

# MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA KAO NAJVAŽNIJI ČIMBENIK USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA NA PRIMJERU ALP HF. ISLAND

---

**Topalović, Ivica**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac  
University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:841304>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-09**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied  
Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
**POSLOVNI ODJEL**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STUDIJ**  
**POSLOVNO UPRAVLJANJE**

**IVICA TOPALOVIĆ**

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA KAO NAJVAŽNIJI**  
**ČIMBENIK USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA NA**  
**PRIMJERU ALP HF. ISLAND**

**ZAVRŠNI RAD**

Karlovac, 2021.

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE

IVICA TOPALOVIĆ

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA KAO  
NAJVAŽNIJI ČIMBENIK USPJEŠNOSTI  
POSLOVANJA PODUZEĆA NA PRIMJERU  
ALP HF. ISLAND**

ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Menadžment ljudskih potencijala

Mentor: Andreja Primužak, dipl. oec., viši predavač

Matični broj studenta: 0619413021

Karlovac, lipanj, 2021.

## SAŽETAK

Ovim radom se ističe ljudski faktor kao najvažniji resurs u poduzeću te se ukazuje na važnost motivacije kao najbitnijeg čimbenika uspješnosti i značenje pojedinih faktora motivacije za cjelokupno poslovanje poduzeća. Rad u teorijskom djelu prikazuje motivatore i faktore motivacije, vrste motivacije i strategije motivacije koje je bitno analizirati kako bi se odabrao pravac kojim se žele motivirati zaposlenici u svrhu boljeg funkcioniranja poduzeća. U empirijskom djelu analizira se utjecaj strategije materijalnog nagrađivanja putem ekstrinzičnog faktora motivacije - novca, koji ima pozitivan i negativan utjecaj na poslovanje poduzeća APL hf. ISLAND, vodeće tvrtke za najam osobnih vozila na Islandu. S jedne strane novac kao faktor motivacije u promatranom poduzeću generira izuzetno visoke prihode, a s druge strane ruši zadovoljstvo klijenta što utječe negativno na vrijednost dionica promatranog poduzeća.

Ključne riječi: ALP hf. ISLAND, motivacija, materijalno nagrađivanje, uspješnost poslovanja poduzeća.

## **SUMMARY**

This paper emphasizes the human factor as the most important resource in the company, and points out the importance of motivation as the most important success factor and the importance of individual motivational factors for the overall business of the company. In the theoretical part the paper presents motivators and motivation factors, types of motivation and motivation strategies that are important to analyze in order to choose the direction in which way employees should be motivated for the purpose of better functioning of the company. The empirical part of the paper analyzes the impact of the material reward strategy through the extrinsic motivation factor - money, which has a positive and negative impact on the business of APL hf. ICELAND, the leading car rental company in Iceland. On the one hand, money as a motivating factor in the observed company generates extremely high revenues, and on the other hand it affects negatively customer satisfaction, which negatively affects the value of shares of the observed company.

Keywords: ALP hf. ICELAND, motivation, material reward, business success of the company.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem, predmet i cilj istraživanja.....	1
1.2. Metode istraživanja.....	2
1.3. Struktura rada .....	3
<b>2. MOTIVACIJA .....</b>	<b>4</b>
2.1. Motivatori i faktori motivacije .....	5
2.2. Motivacijske teorije .....	7
2.2.1. Sadržajne teorije motivacije.....	7
2.2.2. Procesne teorije motivacije .....	8
2.2.3. Strategije motiviranja.....	9
2.3. Vrste motivacije .....	12
2.4. Važnost motivacije i načini motivacije.....	13
2.5. Demotivacija .....	15
2.6. Praćenje radne uspješnosti .....	16
2.7. Strategija materijalnog nagrađivanja .....	20
2.8. Nematerijalne strategije motiviranja.....	22
2.9. Implikacije u području upravljanja ljudskim resursima.....	23
<b>3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA KAO NAJVAŽNIJI ČIMBENIK USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA NA PRIMJERU ALP HF. ISLAND... .....</b>	<b>25</b>
3.1. ALP hf. ISLAND.....	25
3.2. Značenje rent-a-car industrije za Island.....	26
3.3. Prodaja dodatnih proizvoda, paketa osiguranja i usluga kao ključ uspjeha .....	27
3.4. Motivacija u ALP hf. ISLAND .....	29
3.5. Utjecaj motivacije na zadovoljstvo kupaca i vrijednost dionica .....	35
3.5.1.NPS i bonus sistem .....	36

<b>4. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>43</b>
<b>POPIS LITERATURE .....</b>	<b>46</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA.....</b>	<b>49</b>

# 1. UVOD

Sve veća pozornost posvećena je poticanju zaposlenika na bolje rezultate jer jedino s izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava se može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentnost, vrijednost i poslovnu uspješnost. Motivacija se temelji na onome što se želi postići, a to je poticanje onih oblika ponašanja koje vode ostvarivanju ciljeva organizacije. Veliki interes za motivaciju u osnovi ima tri razloga: poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada; poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama; jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća.

Motivacija ima izravne i neizravne utjecaje, te bitno utječe na uspješnost obavljanja radnih zadataka, poboljšanje radnog učinka zaposlenika, njihovu produktivnost i efikasnost. Važnost proučavanja ovog složenog koncepta u području rada leži u činjenici da motivacija utječe ne samo na pojedinca, njegovu percepciju, potrebu, ciljeve, zadovoljstvo i rezultate nego i na uspješnost, produktivnost i konkurentnost organizacije.<sup>1</sup>

Gospodarske promjene, promjene tehničkih i tehnoloških dostignuća, političke promjene, te ostale promjene uvjetovane globalizacijom u drugi plan stavljaju dobit i proizvodnost, a sve veći značaj pridaje se ljudskom faktoru kao važnom segmentu koji čini razliku između uspješnih i onih koji to nisu.<sup>2</sup>

## 1.1. Problem, predmet i cilj istraživanja

Avis, Budget (i manje poznati Payless) su danas svjetski prepoznati brandovi, a pojavili su se prvi put na tržištu SAD - a 40 - tih godina prošlog stoljeća. ALP hf. ISLAND je tvrtka koja posjeduje franšizu za Avis/Budget/Payless brand i vodeća je tvrtka za najam osobnih vozila na Islandu s osam lokacija diljem zemlje. ALP hf. Island pruža usluge kratkoročnog i dugoročnog najma svih vrsta osobnih vozila fizičkim i pravnim osobama. Profit i time uspješnost poslovanja ovisi i o prodaji dodatnih usluga, paketa osiguranja i proizvoda (WIFI, tablet, GPS, kompletni paket osiguranja, „sand and ash“ osiguranje, „gravel“ osiguranje...), a za tu prodaju

---

<sup>1</sup> Armstrong, M.: A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan page, 2014.

<sup>2</sup> Jambrek, I., i Penić, I. I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 2008., 29(2), str. 1181. - 1206.



najzaslužniji su visoko motivirani zaposlenici. Problem istraživanja je koliko zapravo motivacijska strategija materijalnog nagrađivanja putem novca može utjecati i na koji način na cjelokupno poslovanje poduzeća.

Predmet istraživanja proizlazi iz problema istraživanja i svodi se na analizu i utvrđivanje utjecaja motivacije zaposlenika na uspješnost poslovanja poduzeća kroz teorijski dio, a zatim kroz empirijsko istraživanje utvrđivanja utjecaja motivacije na generiranje dodatne prodaje, a time i prihoda poduzeća ALP hf. ISLAND. Stoga je predmet ovog završenog rada motiviranje i nagrađivanje zaposlenika na primjeru tvrtke ALP hf. ISLAND.

Nakon definiranja predmeta i problema istraživanja također je potrebno postaviti znanstvene i istraživačke ciljeve istraživanja:

- Odrediti strategije motiviranja zaposlenika
- Utvrditi značaj motivacije zaposlenika na uspješnost poslovanja poduzeća na primjeru ALP hf. ISLAND poduzeća
- Istražiti utjecaj motivacije na zadovoljstvo zaposlenika u promatranom poduzeću

## **1.2. Metode istraživanja**

Rad će se bazirati na osobnom iskustvu autora rada, sekundarnim podacima prikupljenih iz knjiga, stručnih članaka i na sekundarnim podacima sa raznih relevantnih Internet stranica. Rad je podijeljen na teorijski i empirijski dio, te će zbog toga biti potrebno prikupiti kvalitativne i kvantitativne podatke.

Koristit će se sljedeće metode:<sup>3</sup>

- Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta, te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza
- Induktivna metoda – primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize činjenica dolazi do zaključka i općem sudu

---

<sup>3</sup> Sveučilište u Zadru, Metode znanstvenih istraživanja, dostupno na [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/metodologija/metode\\_znanstvenih\\_istrazivanja.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf), (pristupljeno 20. siječnja 2021).

- Deduktivna metoda – primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz općih sudova izvode pojedinačni zaključci. Dedukcija pretpostavlja poznavanje općih znanja na temelju koji se spoznaje ono pojedinačno
- Metoda analize – postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na jednostavnije sastavne dijelove
- Metoda sinteze – postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije
- Metoda klasifikacije – sistemska i potpuna podjela općega pojma na posebne, u okviru opsega pojma
- Metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih rezultata istraživanja, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja
- Statistička metoda – na temelju obilježja određenog broja elemenata neke skupine ili serije pojava se izvodi opći zaključak – istraživanje pojava pomoću brojčanog izražavanja
- Metoda uzorka – ispitivanje dijela skupa na temelju izbora jedinica
- Komparativna metoda – temeljni alat za analizu koja u fokus stavlja sličnosti i kontraste između slučajeva. Koristi se u testiranju hipoteza i može doprinijeti induktivnom otkrivanju novih hipoteza i gradnji teorije<sup>4</sup>.

### **1.3. Struktura rada**

Rad se sastoji od četiri poglavlja. Prvo poglavlje je uvod gdje se identificira predmet, cilj, metoda i struktura rada, drugo poglavlje izlaže određene pojmove vezane uz termin „motivacija“ i obrađuje strategije motiviranja, treće poglavlje analiza motivaciju kao najvažniji čimbenik uspješnosti poslovanja na primjeru poduzeća ALP hf. Island. Zadnje poglavlje nudi zaključak ovog rada kao kratki osvrt na temu istoga.

---

<sup>4</sup> Földing, B.: PRIMJENA ANALITIČKOGA HIJERARHIJSKOG PROCESA U PLANIRANJU AKTIVNOSTI I PROJEKATA USLUGA RAČUNSKOG CENTRA, Veleučilište VERN, Zagreb, 2015., str. 28, dostupno na <https://repozitorij.srce.unizg.hr/islandora/object/srce%3A12/datastream/PDF/view>, (pristupljeno 20. siječnja 2021).

## 2. MOTIVACIJA

Upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija su najznačajniji za uspješnost poslovanja svake tvrtke. Svaka gospodarska kriza koja za učinak ima globalnu recesiju (sada aktualna Covid 19 kriza) ukazala je i ukazuje da poslovanje svake tvrtke još više ovisi o ljudima koji rade u njoj i gdje upravljanje ljudskim potencijalima dolazi do izražaja.

Motiv predstavlja unutarnji poticaj neke osobe prema zadovoljavanju neke potrebe i želje, koje mogu biti fiziološke, egzistencijalne, društvene i psihološke. Motivacija je zbroj i međuodnos unutarnjih čimbenika koji izrastaju iz potreba i želja osobe i koje tu osobu pokreću na djelovanje kako bi se potreba i želja zadovoljila.<sup>5</sup>

**Slika 1. Lančani slijed potreba, želja, napetosti, akcija i zadovoljstva**



Izvor: Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2008., str. 207.

Slika 1 prikazuje shemu unutarnjih čimbenika koji izvire iz potreba koje pobuđuju želju i volju koja, zatim usmjerava i održava emocionalnu, fizičku i intelektualnu energiju usmjerene na svrhovito ponašanje s ciljem zadovoljavanja potreba i želja.

U suvremenom poslovnom svijetu najvažnije se poslovne, znanstvene i gospodarske rasprave vode oko učinkovitosti – odnosu uloženi resursa i ostvarenih rezultata. Učinkovitost je umijeće kojim se sa što manje resursa može napraviti što više rezultata pri čemu je ljudski resurs

<sup>5</sup> Čupurdija, M., Moslavac, B., Balog, A.: Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi, Libertin naklada, Rijeka, 2019., str. 173.

najvažniji resurs za ostvarivanje istoga. Ljudski čimbenik i motivacija zaposlenika spadaju u najvažnije čimbenike gospodarskog razvitka poduzeća.<sup>6</sup>

Motivacijski sustav je sustav činitelja koji utječu na ponašanje ljudi u poduzeću i izvan njega, uključuje razvoj i primjenu raznovrsnih strategija motiviranja zaposlenih (stimulativno nagrađivanje zaposlenih, mogućnost napredovanja i usavršavanja u struci, zadobivanje poštovanja i sl.) da bi se postigli individualni i poslovni ciljevi. Bez stalnog ispitivanja i praćenja motiva svakog člana organizacije nema uspješnog menadžmenta ljudskih resursa.<sup>7</sup>

## **2.1. Motivatori i faktori motivacije**

Analizirajući čovjeka unutar organizacije zapažaju se individualne karakteristike koje se mogu podijeliti u četiri grupe motivatora:<sup>8</sup>

- Biološko – biografske karakteristike – tjelesna građa, izgled i zdravstveno stanje, dob, spol, porodična i životna okolina
- Sposobnost, znanja i vještine – stupanj uspješnosti pojedinca u obavljanju raznih poslova, sposobnost usvajanja brojnih operacija i pojmova, sposobnost da pojedinac lakše i uspješnije obavlja određene radnje
- Potrebe i preferencije – nedostatak koji čovjek nastoji ukloniti tako da pokuša zadovoljiti potrebe (fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, za poštovanjem i samopotvrđivanjem)
- Percepcija i očekivanje – stavovi koje pojedinac ima u određenim situacijama, a koji se stvaraju na temelju informacija koje pojedinac dobiva iz svoje okoline

Na motivaciju zaposlenika utječu brojni faktori:<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Jambrek, I., Penić, I.I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, OVB Allfinanz Zagreb, Zagreb, 2008., str. 1194. – 1195.

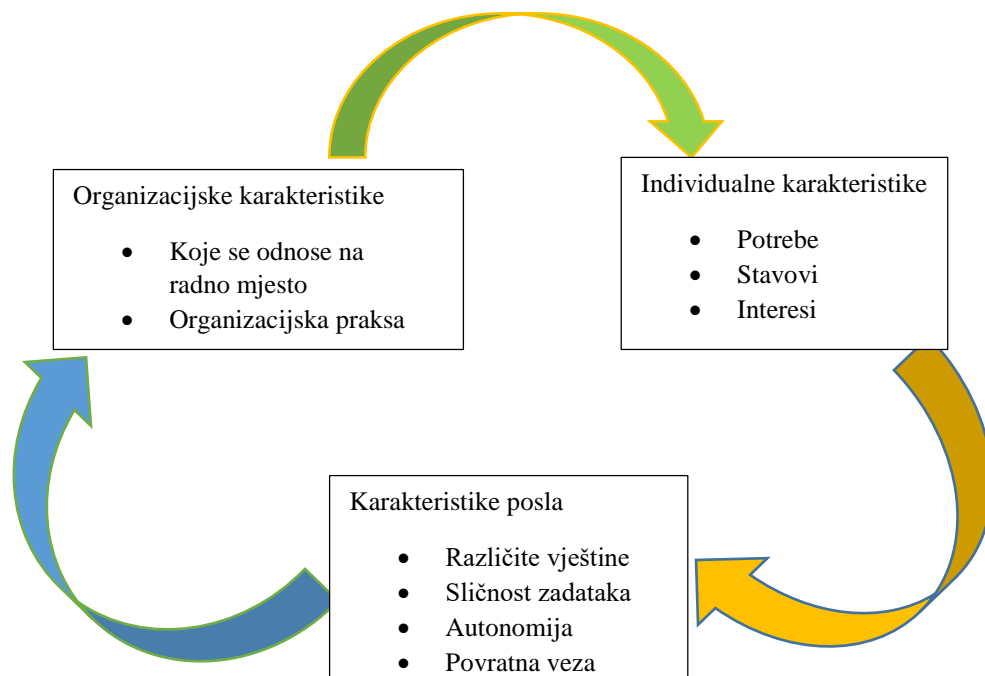
<sup>7</sup> Gutić, D., Rudelj, S.: Menadžment ljudskih resursa (Human resource management), Grafika, Zagreb, 2012., str. 371.

<sup>8</sup> Žugaj M., Brčić, R.: Menadžment, Varteks Tiskara: fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2003., str. 161.

<sup>9</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2009., str. 485.

- Individualne karakteristike – obuhvaćaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese pojedinaca koji su različiti od jednog do drugog pojedinca pa samim time su važne za radnu motivaciju zaposlenika
- Karakteristike posla – atributi posla (kompleksnost, autonomnost, zahtjevnosti i sl.) o kojima menadžment poduzeća treba voditi račun da prilikom podjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla
- Organizacijska struktura – pravila i procedure, personalna politika, praksa menadžmenta i sustav nagrađivanja, čime se doprinosi učinkovitosti poduzeća

**Slika 2. Interakcija faktora motivacije**



Izvor: Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2009., str. 486.

Slika 2 prikazuje interakciju grupa faktora koji utječu na motivaciju. Individualne karakteristike, karakteristike posla i organizacijske karakteristike su u međusobnoj interakciji i menadžment poduzeća ne smije zanemariti nijednu od te tri grupe motivacijskih faktora, odnosno treba uzeti u obzir karakteristike zaposlenika koje zaposlenici trebaju imati s obzirom na svoje radno mjesto te organizacijske karakteristike koje utječu na zaposlenike.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 338.

## 2.2. Motivacijske teorije

Ono što je zajedničko svim teorijama je da pokušavaju odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Što je motivacija i kako se odvija proces motiviranja?
- Što mobilizira ljudsko ponašanje, što usmjerava to ponašanje i kako održati takvo ponašanje tijekom vremena?
- Kako motivirati ljude za veću radnu uspješnost i uspješno ostvarivanje postavljenih ciljeva?

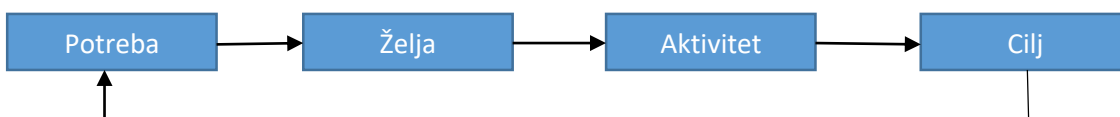
Kako bi se bolje razumjela motivacija potrebno je analizirati različite motivacijske teorije koje se razlikuju ovisno o tome kako vide osnovne i uzorke ponašanja pojedinaca. Zadaća je motivacijskih teorija objasniti o kojim se motivacijskim procesima radi i kako funkcioniraju u svrhu energiziranja i usmjeravanja ponašanja neke osobe.<sup>11</sup>

### 2.2.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne se označavaju kao individualne teorije motivacije jer ignoriraju u potpunosti karakteristike posla i radne okoline kao determinatne motivacije za rad, a naglašavaju karakteristike pojedinaca i usmjerene su prvenstveno na analizu značenja individualnih potreba za razno ponašanje (to se ne odnosi na Herzbergovu teoriju koja se stavlja u ovu skupinu i koja je orijentirana ponajprije na prirodu zadatka i njegove motivacijske dimenzije).<sup>12</sup>

Opći model ponašanja u osnovi tih teorija daje slika 3.

**Slika 3. Proces motivacije prema sadržajnim teorijama**



Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 560.

<sup>11</sup> Reeve, J.: Razumijevanje motivacije i emocija, Naklada Slap, Zagreb, 2010., str. 6.

<sup>12</sup> Steers, R. M., Porter, L. W.: Motivation and Work Behavior, McGraw-Hill, New York, 1975., str. 553.

### 2.2.2. Procesne teorije motivacije

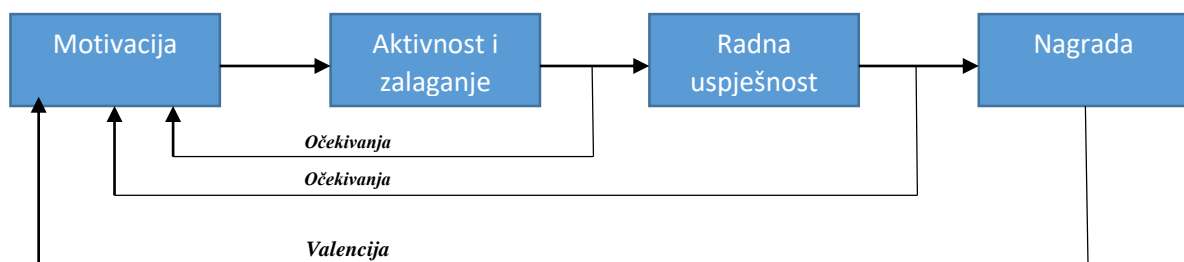
Druga velika skupina teorije motivacije objašnjavanja ljudskog ponašanja, posebno u radnim situacijama, čine procesne teorije motivacija. U osnovi teorije je spoznaja da koncept potreba nije dostatan za objašnjavanje radne motivacije nego je u nalaz nužno uključiti i druge sadržaje; percepcija, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije.<sup>13</sup>

U osnovi svih procesnih teorija su četiri bitne postavke:<sup>14</sup>

- Ljudi imaju različite potrebe, želje i ciljeve koje žele postići kroz svoj rad
- Pri odlučivanju o ponašanju ljudi procjenjuju, odnosno imaju različita očekivanja o mogućnosti da uspješno obave određene aktivnosti ili zadatke ulažući veći napor (npr. postići radne standarde i ciljeve)
- Pri izboru ponašanja ljudi također procjenjuju vjerojatnost, odnosno imaju određena očekivanja da će obavljanje neke aktivnosti ili zadatka rezultirati određenim željenim efektima ili nagradama (npr. napredovanje, veća plaća)
- U svakoj je pojedinoj situaciji motivacija za neku aktivnost, odnosno radno ponašanje, rezultata tih individualnih očekivanja i preferencije tj. valencija ciljeva o nagradi.

Shematski to prikazuje slika 4.

**Slika 4. Opći procesni model motivacije za rad**



Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 581.

<sup>13</sup> Steers, R. M., Porter, L. W.: Motivation and Work Behavior, McGraw-Hill, New York, 1975., str. 580.

<sup>14</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 581.

### 2.2.3. Strategije motiviranja

Menadžeri imaju presudnu ulogu u uporabi i razvoju ljudskih potencijala i njihovu usmjeravanju na ostvarivanje ciljeva, zadržavanju kvalitetnih ljudi, povećanju zadovoljstva i kvalitete radnog života, te otklanjanju svih oblika kontraproaktivnog ponašanja.<sup>15</sup>

Opće pravilo je da se organizacija i menadžment trebaju prema pojedincu ponašati onako kako žele i očekuju da se on ponaša prema njima. U poduzećima je neophodno razviti širok i sveobuhvatan sustav motiviranja koji uvažava različite individualne potrebe i aspiracije, te raznolike mehanizme njihova zadovoljavanja i poticaje za različite oblike ponašanja po kojima ovisi uspješnost organizacije.<sup>16</sup>

Koncipiranje sustava motiviranja treba početi od ciljeva koje organizacije žele postići:<sup>17</sup>

- Povećanje proizvodnosti i kvalitete rada odnosno proizvoda i usluga
- Dugoročno zadržavanje stručnih i sposobnih djelatnika
- Snižavanje troškova
- Maksimalna identifikacija i zainteresiranost zaposlenih za poslovne probleme u razvoju organizacije
- Stalni razvoj znanja i sposobnosti zaposlenih
- Veća fleksibilnost u uporabi ljudskih potencijala
- Jačanje grupne lojalnosti i timskog rada
- Stalno inoviranje, razvoj i ugradnja novih ideja i znanja u proizvode i usluge, odnosno razvoj novih proizvoda i usluga
- Povećanje zainteresiranosti zaposlenih za poslovanje i poslovne rezultate tima, organizacijske jedinice i cijelog poduzeća
- Smanjenje otpora promjenama, stalno mijenjanje i inoviranje
- Jačanje interdisciplinarnog, interfunkcijske suradnje u rješavanju poslovnih problema
- Promjena odnosa i potpuna orijentacija na potrošače, te povećanje njihova zadovoljstva
- Osiguranje vrhunske kvalitete proizvoda i usluga

---

<sup>15</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 600. – 601.

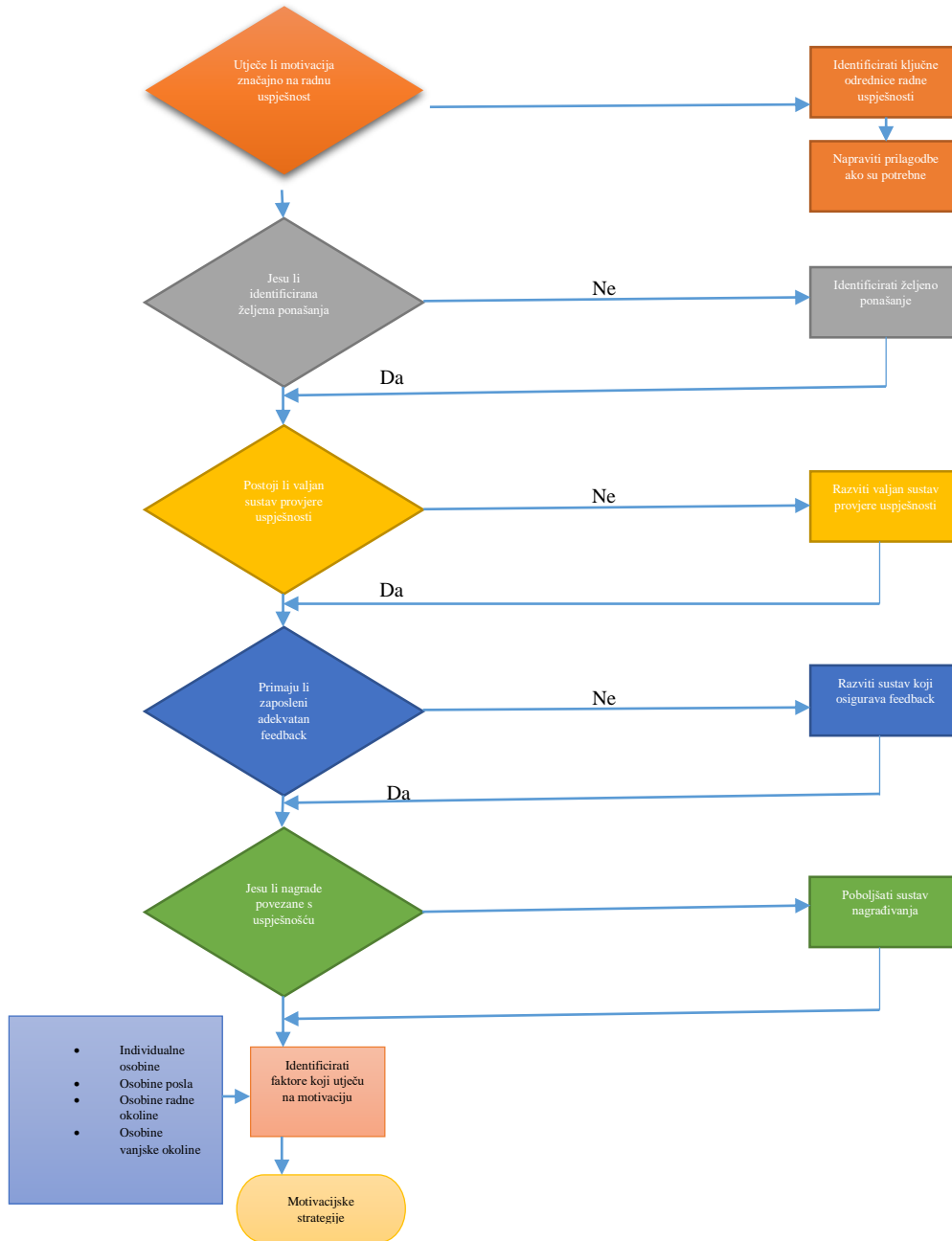
<sup>16</sup> Ibid., str. 602. – 603.

<sup>17</sup> Ibid., str. 603.



U razvoju sustava motivacije i strategije motiviranja treba riješiti niz problema i odgovoriti na niz pitanja prikazanih na slici 5. Odgovorima na postavljena pitanja i probleme treba dati sama organizacija odnosno njezini menadžeri u suradnji sa stručnjacima ljudskih potencijala

**Slika 5. Dijagram tijeka pitanja koja treba razmotriti u razvoju motivacijskih strategija**



Izvor: Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 604.

Uspješno oblikovanje i primjena motivacijskog sustava i strategija motiviranja vrlo je složen i zahtjevan zadatak koji objedinjuje niz aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala kao što je procjenjivanje i praćenje uspješnosti, procjene poslova i drugo.<sup>18</sup>

Brojne i raznolike strategije motiviranja koje primjenjuju suvremene organizacije u svrhu podizanja radne uspješnosti svojih zaposlenih temelje se na tri bitne spoznaje bihevioralnih znanosti, konkretnije psihologije:<sup>19</sup>

- Većina je ljudskih potreba i faktora motivacije nematerijalne prirode - organizacija uz materijalno nagrađivanje i zadovoljavanje materijalnih potreba i aspiracija, treba zadovoljiti i druge potrebe i aspiracije ljudi (statusa, priznanja, samo aktualizacije, razvoja i sl.)
- Motivacijski sustav temeljiti na što raznolikijim, istodobnim načinima i strategijama motiviranja, a temeljno pravilo pri tome jest: što više individualnih potreba, ciljeva i aspiracija može organizacija zadovoljiti, to je vjerojatnost visoke motivacije i identifikacije veća. Fokusiranje samo na plaću i materijalne nagrade daje uvijek ograničene rezultate i uključuje rizike frustriranja mnoštva drugih potreba i aspiracija
- Sustav mora biti usmjeren na ono što se želi postići – treba nagrađivati ono čega se želi da bude više (inovacija, suradnje, vrhunske kvalitete proizvoda, usluga i sl.)

Menadžment ima na raspolaganju veliki broj strategija visokog motivacijskog potencijala koje se upotrebljavaju u modernim poduzećima (materijalne stimulacije, redizajniranje i obogaćivanje posla, stil menadžmenta, participiranja zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, organizacijska kultura, priznanja i pohvale, usavršavanje, razvoj karijere i dr.).

Mogu se podijeliti u dvije skupine: 1. materijalne i 2. nematerijalne. Većina primjenjivanih strategija je nematerijalne prirode što naravno ne umanjuje značenje faktora materijalne prirode glede njihova motivacijskog potencijala i položaja u strukturi preferencije zaposlenih. Oni su važan ali nedostatan uvjet za razvijanje motivacijske osnove raznolikog ponašanja unutar organizacije i ugrađivanja visokog motivacijskog potencijala u radnu situaciju.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 603.

<sup>19</sup> Ibid., str. 605.

<sup>20</sup> Ibid., str. 605. – 606.

Adekvatno materijalno nagrađivanje čini temelj na kojemu treba dograđivati široku strukturu motivacijskih poticaja različite prirode da bi se povećao ukupni motivacijski potencijal i privlačnost radne situacije.<sup>21</sup>

### 2.3. Vrste motivacije

Razlikuje se intrinzična i ekstrinzična motivacija. Intrinzična motivacija pokreće pojedinca iznutra – motivacija kod koje je ponašanje pojedinca potaknuto nekim unutarnjim motivima. Ekstrinzična motivacija pokreće pojedinca izvana – motivacija kod koje je ponašanje pojedinca potaknuto vanjskim motivima.<sup>22</sup>

Intrinzična motivacija je prirođena sklonost pojedinca da se bavi svojim interesima i uvježbava svoje sposobnosti, te da za vrijeme toga traži optimalne izazove i svlada ih. Takva motivacija se razvija spontano iz psiholoških potreba, osobne znatiželje i prirođene težnje za rastom i razvojem. Intrinzična motivacija potiče pojedinca da se bavim onim što ga zanima. Bavljenje onim što ga zanima kod pojedinca izaziva osjećanje zadovoljstva i kompetentnosti.<sup>23</sup>

Uzrok ekstrinzične motivacije jesu okolinski poticaji i posljedice. Prema tome, pojedinac može biti motiviran i izvana, odnosno na određeno ponašanje ili aktivnosti mogu ga motivirati vanjski motivi. U slučaju kada pojedinac radi neki posao samo kako bi dobio određenu naknadu (npr. plaću), on je ekstrinzično motiviran. Ekstrinzična motivacija je okolinski stvoren razlog kako bi se započela neka aktivnost, odnosno izazvalo određeni obrazac ponašanja.<sup>24</sup>

Prednosti intrinzične motivacije jesu upornost, kreativnost, konceptualno razumijevanje i subjektivni osjećaj dobrobiti. Što je intrinzična motivacija veća, pojedinac će biti uporniji u određenoj aktivnosti i slijedom toga, motivira unutarnjim motivima i određenim interesom ili zadovoljstvom, bit će kreativniji. Isto tako, tijekom učenja pojedinac intrinzično motiviran pokazivat će veću fleksibilnost u načinu razmišljanja i imati će pozitivan osjećaj dobrobiti.<sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 606.

<sup>22</sup> Centar za razvoj osobnosti, Teorije, Vanjska i unutarnja motivacija: Koja je razlika?, dostupno na <https://hrv.psychic-parapsychologist.com/extrinsic-vs-intrinsic-motivation-whats-difference-90381>, (pristupljeno 04. kolovoza 2020.)

<sup>23</sup> Reeve J.: Razumijevanje motivacije i emocija, Naklada Slap, Zagreb, 2010., str. 155. – 156.

<sup>24</sup> Ibid., str. 137

<sup>25</sup> Ibid.

## 2.4. Važnost motivacije i načini motivacije

Organizacija može uvelike pridonijeti povećanju konkurentne sposobnosti i prednosti na tržištu izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava. Kako bi poduzeće imalo održiv i poticajan sustav motiviranja zaposlenika potrebno je definirati organizacijske ciljeve i sustav nagrađivanja, a uvjet za to je dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika.<sup>26</sup> Kod tehnika motiviranja menadžment mora biti oprezan jer nesigurnom zaposleniku neće biti problem obavljati poslove koji su „ispod njegova ranga“ (siguran zaposlenik bi na takav zahtjev gledao kao uvredu), a dodatni poslovni izazovi vjerojatno ne bi motivirali zaposlenika koji ne zarađuje dovoljno da pokriju svoje životne troškove.<sup>27</sup>

Produkt motivacije je kvalitetniji rad, kreativnost i veća učinkovitost čitave organizacije (odnosu uloženi resursa i ostvarenih rezultata). Važnu ulogu u procesu povećanja učinkovitosti ima uloga zaposlenika – sve se vrti oko čovjekove potrebe, bila ona duhovna, zdravstvena, rekreacijska, egzistencijalna, društvena ili neka druga (ima najveći utjecaj na povećanje angažmana, te je posljedica rasta učinkovitosti). Odnos prema zaposlenicima po modelu „mrkve i štapa“<sup>28</sup> (pohvala i kažnjavanje) u svrhu nagrađivanja loše je i negativno se odražava na cjelokupnu radnu atmosferu. Kvaliteta rada kojeg ulažu zaposlenici kada su motivirani kroz osjećaj svrhe, vrijednosti, sreće, te kroz stanja mentalne svijesti i fokusiranja različita je od kvalitete rada temeljenog na očekivanju nagrada, moći, raznih koristi, ostvarivanja određenog statusa, krivnje, srama ili straha. Čak i „mrkva“ postaje „štap“ kada se zaposlenici osjećaju negativno pod pritiskom da ostvare rezultate koji će im donijeti nagradu – pritisak da mora ostvariti određeni rezultat kako bi mogao ostvariti nagradu.

Rukovoditelji zaposlenika u organizaciji moraju biti svjesni sljedećih činjenica:<sup>29</sup>

- Zaposlenike motiviraju različiti činitelji (materijalni, psihološki, društveni)
- Zaposlenici imaju različite potrebe
- Potrebe zaposlenika u radnom okruženju su različite
- U motivaciji zaposlenika poželjno je koristiti situacijski pristup
- Ponekad rukovoditelj može pogrešno procijeniti što motivira zaposlenike

---

<sup>26</sup> Vukajlić, Đ., Stamatović, M.: Analiza o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih materijalnim i nematerijalnim motivacionim faktorima, 2(01), Hrčak, 2012., str. 264., dostupno na [file:///C:/Users/Ico/Downloads/EL\\_Vol2\\_No1\\_263\\_271.pdf](file:///C:/Users/Ico/Downloads/EL_Vol2_No1_263_271.pdf), (pristupljeno 04. kolovoza 2020.)

<sup>27</sup> Dessler, G.: Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2015., str. 461.

<sup>28</sup> Model mrkve i štapa (model hvale i kažnjavanja) posebna je tehnika koja pomaže u postizanju željenih akcija od drugih kroz izlaganje. Često se koristi u pedagoškom obrazovanju, politici i kadrovskom upravljanju.

<sup>29</sup> Tudor, G.: Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2010., str. 13.

- Sustav nagrađivanja mora biti pravedan
- Nagrade su učinkovitije sredstvo motivacije od kazni
- Zaposlenici su motivirani ako se ispunjavaju njihova očekivanja

Načini motivacije zaposlenika:<sup>30</sup>

- Jasna očekivanja – ljudi su motivirani kada se zna što točno treba napraviti. Neodređeni zadaci i poslovi demotiviraju. Motivacija raste sa jasno razumljivim rezultatima, očekivanjima i odgovornostima. Zadaci se bolje obavljaju ako osoba koja je odgovorna za provođenje, ima kontrolu nad poslom i vremenom
- Priznanje – ljudi žele biti primijećeni i žele priznanja za dostignuća i poštovanja za doprinos. Osobno ostvarenje jest motivirajuće, ali još više motivira kad netko primijeti dostignuće pojedinca i prizna mu vrijednost
- Pozitivno nezadovoljstvo – nezadovoljni ljudi su visoko motivirani ljudi jer vide potrebu za neposrednom promjenom. Nezadovoljstvo može biti nadahnuće za promjenu i može dovesti do kritičkog duha ili potaknuti na akciju
- Značajni doprinosi – pripadanje nekoj grupi ili strepnja ka cilju imati će trajan utjecaj na motivaciju zaposlenika. Zaposlenici moraju vidjeti da trud nije uzalud i da predstavlja doprinos. Motivacija ne dolazi zbog same aktivnosti, već zbog želje da se postigne konačan rezultat
- Sudjelovanje u ostvarenju cilja – zaposlenici podržavaju ono što stvaraju. Biti djelom procesa kojim se ostvaruje određeni cilj samo po sebi predstavlja motivaciju i omogućuje ljudima da se osjećaju potrebnima. Sudjelovanje u ostvarenju cilja izgrađuje duh zajedništva, podiže moral i svakome pomaže da se osjeća važnim
- Motivacija umjesto manipulacije – manipulacija ruši povjerenje u svakom odnosu. Potrebno je graditi odnos na osnovi poštenja, otvorenosti, potvrđivanja i pohvala, pa će zaposlenici biti motivirani i odani
- Neosjetljivost – zaposlenici su najveće bogatstvo i potrebno ja naći vremena za njihovo upoznavanje i brigu o njima. Zanimanje čak i za beznačajne stvari pokazuju osjećajnost
- Uvažavanje – javna kritika i prekidanje razgovora mogu biti demotivirajući. Omaložavanje može uništiti samopoštovanje i samopouzdanje osobe. Na jednu negativnu kritiku treba dati devet pozitivnih komentara radi ravnoteže

---

<sup>30</sup> Sambol, D.: 9 načina pomoću kojih ćete jednostavnije motivirati svoje zaposlenike, dostupno na <https://www.womeninadria.com/motivacija-zaposlenika/>, (pristupljeno 28. srpnja 2020.)

- Osobni razvoj – rast i razvoj, profesionalni i osobni, motivira, zato je bitno da se zaposlenici potiču da napreduju. Treba im se pružiti prilika za nove stvari i da zaposlenici steknu nove vještine i znanja. Potrebno je omogućiti da zaposlenici postižu uspjehe i neuspjehe jer ako se pojedinac razvija cijela organizacija ima koristi

## 2.5. Demotivacija

Demotivacija je problem koji svoju štetnu prirodu temelji na jednostavnoj činjenici: nastoji ga se podcijeniti. Demotivacija je psihološki fenomen u kojem postoji neslaganje između cilja koji pojedinac teži postići, s jedne strane, i stvarnog dispozicijskog stanja, s druge strane. Ukratko u demotivaciji su posijani najgori od dva svijeta: nelagodnost koju može doživjeti pojedinac jer nije postigao ono što je htio unatoč težnji i osjećaju krivnje.<sup>31</sup>

Demotivacija negativno utječe na radnika koji doživljava ovaj fenomen u prvom licu i na organizaciju u kojoj taj pojedinac radi. Intervencija u radnom okruženju u tijeku rada ili radnom formatu može pomoći u rješavanju toga, iako je u nekim slučajevima problem to što temeljna aktivnost koja se odvija u tom položaju nije značajna za osobu.<sup>32</sup>

Postoje mnogi uzroci motivacije na poslu kao monotonost posla, nezadovoljstvom poslom, mala plaća, radno vrijeme, odsustvo značajnih izazova, loši uvjeti rada itd. Zadatak je menadžmenta prepoznati de motivatore u svakom pojedincu i treba imati na umu da je demotivacija kontekstualna pojava – ona koja se ne nalazi u unutrašnjosti osobe nego ima veze s radnim okruženjem.

Konflikti također mogu utjecati na motivaciju ali ne uvijek nužno na negativan način. Konfliktne situacije mogu dati odgovore na određene probleme, te ukazati na moguća rješenja. Konflikti verbalne prirode očituju se većom otvorenošću komunikacije određenih osoba, sudionika u konfliktnom procesu. Nedostatak otvorene komunikacije jedan je od uzorka nastanka konflikta jer kada bi se u samom početku nastajanja konflikta pristupilo otvoreno komunikaciji, do konflikata ili ne bi došlo ili bi bio u znatnoj mjeri smanjen . Međutim konflikti

---

<sup>31</sup> Sainte Anastasie, Psihologija, filozofija i razmišljanje o životu, Demotivacija što je to i koje su njezine vrste?, dostupno na <https://hr.sainte-anastasie.org/articles/psicologa/desmotivacin-qu-es-y-cules-son-sus-tipos.html>, (pristupljeno 29. srpnja 2020.)

<sup>32</sup> Ibid.

uglavnom negativno djeluju na motivaciju jer najčešće proizlaze iz suprotnosti interesa, borbe za prestiž, odnosa sa nadređenima i sl. – nerješive situacije koje će uvijek postojati.

Učinci konflikata mogu biti pozitivni i negativni:<sup>33</sup>

- Pozitivni potiču nužne socijalne promjene, razvoj kreativnih ideja i uvođenje inovacija, osvjetljavanje važnih problema, kvalitetnije odluke i rješenja problema, reformiranje organizacije, razvoj osjećaja solidarnosti i kohezije grupe
- Negativni učinci sukoba imaju i negativne aspekte i troškove jer otežavaju i sprečavaju koordinaciju i kooperaciju, te zahtijevaju puno energije i vremena koji bi se mogli upotrijebiti produktivnije

## **2.6. Praćenje radne uspješnosti**

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti i kontinuirano i sustavno ocjenjivanje i vrednovanje uspješnosti pojedinca. Upravljanje uspješnošću odnosi se na sve aktivnosti i instrumente uključujući i procjenu uspješnosti kojima se postižu ciljevi uspješnosti i ciljevi organizacije.<sup>34</sup>

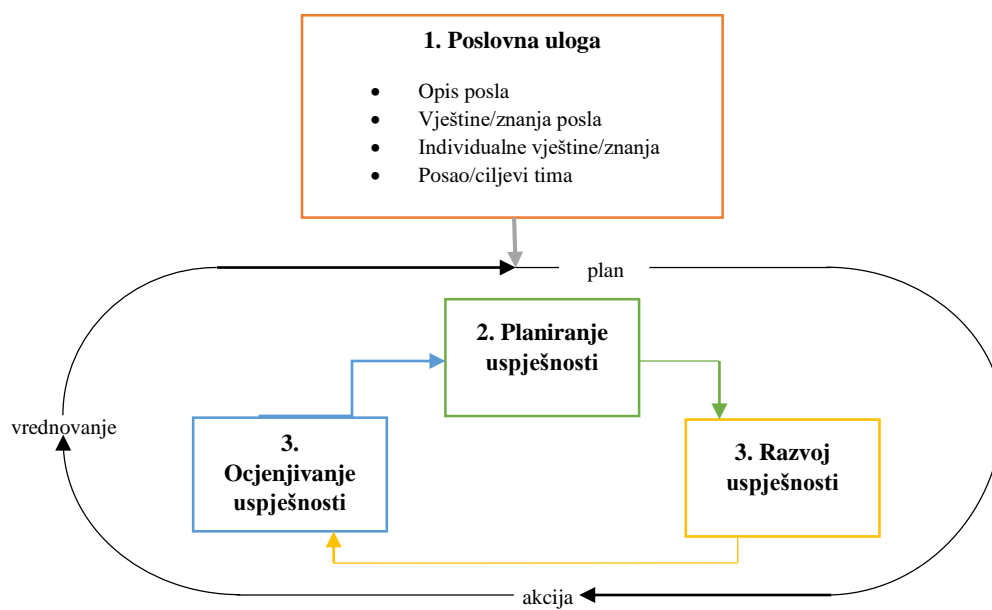
Sustav upravljanja uspješnošću prikazuje slika 6. U upravljanju uspješnošću bitno je povezati i organizacijske ciljeve i rezultata s individualnim ciljevima i rezultatima rada. Stoga je praćenje i ocjenjivanje individualne radne uspješnosti važan segment praćenja i poboljšanja ukupne organizacijske sposobnosti

---

<sup>33</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Zadaci menadžera u upravljanju konfliktima u poduzećima, Računovodstvo i financije br. 5, Zagreb, 1993., str. 57.

<sup>34</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 505.

**Slika 6. Sustav upravljanja uspješnošću**

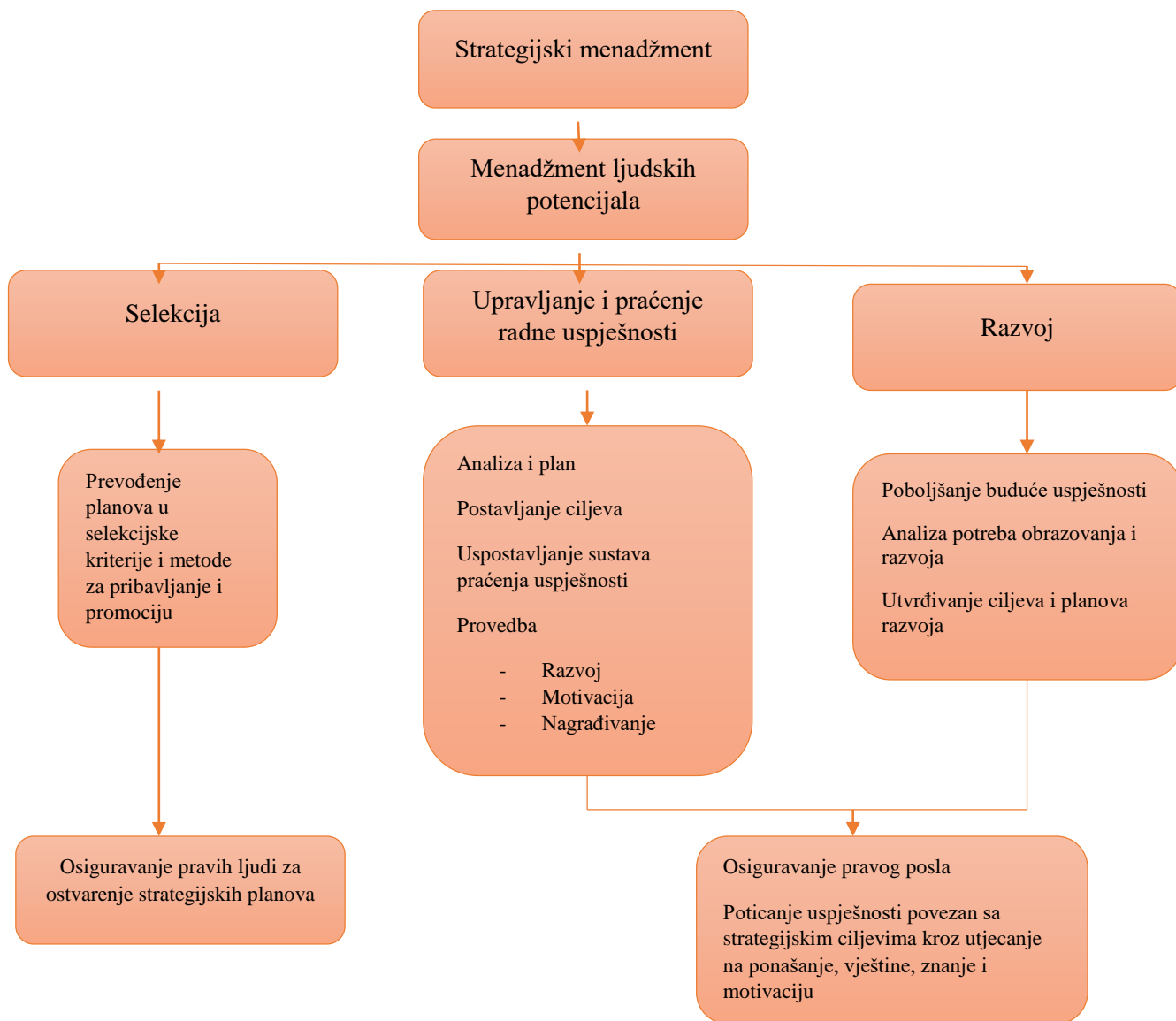


Izvor: Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 505.



Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti ima dvije bitne funkcije: evaluativna i razvojna. Te funkcije i uloga upravljanja i praćenja uspješnosti prikazuje Slika 7.<sup>35</sup>

**Slika 7. Uloga upravljanja radnom uspješnosti u stratejskom i menadžmentu ljudskih potencijala**



Izvor: Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 506.

<sup>35</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 506.

Cilj praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti je podizanje opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanje stratejskih ciljeva. Niz ciljeva je pak specifičnije vezano za menadžment ljudskih potencijala (slika 8.).

**Slika 8. Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti**

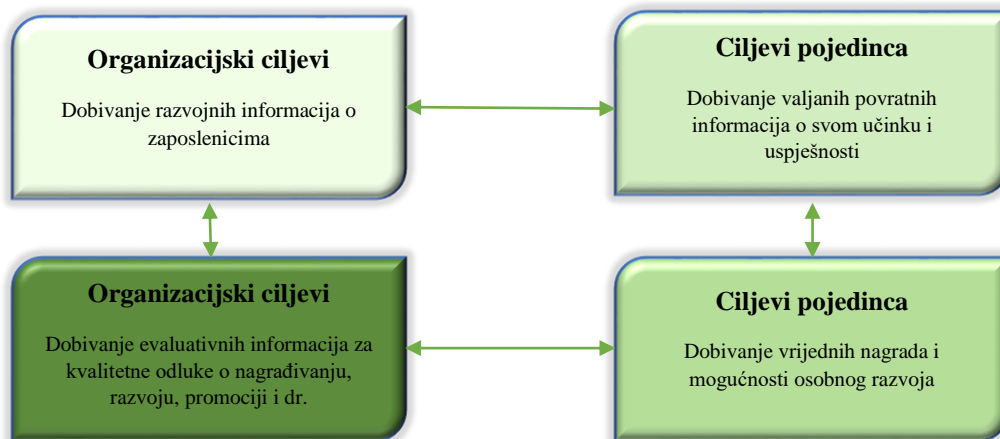


Izvor: Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 507.

Procjena uspješnosti služi za donošenje kvalitetnih odluka u svezi s nagrađivanjem. Na temelju nje se utvrđuju varijabilni dio plaće i različiti poticajni oblici nagrađivanja (bonusi). Važan segment je utvrđivanje ima li osoba čiji se rad i uspješnost procjenjuje, sposobnosti koje zahtijeva uspješno obavljanje posla. Bez procjene uspješnosti nemoguće je planirati razvoj individualne karijere. Visoka uspješnost u obavljanju posla najčešća je osnova za promotivne odluke. Problem i uspješnost vrlo često upućuju na nedostatak potrebnih znanja i vještina, pa i praćenje i procjena uspješnosti služe za utvrđivanje obrazovnih potreba.

Kroz praćenje uspješnosti pojedinac i organizacija žele postići svoje ciljeve. Pojedinci žele dobiti informaciju o svom radu što im pomaže u njegovoj evaluaciji, unapređenju i usavršavanju, a time i postizanju veće uspješnosti u budućnosti. Interes je organizacije dobivanje objektivnih i relevantnih informacija o radnom ponašanju i uspješnosti kako bi mogla ocijeniti svoj ukupne mogućnosti i postaviti razvojne ciljeve u različitim područjima, donositi kvalitete odluke o nizu pitanja vezanih za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima, ponajprije o razvoju i nagrađivanju. Taj odnos prikazuje slika 9.

**Slika 9. Organizacijski i individualni interesi u procjeni uspješnosti**



Izvor: Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 509.

## 2.7. Strategija materijalnog nagrađivanja

Materijalne strategije su strategije koje se odnose na nagrađivanja pojedinaca, grupnog nagrađivanja, te beneficija. Nagrađivanje pojedinca se odnosi na nagrađivanje pojedinih zaposlenika zbog određenog uspjeha dok nagrađivanje grupe znači nagrađivanje cijele grupe iliti tima koji je zaslužan za ostvarivanje nekog uspješnog rezultata. Beneficije su materijalne strategije nagrađivanja koje zaposlenik dobije, a koje nisu njegova plaća, odnosno određeni bonusi i naknade. Beneficije ne moraju uvijek biti materijalne nego mogu biti i nefinancijskog karaktera kao osiguranje u slučaju nesreće, dnevni odmori, slobodni dani, plaćena usavršavanja, stipendije za obrazovanje i sl.

Materijalne kompenzacije se mogu podijeliti na izravne i neizravne materijalne kompenzacije, i to na razini pojedinaca i na razini poduzeća.<sup>36</sup> Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenika prikazana je u tablici

**Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike**

	Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
Pojedinac	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaća</li> <li>• Bonusi i poticaji</li> <li>• Naknade za inovacije</li> <li>• Naknada za širenja znanja i fleksibilnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stipendije i školarine</li> <li>• Studijska putovanja</li> <li>• Specijalizacije</li> <li>• Plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>• Službeni automobil na korištenje</li> <li>• Menadžerske beneficije</li> </ul>
Poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonusi vezani za rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>• Udio u profitu</li> <li>• Udio u vlasništvu (dionice)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirovinsko osiguranje</li> <li>• Zdravstvena zaštita</li> <li>• Životno osiguranje i druga osiguranja</li> <li>• Naknada za nezaposlenost</li> <li>• Obrazovanje</li> <li>• Godišnji odmor</li> <li>• Božićnica</li> </ul>

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

Iz tablice 1. vidljivo je da se izravne materijalne kompenzacije odnose na plaće, naknade i bonuse na razini pojedinca i na razini poduzeća. Te kompenzacije koriste sva poduzeća odnosno iste su za sva poduzeća. S druge strane, neizravne materijalne kompenzacije na razini pojedinca i na razini poduzeća razlikuje se među poduzećima jer ne koriste sva poduzeća iste neizravne materijalne kompenzacije kojima motiviraju svoje zaposlenike. Izravne se odnose na one koje pojedinac dobiva u novcu, a neizravni se odnose na podizanje materijalnog standarda zaposlenika koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca.

Plaća je jedan od najizraženijih materijalnih kompenzacija. Svaki sustav plaćanja koji novcem ili načinom obračuna plaće stimulira zaposlene na određene rezultate stimulatívni je sustav. Plaća zaposlenih povezuje se s rezultatima njihova rada, a da bi plaća bila stimulatívniog karaktera ona mora biti povezana uz one pokazatelje radnog učinka na koje pojedinac može

<sup>36</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 614.

utjecati, a postavljeni zadaci moraju biti ostvarivi odnosno zaposlenik mora vjerovati da ih može ostvariti jer u protivnom odustaje prije nego je i započeo.

## **2.8. Nematerijalne strategije motiviranja**

Zaposlenik će biti više motiviran za obavljanje posla ako vidi svrhu toga što radi. Istraživanja su pokazala da su zaposlenici kojima je novac jedina motivacija u poslu manje zadovoljni i da sve više traže sve veću novčanu nagradu za istu izvedbu. Zaposlenici treba omogućiti veću samostalnost, upravljanje vremenom (fleksibilnost), te nadzor nad načinom obavljanja posla i sl. Fleksibilna organizacija posla postiže velike uspjehe u zadržavanju najboljih zaposlenika.<sup>37</sup>

Motivacija koja se bazira na novčanoj nagradi djeluje ako u su pitanju jednostavniji poslovi. Međutim ako poslovi zahtijevaju kreativnost, tada je motivacija putem novčane nagrade manje efikasna. Novčana nagrada ometa kreativnu funkciju jer se zaposlenik koncentrira na nagradu, te u tom slučaju menadžeri trebaju omogućiti takvim djelatnicima zadovoljavanje dubljih unutarnjih potreba za pronalaženjem smisla, svladavanje izazova, postizanjem samostalnosti i sl.<sup>38</sup>

Nematerijalne strategije motiviranja odnose se na motiviranje kroz zadovoljavanje potreba koje nisu vezane za financije, odnosno uz zadovoljavanje potreba koje se odnose na postignuće, priznanje, odgovornost, osobni razvoj i sl. Razlikuju se nematerijalne strategije kao što su dizajniranje posla, participiranje zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, priznanje, usavršavanje, razvoj karijere itd.<sup>39</sup>

Oblikovanje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motiviranja budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu na radnu motivaciju i život pojedinca. Pomoću preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoji se posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim. Važan individualni pristup oblikovanju radnog mjesta je rotacija

---

<sup>37</sup> Kanfer, R.: Motivation theory and industrial and organizational psychology, Handbook of industrial and organizational psychology, 1(2), 1990., str. 75. – 130.

<sup>38</sup> Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog Veleučilišta u Čakovcu, 2(1), 2011., str. 152. – 169..

<sup>39</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 668.

posla kod koje se periodično pomiču ljudi s jednog posla na drugi čime se sprječava monotonija i dosada ljudi.<sup>40</sup>

Bitan faktor u cjelovitom motivacijskom sustavu imaju menadžeri i njihov stil rukovođenja. Zadatak je shvatiti potrebe i želje zaposlenih, te uklopiti u specifičnu situaciju poduzeća kako bi se postigla uspješnost i produktivnost. Uključivanje zaposlenika u procese odlučivanja i u odlukama unutar organizacije potiče se potencijal kreativnost, motiviranost i uključenost zaposlenih i osiguravaju bolju kvalitetu odluka i ukupnu organizacijsku uspješnost.

Pomoću metode upravljanja ciljevima, uprava organizacije u suradnji za zaposlenicima nastoji postaviti ciljeve. Time je jasno definirana aktivnost i ponašanje pojedinca, raspon odgovornosti, vremenski rok ostvarenja cilja na individualnoj, odjelnoj i organizacijskoj razini.

Količina vremena na poslu znatno utječe na ustrajnost i kvalitetu obavljenog posla pa se sve veća pažnja pridaje organizaciji radnog vremena kao npr. mogućnost da zaposlenici povremeno rade od kuće, podjela tjednih poslova na više zaposlenika, manji radni tjedan, fleksibilno radno vrijeme i sl. Značajnu ulogu u motivaciji imaju i sigurnost i stalnost zaposlenja, različita priznanja, veća neformalnost, jednakost, uklanjanje formalnih i funkcionalnih barijera u komunikaciji.

Ovisi o organizaciji hoće li ista staviti veći naglasak na materijalne ili nematerijalne mehanizme. Poželjno je naravno da oba integrira u motivacijski sustav jer bilo bi pogrešno očekivati da će nedostatak na jednom polju (mala plaća) biti nadomješten na drugom polju (pohvala ili rotacija posla i obogaćivanje posla).

## **2.9. Implikacije u području upravljanja ljudskim resursima**

Upravljanje ljudskim potencijalima je važna poslovna funkcija unutar organizacije i objedinjuje niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka upravljanja. To su aktivnosti umjerene na osiguranja adekvatne i strukturne zaposlenih, usmjeravanje njihova znanja, vještina, interesa,

---

<sup>40</sup> Buntak, K., Droždek I., Kovačić, R.: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 7(02), Hrčak, 2013., str. 214., dostupno na [file:///C:/Users/lco/Downloads/tj\\_7\\_2013\\_2\\_213\\_219.pdf](file:///C:/Users/lco/Downloads/tj_7_2013_2_213_219.pdf), (pristupljeno 06. kolovoza 2020.)

motivacije, te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije.<sup>41</sup>

Cilj ove znanstvene discipline je ispunjenje ekonomskih ciljeva kao porast proizvodnje, profitabilnost, efikasnost i fleksibilnost ali i ostvarenje socijalnih ciljeva poput zadovoljavanja interesa zaposlenika, poboljšanje socioekonomskog položaja, podizanje kvalitete života, te općenito razvitak individualnih sposobnosti zaposlenika. Temeljni zadatak menadžmenta ljudskih potencijala uključuje brigu o načinu poslovanja organizacije i brigu o zaposlenicima.<sup>42</sup>

Budući da menadžeri imaju velik utjecaj na regulaciju motivacije zaposlenika, menadžment ljudskih potencijala nudi niz smjernica i savjeta kako biti dobar i uspješan rukovoditelj, kako ostvariti dobru komunikaciju, te kako stvoriti dobru osnovu za uspješnu provedbu motivacijskih vještina. Menadžer treba uzeti u obzir moguće uzroke opadanja motivacije kao što su strah od opuštanja, loša komunikacija, organizacijske promjene, turobna atmosfera, negativan stav, iscrpljenost, prezasićenost i stres. Potrebno je osigurati uspješnu komunikaciju između zaposlenika i nadređenih, poticati zaposlenike na trening i usavršavanje, pokazati djelatnicima koliko su važni, koliko im se vjeruje i koliko se cijeni njihova sposobnost da pridonose ukupnom poslovanju, poželjno je stvoriti ugodno radno okruženje, te pravedni sustav plaća za stvaranje povoljne osnove za promjenu motivacijskih strategija. Velika važnost pridaje se pravodobnom informiranju o ciljevima, uključenosti zaposlenika u donošenju odluka, njegova precizna procjena uspješnosti i pravedno nagrađivanje.

Tajna idealnog pristupa motiviranju zaposlenika je situacijski pristup, odnosno prilagođavanje motiviranja i nagrađivanja zaposlenika pojedinoj situaciji tj. osobi. Potrebno je prepoznati što pokreće svakog zaposlenika zasebno, te proučiti ono što će ga najviše potaknuti.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 165. – 180.

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Tudor G.: Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2010., str. 16.

### **3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA KAO NAJVAŽNIJI ČIMBENIK USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA NA PRIMJERU ALP HF. ISLAND**

Ovo poglavlje rada odnosi se na strategiju motivacije kojom ALP hf. motivira svoje zaposlenike tj. prodajne agente u rent-a-car stanicama u cilju vlastite poslovne uspješnosti. Naglasak treba staviti na motivaciju prodajnog osoblja u stanicama za izdavanja auta i potpisivanje ugovora o najmu automobila (ne uključuje administrativno osoblje, osoblje u centru za povrat automobila i dr. osoblje). To je iz razloga što se na tom radnom mjestu stvara dodatni prihod za tvrtku. ALP hf. ISLAND ima franšizu za brand AVIS/BUDGET/PAYLESS, te nije dio Avis Budget grupacije. Ovaj dio rada temeljit će se isključivo na osobnom iskustvu autora rada koji je radio na više pozicija u navedenom poduzeću i to kao prodajni agent, voditelj tima i voditelj smjene. Ovaj dio rada će stoga biti koncipiran na temelju iznesenog teorijskog djela i osobnog iskustva autora rada.

#### **3.1. ALP hf. ISLAND**

Avis, Budget (i manje poznati Payless) su danas svjetski prepoznati brandovi, a pojavili su se prvi put na tržištu SAD-a 40-tih godina prošlog stoljeća. ALP hf. ISLAND je tvrtka koja posjeduje franšizu za Avis/Budget/Payless brand i vodeća je tvrtka za najam osobnih vozila na Islandu s osam lokacija diljem zemlje. ALP hf. ISLAND pruža usluge kratkoročnog i dugoročnog najma svih vrsta osobnih vozila, fizičkim i pravnim osobama. Sjedište tvrtke je Holtavegi 10, Reykjavík. Vizija ALP hf. ISLAND je održati vodeće mjesto, koje je konstantno ugroženo, među tvrtkama za najam osobnih automobila na tržištu Islanda. Misija ALP hf. ISLAND se očituje u afirmaciji prepoznatljive tradicije na području Islanda, poštivanje ugovorenih obveza i rokova, kvalitetna usluga i proizvodi i konkurentne cijene.

Cilj ALP hf. ISLAND je održavanje natjecateljske i konkurentne prednosti planiranjem strategija diferencijacije. Kako bi postigla navedeno mora se koristiti svojim sposobnostima, kao što je kvaliteta usluge, brand, lojalnost velikog broja klijenata diljem svijeta, shematskoj organizaciji poslovanja, prodajom, paletom usluga i proizvoda, fleksibilnosti, velikom timskom naporu i



floti koja čini 10.000 vozila. ALP hf. ISLAND ima flotu od 10.000 vozila što omogućuje, kao niti jednoj kompaniji na Islandu, od 250 do 400 najma vozila dnevno u ljetnim, sezonskim mjesecima što omogućuje veliku zaradu kroz prodaju dodatnih proizvoda, paketa osiguranja i usluga.

U pravilu dodatna prodaja uključuje prodaju i/ili najam dodatnih proizvoda i usluga kao što su paketi osiguranja, WiFi uređaja, tableta, GPS uređaja i sl., koji su ujedno najveći generatori prihoda za poduzeće. Prvi razlog navedenog velikog broja najмова je to da je Avis/Budget/Payless brand visoko cijenjen i poznat brand svugdje u svijetu sa stalnom klijentelom, pogotovo u Americi od kuda i potječe, te na temelju navedenog ALP hf. ISLAND uvijek može računati na isti broj klijenata. Drugi razlog velikog broja najмова je sjajna lokacija koju posjeduje stanica za preuzimanje vozila i stanica za povrat vozila. Odmah uz glavni izlaz na tlo Islanda nalazi se pult za preuzimanje vozila. Ista su na prvom parkingu koji se nalazi na izlazu iz zgrade aerodroma. Stanica za povrat posjeduje svoju praonicu automobila, svoju pumpu za gorivo, ogroman parking, vlastiti „shuttle bus“ za prijevoz na aerodrom (dok ostale rent-a-car kuće koriste „airport shuttle bus“ koji nailazi svakih 20 minuta) i nalazi se na pet minuta pješaćenja od zgrade aerodroma („departures“). Još jedan razlog velikog broja najмова je i slaba prometna povezanost ili nepostojanje javnog transporta, te visoke cijene istoga gdje postoji. Za navedeno je zaslužna i politika države koja je u službi održanja rent-a-car industrija.

### **3.2. Značenje rent-a-car industrije za Island**

Naime, rent-a-car industrija čini veći udio islandske ekonomije od poljoprivrede i lobiranje rent-a-car tvrtki je toliko snažno da se odustalo od gradnje željeznice koja bi povezivala aerodrom s glavnim gradom. Prema podacima Iceland magazine<sup>44</sup> najam automobila postao je važniji za islandsku ekonomiju nego sve ovce, geotermalni staklenici i konji zajedno. Prema izračunima Statistics Iceland, najam automobila je u 2017. dao veći doprinos BDP-u od poljoprivrede. Procjenjuje se da je ukupni promet najma automobila u 2017. godini iznosio 51 milijardu ISK (520 milijuna USD / 420 milijuna eura), što je malo više od doprinosa poljoprivrede. Sastav islandske ekonomije posljednjih je godina doživio dramatičnu

---

<sup>44</sup> Iceland Magazine, Car rental now makes up a larger share of the Icelandic economy than agriculture, dostupno na <https://icelandmag.is/article/car-rental-now-makes-a-larger-share-icelandic-economy-agriculture>, (pristupljeno 09. kolovoza 2020.)

transformaciju. Prije deset godina, prije turističkog procvata, poljoprivreda je iznosila 31,6 milijardi (320 milijuna USD / 260 milijuna EUR). Od tada je najam automobila porastao za nevjerovatnih 370% i iz relativno beznačajne industrije koja je generirala 7,6 milijardi ISK (80 milijuna USD / 60 milijuna EUR) pretvorila se u značajnu industriju koja generira 51 milijardu ISK (520 milijuna USD / 420 milijuna eura). U istom razdoblju vozni park islandskih tvrtki za najam automobila povećao se pet puta. Zbog navedenog i postoji samo fokus na profit i motiviranje novcem ne opterećujući se zadovoljstvom kupaca, jer kupci ionako stalno dolaze i stalno su u porastu.

### **3.3. Prodaja dodatnih proizvoda, paketa osiguranja i usluga kao ključ uspjeha**

Visoko motivirani, mladi ljudi, u pravilu do 25 godina, poticani bonusima od prodaje i visokom zaradom, generatori su prihoda od prodaje dodatnih proizvoda, paketa osiguranja i usluga. Motivacijsku sustav bazira se na novcu (bonus od prodaje) kojim se motivira prodajne agente da ostvare što veći prihod tvrtki. Naime postoji sustav bodovanja i zavređivanja bonusa koji povlači za sobom kompetitivnost i koji generira za sada neviđene rezultate kojima ALP hf. ISLAND već četiri godine za redom dobiva međunarodnu nagradu kao Avis/Budget/Payless podružnica koja generira najveći prihod od prodaje dodatnih proizvoda, paketa osiguranja i usluga po danu (rate-per-day). Cilj je dakako povećanja prihoda kroz veću iskoristivost i dodatnu prodaju i prodajne aktivnosti koje se omogućuju ponudom dodatnih proizvoda, paketa osiguranja i usluga koje donose taj prihod za što su zaduženi prodajni agenti koji trebaju biti izuzetno motivirani da bi isto činili.

Sami najam automobila tvrtki ne predstavlja značajnu dobit, ponekad čak i stvara gubitak – isplativije bi bilo da auto stoji na parking, stoga je od izuzetne važnosti dodatna prodaja tj. prodaja dodatnih proizvoda, paketa osiguranja i usluga koji generiraju prihod, a time i najviše utječu na rentabilnost i uspješnost poslovanja. U zimskim mjesecima, kada je cijena najma automobila 50% niža, a aktivnosti u turizmu i do 90% manja, cijena najma može biti i skromnih 20-30 EUR-a po danu za kompaktno vozilo (npr. Ford Focus) što je za standard na Islandu jako niska cijena. Za usporedbu i za stvaranje dojma o cijenama i standardu na Islandu čitateljima ovog rada, može se uzeti za primjer namirnica kruh kojem je najniža cijena cca. 5 EUR-a ili paket pilećih bataka od cca. 500g kojima je cijena cca. 15 EUR, usluga muško šišanje u trajanju

od 10 min, bez pranja kose, kojemu je cijena od 40 do 50 EUR i usluga taxi vožnja od Keflavika (gdje se nalazi i internacionalni aerodrom) do Reykjavika (glavnog grada), udaljenost cca. 40 km, čija je cijena za jednu osobu s dvije prtljage u jednom smjeru 130 EUR-a.

Zaključak je da je cijena najma vozila od 20 EUR-a po danu jako niska za standard na Islandu. U ovu cijenu je uključen samo osnovni paket osiguranja u kojem korisnik i dalje sudjeluje u pokriću moguće štete u iznosu od cca. 2000 do 4000 EUR-a, ovisno o vrsti vozila. U slučaju klijenata iz SAD-a i Kanade koji imaju drugačiji sistem osiguranja i koji uglavnom odbijaju cjelokupno osiguranje (čak i osnovno), zbog pokrića i uvjeta prema kojima ih pokriva njihova kreditna kartica u slučaju štete, učešće u šteti ide do vrijednosti automobila. Tu nastupaju motivirani prodajni agenti koji trebaju da dodatna osiguranja, ali i usluge i proizvode prodati klijentima kako bi se osigurao što veći prihod i profit. Za europske klijente za puno osiguranje bez učešća u šteti klijent bi morao platiti od 30 do 50 EUR-a po danu (za američke i kanadske klijente od 50 do 70 EUR-a). Ukoliko se uzme dodatan vozač to je još 10 EUR po danu (maksimalna naplata je 7 dana za dodatnog vozača), za GPS je cijena 20 EUR-a po danu, za WiFi 15 EUR-a po danu, za dječje sjedalice jednokratno 30 EUR-a po sjedalici, a za pomoć na cesti 10 EUR-a po danu, za Travel Guide (tablet s WiFi-om i GPS-om i programiranim turističkim rutama) 30 EUR-a po danu, nadogradnja na sljedeću kategoriju vozila 10 EUR-a po danu. Stoga od automobila čiji je najam bio početnih 20 EUR-a po danu cijena može skočiti na cca. 170 EUR-a po dana ako se uzme sve navedeno (u pravilu ako se uzme u najam tablet koji ima GPS i WiFi ne uzimaju se još i pojedinačno GPS i WiFi uređaji). I tu je prihod i sukladno tome profit koji stvara poduzeće. Naravno klijent ne mora uzeti ništa od navedenog, ali cilj je da agent proda/iznajmi sve navedeno prodajnim tehnikama, a da bi to činili moraju biti propisno motivirani.

Prodaja dodatnih proizvod je značajan prihod za poduzeće jer praktički se prodaje „nevidljiva“ usluga tj. za novac od prodaje tvrtka praktički ne daje ništa fizički, samo pisanu riječ da se nešto jamči. Prodaja dodatnih proizvoda, paketa osiguranja i usluga je zaista najveća snaga promatranog poduzeća koja donosi značajne prihode, te utječe pozitivno na poslovnu uspješnost (i u službi je opstanak poduzeća) i na koju negativno mogu utjecati jedino pad broja klijenata ili neki način demotivacije zaposlenika (koji se naknadno i dogodio). Poduzeće se stoga oslanja na prodaju kao veliki izvor prihoda koji će se ostvarivati samo ako se održi razina motivacije. Prodaja dodatnih proizvoda, paketa osiguranja i usluga ne smije pasti jer time slijedi potpuni krah i borba za opstanak poduzeća.

### **3.4. Motivacija u ALP hf. ISLAND**

Glavni način motiviranja u promatranom poduzeću je novac. Motivacija zaposlenika se vrti oko novca kroz kojeg organizacija motivira svoje zaposlenika da rade konstantno sa potpunom predanošću.

Uz fiksnu plaću promatrano poduzeće motivira svoje zaposlenike stimulativnim dijelom plaće, bonusom, koji varira ovisno o uspjehu samog zaposlenika. U ALP hf. ISLAND poduzeću vodi se računa da se što više zaradi na prodaji dodatnih proizvoda, a za to im je potreban doprinos zaposlenika koji je nagrađen na odgovarajući način – bonusima.

Svojim zaposlenicima osiguravaju ogromne bonuse, a takav sustav bonusa je u potpunosti pravedan i nepristran. Razvijena je shema nadgrađivanja gdje je definirano što se i koliko treba postići da bi se ostvario bonus i u kojem postotku. Ustrojen je motivirajuću, razumljiv sustav bonusa. Naime postoji sustav bodovanja i zavređivanja bonusa koji povlači za sobom kompetitivnost i koji generira za sada neviđene rezultate kojima ALP hf. ISLAND već četiri godine za redom dobiva međunarodnu nagradu kao Avis/Budget/Payless podružnica koja generira najveći prihod od prodaje dodatnih usluga, paketa osiguranja i proizvoda po danu (rate-per-day). Takav sustav doprinose uspješnosti pojedinca, a time i organizacije u cjelini jer što više bonusa pojedinac dobije to je organizacija više prihoda ostvarila. Uz ovakav obračun plaće promatrano poduzeće potiče maksimalan trud svakog zaposlenika kako bi on kao pojedinac imao najbolje rezultate i ostvarivao veći bonus i time veću plaću i time veći prihod za poduzeće.

Uzimajući u obzir da se novčani bonus dijeli pravedno, nepristrano i dosljedno, a kako bi radnici vjerovali da su pravilno nagrađeni potrebno je radni učinak učiniti transparentnim. Naime zaposlenici moraju znati kako sustav funkcionira, a moraju i poznavati mjerila po kojima će biti nagrađeni i biti uvjereni da je uspješnost ocijenjena prema stvarnim postignućima i da nema utjecaj nikakva predrasuda ili naklonost nadređenih ili slično. Nepristranost se postiže pravilima nagrađivanja pojedinaca u odnosu na druge u organizacijskoj jedinici u skladu s njegovim doprinosom. To je u ovom sustavu sve postignuto. Radnici znaju u ovom sustavu kako on funkcionira, te znaju mjerila po kojima će biti nagrađeni.

Jasno je da se u ovom poduzeću zaposlenici stimuliraju odnosno motiviraju najviše na materijalnoj osnovi. Druge motivacijske strategije/tehnike gotovo i da nema, a ukoliko i postoji neki nematerijalni ili drugi način materijalnog nagrađivanja oni gotovo da nemaju utjecaj na uspješnost poslovanja. U ovom sistemu svaka osoba je pojedinačno odgovorna za svoje

rezultate i bonuse. Radi se o materijalnoj strategiji koja se odnosi na nagrađivanje pojedinca zbog određenog uspjeha, a materijalne kompenzacije su izravne – bonusi na razini pojedinca. Ovdje nema ograničene novčane nagrade stoga nema potrebe da se uspjeh poduzeća i veći prihod generira nenovčanim nagradama kao što je napredovanje, pohvale, priznanje doprinosa, odgovornost i sl., jer se kao prodajni agent može najviše novaca zaraditi uz minimalnu odgovornost. Ono što je bitno naglasiti ovdje je to da su organizacijski ciljevi i rezultati povezani sa individualnim rezultatima rada što je jako bitno u upravljanju uspješnošću.

Kao što je i uobičajeno u turističkim destinacijama i ovdje se poduzeća susreću s fazama pada i rasta prodaje. Kako bi se zaposlenici motivirali tijekom zimskih mjeseci, kada je promet dosta nizak i broj kupaca znatno opada s npr. 400 po danu u ljetnim mjesecima do 40 po danu u zimskim mjesecima, organiziraju se dodatna natjecanja na tjednoj i dnevnoj razini. Naime preko zimskih mjeseci bonusi su dosta mali i ograničeni brojem kupaca stoga nema motivacije za dodatnom prodajom, a time i nema značajnih prihoda od dodatnih proizvoda, paketa osiguranja i usluga za poduzeće ali i za zaposlenike. Zbog toga se organiziraju natjecanja gdje je nagrada večera u vrhunskom restoranu, vikend putovanja, besplatni najam vozila po izboru na određeni period itd., gdje je pobjednik samo jedan. Rezultat je da se svi više trude u prodaji dodatnih proizvoda, paketa osiguranja i usluga (iako zbog malog broja kupaca prihod, a time i bonus nije značajan) i opet raste prihod za poduzeće.

Nematerijalno nagrađivanje i u ovom slučaju ne postoji. Jasno je da trud u ovom slučaju vodi ka nekoj individualno nagradi kojom se potvrđuje status najboljeg prodavača i većini agenata imponira taj status jer podupire njihov ego i zamjena je (kao motivacija) u tim zimskim mjesecima za ogromne ljetne bonuse. Na kraju krajeva poduzeće opet ostvaruje svoje planirane prodajne ciljeve.

U promatranom poduzeću motivacijski sustav je usmjeren na ekstrinzične potrebe tj. isključivo na materijalno nagrađivanje novcem u obliku bonusa na prodaju, a organizacijska kultura je fokusirana isključivo na generiranje prihoda. Motivirani zaposlenici trebali bi u teoriji postići veće zadovoljstvo kupaca, što u promatranom poduzeću nije slučaj, a problem leži u lošem motivacijskom sustavu koji je fokusiran samo na novac. Naime, prodajni agent prodajom dodatnih proizvoda dobije bonuse koji se, zavisno od uspješnosti prodaje, kreću od 100 EUR-a do čak 10.000 EUR-a mjesečno. Zaposlenici su na minimalcu po satu što iznosi cca. 11 EUR-a neto po satu i za otprilike 160 sati mjesečno rada zarade cca. 1760 EUR-a neto. Ako se uzmu u obzir prethodno navedi visoki troškovi života i standard, te činjenica da najam dvosobnog

stana od 55–60 m<sup>2</sup> iznosi najmanje 2000 EUR-a mjesečno, najam studio apartmana od 30 m<sup>2</sup> minimalno 1300 EUR-a, a najam sobe u zajedničkom smještaju iznosi minimalno 700 EUR-a, s plaćom od 1760 EUR-a mjesečno, koja je ujedno i minimalna plaća, teško je živjeti na Islandu (pogotovo za samce).

Konstatacija je da je ta plaća ekvivalent minimalnoj plaći u Hrvatskoj koja je u istom periodu iznosila oko 2800 kuna. Na navedenome se temelji motivacijski sustav - strani radnici, na minimalcu u borbi za što veće plaće jer su zato i došli na Island. Motivacijski sustav se bazira na jednostavnom razmišljanju da su ljudi iz istočne Europe (Latvija, Litva, Poljska itd.) siromašni ili materijalno nestabilni, te da su došli na Island radi ostvarivanja zarade i to im omogućavaju, ali ne osnovnom plaćom nego bonusima za koje se bore i na kojima počiva uspjeh poduzeća. Motivacija je bazirana na teoretskom lošem financijskom stanju imigranata u pravilu od 20 do 25 godina.

Niti jedan Islandanin (osim menadžera) ne radi kao prodajni agent, a razloga je dosta - premala fiksna plaća (ponižavajuća za njih jer su imigranti prijavljeni kao nekvalificirana radna snaga - NKV), posao je psihički prenaporan i stresan, puno prekovremenih sati, nedostatak slobodnih dana i sl. Dok je prosječna satnica oko 25 EUR-a bruto za Islandane, za imigrante je ta satnica za isti rad ili posao oko 15 EUR-a bruto. U takvom okruženju fokus je svih isključivo i samo na prodaju dodatnih proizvoda, paketa osiguranja i usluga na bilo koji mogući način. Od prihoda koji zaposlenik ostvari dodatnom prodajom njemu ide od 1% do 5% posto ovisno o odnosu broja najмова i ostvarenog prihoda. U pogledu dodjele ovih bonusa postoji sustav jednakosti gdje se brojkama ne može manipulirati i svi dobiju točno onu što su zaslužili. Veći postotak dobije onaj zaposlenik koji je s manje najмова ostvario isti prihod kao zaposlenik koji je imao više najмова. U pravilu prosječni mjesečni bonus po osobi u najvećem dijelu godine (od 3. do 10. mjeseca) je iznosio od 2000 – do 3000 EUR-a.

Menadžment motivira i na razne druge materijalne načine kao što su manja tjedna i dnevna natjecanja (npr. tko proda najviše GPS-ova ima besplatan ručak po želji, auto besplatno po želji na korištenje na određeni broj dana), organiziranje zabava (prvenstveno usmjereno teambuilding-u), proslava, ručkova, pa čak i putovanja (2018. godine je organiziran put u Barcelonu na 4 dana, svi troškovi plaćeni). Međutim budući da je radna atmosfera narušena stalnom negativnom konkurentnosti i konfliktima između radnika, rijetko se tko odaziva na navedena događanja. Također zaposlenici imaju jako nisku cijenu za najam automobila u cijelom svijetu (50% popusta) sa uključenim cijelim paketom osiguranja i dodatne opreme. Isto

tako zaposlenici imaju opciju dugoročnog najma automobila po cijeni od 400 EUR-a mjesečno za npr. auto veličine Ford Focus, što je jako dobra cijena jer korisnik tog auta ne plaća servis, gume, popravke, osiguranje, registraciju, porez i ostalo.

Bitno je i napomenuti da sama prodaja i motivacija za novcem može biti kontraproduktivna i demotivirajuća u istom trenutku (i loša za poduzeće). Ukoliko agent ne proda nešto ili ne ostvari željenu prodaju (bonus), postaje frustriran i demotiviran što vodi još manjoj prodaji koja i dalje vodi demotivaciji, što je još gore za poduzeće u svakom pogledu - manje zadovoljstvo klijenata, pad prihoda i pad vrijednosti dionica. Ovdje se radi o situaciji gdje „mrkva“ postaje „štap“ jer se zaposlenici osjećaju negativno pod pritiskom da ostvare rezultate koji će im donijeti nagradu – pritisak da mora ostvariti određeni rezultat kako bi mogao ostvariti nagradu. Kao što je rečeno, u demotivaciji su posijani najgori od dva svijeta: nelagodnost koju može doživjeti pojedinac jer nije postigao ono što je htio unatoč težnji i osjećaju krivnje.

Demotivirajući faktor na radnom mjestu prodajnog agenta je i nesigurnost posla. Postoje velike fluktuacije osoblja kako zbog oscilacija godišnjih doba tako i zbog loših prodajnih rezultata. Mjesec dana loše prodaje može prodajnog agenta koštati posla. Menadžeri ne ulažu trud da bi lošijeg prodajnog agenta trenirali ili obučavali za bolju prodaju. Postoji Feedback koji se u pravilu vrši samo kod novih zaposlenika i kod zaposlenika kojima prodaja nije na prihvatljivom nivou. Feedback uglavnom stavlja fokus na prodajne vještije tj. dijalog s kupcem koji je koncentriran ne na kupca nego na prodaju – sve ostalo je zanemareno. Nakon feedback-a gdje je fokus na negativno, povratna informacija prodajnom agentu je u pravilu: „popravi se ili ćemo naći zamjenu“. Ovaj feedback uz prihod od prodaje dodatnih proizvoda, paketa osiguranja i usluga koji generira prodajni agent su ujedno i jedini način praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti u promatranom poduzeću, s tim da su prihodi od dodatne prodaje jedina metoda kontinuiranog praćenja i ocjenjivanje uspješnosti pojedinca, dok je feedback jednokratna negativna povratna informacija koji se provodi isključivo i samo kod novih zaposlenika ili nakon slabijeg perioda prodaje dodatnih proizvoda, paketa osiguranja i usluga „starih“ zaposlenika.

Radno okruženje je također demotivirajuće - napetost, konkurentnost, borba za svakog kupca i fokus na bonuse izaziva konflikte i negativnu kompetitivnost. Menadžeri ne rješavaju ovaj problem radnog okruženja niti nemaju interes i sami su dio i uzrok takvog radnog okruženja. Zbog navedenog novim zaposlenicima, a i općenito drugim kolegama, se ne pomaže jer se gubi vrijeme koje se može bolje utrošiti prodajom – nema timskog duha, svatko za sebe.

Demotivirajući čimbenici za prodajnog agenta su i preveliki broj booking-a koji za sobom vuku velike redove (po tri sata se čeka u redu da klijent „pokupi“ auto), manjak vozila u tim trenutcima, neorganiziranost, a sve zbog prevelike pohlepe poduzeća/vlasnika većim brojem rezervacija čime se dovodi do overbooking-a. Tu su na udaru prodajni agenti koji se moraju suočavati s nezadovoljnim kupcima, što ih čini demotiviranim i prodaja time pada i dolazi do kontra efekta - manja prodaja i manji prihod, unatoč većem broju najмова jer agenti nemaju vremena „nagovoriti“ klijenta na kupnju dodatnih proizvoda, paketa osiguranja i usluga.

Nematerijalna nagrađivanja u pravilu ne postoje i intrinzični faktori se ne uzimaju u obzir. Mogućnosti za napredak gotovo da i nema. Postoje opcije unapređenja kao što je pozicija voditelj tima, voditelja smjene i voditelja rent-a-car stanice, ali su u pravilu te pozicije namijenjene Islandanima (uglavnom preko veze). Prilike za osobni i profesionalni razvoj nema, prilike za stjecanje novih znanja i učenja nema. Priznanja i pohvale su rijetkost ali se događaju kako usmeno tako i pismeno ili javno putem Workplace-a, međutim to je izrazita rijetkost i ovisi o voditelju smjene. Jedino priznanje dolazi u obliku brojki bonusa.

Komunikacija prema prodajnim agentima u svrhu uspješnije ili poboljšanja prodaje, osim prije navedenog feedback-a, ne postoji. Nešto što je od izuzetne važnosti u ovakvim radnim okruženjima kao uključivanje svih u sugeriranje poboljšanja za druge i tim, konstruktivne kritike, izvješća o napretku koja se redovito izdaju da bi se zaposlenici unaprijedili, vrednovanje poboljšanja i sl. u ovom poduzeću ne postoje. Komunikacija se ovdje svodi na „game plan“ koji svaki dan mora biti komuniciran. U tom planu postavljeni su samo jasni prodajni ciljevi i očekivanja na dnevnoj, tjednoj i mjesečnoj bazi (broj rezervacija, „walk-in-rate“, mogućnosti unapređenja vozila – „upgrade“, mogućnosti popusta i sl.).

Kreativnost, inovativnost, nove ideje se ne potiču niti traže niti implementiraju. Međutim ukoliko postoji neka vrsta intrinzične samomotivacije koja gura pojedinca i ukoliko se to prepozna od strane menadžmenta, što je rijetkost, postoje određeni motivatori. Većina ili svi prodajni agenti zbog strategije motiviranja su fokusirana na prodaju i bonuse. Međutim ako pojedinca pokaže jaku želju za nekim osobnim razvojem i motivacijom i bude ustrajan u tome, tu se primjenjuje drugačija strategija motiviranja kao što je obogaćivanje i proširenje posla, odrađivanje menadžerskih zadataka, dodatne edukacije, dodatne odgovornosti, promocije, novo znanje i vještine, često osobne i javne pohvale i priznanja, povećanje plaće/satnice, dodatno nagrađivanje (luksuzan auta po izboru besplatno na korištenje) i sl. Navedeno može potaknuti i motivirati i druge osobe s sličnim intrinzičnim faktorima motivacije i željom za



samoostvarenje. Ova strategija motiviranja je primijenjen, u periodu od dvije godine (period u kojem je radio autora rada), samo na dvije osobe od stotine mogućih, uključujući i autora rada.

U ovom okruženju nažalost motivacija ne dolazi iznutra i u ovakvom motivacijskom sustavu, gdje je temelj motivacije ekstrinzični faktor – novac u obliku bonusa, menadžeri se niti ne trude saznati o osobnim motivacijama pojedinca koja je od izuzetne važnosti pogotovo danas u svijetu gospodarskih promjena, tehničkih i tehnoloških dostignuća, te ostalih promjena uvjetovanih globalizacijom (npr. Covid-19 kriza) gdje se sve veći značaj pridaje ljudskom faktoru tj. pojedincu jer individua je ta koja čini razliku između uspješnih poduzeća i onih koji to nisu.

Menadžeri (voditelji timova i voditelji smjena) prodajnih agenta također su motivirani visokim financijskim prihodima koji uključuju osnovnu plaću plus bonus. Bonus je fiksni postotak tj. 6% od ukupnog isplaćenog iznosa bonusa svim prodajnim agentima, što znači da menadžeri nemaju pritisak prodaje ali svejedno dobivaju bonus uz fiksnu visoku plaću što je motivirajuće za njih ali i demotivirajuće za prodajne agente jer smatraju nepravедnim da njihov trud vezan uz prodaju ide menadžerima.

Menadžeri su motivirani sljedećim:

- Uspostavljena je financijska strukturu koja zaposlenicima daje jasan poticaj
- Mogućnosti napredovanja (posao menadžera u Keflavik stanici je i odskočna daska za menadžera ali isključivo vezano za menadžere islandske nacionalnosti)
- Sudjelovanje u udjelu tvrtke, mogućnost dobivanja dionica
- Besplatno korištenje službenog automobila u privatne i poslovne svrhe s plaćenim gorivom (odabir bilo kojeg automobila prema određenim kategorijama)
- Kreditne kartice tvrtke na korištenje u poslovne svrhe (npr. točenje goriva, plaćanje ručkova ili zabava namijenjenih zaposlenicima)
- Plaćeni ručak
- Odlazak s posla radi obavljanja privatnih obveza (npr. odlazak po djecu u vrtić ili školu i sl.)
- Članarina za teretanu

### 3.5. Utjecaj motivacije na zadovoljstvo kupaca i vrijednost dionica

Dodatna prodaja donosi dakako velike prihode tvrtki. Ali što je sa zadovoljstvom kupaca i vrijednosti dionica? Zadovoljstvo kupaca pokreće rast poslovanja jer to rezultira vraćanjem kupaca, preporukama drugim ljudima i boljom reputacijom. Cilj svega bi trebalo biti zadovoljavanje potreba kupaca. Na tome se i temelji, u teoriji, prodajna tehnika dodatnih proizvoda i usluga - na pomoći kupcu, za njihovo dobro i „peace of mind“. Nažalost u praksi su prisutne razne tehnike „prisiljavanje“ na kupnju dodatnih proizvoda i usluga koje imaju izrazito negativan utjecaj na zadovoljstvo kupaca, što se značajno odražava na vrijednost dionica poduzeća koja se, u slučaju ovog poduzeća, smanjuju proporcionalno porastom prodaje dodatnih proizvoda tj. porastom prihoda jer se prodajom dodatnih proizvoda i usluga smanjuje zadovoljstvo kupaca (osjećaj prevare, pritisak na kupnju uvjetovan strahom, preplaćena usluga i/ili proizvod i sl.). Naime zaposlenici su koriste lažnim informacijama, prevarama, zabludama i ostalim nepoštenim radnjama kako bi navukli klijente na kupnju dodatnih proizvoda, a ponekad se naplata dodatnih proizvoda i dogodi bez znanja istih (prilikom potpisivanja ugovora o najmu preskoče se određene stavke ugovora – cijene dodatnih proizvoda i usluga koje klijent nije želio, ili se dodatna naplata opravda klijentu kao „security deposit“ kojeg klijent nikad ne dobije nazad jer mu je zapravo naplaćen npr. dodatni paket osiguranja). Zbog toga dolazi do loših recenzija i nižih ocjena zadovoljstva kupaca što dovodi i do sniženja vrijednosti poduzeća – dionica. Isto tako poduzeća je pod pritiskom gubljenja franšize.

Empirijski dokazi upućuju da su zadovoljni kupci imovina s visokim prinosom i niskim rizikom. Zadovoljni kupci će poboljšati i stabilizirati neto novčane tokove. Naravno ovdje je potrebno vrijeme za to da se cijene dionica prilagode zadovoljstvu kupaca. Stupanj do kojeg se tokovi kapitala od investitora kreću u tandemu s potrošačkim zadovoljstvom pokazuju kako tržište dobro funkcionira.<sup>45</sup>

Učinkovita raspodjela resursa u ukupnom gospodarstvu i suverenitetu potrošača ovisi o zajedničkoj sposobnosti tržišta proizvoda i kapitala da dvostruko kazne tvrtke koje zadovoljavaju potrebe potrošača na način da se kapital povlači i kupci gube i obrnuto ili

---

<sup>45</sup> Fornell, C., Mithas, S., Morgeson, III F.V., Krishnan, M.S.: Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk, *Journal of Marketing* (70)1, 2006., str. 3-4, dostupno na [https://www.researchgate.net/publication/228233854\\_Customer\\_Satisfaction\\_and\\_Stock\\_Prices\\_High\\_Returns\\_Low\\_Risk](https://www.researchgate.net/publication/228233854_Customer_Satisfaction_and_Stock_Prices_High_Returns_Low_Risk), (pristupljeno 15. prosinca 2020.)

dvostruko nagrade one tvrtke koje zadovoljavaju kupce na način da se povećava broj kupaca i kapitala od investitora.<sup>46</sup>

Navedeno je natjeralo vlasnike promatranog poduzeća da uvedu određenu kontrolu nad zaposlenicima i bonusima. Umjesto ukidanja bonusa, što bi bilo odmah pogubno, odlučili su spojiti bonuse sa rezultatom kupčevog zadovoljstva (NPS = Net promoter score). Menadžment tvrtke ALP hf. ISLAND je odlučio napraviti zaokret u politici upravljanja poduzećem kako zbog prijetnje oduzimanja franšize tako i zbog želje vlasnika za prodajom tvrtke, te je stoga fokus stavljen na vrijednost dionica tj. na zadovoljstvo kupca, koje je sada stavljeno u korelaciju s bonusima, što je dovelo do drastičnog smanjenja istih jer su ocjene zadovoljstva kupaca uvjetovale dobiti ili gubitkom bonusa, te je došlo do situacije da od 30 zaposlenika samo jedan ili dvoje imaju dovoljno visoke ocjene za ostvarivanja prava na bonus, što je rezultiralo demotivacijom, kontra efektom namjernog sabotiranja prodaje, otpuštanjem i napuštanjem poduzeća, smanjenjem prihoda od prodaje dodatnih proizvoda za preko 50% ne samo zbog demotivacije nego i zbog gubljenja odličnih,iskusnih, znanjem obogaćenih radnika i zamjenom za nove, neiskusne i nedovoljno trenirane u prodajnim vještinama. Ovo je jedan odličan primjer lošeg motivacijskog sustava i posljedica koje ostavlja za sobom isti i kakav značajan utjecaj ima na poslovanje poduzeća. U promatranom slučaju jasno se da zaključiti da je motivacija najznačajniji faktor u poslovanju promatranog poduzeća.

### **3.5.1. NPS i bonus sistem**

Net Promoter Score je mjerenje lojalnosti i zadovoljstva korisnika postavljanjem samo jednog ili više pitanja. NPS je zasnovan na emocijama i osobnom iskustvu klijenta i dobije se odgovorom na pitanje tako što se daje ocjena od 1 do 10.<sup>47</sup>

NPS se koristi kao prediktor rasta poslovanja. Kada je NPS tvrtke visok odnos s kupcima je zdrav, postoji „od usta do usta“ promocija i generira se pozitivan ciklus rasta. NPS je vrijedan mjerni podatak na strateškoj razini.

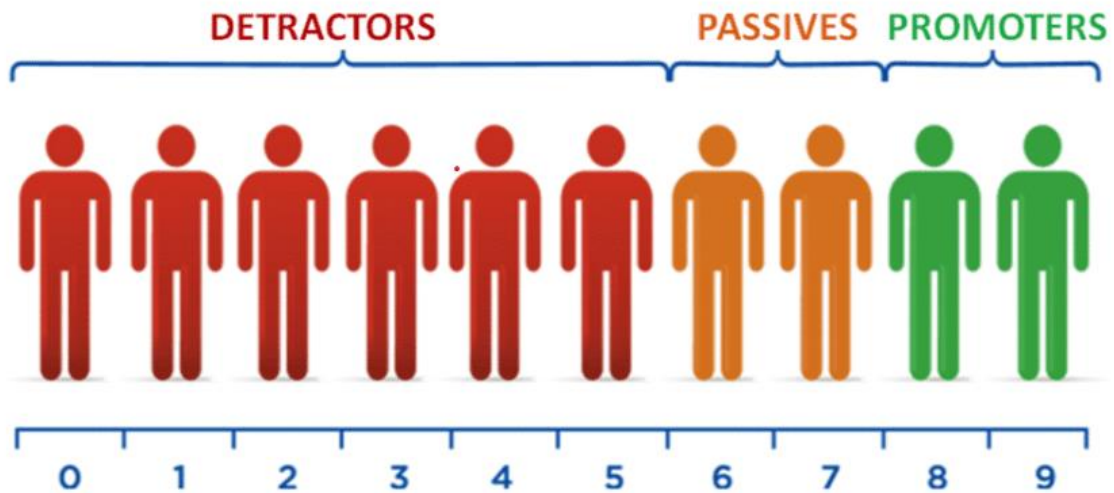
---

<sup>46</sup> Fornell, C., Mithas, S., Morgeson, III F.V., Krishnan, M.S.:Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk, *Journal of Marketing* (70)1, 2006., str. 3-4, dostupno na [https://www.researchgate.net/publication/228233854\\_Customer\\_Satisfaction\\_and\\_Stock\\_Prices\\_High\\_Returns\\_Low\\_Risk](https://www.researchgate.net/publication/228233854_Customer_Satisfaction_and_Stock_Prices_High_Returns_Low_Risk), (pristupljeno 15. prosinca 2020.)

<sup>47</sup> Hotjar, What is Net Promoter Score®? Your introduction to NPS, dostupno na <https://www.hotjar.com/net-promoter-score/>, (pristupljeno 15. prosinca 2020.)

U sustavu NPS kupci su kategorizirani u tri kategorije: promotori, kritičari i pasivni ovisno o odgovoru na pitanje.

**Slika 10. Kategorije kupaca**



Izvor: Stojković, M.: Šta je Net Promoter Score i zašto je bitan u turizmu?, dostupno na <https://www.milanstojkovic.com/sta-je-net-promoter-score-zasto-je-bitan-u-turizmu/>, (pristupljeno 15. prosinca 2020.)

Promotri daju ocjene 9 i 10 – predstavljaju najentuzijastičnije klijente, djeluju kao ambasadori robne marke, poboljšavaju ugled marke i potiču rast tvrtke.

Kritičari daju ocjene od 0 do 6 - neće ponoviti kupnju, neće preporučiti tvrtku drugima i mogu odvratiti potencijalne kupce.

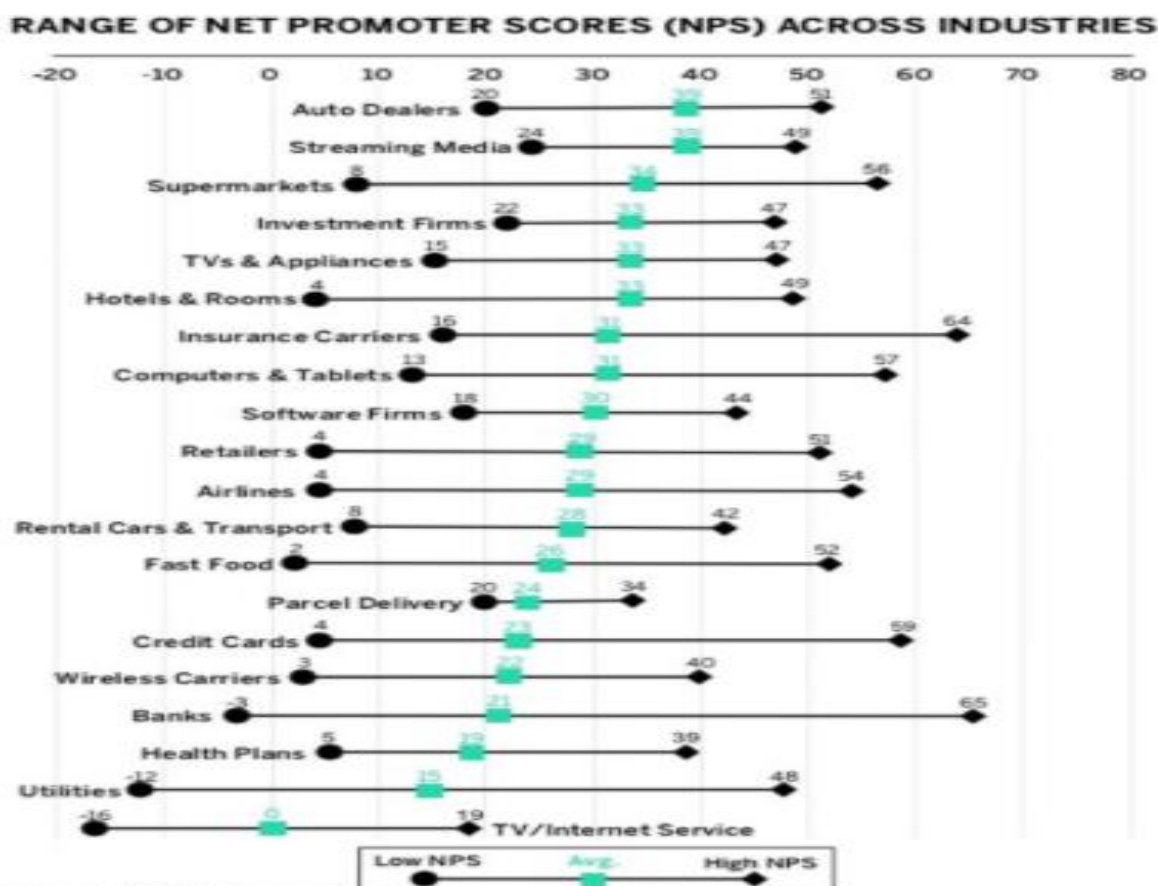
Pasivni daju ocjene 7 i 8 – ne preprečuju marku ali vjerojatno neće i negativno utjecati usmenom predajom. Oni nisu uključeni u izračun NPS-a.

NPS se računa tako da od postotka promotora oduzme postotak kritičara. Npr. ako određena tvrtka ima 1000 klijenta i od toga broja su 600 (60%) promotori, 200 (20%) kritičari i 200 (20%) pasivni NPS je 40.

$$\text{NPS} = \% \text{PROMOTORI} - \% \text{KRITIČARI}$$

Ovisno o ocjeni kupaca NPS može biti broj od -100 do +100.

Slika 11. Iznos NPS-a po industrijama



Izvor: Adverto Metrics Team, Šta je dobar NPS rezultat?, dostupno na <https://advertoanalytics.rs/sta-je-dobar-nps-rezultat/>, (pristupljeno 15. prosinca 2020.)

Slika 11. prikazuje iznose NPS-a po industrijama. Prema podacima iz 2018. godine prosječan NPS za npr. auto dobavljače je 39, najniži je 20, a najviši 51. Na dnu ovog prikaza su TV/Internet dobavljači sa prosječnim NPS-om 0 što znači da imaju jednak broj promotora i kritičara. Tako je za auto dobavljače 0 loš rezultat, ali za TV/Internet dobavljače je to prosječan ili dobar rezultat. U suštini znaci da se neko poduzeće ne može ocijeniti promatrajući samo njihov NPS već uzimajući u obzir i specifičnosti djelatnosti. Za rent-a-car industriju taj je broj od 8 do 42. Promatrano poduzeće/menadžment poduzeća je odlučilo promijeniti bonus sistem povezujući ga s NPS rezultatom. Odlučeno je da svi agenti koji imaju osobni NPS rezultat veći od 50 ostvaruju pravo na bonus. Iz svega navedenog i priložene tablice prosječnih NPS-ova po industrijama vidimo koliko je to zapravo teško ili nemoguće i koliko je to demotivirajuće za svakog agenta (i menadžera) jer koliko god da se trudili teško je postići takav rezultat, pa sav prihod od prodaje ide samo poduzeću.

**Tablica 2. Bonus tablica za 4. mjesec 2018. godine**

Agent	Rate-per-day	Postotak bonusa	Revenue	Bonus u IKR	Bonus u EUR
1	5500	5	10.000.000,00	500.000,00	3.750,00
2	5200	5	8.500.000,00	425.000,00	3.187,50
3	4700	4	7.200.000,00	288.000,00	2.160,00
4	4500	4	6.500.000,00	260.000,00	1.950,00
5	4200	4	6.000.000,00	240.000,00	1.800,00
6	4100	4	5.000.000,00	200.000,00	1.500,00
7	3500	3	4.500.000,00	135.000,00	1.012,50
8	3100	3	4.000.000,00	120.000,00	900,00
9	2500	2	3.700.000,00	74.000,00	555,00
10	2000	2	3.000.000,00	60.000,00	450,00
Ukupno			58.400.000,00	2.302.000,00	
<b>Rate-per-day</b>		<b>Postotak bonusa</b>			
<b>2000 – 3000</b>		<b>2%</b>			
<b>3001 – 4000</b>		<b>3%</b>			
<b>4001 – 5000</b>		<b>4%</b>			
<b>5001 -</b>		<b>5%</b>			
<b>Tečaj</b>					
<b>1000,00 IKR = 7,50 EUR</b>					

Izvor: Izradio autor rada

Tablica 2. prikazuje iznos ostvarenog dohotka od prodaje dodatnih proizvoda i usluga po agentu po starom modelu prije uvođenja bonus sistema temeljnog na NPS-u. U obzir je uzeto 10 agenata od ukupno 15 jer ostalih 5 nije ostvarilo pravo na bonus. Kao što je vidljivo bonusi za agente se kreću od 60.000,00 IKR do 500.000,00 IKR što je prema srednjem konverzacijskom tečaju od 450,00 EUR do 3.750,00 EUR. Budući da je plaća agenta za 160 sati mjesečno (11 EUR po satu neto) cca. 1760,00 EUR neto, vidljivo je da su bonusi izuzetno motivirajući faktor jer omogućuje da zaposlenici ostvaruju duplu ili troduplu plaću. Jasno je vidljivo i kako to utječe na uspješnost poduzeća. Matematičkim oduzimanjem vidi se da tvrtki čisto ostaje prihoda 56.098.000,00 IKR (cca. 420.735,00 EUR) jer od prodaje dodatnih proizvoda zapravo se uglavnom prodaju nevidljive ili „nepostojeće“ usluge i sav iznos nakon isplate bonusa ostaje

tvrtki. Tablica 3. koja prikazuje također bonuse 10 agenata prema novom sistemu, 6 istih agenata i 4 nova agenta u odnosu na tablicu 2., s najboljim rezultatom u 4. mjesecu 2019. godine. NPS sustav bonusa uveden je u zimu (siječanj) 2019. godine. Isto tako uz NPS promijenjen je iznos bonusa za određeni rate-per-day. Sada je najveći postotak koji se može dobiti kroz bonus od ukupnog generiranog prihoda od strane jednog agenta 4%. Prije je maksimalni postotak bio 5%. Do travnja 2019. godine već je 40% osoba dalo ili dobilo otkaz. Demotivacija je uzela maha već samim uvjetima potrebnim za ostvarivanje prava na bonus. Znak „X“ u tablici 3. označava nove djelatnike.

**Tablica 3. Bonus tablica za 4. mjesec 2019. godine**

Agent	Rate per day	Postotak bonusa	Revenue	NPS	Bonus	Bonus u EUR
<b>3</b>	4200	3	7.500.000,00	-10	0,00	0,00
<b>1</b>	3800	3	6.400.000,00	-50	0,00	0,00
<b>X1</b>	3500	2	5.800.000,00	+4	0,00	0,00
<b>5</b>	2900	2	5.000.000,00	+12	0,00	0,00
<b>8</b>	2600	2	4.700.000,00	+28	0,00	0,00
<b>X2</b>	2500	2	3.900.000,00	-1	0,00	0,00
<b>4</b>	2300	2	3.200.000,00	-75	0,00	0,00
<b>X3</b>	2100	2	2.500.000,00	+48	0,00	0,00
<b>X4</b>	1900	2	1.800.000,00	+52	0,00	0,00
<b>9</b>	1900	2	1.500.000,00	-31	0,00	0,00
Ukupno			42.300.000,00		0,00	
<b>Rate-per-day</b>		<b>Postotak bonusa</b>				
<b>2000 – 3500</b>		<b>2%</b>				
<b>3501 – 5000</b>		<b>3%</b>				
<b>5001 -</b>		<b>4%</b>				
<b>Tečaj</b>						
<b>1000,00 IKR = 7,50 EUR</b>						

Izvor: izradio autor rada

Kako tablica 3. pokazuje nitko nije ostvario pravo na bonus. Jedini agent koji ostvaruje pravo na bonus prema NPS-u je djelatnik X4 međutim njegov rate-per-day je prenizak, ispod potrebnih 2000,00 IKR po danu. Vidljiva je velika razlika u ostvarenim prihodima zaposlenika

koji su sada na osnovnoj/minimalnoj plaći i koji su navikli na velike bonuse i veći životni standard što je izrazito demotivirajuće. Zaposlenici su s vremenom prestali s prodajom dodatnih proizvoda (namjerno ili zbog pritiska NPS rezultata), dali otkaz ili dobili, te su dovedeni novi zaposlenici koji nemaju iskustva niti vještina u prodaji. Utjecaj na uspješnost poslovanja je također vidljiva. Tvrtka sada ne isplaćuje bonuse, ali ostvaren prihod je 42.300.000,00 IKR (317.250,00 EUR) i u odnosu na isti mjesec 2018. godine taj prihod je manji za 13.798.000,00 IKR (103.485,00 EUR), s tim da se broj klijenta nije mijenjao. Utjecaj se još više vidi u sljedećoj tablici. Tablica 4. prikazuje iznos ostvarenog prihoda od prodaje dodatnih proizvoda i usluga u lipnju 2018. i 2019. za svih 30 agenata (veći broj agenata u vrhuncu sezone) prema starom bonus sistemu (2018. godina) i prema novom sistemu (2019. godina), temeljnog na NPS-u. Do lipnja 2019. godine svi zaposlenici koji su bili i do 5 godina u tvrtki su napustili poduzeće, uključujući i rukovodeći kadar tj. voditelje timova i voditelje smjena kojima je bonus spao sa 6% na 1% od ukupnog isplaćenog iznosa bonusa svim prodajnim agentima i koji nije vezan za rezultat NPS-a (jer menadžerima se isti ne mjeri), međutim bez bonusa agenata koji su vezani za NPS nema bonusa niti menadžerima. Mjesec lipanj u pravilu svake godine ostvaruje u odnosu na travanj 100% više prometa. Također broj agenata se duplo više povećava u ljetnim mjesecima.

**Tablica 4. Usporedba prihoda za lipanj 2018. i 2019. godine**

Vremenski period	Prosječan rate-per-day za 30 agenata	Revenue za 30 agenata u IKR	Ukupan NPS	Ukupan bonus za 30 zaposlenike
<b>Lipanj 2018.</b>	4500	122.000.000,00	6	4.500.000,00
<b>Lipanj 2019.</b>	2300	77.000.000,00	33	1.300.000,00

Izvor: izradio autor rada

Gubitak u prodaji dodatnih proizvoda i usluga u iznosu od 45.000.000,00 IKR (337.000,00 EUR) u lipnju 2019. godine u odnosu na isti period u 2018. godini je strašan. Ovaj prihod od dodatne prodaje je bitan i važan za opstanak promatranog poduzeća iz više razloga, a glavni je pokriće troškova u zimskim mjesecima kada su troškovi poslovanja puno veći nego prihod od poslovanja (npr. u pravilu cca. 70% flote leži na parkingu neiskorišteno, a troškovi vezani za njih i dalje postoje). NPS je u lipnju 2019. godine u odnosu na isti period u 2018. godini porastao



sa 6 na 33 (zadovoljstvo klijenata raste) što znači da je porasla vrijednost dionica promatranog poduzeća. Ovdje se najviše vidi značaj motivacije u uspješnosti poslovanja promatranog poduzeća.

## 4. ZAKLJUČAK

Kao što je vidljivo motivacija zaposlenika je kritičan aspekt uspješnosti ALP hf. ISLAND poduzeća i vrlo je važna radi održavanja samog poduzeća jer ne samo da motivacija omogućuje upravi poduzeća da ispuni i nadvisi postavljene prodajne tj. prihodovne ciljeve nego i stavlja ALP hf. poduzeće u rizični položaj. Iz promatranog slučaja se da zaključiti sljedeće: motivacija bonusima u promatranom poduzeću generira strašan prihod za poduzeće s jedne strane ali s druge strane, zbog glavnog faktora motivacije – novac kao bonus, motivacija zaposlenika utječe negativno na zadovoljstvo klijenata što utječe na pad vrijednosti dionica što na kraju dovodi do prijetnje oduzimanja prava na franšizu i propasti poduzeća. Međutim isto tako, ako se ograniči ili onemogući bonus, kao glavni i najznačajniji faktor motivacije, dolazi do odlaska kvalitetnog kadra (poduzeće je izgubilo cijelo dugogodišnje osoblje), demotivacije zaposlenika (nema drugog značajnog faktora motivacije, velike fluktuacije zaposlenika, niska produktivnost i gubitak bonusa) i smanjenja prihoda od dodatne prodaje sa jedne strane, ali s druge strane dolazi i do porasta NPS-a i vrijednosti dionica. Opstanak poduzeća je i u ovom slučaju, unatoč rastu NPS-a i vrijednosti dionica, ugrožen ali sa prihodovne strane tj. financijski, što opet dovodi do propasti poduzeća. Nakon uvođenja novog sistema bonusa prema NPS-u zaposlenici umjesto borbe za svakog klijenta u svrhu stvaranja većeg prihoda i time bonusa za sebe, ispunjavaju radno vrijeme na način da koriste svaku mogućnost za nerad kao što su duže pauze za ručak, česti odlasci na toalet, pauze za cigarete, sporije obavljanje radnih zadataka i sl., što stvara opet duge redove i duga čekanja što opet negativno utječe na NPS, a loš NPS na dionice. Također zaposlenici su manje ljubazni i od pomoći klijentima što opet negativno utječe na NPS. Zaposlenici su ogleđao organizacije i poslovni ugled ovisi o ponašanju, postupcima i performansama zaposlenika na što utječe motivacija zaposlenika, a u novom sistemu bonusa zapravo nema faktora motivacije, jer su zaposlenici svjesni da bonuse nije moguće ostvariti. Međutim činjenica je i da je NPS nakon uvođenja novog bonus sistema značajno veći ali su i prihodi od dodatne prodaje značajno manji. Problem u promatranom slučaju leži u motivacijskom sustavu i faktoru motivacije jer zaposlenik će biti više motiviran za obavljanje posla ako vidi svrhu toga što radi (fokus na intrinzične faktore motivacije) i zaposlenik kojemu je novac jedina motivacija u poslu je manje zadovoljan, više frustriran i manje ljubazan, te uvijek traži sve veću novčanu nagradu za istu izvedbu. U promatranom slučaju potrebno je izbaciti sve moguće uzroke opadanja motivacije, koje je uvjetovao motivacijski sustav promatranog poduzeća temeljen na bonusima, kao što su strah od opuštanja, loša komunikacija,

turobna atmosfera, konflikti, negativan stav, iscrpljenost, prezasićenost i stres, te osigurati uspješnu komunikaciju između zaposlenika i nadređenih, poticati zaposlenike na trening i usavršavanje, pokazati djelatnicima koliko su važni, koliko im se vjeruje i koliko se cijeni njihova sposobnost da pridonose ukupnom poslovanju, stvoriti ugodno radno okruženje, te pravedni sustav plaća za stvaranje povoljne osnove za promjenu motivacijske strategije. Velika važnost pridaje se pravodobnom informiranju o ciljevima, uključenosti zaposlenika u donošenju odluka, njegova precizna procjena uspješnosti i pravedna plaća. Kada bi ovdje plaća bila korektna, a ne minimalna, uz mogućnost bonusa, pritisak i stres dodatne prodaje kao sredstva financijskog opstanka i stabilnosti pojedinca bi nestao i stvorila bi se mogućnost ispunjavanja svih ciljeva poduzeća – kvalitetan kadar, motivirani zaposlenici, dobar NPS, rast vrijednosti dionica i solidan prihod od dodatne prodaje. Tajna idealnog pristupa motiviranju zaposlenika je situacijski pristup, odnosno prilagođavanje motiviranja i nagrađivanja zaposlenika pojedinoj situaciji tj. osobi. Potrebno je prepoznati što pokreće svakog zaposlenika zasebno, te proučiti ono što će ga najviše potaknuti. S obzirom na gospodarske promjene, promjene tehničkih i tehnoloških dostignuća, političke promjene, te ostale promjene uvjetovane globalizacijom, kao i svako drugo poduzeće i ovo bi poduzeće u drugi plan trebalo staviti dobit, a sve veći značaj pridavati ljudskom faktoru (zaposlenicima i klijentima) kao važnom segmentu koji čini razliku između uspješnih i onih koji to nisu.

Za kraj se može zaključiti da motivacijska strategija doprinosi skladnom radnom okruženju i povećanju profita poduzeća – općenito ovisi o motivacijskoj strategiji. U pravilu da bi se navedeno postiglo mora postojati ravnoteža materijalnih i nematerijalnih mehanizama jer bilo bi pogrešno očekivati da će nedostatak na jednom polju biti nadomješten na drugom polju. U promatranom slučaju motivacijska strategija ne doprinosi skladnom radnom okruženju ali doprinosi povećanju profita poduzeća. Viša razina motivacije zaposlenika utječe na višu razinu zadovoljstva radnika – ovisi o faktorima motivacije. Većina je ljudskih potreba i faktora motivacije nematerijalne prirode - uz materijalno nagrađivanje i zadovoljavanje materijalnih potreba i aspiracija, treba zadovoljiti i druge potrebe i aspiracije ljudi. Samo tada će viša razina motivacije zaposlenika utjecati na višu razinu zadovoljstva radnika. Poduzeća moraju razviti širok i sveobuhvatan sustav motiviranja koji uvažava različite individualne potrebe i aspiracije, te raznolike mehanizme njihova zadovoljavanja. Motivacijski sustav treba se temeljiti na što raznolikijim, istodobnim načinima i strategijama motiviranja, a temeljno pravilo pri tome treba biti: što više individualnih potreba, ciljeva i aspiracija može organizacija zadovoljiti, to je vjerojatnost visoke motivacije i zadovoljstva veća. U promatranom slučaju fokusiranje samo na

novac dovelo je do više razine motivacije zaposlenika ali ne i do više razine zadovoljstva zaposlenika jer fokus na novac daje ograničene rezultate i uključuje rizike frustriranja mnoštva drugih potreba i aspiracija. Intrinzični faktori motivacije imaju jači značaj za motivaciju zaposlenih od ekstrinzičnih faktora motivacije – što je intrinzična motivacija veća, pojedinac će biti uporniji u određenoj aktivnosti i slijedom toga, motiviran unutarnjim motivima i određenim interesom ili zadovoljstvom, bit će kreativniji. Intrinzična motivacija se razvija spontano iz psiholoških potreba, osobne znatiželje i prirodne težnje za rastom i razvojem. Intrinzična motivacija potiče pojedinca da se bavim onim što ga zanima. Bavljenje onim što ga zanima kod pojedinca izaziva osjećanje zadovoljstva i kompetentnosti. Intrinzični faktori motivacije imaju jači značaj u motivaciji zaposlenih od ekstrinzičnih faktora motivacije. Motivacija ima značajan utjecaj na poslovanje poduzeća - motivacija ima izravne i neizravne utjecaje, te bitno utječe na uspješnost obavljanja radnih zadataka, poboljšanje radnog učinka zaposlenika, njihovu produktivnost i efikasnost. Motivacija utječe ne samo na pojedinca, njegovu percepciju, potrebu, ciljeve, zadovoljstvo i rezultate nego i na uspješnost, produktivnost i konkurentnost cijele organizacije. Iz promatranog slučaja jasno je vidljivo koliko pozitivnih i negativnih utjecaja ima motivacija na poslovanje poduzeća, te u najvećoj mjeri utječe ne samo na poslovanje poduzeća nego i na opstanak poduzeća ALP hf. ISLAND. Novac je najjači ekstrinzični faktor motivacije – novac daje sigurnost i financijsku neovisnost pojedincu i time je novac dakako najjači ekstrinzični faktor motivacije što se pogotovo potvrđuje u slučaju promatranog poduzeća. Opstanak i uspješnost poslovanja poduzeća APL hf. ISLAND ovisi o prodaji dodatnih proizvoda i usluga što ovisi o motiviranosti zaposlenika za ulaganjem truda u aktivnoj prodaji istih – prodaja dodatnih proizvoda i usluga je veliki izvor prihoda za promatrano poduzeće, a motivacija zaposlenika uvjet za ostvarenje tih prihoda. Jasno je da prodaja dodatnih proizvoda i usluga ne smije značajno pasti jer opstanak poduzeća i uspješnost poslovanja izrazito ovisi o istoj, a svaki način demotivacije zaposlenika u prodaji dodatnih proizvoda i usluga, što se promatranom poduzeću i dogodilo, dovodi do pada prodaje, a time i do pada prihoda što financijski ugrožava poslovanje poduzeća i dovodi do pitanja opstanka poduzeća.

# POPIS LITERATURE

## Knjige

- Armstrong, M.: A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan page, 2014.
- Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- Bahtijarević – Šiber, F.: Zadaci menadžera u upravljanju konfliktima u poduzećima, Računovodstvo i financije br. 5, Zagreb, 1993.
- Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2009.
- Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
- Čupurdija, M., Moslavac, B., Balog, A.: Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi, Libertin naklada, Rijeka, 2019.
- Dessler, G.: Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2015.
- Gutić, D., Rudelj, S.: Menadžment ljudskih resursa (Human resource management), Grafika, Zagreb, 2012.
- Jambrek, I., Penić, I.I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, OVB Allfinanz Zagreb, Zagreb, 2008.
- Jambrek, I., i Penić, I. I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, 29(2), Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2008.
- Kanfer, R.: Motivation theory and industrial and organizational psychology, Handbook of industrial and organizational psychology, 1(2), 1990.
- Reeve, J.: Razumijevanje motivacije i emocija, Naklada Slap, Zagreb, 2010.
- Tudor, G.: Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2010.
- Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog Veleučilišta u Čakovcu, 2(1), 2011.

- Žugaj M., Brčić, R.: Menadžment, Varteks Tiskara: fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2003.

## Stručni i znanstveni radovi

- Buntak, K., Droždek I., Kovačić, R.: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 7(02), Hrčak, 2013., dostupno na [file:///C:/Users/Ico/Downloads/tj\\_7\\_2013\\_2\\_213\\_219.pdf](file:///C:/Users/Ico/Downloads/tj_7_2013_2_213_219.pdf), (pristupljeno 06. kolovoza 2020.)
- Fornell, C., Mithas, S., Morgeson, III F.V., Krishnan, M.S.: Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk, Journal of Marketing (70)1, 2006., dostupno na [https://www.researchgate.net/publication/228233854\\_Customer\\_Satisfaction\\_and\\_Stock\\_Prices\\_High\\_Returns\\_Low\\_Risk](https://www.researchgate.net/publication/228233854_Customer_Satisfaction_and_Stock_Prices_High_Returns_Low_Risk), (pristupljeno 15. prosinca 2020.)
- Földing, B.: PRIMJENA ANALITIČKOGA HIJERARHIJSKOG PROCESA U PLANIRANJU AKTIVNOSTI I PROJEKATA USLUGA RAČUNSKOG CENTRA, Veleučilište VERN, Zagreb, 2015., dostupno na <https://repozitorij.srce.unizg.hr/islandora/object/srce%3A12/datastream/PDF/view>, (pristupljeno 20. siječnja 2021.)
- Vukajlvić, Đ., Stamatović, M.: Analiza o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih materijalnim i nematerijalnim motivacionim faktorima, 2(01), Hrčak, 2012., str. 264., dostupno na [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192337](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192337), (pristupljeno 04. kolovoza 2020.)

## Internet izvori

- Adverto Metrics Team, Šta je dobar NPS rezultat?, dostupno na <https://advertometrics.rs/sta-je-dobar-nps-rezultat/>, (pristupljeno 15. prosinca 2020.)
- Centar za razvoj osobnosti, Teorije, Vanjska i unutarnja motivacija: Koja je razlika?, dostupno na <https://hrv.psychic-parapsychologist.com/extrinsic-vs-intrinsic-motivation-whats-difference-90381>, (pristupljeno 04. kolovoza 2020.)

- Hotjar, What is Net Promoter Score®? Your introduction to NPS, dostupno na <https://www.hotjar.com/net-promoter-score/>, (pristupljeno 15. prosinca 2020.)
- Iceland Magazine, Car rental now makes up a larger share of the Icelandic economy than agriculture, dostupno na <https://icelandmag.is/article/car-rental-now-makes-a-larger-share-icelandic-economy-agriculture>, (pristupljeno 09. kolovoza 2020.)
- Sainte Anastasie, Psihologija, filozofija i razmišljanje o životu, Demotivacija što je to i koje su njezine vrste?, dostupno na <https://hr.sainte-anastasie.org/articles/psicologa/desmotivacin-qu-es-y-cules-son-sus-tipos.html>, (pristupljeno 29. srpnja 2020.)
- Sambol, D.: 9 načina pomoću kojih ćete jednostavnije motivirati svoje zaposlenike, dostupno na <https://www.womeninadria.com/motivacija-zaposlenika/>, (pristupljeno 28. srpnja 2020.)
- Stojković, M.: Šta je Net Promoter Score i zašto je bitan u turizmu?, dostupno na <https://www.milanstojkovic.com/sta-je-net-promoter-score-zasto-je-bitan-u-turizmu/>, (pristupljeno 15. prosinca 2020.)
- Sveučilište u Zadru, Metode znanstvenih istraživanja, dostupno na [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/metodologija/metode\\_znanstvenih\\_istrazivanja.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf), (pristupljeno 20. siječnja 2021.)

# POPIS ILUSTRACIJA

## Popis slika

Slika 1. Lančani slijed potreba, želja, napetosti, akcija i zadovoljstva .....	4
Slika 2. Interakcija faktora motivacije .....	6
Slika 3. Proces motivacije prema sadržajnim teorijama .....	7
Slika 4. Opći procesni model motivacije za rad.....	8
Slika 5. Dijagram tijeka pitanja koja treba razmotriti u razvoju motivacijskih strategija.....	10
Slika 6. Sustav upravljanja uspješnošću.....	17
Slika 7. Uloga upravljanja radnom uspješnosti u strategijskom i menadžmentu ljudskih potencijala .....	18
Slika 8. Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti.....	19
Slika 9. Organizacijski i individualni interesi u procjeni uspješnosti .....	20
Slika 10. Kategorije kupaca .....	37
Slika 11. Iznos NPS-a po industrijama.....	38

## Popis tablica

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike .....	21
Tablica 2. Bonus tablica za 4. mjesec 2018. godine .....	39
Tablica 3. Bonus tablica za 4. mjesec 2019. godine .....	40
Tablica 4. Usporedba prihoda za lipanj 2018. i 2019. godine.....	41