

# NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA

---

**Milošević, Matea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:658723>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-15**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Matea Milošević

**NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Matea Milošević

## **NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010219584

e-mail: mmilosevic1@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Management

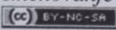
Matea Milošević

## **REWARDING EMPLOYEES**

Final paper

Osijek, 2021.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je Završni (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: Matea Milošević

JMBAG: 0010219584

OIB: 56663346564

e-mail za kontakt: mmilosevic@efos.hr

Naziv studija: Preddiplomski studij, Menadžment

Naslov rada: Nagrađivanje zaposlenika

Mentor/mentorica diplomskog rada: prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, 2021. godine

Potpis Milošević Matea

# Nagrađivanje zaposlenika

## SAŽETAK

Svrha rada je pobliže pojasniti osnove i najvažnije pojmove organizacije i način funkcioniranja. Prikazuje se njezina složena struktura i važni čimbenici koji utječu na krajnji rezultat poslovanja. Kako bi taj rezultat bio pozitivan potrebno je utvrditi ciljeve i strategije, ravnomjerno rasporediti zadatke i najvažnije, pronaći zlatnu sredinu kada je u pitanju ponašanje prema zaposlenicima. Glavni dio završnog rada je način i vrste nagrađivanja zaposlenika. Opisane su sadržajne teorije motivacije pomoću kojih se organizacije lakše mogu snalaziti u ulozi uspješnog vođe. Maslowljeva teorija je hijerarhijski posložena i ima pet razina, dok Herzbergova ima samo dvije. U teoriji postoji materijalno i nematerijalno nagrađivanje, kao i mogućnost kažnjavanja i posljedice nenagrađivanja. Materijalno nagrađivanje uglavnom se svodi na financijsku potporu, dok nematerijalno se može pojaviti u puno više oblika, ovisno o kreativnosti poslodavca i njegovom poznavanju vlastitih radnika. Kako bi se bolje prikazao cijeli sustav nagrađivanja, provedena je javna anketa na društvenoj mreži i dvije ankete u odabranom poduzeću. Ispitanicima stoji na raspolaganju četiri osnovna pitanja. Nakon što je poznato u kojim postocima je pojedinac zadovoljan, odnosno nezadovoljan, opisani su načini motivacije i nagrađivanja u uspješnim organizacijama. U radu je korišteno više primjera kako bi se mogle vidjeti razlike u načinu poslovanja i odnosu prema zaposlenicima.

**Ključne riječi:** Organizacija, motiviranje, nagrađivanje zaposlenika, materijalno i nematerijalno nagrađivanje.

## **Rewarding employees**

### **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to explain in more detail the basics and the most important concepts of organization and the way it works. Its complex structure and important factors influencing the final business result are presented. In order for this result to be positive, it is necessary to set goals and strategies, distribute tasks evenly and most importantly, find the middle ground when it comes to employee behaviour. The main part of the final work is are the ways and types of rewarding employees. Content theories of motivation are described, which help organizations to cope more easily with the role of a successful leader. Maslow's theory is hierarchically arranged and has five levels, while Herzberg's has only two. In theory, there are tangible and intangible rewards, as well as the possibility of punishment and the consequences of not rewarding a worker. Material rewards are mainly reduced to financial support, while intangibles can take many more forms, depending on the creativity of the employer and his knowledge of his own workers. In order to better present the entire reward system, a public survey was conducted on the social network and two surveys were conducted in the selected company. Respondents have four basic questions at their disposal. After it is known in what percentages an individual is satisfied or dissatisfied, the ways of motivation and rewarding in successful organizations are described. Several examples were used in the paper in order to see the differences in the way of doing business and the attitude towards employees.

**Keywords:** Organization, motivation, rewarding employees, tangible and intangible rewards



# Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Osnove organizacije .....</b>	<b>2</b>
2.1. Ciljevi i strategije organizacije .....	3
2.2. Postavljanje zadataka.....	3
2.3. Odnos prema zaposlenicima .....	4
<b>3. Organizacija ljudskih resursa.....</b>	<b>5</b>
<b>4. Motiviranje zaposlenika .....</b>	<b>8</b>
<b>5. Sadržajne teorije motivacije .....</b>	<b>11</b>
5.1. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	11
5.2. Herzbergova dvofaktorska teorija .....	12
<b>6. Nagrađivanje zaposlenika .....</b>	<b>14</b>
6.1. Materijalno nagrađivanje .....	15
6.2. Nematerijalno nagrađivanje .....	17
<b>7. Kažnjavanje zaposlenika .....</b>	<b>20</b>
<b>8. Primjeri nagrađivanja .....</b>	<b>21</b>
8.1. DM d.o.o. ....	21
8.2. A1 .....	22
<b>9. Ankete .....</b>	<b>23</b>
9.1. Anketa o nagrađivanju zaposlenika.....	23
9.2. Anketa o nagrađivanju zaposlenika- Decathlon Zagreb d.o.o. ....	25
9.3. Anketa o nagrađivanju zaposlenika- Optima Telekom d.d.....	25
<b>10. Zaključak .....</b>	<b>27</b>
<b>11. Rasprava.....</b>	<b>28</b>

<b>12.</b>	<b>Literatura.....</b>	<b>29</b>
<b>13.</b>	<b>Popis slika.....</b>	<b>32</b>
<b>14.</b>	<b>Prilozi.....</b>	<b>33</b>

## 1. Uvod

Tema završnog rada je nagrađivanje zaposlenika. Kako bi bilo lakše shvatiti zašto je važno imati zadovoljne zaposlenike, za početak je objašnjen pojam organizacije i kako ona funkcionira. Organizacija postoji koliko i čovjek, što znači da bez nje ne bi bilo moguće postići planirani uspjeh. Čovjek je svojim razvijanjem potaknuo i složeniju organiziranost i samim time osigurao si bolje uvjete za život. Organizacija je svuda oko nas. Kako bi uspješno položili ispit moramo dobro rasporediti naše vrijeme ako želimo ostvariti pozitivnu ocjenu. Isto tako, ako poslovna organizacija želi ostvariti što veću profit mora imati detaljno razgrađene organizacijske ciljeve, strategije i zadatke. Zaposlenici u poduzeću imaju zadaću ispuniti ciljeve na način da obavljaju zadatke koji su im dodijeljeni. Kako bi oni uložili maksimalan trud i napor potrebno je znati na koji način se odnositi prema njima. Uspješan vođa zna pronaći balans između prijateljskog odnosa i autoriteta. Te dvije osobine moraju biti ravnomjerno raspoređene kako ne bi došlo do neposluha i u suprotnom, straha ili želje da se posao napusti. Postoji nekoliko teorija motivacije, a u ovome radu za primjer su uzete dvije. Maslowljeva hijerarhijska teorija sadrži pet razina: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, za društvom i pripadanjem, za poštovanjem i potrebe za samoostvarenjem. Herzbergova teorija sadrži samo dvije razine koje se očituju u zadovoljstvu i nezadovoljstvu. Nakon što su pojašnjene osnovne stvari, detaljnije se opisuje glavna tema ovoga rada. Nagrađivanje zaposlenika nužno je u svakom poslu. Potrebno je poznavati svoje zaposlenike ukoliko se želi postići pozitivan ishod spomenutog nagrađivanja. Materijalno nagrađivanje uglavnom ima za cilj poboljšati financijsku situaciju. Ono se može pojaviti u obliku bonusa i dodataka na plaću ili primjerice službeni automobil koji spada pod beneficije. Nematerijalno nagrađivanje ima karakter psihološkog utjecaja, koji se većinom primjenjuje kod zaposlenika koji su već iskusni. Pohvala, proglašenje zaposlenika mjeseca, dodatan dan godišnjeg odmora, fleksibilnije radno vrijeme, samo su neki od primjera kako je moguće utjecati na motiviranost. Postoji mogućnost i kažnjavanja zaposlenika, no to se najčešće pokušava izbjeći. Kako bi sve definicije i teorija bili shvatljiviji, provedene su ankete u kojima su ispitanici pokazali svoje zadovoljstvo s nagrađivanjem na njihovom radnom mjestu. Kao pokazatelj uspješnog načina motiviranja i nagrađivanja predstavljena su dva primjera poduzeća, te kod njih možemo vidjeti da zadovoljan zaposlenik znači i zadovoljan kupac.

## 2. Osnove organizacije

Može se reći da organizacija postoji od kada postoji i čovjek. U to vrijeme koristeći oskudna i ograničena sredstva morali su izrađivati i oblikovati razne predmete koji su im služili za preživljavanje. Kako bi s vremenom postali produktivniji i brži, te kako bi svojim obiteljima pružili barem ono osnovno za preživljavanje morali su što više razmišljati i stvarati nove uspješne metode. Danas to definiramo kao organiziranje. Pojam organizacija dolazi od grčke riječi ERGON što predstavlja rad, djelo, čin i riječi ORGANON koja predstavlja oruđe, alat ili sredstvo.

U 20. stoljeću uz društvene znanosti počela se razvijati znanost o organizaciji.<sup>1</sup> Razlog razvoja ove znanosti je taj što se pojavljivala sve veća potreba za rastom radnih učinaka i učinkovitijim korištenjem resursa. Organizacija je čovjeku pomogla da uz bolje uvjete za život razvije sebe kao društveno biće.

Iz naše davne povijesti možemo zaključiti da sve što je stvoreno, stvoreno je zbog organizacije. Isto tako, kako bi osoba postigla svoje željene ciljeve potrebno joj je da bude dio nečega, jer sam ne može to postići. Ljudi su se neprestano morali udruživati i zajedničkim radom stvarati sve potrebno. Takvim načinom funkcioniranja dolazimo do današnjeg modernog vremena. Informacijski i tehničko-tehnološki procesi oblikovali su organizacije na način da danas bez većih problema možemo ostvariti veliku produktivnost rada i života u svim područjima, od društvenog do gospodarskog.

Zapravo je skoro nerealno koliko organizacije utječu na sve, udruženjem sve većeg broja ljudi mogu se smanjiti prostorne udaljenosti, a uporabom vlastitih znanja, nadograđivanjem na temelju prošlih iskustava ili samostalnim učenjem, stvara se prava društvena i ekonomska snaga.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Sikavica P., Hunjak T., Begičević Ređep, N. i Hernaus, T. (2014). Poslovno odlučivanje. Zagreb: Školska knjiga, str. 73.

<sup>2</sup> Sikavica P., Novak M., (1999.) Poslovna organizacija. Zagreb: Informator, str. 5.

Današnje organizacije su sustavi koji imaju više slojeva sadržavajući bezbroj objekata i subjekata na koje utječu razni vanjski i unutarnji čimbenici, odnosno utječu na njen način djelovanja. Onaj tko želi upravljati organizacijom mora imati vrlo bogato znanje u području organizacijskih teorija, kao i nekolicinu osobina poput spremnosti na preuzimanje rizika i kritika, upornost i marljivost, otvorenost za grupni rad i mnoge druge.<sup>3</sup>

## 2.1. Ciljevi i strategije organizacije

Glavni čimbenik koji utječe na oblikovanje i razvoj organizacije su definirani ciljevi i strategije. Bez obzira o kakvoj je organizaciji riječ, ciljevi su ključ uspjeha. Pomoću njih se oblikuje budućnost poduzeća. Vrlo je važno hijerarhijski odrediti svoje ciljeve kako bi oni mogli biti mjerljivi. Mjerljivost je vrlo važna jer predstavljaju nedvosmislenost, jasnoću i preciznost. Ciljevi odgovaraju na pitanje „što“ se želi postići, a strategija „kako“ to ostvariti.<sup>4</sup> Strategija predstavlja plan za postizanje željenog uspjeha, te i ona mora biti kao i cilj jasno definirana. Kako bi poduzeće uspješno raslo svi planovi moraju biti realni i sukladni s našim mogućnostima. Sve mora biti prilagođeno željama i potrebama kupaca, što znači da on mora biti na prvome mjestu. Uspješan vođa mora voditi računa kako o vanjskim čimbenicima, tako i unutarnjim. Za svoj individualni cilj mora si postaviti stvaranje pozitivne radne klime i atmosfere. Zadovoljni zaposlenici koji su motivirani i spremni ulagati maksimalne napore pomoći će u ostvarenju zamišljenoga.

## 2.2. Postavljanje zadataka

Jasno postavljeni zadaci temeljna su zadaća koja se mora ispuniti. Ciljevi predstavljaju stanje koje želimo postići, a zadaci postoje kako bi se ti ciljevi ispunili. Po ovome možemo zaključiti kako je sve povezano i kako se ne smije ništa zanemariti. Uspjeh zahtjeva složenu strukturu vodstva te sve ovisi o njoj. Zato postoji više razina menadžmenta, te svaki mora obavljati svoj dio zadatka i nadzirati tijekom poslovanja. Kako bi poslovi tekli u najboljem

---

<sup>3</sup> doc. dr. sc. Hernaus T., Teorije orgnaizacije : Katedra za organizaciju i menadžment Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagreb

<sup>4</sup> Sikavica P., Hunjak T., Begičević Ređep, N. i Hernaus, T. (2014) Poslovno odlučivanje. Zagreb: Školska knjiga, str. 75.

smjeru, važno je uložiti u modernu i naprednu tehnologiju, jer danas bez nje ništa ne bi bilo ostvarivo.<sup>5</sup> Možda neki dio zadataka i bi, no to bi zahtijevalo puno više vremena a davalo bi dovoljno prostora konkurenciji da preuzme ciljane kupce i tržište.

Ako govorimo naprimjer o proizvodnji čokolade, za nju je ključan moderan stroj i motiviran zaposlenik. Ako pak govorimo o tvrtki koja se bavi pružanjem životnog osiguranja, tu je isto tako potrebna moderna tehnologija (računala, printeri) i naravno, zaposlenik koji će na pravi način predstaviti ponudu i privući potencijalnog klijenta. Zaključno na temu do sada napisanoga je da se sve vraća i svodi na zaposlenika. Bez njega ništa ne bi postojalo. No u poslovnom svijetu, kada osoba koja je na višoj razini odabere sebi kvalificirane i poslu primjerene zaposlenike može pomisliti da je po tome pitanju njegova dužnost završena.

On svoje ciljeve i zadatke predstavi i čeka krajnje rezultate. No svi mi danas znamo da naporan rad utječe na nedostatak volje i motivacije. Ljudi postaju nezadovoljni na poslu, te odlaze na njega isključivo radi ostvarenja prihoda. Svaka organizacija nakon što odredi svoju misiju i viziju, svoje strategije, planove i zadatke, treba svoje oči usmjeriti prema radnoj snazi kako bi rezultat bio što uspješniji i produktivniji.

### **2.3. Odnos prema zaposlenicima**

Potrebno je naći ravnotežu i obratiti pozornost na ciljeve i na zaposlenike. Neki previše usmjere pažnju samo na jednu stvar, pa to ne rezultira uspjehom. Mnogi zanemaruju ljudske mogućnosti u smislu izdržljivosti i koncentracije. Najveći je problem loš omjer danih zadataka i odmora. Mora postojati osviještenost da je svakoj osobi potreban predah i odmor kako bi se posao obavio što je bolje moguće.<sup>6</sup>

Pritisak nedostatka vremena i obavljanja zadataka u zadnji tren mogu stvoriti probleme u organizaciji. Jako je važno imati pravi pristup prema zaposlenima i ne opteretiti ih s poslom. Osobe koje su sklone kritiziranju i orijentirane su samo na ispunjavanje cilja, vrše pritisak i stvaraju stres, te izdvajaju one koji nisu ispunili njihova visoka očekivanja.

---

<sup>5</sup> Ibid., str. 76.

<sup>6</sup> Podnar O., (2013). Poslovni.hr. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/kako-su-uspjeli/jesu-li-vazniji-rezultati-ili-odnos-prema-zaposlenicima-236720>

### 3. Organizacija ljudskih resursa

Organizacija odnosno upravljanje ljudskim resursima glavna je zadaća koja obuhvaća niz aktivnosti i zadataka povezanih sa održavanjem radne snage. Organizacija mora znati na pravi način organizirati svoje zaposlenike kako bi što efikasnije i brže ispunili zacrtane ciljeve. Tako vođenje i upravljanje pridonosi većem zadovoljstvu potrošača, motiviranosti zaposlenika, stvaranju veće vrijednosti i tržišne vrijednosti i slično.

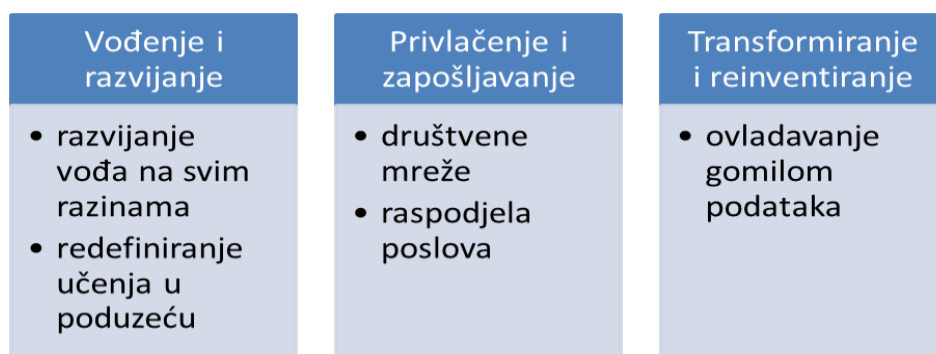
Upravljanje ljudskim resursima predstavlja dinamičan i složen proces koji organizaciji pruža mogućnost lakšeg pronalaska ljudi koji imaju prave sposobnosti, kvalitete i mogućnosti. Uspješno upravljanje iskazuje se u svakom odjelu poduzeća gdje se iz svakog pojedinca može izvući maksimalan rezultat. Pojam „ljudski resursi“ je pojam modernog doba, koji za neke zvuči uvredljivo. Takva naziv suočio se s brojim kritikama i osudama da se ljude omalovažava svrstavajući ih u objekt i ekonomsko iskorištavanje. Nedovoljno znanja i iskustva može prouzrokovati tako razmišljanje.

Ljudski resursi zapravo predstavljaju ukupnost raspoloživih znanja i vještina te uspješno primjenjivanje istoga, razne ideje i kreativnosti, motivaciju, zainteresiranost, spremnost na edukacije i proširenje znanja. Istraživanjem trendova koji utječu na organiziranje ljudskih resursa može se zaključiti kako u suvremenom dobu i poslovanju uvelike imaju utjecaj na nacionalnoj razini.<sup>7</sup> Ti trendovi prikazani su na idućoj slici (slika 1).

---

<sup>7</sup> Marušić T., (2019). Tržište rada i upravljanje ljudskim resursima na primjeru Republike Hrvatske. Dostupno na: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:3278> 25.5.2021.

**Slika 1.** Trendovi koji utječu na upravljanje ljudskim resursima



Izvor: izrada autorice prema: Delotte (2018). Globalni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2014.html>

Gore navedeni trendovi na slici govore o raznim načinima kako se danas može upravljati s ljudskim resursima. Razvijanje vođe na svim razinama većina rukovoditelja ocijenilo je kao važno pitanje na koje se treba obratiti pozornost. Manji dio ljudi tvrdi da su zadovoljni sa svojim znanjem te da su izvrsni i perfektni u svom polju poslovanja. Isto tako, velika većina smatra da nove metode učenja poput besplatnih tečajeva koji su dostupni online mogu povećati motivaciju zaposlenika i poticati ih na svakodnevno učenje i razvijanje.

Kao najveći problem navedeno je natrpavanje zaposlenika koje smanjuje njegovu produktivnost i volju za rad, pa je tako vrlo važno znati na pravilan i efikasan način vladati velikom količinom podataka. Što se tiče društvenih mreža, opće je poznato da danas preko njih mnogi pronalaze posao i željenu karijeru. To bi ukazivalo na potrebu poduzeća da uloži veće napore u razvoju profila na društvenim mrežama kako bi privukao željenu radnu snagu i kako bi se prikazalo u najboljem svijetlu.

Zadatke koji se moraju obaviti potrebno je pravilno rasporediti a tu ulogu ima odgovarajuća služba. Kako danas sve brzo napreduje i konkurencija se pojavljuje iz dana u dan, te zadatke potrebno je podići na višu razinu. Veličina organizacije utječe na podjelu službe, no bez obzira bilo poduzeće veliko ili malo, zadaci postoje samo se razlikuju u opsegu.<sup>8</sup>

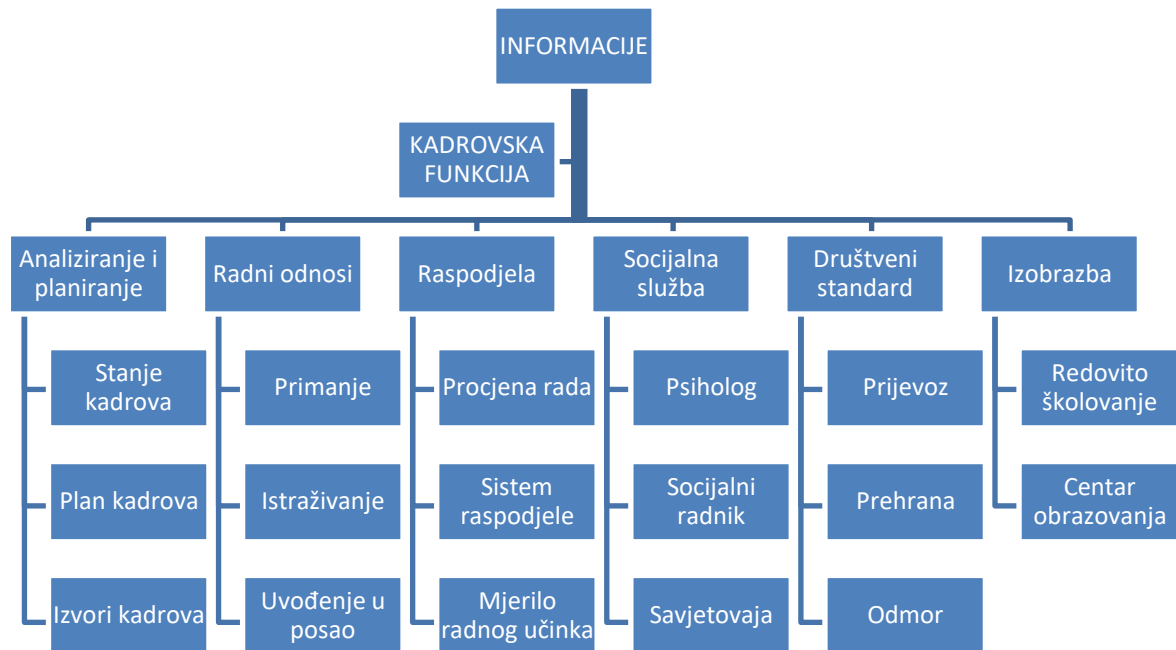
---

<sup>8</sup> Ibid., str. 77.



U nastavku prikazana je shema mogućeg načina organizacije službi upravljanja ljudskim resursima. Prilagođena je većim i srednjim poduzećima i pokazuje da jedan zadatak može obaviti više zaposlenika ili suprotno, više zadataka može obaviti samo jedna osoba.

**Slika 2.** Način organizacije službi upravljanja ljudskim resursima



Izvor: izrada autoriceo prema: Sikavica P., Hunjak T., Begičević Ređep, N. i Hernaus, T. (2014). Poslovno odlučivanje. Zagreb: Školska knjiga, str. 778.

## 4. Motiviranje zaposlenika

Upravljanje ljudskim resursima nosi za sobom važan zadatak, a to je stvaranje motivacije kod zaposlenika. Što su zaposlenici motiviraniji to je ishod i rezultat poslovanja bolji. Motiviranje utječe na angažiranost i veće sudjelovanje, ako i na bolje odnose i pozitivniju radnu klimu. Na taj način poslodavac može upravljati s ljudskim potencijalima i utjecati na čovjekovo ponašanje. S raznim materijalnim i nematerijalnim načinima motiviranja daje do znanja zaposleniku da je važan za poduzeće i da je bitan dio cijele organizacije.<sup>9</sup>

Samo ako je poslodavac dobar i brižan vođa, može znati koje su potrebe njegovih zaposlenika i na taj način pronaći što će uspjeti utjecati na njihovu produktivnost. Stvaranjem ugodne atmosfere i zadovoljstva posao pretvara u ne monotonu obavezu gdje ljudi mogu imati osjećaj pripadnosti. Motivacija se može definirati kao psihološki proces odnosno skup osjećaja i doživljaja. Ti osjećaji pokreću čovjeka i utječu na njegovo ponašanje i daljnje odluke kako će se odnositi prema radu.<sup>10</sup>

Nedostatak motivacije je najveći razlog zašto zaposlenici ne mogu ili ne žele svoj posao obaviti kako treba ili u najgorem slučaju, zašto žele dati otkaz. Svaka osoba je jedinstvena i drugačija, što znači da su potrebe za motiviranošću jako različite. Tu slijedi zadaća poslodavaca koji moraju dobro upoznati svoje zaposlenike kako bi uspješno mogli utjecati na njihovu motiviranost. Motivacija uključuje sve sudionike organizacije i sastoji se od različitih metoda povećanja radnih aktivnosti. Ona potiče zaposlenike da maksimalno koriste svoje prednosti odnosno svoja znanja i vještine kako bi što bolje konkurirali na tržištu zajedno sa svojim radnim timom.

Sve te sposobnosti koje poslodavac traži, oni transformiraju u potrebne performanse i to rezultira ostvarenjem potrebnih organizacijskih ciljeva i planova. Da bi zaposlenici koristili svoje resurse na najbolji mogući način osobe koje su iznad njih moraju se pobrinuti za pozitivno i zdravo radno okruženje. Motivacijski lanac pokazuje da svaka potreba dovodi do

---

<sup>9</sup> Čerenšek A., (2014). Što je motivacija i kako ju ostvariti. Dostupno na: <https://www.mentalnitrening.hr/2014/07/14/sto-je-motivacija-i-kako-je-ostvariti/>

<sup>10</sup> Leksikografski zavod Miroslav Krleža [Online]. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115>

želja koje mogu stvoriti napetost. Te napetosti odnose se na pozitivnu potrebu za konkuriranjem između zaposlenih, a ta potreba ih motivira da što bolje obave svoje zadatke.

Time dolazi do izvršenja akcija odnosno izvršenja zadanih poslova i rezultat svega toga je zadovoljstvo zaposlenih koji su uspješno odradili zadani posao i time ostvarili veću motiviranost i želju za napretkom i zadovoljstvo nadređenih jer uspješno obavljen zadatak i cilj pokazuju da je svoj posao što se tiče zapošljavanja kvalificiranih radnika obavio vrlo dobro jer je krajnji rezultat ispao pozitivan.

Naravno, kako bi se radni zadaci i dalje obavljali istim tempom i isto rezultirali potrebno je potruditi se i svoje zaposlenike motivirati na što bolji način i što je češće moguće. Na motivaciju utječu individualne karakteristike koje se razlikuju od osobe pa se time razlikuju i potrebe za motivacijom. Nekome je potrebna veća a nekome manja motivacija, nekoga više motivira novčana nagrada, a nekoga nematerijalna. Isto tako, karakteristika posla važan je čimbenik koji utječe na ovu potrebu. Što je posao kompliciraniji i teži, to je potreba za motivacijom veća. Zato je potrebno da menadžeri vrlo dobro rasporede poslove, odnosno da ih dodjele pravim osobama prema individualnim karakteristikama. Kako bi cijeli proces funkcionirao potrebno je organizirati karakteristike prema pravilima i procedurama, poštivajući politike i sustav upravljanja.

Sumirano motivacijski faktor individualnih karakteristika odnosi se na potrebe, stavove i interese, karakteristika posla na različite vještine, sličnosti i značenja zadataka, povratnoj vezi i autonomiji, a organizacija na organizacijsku praksu i privlačenje novih te zadržavanje postojećih zaposlenika. <sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>Zebić A., (2018). Motivacija i nagrađivanje zaposlenikau promatranom poduzeću. Dostupno na: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2166/datastream/PDF/view>

Idućom slikom prikazano je kako vođa mora u obzir uzeti sljedeće činjenice:

**Slika 3.** Činjenice o nagrađivanju



Izvor: izrada autorice prema: <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A2442/datastream/PDF/view>

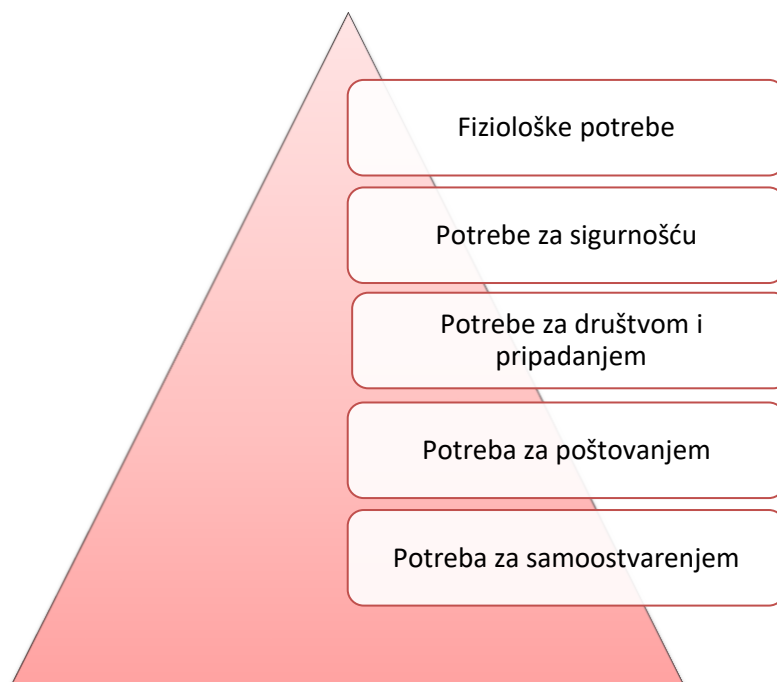
Kao što je već navedeno, postoji više različitih čimbenika koji će utjecati na motiviranost. Važno je da poslodavac uzme u obzir da je svaki zaposlenik drugačiji i da je potrebna dobra procjena njihovih želja i potreba. Prije svega, možda čak i najvažnija stvar je pravednost. Ukoliko u organizaciji netko dobije nagradu u bilo kakvom obliku, a drugi smatraju da nije zaslužio, poremetit će se odnosi između zaposlenika i poljuljati povjerenje. Dokazano je da je bolje ne nagraditi nego kazniti u slučaju loše obavljenog posla. Naravno, sve ima svoje granice i zna se kakav se postupak provodi ukoliko netko od zaposlenih prekrši pravila i zakone, no ako je riječ o pogreški koja se može ispraviti i ne čini veliku štetu, dovoljno je upozorenje koje će pokazati pojedincu da se ocjenjuje i dobro i loše učinjeno.

## 5. Sadržajne teorije motivacije

### 5.1. Maslowljeva hijerarhija potreba

Prema ovoj teoriji svaki pojedinac ima pet razina potreba. Te potrebe su hijerarhijski posložene.

Slika 4. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: izrada autorice prema:

[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)

Fiziološke potrebe predstavljaju osnovne potrebe za preživljavanje. Ako takve potrebe nisu zadovoljene ugrožava se biološka egzistencija. To bi bile potrebe za hranom, vodom, kisikom, spavanje, potrebu za opstankom vrste, zaštita od ekstremnih temperatura. U poslovnom svijetu i organizaciji te potrebe odnose se na dobre radne uvjete, redovitu isplatu plaća, kao i njen pravovremeni rast.

Potreba za sigurnošću su temeljna psihološka potreba koja se očituje u poretku, strukturi, predviđenošću događaja u sadašnjosti i bližoj budućnosti. Poslodavac ovdje može pružiti politiku zaštite na radu, osiguranje od nezgoda, plaćeno bolovanje i slično.

Potrebe za društvom i pripadanjem; svaki čovjek želi imati realizirane i definirane odnose s ljudima koji pružaju odanost i povjerenje. Maslow smatra da su ljubav i dobri odnosi ključ za zdrav razvoj pojedinca. Također smatra da nezadovoljene ovih potreba dovodi do loših odnosa u organizaciji. Zato poslodavac može ponuditi članstva u raznim klubovima, organizirati male proslave ili piknike te pružiti ako je u financijskoj mogućnosti prostor za opuštanje i zabavu, odnosno neke društvene aktivnosti.

Pod potrebom za poštovanje smatra se važnim i potreba za visokom ocjenom sebe samih, odnosno samopoštovanje. Ta dva poštovanja međusobno su povezana i uvelike utječu na dostojanstvo i socijalni status. Po pitanju ovoga, zaposleniku se može dodijeliti neka titula ili priznanje, kao znak da ga ostali zaposlenici i nadređeni poštuju i cijene njegov rad. Samoostvarenje ili samoaktualizacija spada pod najviši rang potreba. Da bi se ostvarila, osoba mora pokazati svoj potencijal i napredak, te želju za većim radom i napretkom. To je motivacija za osobni rast i razvoj. Pod ovu kategoriju zaposleniku se može omogućiti dodatne edukacije ili neki izazovniji zadaci pri kojima će pokazati svoje talente i sposobnosti.<sup>12</sup>

## 5.2. Herzbergova dvofaktorska teorija

Ova teorija motivacije nastala je na osnovi Maslowljeve teorije potreba, no navodi samo dvije kategorije dok njegova teorija sadrži pet potreba. Frederick Herzberg svoju teoriju smatra nezavisnom.<sup>13</sup> Osim unutarnjih čimbenika istražuju se i vanjski čimbenici poput uvjeta rada. Herzberg pokušava objasniti koliko su ljudi zadovoljni, odnosno koliko nisu zadovoljni s vlastitim poslovnim statusom. Predstavlja dvije grupe faktora; higijeni i motivacijski faktori. Oni se nadopunjuju s Maslowljevom hijerarhijom potreba za sigurnošću i osnovnim potrebama odnosno fiziološkim. Oni su faktori koji su povezani sa

---

<sup>12</sup> Pfeifer S., (2021). Interna skripta za kolegij „Menadžment“. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2019/01/Interna-skripta-9.pdf>

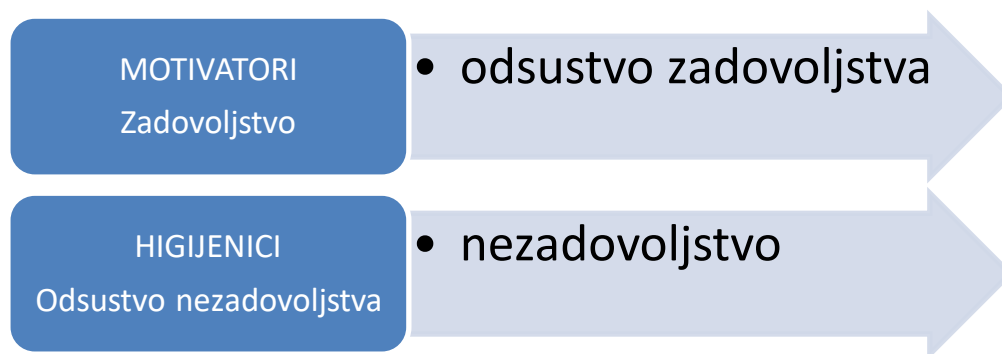
<sup>13</sup> Jelenković T., Škvorlj B., Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije. Dostupno na: <https://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/2020/04/herzbergova-dvofaktorska-teorija.html>

osjećajem nezadovoljstva. Ispitanici su uglavnom pokazali da ih radni uvjeti ne čine zadovoljnim. Da bi se kod zaposlenika razvilo zadovoljstvo Frederick je razvio drugu kategoriju koje je nazvao motivatori, a oni povećavaju motivaciju kod radnika.

Nadopunjuju se s potrebama za ljubavlju i pripadnošću , potrebom za poštovanjem, samopoštovanjem, te samoostvarenjem. Zapravo, kako što je i rečeno oni izazivaju zadovoljstvo, a njihovo odsustvo nepostojanje zadovoljstva. Higijenci predstavljaju materijalne stvari poput plaća i beneficija a motivatori nematerijalnost odnosno, to bi mogla biti odgovornost zaposlenika, napredovanja, razna priznanja, izazovan posao, i slično.<sup>14</sup>

Idućom slikom prikazan je učinak ova dva faktora:

**Slika 5.** Herzbergova teorija



Izvor: izrada autorice prema: <http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2019/01/Interna-skripta-9.pdf> str 9.

---

<sup>14</sup> Ibid. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2019/01/Interna-skripta-9.pdf> str 9.

## 6. Nagrađivanje zaposlenika

Svrha nagrađivanja zaposlenika je ostvarivanje što boljih rezultata u poduzeću. Nagrađivanje utječe na motivaciju, a što je motivacija bolja i veća zaposlenici imaju želju raditi više i dokazati da su vrijedni svoje nagrade. Važno je pružiti kvalitetni sustav nagrađivanja odnosno razviti dobru strategiju pomoću koje će se ostvariti željeni ciljevi. To je zadatak nadređene osobe tj. Osobe koja ima svoje zaposlenike. Ona ih mora dobro poznavati kako bi znala što će utjecati na njihovu produktivnost.

Ova aktivnost zahtjeva puno truda i vremena, te predstavlja veliki izazov ako se želi nagraditi određeno ponašanje zaposlenoga. Za početak je potrebno definirati što se želi nagraditi i tko zaslužuje nagradu. Bitno je odrediti svoje prioritete i što je osobi kao vođi važno.<sup>15</sup> Prvi cilj organizacije je prikazati ju javnosti kao mjesto na kojem svaka osoba ima mogućnost razvijati se i pokazati svoje talente. To bi značilo da će otvorena radna mjesta biti vrlo brzo popunjena. U suprotnom, ako organizacija se ne pokaže u najboljem svijetlu po ovome pitanju, mnogi možda neće željeti taj posao. Drugi cilj je zadržati svoje zaposlenike.

Važno je znati da nagrađivanje ne povećava uspješnost već motiviranost. Nakon što je zaposlenik motiviran, ulaže sve svoje napore kako bi zajedničkim snagama cijela organizacija postigla željeno stanje, što bi značilo da motiviranost povećava uspješnost i profitabilnost.<sup>16</sup> Kako imamo dvije vrste motivacije, intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju, treba svaku vrlo dobro poznavati. Intrinzična proizlazi iz unutarnjih potreba pojedinaca pa na nju okolina toliko i ne utječe. Ona puno duže traje i potiče kvalitetniji rad. Ekstrinzična motivacija da bi se održala, potrebno je stalno pružati neku vrstu nagrade kako bi se neprestano održavala.

Kako bi se bolje shvatila razlika između ove dvije motivacije, treba naglasiti da intrinzična zapravo i ne zahtjeva nagrađivanje. Moglo bi se reći da je ona dobrovoljna i zapravo sami sebe s njom nagrađujemo. Za primjer se može uzeti poticaj volonterstva firme u nekom području. Samim sudjelovanjem zaposlenik nagrađuje sebe s osjećajem sreće jer je učinio

---

<sup>15</sup>Goma. Kako izgraditi dobar sustav nagrađivanja i motivacije zaposlenika. Dostupno na: <https://www.gooma.biz/nagrađivanje-zaposlenika/>

<sup>16</sup>Psidra. Nagrađivanje zaposlenika. Dostupno na: <https://psidra.com/tvrtke-i-poslovni-ljudi/nagrađivanje-zaposlenika/>

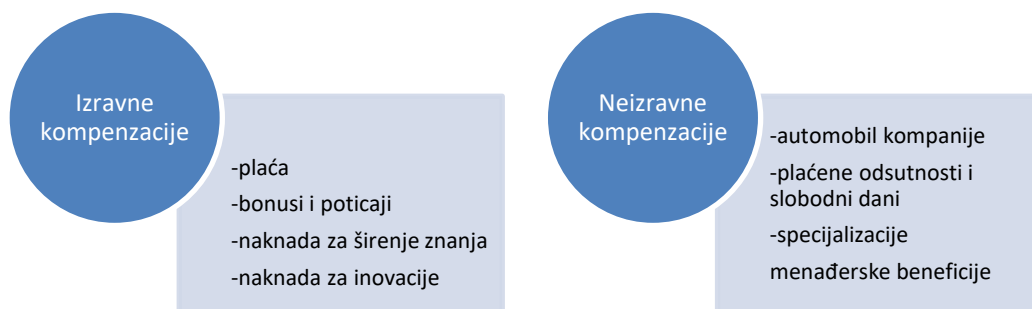


neko dobro. Ovakva motivacija više je korištena u privatnom životu i dokaz je da nagrada može negativno utjecati. Primjer bi bila djeca koja rade nešto što vole i za to dobivaju nagradu. Na kraju će psihološki odlučiti da aktivnost obavljaju samo radi nagrade a ne radi samo svoje volje i želje. Kod ovakve motivacije treba pripaziti i zaposlenicima privremeno priuštiti neki znak pažnje samo kao neko poticanje da nastave raditi ono što rade. Ovakvu motivaciju povezujemo s nematerijalnim nagrađivanjem.<sup>17</sup> Ekstrinzična motivacija je vanjska motivacija za obavljanje poslova kako bi dobili nagradu ili izbjegli potencijalnu kaznu za ne rad. Ona se može najviše povezati s materijalnim nagrađivanjem.

## 6.1. Materijalno nagrađivanje

Materijalno nagrađivanje zaposlenika ima svrhu poboljšati financijsko stanje zaposlenika. Prema raznim istraživanjima i anketama dokazano je da ljude najviše motiviraju materijalne stvari poput veće plaće, bonusa, bonova i slično. Postoje izravne i neizravne materijalne kompenzacije.<sup>18</sup>

**Slika 6.** Izravne i neizravne kompenzacije



Izvor: izrada autorice prema: Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Sikavica P., (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.

<sup>17</sup> Granić M., (2019). Intrinzična motivacija. Dostupno na:

<https://www.krenizdravo.hr/zdravlje/psihologija/intrinzična-motivacija-sto-je-i-kako-je-povecati>

<sup>18</sup> Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Sikavica P., (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga, Zagreb

Prvi dio obuhvaća izravno nagrađivanje za rad. Izravnim materijalnim nagrađivanjem smatra se sustav plaća i ostali novčani izdaci. Uz glavni cilj vezan za motiviranje zaposlenika pri materijalnim nagradama treba uzeti u obzir bonuse i poticaje, te naknade za inovacije, nadograđivanje znanja i poboljšanje poslovnih sposobnosti. Pod neizravno nagrađivanje ubrajamo sve povlastice koje se stječu samim zapošljavanjem na određeno radno mjesto. To znači da dodjela službenog automobila i menadžerske beneficije nisu pokazatelj i mjerilo radnog učinka. Plaćanje odsutnosti i slobodnih dana, te specijalizacija također spadaju u ovu klasifikaciju. Sustav neizravnog nagrađivanja ima osobinu privlačenja jer nudi sve one osnovne stvari koje svaki zaposlenik treba, poput zdravstvenog osiguranja, životnog osiguranja, školarina za edukacije i seminare i slično.<sup>19</sup>

Materijalno motiviranje može biti kroz:

- Plaća
- Čista provizija
- Premija
- Beneficije

Novac je sredstvo koje zaposlenik prihvaća uzeti od poslodavca za svoje obavljene poslovne zadatke. On je najstariji i najklasičniji oblik motiviranja za rad. U poslovnom svijetu ima karakter plaće koji je jedan od najvećih problema zbog činjenice kada se stavi u funkciju povećanja produktivnosti rada, svako povećanje plaće neće povećati i produktivnost. Zato mora postojati jasna veza između rada i nagrade te razlike u plaćama između dobri i loših radnika mora biti očita i pravedna kako ne bi došlo do negativnih osjećaja i konflikta.

Čista provizija se najčešće koristi kod poslova u prodaji kao što je prodaja namještaja, osiguranja, odjeće i slično. Prednosti ove metode su što će zaposlenik dati svoj maksimum i zalagati se svojim potpunim kapacitetom, potaknut će kreativnost i inovativnost i razviti takmičenje između zaposlenih. Negativne strane su te da se neće s voljom obavljati poslovi koji nisu vezani uz s provizijama. Kombinacija plaće i provizije pokazala se kao uspješan model motiviranja.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup>Buntak K., Droždek I., Kovačić R., (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. str. 60., Hrčak. Dostupno na:

[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=149147](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=149147)

<sup>20</sup>Ibid. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=50802>

Premija se koristi kao zamjena za poticaje kao što je provizija. Takva plaćanja nisu ugovorena a daju se za uloženi napor i trud, odnosno posebno postignut rezultat. Zaposlenici često sumnjaju u objektivnost ove metode pa ju i ne smatraju toliko privlačnom.<sup>21</sup>

Beneficije u teoriji i praksi se pojavljuju u jako puno oblika nagrađivanja. To mogu biti naknade za putni trošak, trošak korištenja osobnog automobila za službene potrebe, troškovi smještaja i ishrane kod terenskog rada, troškovi promocije itd. U beneficije spadaju i osnovne stvari poput zdravstvenog osiguranja, plaćenog punog bolovanja, plaćanje dječjeg vrtića i jaslica, selidbene naknade i slično. Beneficije koje su vezane uz korištenje slobodnog odmora iskazuju se u plaćenim troškovima ljetovanja ili zimovanja, plaćene večere i luksuznim hotelima ili restoranima, plaćeni vikend odmori, blagdani i ostalo. Tu se nalaze i posebni poticaji poput nagradnih takmičenja i nagrade za razne usluge.<sup>22</sup>

## 6.2. Nematerijalno nagrađivanje

Nematerijalne nagrade smatraju se vrlo kompleksnim jer postoji bezbroj načina kako poslodavac može nagraditi svog zaposlenika. Ovakvo nagrađivanje utječe na emocionalni i fizičko stanje pojedinca. Kako bi se ispunio cilj profitabilnosti potrebno je u organizaciji koristiti ovakav oblik motiviranja.

S obzirom na složenost može se podijeliti na nekoliko dimenzija:

- Poboljšanje dostojanstva i zadovoljstva
- Poboljšanje zdravlja i intelektualne zrelosti
- Oblikovanje posla koji zahtjeva veći napor
- Poticanje socijalnih veza među zaposlenicima
- Poticajno vodstvo i menadžment

Prema jednom istraživanju koje je provedeno u Njemačkoj 2008. godine 3400 osoba ocjenjivalo je ponuđene faktora s ocjenom od jedan do pet. Najvišu ocjenu dobio je faktor koji se odnosi na osjećaj zadovoljstva koji je postignut nakon što je osobi dodijeljena nagrada

---

<sup>21</sup> Ibid. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=50150>

<sup>22</sup> Julanić A., (2018). Koje beneficije najviše priželjkujemo na poslu. Dostupno na: <https://www.ictbusiness.info/vijesti/koje-beneficije-najvise-prizeljkujemo-na-poslu>

u obliku nematerijalnoga. Isto tako, vrlo visoku ocjenu dobila je radna klima i dobro raspoloženje između zaposlenih. Mnogi smatraju da će utjecati na njihovo samoodgovorno djelovanje kao i aktivnije sudjelovanje u poslu. Nematerijalna nagrada može potaknuti radnike da prihvate izazovnije zadatke i osjećaju se sigurnije na radnome mjestu. Nije dovoljno koristiti jednu dimenziju kako bi se postigla zadovoljavajuća motiviranost pa je potrebno kombinirati neke od navedenih. Svaka nagrada djeluje drugačije, primjerice neka materijalna nagrada poput plaćene edukacije povećati će ljudski kapital, dok će pohvala i priznanje graditi samopouzdanje zaposlenih. Bit svega je da kvalitetnim i uspješnim zaposlenicima nije dovoljna samo financijski poticaj, već i mala gesta koja zapravo ima veliko značenje. Postoje razne strategije motivacije koje se provode:

- Participacija
- Fleksibilni oblici radnog vremena
- Povratne informacije i priznavanje uspjeha
- Participacija je tehnika koja uključuje više sudionika u donošenju odluke te ljudi doprinose sa svojom sposobnošću, bez obzira na položaj. Kanali komunikacije su otvoreni i svim smjerovima što rezultira preciznijim širenjem informacija. Participacija spada i pod vrstu priznanja te donosi i motivaciju i znanje. Postoje poznate kaizen grupe koje su razvijene u Japanu i najčešće se koriste u automobilskoj industriji. Na sastancima prisustvuje šest do dvanaest zaposlenika i zajedno analiziraju i rješavaju probleme. Takav rad kod njih se ne naplaćuje i obavlja se izvan radnog vremena, dok se u drugim poduzećima nagrađuje. Ovakve metode pored zadovoljnih i motiviranih radnika donose i velike uštede i snižavanje troškova, poboljšanje proizvodnosti, smanjenje grešaka, te poboljšanje znanja, odnosa i samorazvoja.<sup>23</sup>
- Kroz inovacije vezane uz radno vrijeme postiže se usklađenost osobnog i poslovnog života. To se može postići kroz veću fleksibilnost, skraćeni radni tjedan, rad od kuće i slično.
- Menadžment se treba potruditi oko svojih zaposlenika i nagraditi svaki napor i uloženi trud, pa tako priznavanje uspjeha, pohvala ili zahvala pokazuju koliko je vođa profesionalan i primjećuje svaki dobro ostvaren zadatak. Može potaknuti razvoj

---

<sup>23</sup>Radić I. Kaizen institute. Dostupno na: <https://mrezazena.com/kaizen-metoda-za-stabilnost-poslovanja/>

talenata, poticati da izlažu svoja mišljenja te osposobiti druge da se osjećaju kao vođe. Postoje razne metode koje će potaknuti radnika na samoaktualizaciju no važno je poznavati ih, kako bi odabrao pravu nagradu. Oni koji žele napredovati i ostvariti još veće znanje prisustvovanje na velikim događajima ili primjerice na važnom sastanku, uvelike će značiti.<sup>24</sup> Kvalitetna organizacijska kultura pokazuje što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje u poduzeću. Ona nagrađuje kreativnost, ne kažnjava pogreške, te osigurava kvalitetne radne uvjete.

---

<sup>24</sup>Zebić A. (2018). Motivacija i nagrađivanje zaposlenika u promatranom poduzeću. Dostupno na: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2203/datastream/PDF/view>

## 7. Kažnjavanje zaposlenika

Sustav nagrađivanja temelji se na činjenici da je bolje nagrađivati uspješnost nego kažnjavati neuspješnost. Problem nastaje kod nestanka motivacije, te nakon toga dolazi do izjednačenja najuspješnijeg i onoga koji svoj posao baš i ne obavlja kako bi trebao. U tome slučaju neki koriste metodu destimuliranja radnika.<sup>25</sup> Takvi slučajevi su rijetki i rješavaju se nasamo, opomenom zaposlenika za loše obavljen posao ili loše odnošenje prema radnim kolegama. To bi se smatralo nekakvom opomenom i upozorenjem, kako bi se osobi dokazalo da se prati svaki čin i ponašanje. Ovakva situacija se zapravo ni ne smatra kaznom, više nekakvim upozorenjem.

U slučaju ne postupanja u skladu s pravilima, zaposlenik odgovara za povredu radnih obaveza i dužnosti. Ona može biti materijalna, kao odgovornost za naknadu štete načinjena namjerno ili krajnjom nepažnjom. Zato poslodavac prema zakonu ima pravo otkazati ugovor o radu ukoliko njegovo ponašanje odgovara sljedećem:

- Ne ispunjava radne zadatke ili nema dovoljno znanja i vještina kako je navedeno prilikom prijave za posao
- Ako se ne vrati na rad u roku od 15 dana
- Sva krivična djela, zlouporaba i neodgovorno korištenje sredstava za rad.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup>Posao.hr. (2020). Stimuliranje i destimuliranje radnika za dobru okolinu i uspjeh. Dostupno na: <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/stimuliranje-i-destimuliranje-radnika-za-dobru-okolinu-i-uspjeh/9009/>

<sup>26</sup>Zakon.hr o radu. NN br. 127/17. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>

## 8. Primjeri nagrađivanja

### 8.1. DM d.o.o.

DM d.o.o. je primjer tvrtke koja u Republici Hrvatskoj ima preko 100 prodajnih mjesta s više od 1000 zaposlenih. Stvorio je imidž na temelju kvalitetnih proizvoda i usluga, pa je samim time zauzeo visoku poziciju i vodeće mjesto. Kako bi i dalje konkurirali potrebno je imati zadovoljne radnike pa primjenjuju DM načela djelatnika. U organizaciji se na objektivnan način ocjenjuje obavljen zadatak te im je pružena mogućnost da uče jedan od drugoga i razvijaju se kao pojedinac. Kontinuirano se ulaže u znanje i edukaciju.<sup>27</sup>

Neki od materijalnih oblika motiviranja:

- Poklon bon od 730,00 kn za djecu zaposlenika do 15 godina za vrijeme blagdana i poklon bon od 3.000,00 kn za svu novorođenu djecu djelatnika
- Dm paketi 4 puta godišnje
- Subvencije dnevne prehrane, besplatno konzumiranje hrane i pića
- Novčana pomoć pri smrtnom slučaju
- Dodatak na plaću za radni staž i jubilarne nagrade<sup>28</sup>

Neki od nematerijalnih oblika motiviranja:

- Fleksibilno radno vrijeme
- Mogućnost školovanja i usavršavanja
- Razni treninzi
- Organizacije obiteljskih dana i Božićne večere
- Radionice o povredama na radu
- Osiguranje odjeće<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup>Moj posao.net. Poslodavci prvog izbora. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/>

<sup>28</sup>Ibid. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/>

<sup>29</sup> Ibid. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/>

## 8.2. A1

Oni su jedan od najprivlačnijih privatnih poslodavaca zahvaljujući dobro razvijenoj strategiji upravljanja ljudskim resursima koja se temelji na zadržavanju najboljih i najuspješnijih zaposlenika. Smatraju da rad svakog zaposlenika treba biti vrednovan prema istim kriterijima uvažavajući kriterije pravednosti. Njihov sustav nagrađivanja vrlo je razvijen i neprestano se nadograđuje. Smatraju da su posebni po tome što pružaju autonomiju u odlučivanju i ohrabruju ih u preuzimanju odgovornosti. Trude se pružiti što bolje edukacije i razviti nova znanja te prihvatiti nove ideje i uvesti ih u poslovni svijet. Vrlo je važno da zaposlenici osjete zdravu i otvorenu komunikaciju, te držati se skupa kada postoje uspješni pa kao i u svakom poslu, neuspješni trenutci.<sup>30</sup> Potiču neformalne odnose i timski rad, pa čak ne pridonose pažnju ni dress codu. Posjeduju platformu za fleksibilni oblik rada u situacijama kada zaposlenik ima potrebu ostati u svom domu. Na taj način stvorili su ravnotežu između posla i privatnog života. Odnose se brižno prema radnicima koji su postali roditelji na način da im pružaju skraćeno radno vrijeme uz punu plaću. Osigurali su mjesta u vrtiću i osobe koje će čuvati djecu tijekom školskih praznika. Naravno, pružaju i razne poklon bonove, novčane bonove i događaje za djecu. Uključeni su u volonterstvo i društveni život, pa to zapravo pokazuje koliko poslodavac razmišlja o svojim radnicima, pružajući za svakoga po nešto.<sup>31</sup>

Kao svoje najveće vrijednosti navode:

- Timski rad
- Agilnost
- Povjerenje
- Vlastita kultura<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup>A1. Kako je raditi u A1. Dostupno na: <https://jobs.a1.com/hr/kako-je-raditi-u-a1/manifest-o-nasoj-kulturi/>

<sup>31</sup> Ibid. Dostupno na: <https://jobs.a1.com/hr/kako-je-raditi-u-a1/>

<sup>32</sup> Ibid. Dostupno na: <https://jobs.a1.com/hr/kako-je-raditi-u-a1/manifest-o-nasoj-kulturi/>



## 9. Ankete

### 9.1. Anketa o nagrađivanju zaposlenika

Nakon što su detaljno opisani u radu načini nagrađivanja, bilo je važno provjeriti kako ono funkcionira u stvarnome svijetu. Provedena je anketa na društvenoj mreži facebook gdje je ciljana skupina ispitanika odgovorilo na pet pitanja. Ciljana skupina bile su osobe koje su zaposlene i koje su voljne podijeliti svoje mišljenje i iskustvo. Na anketu odgovorilo je ukupno 124 osobe.

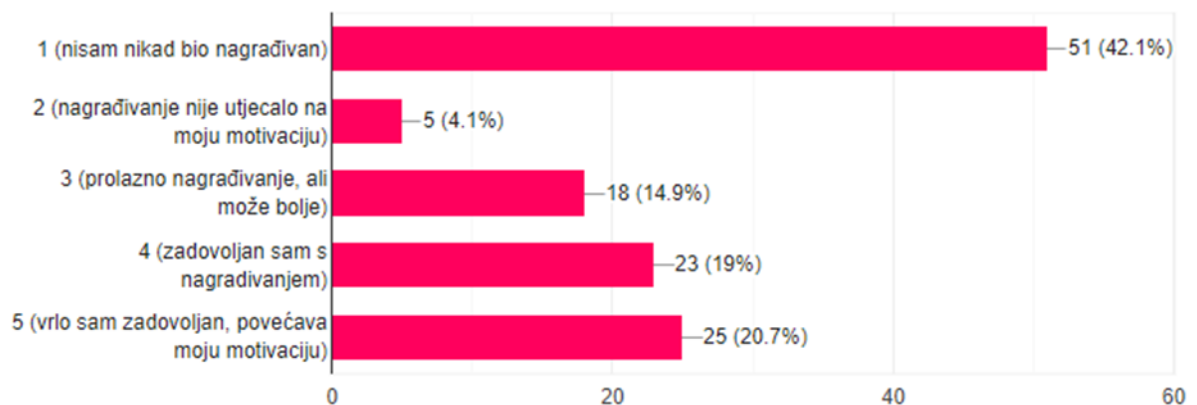
55,6% ispitanika na prvo pitanje odgovorilo je da su bili nagrađivani od strane poslodavca. Kada se uzme u obzir sveukupni broj, to je relativno mali postotak.

Na drugo pitanje, koliko su bili zadovoljni s nagrađivanjem većina je dala najveću ocjenu. Ovdje možemo zaključiti da one osobe koje su dobile nagradu za svoj trud i rad vrlo su zadovoljne te im je to utjecalo na motivaciju.

Slika 7.

Koliko ste bili zadovoljni nagrađivanjem?

121 responses



Izvor vlastitog istraživanja

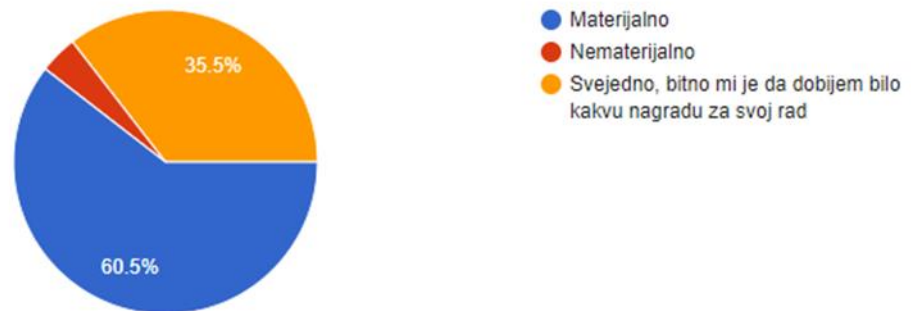
Na treće pitanje, većina odnosno 60,5% odgovorilo je da najviše na motivaciju utječe materijalno nagrađivanje, dok vrlo mali broj ljudi (4%) želi nematerijalnu nagradu, pohvalu ili nešto tome slično.

Ostatak ispitanika ne vidi znatnu razliku između ove dvije vrste jer im je važno samo da za svoj rad i trud dobiju što zaslužuju, te da poslodavac primijeti njihov napredak i motiviranost.

**Slika 8.**

Smatrate li da više motivira materijalno(bonusi, kuponi..) ili nematerijalno(zaposlenik mjeseca, slanje na edukacije..) nagrađivanje?

124 responses



Izvor vlastitog istraživanja

Pri završetku ankete, ispitanici su mogli ako žele napisati svoje mišljenje postoji li neki način nagrađivanja koji bi na njih utjecao puno više i potaknuo ih na veću motiviranost i efikasnost. Na ovo pitanje odgovorilo je 27 osoba a većina govori o većim bonusima, dodacima na plaću, odnosno o novcu. Par odgovora bilo je vezano uz edukacije, češća druženja i domjenke, kreativne poklone i slobodne dane. Naime, jedna osoba napisala je da nagrađeni trebaju biti oni koji stvarno rade i koji pridonose poduzeću, a ne oni koji nisu učinili apsolutno ništa. Svjesni smo da danas postoji bezbroj nepravednih situacija u poslovnom svijetu, no ako poslodavac želi voditi uspješnu firmu i imati zadovoljne zaposlenike, takve situacije si ne smije dozvoliti. Motiviranost onih koji stvarno rade opada, te utječe na njihovo psihološko stanje kojim prevladava nezadovoljstvo i ljutnja. Takvi osjećaji mogu dovesti do konflikta između zaposlenika, što nikako neće donijeti dobrog. Mladi zaposlenici, učenici i studenti smatraju da nemaju prilika iskazati svoj rad i tako zaslužiti nagradu, jer ih

poslodavac uzima u isti kalup s onima koji rade duži period. Odnosno, nagrađivan će biti onaj koji je već poznat po tome da svoj posao obavlja vrhunski i pored njega student koji radi tek godinu dana ne može se mjeriti s njegovim znanjem i vještinama.

## **9.2. Anketa o nagrađivanju zaposlenika- Decathlon Zagreb d.o.o.**

Dvanaest zaposlenih u poduzeću Decathlon odgovorilo je na anketu puno drugačije u odnosu na poduzeće Optima. 33% zaposlenih nije bilo nagrađivano od strane poslodavca, što je zaista veliki postotak s obzirom da u nekim poduzećima apsolutno svaka osoba bila je barem jednom nagrađivana, bilo to materijalno ili nematerijalno. Od 12 osoba, četiri osobe nisu nikada bile nagrađivane, na jednu osobu nagrađivanje uopće nije utjecalo,, jedna osoba smatra da je nagrađivanje prosječno. Zadovoljno je četiri osobe, dok samo jedna je vrlo zadovoljna i njegova motivacija dosegla je višu razinu. U ovome slučaju isto zaposlenici preferiraju najviše materijalno nagrađivanje. 25% njih smatra da nije bitno kakva je nagrada, a 8,3% ih tvrdi da bi na njihovu motivaciju utjecalo nematerijalno nagrađivanje.

U ovome slučaju imamo osobe koje smatraju da je vrlo važno dobiti pohvalu koja će im biti vjetar u leđa. Na zadnje pitanje odgovorila je osoba koja je vrlo direktno opisala svoje nezadovoljstvo tvrdeći da se poslodavac treba držati obećanoga i svoja obećanja dokazati kroz djela.

## **9.3. Anketa o nagrađivanju zaposlenika- Optima Telekom d.d.**

Za usporedbu ispitano je još jedno poduzeće kako bi se moglo raspraviti o tome posluje li poslodavac dobro ili loše. Za razliku od poduzeća Decathlon, u Optimi si svi bili nagrađivani na neki način. Niti jedna osoba ne tvrdi da nagrađivanje nije utjecalo na njegovu motivaciju, dok je većina rekla da su zadovoljni ali da ipak nekada može postojati i bolja metoda. 54,5% njih ne smatra važnim kakvu će nagradu dobiti jer vide dobro i u pohvali za dobro obavljen posao i u dodanim novčanim naknadama.

Smatraju da njihov poslodavac ima dobre metode nagrađivanja ali bi voljeli više vremena zajedno provesti u prirodni jer smatraju da na taj način mogu stvoriti bolju i pozitivniju radnu klimu. S obzirom da se danas moramo prilagoditi situaciji kakva nas je obuhvatila, smatraju da je važno prilagoditi nagrađivanje epidemiološkim mjerama, odnosno da ne treba odlagati neformalni dio poslovne zajednice već samo naći pravo rješenje za novonastalu situaciju.

## 10. Zaključak

U konačnici možemo reći da načini i metode nagrađivanja zaposlenika veliki su čimbenik koji utječe na poslovni uspjeh. Ukoliko je zaposlenik zadovoljan na svome radnom mjestu, uz pruženu ugodnu radnu klimu i pravedni sustav nagrađivanja privući će sve veći broj kupaca, jer kako je već rečeno, zadovoljan zaposlenik znači zadovoljan potrošač. Kroz materijalno i nematerijalno nagrađivanje poslodavac postiže željene ciljeve. Potrebno je da poznaje svoje radnike kako bi im dodijelio primjerenu nagradu. Materijalne kompenzacije uvelike će financijski pomoći, dok će nematerijalne imati psihološki učinak i potaknuti na još veći trud i zalaganje.

Danas, kao i u svakom području naših života postoji nezadovoljna osoba ili osoba kojoj nije dano ono što zaslužuje. Neke firme daju pravi primjer i drugi se mogu ugledati na njihov način nagrađivanja i poslovanja, dok će nekima prvenstveno cilj biti profit i samim time će zapostaviti svoje radnike. Takav način izaziva nezadovoljstvo, što možemo vidjeti na primjeru poduzeća Decathlon. DM d.o.o. i A1 Hrvatska d.o.o. pravi su primjer uspješnog primjenjivanja metoda nagrađivanja i motivacije. Postali su vodeći poslovni segmenti i neprestano konkuriraju na hrvatskom tržištu.

## 11. Rasprava

Kako bi lakše mogli shvatiti teorijsko istraživanje provedene su ankete u nekoliko poduzeća. Iz toga možemo zaključiti kako neki poslodavci nemaju dobro izgrađen sustav nagrađivanja. Decathlon d.o.o. ne nudi svim svojim zaposlenicima mogućnost da se istaknu i pokažu svoj napredak koji će biti nagrađen. Suprotno njemu, Optima Telekom svoje zaposlenike redovito nagrađuje najčešće u financijskom obliku, odnosno materijalnim kompenzacijama. Iako je poznato da većinom studentski radnici imaju manju mogućnost istaknuti se pored onih koji rade duži period i na ugovor na neodređeno vrijeme, u ovome poduzeću nije tako. Studenti već nakon nekoliko mjeseci mogu biti proglašeni zaposlenikom mjeseca, dobiti bonus na plaću, fleksibilnije radno vrijeme(rad od kuće) i slično. Vrlo je važno primjenjivati oba oblika nagrađivanja, a najbolje je kombinirati ih. Dm d.o.o. isto tako spada pod vodeću tvrtku Hrvatskoj zahvaljujući svojim marljivim i motiviranim zaposlenicima koji vrlo često dobivaju financijske potpore bile one u obliku poklon bonova za djecu, za smrtne slučajeve, besplatne konzumacije hrane i pića ili u obliku radnih edukacija o mogućim povredama na poslu, Božićnih domjenaka i slično. A1 Hrvatska više se fokusirao pružiti svojim radnicima što fleksibilnije radno vrijeme. Jako su prilagodljivi prema osobama koje imaju obitelji, zato financiraju vrtiće i jaslice, te osobe koje će čuvati djecu za vrijeme školskih praznika. Kao zaključak svega ovoga može se reći da su metode i načini nagrađivanja i motiviranja zaposlenika jedan od glavnih čimbenika koji će utjecati na to hoće li posao ići u planiranom smjeru.

## 12. Literatura

### Knjige:

1. Bahtijarević – Šiber F., (1999.) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing [25.5.2021.]
2. Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Sikavica P., (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga [25.5.2021.]
3. Sikavica P., Hunjak T., Begičević Ređep, N. i Hernaus, T. (2014). Poslovno odlučivanje. Zagreb: Školska knjiga [26.5.2021.]
4. Sikavica P., Novak M., (1999). Poslovna organizacija. Zagreb: Informator [Online] Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/858904.POGLAVLJE -  
\\_Teorije\\_organizacije\\_WEB.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/858904.POGLAVLJE_-_Teorije_organizacije_WEB.pdf) [27.5.2021.]
5. Hernaus T., Teorija organizacije. Zagreb: Ekonomski fakultet, katedra za organizaciju i menadžment [27.5.2021.]

### Internet:

1. A1. Kako je raditi u A1. Dostupno na: <https://jobs.a1.com/hr/> [25.6.2021.]
2. Buntak K., Droždek I., Kovačić R., (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=149147](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=149147) [15.6.2021.]
3. Bonačić S., (2018). Motivacija zaposlenika na primjeru poduzeća Art interijeri. Dostupno na: <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2166/datastream/PDF/view> [15.6.2021.]
4. Čerenšek A., (2014). Što je motivacija i kako ju ostvariti. Dostupno na: <https://www.mentalnitrening.hr/2014/07/14/sto-je-motivacija-i-kako-je-ostvariti/> [25.6.2021.]
5. Gooma. Evo kako izgraditi dobar sustav nagrađivanja i motivacije zaposlenika. Dostupno na: <https://www.gooma.biz/nagrađivanje-zaposlenika/> [26.6.2021.]
6. Granić M., (2019). Intrinzična motivacija – što je i kako je povećati. Dostupno na: <https://www.krenizdravo.hr/zdravlje/psihologija/intrinzična-motivacija-sto-je-i-kako-je-povecati> [26.6.2021.]

7. Jeleković T., Škovrlj B., Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije. Dostupno na: <https://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/2020/04/herzbergova-dvofaktorska-teorija.html> [26.6.2021.]
8. Julanić A., (2018). Koje beneficije najviše priželjkujemo na poslu. Dostupno na: <https://www.ictbusiness.info/vijesti/koje-beneficije-najvise-prizeljkujemo-na-poslu> [26.6.2021.]
9. Leksikografski zavod Miroslav Krleža [Online]. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115> [27.6.2021.]
10. Leksikografski zavod Miroslav Krleža [Online]. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=50802> [28.6.2021.]
11. Leksikografski zavod Miroslav Krleža [Online]. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=50150> [28.6.2021.]
12. Marušić T., (2019). Tržište rada i upravljanje ljudskim resursima na primjeru Republike Hrvatske. Dostupno na: <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:3278> [10.6.2021.]
13. Moj posao.net. Poslodavci prvog izbora. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/> [29.6.2021.]
14. Pfeifer S., (2012). Interna skripta za kolegij „Menadžmet“. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2019/01/Interna-skripta-9.pdf> [11.6.2021.]
15. Podnar O., (2013). Jesu li važniji rezultati ili odnos prema zaposlenicima. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/kako-su-uspjeli/jesu-li-vazniji-rezultati-ili-odnos-prema-zaposlenicima-236720> [10.6.2021.]
16. Posao.hr. (2020). Stimuliranje i destimuliranje radnika za dobru okolinu i uspjeh. Dostupno na: <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/stimuliranje-i-destimuliranje-radnika-za-dobru-okolinu-i-uspjeh/9009/> [19.6.2021.]
17. Psidra. Nagrađivanje zaposlenika. Dostupno na: <https://psidra.com/tvrtke-i-poslovni-ljudi/nagradivanje-zaposlenika/> [17.6.2021.]



18. Radić I. Kaizen institute – metoda koja osigurava stabilnost poslovanja. Dostupno na: <https://mrezazena.com/kaizen-metoda-za-stabilnost-poslovanja/> [15.6.2021.]
19. Zebić A., (2018). Motivacija i nagrađivanje zaposlenika u promatranom poduzeću. Dostupno na: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2203/datastream/PDF/view> [12.6.2021.]

## **Pravni izvori**

1. Zakon.Hr o radu. Narodne novine, br. 127/17. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu> [26.6.2021.]

## 13. Popis slika

<b>Slika 1.</b> Trendovi koji utječu na upravljanje ljudskim resursima.....	6
<b>Slika 2.</b> Način organizacije službi upravljanja ljudskim resursima .....	7
<b>Slika 3.</b> Činjenice o nagrađivanju .....	10
<b>Slika 4.</b> Maslowljeva hijerarhija potreba .....	11
<b>Slika 5.</b> Herzbergova teorija.....	13
<b>Slika 6.</b> Izravne i neizravne kompenzacije.....	15
<b>Slika 7.</b> .....	23
<b>Slika 8.</b> .....	24

## 14. Prilozi

### Anketa- nagrađivanje zaposlenika

1. Jeste li ikada bili nagrađivani od strane Vašeg poslodavca?
  - Da
  - Ne
  
2. Koliko ste bili zadovoljni nagrađivanjem?
  - 1 (nisam nikad bio nagrađivan)
  - 2 (nagrađivanje nije utjecalo na moju motivaciju)
  - 3 (prolazno nagrađivanje, ali može bolje)
  - 4 (zadovoljan sam s nagrađivanjem)
  - 5 (vrlo sam zadovoljan, povećava moju motivaciju)
  
3. Smatrate li da više motivira materijalno(bonusi, kuponi..) ili nematerijalno(zaposlenik mjeseca, slanje na edukacije..) nagrađivanje?
  - Materijalno
  - Nematerijalno
  - Svejedno, bitno mi je da dobijem bilo kakvu nagradu za svoj rad
  
4. Postoji li neki način nagrađivanja zaposlenika po Vašem mišljenju, koji bi Vaš poslodavac trebao uvesti?(neobavezno)