

# Sustav motivacije zaposlenika u logističkim organizacijama

---

Viljevac, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:491722>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Diplomski rad br. 153/OMIL/2022**

## **Sustav motivacije zaposlenika u logističkim organizacijama**

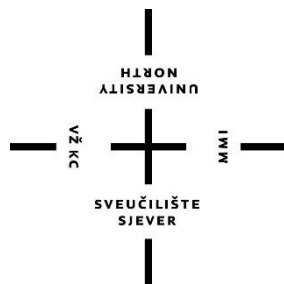
### **Student**

Ivana Viljevac, 2551/336

### **Mentor**

doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac

**Koprivnica, studeni 2022. godine**



# Sveučilište Sjever

**Odjel Logistika i održiva mobilnost**

**Odsjek Logistički menadžment**

**Diplomski rad br. 153/OMIL/2022**

## **Sustav motivacije zaposlenika u logističkim organizacijama**

**Student**

Ivana Viljevac, 2551/336

**Mentor**

doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac

**Koprivnica, studeni 2022. godine**

ODJEL	Odjel za logistiku i održivu mobilnost		
STUDIJ			
PRISTUPNIK	Ivana Viljevac	MATIČNI BROJ	2551/336D
DATUM	15.09.2022.	KOLEGIJ	Menadžment ljudskih potencijala
NASLOV RADA	Sustav motivacije zaposlenika u logističkim organizacijama		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Employee motivation system in logistics organizations		
MENTOR	dr.sc. Ana Globočnik Žunac	ZVANJE	docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	<ol style="list-style-type: none"><li>1. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, predsjednik povjerenstva</li><li>2. doc.dr.sc. Ivana Martinčević, član</li><li>3. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član mentor</li><li>4. doc.dr.sc. Predrag Brlek, zamjenski član</li><li>5.</li></ol>		

BROJ	153/OMIL/2022
OPIS	Studentica će u svom diplomskom radu obraditi temu motivacijskih sustava koji se upotrebljavaju posebno u okviru logističke djelatnosti. U okviru vog diplomskog rada osim opširne i detaljne teorijske analize dostupnih znanstvenih izvora, studentica na temelju studije slučaja i intervjua provesti primarno istraživanje jedne logističke organizacije i prikazati teoriju motivacijskih sustava u praksi. U posljednjem dijelu svog rada studentica će diskutirati o sukladnosti teorijskih činjenica i nalaza u praksi i utvrditi moguća poboljšanja odnosno smjernice prema kojima su u logističkoj djelatnosti moguće intervencije.

ZADATAK URUČEN

15.9.2022

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER



## **Predgovor**

Zahvale upućujem svim profesorima i asistentima Sveučilišta Sjever koji su mi svojom stručnošću i zavidnim znanjem proširili vidike i prenijeli znanje. Također, zahvaljujem cijelom nenastavnom osoblju koje je u svakom trenutku bilo dostupno za sve upite s kojima sam se susretala i na pruženoj pomoći, ali i podršci. Kao najvećoj podršci zahvaljujem se svojoj obitelji i prijateljima koji su bili uz mene sve ove godine studiranja. Na kraju, najveća zahvala ide mentorici Ani Globočnik Žunac koja je od prvih godina studiranja svojim znanje, svojom pozitivnošću i željom fascinirala mene, a isto tako i moje kolege. Hvala joj za svako preneseno iskustvo i za svaki savjet koji nam je dala te, također, veliko hvala na pomoći prilikom pisanja ovog rada.

## Sažetak

Tema je ovog diplomskog rada istraživanje motivacije i nagrađivanje zaposlenika kao ključnih za uspostavljanje odnosa između rukovodećih osoba i zaposlenika odnosno proučavanje kako motivacija djeluje na zaposlenika i na njegovo povećanje učinkovitosti. Rad polazi od činjenice da je implementirani sustav motivacije ključan za suvremeno poslovanje poduzeća i da zaposlenici biraju, upravo takva, poduzeća koja svojim postupcima izlažu brigu i potrebu za zadovoljenjem svih njihovih potreba što ih ujedno i motivira. Osim što u teorijskom dijelu rad proučava načine kojima poduzeće može potaknuti na rast i razvoj svog najvrjednijeg resursa, cilj rada je utvrditi na koji se način u smislu upravljanja i motiviranja potencijala koristi motivacijski sustav u okviru logističkih djelatnosti. Istraživanje koje je provedeno s ciljem utvrđivanja navedenog koristilo je metodu studije slučaja i metode intervjua provedenog s dvoje direktora logističkog poduzeća koji su na temelju strukturiranih pitanja prenijeli praktična iskustva.

Ključne riječi:           nagrađivanje zaposlenih, motiviranje zaposlenih, motivacijski faktori, motivacijske tehnike, poticanje zaposlenika, sustav upravljanja ljudima u logističkim organizacijama

## **Summary**

The topic of this thesis is the research of employee motivation and rewards as key factors in establishing relationships between managers and employees, that is, the study of how motivation affects employees and increases their efficiency. The paper is based on the fact that the implemented motivation system is crucial for the modern business of the company and that employees choose precisely such companies that, through their actions, show concern and the need to satisfy all their needs, which also motivates them.

In addition to the theoretical part, the work studies the ways in which a company can encourage the growth and development of its most valuable resource, the aim of the work is to determine how, in terms of managing and motivating potential, the motivational system is used within logistics activities. The research that was carried out with the aim of determining the above used the case study method and the methods of interviews conducted with two directors of a logistics company who, based on structured questions, conveyed their practical experiences.

Key words:                   rewarding employees, motivating employees, motivational factors, motivational techniques, encouraging employees, people management system in logistics organizations

## **Popis korištenih kratica**

tj. – to jest

i sl. – i slično

npr. – na primjer

et all. – i ostali



# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Pojam i značenje motiviranja .....	4
2.1. Motivacija zaposlenika u organizaciji .....	5
2.2. Nagrađivanje kao način motiviranja.....	7
3. Motivacijski sustav.....	13
3.1. Teorije motivacije.....	13
3.1.1. Sadržajne motivacijske teorije.....	14
3.1.2. Procesne motivacijske teorije.....	17
3.2. Oblici motiviranja zaposlenika.....	21
3.2.1. Fiksna (čista) plaća.....	21
3.2.2. Čista provizija .....	21
3.2.3. Kombinacija plaće i provizije.....	22
3.2.4. Premije .....	22
3.2.5. Beneficije .....	23
3.2.6. Osobno priznanje za rad.....	23
3.2.7. Učešće zaposlenih u dobiti.....	23
3.2.8. Učešće zaposlenih u vlasništvu.....	24
3.3. Temeljeni koraci u procesu motivacije.....	25
3.3.1. Definiranje problema.....	25
3.3.2. Postavljanje ciljeva.....	26
3.3.3. Poduzimanje akcije .....	27
3.3.4. Bilježenje napretka.....	28
4. Organizacijski sustav nagrađivanja.....	29
4.1. Kompenzacija i kompenzacijski sustav .....	30
4.2. Nematerijalno nagrađivanje.....	32
4.3. Materijalno nagrađivanje.....	35

5.	Studija slučaja - poduzeće Medico Home d.o.o. ....	39
5.1.	Ciljevi i zadaci istraživanja.....	39
5.2.	Metoda istraživanja.....	39
5.3.	O poduzeću Medico Home d.o.o. ....	40
5.3.1.	Misija i vizija poduzeća.....	40
5.3.2.	Logistička djelatnost organizacije .....	41
5.4.	Sustav nagrađivanja u poduzeću Medico Home d.o.o.....	42
5.5.	Diskusija .....	43
6.	Zaključak.....	47
7.	Literatura .....	51
8.	Popis slika/ tablica/ grafičkih prikaza .....	54

## 1. Uvod

Suvremeno poslovanje logistici pridaje sve veću pažnju. Sve je više organizacija došlo do spoznaje kako sama organizacija i uspješno djelovanje nije moguće bez odjela logistike koji će sve koordinirati. Ono što je glavna zadaća logistike jest ukupnost aktivnosti koje osiguravaju, ali i poboljšavaju raspoloživost svih osoba i sredstava unutar jednog sustava. Svaka od radnji odnosno aktivnosti mora biti u skladu s ciljevima poduzeća.

Posebno do izražaja dolazi poslovanje koje ne promatra samo pojedine segmente već mora funkcionirati na način da promatra cijeli gospodarski tijek. Vrlo je važno osigurati optimalnost s aspekta cjeline poduzeća, a ne samo pojedinih sustava, odnosno logistika je dio upravljačkog sustava poduzeća koja upravlja i količinama i vremenom, ali i mjestima u transformacijskom procesu poduzeća.

Ono što pokreće logističare, kao i sve ostale zaposlenike jest sustav motiviranja koji je implementiran unutar poduzeća. Nagrađivanje je oblik motiviranja, tj. to su materijalna i nematerijalna davanja kojima se nagrađuje trud, zalaganje i postignuti rezultati rada.

Sustav u kojem postoji nagrađivanje izaziva motivaciju, pozitivno natjecanje i povećano zadovoljstvo nego što je to u poduzećima koja nemaju takav način rada. Rukovodeći ljudi su ti koji trebaju prepoznati i nagraditi zaposlenika koji daje više, želi više i pokazuje inicijativu i ideje gdje ih drugi ne vide. Upravo je to odlika zaposlenika koji bi trebao biti dodatno nagrađen i kome bi organizacije, odnosno nadređeni trebali pridati pažnje te dokazati mu da misle na njega, odnosno da je cijenjen i da je njegov rad i dodatni trud vidljiv.

U radu se opisuju razni načini motiviranja koje poduzeće može primijeniti te savjeti kako doći do odgovarajućeg sustava koji se može primijeniti. Osim toga, na kraju rada je prikazan primjer jedne logističke organizacije koja u svom poslovanju ima implementiran sustav motivacije te izrazito puno vremena odvaja na procjenu i pravilno nagrađivanje svih svojih zaposlenih.

Fokus je rada u motiviranju kao svojevrsnom stimulansu za povećanje efektivnosti zaposlenika unutar poduzeća, konkretno u ovome radu o prikazu sustava motivacije unutar poduzeća *Medico Home d.o.o.*

Prema koracima temeljnih preduvjeta za provođenje procesa motivacije (definiranje problema, postavljanje ciljeva, poduzimanje akcije) opisuje se kako i na koji način uspješno riješiti problem neusklađenosti unutar motivacijskog sustava.

S obzirom na to da su ljudi različiti i svaki od njih ima drugačije preferencije, menadžmentu je bitno razlikovati ih. Najosnovnija je podjela motivacijskog sustava na materijalno i nematerijalno, a u radu će se prikazati detaljnija podjela i opisati koje su prednost, a koji su nedostaci navedenih oblika motiviranja.

Detaljnije će se opisati vrste stimulacije, koji su oblici, kako ono utječe na produktivnost te što zaposlenici misle o samom sustavu motiviranja. Dokazati će se da je motiviranje zaposlenika koji rade u odjelu logistike poticaj da „guraju“ poduzeće prema naprijed, što je ujedno i glavna stavka koja se istražuje i dokazuje u ovom radu.

Glavni cilj istraživanja je utvrditi prema dostupnim činjenicama koje su to zakonitosti sustava motiviranja te provodi li se on uopće u logističkim djelatnostima, a sve prema ranije utvrđenim činjenicama. Još je jedan od zadataka ovog rada približiti ostalim čitateljima, koji možda do sada u svom poduzeću nisu uveli sustav motiviranja, kako je to jedan od najvažnijih faktora koji pozitivno utječu na rad zaposlenika te kako samim time mogu povećati svoju efektivnost jer zadovoljan zaposlenik znači uspješno poduzeće, pogotovo u ovako značajnom polju kao što je logistika.

Kao metode istraživanja koriste se metoda sekundarnih podataka te empirijska metoda. Kod metode sekundarnih podataka misli se na pregled postojeće literature čija se građa nalazi u knjižnicama i čitaonicama te internetskim izvorima, odnosno, znanstvenim člancima s ciljem da se čitatelju objasni što sustav motivacije uopće jest, kako se on dijeli, na koji način se motiviranje može provesti te njegov utjecaj na cjelokupnu organizaciju. Empirijsko se istraživanje odnosi na poduzeće *Medico Home d.o.o.* gdje će se opisati kako područje logistike funkcionira kod njih te koje su vrste motivacije zastupljene unutar poduzeća.

Rad je koncipiran na način da je nakon uvodne riječi objašnjen pojam i značaj motiviranja te na koji način funkcionira motivacija zaposlenika unutar organizacije. Ističe se kako je zaposlenik, odnosno ljudski faktor, najvažniji faktor u organizaciji te kako motivacija utječe na njih. Nadalje, opisuje se nagrađivanje kao jedan od najefikasnijih načina nagrađivanja zaposlenika. Uz to detaljnije se obrađuje što je to motivacijski sustav te za što je on zadužen. Nakon detaljnijeg opisa motivacijskog sustava započinje se s kraćim objašnjenjem teorija motivacije, navode se dvije vrste te se sažeto opisuju.

Nadalje, prelazi se na konkretne oblike motiviranja zaposlenika, detaljnije se opisuje svaki od oblika motiviranja te se navode dobre i loše strane svakoga.

Zatim slijedi dio rada u kojem se opisuje organizacijski sustav nagrađivanja te se obrađuje što je to kompenzacija te kompenzacijski sustav. Uz to, detaljnije su opisana nematerijalna i materijalna nagrađivanja kao osnovna podjela koja je zastupljena u organizacijama.

Kako u svakom sustavu za svaku implementaciju postoje predradnje, tako i za sustav motiviranja moraju biti zadovoljeni i neki preduvjeti kako bi se motivacijski sustav uopće mogao provesti. U trećem poglavlju su ti preduvjeti detaljnije opisani.

Na samome se kraju dolazi do istraživanja i prikaza poduzeća *Medico Home d.o.o.*, najprije se prikazuje povijest organizacije i način poslovanja, a nakon toga i samo istraživanje o konkretnom nagrađivanju unutar poduzeća.

## 2. Pojam i značenje motiviranja

Motiv se definira, kako navode Obradović et al. (2015), kao razlog određenog ponašanja, iskazivanja i primjene znanja te sposobnosti u nekoj aktivnosti. To se zapravo odnosi na unutarnji psihološko - emocionalni poticaj za neku aktivnost koji, naravno, može biti okrenut ka materijalnom, financijskom ili psihološkom postignuću. Motivacija je, dakle, nepresušan izvor novih uspjeha i novih spoznaja, a jednom započet ciklus ne prestaje. Što se time želi reći? Najjednostavnije objašnjenje jest to da je svaki kraj novi početak i s obzirom na to može se zaključiti kako je zadovoljenje jedne potrebe uvjet za novu potrebu te ponovno zadovoljenje iste. To je taj krug motiviranja zaposlenika gdje mu se podiže stupanj njegova samopouzdanja s ciljem identifikacije i iskorištavanja individualnih prednosti.

Osim navedenog Gutić, Martinčić (2018), navode kako je motiv zapravo najjasnije rečeno unutrašnji pokretač. Motiv pokreće čovjeka na određeni oblik i sadržaj ponašanja.

Pojam motivacije može se definirati na nekoliko načina, u nastavku će biti navedeni neki od njih.

„Motivacija je oblik ponašanja ljudi nastao pod dominantnom ulogom motiva. Motiv i motivacija zaposlenih su psihološka kategorija koja je već u samom početku afirmacije menadžmenta kao teorije i prakse, struke i znanosti, postala nezamjenjiva, te kao takva neizostavan instrumentarija za upravljanje ljudskim resursima.“ (Gutić D., Gutić Martinčić S., 2018, p 53)

Prema Obradović et al. (2015) motivacija je jedno od objašnjenja varijabilnosti ponašanja. Motivacijski pojmovi objašnjavaju činjenicu da u gotovo jednakim vanjskim uvjetima postoje zapravo velike varijacije u ljudskom ponašanju. Definicija motivacije kazuje kako je to teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi izabiru određen način ponašanja u određenim okolnostima, a temeljna je motivacijska pretpostavka da se ljudi približavaju cilju ili se bave nekim aktivnostima za koje očekuju poželjne ishode, a izbjegavaju one aktivnosti koje im izazivaju neugodu.

Prema Bakotić, Bogdanović (2013), razlog ljudskog ponašanja, leži na određen način, u motivaciji. Osobe ovisno o svom ponašanju mogu itekako utjecati na radnu uspješnost, tj. ukoliko se ponašaju primjereno ostvarenju cilja, postižu i radnu uspješnost. Isto tako je i u obrnutoj situaciji, oni koji se ne ponašaju na način da su usmjereni ka cilju, ne postižu radnu učinkovitost.

Kanoti (2009) govori o motivaciji kao utjecaju koji izaziva, usmjerava i održava željeno ponašanje ljudi. Takvo ponašanje povezano je s raznim interesnim područjima, raznim očekivanjima te organiziranošću prilikom obavljanja zadaća i poslova. Svaka je organizacija usmjerena na postizanje željenog rezultata, a do samoga se rezultata dolazi motivacijom. U svakom slučaju, motivirani ljudi pridonose boljem radu više od onih koji su nemotivirani, a menadžer mora biti sposoban prepoznati ljudske potrebe na svim razinama. Motivacija je vrlo složenog karaktera te je potrebno pomno odabrati motivacijske tehnike koje će u nastavku rada biti navedene.

Sve navedene definicije motivacije su zapravo usmjerene ka zaposlenikovom ponašanju. Ono što se može zaključiti iz svih ovih definicija je da definitivno radna atmosfera odnosno jasnoća ciljeva i zadataka vodi ka većoj motiviranosti. Ukoliko zaposlenik zna da će kroz neke dodatne aktivnosti, pogotovo ukoliko su one u domeni njegova interesa, moći ostvariti dodatne pogodnosti i nagrade, njegova razina motivacije bit će visoka. S druge strane ukoliko taj motivacijski sustav nije dovoljno dobro definiran, javit će se nezadovoljstvo i pad motivacije. Kao primjer se može navesti napredovanje na bolje radno mjesto. Ukoliko zaposlenik očekuje da će kroz neko vrijeme napredovati, a to se ne desi ili netko drugi od radnih kolega dobije mjesto za koje se nadao, taj isti zaposlenik će biti izrazito nezadovoljan i njegova razina motivacije bit će vrlo niska. S obzirom na to da će njegov radni učinak pasti, takav zaposlenik ne može biti na korist organizacije. Upravo je zbog toga vrlo bitno imati dobro razrađen, odnosno definiran sustav motivacije koji će na najpravedniji način osigurati da se svi zaposlenici osjećaju jednako vrijedno i dovoljno motivirano.

## **2.1.Motivacija zaposlenika u organizaciji**

*„Zaposlenici prema kojima se loše postupa često prenose takav odnos na klijente.“* Ken Blanchard

Prema navodima Blanchard et all. (2010) zaposlenici su važni jer se danas, organizacije vrednuju prema tome koliko brzo mogu reagirati na potrebe i na zahtjeve svojih klijenata. Danas je klijentima važno da osobe s kojima komuniciraju, razgovaraju na telefon i sl. budu kompetentni da odgovore na sva pitanja odnosno da pravovremeno riješe tekući problem. U ovom slučaju nadređeni su ti koji će morati stvoriti motivirajuće okruženje te zadovoljstvo svojih zaposlenika kako bi ti isti zaposlenici svoje zadovoljstvo mogli prenijeti klijentima. Upravo je to jedna od teorija koja je usko vezana uz poduzeće koje se promatra na kraju rada.

Malik (2009) navodi da je najvažnije promatrati zaposlenika, shvatiti koje su njegove kvalitete i kako i na koji način radi stvari toliko dobro da je zaslužio za to biti posebno nagrađen. Ukoliko rukovodeći žele znati ponešto o svojim zaposlenima, najvažnije je pratiti njihov rast i razvoj te primijetiti tko se i zašto ističe u masi.

Kako navode Sikavica et al. (2008) motiviranje zaposlenika je u suvremenim poslovnim uvjetima najvažniji dio menadžerskog posla. Oni će morati konstantno motivirati zaposlenike za sve veće i izazovnije zadatke, intelektualne napore te sve veći angažman koji zahtijevaju moderan rad i razvoj. Osim toga njihov zadatak jest da usmjere motivaciju zaposlenih prema postizanju ciljeva organizacije.

Jambrek, Penić (2008) ističu važnost ljudskog faktora, pogotovo istraživanja koja se provode, a vezana su uz motivaciju, konflikte te međuljudske odnose s obzirom na to da sve navedeno, itekako, utječe na motiv i krajnji rezultat zaposlenika.

Uz međuljudske odnose vrlo je važna emocionalna privrženost zaposlenika. Naime, kako navodi Kutleša (2005), emocionalno privrženi zaposlenici su za organizaciju vrjedniji od ostalih jer normativno odani zaposlenici ipak postižu sličan, ali slabiji učinak. Normativno odani zaposlenici ipak nisu maksimalno predani radu i ostvarivanju ciljeva organizacije jer razmišljaju u smjeru ostvarivanja samo onoliko koliko je potrebno da se posao obavi.

Prema Šuper (2017) često se postavlja pitanje kako se mogu zaposlenici motivirati te kako da motiviran zaposlenik pridonese funkcioniranju poduzeća? Brojnim seminarima psiholozi i ostali stručnjaci pokušavaju objasniti važnost motivacijskog faktora za zaposlenika i njegovo zadovoljstvo. Produkt većeg zadovoljstva je kvalitetniji rad, povećana kreativnost i slično.

Menadžeri ljudskih potencijala znaju da se u suvremenom poslovnom svijetu, a kako navodi Šuper (2017), vodi najveća borba upravo u području učinkovitosti organizacije. Učinkovitost, odnosno odnos između uložениh resursa i ostvarenih rezultata tema je brojnih rasprava, a pogotovo su te rasprave usmjerene na ulogu zaposlenika u procesu povećanja iste. Svakako da se učinkovitost objašnjava kao umijeće čovjeka da sa što manje resursa donese što više rezultata te dodatnim angažmanom poveća taj rezultat.

Često se, kako navodi Šuper (2017), u cijelom tom procesu zaboravlja najvažniji resurs, a to su ljudi, tj. zaposlenici organizacije. Ulaganje u znanje zaposlenika pridonosi opsegu poslovanja poduzeća isto kao i dobro razrađen sustav upravljanja ljudskim resursima. Menadžment je taj



koji će morati pratiti, zapažati i bilježiti rast svojih zaposlenih te također taj zapaženi rast adekvatno nagraditi.

Zašto je motivacijski faktor bitna pretpostavka uspješnosti poduzeća? Odgovor leži upravo u teoriji da čovjekovim akcijama, a kako navode Jambreč, Penić (2008), upravljaju njegova saznanja, mišljenja, vjerovanja te predviđanja. Kad zaposlenik stupa u akciju postavlja se pitanje njegove motivacije, odnosno pokretačkim silama. Pokretačke sile mogu biti i pozitivne i negativne, no kako god bilo one pokreću i podržavaju određena ponašanja kod čovjeka, ovisno o njegovim potrebama i ciljevima koji se stalno razvijaju i mijenjaju.

## **2.2. Nagrađivanje kao način motiviranja**

*„Stimulativan sustav plaćanja stvara motivaciju radnicima za izvršenje zadataka po obujmu i kvaliteti potrebnoj za ostvarene organizacijskih ciljeva odnosno stvara poticaj da se isplati dobro i kvalitetno raditi.“ (Barbir, 2020, p 207)*

Nagrađivanje kao jedan od glavnih načina motiviranja kako navode Gutić, Rudelj (2012), predstavlja oblik kompenzacija odnosno različitih oblika materijalnih davanja kako zaposlenicima tako i rukovodećim ljudima kojim se nagrađuje njihov trud, zalaganje i postignuti rezultati rada.

Kako navodi Fabac (2017), osnovna je svrha nagrađivanja usklađivanje ciljeva organizacije s ciljevima samih zaposlenika. Takav sustav nagrađivanja treba omogućiti motivaciju i poticanje u smjeru ostvarivanja organizacijskih strateških ciljeva. Unutar samog sustava treba biti uređena politika regulacije plaća, bonusa, napredovanja, dijeljenja profita i sl. Sustav motiviranja smješten je unutar organizacijske funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Ono ide zajedno s definiranjem željenog ponašanja zaposlenika, procjenom radnog učinka te s idejom motivacije svih zaposlenika. Primjenom jednog takvog sustava kao integralnog mehanizma može se izravno utjecati na ponašanje zaposlenika. Djelatnici u organizaciji posebno su motivirani ukoliko imaju doživljaj sustava nagrađivanja kao ispravnog i nepristranog i to na razini cijele organizacije. Pri odabiru samih nagrada, rukovodeći ljudi trebaju prepoznati koje potrebe, ciljeve i vrijednosti inspiriraju i privlače zaposlenike, a ponekad je potrebno i identificirati ove potrebe na razini određene grupe u organizaciji te diferencirati nagrade.

Kako navodi Tropman (2004) paket naknade je sustav usredotočen na postignuća odnosno zaposlenike se motivira ovisno o njihovim postignućima u korist organizacije. No, bez točnog određivanja što i kakva bi ta postignuća trebala biti samo poduzeće ne može proaktivno

motivirati svoje zaposlene, dakle, ili ne može uopće ili to ne radi pravilno. Jednom kada postignuća postanu skup rezultata koje zaposlenici trebaju ostvariti tek tada ih se može motivirati putem ulaganja i nagrada. Uključivanje zaposlenika u proces predstavlja imperativ jer ga u protivnom zaposlenici neće htjeti niti moći „objeručke“ prihvatiti. Postignuća su ta koja znače stvarno postizanje rezultata, a da bi se to dogodilo, zaposlenici će morati imati pravo glasa u oblikovanju strukture razumnih rezultata, a nakon toga ih se treba ocjenjivati kroz stopu postignuća, tj. kroz omjer stvarno ostvarenih rezultata od strane svakog zaposlenika ili tima.

Prema Tropman (2004), naknada je pothvat koji se sastoji od dvije komponente: ulaganje i nagrade. Pod ulaganjem se podrazumijeva pojam prednagrade odnosno daju se prije samog postignuća te se pojavljuju u obliku predujma koji se trebaju isplatiti u budućnosti zaposlenika i tvrtke. Ovakav način naknade predstavlja svojevrsno kreiranje vještine i motivacije potrebnih za ostvarenje postignuća. Nagrade kao takve se plaćaju i određuju, po pretpostavci, prema postignućima. Vrijednost ulaganja sastoji se u tome što ono donosi dugoročno visoko postignuće, nagrade pružaju pozitivno pojačanje nakon postignuća te dovršava motivacijski ciklus. U samome bi sustavu naknada i ulaganja nagrade trebale biti usmjerene na postignuće, tj. ulaganja bi trebala biti povezana s postignućima koliko i nagrade.

Tropman (2004) navodi kako za svakog zaposlenog, odnosno tim treba postojati „matrica plaćanja“ u koju se ulaže određena svota i očekuje se određena svota u smislu postignuća. Stručnjaci za ljudske resurse osmišljavaju i provode nagrade nakon ostvarenja rezultata. Nagrade se mogu kretati od jednostavnog „hvala“ za dobro obavljen posao do značajnijih opcija. Prije spomenuta ulaganja se daju unaprijed odnosno osiguravaju se zaposleniku prije no što išta postigne, no budući da takva davanja poslodavci prije smatraju troškovima nego ulaganjima, radije ih pokušaju minimalizirati nego s njima upravljati. Popularnost se nagrada radije gradi povrh postojećeg sustava plaća, umjesto da se s njime integrira ili udruži.

Područje upravljanja ljudskim potencijalima, a kako navodi Fabac (2017), odnosi se na podupiranje razvoja vještina i poželjnih „mentalnih sklopova“ zaposlenika. Sve to mora bit usmjereno prema ostvarenju organizacijske strategije i ciljeva. Razvoj je sposobnosti pojedinca i same organizacije od presudne važnosti za opstanak samog poduzeća odnosno ne samo za opstanak već i za njezin razvoj.

Ovaj se dio organizacijskog dizajna tiče politike upravljanja ljudskim potencijalima, a usko je vezan uz proces selekcije ljudi, popunjavanje strukture, treninga te razvoja. Suvremene organizacije zahtijevaju od zaposlenika na svim razinama posjedovanje osnovnog znanja i

kompetencija vezanih uz timski rad, donošenje nerutinskih odluka i sl. Neke od važnih vrijednosti zaposlenika jesu:

- a) Sistemsko i holističko sagledavanje iz funkcijske i kulturne perspektive
- b) Umijeće pregovaranja i utjecaja, ali bez posjedovanja formalne pozicije autoriteta
- c) Izgradnja odnosa i mreža putem neformalnih kanala
- d) Suradnja bez kompromisa ili „bullyinga“
- e) Dijeljenje resursa i prava na odlučivanje s bliskim kolegama
- f) Vođenje raznih projekata
- g) Odlučivanje u situacijama neizvjesnosti i rizika. Fabac (2017)

Istraživanja su pokazala kako ljudski resursi mogu itekako doprinijeti ostvarenju održive konkurentske prednosti tvrtke, ali, kako navodi Fabac (2017), ukoliko su zadovoljeni neki temeljni zahtjevi. Jedan je od tih zahtjeva da ljudski potencijali dodaju vrijednost proizvodnim procesima poduzeća. Učinkovitost je vještih i kompetentnih zaposlenika limitirana, ukoliko oni sami nisu dovoljno motivirani za rad.

Upravo zato, kako navodi Fabac (2017), zaposleni kroz model motiviranja najjasnije mogu vidjeti i doživjeti organizacijski sustav vrijednosti, a nagrađivanje je to koje mora motivirati zaposlenike na ponašanje koje dodaje vrijednost organizaciji u njezinim procesima stvaranja vrijednosti.

Kako ističe Fabac (2017), postoje sljedeća značajna pitanja kod dizajna nagrada:

*Razina* – koja je razlučivost u primjenjivanju motiviranja, tj. trebaju li se i kako mjeriti i nagrađivati rezultati tima, odjela, divizije ili čak cjelokupne organizacije? Prilikom odluke vezane za razinu treba voditi računa da zaposlenik ima osjećaj kako su mu nagrađene i odluke i rad.

*Mjesto mjerenja* - ima li organizacijska jedinica za proizvodnju, imali li dio odnosa s kupcima, je li geografski određena jedinica, ima li veću ili manju odgovornost za poslovni rezultat? Sva ta pitanja moraju dobiti odgovor kako bi se znalo razdijeliti zasluge u slučaju sudjelovanja u poslu uređenog višedimenzionalnog organizacijskog sustava.

*Ponašanja* – koja to ponašanja i akcije jesu od ključnog značenja u podupiranju željenih strateških ishoda? Jesu li značajne i u kojoj mjeri vještine i razna umijeća u vezi s komunikacijom, dijeljenjem znanja te timskim radom i razvojem talenata.

*Proces evaluacije* – tko u organizaciji odnosno poduzeću može, tj. treba prosuditi u vezi s performansama na temelju kojih se daju nagrade?

Prema Kuka (1992), menadžment ljudskih resursa brine, ne samo o potrebama, interesima i zahtjevima organizacije već se brine i o potrebama samih zaposlenika koji su angažirani unutar širokog spektra različitih djelatnosti poduzeća. Menadžment ljudskih resursa brine se o zaposlenicima, unapređuje ih, obrazuje ih, razvija i što je najbitnije motivira različitim nagradama i beneficijama.

Kod motiviranja ljudstva osnovni sadržaji i aktivnosti jesu prema Gutić, Rudelj (2012):

- a) Utvrđivanje radnih standarda i povezivanje stimulacije s rezultatima rada
- b) Izrada sustava mjerenja i procjene radnih učinaka
- c) Izrada prijedloga stimulacije zaposlenika
- d) Izrada prijedloga i oblika grupnog motiviranja
- e) Izrada prijedloga i oblika individualnog motiviranja i individualnih mjerila
- f) Izrada prijedloga beneficija
- g) Izrada prijedloga učešća zaposlenih u dobiti poduzeća
- h) Izrada prijedlog učešća zaposlenih u profitu poduzeća
- i) Izrada prijedloga učešća zaposlenih u vlasništvu poduzeća
- j) Analiza sustava motivacije
- k) Kontrola motiviranja.

Što se stimulacija tiče, kako navode Gutić, Rudelj (2012), podrazumijeva se da su one vrsta materijalnih davanja zaposlenicima kojom nadoknađuju njihov uloženi rad, zalaganje i postignutu uspješnost. One su jedan od osnovnih čimbenika rukovođenja ljudskim potencijalima te na odličan način objedinjuju gotovo sve ostale čimbenike.

Kako navode Buntak et al (2013), stimulacija potiče radnike na stvaralaštvo te na veće rezultate, ali isto tako i na veću odgovornost i obveze. Pravom se kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže puna angažiranost zaposlenih, što se, naravno, uvelike i odražava na samo poslovanje organizacije.

Osnovna podjela stimulacija jest na pojedinačne i skupne, a kako navode Gutić, Rudelj (2012), unutar pojedinačnih stimulacija se fokusira i potiče uspješnost i postignuti rezultati svakog pojedinca unutar organizacije, a skupno stimuliranje se stimulira i motivira uspješnost radne

skupine kao jedne cjeline. Svaka od navedenih vrsta motiviranja ima svoje prednosti, ali i svoje nedostatke.

#### **a) Pojedinačne stimulacije**

Prema Gutić, Rudelj (2012), prednosti i nedostaci pojedinačne stimulacije jesu:

##### **Prednosti**

- 1.) Poticanje i davanje primata na individualni učinak
- 2.) Omogućavanje diferenciranja uspješnih od neuspješnih zaposlenika
- 3.) Informiranje zaposlenika o individualnim rezultatima
- 4.) Poticanje na ciljano ponašanje (bolja kvaliteta rada, bolji odnos prema potencijalnim kupcima i sl. )

##### **Nedostaci**

- 1.) Destimulacija prednosti i kvalitete timskog rada te učinka cijele skupine
- 2.) Borba za osobni prestiž koja može dovesti do konflikata i neprijateljstva u radnoj skupini te se ponekad negativno odraziti na ciljeve i zadatke koje poduzeće plasira
- 3.) Ponekad dolazi do problema objektivizma, odnosno načina na koji se valorizira individualan učinak i doprinos

#### **b) Skupne stimulacije**

Prema Gutić, Rudelj (2012), prednosti i nedostaci skupnih stimulacija jesu:

##### **Prednosti**

- 1.) Poticanje na zajedništvo, suradnju te sinergiju radne skupine
- 2.) Interaktivno povezivanje svih pojedinaca u radnu skupinu
- 3.) Radna skupina uglavnom daje veće učinke od zbroja individualnih učinaka koje bi pojedinci dali
- 4.) Radna skupina osigurava transfer znanja te razmjenu iskustava
- 5.) Neke od poslovnih zadataka jednostavno nije moguće obavljati pojedinačno, već se isključivo za obavljanje mora formirati radna skupina

##### **Nedostaci**

- 1.) Moguće skrivanje neuspješnih zaposlenika

- 2.) Stvaranje tendencije ujednačavanja i uprosječivanja rezultata i zalaganja pojedinaca
- 3.) Umanjuje se ili potpuno nestaje osobna inicijativa
- 4.) Prijenos odgovornosti na radnu skupinu ili neke od članova iste
- 5.) Norme i pravila ponašanja unutar radne skupine ponekad dovode do konflikata

### **3. Motivacijski sustav**

Jedan od glavnih zadataka menadžmenta i funkcije ljudskih potencijala je, prema Obradović et al. (2015), kreiranje i primjena odgovarajućeg motivacijskog sustava. Glavna jest zadaća motivacijskog sustava ta da je on zadužen za privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi. Uz zadržavanje kvalitetnih ljudi tu je i postizanje poslovne izvrsnosti, poticanje kreativnosti i inovativnosti u radu, osiguravanje planiranih ciljeva te izgradnja participativnih odnosa kako unutar tako i izvan organizacije.

Definicija je motivacijskog sustava prema Obradović et al. (2015), sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se sustavno i svjesno ugrađuju u radnu te organizacijsku situaciju s glavnim ciljem, a to je motiviranje ljudi. Motivacijski sustav između ostaloga uključuje i razvoj te primjenu raznolikih strategija motiviranja zaposlenih kako bi se postigli individualni i organizacijski ciljevi. Motivacijski je sustav taj koji mora osigurati angažiranje svih potencijalnih zaposlenih u organizaciji tako da se ostvarivanje ciljeva ne odnosi samo na individualne već i na, prije spomenute, organizacijske ciljeve.

Kako navodi Oršolić (2021), motivacijski sustavi uspješno usmjeravaju zaposlenike ka poželjnom i prihvaćenom ponašanju unutar poduzeća te samom pristupu obavljanja posla.

Kako sve ima svoju svrhu, tako i sustav motivacije ima svoju, a to je prema Obradović et al. (2015) podizanje individualne radne uspješnosti stimulirajući nastanak i nagrađujući određene oblike ponašanja koji pozitivno utječu na radnu uspješnost. Komponente motivacijskog sustava općenito jesu motivacijski faktori, strategije motiviranja, procjenjivanje uspješnosti, praćenje uspješnosti, procjena poslova te dodjela nagrada. Upravo će se u ovome radu detaljnije prikazati zadnje navedena funkcija odnosno dodjela nagrada.

Sustav nagrađivanja i motiviranja mora se zasnivati na onome što zaposlenik voli raditi i želi postići, a kako navode Obradović et al. (2015). U protivnome su ako to nije tako, sam zaposlenik, ali i sustav neproduktivni. Poslodavac nagrađuje ono ponašanje koje vodi prema ostvarenju organizacijske strategije, a idealna je situacija ta da poslodavac uspije pronaći osobu odnosno zaposlenika koji voli raditi poslove koji vode ka ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

#### **3.1. Teorije motivacije**

U literaturama se spominju, kako navodi Vugrinec (2019) razne teorije motivacije, a u ovome radu će se ukratko navesti dvije grupe motivacijskih teorija, sadržajne i procesne motivacijske

teorije. Sadržajne teorije su one koje se bave zaposlenicima i ono što ih motivira u poslu, a procesne se bave načinom poticanja i usmjeravanja individualnog ponašanja.

### **3.1.1. Sadržajne motivacijske teorije**

Ove su motivacijske teorije, kako navodi Bahtjarević – Šiber (1999), usmjerene na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje stvaraju poticaj kod ljudi da rade na određen način. Glavni je koncept u ovome smislu ljudska potreba. U nastavku će se navesti neke od sadržajnih motivacijskih teorija.

#### *Motivacijska teorija Abrahama Maslowa*

Ova je motivacijska teorija poznatija kao teorija hijerarhije potreba te je ujedno i najpoznatija motivacijska teorija, navodi Bahtjarević – Šiber (1999). Teorija hijerarhije potreba govori o tome da je motivacija za rad samo jedan od segmenata te je ona cjelovita teorija ljudske motivacije. U njezinoj osnovi teza je da:

- Pojavljivanje neke potrebe obično je uvjetovano prethodnim zadovoljenjem neke druge, važnije, potrebe
- Niti jedna potreba ili želja ne mogu se promatrati izolirano jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba

Tvorac ove teze, a kako navodi Vugrinec (2019), u svojim kasnijim djelima priznaje da nema pravog i konačnog načina zadovoljenja potreba te uz to da je svako zadovoljenje potreba relativno.

Bez obzira na prethodno navedeno u nastavku slijedi prikaz teorije hijerarhije potreba:



## Grafikon 1 Teorija hijerarhije potreba



**Izvor:** Izrada autora prema Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb

Kako u svom radu navodi Vugrinec (2019) fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću te ljubav i pripadanje spadaju u kategoriju koja se može nazvati socijalna egzistencija čovjeka i odnosa s drugim ljudima. Preostale dvije potrebe, poštovanje i samoaktualizacija promatraju se kao zasebne potrebe. Poštovanje podrazumijeva različita priznanja poput stručnosti, odgovornosti i sl., dok samoaktualizacija podrazumijeva postizanje vlastitih ciljeva. Uza sve motivacijske teorije postoje zaposlenici koji su uvijek na neki način motivirani i sami pokušavaju pronaći način na koji će se moći razvijati i napredovati. Takve zaposlenike nadređeni trebaju adekvatno nagraditi.

### *Teorija trostupanjske hijerarhije – Clayton Alderfer*

Prema Bahtijarević – Šiber (1999) elementi motivacijske teorije trostupanjske hijerarhije prema Claytonu Alderferu čine tri vrste potreba, a to su egzistencijalne, potrebe povezanosti i potrebe rasta i razvoja.

- Egzistencijalne: materijalne i nematerijalne želje poput beneficija, plaća i uvjeta rada,
- Potreba za povezanošću: odnosi koji su bitni pojedincu poput obitelji, prijatelja, kolega
- Potreba rasta i razvoja: kreativno i maštovito djelovanje čovjeka koje može utjecati na njegovu okolinu

### *Teorija motivacije postignuća – David McClelland i Clayton Alderfer*

Ova teorija, prema Bahtjarević – Šiber (1999), a drugim nazivom teorija potrebe postignuća, govori o tome da čovjek ima potrebu za uspjehom i postignućem te da ga upravo to gura naprijed. Želja će ga za savladavanjem raznih prepreka motivirati i zaposleniku stvoriti veliku želju za savladavanjem volje koja mu se nameće. Uz to zaposlenik želi postići nešto što je po pravilu teško i želi to postići što brže. Ova teorija je, za razliku od prethodnih, usmjerena na motivaciju za radom.

### *Dvofaktorska teorija motivacije – Frederick Herzberg*

Ova se teorija temelji na dvije pretpostavke, a kako navodi Vugrinec (2019), prva pretpostavka je ta da nezadovoljstvo i zadovoljstvo na poslu odnosno u radnom okruženju nemaju iste uzroke tj., da se nezadovoljstvo radom može protumačiti kao odsutnost od zadovoljstva, a druga je da postoje dvije kategorije motivacijskih faktora. Prvi su navedeni motivacijski faktori higijenski faktori poput sigurnosti na poslu, status, plaća, politika organizacije i sl. Oni će moći spriječiti pojavu motivacije među zaposlenicima, a s druge strane ako zaposleniku imalo odgovaraju moći će smanjiti nezadovoljstvo. Drugi motivacijski faktori su motivatorski faktori poput napredovanja, odgovornosti i priznanja koji daju zaposleniku osjećaj sigurnosti i važnosti za obavljeni rad.

### *Teorija motivacija uloga – John Miner*

Vugrinec (2019) navodi kako je motivacija na radnom mjestu definirana kao spremnost zaposlenika da uloži velike napore u ostvarivanje zacrtanog cilja koji mu je dao poslodavac i istovremeno time želi zadovoljiti individualne potrebe. Takvi motivirani zaposlenici automatski poboljšavaju djelovanje organizacije i njezina konkurentska prednost na tržištu raste. John Miner je razvio teoriju koja govori kako različite motivacijske teorije objašnjavaju motivaciju uloga u organizaciji dok one s druge strane predstavljaju različite motivacijske strukturne potrebe:

- **Managerska motivacija:** ljude na rukovodećim pozicijama pokreće zadovoljstvo upravljanja poslom, nadgledavanja elemenata procesa te postizanje moći i statusa
- **Profesionalna motivacija:** odnosi se na ljude koji su stručni u svome području djelovanja, motivirani su stalnom željom za stjecanjem novih znanja i vještina
- **Poduzetnička motivacija:** odnosi se na uživanje u postignutim vlastitim uspjesima

### 3.1.2. Procesne motivacijske teorije

Procesne teorije motivacije, kako navodi Sabočanac (2020), također nazvane i teorijama očekivanja nerijetko se nazivaju i kognitivnim teorijama. Doduše, ovdje se govori o manje znanoj teoriji koja nije toliko proširena kao sadržajna, no one ne sadrže samo ljudske potrebe kao temelj motivacije već uključuju i percepciju i očekivanja. Svaka od teorija procesne motivacije vodi se time da su ljudi različiti i samim time zaposlenici imaju razne sklonosti i evaluaciju poslovnih aktivnosti povezanu sa različitim osobnim sklonostima. Zaposlenici su podložni ponašanju koje će ih dovesti do ishoda koji žele te očekuju nagradu za uspješno obavljanje poslovnih zadataka.

„Među procesnim teorijama posebno se ističu: Vroomov kognitivni model, Porter-Lawrelov model, Adamsova teorija nejednakosti, teorija Marka Tubbsa“ (Gutić et all., 2018).

#### *Vroomov kognitivni model motivacije*

„Očekivanje jest opažena vjerojatnost postizanja visoko vrednovanog cilja ulaganjem određenog napora.“ (Sabočanac 2020).

Ovu je teoriju prvi iznio, kako navodi Gutić et all. (2018), Victor Harold Vroom te prema njegovom modelu čovjek svojevrijedno i namjerno izabire način postupanja te svoje ponašanje usmjerava prema ishodima koje očekuje. Model, sam po sebi, dolazi od pretpostavke da svaki pojedinac procjenjuje osobne mogućnosti te koliko efikasno će s njima doći do željenih posljedica. Prema Vroomu pojedinac ulaže trud, u okviru svojih znanja i mogućnosti, motiviran raznim poslovnim priznanjima i nagradama te ostvarenju osobnih ciljeva.

„Ako, na primjer, zaposlenik preferira jedan posao umjesto drugoga, onda ga veća ulaganja u stjecanje znanja za neki drugi posao neće uspjeti motivirati da napusti prvi i prihvati taj drugi posao“ (Gutić et all., 2018).

Prema Sabočanac (2020), u sklopu kognitivnog modela motivacije Vroom uključuje dvije komponente na koje dijeli navedeni model. Tako ih dijeli na komponentu očekivanja koja podrazumijeva vjerovanje da pojedina aktivnost rezultira ostvarenju osobnih ciljeva te komponentu valencije koja se odnosi na refleksne orijentacije prema definiranim učincima.

Valencija se može smatrati ujedno i pozitivnom i negativnom komponentom ovog modela, a temeljno shvaćanje jest da se uvijek teži pozitivnom ishodu i pokušava se izbjeći negativan. Teorijom je prikazano da se trudom i zalaganjem pojedinac dovodi do određene razine učinkovitosti, a učinkovitost je neophodna za ostvarivanje ciljeva pojedinca u poslovnom okruženju. Između očekivanja i motivacije se povlači paralela kojom je prikazano da određena aktivnost dovodi do željenog cilja ili valencije. Navedena teorija dovodi nas do shvaćanja da pojedinac u svakoj situaciji izabire postupanje kojim će imati veću šansu za ostvarenje ciljeva. Ako se poveća ili smanji jedan od čimbenika, uzrokuje se povećanje ili smanjenje motivacije.

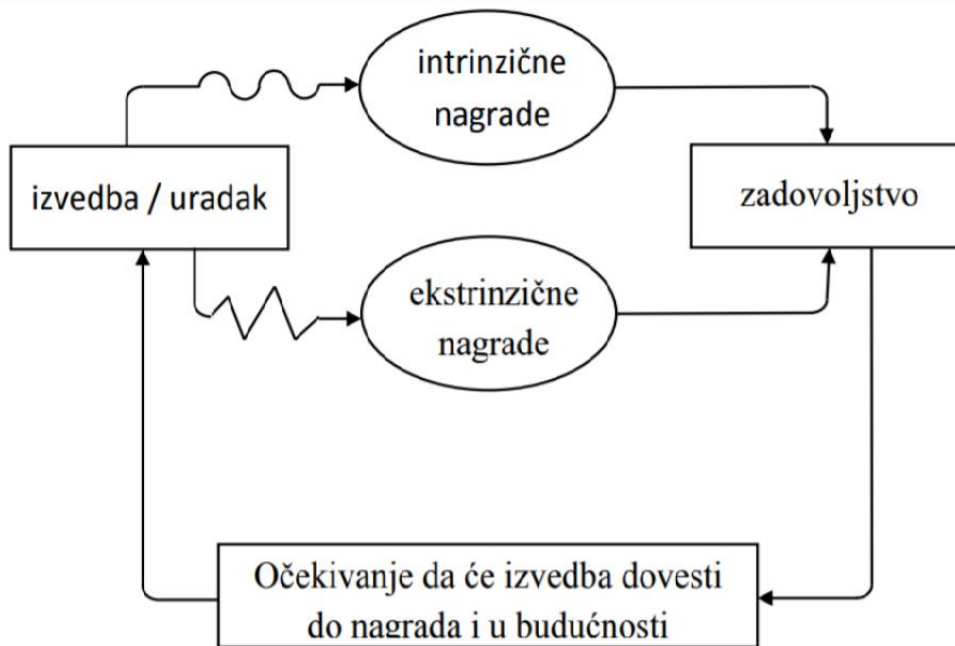
#### *Porter-Lawlerov integrativni model motivacije*

Vroomovu teoriju razradili su, kako navode Gutić et al. (2018), Porter i Lawler te su u nju uključili ekstrinzične i intrinzične nagrade. Njihova razrada ovog modela navodi da odnos zadovoljstva poslom i učinkom nije konzistentan te njegovi uzroci ne moraju biti u cijelosti razjašnjeni. Sam napor koji pojedinac ulaže u izvršavanju poslovnih zadataka te njegov rad rezultira nagradom, a kod njega pobuđuje očekivanje kada je u pitanju daljnji rad.

„Vrijednost nagrade i percepcija veze te nagrade i napora rezultira u naporu pojedinca kojega će on učiniti da bi tu nagradu ostvario“ (Gutić et al., 2018)

Rezultati koje pojedinac ostvari u poslovnom okruženju, kako navodi Sabočanac (2020), također ovise o vještinama i sposobnosti koju on posjeduje te samoj interpretaciji njegove uloge u poduzeću. Rezultate uloženog truda mogu se vidjeti kao intrinzične nagrade, proizlaze iz samog odnosa prema radu te ekstrinzične nagrade koje su razne pohvale, priznanja, bonusi i plaća koji kao rezultat daju zadovoljstvo poslovnim okruženjem.

**Slika 1** Integrativni model radne motivacije



**Izvor:** Beck, R.C.; Motivacija teorija i načela, str. 398

#### *Adamsova teorija nejednakosti*

Teoretičar Stacy Adams je razvio teoriju nejednakosti, također poznatu po imenu teorija pravičnosti kako navodi Sabočanac (2020). Teorija se temelji na kriteriju i posljedicama sačinjenih zadovoljstvom ili nezadovoljstvom pojedinca u radnom okruženju. Ovu je teoriju najjednostavnije objasniti kao teoriju temeljenu na odnosu pojedinca i organizacije. Adams navodi da je svaki čovjek sklon uspoređivanju samog sebe s drugima te su tako i zaposlenici skloni uspoređivanju vlastitih znanja i mogućnosti s kolegama u vlastitom poslovnom okruženju. Zaposlenik ulaže energiju, znanja i vještine u izvršavanje poslovnih aktivnosti i zadataka i za to očekuje neku vrstu stimulacije od strane poduzeća, najčešće u vidu nagrade. Poznato je da u većini organizacija postoji nejednakost među zaposlenicima, no svakoj bi organizaciji trebalo biti za cilj pravedno ophođenje prema pojedincima što povećava njihovu motivaciju za rad i time organizaciji povećava produktivnost. Kada u odnosu zaposlenika i organizacije postoji nepravda ili nejednakost, ona za posljedicu donosi reduciranje motivacije i nekvalitetno obavljen posao. Zaposlenici dovedeni u situaciju gdje postoji nepravda počinju svoje nezadovoljstvo iskazivati kašnjenjem s rokovima, izbivanjem s posla te dolazi do smanjenja lojalnosti organizaciji.

Kada se govori o nejednakosti, prema Adamsu njegova prosudba izvodi se na dva načina. Omjer zaposlenikova ulaganja u organizaciju i toga što dobije zauzvrat od strane organizacije stvara veličinu nejednakosti, ali ona između ostalog proizlazi iz komparacije ostalih zaposlenika te onoga što dobiju zauzvrat u usporedbi s pojedincem u organizaciji. Spomenute nejednakosti značajno utječu na smanjenje ili povećanje motivacije zaposlenika.

### *Teorija Marka Tubbsa*

Prema Sabočanac (2020), a prema teoriji Marka Tubbsa, pred svakog pojedinca zaposlenog u organizaciji bitno je postaviti izazovne, strateške ciljeve koji utječu na produktivnost organizacije. Njegovo je shvaćanje da je od velike važnosti zaposlenike odmah upoznati sa strateškim ciljevima njihove organizacije te bi njihovo prihvaćanje istih kao rezultat imalo povećan učinak rada. Kada je pred zaposlenike u organizaciji postavljen veliki cilj, dokazano je da oni ulažu veliki trud u ostvarenju istog što dovodi do pozitivnog efekta. Također, Tubbs smatra da je temeljni izvor motivacije zaposlenika u organizaciji preraspodjela odgovornosti i poslova.

## **3.2. Oblici motiviranja zaposlenika**

U ovome će se dijelu diplomskog rada opisati vrste motiviranja zaposlenika koje su najzastupljenije unutar poduzeća.

### **3.2.1. Fiksna (čista) plaća**

Najprije, prema navodima Dessler (2015), jednom kada menadžment procijeni i osposobi svog zaposlenika, on očekuje svoju zasluženu plaću, a najvažnije je da je plaća svakog djelatnika u skladu s plaćom drugog.

Prije svega dolazi definiranja fiksne odnosno čiste plaće koja je jedan od prvih oblika motiviranja, odnosno, nagrađivanja zaposlenika koji se zadržao i dan danas. Prema Gutić, Rudelj (2012), dobre strane ovog oblika motiviranja jesu:

- a) Uprava će moći relativno lako promijeniti zadatke odnosno plan bez veliki otpora zaposlenika
- b) Sama čista plaća je lakše shvatljiva i razumljiva svim zaposlenicima
- c) Obračun takvog oblika motiviranja je brži i jednostavniji
- d) Troškovi rada se lako predviđaju prilikom planiranja poslovanja
- e) Zaposlenici su sigurniji s obzirom na to da su plaće zagarantirana primanja

Što se nedostataka tiče, prema Gutić, Rudelj (2012), to mogu biti:

- a) Nedovoljna motivacija da zaposleni rade bolje od očekivanog
- b) Povećavanje odgovornosti rukovodećih ljudi u području kontrole i ocjenjivanja pojedinačnih rezultata zaposlenika
- c) Neelastičnost troškova kod nerealizacije plana, a rad predstavlja fiksni trošak
- d) Česti konflikti zbog odnosa različitih sposobnosti pojedinaca i istih plaća posebice kod povećanja troškova života te dužine radnoga staža
- e) Ovakav način također demotivira zaposlenike koji imaju iznadprosječne sposobnosti te mogućnosti da i dalje ostanu u poduzeću ili da se uopće i zaposle u takvom poduzeću
- f) Pogodan je za one koje imaju slabije sposobnosti te interese za rad

### **3.2.2. Čista provizija**

Vidas (2021) navodi kako je provizija varijabilni dio plaće koju zaposlenik ostvari tako što ispuni unaprijed postavljene ciljeve koji su mjerljivi kroz određene parametre.

Prema Gutić, Rudelj (2012), dobre su strane ovog motiviranja sljedeće:

- a) Poticaj zaposlenika da rade svojim maksimalnim zalaganjem i kapacitetom
- b) Poticaj zaposlenika na kreativnost, inovacije te poduzetništvo
- c) Razvoj takmičarskog duha između zaposlenih
- d) Jače povezuje troškove marketinga s ukupnim rezultatima rada
- e) Dozvoljava diferenciran pristup; različite oblike i postotke provizija za različite zadatke

S druge strane, lošije su strane ovakvog načina motiviranja prema Gutić, Rudelj (2012):

- a) Zaposlenici nerado obavljaju različite sporedne poslove koji nisu u izravnoj vezi s samom provizijom. To ponekad može biti potencijalni problem s obzirom na to da dolazi do nezainteresiranosti predstavnika prodaje oko prikupljanja podataka o djelovanju konkurencije. Motivacija proizlazi samo od postotka ostvarene prodaje što dugoročno može biti velika pogreška.
- b) Zaposlenici će moći često vršiti i pritisak na rukovodeće ljude pa dolazi do prijedloga snižavanja prodajne cijene za određeno tržište ili segment pod izgovorom tržišnih uvjeta (potražnje, konkurencije i sl.), a stvarni motiv i razlog leži u tome da se poveća prodaja i ostvari samim time veća provizija.
- c) Ponekad se dogodi da je sustav provizije općenito skuplji za primjenu
- d) U fazi rasta prodaje zaposlenici koji dobivaju proviziju za ostvareni rezultat mogu ostvariti visoke zarade koje, objektivno gledajući, nisu u korelaciji s njihovim osobnim naporima i zalaganjima već su više rezultat razvoja tržišta i same promocije
- e) Kada dođe do stagnacije na tržištu zbog, recimo, pada potražnje, zaposlenici koji rade po ovom sustavu gube interes za rad jer ne mogu na nju utjecati svojim rezultatima

### **3.2.3. Kombinacija plaće i provizije**

Kako navodi Vidas (2021), plaća se radnika može ugovoriti kao osnovna ili kao osnovna uz ugovaranje varijabilnog dijela. Na varijabilni dio zaposlenik stječe pravo po uspješnom ispunjenju ciljeva.

### **3.2.4. Premije**

Premije se prema Milošević (2021), koriste kao zamjena za poticaje poput provizije. To su plaćanja koja nisu ugovorena, no daju se za uloženi trud i napor tj. posebno postignuti rezultat.



### **3.2.5. Beneficije**

Prilikom rukovođenja ljudskim resursima postoji, kako u teoriji, tako i u praksi puno modela različitih poticaja koji, kako navode Gutić, Rudelj (2012), spadaju u oblast motiviranja zaposlenika. Oni koji se najčešće spominju i koriste jesu:

- a) Naknade različitih troškova zaposlenicima koji su vezani uz obavljanje redovnih radnih zadataka poput: putnih troškova, troškova korištenja osobnog automobila za službene potrebe, troškovi smještaja i hrane kod terenskog rada, naknada za troškove mobitela, službene odjeće za rad, promocije, administrativnih troškova i sl,
- b) Dodatne povlastice poput: dodatnog zdravstvenog osiguranja, osiguranja za slučaj nesreće na radu, životnih osiguranja, plaćenog punog bolovanja, plaćanje troškova dječjeg vrtića i jaslica, selidbe, otpremnine i sl.
- c) Beneficije koje su vezane uz korištenje slobodnog vremena mogu također stvarati poticaj, a to su najčešće plaćeni troškovi ljetovanja ili zimovanja s obitelji, plaćene večere, plaćeni vikend odmori, blagdanski izlasci i sl.
- d) Posebni poticaji poput nagrade za takmičenja, nagrade za razne usluge i sl.
- e) Potpomaganje zaposlenika, koji se pokazao kao produktivan poticaj za mlade zaposlenike i menadžere, da umjesto sustava plaće i provizije danas svoje razvojne mogućnosti vide kroz ulaganja u njih i u njihove kompetencije na način da im se pruži prilika za usavršavanjem, stipendiranjem i sl.

### **3.2.6. Osobno priznanje za rad**

Prema navodima Mihica (2015), osobno priznanje za rad spada u oblik nagrađivanja koji se dodjeljuje zasebno, odnosno individualno od strane predstavnika uprave. Ovakvo priznanje dodjeljuje se zaposleniku koji se svojim radom, trudom i zalaganjem posebno istaknuo ili je pak, s druge strane, postigao veliku važnost za tvrtku. Ova nagrada bi se trebala zaposleniku uručiti tijekom radnog vremena na njegovom radnom mjestu, a uz priznanje uvijek ide i neki oblik nagrade, a uglavnom se radi o novčanim nagradama.

### **3.2.7. Učešće zaposlenih u dobiti**

Gainsharing ili učešće zaposlenih u dobiti, kako ističe Mihica (2015), je participacija na temelju ušteda u troškovima i doprinosa u povećanju dobiti. Kako bi se uspješno mogao primijeniti ovaj sustav motivacije, prije svega je potrebno razraditi modele motivacije za troškove, definirati troškovne aspekte odlučivanja te je posebice potrebno uspješno organizirati troškovno i menadžersko računovodstvo poduzeća. Zaposleni će moći sudjelovati na izravan ili na posredan način.

Izravno, prema Mihica (2015), zaposlenici mogu sudjelovati kroz tri modela isplate:

- 1) Kroz neposredne odnosno jednokratne isplate nakon obračuna ostvarene dobiti, a obavljaju se u vrijeme kada se vrše isplate dividendi dioničarima
- 2) Kroz tekuće isplate, odnosno ostvareni dio dobiti koji je namijenjen isplatama, zaposlenima se nakon obračuna unosi u poseban fond i onda se tijekom naredne godine isplate odvijaju sukcesivno s isplatama plaća
- 3) Kroz odgođene isplate koje također imaju poseban fond u koji se unosi dio ostvarene dobiti za isplate zaposlenicima, a obavljaju se s određenom vremenskom odgodom. Najčešće se to provodi tako da se isplate prilikom odlaska u mirovinu ili kroz rok od pet godina.

Posredno prema navodima Mihica (2015), zaposleni mogu sudjelovati u ostvarenoj dobiti poduzeća na dva načina:

- 1) Po sustavu Scanlon koji je usmjeren na smanjivanje troškova i zaposleni se stimuliraju i nagrađuju za postotak ušteda u troškovima poduzeća, te
- 2) Po sustavu Ruckner koji se svodi na doprinos zaposlenog u smanjenju troškova rada u vrijednosti proizvoda ili usluge

### **3.2.8. Učešće zaposlenih u vlasništvu**

Ovaj način motiviranja podrazumijeva učešće zaposlenika i menadžmenta u dionicama i udjelima poduzeća, a kako navode Gutić, Rudelj (2012). Najčešće se ostvaruje kroz stjecanje dionica ili udjela pod povoljnijim uvjetima te povlaštenih dionica ili udjela. Osnovni je cilj ovoga modela da zaposleni postanu suvlasnici poduzeća, a pribavljanje samih dionica pod povlaštenim uvjetima može se realizirati na više načina. Dva modela se posebno ističu:

- a) Kroz sustav neposrednog dioničarstva odnosno da svaki zaposleni može za svoj alikvotni dio rada dobiti dionice
- b) Kroz sustav neposrednog dioničarstva gdje dionice nisu individualizirane i ne dijele se zaposlenima, već tim dionicama i u ime i za račun zaposlenika upravlja trust kao njihov kolektivni organ.

### **3.3. Temeljeni koraci u procesu motivacije**

Leiter, Maslach (2011) navode kako je neusklađenost u motiviranju zaposlenika znak nedostatka gratifikacije, ispunjenosti, poštovanja te osjećaja vlastite vrijednosti. Nešto nedostaje, posao koji uzima ogromnu količinu vremena i energije čini se ispraznim. Ono što se dobije zauzvrat ne čini se vrijednim napora i nerijetko se zaposlenici pitaju čemu sve to. U nastavku slijedi nekoliko smjernica koje mogu biti pomoć prilikom implementiranja procesa motivacije.

Uz to prema navodima Đelekovičan (2021), prisustvo demotivacije, ukoliko postoji, predstavlja veliki problem jer donosi dodatne troškove poduzeću. Demotivacija predstavlja potpuno odsustvo motivacije za obavljanje posla, a kako bi se spriječila u nastavku su navedeni sljedeći koraci:

#### **3.3.1. Definiranje problema**

Kada je neusklađenost sustava motiviranja prisutna u poduzeću, Leiter, Maslach (2011) navode da je to teška situacija za zaposlene, no ipak kroz nekoliko koraka može se lakše riješiti pogotovo ukoliko se neusklađenosti nalaze unutar ograničenog opsega mogućih nagrada.

##### *Nedovoljna kompenzacija*

Kako navodi Jožinec (2021), nedostatak kompenzacije je čest uzrok sindroma sagorijevanja na poslu. Nedostatak je financijskih nagrada najveći razlog zašto dolazi do nezadovoljstva, a to nezadovoljstvo se očituje upravo u nedostatku priznanja za trud i napor te postignuća zaposlenika.

##### *Nedostatak priznanja*

Leiter, Maslach (2011) navode kako, neovisno o tome da li je plaća primjerena, uvijek postoji želja da se rad zaposlenika cijeni. Novac nije jedini parametar za tu vrstu povratne informacije o kvaliteti zaposlenikova rada. Organizacije i grupe imaju i druge načine s kojima mogu izraziti da se zaposlenikov rad cijeni, poštuje i što je najvažnije nagrađuje. Taj se problem može riješiti izdavanjem redovitih nagrada poput certifikata ili malih darova. Također, mogu se izdati u vidu pogodnosti putovanja ili dodatnih slobodnih dana. Postoje brojni načini na koje grupa ili organizacija mogu dati do znanja svojim zaposlenima da se cijeni ono što rade.

### *Nezadovoljavajući posao*

Ukoliko zaposlenik funkcionira na način da ne radi ni zbog novca ni zbog slave, tada njima posao predstavlja užitak. Mnogo poslova ljudima daje mogućnost razvoja vrlo složenih vještina koje odgovaraju njihovim sposobnostima. Mogućnost je da se zaposlenik usavrši i visoko razvije ispunjavajuća. Ukoliko dođe do situacije u kojoj je onemogućen ili „zarobljen“ predstavlja veliko razočarenje i pad motivacije. Leiter, Maslach (2011)

#### **3.3.2. Postavljanje ciljeva**

Ciljevi u ovom dijelu usmjereni su na to da život na poslu bude više motivirajuć, a kako navode Leiter, Maslach (2011) namjera je stvoriti motivacijsku atmosferu tamo gdje nedostaje ili poboljšati njenu kvalitetu tamo gdje je loša. Svi ti ciljevi zahtijevaju neki oblik promjene postojećih ljudi ili samih procesa.

### *Povećana kompenzacija*

Novac se, kako navode Leiter, Maslach (2011), na prvi pogled čini jednostavnim, no neodgovarajuća plaća ima posebnu dimenziju i upravo zbog toga mnoge velike organizacije imaju razrađene politike kompenzacije koje jasno određuju plaću za različita mjesta. Zaposlenikov je cilj povećati svoju plaću usklađujući je s politikom organizacije, no zaposlenikova namjera može ići i iznad onoga što je uobičajeno za taj posao. Novčana nagrada može preuzeti i druge oblike poput pogodnosti kao što je bolji ured, parkirno mjesto ili pravo korištenja kreditne kartice organizacije. U većini slučajeva kada je povećanje plaće odbijeno ili odgođeno, ova vrsta pogodnosti, ako se ispregovara na odgovarajući način, može to nadoknaditi. Pogodnosti koje su izvan okvira čiste plaće poput dodataka na plaću, školarina, dodatnih osiguranja i sl. mogu bit i dio ukupne motivacije u organizaciji.

### *Priznanje postignuća*

Prema Vulin (2019), svaki zaposlenik voli biti cijenjen i uvažen, a posebice se to odnosi na situacije u kojima se zaposlenik potruđi više od očekivanog. Davanje je priznanja za obavljen posao jedan od načina iskazivanja poštovanja i zahvalnosti za zaposlenikov doprinos. Uz to, na ovaj se način uspostavlja i održava kolegijalnost te intrinzična motivacija zaposlenika.

### *Bolja raspodjela posla*

Bolja raspodjela posla, kako navode Leiter, Maslach (2011) ima veliki utjecaj na svakodnevni radni život odnosno motivaciju. Sam je smisao poboljšavanja raspodjele posla u tome da se poveća proporcija vremena na poslu koju zaposlenik može usmjeriti ka aktivnostima u kojima uživa. Često te aktivnosti pridonose kvaliteti rada poduzeća.

#### **3.3.3. Poduzimanje akcije**

Prema Jožinec (2021), nezadovoljstvo na poslu ozbiljan je problem ne samo za zaposlenike već i za samu organizaciju. Potrebno je intervenirati i u svakom slučaju komunicirati sa svojim zaposlenicima kako bi se na pravi način i pravovremeno moglo intervenirati i spriječiti nezadovoljstvo.

### *Pregovori o povišici*

Leiter, Maslach (2011) navode kako je pregovaranje o povišici komunikacija s ogromnim posljedicama. Kao i kod bilo kojeg pregovora koji vodimo, uspješan ishod zahtijeva brižljivu pripremu, a to znači da argumenti koje iznosimo moraju biti čvrsti i zasnovani na empirijskim podacima, bez pretjerivanja s obzirom na to da je važno poštovati perspektivu slušatelja. Jedan od načina jest da se traži naknada koja je usporediva s onom koju dobivaju i drugi ljudi u poduzeću, dok je drugi način taj da zaposlenik istakne razlike zbog talenta kojeg drugi ne posjeduju. No, u svakom slučaju, svaki od tog argumenta mora biti zasnovan na istinitoj činjenici bez preuveličavanja. Argument je uvjerljiv ukoliko je čvrsto strukturiran, izložen jezgrovito i dobro tempiran. Rukovodeće osobe vole razgovore koji su izravni i fokusirani, a poštovanje je vrijednost koja povećava svačiji kredibilitet.

### *Davanje priznanja sebi i drugima*

Najvažnije je da zaposlenik bude svjestan činjenice da dokazivanje svojih sposobnosti može biti dugačak period pa s toga Leiter, Maslach (2011) navode kako je bitno u tom procesu prvo motivirati sebe. Potrebno je bilježiti svoja glavna postignuća i proslaviti ih. Navode kako treba svaki uspjeh podijeliti s drugima, odnosno da se zaposlenik ne motivira sam, već u društvu svojih najbližih. Isto tako ukoliko se dogodi da netko od suradnika i kolega postigne određeni uspjeh važno je pokazati da se zaposlenik može radovati i tuđem uspjehu.

### *Promjena načina obavljanja posla*

Problem, također, može ležati u načinu na koji se posao obavlja, a ne sama priroda posla, a kako navode Leiter, Maslach (2011), ako zaposleniku posao ne daje dovoljnu širinu u pogledu kako će ga obaviti, može se domisliti novi pristup. Također, može se smisliti nešto što omogućava bolje korištenje zaposlenikovih vještina, primjerice da izvještaj ne radi jedna osoba već tim gdje će se razviti i dodatne vještine drugih zaposlenih.

#### **3.3.4. Bilježenje napretka**

Nakon svih navedenih koraka, može se zaključiti kako je najbitnije u cjelokupnom poslovanju pratiti rast i razvoj zaposlenika, odnosno na neki način bilježiti njegov napredak kako bi se u konačnici mogao implementirati zadovoljavajući način motiviranja.

## 4. Organizacijski sustav nagrađivanja

Prema Obradović et all. (2015), organizacijski sistem nagrađivanja jedan je od najefikasnijih motivacijskih alata koje menadžeri, odnosno rukovodeće osobe mnogu imati na raspolaganju. Odgovornost i koordiniranje samog sistema najčešće spada u područje djelovanja menadžera ljudskih potencijala. Nagrade, kao što je ranije spomenuto, odnose se na novčane, nenovčane i psihološke koje organizacija omogućava svojim zaposlenicima u zamjenu za dodatan trud i zalaganja. Organizacijski se sustav nagrađivanja bavi odabirom tipova nagrada koje proizlaze kao rezultat zaposlenja unutar organizacije. Motivacijske su strategije, pak, skup mjera i aktivnosti što ih neko poduzeće poduzima radi motiviranja svojih zaposlenika, a ono što čini sastavnice motivacijske strategije su materijalno te nematerijalno nagrađivanje. Glavni je cilj dobrog organizacijskog sustava nagrađivanja privlačenje dobrih zaposlenika te osiguravanje ostanka istih unutar poduzeća. Ljudi odnosno zaposlenici su drugačiji te je potrebno razlikovati razne načine motiviranja.

Rijetko koji od elemenata unutar organizacije pobuđuje takav interes kao organizacijski sustav nagrađivanja. Zaposlenici, kako navode Obradović et all. (2015), vrlo često prosuđuju i interpretiraju korištenje organizacijskog sistema nagrađivanja kao odraz stavova menadžmenta i cjelokupne radne klime. Zato je upravo organizacijski sustav nagrađivanja jedan od najefikasnijih motivacijskih alata koje menadžeri imaju na raspolaganju, a odgovornost za koordiniranje i administriranje samog sistema najčešće spada u domenu menadžera ljudskih potencijala kao što je već prethodno spomenuto. Nagrade koje se odnose na novčane, nenovčane i psihološke, a koje organizacija omogućava svojim zaposlenicima u zamjenu za posao koji rade su dio sistema koji odabire koji će od navedenih tipova nagrada biti korištene za koje zaposlenike.

Vulin (2019), navodi kako je motivacija zaposlenika proces koji ljude pokreće na djelovanje, pa tako se mogu razlikovati intrizične i ekstrizične motivacije. Ekstrizična je motivacija potaknuta vanjskim nagradama poput novca ili popularnosti među kolegama. Intrizična je, s druge strane, motivacija dio prirode zaposlenika, a proizlazi iz unutarnjih potreba poput potreba za učenjem, stvaranjem, istraživanjem i vlastitim rastom. S obzirom na to da su za održavanje ekstrizične motivacije zaposlenika potrebni redoviti vanjski poticaji, intrizična motivacija traje duže te su rezultati takvog rada kvalitetniji.

Svakoj se aktivnosti može pristupiti s intrizičnog ili ekstrizičnog pogleda, a kako navode Obradović et all. (2015), važno je znati da jedna ne isključuje drugu već se one međusobno

potenciraju i nadopunjuju. Ukoliko zaposlenik odabere i radi aktivnost za koju je intrinzično motiviran uspijeva se održati dugoročan fokus na odabranu aktivnost te potom on postiže bolje rezultate u odnosu na izoliranu ekstrinzičnu motivaciju. No, važno je spomenuti da ekstrinzična motivacija dodatno učvršćuje našu odluku jer je ona svojevrsna potvrda o prihvaćenosti i priznatosti zaposlenikovih aktivnosti od strane organizacije, ali i zajednice u kojoj djeluje.

**Tablica 1.** Komparacija intrinzičnih i ekstrinzičnih nagrada

<b>INTRIZIČNE NAGRADE</b>	<b>EKSTRIZIČNE NAGRADE</b>
<b>Želim razvijati svoje kompetencije</b>	Kada učiniš (ovo)...dobić ćeš (ono)...
<b>Želim isprobati granice svojih mogućnosti</b>	Završi ovaj zadatak i moći ćeš...
<b>Uživam u...</b>	Što ja dobivam i imam od toga?
<b>Najviše volim...</b>	Ako budete radili, trenirali, učili...onda ćete

**Izvor:** Obradović et all. (2015)

#### **4.1. Kompenzacija i kompenzacijski sustav**

Prema Buble, Bakotić (2013) riječ kompenzacija ima više značenja na različitim jezicima pa tako u hrvatskom jeziku ona općenito označava naknadu, odštetu, nadoknadu za ustupljeno ili izgubljeno. S druge strane, npr. u engleskom jeziku, ona općenito označava protuvrijednost odnosno naknadu, a u Kini kompenzacija označava način kako se s nekim postupa ili se o njemu vodi briga.

Obradović et all. (2015) navode kako kompenzacija i plaća ipak nisu sinonimi već je kompenzacija širi pojam koji se odnosi na sve ekstrinzične nagrade koje zaposlenici primaju u zamjenu za svoj posao. Sastoji se od bazične nadnice ili bolje poznate plaće, poticaja i bonusa te ostalih već spomenutih beneficija.

Kompenzacije prema Obradović et all. (2015), podrazumijevaju ukupne naknade koje zaposlenici dobiju za svoj rad u poduzeću. Kompenzacijski je sustav, s druge strane, dio sustava nagrađivanja, komponira od svih organizacijskih mehanizama i strategija koje se koriste za formalno nagrađivanje ponašanja i izvršavanja radnih zadataka zaposlenika.

S druge strane, još jedna od teorija, a kako navodi Marković (2016), kompenzacija se definira kao odšteta. Pod odštetom se podrazumijeva naknada za nešto izgubljeno, odnosno ustupljeno.

Kako navodi Buble (2006), u poslovnom svijetu, koji se promatra kroz ovaj rad, kompenzacije su ukupne naknade koje pojedinac, odnosno zaposlenik dobije za svoj rad u poduzeću. One mogu biti materijalne i nematerijalne, ali u svakome slučaju one moraju imati određenu



financijsku vrijednost. Te naknade mogu biti povezane s rezultatom rada, a mogu biti vezane i za samu pripadnost organizaciji.

„Temeljni cilj dobrog organizacijskog sustava motiviranja je privući dobre kandidate, odrediti razinu i kretanje plaća na tržištu rada i potom zadržati kvalitetne djelatnike sustavom evaluacije koji zaposleni percipiraju pravednim.“ (Obradović et al., 2015, p 235)

Nagrađivanjem radne uspješnosti kako navode Obradović et al. (2015), te pružanjem stimulacije može se poticati dobar rad, ali isto tako i razlikovati uspješne od manje uspješnih zaposlenika. Bitno je između ostaloga nagraditi individualnu proaktivnost, kreativnost i inovativnost kao i posebne doprinose i upotrebu individualnih sposobnosti, vještina i znanja.

Dobar sustav nagrađivanja prema Obradović et al. (2015), ima visoko postavljene radne standarde, a prilikom procjenjivanja uspješnosti evidentna je povezanost između nagrada i radne uspješnosti. Između ostaloga, mogu se razlikovati materijalne i nematerijalne kompenzacije koje se objašnjavaju u nastavku rada.

Sistem nagrađivanja unutar organizacija treba biti smislen i ciljan na prave zaposlenike da svojim radom osiguraju ono što svako rukovodstvo teži, a to je maksimalno iskorištavanje kapaciteta zaposlenika i ostvarivanje zacrtanih ciljeva. Rukovodeći ljudi trebaju znati prepoznati potencijal u svakom svom zaposleniku te odrediti koji su dometi svakoga od njih, odnosno potrebno je znati koji zaposlenik može dati više od traženog. Nagrađivanje takvih zaposlenika prije svega donosi osiguranje da će zaposlenik i ostati unutar organizacije u kojoj on nosi bitnu ulogu. To znači, ukoliko menadžment prepozna i odluči nagraditi zaposlenika koji je iznad prosjeka, takav zaposlenik zasigurno ostaje u njihovom okruženju. To dugoročno vodi tome da vrijedni zaposlenici podupiru organizacijsku strategiju, odnosno rade u smjeru u kojem to organizacija i želi. Ukoliko se zaposlenikov trud i napor duže vrijeme ne prepoznaju dolazi do zamora i prestanka rada maksimalnim kapacitetom te takvom radniku pada, ranije spomenuti, kapacitet pošto ne vidi svrhu truda koji nikada nije prepoznat. Kako bi se izbjegao takav scenarij, prvenstveno rukovodeći će ljudi u organizaciji trebati pribaviti kvalificirane zaposlenike te postati svjesni činjenice da će ih morati prepoznati i adekvatno nagraditi. Nagrade za takve zaposlenike znači iskaz dobre volje i brigu o istima te samim time organizacija „prisili“ radnika na ostanak što donosi korist objema stranama. Cilj nagrađivanja nije samo zadovoljstvo zaposlenika, već planiranje budućnosti i ostanka pravih kvalificiranih i prepoznatih zaposlenika.

## 4.2. Nematerijalno nagrađivanje

Kada nekome rukovodeći ljudi daju povišicu, a kako navode Obradović et al. (2015), učine dva čovjeka nesretnim: onoga koji je dobio povišicu te onoga koji nije. Materijalna je kompenzacija djelotvorna do postizanja i zadovoljavanja fizioloških potreba, a onda na vidjelo stupaju poštovanje i samoaktualizacija jer jedino čovjek koji radi ono što voli može trajno biti zadovoljan. Onaj zaposlenik koji je motiviran pomiče granice svoje efektivnosti. Pri tome može pomoći razgovor koji se ne bi trebao svoditi na ulazni i izlazni intervju već bi trebao poprimiti elemente dvotjednog ili mjesečnog komuniciranja koje bi uvelike pridonijelo smanjivanju oportunitetnog troška organizacije, a rotacijom i proširivanjem posla otvorile bi se i mogućnosti za istraživanje osobnih preferencija zaposlenika. Kada sam zaposlenik vidi što bi sve potencijalno mogao raditi odnosno kada upozna samu organizaciju može odrediti svoj smjer. Jedan od atraktivnih elemenata nematerijalne kompenzacije jest i fleksibilan oblik radnog vremena. Neki poslodavci još uvijek gledaju na ovakav način poslovanja s određenom averzijom s obzirom na to da imaju osjećaj da je fizička prisutnost na radnom mjestu značajniji element od mentalne prisutnosti, ali itekako je i važno uzeti u obzir prirodu posla. Fleksibilno radno vrijeme je dodatna motivacija zaposleniku jer mu omogućuje prilagodbu osobnih potreba onim profesionalnim što u konačnici može dati veći output.

Uz materijalne kompenzacije koje su bitan čimbenik motivacijskog sustava, a kako navodi Stojić (2017), izrazito su bitne i nematerijalne kompenzacije čija je svrha povećanje motivacije zaposlenih kroz zadovoljenje raznih potreba koje nisu direktno vezane uz novac. To su zapravo nagrade koje su vezane, kako je već navedeno, za situacije koje nisu uključene u materijalno nagrađivanje, ali svakako dovode do zadovoljenja raznih drugih potreba, odnosno potreba višeg reda. Samo neke od tih potreba su vlastiti razvoj i potvrđivanje svojih sposobnosti, autonomija u poslu te uvažavanje i status.

Marković (2016) navodi da su dva bitna aspekta na koja se dijele nematerijalne kompenzacije, tu su posao i radna okolina. S aspekta posla se ubraja naobrazba, napredovanje, zanimljive zadaće, postignuća, izazove i sl., a s aspekta radne okoline u nematerijalne kompenzacije spada rukovođenje, status, suradnike, radne odnose te rad od kuće i dr.

Bahtijarević – Šiber (1999) navode kako osim gore navedenih, postoje i brojne nematerijalne strategije poput dizajniranja posla, fleksibilnog radnog vremena, upravljanja pomoću ciljeva, participacija, priznanja uspjeha i povratnih informacija koje se detaljnije objašnjavaju u nastavku rada.

Najprije, dizajniranje posla, a prema navodima Buntak et al. (2013), je jedan od ključnih segmenata s obzirom na to da stavovi zaposlenika prema poslu utječu na njegovu radnu motivaciju. Samim oblikovanjem posla želi se postići raznolikost, zanimljivost te izazovnost. Postoji par pristupa dizajniranja posla, a jedan od njih je rotacija posla. To je zapravo periodično premještanje ljudi s jednog posla na drugi koji zahtijeva slične vještine. Osim rotacije, postoji i proširivanje posla koji podrazumijeva kombinaciju više specijaliziranih zadataka u jedan posao.

Osim navedenih, a kako navodi Buntak et al. (2013), pristup koji možda i najbolje motivira zaposlenike je obogaćivanje posla. On podrazumijeva uključivanje više različitih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja na način da povećava mogućnosti primjene i realizacije raznih osobnih sposobnosti i znanja. Samim time takav pristup kod zaposlenika omogućava individualan rast i razvoj.

Nadalje, Bahtijarević – Šiber (1999) navode kako je strategija fleksibilnog radnog vremena važan segment strategije nematerijalnog nagrađivanja pošto su inovacije vezane uz radno vrijeme zaposleniku omogućile usklađivanje privatnog i poslovnog života. Ta strategija je pogodna za stručne i menadžerske poslove, dok je manje primjenjiva kod poslova vezanih uz industriju i proizvodnju gdje je zaposlenik striktno vezan uz svoje radno mjesto. Fleksibilnost radnog vremena nosi svoje prednosti i nedostatke pa su tako neke od prednosti povećanje djelatnosti, smanjenje problema kašnjenja, omogućava rad bez ometanja, no s druge strane neki od nedostataka je manjak nadzora tijekom rada, zloraba fleksibilnog radnog vremena, teže planiranje samog radnog vremena te otežavanje koordinacije poslova i projekata.

Participacija je sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka o bitnim segmentima posla, a prema navodima Bahtijarević – Šiber (1999), cilj je povećanje zainteresiranosti i ostvarenje veće uključenosti zaposlenika u poslovanje. Participacija diže kvalitetu odluka na višu razinu s obzirom na to da u većini slučajeva izvršitelji poslova su upoznatiji s projektima od samih menadžera pa se samim time i ubrzava proces odlučivanja.

Strategija upravljanja pomoću ciljeva je zasigurno jedna od najučinkovitijih strategija prema navodima Bahtijarević – Šiber (1999). Odnosi se na menadžerski pristup postavljanja ciljeva organizacije koji se razvija kroz suradnju menadžera i zaposlenika. Takav pristup zasigurno vodi ka obogaćivanju posla delegiranjem ovlasti i odgovornosti.

Priznanje uspjeha kao sljedeća strategija, a prema Stojić (2017), vrlo je važan motivacijski poticaj. On omogućava zaposlenicima da prepoznaju rezultat svoj rada. Davanje informacija

svojim zaposlenicima o tome kako i koliko dobro rade svoj posao izrazito utječe na samopouzdanje, pruža podršku te otvara razne mogućnosti za profesionalni razvoj.

Povratna informacija je strategija kojom se zaposlenicima pružaju informacije o tome kako obavljaju svoje radne zadatke, navodi Vidaković (2012). Ovom se strategijom povećava komunikacija između rukovodstva i zaposlenika. Mogu biti pozitivne i to su one koje uključuju razna priznanja i pohvale, a mogu biti dakako i negativne koje se odnose na ulaganje napora oko pojašnjenja kako poboljšati određeni segment u obavljanju poslova. Kako bilo, pozitivna ili negativna informacija je ključna za stvaranje odnosa i povjerenje te u konačnici povećanja motivacije.

Osim navedenih podjela postoji još aspekata poput dijeljenja poslova, a kako predstavljaju Obradović et al. (2015), koja je do sada bila manje korištena praksa, a ponajviše zbog objektivnih razloga: bolesti zaposlenika, bolesti člana obitelji ili brige oko članova obitelji, ali ipak gledajući s aspekta poslodavca i zaposlenika, ona je dobra. Zaposlenik može dobiti vrijeme i stoga ima mogućnost otkrivanja novih horizonta, a da pri tome ima i stabilna primanja. Poslodavac reducira trošak punog radnog vremena ukoliko ne postoji objektivna potreba za cjelodnevnim radom, no istovremenom poslodavac ne mora dati otkaz zaposleniku, a s obzirom na trenutačni postotak nezaposlenosti u Republici Hrvatskoj i svijetu očekuje se rast ovog spomenutog koncepta, a isto tako i povećanje rada od kuće. Ono što je do nedavno bilo nemoguće, danas su to omogućili razni software-i pomoću kojih se može pratiti i provjeriti koliko dugo je zaposlenik radio i što je zapravo na kraju napravio.

Uz navedeno, Obradović et al. (2015), navode kako se skraćeni radni tjedan uspješno može koristiti kao element nematerijalnog motiviranja, a česta je praksa slobodnog petka ili skraćenog radnog vremena petkom, a ostale dane se radi po 10 odnosno 9 sati što omogućava zaposleniku više vremena u kontinuitetu za odmor i obiteljske potrebe.

Motivacija po navodima Obradović et al. (2015), nije sama sebi svrhom i važno je to imati na umu. Poslodavac koristi sve mogućnosti kako materijalnog tako i nematerijalnog nagrađivanja na obostranu korist, i poduzeća i zaposlenika. Povratna informacija koja je vezana za napredovanje, ali prije svega i priznavanje uspjeha veliki je motivacijski element te je značajno koristiti pohvalu uvijek kada se za to javi prilika. Pohvala ne košta ništa, ali zaposleniku iznimno puno znači.

Jedan je od oblika javne pohvale po Obradović et al. (2015), i sustav odabira zaposlenika godine, mjeseca ili pak davanje parkirnog mjesta određenim zaposlenicima. Menadžeri

odnosno rukovodeći ljudi su ključni prilikom izgradnje organizacijske kulture koja promiče i potiče dobre međuljudske odnose. Ljudi koji su zadovoljni i koji rade u poticajnoj okolini daju bolje rezultate i tako povećavaju mogućnosti organizacije za stvaranjem još povoljnijih uvjeta za rad te njihov kreativni element dolazi na vidjelo. Kako se isti sustav nagrađivanja ne može primjenjivati kod svih tako i isti alati nemaju iste utjecaje odnosno efekte na svakog zaposlenika. Ljudi imaju različite potrebe pa se tako mogu razlikovati oni koji stalno grabe naprijed i imaju želju za učenjem, razvojem i stalnim usavršavanjem, dok drugi stagniraju. Ukoliko zaposlenik ne napreduje, on, naime, nazaduje jer je, ipak, potrebno biti u korak s poticajnom klimom unutar poduzeća. Ukoliko je ona zaista takva, situacije će stagnacije bit sve rjeđe, a novi će zaposlenici usvajati poticajne obrasce ponašanja i rada.

Ključan je element u mjerenju radne uspješnosti stupanj povjerenja u rukovodeće ljude. Ako zaposlenici nemaju povjerenja u menadžment skoro je nemoguće uspostaviti jasan sistem nagrađivanja radne uspješnosti, pogotovo jer se nagrade trebaju temeljiti na izvedbi, a zaposlenici trebaju vidjeti jasnu vezu između onoga što rade i onoga što dobivaju. Najvažnije je da moraju vjerovati u to da njihovo individualno izvršavanje zadataka utječe na ukupnu uspješnost organizacije.

### **4.3. Materijalno nagrađivanje**

Prema Buntak et al. (2013) materijalna je motivacija temeljni faktor na kojoj se bazira organizacijska praksa rada, a pod direktnim je utjecajem rukovodstva organizacije te njenih politika.

Obradović et al. (2015) navode kako svaki sustav plaćanja koji visinom ili načinom obračuna plaće stimulira zaposlene na određene rezultate se naziva stimulativan sustav. U nekom užem smislu plaća zaposlenih povezuje se s rezultatima njihova rada, a u tu svrhu može se koristiti tehnologija, ali i organizacija rada. Motivator može biti sigurnost rada, stručno usavršavanje, interpersonalni odnosi, zanimljivost posla i sl., a da bi plaća bila stimulativnog karaktera ona mora bit povezana uz pokazatelje radnog učinka na koje pojedinac odnosno zaposlenik može utjecati. Postavljeni zadaci moraju biti ostvarivi, tj. zaposlenik mora vjerovati da ih može ostvariti jer u protivnom on odustaje od rada prije nego je i započeo. Ukoliko je stvorena jasna veza između plaće i rezultata, moguće su samo pozitivne, a ne negativne konsekvence radnog ponašanja upravo za one zaposlenike koje treba zadržati. Dakle, povećanje plaće koje je u

razmjeru s povećanjem napora radnog učinka, a razlika u plaći između dobih i loših zaposlenika mora bit značajna kako bi se zadržao željeni stupanj motivacije.

Kompenzacijski paket s aspekta poslodavca može se prema Obradović et all. (2015), sastojati od navedenih komponenti:

a) Osnovna plaća – predstavlja temeljni oblik kompenzacije na kojoj se nadograđuju gotovo svi drugi novčani oblici kompenzacije

Kako navodi Buntak et all. (2018), ona se određuje na temelju složenosti poslova radnog mjesta na kojem je zaposlenik. Složenost poslova obuhvaća sadržaj poslova radnog mjesta s potrebnom obučenosti za rad kao i stručnim obrazovanjem te iskustvom u radu.

b) Dodaci plaći – radeći po nekim određenim uvjetima zaposlenici imaju pravo na uvećanu osnovnu plaću u odnosu na isti rad koji se ne obavlja pod tim zadanim uvjetima. Dio plaće koji se isplaćuje pod takvim uvjetom obično se naziva dodatak na plaću, a s obzirom na različitost uvjeta pod kojima se rad odvija razlikuje se nekoliko vrsta dodataka među kojima su najznačajniji:

- Dodatak za rad u smjenama
- Dodatak za rad noću
- Dodatak za prekovremeni rad
- Dodatak za povremeno teže uvjete rada
- Dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi
- Dodatak za rad na dane tjednog odmora

c) Stimulativni dio plaće – plaća koja sadrži i stimulativnu komponentu predstavlja da je promatrano poduzeće prihvatilo i razvilo odgovarajući sistem stimulativnog plaćanja, a cilj tog navedenog stimulativnog plaćanja moguće je definirati s aspekta poslodavca te s aspekta zaposlenika.

- S aspekta poslodavca: svaki sistem plaćanja je u funkciji optimiziranja poslovanja organizacije, a zadatak mu je osiguranje kompetentnih zaposlenika, ali minimiziranje troška po jedinici proizvoda
- S aspekta zaposlenih cilj je maksimiziranje pojedinačne plaće za uloženi trud i rad

d) Naknade, plaće i beneficije – razvijene su u praksi organizacije te su ovisne o ugovoru o radu odnosno kolektivnom ugovoru ili je u praksi organizacije. Svi ti oblici mogu se svrstati u tri grupe:

1.) Naknade plaće: plaća se u cjelini ne ostvaruje isključivo iz efektivnog rada nego je i odraz različitih naknada na koje zaposlenici imaju pravo i u određenim slučajevima kada efektivno ne rade. Neke od njih mogu biti:

- Naknada plaće za vrijeme bolovanja
- Naknada plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora
- Naknada plaće za vrijeme plaćenog dopusta
- Naknada plaće za vrijeme suspenzije
- Naknada plaće za vrijeme prekida u radu
- Naknada plaće za vrijeme sistematskih pregleda
- Naknada plaće za vrijeme službenog puta
- Naknada plaće za vrijeme dobrovoljnog darivanja krvi i sl.

2.) Novčane pomoći – predstavljaju oblik kompenzacije koji se isplaćuje zaposlenima neposredno u novcu te nezavisno od troškova rada, a najčešće su:

- Naknade troškova godišnjeg odmora
- Naknade troškova prijevoza s posla na posao
- Naknade troškova ishrane u toku rada
- Novčane pomoći za školovanje djece
- Novčane pomoći umirovljenicima
- Novčane pomoći u slučaju socijalne potrebe

Neke od tih pomoći primaju svi zaposlenici, a neke samo pojedinci kojima je, kako navode Obradović et al. (2015), potrebna određena pomoć. Visina tih naknada je u neposrednoj vezi i s ekonomskim mogućnostima organizacije usprkos kolektivnom ugovoru.

3.) Razne beneficije – pod ovim pojmom se podrazumijevaju kako navode Obradović et al. (2015), različite prednosti koje organizacija može pružiti svojim zaposlenima. Može ih se nazvati i neizravnim materijalnim kompenzacijama, te se javljaju također u raznim oblicima, da li materijalnim, novčanim ili uslužnim, a neke od njih su:

- Dodjela kredita za izgradnju, kupnju ili adaptaciju stana
- Pružanje zdravstvenih usluga posredstvom vlastite zdravstvene stanice
- Prijevoz s posla na posao

- Pružanje usluga prehrane u tijeku rada posredstvom vlastitog restorana i sl.

Kako navode Načinović Braje, Bosnić (2017), nagrađivanje zaposlenika privlači podjednako pažnju i zaposlenika, ali i poslodavca. Obje strane imaju neka očekivanja, dakle postoji skup uvjerenja zaposlenika o tome što se od njih traži, odnosno očekuje te kakvu reakciju mogu očekivati od strane poslodavca za sve poduzete akcije. Ključno je očekivanje zaposlenika da bude kompenziran u skladu sa svojim doprinosom organizaciji pa tako iz perspektive zaposlenika to se odnosi na plaću, sigurnost i status. S druge strane, može se promatrati na kompenzaciju kao trošak. Poslodavcu je kompenzacija ništa drugo nego trošak koji se mora kontrolirati, odnosno i poslodavac mora dobiti nešto zauzvrat. U svakome slučaju materijalne nagrade su prepoznate kao ključan faktor koji se daje zaposlenicima kao zamjena za njihov doprinos organizaciji.



## **5. Studija slučaja - poduzeće Medico Home d.o.o.**

U ovom dijelu diplomskog rada prikazati će se istraživanje koje je provedeno u poduzeću Medico Home d.o.o. koje se bavi proizvodnjom i prodajom madraca, a u svrhu prikaza načina motiviranja zaposlenika.

### **5.1. Ciljevi i zadaci istraživanja**

Cilj istraživanja je utvrditi zakonitosti sustava motivacije prema dostupnim činjenicama te utvrditi provodi li se sustav motiviranja u logističkim djelatnostima prema utvrđenim zakonitostima.

Predmet je istraživanja definirati koje su to vrste motivacijskih strategija implementirane u poduzeće *Medico Home*, koliko te strategije djeluju na zaposlenike te povećavaju li njihovu efektivnost i zadovoljstvo, a istraživačka pitanja na koja se traži odgovor jesu:

1. Koji su oblici motivacije poznati kao uspješni u procesu upravljanja ljudskim potencijalima?
2. Na koji način se provodi sustav motivacije?
3. Provodi li se sustav motiviranja pri upravljanju zaposlenicima u logističkim organizacijama na zadovoljavajući način?

#### **Hipoteze:**

1. Postoje teorijski utvrđeni oblici motivacije koji uspješno djeluju na zaposlenike.
2. Teorija daje detaljan prikaz provođenja procesa motivacije.
3. Logističke organizacije pravilno provode sustav motiviranja.

### **5.2. Metoda istraživanja**

Istraživanje je provedeno metodom intervjua koji je trajao od 30 do 60 minuta. Ova metoda zahtijeva visoka znanja o temi istraživanja. Osobe koje su sudjelovale u istraživanju su dvoje direktora logističke organizacije, a istraživanje je provedeno u razdoblju od 22.08.2022 do 26.08.2022. godine.

### 5.3. O poduzeću Medico Home d.o.o.

Poduzeće je *Medico Home d.o.o* osnovano 2017. godine u Bjelovaru te je njena glavna djelatnost proizvodnja madraca. Dugi je niz godina osnivač i direktor Davor Lovković bio u industriji madraca te je tijekom tih godina stekao zavidno znanje i iskustvo koje je nakon bolesti i nemogućnosti nastavka fizičkog rada odlučio pretočiti u svoju priču. U svojim početcima bez strojeva i mašina, poduzeće je bilo namijenjeno za malu proizvodnju, koja će zadovoljiti kapacitet od svega nekoliko madraca dnevno koji bi bili dovoljni da pokriju troškove plaća nekolicine radnika i samog direktora. Tada se nije razmišljalo da će od malog poduzetničkog pothvata koji je nastao kao posljedica bolesti i potrebe za prihodom nastati poduzeće koje trenutno pokriva cijelu Hrvatsku, uključujući i otoke te strano tržište Slovenije. S vremenom kako je potražnja porasla tako je nastala i potreba za većim prostorom koje je direktor pronašao u Koprivnici. Sada je proizvodnja pronašla svoje mjesto unutar TC Peveš gdje je malena priča prerasla u veliku. Sada se poduzeće ponosi hrvatskim proizvodom koji stvaraju unutar pogona vrijedni kvalificirani ljudi uz pomoć mašina i strojeva. Teži se ka nabavi hrvatskih materijala, onih koje poduzeće ne može samo proizvesti, te se na taj način podupiru također hrvatskih proizvođači i njihove domene djelovanja.

#### 5.3.1. Misija i vizija poduzeća

**Misija:** Pokazati da se proizvodi ne moraju skupo naplaćivati da bi ljudi kvalitetno živjeli

**Vizija:** Zadržati do sada prakticiran način poslovanja, ali i rasti i razvijati se uz nova zapošljavanja te kupnju novih strojeva kako bi omogućili kupcima da kupuju kvalitetno

Naime, poduzeće *Medico Home d.o.o.* posluje na način da svoje proizvode prodaje po manjim cijenama nego što to radi konkurencija, a za isti sastav odnosno kvalitetu. Takav je način poslovanja posljedica smanjivanja troškova u dijelu prodaje, odnosno poduzeće ne ulaže u svoje vlastite prodavaonice već se putem WEB prodaje, odnosno Call centra prodaju madraci te ostali spavaći asortiman. Ono što je prednost ovakvog načina poslovanja za kupce je taj što, između ostaloga, poduzeće nudi 100 dana probnog perioda u kojem kupac može isprobati madrac i vratiti ga ukoliko nije zadovoljan. Ideja probnog perioda od 100 dana potekla je iz direktorove nemogućnosti da pronađe idealan madrac za sebe, stoga je u svome poduzeću odlučio osigurati svojim kupcima da ne moraju prolaziti kroz iste takve probleme već pružiti smirenu kupovinu i kvalitetno isprobavanje tamo gdje je to i predviđeno raditi, u svome domu, spavajući na madracu. Poduzeće vjeruje da proba od nekoliko minuta u dućanu nije dovoljna da se tijelo privikne na nešto novo i drugačije, pošto ipak treba neko vrijeme prilagodbe te stoga daje

svojim kupcima da u udobnosti svoga doma isprobaju proizvod i odluče jesu li zadovoljni ili će ga zamijeniti odnosno vratiti.

Kako bi ipak zadovoljili dio savjetovanja koje svaki kupac može dobiti u prodajnom mjestu, oformljen je tim koji se bavi prodajom, odnosno savjetovanjem kupaca. Call centar funkcionira na način da kupac nazove poduzeće i dobije agenta koji s njime prođe kroz nekoliko osnovnih pitanja i po tome može zaključiti koji bi im od madraca, koji su u ponudi, odgovarao. Za to su potrebna znanja o tvrdoćama madraca, pjename i jezgrama koje je direktor, kao što je već navedeno, kroz dugi niz godina stekao i prenio na svakog svog zaposlenika. Tako svaki kupac iz udobnosti svoga doma može dobiti istu, čak i bolju uslugu, s obzirom da se radi o ljudima koji su izučeni baš za područje madraca, kao i u fizičkim prodajnim prostorima.

### **5.3.2. Logistička djelatnost organizacije**

Ono što je razlog odabira baš ovog poduzeća jest, osim proizvodnje, logistički dio koji je zastupljen u poduzeću. *Medico Home d.o.o.* osim proizvodnje i prodaje, posjeduje skladišne prostore u kojima drži svoje zalihe koje su potrebne za proizvodnju. Naime, način na koji poduzeće funkcionira jest da prema narudžbama kupaca izrađuju nove madrace, dakle ne skladište ih. No, osim novih madraca koji izlaze iz pogona postoji zasebna kategorija revitaliziranih madraca iz Sleep Trial Perioda od 100 dana, koji su bili već kod kupaca, ali nisu zadovoljili dimenziju ili im recimo nije odgovarala tvrdoća. Takvi madraci se u proizvodnji pregledaju, dezinficiraju i stavlja se potpuno nova navlaka te se vraća u prodaju po još nižoj cijeni. Kako se madraci ne prodaju odmah potrebno ih je negdje smjestiti i tako je organiziran dio u kojem se čuvaju takvi madraci. Osim revitalizirane kategorije madraca potrebno je smjestiti jezgre i pjene koje su prethodno pripremljene za izradu naručenih madraca. Osim toga tu su i tkanine i materijali za punjenje popluna i jastuka. Nadalje, osim skladišnog prostora dolazi se i do dijela distribucije. Ono čime se poduzeće odlučilo istaknuti je besplatna dostava u cijeloj Hrvatskoj, uključujući i otoke te cijelu Sloveniju. Da bi poduzeće bilo u mogućnosti to ponuditi potreban je vozni park. Vozni se park sastoji od nekolicine kombija, kamiona i šlepera koji prevoze robu te, naravno, nekolicine vozača.

Osim skladišnog prostora unutar proizvodnje, postoje i dva skladišta u koja se zaprima roba radi lakše distribucije. Da se svaki od madraca ne vozi direktno iz Koprivnice, postoje još dva skladišta, u Zagrebu i Splitu u koja se vozi veća količina madraca koju vozači s tih područja dalje dostavljaju krajnjim kupcima, odnosno partnerima. Rok dostave od dana narudžbe iznosi 10 – 15 kalendarskih dana. Dostave se organiziraju najprije iz prodaje gdje se prema primljenim narudžbama oformi ruta koju će vozač voziti na određeni datum. Tako su rute podijeljene prema

dijelovima Hrvatske i Slovenije. Npr. postoje rute poput Slavonije, Zagreba i okolice, Istre, Rijeke i Primorja i sl. Sam proces dostave ukoliko kreće iz proizvodnog pogona funkcionira na način da se prethodni tjedan napravio plan proizvodnje s narudžbama koje su pristigle. U tom planu se rasporede mjesta na koja treba stići dostava i oformi se ruta prema mjestima dolaska.

Na sam dan dostave utovari se kamion proizvodima koji su naručeni, također, po redoslijedu dostave kako vozač ne bi imao poteškoća prilikom pronalaska naručenog proizvoda na adresi kupca. Ruta po kojoj se prate mjesta dostave naziva se *Optimoroute* gdje on na svom uređaju potvrđuje između ostaloga uručenu dostavu te ju verificira potpisom kupca.

#### **5.4. Sustav nagrađivanja u poduzeću Medico Home d.o.o.**

U poduzeću *Medico Home d.o.o* sustav nagrađivanja funkcionira na način da se prakticira nematerijalno, ali i materijalno nagrađivanje.

Osim pohvala i usmenih poticaja od strane rukovodećih ljudi postoji uređen sustav prema kojemu se materijalno nagrađuju zaposlenici.

Konkretno prema svakom radnom mjestu izgleda na sljedeći način:

Dostavljači, računovođa te programer aplikacija nemaju bonuse kao takve pošto je teže odrediti neku normu, ali nagrađivanje ide u vidu povećanja neto plaća i kod vozača se uračunaju dnevnice, odnosno koliko je ruta odvezio za promatrani mjesec.

Kod proizvodnje se nagrađivanje provodi kolektivno, odnosno funkcionira na način da ukoliko se premaši norma, dobije se bonus na plaću. Uz grupno nagrađivanje, postoji i individualno gdje se nagrađuje prema zaslugi svakog zaposlenika pojedinačno. Npr., za dodatne napore poput premašivanja očekivanja, odnosno pokazivanja inicijative za novim znanjima i pružanjem pomoći drugima, rješavanjem nastalog problema, brige o materijalima te pravovremenim reagiranjem mogu ostvariti također dodatak na plaću.

Voditelj je proizvodnje nagrađen po sistemu kolektiva, dakle, ako kolektiv premaši očekivanja, odnosno ukoliko se zaposlenici rasporede da budu najefikasniji i odradi se planirano u kraćem roku nego što je predviđeno također dobije bonus.

Prodaja odnosno zaposlenici u Call centru mogu biti nagrađeni u dva aspekta. S obzirom na to da je prodaja podijeljena na maloprodaju i veleprodaju tako su koncipirane i nagrade. Kada se radi o klasičnoj maloprodaji, bonusi dolaze kod premašivanja plana koji je predviđen za naredni mjesec te ukoliko postoji samoinicijativa da se određene stvari poboljšaju, prijedlozi ili izmjene

postojećeg stanja na bolje te učenje novih stvari koje nisu usko povezane s radnim mjestom. Konkretno kada se radi o postizanju plana, svaki zaposlenik iz prodaje dobije 3% od premašenog iznosa. S druge strane kada se radi o veleprodaji, svaki od zaposlenika ima svoje „male veleprodajne kupce“ s kojima su sami postigli dogovor o suradnji. Svaki mjesec kada njihov kupac napravi narudžbu, od ukupnog iznosa narudžbe zaposlenik također dobije 3% .

Što se osnivača i direktora tiče, plaća je jedina nagrada koju prima, dakle on ne dobiva bonuse u vidu materijalnog nagrađivanja.

Direktorica uz plaću može ostvariti bonuse zbog dodatnog zalaganja i uloženog truda te dodatnih poslova koje odrađuje u toku mjeseca.

Osim materijalnog nagrađivanja u vidu isplate novaca, postoje još razne mogućnosti koje poduzeće pruža. To su npr.: slobodni dani, dodatno zdravstveno osiguranje, korištenje službenog automobila i mobitela, božićnice, nagrade za djecu, blagdane te pohvale i razne edukacije.

Sam sustav nagrađivanja funkcionira na način da se putem analiza od prethodne godine prati rast i razvoj pa se prema tome i određuje visina bonusa. Ukoliko se ne ostvari plan u tekućoj godini nema sankcija, ali ukoliko se ostvari, taj mjesec ne prolazi bez dogovorene nagrade, odnosno poduzeće jako puno truda i vremena ulaže u procjenu i samu analitiku prema kojoj nagrađuje svoje zaposlenike. Izrazito im je bitno da svaki zaposlenik dobije ono što je zaslužio u smislu plaće koja treba biti isplaćena, ali i da bude prigodno nagrađen za svoj trud i zalaganje.

## 5.5. Diskusija

Prema dobivenim informacijama putem intervjua napravljen je tablični prikaz za bolje razumijevanje elemenata na temelju kojih se zaključuje zadovoljava li *Medico Home d.o.o.* navedene zakonitosti.

**Tablica 2** Analiza elemenata motivacijskog sustava u promatranom poduzeću

Zakonitosti	Prisutnost, provođenje i točnost zakonitosti u promatranom poduzeću
Postavljeni su konkretni standardi za nagrađivanje	Točno
Stimuliranje se provodi na temelju rezultata	Točno

Često se provjerava radni učinak od strane rukovodećih osoba	Točno
Provodi se analiza utjecaja motivacije na radni učinak	Provodi
Materijalno nagrađivanje je veći motivator	Točno
Nematerijalna motivacija kratkoročno zadovoljava potrebe zaposlenika	Točno
Rukovodeći brinu o pravovremenom i pravovaljanom nagrađivanju svojih zaposlenika	Točno
Pridaje se pažnja individualnom nagrađivanju	Točno
Postoji pozitivno natjecanje među kolegama	Prisutno, ali ne u velikoj mjeri
Nagrađivanje pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika	Točno
Motivirani zaposlenici su produktivniji	Točno
Ciljevi zaposlenika su usklađeni s ciljevima poduzeća	Uglavnom točno
Zaposlenici uz nagrađivanje pristaju i na veću odgovornost	Uglavnom netočno

**Izvor:** Izrada autora

Nakon provedenog teorijskog i empirijskog istraživanja dolazi se do zaključka kako nagrađivanje odnosno motiviranje nije samo još jedna od teorija koja nema utemeljenosti u praksi.

Teorija je prikazala različite vrste i načine na koje se zaposlenici mogu motivirati, ali istodobno i riješiti moguća problematika ukoliko postoje nezadovoljstva zaposlenika. Time se potvrđuje druga hipoteza koja je glasila: 'Teorija daje detaljan prikaz provođenja procesa motivacije.' Sva prethodno, u radu navedena teorija, kroz korake provođenja motivacije, konkretne vrste motivacije i objašnjenja zašto je važna, čitatelju omogućuje shvaćanje motivacijskog sustava, a potencijalnom poslodavcu uputu kako ga na pravilan način provesti. Nakon provedenog istraživanja i prikupljenih podataka od strane rukovodećih osoba u promatranoj organizaciji koja ima implementirane neke od segmenata nagrađivanja može se zaključiti kako zaposlenici zaista bolje funkcioniraju kada su prepoznati i nagrađeni. Ono što motivira takve zaposlenike,

prema riječima direktora, jest sama činjenica da oni, kao rukovodeće osobe unutar organizacije, vide zaposlenikov trud i da taj trud uvijek biva nagrađen. Nakon razgovora s nadređenima dolazi se do zaključka kako zaposlenici koji računaju na nagrade znatno više pozornosti i truda pridodaju odrađivanju svojih zadataka, ali isto tako vode računa o tome da svojim znanjima i kompetencijama pridodaju više nego što se od njih traži. Oni sami iniciraju odrađivanje nekih dodatnih poslova, sami daju prijedloge i sugestije za eventualne promjene ili preraspodjele za koje oni smatraju da bi bile učinkovitije. Te iste zaposlenike nadređeni ističu kao vrijedne i svakako im je u cilju zadržati ih s obzirom na to da rade u sinergiji s ciljevima samog poduzeća. Pohvale i nematerijalno nagrađivanje, kako je i navedeno u teoriji, a potvrđeno od strane rukovodećih intervjuiranih osoba, ima učinak pogotovo na stvaranje odnosa između nadređenih i zaposlenika, te međusobno poštovanje i radnu atmosferu. Materijalno nagrađivanje, s druge strane, povećava produktivnost i efektivnost te stvara pozitivno natjecanje između kolega. Materijalno nagrađivanje je ono nagrađivanje, kako je i razumljivo, koje je poželjnije i za koje se zaposlenici više bore jer je ipak to nešto opipljivo te, kako je i u teoriji navedeno, iskoristivo na način na koji zaposlenik poželi. Ovime se potvrđuje hipoteza koja je glasila: 'Postoje teorijski utvrđeni oblici motivacije koji uspješno djeluju na zaposlenike.'

Prema riječima direktora i zamjenice direktora, usmene pohvale mogu biti motivator, no kratkoročno. Stav intervjuiranih je da je potrebno raditi na boljim odnosima i povjerenju te uspostaviti kontinuitet nagrađivanja koji će zaposlenike dodatno motivirati i potaknuti njihovu efektivnost. Postoji dio ljudi kojima bonusi nisu motiv za više, odnosno, zadovoljni su s plaćom koju primaju i to im je konstanta koje se drže, no ističu kako ipak veći dio zaposlenika razmišlja o potencijalnim nagradama što se i odražava na njihovo radno mjesto. Po riječima direktora, a prema njegovom dugogodišnjem radnom iskustvu, postojanjem sustava motiviranja zaposlenici sami stvaranju svoju priliku za napredak, no taj napredak u nekim slučajevima ne znači i veću odgovornost. Treba raditi na obostranom zadovoljstvu i razmišljati o dobrobiti poduzeća i njenog poslovanja, ali kako ističe, istovremeno razmišljati i o zadovoljstvu svojih zaposlenika koji omogućuju da proizvodnja funkcionira na najbolji mogući način jer ipak su oni najvrjednija karika i odraz svakog poduzeća. Ovime se djelomično potvrđuje zadnja hipoteza koja je glasila: 'Logističke organizacije pravilno provode sustav motiviranja.' Logističke organizacije, poput promatrane, trude se pronaći najbolji sustav motiviranja koji se može primijeniti na sve zaposlenike. Iz dobivenih rezultata provedenog intervjua može se zaključiti kako ne reagiraju svi zaposlenici isto na ponuđene nagrade. Nameće se sugestija da nadređeni pronalaze različite motivatore za poticanje osjećaja vrijednosti i pripadanja. Prema dobivenim rezultatima hipoteza

koja bi bila ispravnija glasi: 'Logističke organizacije kontinuirano rade na poboljšanju i prilagođavanju sustava motiviranja prema potrebama svojih zaposlenika.'



## 6. Zaključak

Na samome je kraju ovog rada potrebno istaknuti koliko se motiviranje i nagrađivanje cijeni unutar organizacijske strukture. Sama je tema ovog diplomskog rada posvećena istraživanju kako i na koji način poslodavac može pronaći i zadržati dobrog radnika. Ključ je svega pravilno motiviranje i nagrađivanje.

Implementiran je sustav motivacije ključan za suvremeno poslovanje s obzirom na to da su zaposlenici ti koji biraju hoće li ostati u trenutnom radnom okruženju, koliko je ono zdravo i dovoljno motivirajuće za njih. Ukoliko zaposlenik osjeti da duže vremena njegov rad, trud i zalaganje nisu primijećeni, zasigurno će tražiti neko drugo okruženje, neki drugi posao.

Postoje razni načini na koje poslodavac može zainteresirati svog zaposlenog i osigurati njegov ostanak, naravno, ukoliko to znači ostvarenje organizacijskih ciljeva i postizanje većih rezultata. Sustav u kojem postoje bilo koji od načina koji su navedeni u radu izaziva motivaciju, pozitivno natjecanje, ali i povećano zadovoljstvo.

Motiv koje je unutarnji pokretač svakog zaposlenika utječe na njegov oblik i sadržaj ponašanja, a u svakom slučaju zaposlenik je taj koji bira način ponašanja u određenim okolnostima, a sve ovisi o tome kakva je radna atmosfera i kako je koncipiran sustav motiviranja. Što je interesno područje djelovanja zaposlenika veće, to je motiv i želja za napredovanjem, iskazivanjem i rastom veća.

S aspekta poslodavca, najvažnije je da je on svjestan zaposlenikovih kvaliteta te da ih na pravilan način nagrađuje, odnosno motivira. Ipak su ljudi najvrjedniji resurs svakog poduzeća i oni su ti koji u konačnici postižu rezultate i zadržavaju poduzeće u konkurentskoj okolini. Kada zaposlenik stupa u akciju, odnosno kada krene ka ostvarenju gore navedenih rezultata, postavlja se pitanje njegove motivacije, tj. koje su to sile koje ga pokreću. One zaista mogu biti i pozitivne i negativne, ovisno o njegovim potrebama i ciljevima koji se neprestano mijenjaju i razvijaju, a na rukovodećima je da stvore okolinu u kojoj će silnice biti pozitivne.

Motivacijski sustav unutar poduzeća znači da je ono svjesno važnosti svakog zaposlenika i da brine o njihovim potrebama. Glavna je zadaća takvog sustava privlačenje dobrih zaposlenika te njihovo, kako je ranije navedeno, zadržavanje. Taj sustav podrazumijeva sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koji se sustavno i svjesno ugrađuju u radnu i organizacijsku strukturu. Motivacijski sustav mora osigurati angažiranje svih zaposlenika na ostvarivanje ciljeva.

Najbolji način na koji se zaposlenik može motivirati je putem stimulacija, odnosno kompenzacija za uloženi rad i trud. Stimulacije, s jedne strane, mogu biti pojedinačne, a s druge strane mogu biti i skupne. Ovisno o vrsti posla i načinu na koji rukovodeće osobe žele motivirati ljude, dodjeljuju se razni oblici motiviranja. Glavna je podjela sustava motiviranja zasigurno na materijalno motiviranje i nematerijalno motiviranje.

Postoje, uz sve navedeno, i motivacijske teorije koje se dijele na sadržajne, u koju spada i možda najpoznatija teorija, a to je teorija Abrahama Maslowa te procesne motivacijske teorije koje se još nazivaju i kognitivne teorije. Sadržajne se teorije bave zaposlenicima i onim što ih motivira u poslu, a procesne se bave načinom poticanja i usmjeravanja individualnog ponašanja. Bez obzira na razlike, može se zaključiti kako su obje povezane jednom glavnom stavkom, a to su zaposlenici.

Motiviranje kao velik i važan dio unutar organizacijskog sustava dijeli se, između ostaloga na materijalno i nematerijalno. Što se materijalnog tiče, to su neke stvari koje su opipljive odnosno preferabilno izražene u novcu. Novac je velik pokretač motivacije jer ipak daje slobodu zaposleniku da s njime učini što želi. Osim fiksne plaće koja je zagarantirana od strane poslodavca kao naknada za obavljen rad, trud i zalaganje postoje i npr.: provizije, beneficije, premije, učešća u dobiti i sl. sve su to načini na koje zaposlenik može fizički osjetiti poslodavčevu zahvalnost i priznanje rada. Kompenzirati radnika znači dati mu nešto zauzvrat. Dodijeliti nešto, odnosno zamijeniti za nešto što je izgubljeno, poput vremena provedenog u organizaciji. Osim toga, postoji i dio nematerijalnog nagrađivanja koje je povezano s unutarnjim zadovoljstvom. Ta vrsta nagrađivanja je, doduše, kratkotrajnog karaktera jer pohvala može biti dovoljan motivator na početku rada, kasnije ukoliko zaposlenik smatra da je pohvala jedino priznanje koje će dobiti od svog zaposlenog, postat će nedovoljna i neprihvatljiva. Ukoliko postoje situacije u kojima se dolazi do zaključka kako je na poslu nedovoljna kompenzacija za rad, kako nedostaje priznanja i sl. rukovodeći su ti koji trebaju prepoznati sveukupno nezadovoljstvo i poduzeti mjere kojima će pridodati više pažnje i povećati svaku od navedenih stavki. Cilj nagrađivanja nije samo zadovoljstvo zaposlenika, već planiranje budućnosti i ostanka pravih kvalificiranih i prepoznatih zaposlenika. Postavlja se pitanje je li organizacije toga svjesne i postupaju li prema zakonitostima sustava motiviranja te vide li uopće važnost takvog sustava?

Na samome kraju se dolazi do studije slučaja koja je provedena na jednom koprivničkom poduzeću koje se bavi proizvodnjom i prodajom madraca. To je poduzeće odabrano jer, između

ostaloga, uz proizvodnju i prodaju, imaju i svoj logistički dio koji se očituje kroz distribuciju i skladištenje pa je stoga prikladno za promatranje i istraživanje u ovome diplomskom radu.

Cilj je istraživanja bio utvrditi zakonitosti sustava motivacije prema svim dostupnim činjenicama te utvrditi provodi li se sustav motiviranja u logističkim djelatnostima, a sve prema utvrđenim činjenicama i zakonitostima.

Nakon istraživanja dolazi se do zaključka kako poduzeće u svom sustavu imaju implementiran sustav pohvala, usmenih poticaja, povećanja neto plaća, bonusa, beneficija, slobodnih dana, božićnica te edukacija. Svi ovi oblici nagrađivanja govore kako su rukovodeće osobe zaista uložile i vremena i truda u procjenu svakog svog zaposlenika kako bi pronašli pravilan način za nagrađivanje svakog pojedinačno. Osim pojedinačnog promatranja, postoje i grupne stimulacije s obzirom na to da je priroda posla takva da jedan dio zaposlenika mora raditi zajedno kako bi postigli željene rezultate.

Analizom iz prethodnih godina prati se rast i razvoj pa se prema tome i određuje visina bonusa. Kontinuirano praćenje i bilježenje ključ je dobrog nagrađivanja jer na taj način nitko od zaposlenih neće ostati zaboravljen i zakinut za svoj dio koji je zaslužio predanim radom.

Motiviranje odnosno nagrađivanje nije isprazna teorija koja se bavi nekim fikcijskim i nerealnim načinom poslovanja. Nakon istraživanja, kako teorijskog, tako i empirijskog, dolazi se do najvažnijeg zaključka, a to je: motiviranje je povezano s efikasnošću. Zaposlenici koji računaju na nagrade rade brže, bolje i više te se konstantno trude dati i više od svog maksimuma, odnosno traže nove načine kako povećati svoja znanja i kompetencije. Materijalno je nagrađivanje, kako je i bilo za očekivati, poželjnije i upravo je taj način motiviranja poželjniji jer su tako „opipljivo“ nagrađeni. U svakom slučaju, bez obzira na opipljivost i materijalnost nagrada koje pružaju satisfakciju zaposleniku, treba konstantno raditi na poboljšanju odnosa kako između samih zaposlenika, tako i između rukovodećih i zaposlenika jer jedino se tako stvaraju povjerenja i odnosi koji dovode do povećanja učinkovitosti i produktivnosti. Zaposlenici, a pogotovo pravilno motivirani zaposlenici, su, ipak, najvažnija karika i ključan faktor koje poduzeće može imati.

U Koprivnici, \_\_\_\_\_



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

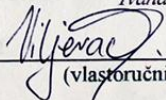
Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim privajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Ivana Viljevac pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada pod naslovom

Sustav motivacije zaposlenika u logističkim organizacijama te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:

*Ivana Viljevac*

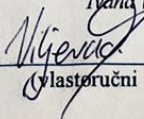
  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Ivana Viljevac neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom Sustav motivacije zaposlenika u logističkim organizacijama, čija sam autorica.

Studentica:

*Ivana Viljevac*

  
(vlastoručni potpis)

## 7. Literatura

Knjige:

1. Bahtijarević – Šiber, F. (1999.) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
2. Barbir, V., (2020) Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu, Studio KS internet d.o.o., Osijek
3. Beck, R.C., Čorkalo, D., Tadinac-Babić, M., Vizek-Vidović, V., (2003) Motivacija: teorija i načela, Naklada Slap, Zagreb
4. Blanchard, K., (2010) Rukovođenje na višoj razini, MATE d.o.o., Zagreb
5. Buble, M., (2006) Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb
6. Buble, M., Bakotić, D., (2013) Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
7. Dessler, G., (2015) Upravljanje ljudskim potencijalima – dvanaesto izdanje, MATE d.o.o, Zagreb
8. Fabac, R., (2017) Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama – projektni pristup, Naklada Slap, Zagreb
9. Gutić, D., Martinčić Gutić, S., (2018) Organizacijsko ponašanje, Intergrafika TTŽ, Zagreb
10. Gutić, D., Rudelj, S., (2012) Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Zagreb
11. Leiter, M., Maslach, C., (2011) Spriječite sagorijevanje na poslu: Šest strategija za poboljšanje vašeg odnosa s poslom, Mate d.o.o., Zagreb
12. Malik, F., (2009) Upravlјati, stvoriti, živјeti – učinkovit menadžment za novo vrijeme, Mozaik knjiga, Zagreb
13. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., (2015) Menadžment ljudskih potencijala, Plejada d.o.o., Zagreb
14. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008). Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
15. Tropman, J., (2004) Rješenje potpune naknade: Kako razviti zaposlenicima vođen sustav nagrađivanja, Mate d.o.o., Zagreb

#### Web izvori:

1. Bakotić, D., Bogdanović, V., (2013) Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu (<https://hrcak.srce.hr/118663>), dostupno 10.08.2022
2. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., (2013) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin (<https://hrcak.srce.hr/105610>), dostupno 12.09.2022
3. Đelekovičan, D., (2021), Nepravda kao faktor demotivacije u procesu motiviranja zaposlenika, Završni rad, Sveučilište Sjever (<urn:nbn:hr:122:046398>), dostupno 11.10.2022
4. Jambrek, I., Penić, I., (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu (<https://hrcak.srce.hr/40704>), dostupno 23.08.2022
5. Jožinec, H., (2021) Povezanost sindroma sagorijevanja na poslu i namjere napuštanja organizacije, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, (<urn:nbn:hr:148:341443>), dostupno 10.10.2022
6. Kanoti, D., (2009), Motivacija javnih službenika kao čimbenik djelotvornosti, Hrvatska javna uprava, Varaždin (<https://hrcak.srce.hr/135754>), dostupno 10.08.2022
7. Kuka, E., (1992) Menadžment ljudskih resursa, Stručni rad, Sarajevo (<https://hrcak.srce.hr/file/113566>), dostupno 10.10.2022
8. Kutleša, V., (2005) Povezanost nekih stavova prema radu s radnim učinkom i namjerom napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika, diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu (<http://darhiv.ffzg.unizg.hr/id/eprint/138/1/VeraKutle%C5%A1aRanogajec.pdf>), dostupno 30.09.2022
9. Marković, B., (2016), Kompenzacijski menadžment (<http://www.efos.unios.hr/kompenzacijskimenadzment/wpcontent/uploads/sites/175/2013/04/1.-Pla%C4%87e-kompenzacijskimenad%C5%BEment-2016.pptx>), dostupno 24.08.2022
10. Mihica, K., (2015), Parametri koji utječu na lojalnost zaposlenika, (<urn:nbn:hr:122:358620>), dostupno 10.10.2022

11. Milošević, M., (2021), Nagrađivanje zaposlenika, završni rad, (<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:658723>), dostupno 10.10.2022
12. Načinović Braje, I., Bosnić, L., (2017) Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje u uloga iz perspektive menadžera, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, (<https://doi.org/10.46458/27121097.2017.23.44>), dostupno 11.10.2022
13. Oršolić, B., (2021), Motivacijski sustavi u poduzeću, završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, (<urn:nbn:hr:145:364004>), dostupno 10.10.2022
14. Sabočanac, M., (2020) Teorije motivacije zaposlenika, Završni rad, Josip Juraj Strossmayer, Sveučilište u Osijeku, (<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:753708>), dostupno 30.09.2022
15. Stojić, I., (2017) Analiza kompenzacijskog sustava i sustava motiviranja na primjeru poduzeća Zec d.o.o., diplomski rad, (<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:827509>), dostupno 07.09.2022
16. Šuper, M., (2017), Strategije motiviranja zaposlenika, završni rad, Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću (<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:706298>), dostupno 24.08.2022
17. Vidaković, T., (2012) Nematerijalne nagrade i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenih, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, (<https://www.readcube.com/articles/10.7251%2Femc1201119t>), dostupno 12.09.2022
18. Vidas, I., (2021), Definiranje fiksnog i varijabilnog dijela plaće i oblici nagrađivanja uspješnosti zaposlenika, (<https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/47564>), dostupno 10.10.2022
19. Vugrinec, M., (2019) Motivacijske teorije i njihovi primjeri iz prakse, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu, (<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:726101>) dostupno 30.09.2022
20. Vulin, A., (2019), Motivacija zaposlenika (<https://selekcija.hr/2019/06/tajna-motivacije-zaposlenika/>), dostupno 10.10.2022

## 8. Popis slika/ tablica/ grafičkih prikaza

### Popis slika

Slika 1 Integrativni model radne motivacije ..... 19

### Popis grafikona

Grafikon 1 Teorija hijerarhije potreba..... 15

### Popis tablica

Tablica 1 Komparacija intrinzičnih i ekstrinzičnih nagrada ..... 30

Tablica 2 Analiza elemenata motivacijskog sustava u promatranom poduzeću ..... **Pogreška!**

**Knjižna oznaka nije definirana.**