kako se ne slažu s navedenom tvrdnjom.

Kod tvrdnje *Organizirani prijevoz na posao* ispitanici su podjednako podijeljeni i da se slažu i da se ne slažu da je ta vrsta nagrađivanja prisutna kod njih u poduzeću. Tvrdnja *Jubilarne nagrade* ima čak 90% odgovora „slažem se“ da je to primjenjiva vrsta nagrađivanja u odabranim poduzećima, dok se kod tvrdnje *Organizirani vrtić u poduzeću* svih 100% ispitanika izjasnilo s „ne slažem se“ da je to primjenjiva vrsta nagrađivanja zaposlenika. S druge strane za tvrdnju *Prigodni pokloni za djecu zaposlenika* svih 40 ispitanika su odgovorili sa „slažem se“.

Na grafikonu 11 prikazano je koliko zaposlenika ima *Fleksibilno radno vrijeme (rad od kuće)*

**Grafikon 11: Fleksibilno radno vrijeme**



Izvor: istraživanje i izrada autorice

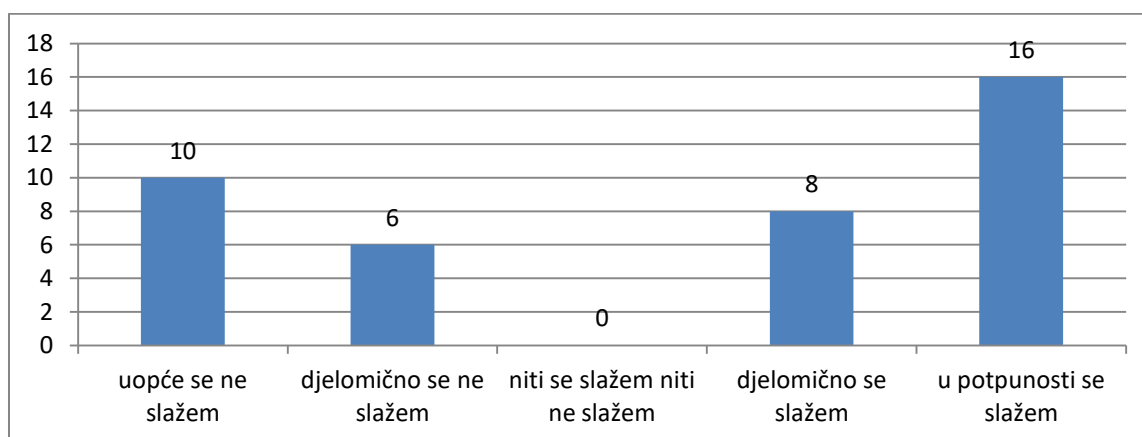
Iz grafikona 11 jasno je vidljivo kako većina ispitanika se uopće ili djelomično ne slaže s tvrdnjom fleksibilno radno vrijeme, njih 57,5%, a 13 ispitanika, što čini 32,5%, se djelomično ili u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom.

Kod tvrdnje *Nagradno putovanje* većina ispitanika je odgovorila s niti se slažem niti ne slažem, dok se njih 22,5% ne slaže s tom tvrdnjom.

Tvrdnja *Model stimulativnog plaćanja zaposlenika* je primjenjiva kao vrsta nagrađivanja u sva tri odabrana poduzeća što se može zaključiti iz toga što se ispitanici zaposlenici u cijelosti slažu s tom tvrdnjom.

Na grafikonu 12 prikazana je tvrdnja *Naknada troškova mobilnih usluga*.

**Grafikon 12: Naknada troškova mobilnih usluga**



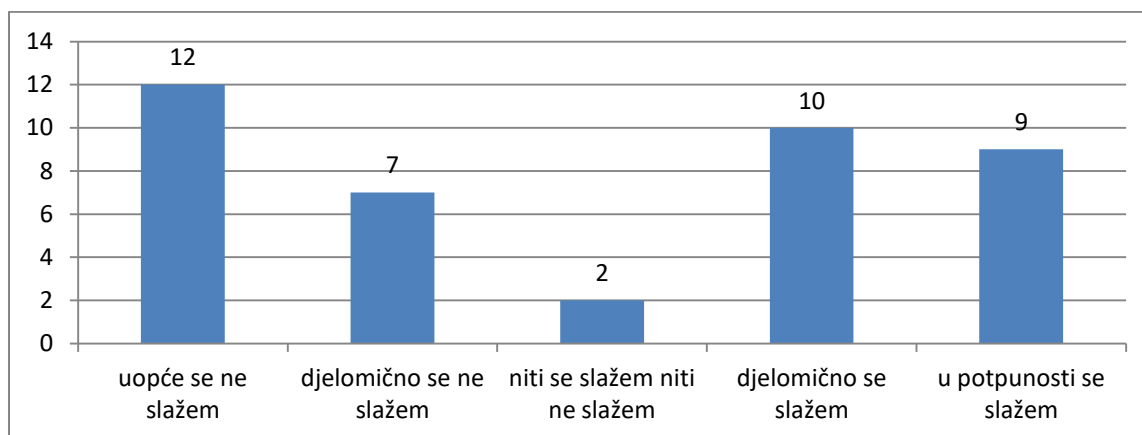
Izvor: istraživanje i izrada autorice

Grafikon 12 prikazuje da se većina ispitanika, njih 24, slaže s tvrdnjom naknada troškova mobilnih usluga, a njih 16 se ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Od 40 ispitanika, njih 82,5% slaže se s tvrdnjom Službena obuća i odjeća za rad, a preostalih 17,5% odgovorilo je kako se uopće ili djelomično ne slažu s tim.

Na grafikonu 13 vidljivi su rezultati tvrdnje *Korištenje službenog automobila (i u privatne svrhe)*.

**Grafikon 13: Korištenje službenog automobila**

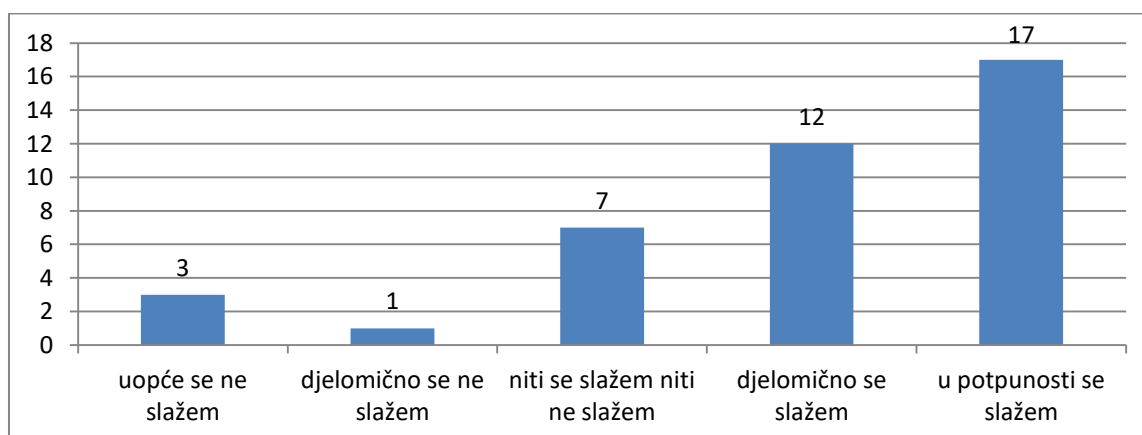


Izvor: istraživanje i izrada autorice

Iz podataka prikazanih na grafikonu 13 vidljivo je kako se jednak broj ispitanika i slaže i ne slaže s tvrdnjom korištenje službenog automobila.

Grafikon 14 prikazuje rezultate tvrdnje *Osiguranje u slučaju nesreće na radu*.

**Grafikon 14: Osiguranje u slučaju nesreće na radu**



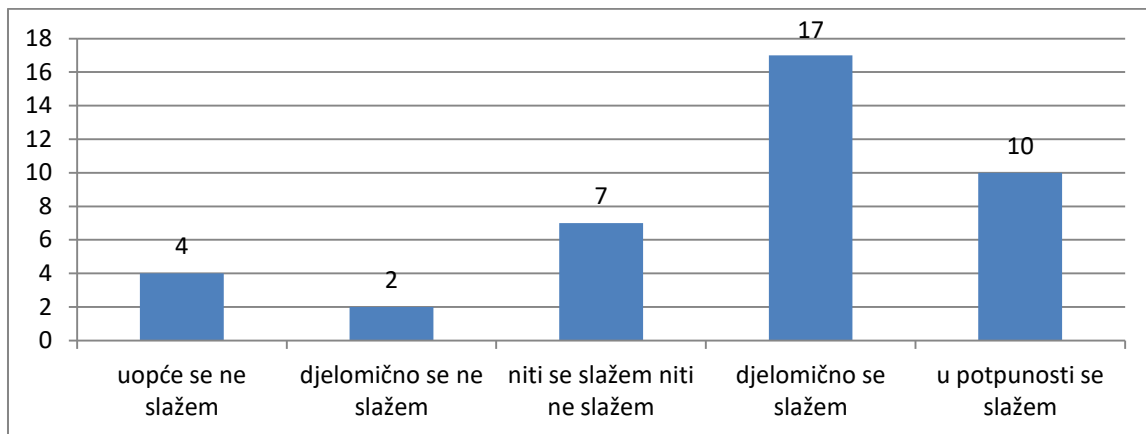
Izvor: istraživanje i izrada autorice

Iz grafikona 14 jasno je vidljivo da 72,5% ispitanika se slaže s tvrdnjom osiguranje u slučaju nesreće na radu, a njih 10% je odgovorilo kako se ne slaže da je navedena tvrdnja primjenjiva vrsta nagrađivanja u poduzeću u kojem rade.

Za tvrdnju *Otpremnine* od 40 ispitanika njih 37 je odgovorilo da se slaže kako je to primjenjiva vrsta nagrađivanja zaposlenika, a 3 ispitanika niti se slažu niti ne slažu.

Na grafikonu 15 prikazana je tvrdnja *Osobno priznanje za rad*.

**Grafikon 15: Osobno priznanje za rad**



Izvor: istraživanje i izrada autorice

Grafikon 15 prikazuje da je 67,5% ispitanika odgovorilo kako se slažu s tvrdnjom osobno priznanje za rad, a njih 15% se ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Na pitanje koja od navedenih tvrdnji najviše utječe na lojalnost prema poslodavcu, odgovori su razni jer svakom ispitaniku je nešto važno ovisno o njegovom bračnom statusu, financijskom statusu, stručnoj osposobljenosti odnosno obrazovanju i slično, no većina ispitanika kao najvažniju stvar je napisala na prvom mjestu plaća, a zatim su najvažniji međuljudski odnosi i osobno priznanje za rad.

Nadalje je anketom ispitano u kojoj mjeri od 1 do 5, gdje je 1 nedovoljno, a 5 izvrsno, motivacijski faktori koje u ovom trenutku dobivaju od poslodavca utječu na njihovu lojalnost prema poslodavcu za što je aritmetička sredina ocjena ispitanika 3,84.

Na pitanje u kojoj su mjeri od 1 do 5 ispitanici zadovoljni s odnosom poslodavca prema njihovoj obitelji i djeci prosječna ocjena je 4, dok zadovoljstvo s pokrivanjem troškova prijevoza ima prosječnu ocjenu 4,5 s koliko je ocjenjeno i zadovoljstvo nematerijalnim nagrađivanjem poput osobnog priznanja za rad.

## 6. Zaključak

Kroz rad je već spomenuto kako uspješnost poduzeća ne ovisi samo o kvalificiranosti njenih radnika (analizirana poduzeća zahtijevaju različite profile radnika), nego i o motiviranosti istih. Stoga, svako poduzeće mora osmisliti svoje programe beneficija i „prodati“ ih svojim zaposlenima kako bi privukli nove zaposlenike, ali i zadržali postojeće te potaknuli njihovu učinkovitost. Iz istog razloga poduzeća sve više pridaju pozornost kvalitetnom upravljanju ljudskim resursima.

Teorijski dio rada govori o teorijama motivacije i njihovoj podijeli, a motivacija je usko vezana za zadovoljstvo zaposlenika što u konačnici utječe na njihovu učinkovitost. Veliki utjecaj na motivaciju zaposlenika imaju beneficije koje su također teorijski opisane u ovome radu. No cilj ovog diplomskog rada je bio prikazati istraživanje i analizu zadovoljstva zaposlenika beneficijama u navedenim poduzećima: Lotis d.o.o., Parangal d.o.o. te Kairos d.o.o.

Rezultati istraživanja pokazali su koje vrste nagrađivanja ispitanici dobivaju od svojih poslodavaca te u kojoj su mjeri ispitani zaposlenici zadovoljni s dobivenim. Također, može se zaključiti kako su neke nematerijalne vrste nagrađivanja jednako bitne kao i materijalne jer su zaposlenicima važni međuljudski odnosi i odnos poslodavca prema zaposleniku. U današnjem digitaliziranom i užurbanom svijetu sve više je važno i fleksibilno radno vrijeme te rad od kuće, no zbog posebnosti posla neki zaposlenici jednostavno ne mogu dobiti priliku za fleksibilno radno vrijeme jer se bave određenim fizičkim i uslužnim djelatnostima koje zahtijevaju prisutnost.



## Literatura

1. Armstrong M. (2003). Kompletna menadžerska znanja: upravljanje ljudima i sobom. Zagreb: M.E.P. Consult.
2. Bahtijarević – Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing
3. Buble, M. (2006), Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija nakladništvo
4. Čičin-Šain, D., dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_18.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf) (pristupljeno 19.5.2020.)
5. Dujanić M.: Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006., str. 153-166.
6. Erceg, A., i Šuljug, A. (2016). 'How corporations motivate their employees – Hrvatski telekom example', Pravni vjesnik, 32(2), str. 85-102. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/172232>, (Pristupljeno: 21.05.2020.)
7. Henderson, R. I. (2006) Compensation Management in a KnowledgeBased World, 3. izd., New Jersey: Prentice Hall.
8. Horvat Đ. i Kovačić M. (2004). Menadžment u malom poduzeću. Zagreb: M.E.P. Consult.
9. <https://pdfslide.tips/documents/motiviranje-zaposlenih-559ac0e609836.html>, (pristupljeno: 19.05.2020.)
10. Jambrek, I., Penić, I.I. (2008), 'Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća', Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29(2), str. 1181-1206. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/40704>, (Pristupljeno: 20.05.2020.)
11. Kecman, B. (2012), Motivacija i neke od sadržajnih teorija motivacija u suvremenom društvu, Dostupno na: <http://motivacijateorije.blogspot.com/>, (Pristupljeno: 20.05.2020.)
12. Matić, S. (2015), Izabrana poglavlja iz organizacijske psihologije, Veleučilište u Karlovcu, Dostupno na: [https://www.vuka.hr/fileadmin/user\\_upload/knjiznica/on\\_line\\_izdanja/SKRIPTA-NOVO\\_Organizacijska\\_psihologija.doc](https://www.vuka.hr/fileadmin/user_upload/knjiznica/on_line_izdanja/SKRIPTA-NOVO_Organizacijska_psihologija.doc), (Pristupljeno: 20.05.2020.)
13. Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2005) Plaće i modeli nagrađivanja, Zagreb: Masmedia.

14. Motivacija kao poticaj za rad, Osnove menadžmenta, Sveučilište u Zadru, Dostupno na:  
[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_18.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf), (Pristupljeno: 21.05.2020.)
15. Pološki Vokić, N., Zaninović, M. (2010), Analiza čimbenika fluktuacije hrvatskih zaposlenika i njihova usporedba s čimbenicima fluktuacije u najrazvijenijim zemljama svijeta, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8(2), Dostupno na:  
<https://hrcak.srce.hr/70773>, (Pristupljeno: 21.05.2020.)
16. Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2006). Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
17. Rupčić, Nataša (2006) „Sitnice“ koje lojalnost znače, Poslovni magazin, 4(7/8), str. 58-59. dostupno na:  
[https://bib.irb.hr/datoteka/263014.Sitnice\\_koje\\_lojalnost\\_znace.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/263014.Sitnice_koje_lojalnost_znace.pdf) (pristupljeno 21.5.2020.)
18. Sikavica P., Šiber F. B., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, ŠK, Zagreb, 2008., str. 531-559.
19. Quible, Zane K. (2010), Menadžment uredskog poslovanja, 8. izd., Zagreb, Mate.
20. Tafra, J., Graovac, P., Budimir Šoško, G. (2017), 'Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima', Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 7(1), str. 49-61. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/183415>, (Pristupljeno: 19.05.2020.)
21. Varga, M. (2011), 'Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju', Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2(1), str. 152-169., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/71338>, (Pristupljeno: 20.05.2020.)
22. Vulin, Ana (2019) dostupno na: <https://selekcija.hr/2019/06/tajna-motivacije-zaposlenika/> (pristupljeno 19.5.2020)
23. Zelenika, R. (2000) Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka: Ekonomski fakultet

## **Popis tablica**

<b>Tabela 1: Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 2: Vrste beneficija- neizravnih kompenzacija u poduzeću .....</b>	<b>25</b>

## **Popis slika**

<b>Slika 1: Maslowljeva teorija hijerarhije potreba .....</b>	<b>10</b>
<b>Slika 2: Teorija trostupanjske hijerarhije .....</b>	<b>13</b>
<b>Slika 3: Herzbergova dvofaktorska teorija.....</b>	<b>15</b>
<b>Slika 4: „Sitnice“ koje lojalnost znače.....</b>	<b>27</b>

## Popis grafikona

<b>Grafikon 1: Spol ispitanika .....</b>	<b>30</b>
<b>Grafikon 2: Dobna struktura .....</b>	<b>31</b>
<b>Grafikon 3: Obrazovanje.....</b>	<b>31</b>
<b>Grafikon 4: Bračno stanje .....</b>	<b>32</b>
<b>Grafikon 5: Djeca .....</b>	<b>33</b>
<b>Grafikon 6: Naknada za inovacije i poboljšanja .....</b>	<b>33</b>
<b>Grafikon 7: Naknada službenog puta.....</b>	<b>34</b>
<b>Grafikon 8: Naknada troškova prijevoza na posao i s posla.....</b>	<b>35</b>
<b>Grafikon 9: Novčana pomoć zaposlenicima za saniranje štete nastale prilikom elementarnih nepogoda.....</b>	<b>35</b>
<b>Grafikon 10: Novčana pomoć obitelji umrlog ili poginulog zaposlenika .....</b>	<b>36</b>
<b>Grafikon 11: Fleksibilno radno vrijeme.....</b>	<b>37</b>
<b>Grafikon 12: Naknada troškova mobilnih usluga.....</b>	<b>37</b>
<b>Grafikon 13: Korištenje službenog automobila.....</b>	<b>38</b>
<b>Grafikon 14: Osiguranje u slučaju nesreće na radu .....</b>	<b>38</b>
<b>Grafikon 15: Osobno priznanje za rad .....</b>	<b>39</b>

# PRILOZI

## ANKETNI UPITNIK

Ekonomski fakultet u Osijeku

Melani Bašić, univ.bacc.oec.

e-mail: [basicmelani2@gmail.com](mailto:basicmelani2@gmail.com)

Mob: 099 763 7943

Osijek, svibanj 2020.godine

Poštovani,

Studentica sam Ekonomskog fakulteta u Osijeku te provodim istraživanje o vrstama beneficija koje dobivate od svog poslodavca i Vašim zadovoljstvom njima. Puno bi mi značilo kada bi odvojili 10 minuta svoga vremena za sudjelovanje u ovom istraživanju u svrhu mog diplomskog rada.

Ovaj upitnik je anonimn i služi isključivo u svrhu dobivanja informacija o raznolikosti beneficija i zadovoljstva zaposlenika dobivanjem istih.

Unaprijed Vam zahvaljujem na uloženom vremenu za ispunjavanje ovog upitnika!

Lijep pozdrav,

Melani Bašić, univ.bacc.oec

## DIO I: OSNOVNI PODACI

1. Spol
  - a) Žensko
  - b) Muško
  
2. Dob
  - a) 18-25 godina
  - b) 26-35 godina
  - c) 36-45 godina
  - d) 46-55 godina
  - e) 56+ godina
  
3. Obrazovanje:
  - a) Srednja škola
  - b) Prvostupnik/ca
  - c) Magistar
  - d) Doktorat
  
4. Bračni status:
  - a) Slobodan/na
  - b) Oženjen/udana
  - c) Razveden/na
  - d) Udovac/ica
  
5. Djeca:
  - a) Nemam djece
  - b) 1 dijete
  - c) 2-3 djece
  - d) 4 ili više djece

## DIO II: VRSTE NAGRAĐIVANJA

Na skali od 1 do 5 procijenite u kojoj se mjeri slažete s navedenim tvrdnjama da imate navedene beneficije ukoliko je 1= uopće se ne slažem, 2= djelomično se ne slažem, 3= niti se slažem niti ne slažem, 4= djelomično se slažem, 5= u potpunosti se slažem

r.b.	TVRDNJA	1	2	3	4	5
1.	Naknada za inovacije i poboljšanja					
2.	Plaćeni dopust					
3.	Naknada službenog puta					
4.	Udio zaposlenika u vlasništvu					
5.	Stipendije i školarine					
6.	Plaćene odsutnosti i slobodni dani					
7.	Mirovinsko osiguranje					
8.	Plaćeno životno osiguranje					
9.	Naknada za nezaposlenost					
10.	Naknada troškova prijevoza na posao i s posla					
11.	Naknada za trošak ishrane u toku dana					
12.	Novčana pomoć zaposlenicima za saniranje štete nastale prilikom elementarnih nepogoda					
13.	Novčana pomoć obitelji umrlog ili poginulog zaposlenika					
14.	Novčana pomoć zaposleniku u slučaju socijalne potrebe					
15.	Organiziran prijevoz na posao					
16.	Jubilarnе nagrade					
17.	Organiziran vrtić u poduzeću					
18.	Prigodni pokloni za djecu zaposlenika					
19.	Fleksibilno radno vrijeme ( rad od kuće )					
20.	Nagradno putovanje					
21.	Model stimulativnog plaćanja zaposlenika					
22.	Naknada troškova mobilnih usluga					
23.	Službena obuća i odjeća za rad					
24.	Korištenje službenog automobila (i u privatne svrhe)					
25.	Osiguranje u slučaju nesreće na radu					
26.	Otpremnine					
27.	Osobno priznanje za rad					



Koja od navedenih tvrdnji, prema Vašem mišljenju, najviše utječe na lojalnost prema poslodavcu?

-----  
-----

U kojoj mjeri motivacijski faktori koje u ovom trenutku dobivate od poslodavca utječu na Vašu lojalnost prema poslodavcu?

1= nedovoljno 2= dovoljno 3= dobro 4= vrlo dobro 5= izvrsno

U kojoj mjeri ste zadovoljni s odnosom poslodavca prema Vašoj obitelji/djeci (prigodni pokloni za djecu, slobodni dani radi bolesti djeteta i slično)

1= nedovoljno 2= dovoljno 3= dobro 4= vrlo dobro 5= izvrsno

U kojoj mjeri ste zadovoljni s pokrivanjem troška prijevoza na posao i s posla?

1= nedovoljno 2= dovoljno 3= dobro 4= vrlo dobro 5= izvrsno

U kojoj mjeri ste zadovoljni s nematerijalnim nagrađivanjem od strane Vašeg poslodavca (poput: usmena priznanja za obavljeni posao, pohvale, dodjeljivanje većih odgovornosti i slično)?

1= nedovoljno 2= dovoljno 3= dobro 4= vrlo dobro 5= izvrsno