

MOTIVACIJSKI SUSTAVI U PODUZEĆU

Pezić, Marijana

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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:145:552086>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Menadžment

Marijana Pezić

MOTIVACIJSKI SUSTAVI U PODUZEĆU

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Menadžment

Marijana Pezić

MOTIVACIJSKI SUSTAVI U PODUZEĆU

Završni rad

Kolegij: Menadžment ljudskih resursa

JMBAG: 0010229743

e-mail: marijana.pezic5@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
University Undergraduate Study Management


Marijana Pezić

HUMAN RESOURCE MOTIVATION SYSTEMS

Final paper

Osijek, 2023.

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 MOTIVACIJSKI SUSTAVI U PODUZEĆU završni 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 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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: Marijana Pezić

JMBAG: 0010229743

OIB: 36112947571

e-mail za kontakt: marijana.pezic5@gmail.com

Naziv studija: Menadžment

Naslov rada: Motivacijski sustavi u poduzeću

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

U Osijeku, 2023.godine

Potpis Marijana Pezić

Motivacijski sustavi u poduzeću

SAŽETAK

U današnjem svijetu ljudski potencijal smatra se ključnim čimbenikom uspjeha svake organizacije, a upravljanje ljudskim potencijalima ili resursima jedna je od bitnih zadaća menadžmenta. Cilj organizacije je razumjeti ljudske interese, predanost poslu, ali i potaknuti njihovu motiviranost. Kako bi dobro motivirali zaposlenike bitno je poznavanje motivacijskih sustava. Motivacijski sustavi usmjeravaju zaposlenike na postizanje prihvatljivog ponašanja u poduzeću i u samom načinu poslovanja. Motivacijski sustavu zaposlenika dijele se u dvije grupe, materijalni motivacijski sustav i nematerijalni motivacijski sustav. Kako bi menadžer uspješno upravljao zaposlenicima trebao bi koristiti oba motivacijska sustava. Uz korištenje motivacijskih sustava važno je poznavati i teorije motivacije koje će biti objašnjenje u radu.

Ključne riječi: motivacija, zaposlenici, motivacijski sustav, teorije motivacije, upravljanje ljudskim resursima

Motivational systems in the company

ABSTRACT

In today's world, human potential is considered a key factor in the success of any organization, and management of the human potential or resources is one of the essential tasks of management. The goal of the organization is to understand people's interests, commitment to work, but also to encourage them. In order to motivate employees well, knowledge of motivational systems is essential. Motivational systems direct employees to achieve acceptable behavior in the company and in the way of doing business. The motivational system of employees is divided into two groups, material motivational system and immaterial motivational system. In order for a manager to successfully manage employees, he should use both motivational systems. Along with the use of motivational systems, it is important to know motivational theories that will be explained in the paper.

Key words: motivation, employees, motivational system, theories of motivation, human resource management

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. MOTIVACIJA	2
2.1. Motivacija zaposlenika.....	3
2.2. Povezanost menadžera i motivacije	4
2.3. Čimbenici motivacije za rad	4
3.1. Teorija hijerarhijskih potreba	6
3.2. Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije	8
3.3. Teorija motivacije postignuća – David McClelland	8
3.4. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije	9
3.5. Teorija motivacije uloga	9
4. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE	10
4.1. Vroomov kognitivni model motivacije.....	10
4.2. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni	11
4.3. Porter-Lawerlov model očekivanja.....	11
5. SUSTAV NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA	12
5.1. Materijalna kompenzacija.....	13
5.2. Nematerijalna kompenzacija.....	14
6. PRIMJER MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH IZ PRAKSE	17
7. ZAKLJUČAK	20
LITERATURA	21

1. UVOD

Menadžment ljudskih resursa podrazumijeva upravljanje ljudima što je iznimno kompleksan proces. Jedan od zadataka koje obavlja menadžment ljudskih resursa je motivacija zaposlenika. Motivacija zaposlenika smatra se ključnim resursom za ostvarivanje ciljeva organizacije jer ukoliko je osoba kvalitetno motivirana ona će produktivnije obavljati svoj posao. Danas se koristi niz instrumenata za motiviranje zaposlenika, a za vrednovanje njihove uspješnosti koriste se dva sustava nagrađivanja, materijalni sustav nagrađivanja i nematerijalni sustav nagrađivanja. Osobe koje imaju izravan kontakt s zaposlenicima su menadžeri odnosno ljudski resursi, stoga menadžeri moraju posjedovati potrebna znanja i vještine kako bi na uspješan način motivirali svoje zaposlenike, a samim time utjecali na zadovoljstvo istih. To nije lagan posao jer svakoga zaposlenika individualno zadovoljavaju različite potrebe. Kako bi to ostvarili menadžeri trebaju poznavati teorije motivacije. Teorije motivacije podijeljene su u dvije skupine, sadržajne teorije i procesne teorije.

Ovaj rad sastoji se od nekoliko poglavlja. U prvom poglavlju objašnjen je pojam motivacije, povezanost motivacije i menadžera u motiviranju zaposlenika te čimbenici koji utječu na motivaciju, drugo i treće poglavlje obuhvaća teorije motivacije, četvrto poglavlje sastoji se od vrednovanja uspješnosti zaposlenika odnosno sustava nagrađivanja koji može biti materijalni sustav nagrađivanja i nematerijalni sustav nagrađivanja, peto ujedno i zadnje poglavlje opisuje kako odabrana poduzeća u poslovnoj praksi motiviraju svoje zaposlenike.

2. MOTIVACIJA

Prije manje od četiri desetljeća u našem Enciklopedijskom rječniku pedagogije još ne nalazimo tumačenje riječi motivacija, ali nalazimo pojmove: motiv, interes i faktori učenja (Matica hrvatska, 1963). Riječ motivacija latinskog je podrijetla, i izvodi se iz glagola „*movere*“ što znači kretanje, kretati se, a u širem smislu bi značila: razmišljati, prosuđivati, potaknuti nekoga na rad, pretvarati ili preobraziti. U Leksikonu psihologije motivacija se definira kao ponašanje koje je usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razloga takvog ponašanja je zadovoljenje potreba (Marušić, 2006). Psihologija motivacije želi odgovoriti na pitanje zašto se neke aktivnosti obavljaju, zašto su neki ciljevi toliko poticajni, zašto se razlikuju ljudska ponašanja u istim ili sličnim situacijama. Prema Rheinbergu (2004) motivacija je stanje koje je označeno nastojanjem, htijenjem, željom, nadama, odnosno aktiviranjem usmjerenja trenutačnih životnih akcija na cilj koji se smatra pozitivnim. Ponekad je iznimno teško razlikovati granicu između motivacije i manipulacije jer pozitivna motivacija može prijeći u lažnu motivaciju što rezultira manipulacijom. Manipulacija je komunikacijski i namjeren čin u kojem onaj koji manipulira iskazuje kontrolu nad drugima, najčešće protiv njihove volje ili njihovih interesa (Podboj, 2011). Pojam motiv usko je vezan za pojam motivacije jer motiv je primarni pokretač ljudskih djelatnosti. Motivi su unutrašnji pokretači koji čovjeka potiču na određen oblik i sadržaj ponašanja (Zvonarević, 1981). Motivi se temelje na potrebama čovjeka, stečeni su životom u socijalnom okruženju ili su rezultat razvoja pojedinca. Motiv je ono što pokreće čovjeka na neku djelatnost, a motiviran je onaj koji ima motiv odnosno koji ima poticaj (Barbir, 2020). Motiviranost označava stanje onoga koji ima motiv, što znači da je motiviranost posljedica faktora motivacije. Motivi i motivatori su pojmovi koji se međusobno razlikuju. Motivatori su sredstva pomoću kojih se uspostavljaju, ubrzavaju ili aktiviraju određene aktivnosti koje su vezane za čovjekovu djelatnost, a uloga motivatora je usmjeravanje radne energije za postizanje određenih ciljeva.

2.1. Motivacija zaposlenika

Motivacija zaposlenika u menadžmentu iznimno je važna za postizanje boljih rezultata organizacije. Suvremeno društvo sve manje problema ima u svezi s ljudskim mogućnostima, znanjima i obrazovanjem, a sve više se problem seli u područje motivacije te primjene tih znanja i mogućnosti u funkciji ostvarenja ciljeva organizacije (Barbir, 2020). Glavna funkcija i zadaća menadžera je motiviranje zaposlenika. Uzrok ljudskog ponašanja je unutarnji psihološki nagon koji ga tjera na obavljanje aktivnosti pa ti učinci ne ovise samo o njegovim sposobnostima već i o njegovoj motivaciji. Menadžeri moraju poznavati i razumjeti motivacijske tehnike, ali isto tako moraju dobro poznavati potrebe i motive zaposlenih. Radna motivacija u organizaciji može se definirati kao kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji odnosno motivacija započinje i održava aktivnost u zacrtanom smjeru (Barbir, 2020). Ako menadžeri žele stvoriti okruženje u kojem će ljudi biti zainteresirani za rad, trebaju motivirati zaposlenike i stvoriti radnu atmosferu koja povećava ili smanjuje motivaciju kada je to potrebno. Motivacija zaposlenika nije jednostavan koncept jer se odnosi na različite želje, potrebe i druge čimbenike. Na menadžeru je da primjenjuje odgovarajuće motivacijske tehnike kako bi omogućio zaposlenicima da budu učinkoviti u organizaciji i rade prema ostvarenju ciljeva iste. Ponekad se javlja problem u menadžeru u smislu pogrešnih pretpostavka i uvjetovanja, stoga bi svaka organizacija pozornost trebala posvetiti razvoju menadžera. Želja, volja odnosno motiv za obavljanjem menadžerskih poslova i potreba da se stalno ide naprijed, smatra se temeljnom pretpostavkom za uspješnost menadžera (Barbir, 2020). Da bi menadžer bio iskren prema drugima, prvo mora biti iskren prema sebi, prema svojim osjećajima, uvjerenjima i postupcima. Najbolji način motiviranja zaposlenika je promjena ponašanja menadžera odnosno njegovog razvoja.

2.2. Povezanost menadžera i motivacije

Menadžment ljudskih resursa podrazumijeva upravljanje ljudima što je iznimno kompleksan proces. Jedan od zadataka koje obavlja menadžment ljudskih resursa je motivacija zaposlenika. Uspješno upravljanje ljudima zahtjeva stručnog menadžera koji zna procijeniti i prepoznati ljude. Ponekad zaposlenik posjeduje potrebna znanja i vještine, ali ne ostvaruje dobre rezultate, a glavni problem je nemotiviranost zaposlenika. Potvrđeno je da nemotivirani radnici imaju manju proizvodnost rada i radnu uspješnost, nisu zainteresirani za kvalitetu proizvoda i usluga, nisu zainteresirani za organizacijske probleme, ne vezuju se za organizaciju. Da bi se zaposlenici potaknuli na podizanje motivacije, razvijene su strategije motivacije. Kvalitetan motivacijski sustav, mora osigurati četiri vrste ponašanja zaposlenika: privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi u organizaciji, osigurati kvalitetno izvršavanje preuzetih zadataka, poticati kreativnost, inovativne sposobnosti i doprinose i osigurati identifikaciju zaposlenika s organizacijom (Barbir, 2020). Menadžer ili bilo koji drugi stručnjak, može se na poslu zabavljati samo ako je snažno motiviran jer bez visoke motivacije menadžera ne može se očekivati uspješno obavljanje menadžerskog posla. Uspješan menadžer zna kada treba donijeti mir, ali i pozitivan kaos. Kako bi ostvario ciljeve organizacije menadžer prvo mora razvijati sebe i prepoznati što ga to motivira kako bi on motivirao druge. Još jedno važno područje i razina menadžerskog djelovanja na motivaciju je njihovo svakodnevno ponašanje i stavovi prema zaposlenima. Menadžeri konstantno djeluju na motivaciju zaposlenika, ne samo nizom aktivnosti koje provode nego i nesvjesno kada ne razmišljaju o motivaciji zaposlenih. Davanje novih i dinamičkih zadataka, poštivanje tuđih mišljenja i ideja, razumijevanje njihovih potreba stalni su procesi motiviranja zaposlenih.

2.3. Čimbenici motivacije za rad

Motivacija je kompleksan proces na koji utječe veliki broj različitih čimbenika. Kada je u pitanju motivacija za rad, najvažniji čimbenici koji utječu na motivaciju su individualne osobine, karakteristike posla, karakteristike organizacije te okolina (Požega, 2012). Individualne osobine su zapravo osobine ličnosti, genetski su uvjetovane te je svaka osoba posebna individua i drugačija od drugih, pri čemu jedna osoba ima više osobina koje karakteriziraju višu razinu motivacije u obavljanju posla, dok je druga osoba nezainteresirana

za aktivnosti istoga. Karakteristike posla u mnogome određuju intenzitet motivacije za rad, pri čemu je jasno da će ako menadžer ljudskih resursa kreira zanimljive i dinamične poslove svojim zaposlenicima u pravilu djelatnici biti na višoj razini motivacije nego ako se radi o dosadnom i monotonom poslu (Požega, 2012). Neke od karakteristika posla su: opis posla, radni zadaci, radno mjesto, samostalnost u radu i one određuju razinu motivacije na određenom poslu. Karakteristike organizacije podrazumijevaju organizacijsku kulturu i organizacijsku klimu. Uspjeh motiviranja zaposlenika za rad ovisi o menadžerima, ako menadžeri uspiju stvoriti ugodnu radnu atmosferu tada su zaposlenici više angažirani i motivirani za rad. Zadnji čimbenik koji utječe na motivaciju za rad je okolina na koju menadžer jako teško može utjecati (Požega, 2012). Menadžer mora dobro poznavati sve ili barem najveći dio čimbenika, kako bi mogao izvršiti pozitivni utjecaj na motivaciju svakog pojedinca. Primjerice, kombinacija niske plaće i sigurnog posla, značajno utječu na motivaciju pojedinca, što pokazuje da u različitim ekonomskim uvjetima, iznos plaće nije uvijek isti motiv. Ljudi na bilo kojem području života mogu biti motivirani iznutra odnosno motivacija može doći od njih samih ili može biti posljedica vanjskih utjecaja. Osnova razlika između intrinzično motiviranog ponašanja i ekstrinzično motiviranog ponašanja, proizlazi iz izvora poticaja i posljedica tih ponašanja. Intrinzična motivacija dolazi iznutra, razvija se spontano, zato što ljude nešto zanima, zabavlja ih i pruža im izazov. Ljudi koju su intrinzično motivirani aktivnost doživljavaju zanimljivom, zabavnom i uživaju u njezinom izvršavanju. Intrinzična motivacija rezultira brojnim pozitivnim posljedicama, kao što su: ustrajnost, kreativnost, kvalitetno učenje, subjektivni osjećaj dobrobiti (Barbir, 2020). Ekstrinzična motivacija posljedica je vanjskih utjecaja odnosno proizlazi iz poticaja koji se javljaju u čovjekovoj okolini. Poticaji iz ljudske okoline mogu biti različiti: hrana, novac, nagrada. Potkrepljivač je bilo koji vanjski događaj koji povećava vjerojatnost ili učestalost ponovnog pojavljivanja nekog ponašanja.

Potkrepljivači mogu biti pozitivni i negativni (Barbir, 2020). Pozitivnim potkrepljivačem smatra se zahvala, novac, dobra ocjena, javna priznanja, privilegije, dok se negativnim potkrepljivačem smatra kazna, kritika, prigovori, vremenska ograničenja, materijalna ograničenja. Iako je intrinzična motivacija vrlo važan izvor motivacije, ljudi su većinom motivirani društvenim zahtjevima. Faktore koje menadžment koristi kao instrument poticaja trebaju biti adekvatno odabrani kako bi se postiglo željeno ponašanje zaposlenika u čemu im pomaže poznavanje različitih teorija motivacije.

3. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJA

Sadržajne teorije motivacije primarno su usmjerene na individualne potrebe pojedinaca: njihovo otkrivanje i klasifikaciju i na načine aktualizacije tih potreba i njihovo utjecaj na postizanje cilja (Barbir, 2020). One su orijentirane na konceptu potreba. Sadržajne teorije su starije od procesnih teorija, te počinju s teorijama instinkta, teorijama vanjskih utjecaja i teorijama udovoljavanja potreba.

U sadržajne teorije motivacije najčešće se ubrajaju:

- Teorija hijerarhijskih potreba
- Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije
- Teorija motivacije postignuća
- Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije
- Teorija motivacije uloga

3.1. Teorija hijerarhijskih potreba

Najpopularnija teorija motivacije je teorija potreba ili teorija hijerarhije potreba autora Abrahama Maslowa. Teorija potreba značajno ima najveći utjecaj na istraživanja uzroka ponašanja ljudi općenito u privatnom životu i u organizaciji (Požega, 2012). Maslow je grupirao ljudske potrebe u pet razina:

1. egzistencijalne potrebe
2. potrebe sigurnosti
3. potrebe pripadanja
4. potrebe poštovanja
5. potrebe samoaktualizacije

Potrebe su na hijerarhijsku ljestvicu postavljene prema kriteriju njihove snage ili moći. Zadovoljavanjem niže potrebe može se ići na sljedeću, višu razinu potreba. Na dnu piramide se nalaze egzistencijalne potrebe. Drugi su rang potrebe za sigurnošću gdje pojedinac osjeća opasnost od gubitka posla i radnog mjesta. Treći rang su potrebe da se bude prihvaćen od drugih u radnoj okolini. Potrebe za poštovanjem i samopoštovanjem čine četvrti rang, dok potrebe za samoaktualizacijom predstavljaju peti i ujedno najviši rang individualnih potreba.



Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: preuzeto sa: [\(PDF\) Suvremeni menadžment - teorija i praksa E-Izdanje \(researchgate.net\)](#), pristupljeno: 10.06.2023.

Fiziološke potrebe - nalaze se na najnižoj stepenici, obuhvaćaju potrebe kao što su hrana, voda, odjeća, utočište i prva su potreba koju čovjek osjeća. Istraživanja pokazuju da je zadovoljenje fizioloških potreba obično povezano s novcem odnosno onim što novac može kupiti.

Potrebe za sigurnost - počinju se zadovoljavati tek nakon fiziološkog ispunjenja. Zaštita od opasnosti kao što su oluja, primjer su tih potreba. U okviru poslovanja obuhvaćala bi sigurnost posla, dobru radnu klimu, sigurni radni uvjeti, dobre beneficije.

Socijalne potrebe - postaju značajni motivatori nakon što su zadovoljenje prethodne dvije nižeg ranga. Svaki čovjek ima potrebu prihvatanja, prijateljstva, ljubavi. Druženje i mogućnost druženja esencijalne su u životu čovjeka.

Poštovanje samoga sebe - potrebe je višega ranga, tek nakon što se zadovolje fiziološke, sigurnosne i socijalne potrebe. Čovjek mora osjećati da je po nečemu važan, da nešto dobro radi. U isto vrijeme on od okoline mora dobiti neku vrstu potvrde te važnosti. Razina zadovoljenja potreba za samopoštovanjem nije ista kod svih ljudi. Kod nekih se ona postiže lako, kod drugih nikako.

Potreba za realizacijom sposobnosti - čovjek želi postići sve što može, želi primijeniti sva svoja znanja i sposobnosti. Osoba se kroz svoj rad neprestano sama sebi dokazuje i samoostvaruje. Jedino kod ove potrebe, potrebe samoaktualizacije, nema zadovoljenja potrebe (Požega, 2012).

3.2. Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije

Ljudi ne moraju nužno zadovoljavati potrebe prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba kako bi bili ispunjeni, nego ih mogu i preskakati. Upravo to potvrđuje i Čorkalo Biruški (2009) da se potrebe mogu zadovoljavati kako to osoba odluči, a ne prema hijerarhiji i da ako se potrebe iz višeg reda zadovolje, ove niže se neće ni pojaviti. Alderfer na osnovu tih saznanja razvija teoriju trostupanjske hijerarhije koja se sastoji od: egzistencijalnih potreba, potreba povezanosti i potreba rasta i razvoja (skraćeni naziv *EPR-existence, relatedness, growth*). Alderfer u egzistencijalne potrebe svrstava potrebe za sigurnosti i fiziološke potrebe. Nakon toga dolaze potrebe povezanosti, tj. želja za socijalizacijom i prihvaćanjem od strane drugih ljudi. Zadnja skupina potreba je rast i razvoj, ona obuhvaća poštovanje samoga sebe, potrebe za napredovanjem te samoaktualizaciju.

3.3. Teorija motivacije postignuća – David McClelland

McClellandova teorija potreba je motivacijski model koji objašnjava kako potrebe postignuća, pripadnosti i moći utječu na djelovanje ljudi i isključivo je fokus na motivaciji za rad. Potreba za postignućem je uvjetovana dvjema silama, prva je želja za uspjehom, a druga želja da se izbjegne neuspjeh. Primjerice, što je zadatak teži to je veća mogućnost za postizanje neuspjeha, ali i značenje uspjeha. Kako bi se ostvarili ciljevi organizacije menadžment treba prepoznati interakciju moći povezanosti i postignuća. Možemo zaključiti da se ova teorija više usmjerava na motiviranje menadžera nego na same zaposlenike i stoga je najučinkovitija za menadžere koji teže velikim postignućima i moći, ali imaju vrlo malu potrebu za povezivanjem.

3.4. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Dvofaktorska teorija motivacije ili motivacijsko-higijenski pristup motivaciji ili dvojna teorija motivacije dobila je naziv jer je orijentirana u dva smjera, radnu situaciju i kategorizaciju čimbenika za rad, te se temelji na dvije pretpostavke. Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma, nego dva odvojena koja su povezana s različitim čimbenicima (Sikavica i dr., 2008). Druga je pretpostavka da postoje dvije različite kategorije motivacijskih faktora, eksterni ili higijenski i interni ili motivatori. Motivatori vode većoj produktivnosti rada te utječu na zadovoljstvo u radu dok eksterni faktori su oni koji sprječavaju nezadovoljstvo, ali ne utječu na produktivnost rada. Prema navedenom zaključujemo da motivatori predstavljaju čimbenike koji su intrinzični, a higijenici su faktori koji dolaze iz okoline.

3.5. Teorija motivacije uloga

Teorija motivacije uloga je teorija koja se temelji na promatranju potreba iz perspektive različitih vrsta poslova, odnosno uloga. Ona istražuje motivacijsku strukturu menadžera, poduzetnika i stručnjaka. Struktura teorije motivacije različitih uloga ili poslova se sastoji od: menadžerske motivacije, profesionalne i poduzetničke (Sikavica i dr., 2008). Menadžeri ljudskih resursa trebali bi obratiti pozornost pri motivaciji zaposlenika na preraspodjelu zadataka i radnu atmosferu koja će stvoriti ugodno radno mjesto za zaposlenike gdje će moći ostvariti puni potencijal.

4. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

Procesne teorije polaze od činjenice da ljudske potrebe nisu dovoljan čimbenik za objašnjenje radne motivacije, pa u proces uključuju i faktore percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcijske čimbenike. Procesne teorije motivacije ne uzimaju u obzir sadržaj specifičnih potreba – pokretačku snagu aktivnosti, već proces donošenja odluka koji se odvija izborom aktivnosti. Ove teorije pokušavaju shvatiti i objasniti presudne procese i razloge koji utječu na pojedince na takav način da će se osoba ponašati na određen način kada obavlja radne obveze. Ljudi sami procjenjuju posljedice koje im se mogu dogoditi nakon akcija i sami biraju koliko je vjerojatno da će im se cilj ostvariti.

Najpoznatije i najčešće teorije motivacije:

- 1) Vroomov kognitivni model motivacije
- 2) Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni
- 3) Porter-Lawerlov model očekivanja

4.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Najznačajnija teorija u razvoju procesnih motivacijskih teorija je kognitivni model motivacije Victora H. Vrooma koja polazi od pretpostavke da postoji svjesni izbor između različitih mogućnosti ponašanja pri čemu će pojedinci procijeniti efekt ponašanja, vjerojatnost da će ostvariti ciljeve te opredijelit se između njih. Ova teorija je usmjerena na traženje odgovora zašto će pojedinac u određenoj radnoj situaciji odabrati neka ponašanja dok će druge odbaciti, stoga Vroom uvodi dva koncepta; koncept valencije i koncept očekivanja. Koncepti su objašnjeni kroz pretpostavku da ljudi uvijek između više izbora, izabrat će ono koje je najprivlačnije i ima najveću vjerojatnost da će rezultat biti ostvarenje cilja (Buntak i dr., 2013).

4.2. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni

Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni polazi od koncepta odnosa između organizacije i pojedinca kao posebni odnos razmjene. Pojedinaac ulaže svoja znanja, iskustvo, kreativnost, interese, a za dobro obavljen posao od organizacije dobiva različite nagrade. Prema ovoj teoriji radnik promatra odnos razmjene, kako kod sebe, tako i kod svojih suradnika, nadređenih i podređenih, te uspoređuje na subjektivan način kakav je taj odnos razmjene kod drugih, promatranih zaposlenika nasuprot ostvarenom njegovom odnosu razmjene (Požega, 2012). U tome je odnosu razmjene mogućnost nejednakosti stalno prisutna koju može osjećati jedna ili obje strane. Kako bi menadžeri uspješno upravljati motivacijom zaposlenika odnos razmjene za sve zaposlenike treba biti jednak. Ova teorija pokazala se neizostavnom za razumijevanje radne motivacije i načina djelovanja na njeno podizanje (Buntak i dr., 2013).

4.3. Porter-Lawerlov model očekivanja

Porter-Lawerlov model očekivanja ističe kako je motivacija samo jedan od čimbenika radnog ponašanja stoga u model uključuju i druge čimbenike poput karakteristika i sposobnosti pojedinca, percepciju uloga i zadovoljstva. Prema tome su definirana tri faktora: očekivanje djelatnika (hoće li moći obaviti zadatak sa većom motivacijom), očekivanje vezano za vjerojatnost nagrade (subjektivno mišljenje radnika da će dogovorena nagrada biti ispunjena) i privlačnost nagrade (slijedi nakon ispunjenja zadatka) (Požega, 2012).

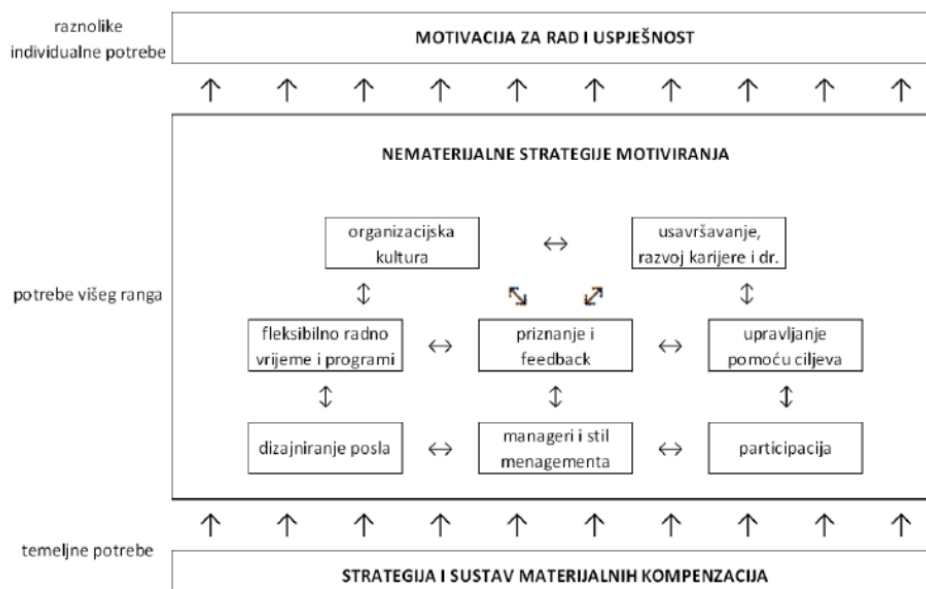
5. SUSTAV NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA

Nagrađivanje zaposlenika jedna je od najučinkovitijih metoda koja se koristi kako bi se motiviralo zaposlenika te ostvarilo uspješno poslovanje jer ako je zaposlenik zadovoljan dobivenom nagradom za svoj rad to znači da će ubuduće uložiti više napora za obavljanje određenog zadatka. Postoje dvije kategorije nagrada, intrinzične i ekstrinzične. Ekstrinzične nagrade odnose se na naknade dodijeljene pojedincu od drugih ljudi. Obuhvaćaju novac, beneficije zaposlenih, unapređenja, priznanja, statusne simbole i pohvale. Intrinzične nagrade dodjeljuju pojedinci sami sebi, manifestiraju se kao osjećaj ispunjenja, samoostvarenja (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2001).

Danas poduzeća i organizacije imaju na raspolaganju velik broj strategija visokog motivacijskog potencijala, a one se mogu podijeliti u dvije skupine (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- materijalne (financijske) strategije, tj. kompenzacije
- nematerijalne (nefinancijske) strategije, tj. kompenzacije

Prema Tudoru (2010) postoje mnogi načini i strategije koje menadžeri koriste kako bi motivirali svoje radnike. Njih je moguće podijeliti u dvije grupe, materijalne strategije nagrađivanja i nematerijalne strategije motiviranja, koje zajedno čine cjelovit sustav motiviranja.

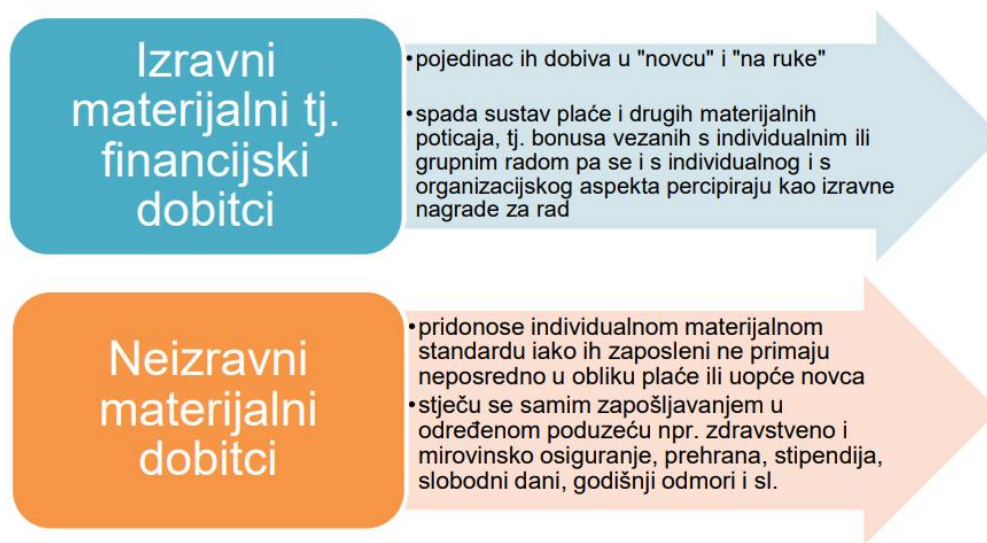


Slika 2. Cjelovit sustav motivacijskih strategija u funkciji postizanja radne uspješnosti

Izvor: preuzeto sa: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:155:591702>, pristupljeno 13.06.2023.

5.1. Materijalna kompenzacija

Pod pojmom financijske stimulacije, podrazumijevaju se sve materijalne nagrade za zaposlenike u poduzeću. Najčešće se dijele prema četiri parametra; s obzirom na uspješnost obavljanja posla, zajedničku uspješnost, individualnu uspješnost te uspješnost odjela ili cjelokupnog poduzeća (Požega, 2012). Financijske stimulacije su usmjerene na poboljšanje materijalnog položaja zaposlenika, a i na motiviranost. S obzirom na stupanj izravnosti materijalne kompenzacije dijele se na izravne i neizravne (Požega, 2012).



Slika 3. Kategorije financijskih kompenzacija

Izvor: preuzeto sa: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:128:818285>, pristupljeno 13.06.2023.

Beneficije odnosno neizravne nagrade imaju znatno manji utjecaj na motivaciju zaposlenika u radu nego plaća, tj. izravna nagrada, koja se smatra najvećim motivom za rad. Plaća se definira kao svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega (Buble, 2000). Plaća se smatra kao najvažniji oblik motivacije zaposlenika, njen značaj i utjecaj na motivaciju je kratkog vijeka i raste samo do određene razine. Nakon te razine značaj plaće i povećanja iste postupno pada i motivacija sve manje raste (Požega, 2012). Kako bi se visina plaće mogla odrediti za pojedinog djelatnika prije svega treba znati razlikovati uspješne zaposlenike od neuspješnih. Prema Miljković i Rijavec (2007) mišljenja o važnosti novca za motivaciju vrlo su podijeljena. S jedne su strane oni koji tvrde kako nikakav novac ne može biti zamjena za izazovan posao, mogućnost napredovanja i samorazvoja. Nasuprot tome je stav kako je sve to

lijepo, ali - novac je važan, osobito kada ga nema. Jednom kada ga čovjek ima dovoljno da zadovolji svoje potrebe, novac gubi na značaju. Naravno, posebno je pitanje kolike su čije potrebe. Ako nekome trebaju tri automobila i dvije kuće, duže će biti motiviran novcem nego netko kome je dovoljan mali stan i polovni automobil. Novac je dobar motivator kad čovjek njime može promijeniti svoj životni stil i direktno utječe na učinak. Zbog toga u mnogim poduzećima postoji osnovna plaća i njezin varijabilni dio koji ovisi o rezultatima. Kako je već navedeno beneficija pripada kategoriji neizravnih materijalnih kompenzacija. Beneficije sigurnosti i zdravlja usmjerene su na ostvarenje ekonomske i zdravstvene zaštite i sigurnosti zaposlenih tijekom njihovog radnog vijeka i mirovine. Beneficije obuhvaćaju između ostalog, zdravstveno, mirovinsko i socijalno osiguranje radnika, dodatne programe mirovinskog osiguranja u poduzećima, druge beneficije koje osiguravaju ekonomsku, socijalnu i/ili zdravstvenu sigurnost zaposlenih te različiti oblici otpremnina i osiguranja radnika, od životnog osiguranja do osiguranja za slučajeve profesionalnih nesreća i oboljenja, nesposobnosti za rad, nezaposlenosti (Požega, 2012). Pod pojmom beneficija podrazumijeva se plaćanje školarine zaposlenicima, slobodni dani, godišnji odmor, službeni mobitel, automobil.

5.2. Nematerijalna kompenzacija

Pod nematerijalnim nagradama smatraju se aktivnosti koje će utjecati na razvoj karijere zaposlenika. Nematerijalne strategije motiviranja su: dizajniranje poslova, stil menadžera, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja i povratna veza, usavršavanje i razvoj karijere (Bahtijarević-Šiber, 1999). Činjenica da zaposlenik veći dio svoga dana provede na poslu potiče ga na kreiranje svog posla onako kako on to želi (Požega, 2012). Pravilno dizajniranje posla predstavlja proces dizajniranja radnih mjesta i poslova, od strane menadžera ljudskih resursa, tako da većini zaposlenika osigura zanimljiv i dinamičan način rada, kako bi djelatniku poslovi bili manje monotoni i što više stimulirajući. Kada je posao stimulirajući i dinamičan predstavlja svojevrsni izazov i povećava motivaciju da ga se uspješno obavi, a time se i povećava zadovoljstvo djelatnika (Požega, 2012). U teoriji postoje dva pristupa oblikovanja posla: specijalizacijski pristup i motivacijski pristup. Specijalizacijski pristup smatra se tradicionalnim pristupom gdje se radna aktivnost svodi na najmanji mogući broj operacija te pokazuje da je povezanost s većom efikasnošću ograničena. Motivacijski pristup je sasvim suprotan specijalizacijskom pristupu jer je njegovo

polazište usmjereno na povećanje raznolikosti, složenosti i autonomije zadataka i većoj odgovornosti u autoritetu zaposlenih (Bahtijarević-Šiber, 1999). Kada zaposlenik radi u okruženju u kojemu se osjeća ugodno vjerojatnost je velika za produktivnijim radom stoga može se reći da ovaj element utječe na motivaciju zaposlenika. Međutim, postoje poslovi i radni zadaci koji su monotoni i jednolični te ih ni sam menadžer ne može učiniti uzbudljivijim. Upravo zbog tih razloga od menadžera se očekuje konstantno dizajniranje takvih radnih mjesta. Postoje tri načina dizajniranja posla, a to su rotacija, proširivanje i obogaćivanje posla. Rotacija posla je pomicanje ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi gdje se time sprječava stagnacija, monotonija i dosada, a proširivanje posla je pojam koji označava proces kombiniranja više sličnih specijaliziranih zadataka u jedan, koji se dodjeljuje jednom izvršitelju (Bahtijarević-Šiber, 1999). To je horizontalno proširenje poslova, uvodi raznolikost povećanjem broja zadataka. Ovim pristupom zaposlenik obavlja slične poslove i ne razvija dodatne vještine, zbog toga ovaj pristup daje ograničene rezultate (Bahtijarević-Šiber, 1999). Obogaćivanje posla podrazumijeva poboljšanje kvalitete posla kako bi ga učinili kreativnijim, dinamičnijim i izazovnijim. Temeljni zadatak menadžmenta u poduzeću je motiviranje. Svakom poslodavcu bitno je koliko je prisutna radna motivacija kod njegovog zaposlenika kako bi se posao napravio što kvalitetnije i bolje. U teoriji postoji nekoliko pristupa motivaciji zaposlenika, a to su tradicionalni model, model međuljudskih odnosa te model ljudskih potencijala (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Prema Požegi (2012) tradicionalni stil je onaj u kojem zaposlenik sam po sebi „nije bitan“ te se menadžment prema njemu odnosi kao prema subjektu, dok s druge strane je model međuljudskih odnosa, tzv. *suвременi stil*, koji je potpuna suprotnost, ovdje je menadžmentu djelatnik i njegovo zadovoljstvo prioritet. Još jedna učinkovita strategija nematerijalnog motiviranja je upravljanje pomoću ciljeva. Kako bi se najefikasnije upravljalo ciljevima potrebno je postaviti cilj te odrediti načine ostvarenja. Upravljanje pomoću ciljeva oblik je participativnog menadžmenta koji se temelji na procesu utvrđivanja zadataka od strane samih zaposlenika i potom njihove samokontrole (Požega, 2012). Radi se o posebnom sustavu rukovođenja u kojem su koncepcija i način rukovođenja usredotočeni na ostvarivanje ciljeva koje su zajednički definirali menadžeri i djelatnici (Požega, 2012). Upravljanje pomoću ciljeva u kontekstu motiviranja i nagrađivanja ima tri temeljna načina djelovanja na motivaciju: ciljevi i njihovo ostvarivanje objektivno je pokazatelj radne uspješnosti i time osnova za nagrađivanje, distribuiranje i diferenciranje materijalnih i drugih nagrada zaposlenicima, kao proces i strategija menadžmenta ima nezavisni motivacijski potencijal i djelovanje jer integrira i primjenjuje dvije provjerene

strategije motiviranja: postavljanje ciljeva i participaciju zaposlenih u tome i vodi obogaćivanju posla. To znači delegiranju ovlasti i odgovornosti za postizanje rezultata izvršiteljima posla te zamjenjuje vanjsku kontrolu samokontrolom (Bahtijarević-Šiber, 1999). Fleksibilno radno vrijeme ima važan utjecaj na zadovoljstvo i motiviranje zaposlenika, a podrazumijeva mogućnost skraćenog radnog vremena i uvjetovano slobodno vrijeme (Požega, 2012). U današnjici sve veći značaj u poslovnom svijetu ima IT tehnologija koja omogućava zaposlenicima rad od kuće koristeći se računalima i komunikacijskim tehnikama. Postoje različite primjene fleksibilnog radnog vremena, a neke od njih su da zaposlenici sami određuju vrijeme dolaska i odlaska na posao (uz određeno vrijeme obvezne prisutnosti na radu), da se određuje vremensko razdoblje u kojemu se može dolaziti i odlaziti s posla (dnevno se radi predviđeno radno vrijeme) i da se uz okvirno radno vrijeme dolaska i odlaska s posla, pruža mogućnost da se neke dane radi manje, a neke više i dalje je obavezno ispuniti tjednu satnicu (Požega, 2012). Menadžment bi trebao ostaviti dobar dojam na zaposlenike pokazujući im zahvalnost za njihov trud. Na taj će način biti motivirani da posvete više energije i poboljšaju radni učinak. Kako bi postigao zadovoljstvo zaposlenika i motivirao ih potrebno je uvažavati njihova mišljenja i potrebe.

6. PRIMJER MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH IZ PRAKSE

Hrvatski telekom je hrvatski nacionalni mobilni operater. Oni ističu kako su brojne pogodnosti za zaposlene tradicija njihovog poduzeća. Pružaju im mogućnosti više fleksibilnosti te komuniciranja u svakodnevnoj i osobnoj komunikaciji. Također, pružaju mogućnost korištenja mobilne tarife i mobilnih uređaja, a u program korištenja mogu uključiti i svoje obitelji. Zaposlenici sudjeluju u kreiranju novih usluga te na temelju povratnih informacija pomažu zadovoljiti korisnike usluga (Hrvatski Telekom d.d., 2022). Putem različitih metode nastoje motivirati zaposlenike, a neke od strategija motiviranja su:

- Kontinuirano znanje – ulaganjem u znanje poduzeće zaposlenicima osigurava razvoj njihovih potencijala i osobne konkurentnosti, a samim time utječe na ostvarivanje strateških ciljeva poduzeća
- Fleksibilno radno vrijeme – zaposlenici imaju mogućnost korištenja fleksibilnog radnog vremena kako bi si uskladili poslovne i privatne obveze
- Ulaganje u mirovinu – kako bi svojim zaposlenicima, a budućim umirovljenicima, osigurali bolje životne uvjete osnovali su Zatvoreni dobrovoljni mirovinski fond HT-a
- Briga o zaposlenicima – putem Zaklade PrijaTelj, poduzeće brine o zaštiti zaposlenika koji se nalaze u teškoj financijskoj situaciji, a potiču i darivanje krvi
- Mišljenje zaposlenika nam je važno – samo zadovoljni i motivirani zaposlenici mogu se nositi s poslovnim izazovima koje nameće stalni razvoj ICT tehnologije pa stoga pružaju mogućnost svojim zaposlenicima da izraze svoje mišljenje kako bi se mogle napraviti promjene u poslovanju poduzeća (Hrvatski Telekom d.d., 2022).

Atlantic Grupa je multinacionalna kompanija koja izgrađuje jedinstvenu organizacijsku kulturu u kojoj se prihvaćaju različitosti i potiče suradnju između različitih odjela poduzeća. Nastoje kreirati što bolje radno mjesto koje rezultira razvojem ljudskih resursa i karijera u poduzeću. Zaposlenike motiviraju na različite načine, a to su:

- Start-a – služi kao vodič novim zaposlenicima o njihovom poslovanju i pregledu organizacijske strukture, strategija i politika. To omogućava novom zaposleniku brže snalaženje i brža prilagodba radnoj okolini.
- Izobrazba i usavršavanje – zaposlenici imaju mogućnost pohađanja poslovnih škola i specijalizacije te odlazak na kongrese i konferencije.

- Wind of change – svaki zaposlenik u poduzeću ima mogućnost prijaviti svoju inovativnu ideju o inovaciji proizvoda ili procesa, organizacijskoj ili marketinško-prodajnoj inovaciji.
- Body and mind – kako bi se omogućio zdrav život na poslu poduzeće organizira: godišnje sportske igre, projekte, programe radionice koji zaposlenika potiču da se bave fizičkim aktivnostima i sl.
- Ambasadori vrijednosti – je program koji omogućuje zaposlenima nagrađivanje na temelju predstavljanja vrijednosti poduzeća
- Sustav nagrađivanja i povlastice za zaposlene – temelji se na poštenom i stimulativnom nagrađivanju te osiguravaju da njihov sustav nagrađivanja ostane konkurentan (Atlantic Grupa d.d., 2022).

Zagrebačka pivovara ulaže puno u razvoj karijera svojih zaposlenika kako bi što više napredovali i bili zadovoljni. Kako bi to postigli koriste se raznim različitim načinima, a neki od njih su:

- Uvodni program za sve zaposlenike – je program gdje se zaposleni upoznaju sa poslovanjem poduzeća
- Razvoj u komercijalnom sektoru – je akademija putem koje se stječu dodatna znanja iz marketinga, financija i ostalih
- Razvoj u proizvodnim i logističkim operacijama – edukacije pomoću kojih se djelatnik snalazi u dinamičnoj industriji proizvodnje piva
- Razvoj rukovoditelja – program usavršavanja vještina rukovoditelja, smatraju ulaganje u rukovoditelje iznimno važnim jer rukovoditelj svojim strateškim i operativnim odlukama utječe na čitavo poslovanje (Zagrebačka pivovara, 2022).

DM je poduzeće koje iznimno cijeni trud i rad svojih zaposlenika te kontinuirano motivira svoje zaposlenike. Svakome zaposleniku pružaju mogućnost iznošenja mišljenja i prijedloga za poboljšanje načina obavljanja nekoga posla i sl. Može se reći da iza svakoga uspješnog poduzeća stoje ljudi koji svojim radom i trudom ostvaruju rezultate odnosno donose uspjeh tome poduzeću. Također DM potiče svoje zaposlenike materijalnim kompenzacijama i nematerijalnim kompenzacijama, a neke od njih su:

- dodatne novčane stimulacije dva puta godišnje u visini bruto plaće zaposlenog
- poklon-bon u vrijednosti 730 kn za svu djecu zaposlenika do 15 godina starosti

- službeno vozilo tvrtke, mobitel i prijenosno računalo za menadžere,
- poklon bon u iznosu od 3.000 kn za svako novorođeno ili posvojeno dijete naših djelatnika,
- dm poklon-paketi za sve zaposlenike i njihove obitelji 4 puta godišnje,
- subvencioniranje prijevoza i dnevne prehrane zaposlenika,
- besplatno konzumiranje voća, sokova i toplih napitaka,
- mogućnost kliznog radnog vremena,
- mogućnost napredovanja i daljnjeg školovanja,
- osobne čestitke za rođendan i blagdane,
- mogućnost odlaska na sistematske preglede,
- tečajevi stranih jezika,
- organizacija Obiteljskog dana za sve djelatnike dm-a i njihove obitelji,
- Božićna večera (MojPosao, 2011).

7. ZAKLJUČAK

Ljudi, njihove potrebe i zadovoljstvo postaju temelj uspješnosti svake organizacije, a kako bi realizirali taj temelj potrebo je provoditi kontinuirano motiviranje zaposlenika. Motivirani zaposlenici su produktivniji i samim time pridonose uspjehu organizacije, a imati motivirane zaposlenike znači imati ljude koji koriste svoje ljudske resurse na najbolji mogući način. Kako bi organizacija to postigla potrebno je imati dobro kreiran motivacijski sustav. Uz dobro oblikovan motivacijski sustav nužno je poznavati i motivacijske teorije koje se dijele na dvije grupe, a to su sadržajne teorije i procesne teorije. Sadržajne teorije motivacije bazirane su na konceptu potreba i one istražuju što čovjeka motivira. Procesne teorije motivacije temelje se na pretpostavci da se ljudi u nekoj aktivnosti, poput obavljanja posla, više angažiraju ako očekuju neku korist. Od sadržajnih teorija u radu su objašnjene, teorija hijerarhije potreba, teorija motivacije postignuća, Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije, teorija motivacije uloga i Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije, a od procesnih teorija objašnjene su, teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni, Vroomov kognitivni model motivacije i Porter-Lawerlov model očekivanja. Također, može se reći da dugoročan i kvalitetan motivacijski sustav ovisi i o vrednovanju uspješnosti zaposlenika koji se može iskazati materijalno ili nematerijalno. Materijalni sustav nagrađivanja obuhvaća različite beneficije kao što su plaće, stipendije, bonusi i mnogi drugi. Materijalni sustav privlači zaposlenike na određeni posao dok nematerijalni sustav nagrađivanja zadržava zaposlenika na određenom poslu odnosno radnom mjestu. U radu su objašnjena različita poduzeća koja na različite načine motiviraju i pružaju pogodnosti svojim zaposlenicima. Navedena poduzeća iznimno dobro posluju što rezultira dobrim i uspješnim motiviranjem zaposlenika jer dobar je djelatnik ključ uspješnosti i pozitivnog rezultata svakoga poduzeća.

LITERATURA

- Atlantic Grupa d.d. (2022). Odgovornost prema zaposlenicima. Dostupno na: [Odgovornost prema zaposlenicima - Atlantic Grupa d.d.](#) [pristupljeno 14. lipnja 2023.]*
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.*
- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P. (2011). Leksikon menadžmenta. Zagreb: Masmedia d.o.o.*
- Bajramović, M. (2019). Upravljanje kompenzacijama u trgovini (Završni rad). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:155:591702>*
- Barbir, V. (2020). Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu. Osijek: Studio HS Internet d.o.o.*
- Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik, 7 (1), 56-63. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/101178>*
- Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik, 7 (2), 213-219. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/105610>*
- Čorkalo Biruški, D. (2009). Primijenjena psihologija: pitanja i odgovori. Zagreb: Školska knjiga*
- Enciklopedijski rječnik pedagogije, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb 1963*
- Hrvatski Telekom d.d. (2022). Pogodnosti koje svi osjećamo. Dostupno na: [Pogodnosti | Hrvatski Telekom d.d. \(ht.hr\)](#) [pristupljeno 14. lipnja 2023.]*
- Maručić, S. (1988). Motivacija za rad i profesionalni razvoj. Zagreb: Ekonomski institut – Zagreb*
- Marušić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Adeco d.o.o.*
- Miljković, D., Rijavec M. (2007). Organizacijska psihologija: odabrana poglavlja. Zagreb: IEP d.o.o.*
- MojPosao. Budućnost zapošljavanja (2011). Poslodavci prvog izbora. Dostupno na: [MojPosao.net - Poslodavci prvog izbora – dm, Gordana Picek, prokuristica i voditeljica resora ljudskih resursa \(moj-posao.net\)](#) [pristupljeno 14. lipnja 2023.]*
- Pfeifer, S. (2012.). Motivacija. Osijek : Ekonomski fakultet u Osijeku. Interna skipta kolegija Menadžment.*
- Podboj, M. (2011). Manipulacija u političkom diskursu - kritički pristup. Hrvatistika, 5. (5.), 123-133. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/81700>*
- Požega, Ž. (2012.). Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Osijek: Ekonomski fakultet u*
- Rheinberg, F. (2004). Motivation. Jastrebarsko: Naklada Slap*
- Rupčić, N. (2018.). Suvremeni menadžment: teorija i praksa. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci*
- Sikavica, P., Šiber, F.B., Pološki Vokić, N. (2008). Temeljni menadžment. Zagreb: Školska knjiga*

Šoštar, P. (2021). SUSTAV MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA POSLOVNIH BANAKA U REPUBLICI HRVATSKOJ (Specijalistički diplomski stručni). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:128:818285>

Tudor, G. (2010). Vođenje i motiviranje ljudi. Zagreb: M.E.P. d.o.o.

Wehrich, H., Koontz, H. (1998). Menedžment. Zagreb: Mate d.o.o.

Zagrebačka pivovara (2022). Kako je raditi kod nas. Dostupno na: [Kako je raditi kod nas \(zakonposao.hr\)](https://zakonposao.hr) [pristupljeno 14. lipnja 2023.]

Zvonarević, M. (1981). Socijalna psihologija. Zagreb: Školska knjiga

Popis slika

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	7
Slika 2. Cjelovit sustav motivacijskih strategija u funkciji postizanja radne uspješnosti	12
Slika 3. Kategorije financijskih kompenzacija.....	13