

# SUSTAV MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA POSLOVNIH BANAKA U REPUBLICI HRVATSKOJ

---

Šoštar, Petra

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:128:818285>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-03**



**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 STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE

Petra Šoštar

**SUSTAV MOTIVIRANJA I NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA  
POSLOVNIH BANAKA U REPUBLICI HRVATSKOJ  
ZAVRŠNI RAD**

Karlovac, 2021.

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE

Petra Šoštar

**SUSTAV MOTIVIRANJA I NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA  
POSLOVNIH BANAKA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Menadžment ljudskih potencijala

Mentor: Andreja Primužak, dipl. oec.

Broj indeksa autora: 0618619018

Karlovac, rujan 2021.

## ZAHVALA

Zahvaljujem se svojim roditeljima i bratu na potpori tijekom studija Poslovnog upravljanja.

Zatim se zahvaljujem svom mužu koji je bio velika potpora u svim do sad životnim odlukama i što je bio strpljiv kako bi ovaj dio svog životnog poglavlja uspješno privela kraju.

Te na kraju, zahvaljujem se mentorici Andreji koja mi je pomogla u izradi ovog rada i svojim savjetima i znanjem pružila mi bezobzirno pisanje rada.

Hvala!

## SAŽETAK

Opće je poznato kako motivacija utječe na produktivnost i zadovoljstvo svakog zaposlenika u poduzeću. Kroz brojne metode nastoji se motivirati zaposlenike a jedan od metoda je sustav nagrađivanja. Bitno je za naglasiti kako bez dobrog odabira menadžmenta za strategijama motiviranja i nagrađivanja, radna uspješnost će biti na niskoj razini. Zato je bitno da se svi zaposlenici osjećaju ugodno u radnoj okolini te kroz različite sustave nagrada i doprinose stvaranju boljih poslovnih rezultata poduzeća.

Predmet ovog rada je objasniti teoriju pojma motivacije i nagrađivanja, razne podjele svakog pojma te prikazati koliko su autori razvijali i nadograđivali same pojmove i njegovu razdiobu.

Cilj rada je na praktičnom primjeru poslovnih banaka u Republici Hrvatskoj prikazati sustave nagrađivanja te napraviti komparativnu analizu sve tri izabrane banke.

**KLJUČNE RIJEČI:** *motivacija na radnom mjestu, nagrađivanje zaposlenika, radna uspješnost*

## SUMMARY

It is generally known that motivation affects the productivity and satisfaction of every employee in the enterprise. Through numerous methods we try to motivate employees and one of the methods is the reward system. It is important to emphasize that without a good selection of management for motivation and reward strategies, work success will be at a low level. That is why it is important that all employees feel comfortable in the working environment and through various reward systems, contribute to the creation of better business results of companies.

The subject of this paper is to explain the theory of the concept of motivation and reward, various divisions of each concept and to show how many authors have developed and upgraded the concepts themselves and their distribution.

The aim of this paper is to present reward systems on a practical example of commercial banks in the republic of croatia and to perform a comparative analysis of all three selected banks.

**KEY WORDS:** *motivation in the workplace, remuneration of employees, work success*

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3. Struktura rada .....	1
2. MOTIVACIJA.....	2
2.1. POJAM MOTIVACIJE .....	3
2.2. PODJELA TEORIJA MOTIVACIJE .....	5
2.2.1. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE .....	5
2.2.1.1. Teorija hijerarhija potreba.....	5
2.2.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije.....	8
2.2.1.3. Teorija motivacije postignuća .....	9
2.2.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije.....	10
2.2.1.5. Teorija motivacije uloga.....	12
2.2.2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE .....	13
2.2.2.1. Vroomov kognitivni model .....	14
2.2.2.2. Porter- Lawlerov model .....	15
2.2.2.3. Adamsova teorija privlačnosti u socijalnoj razmjeni .....	16
3. NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA.....	18
3.1. MATERIJALNO NAGRAĐIVANJE .....	19
3.1.1. Izravne materijalne kompenzacije.....	21
3.1.1.1. Plaća.....	21
3.1.1.2. Poticaji za djelatnike u prodaji .....	25
3.1.1.3. Planovi za poticanje timova i cjelokupne organizacije .....	27
3.1.2. Neizravne materijalne kompenzacije- beneficije .....	27
3.2. NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE .....	30
3.2.1. Dizajniranje posla .....	30
3.2.2. Stil menadžera .....	31
3.2.3. Upravljanje pomoću ciljeva .....	32
3.2.4. Fleksibilni oblici radnog vremena.....	34
3.3. DESTIMULATIVNO NAGRAĐIVANJE .....	36
4. SUSTAV NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA U POSLOVNIM BANKAMA RH .....	37
4.1. Erste&Steiermärkische Bank d.d., Rijeka .....	38
4.1.1. Nagrađivanje zaposlenika.....	39
4.2. OTP banka d.d., Split.....	41

4.2.1. Nagrađivanje zaposlenika.....	43
4.3. Addiko- bank d.d., Zagreb.....	45
4.3.1. Nagrađivanje zaposlenika.....	46
5. KOMPARATIVNA ANALIZA SUSTAVA NAGRAĐIVANJA U POSLOVNIM BANKAMA....	48
6. ZAKLJUČAK.....	49
POPIS LITERATURE .....	50
POPIS TABLICA .....	51
POPIS SLIKA .....	52



# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet rada je objasniti pojam motivacije i sustava nagrađivanja na radnom mjestu te kako se time postiže radna uspješnost poduzeća.

Cilj rada je na praktičnom primjeru tri poslovne banke u Hrvatskoj objasniti sustav nagrađivanja svojih zaposlenika.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka**

Izvori podataka ovog rada su stručna ekonomska literatura te internetske stranice koje su pomogle u istraživanju praktičnog primjera.

Metode prikupljanja podataka su deskriptivna metoda, metoda kompilacije te analitičko – sintetički postupak.

## **1.3. Struktura rada**

Rad se sastoji od pet glavnih točaka te zaključka i popisa literature i priloga. U uvodu se definira problematika rada i razmatra se zadana tema. U prvom dijelu rada govori se nešto više o samom pojmu motivacije te podjeli teorija motivacije. Zatim se u drugom dijelu teoretski prikazuje pojam nagrađivanja zaposlenika te objašnjava sustav materijalnih i nematerijalnih kompenzacija u poduzeću. Treći dio je analiza teoretskog dijela nagrađivanja zaposlenika na praktičnom primjeru odabranih poslovnih banaka u hrvatskoj te zadnji dio je komparativna analiza nagrađivanja zaposlenika u navedenim primjerima. Rad završava sa zaključkom te popisom literature i popisom priloga.

## 2. MOTIVACIJA

U današnje vrijeme, svaki zaposleni čovjek, teži za boljom motivacijom na radnom mjestu. Sustavi motiviranja i nagrađivanja zaposlenika su brojni, ali je bitno da menadžer prepozna i upotrijebi valjani sustav kako bi zadržao svog zaposlenika. Sa stajališta zaposlenika i menadžera, bitno je zadovoljstvo na samom kraju. Danas je najveći problem pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad. Više se ne dovodi u pitanje ljudsko znanje i mogućnosti već koliko motiviranje i nagrađivanje su bitni za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Motiviranje u najužem smislu se može objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a da se ti ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih.

Prije samog definiranja pojma motivacije, bitno je napomenuti tri razloga bitnosti i važnosti motivacije:

- poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada,
- poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama,
- jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća.<sup>1</sup>

Bitna problematika ove teze je zašto je sama motivacija bitna za poslovanje poduzeća s obzirom da su sposobnosti i kompetencije zaposlenika bitni faktor, no osim ta dva čimbenika i motivacija ima svoje izravne i neizravne utjecaje koji bitno utječu na uspješnost obavljanja radnih zadataka, poboljšanje radnih učinaka zaposlenika te na produktivnost i efikasnost. Kako mnogi autori zaključuju, motivacija i menadžment su dva nerazdvojna pojma, gdje pristup motivaciji, način samog motiviranja, tip motivacijskog sustava određuju i sam menadžment i njegov dominantni interes u postizanju organizacijskih ciljeva.<sup>2</sup>

Kako bi menadžeri motivirali svoje zaposlenike, oni moraju primijeniti odgovarajući obrazac koji će neposredno utjecati na ponašanje zaposlenika. Menadžeri moraju prepoznati da ljudi u organizaciju donose svoje kulturne vrijednosti i stilove života.<sup>3</sup> Koliko god svaki zaposlenik u organizaciji bio drugačiji po osobnosti i

---

<sup>1</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 555

<sup>2</sup> Ibid., str. 556

<sup>3</sup> Martinčić Gutić, S.: Praktikum upravljanja ljudskim potencijalima, Studio HS Internet d.o.o., 2018., str. 52

karakteru, uz samu motivaciju zaposlenika, i menadžeri su ti koji su zaslužni da sve funkcionira u samom poduzeću kako treba.

## 2.1. POJAM MOTIVACIJE

Prilikom same analize riječi „motivacija“, bitno je objasniti što je to motiv. Motiv se definira kao razlog određenog ponašanja, iskazivanja i primjene znanja te sposobnosti u nekoj aktivnosti: to je unutarnji psihološki- emocionalni poticaj za neku aktivnost koji može biti okrenut prema materijalnom, financijskom ili psihološkom postignuću.<sup>4</sup>

Mnogi autori su definirali pojam motivacije kroz različite oblike. Od one općenite definicije kako je motivacija svako traganje za onim što nedostaje ili što je potrebno osobi, tj. traženje zadovoljenja potreba.<sup>5</sup> No, definicija u poslovanju bi glasila kako je motivacija kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji. Općenitije, motivacija započinje i održava aktivnost u zacrtanom smjeru.<sup>6</sup> Teorije motivacije su brojne. One se zasnivaju na različitim pretpostavkama te stavljaju potpuno drugačiji naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja. Brojni teoretičari su pokušali definirati i sažeti samu „motivaciju“. Od Aristotela i Morea, Mayo, Thorndikea i Likerta, danas se došlo i do većeg broja.<sup>7</sup> Najopćenita definicija „motivacije“ glasila bi da je to proces koji uzrokuje spremnost osobe da uloži veliki trud i zalaganje da bi postigla organizacijske ciljeve, ovisno o tome koliko trudom i zalaganjem može zadovoljiti neke svoje individualne potrebe.

Motivacija se u kontekstu organizacije može promatrati sa dva aspekta. S aspekta pojedinca, motivacija je interno stanje koje vodi ostvarenju ciljeva. S aspekta menadžera, motivacija je aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju. Oba aspekta imaju važno zajedničko značenje: motivacija je ulaganje napora da se postignu ciljevi. Zaključno, motivacija je proces iniciranja i

---

<sup>4</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J.: Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada d.o.o., Zagreb, 2015., str. 171

<sup>5</sup> Maslow, A.: Motivacija i ličnost, Nolit, 1982., str. 82

<sup>6</sup> Dubin, R.: Human Relations in Administration, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1961., str. 34

<sup>7</sup> Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, 2001., str. 318

usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva.<sup>8</sup>

Na motivaciju utječu mnogi faktori i mogu se svrstati u tri kategorije:

- individualne karakteristike,
- karakteristike posla,
- organizacijske karakteristike.<sup>9</sup>

Individualne karakteristike označavaju one potrebe, stavove, vrijednosti i interese koje imaju pojedinci. Te karakteristike se razlikuju od osobe do osobe, što ujedno i utječe na razlikovanje njihovih motiva za provedbu radnih zadataka. Neke osobe su motivirane novcem, neke sa sigurnošću posla, a neke i sa izazovnošću zadatka koji obavlja.

Karakteristike posla su određeni atributi posla kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i mnogi drugi. Svaki posao može biti različito karakteriziran sa obzirom na različita obilježja, stoga menadžment mora voditi računa da prilikom dodjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.

Organizacijske karakteristike čine pravila i procedure, personalna politika, praksa menadžmenta. Svi ti instrumenti koji su navedeni moraju biti koncipirani da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlene.

---

<sup>8</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 557

<sup>9</sup> Buble M.: Međunarodni menadžment, Lares plus d.o.o. Zagreb, 2009., str. 336

## **2.2. PODJELA TEORIJA MOTIVACIJE**

Glavna podjela teorije motivacije su sadržajne i procesne teorije motivacije.

### **2.2.1. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE**

Sadržajne teorije motivacije usmjerene su određenje onih varijabli koje utječu na ponašanje, a manje na proces kroz koji to čine interakcije između niza varijabli koje u tome sudjeluju. U poslovnom smislu, ova teorija motivacije usmjerena je na ponašanje zaposlenika s obzirom na potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Ova vrsta teorije objašnjava zašto ljudi žele neke faktore kao npr. plaća, napredovanje, sigurnost posla i sl., a zašto neke izbjegavaju.<sup>10</sup>

U skupinu sadržajnih teorije motivacije pripadaju:

1. Teorija hijerarhija potreba,
2. Teorija trostupanjske hijerarhije,
3. Teorija motivacije postignuća,
4. Dvofaktorska teorija motivacije,
5. Teorija motivacije uloga.<sup>11</sup>

#### **2.2.1.1. Teorija hijerarhija potreba**

Najpoznatiju teoriju hijerarhija potreba razvio je Abraham Maslow. Sama teorija bazira se na konceptu potreba te se same potrebe definiraju kao poremećaj ravnoteže u pojedincu prouzročen fizičkom ili psihološkom deficijencijom, koje onda izazivaju određeni oblik ponašanja.<sup>12</sup> Model dijeli potrebe na pet razina ljudskih potreba koje su organizirane u hijerarhijsku strukturu.

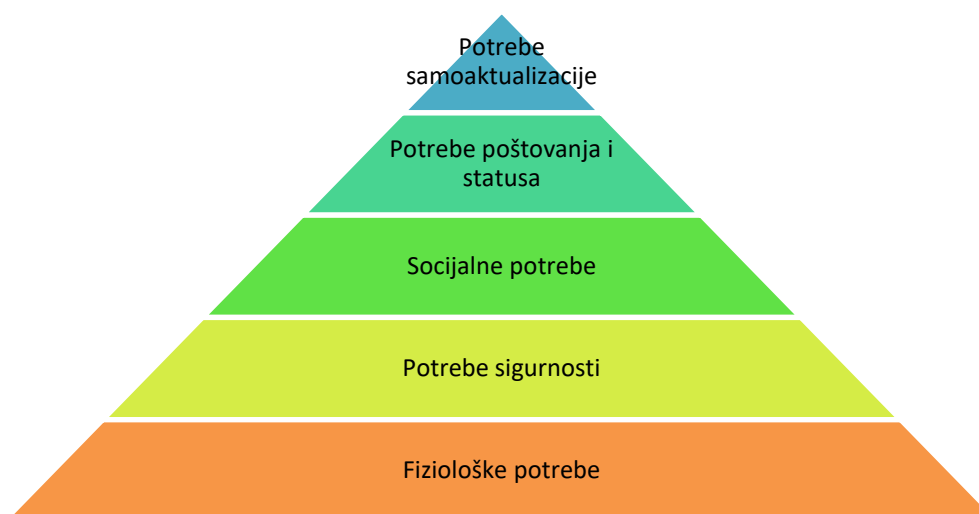
---

<sup>10</sup> Buble M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 494

<sup>11</sup> Ibid., str. 495

<sup>12</sup> Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, 2001., str. 321

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba



IZVOR: Obrada autora prema Bahtijarević - Šiber F.,(1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing

Fiziološke potrebe nalaze se na začelju piramide. One su potrebne za svakodnevni život. To su egzistencijalne potrebe za hranom, vodom, zrakom, odjećom i utočištem. Nakon što čovjek zadovolji najbitnije potrebe u životu teži zadovoljenju drugih potreba. Maslow je smatrao da sve dok te potrebe nisu zadovoljene do stupnja nužnog za održanje života, druge potrebe neće motivirati ljude.<sup>13</sup>

Potrebe sigurnosti počinju se zadovoljavati nakon što se zadovolje fiziološke potrebe. Potrebe sigurnosti uključuju potrebe za stabilnošću i sigurnošću te odsutnost patnje, prijetnje ili bolesti. To znači da su zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje i drugo, bitni preduvjeti ljudske sigurnosti.<sup>14</sup> U poslovnom svijetu, potrebe sigurnosti su sigurnost posla, sigurni radni uvjeti, zaštita na radu, minimiziranje rizika i sl.

<sup>13</sup> Bošnjak, L., Klepić, Z.: Osnove menadžmenta ljudskih potencijala, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar, 2013., str. 179

<sup>14</sup> Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 339

Socijalne potrebe ili potrebe za ljubavlju su potrebe koje se zadovoljavaju nakon što su zadovoljene prve dvije razine potreba prema Maslowu. To su potrebe za prijateljstvom, osjećajima i prihvaćanjem. Ove potrebe uključuju timski rad i suradnju, dobri međuljudski odnosi i klima, prigodne socijalne i poslovne susrete i druženja i sl.

Potrebe poštovanja i statusa je predzadnja stepenica ove hijerarhije. Ova je potreba dvostruka: čovjek mora osjećati da je po nečemu značajan, važan i da nešto dobro radi. U isto vrijeme, on od okoline mora dobiti neku vrstu potvrde tog značaja ili važnosti.<sup>15</sup> Neispunjenje ovih potreba vodi osjećaju slabosti i bespomoćnosti što negativno utječe na motivaciju ljudi.

Te zadnja vrsta potreba prema Maslowu su potrebe za samoaktualizacijom gdje čovjek ima potrebu postići sve što može i želi primijeniti sva svoja znanja i sposobnosti. To je najviši stupanj potreba kojem pripadaju potrebe za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punog osobnog poslovanja. Kod načina djelovanja menadžera tu pripadaju iduće potrebe: izazovni ciljevi, samokontrola i samousmjeravanje, planiranje karijere, motiviranje izvrsnosti i postizanja uspjeha i sl.

Piramidalni prikaz hijerarhije potreba sugerira da su granice između potreba čvrsto utvrđene i da se ispunjavaju ovim redoslijedom. U tome je važnost ove teorije s aspekta menadžmenta, jer uspješno vođenje ljudi u izvršavanju postavljenih zadataka pretpostavlja poznavanje njihovih potreba i što potpunije zadovoljavanje tih potreba. Zaposlenik koji zadovolji dvije i više potreba produktivniji je od onog koji je zadovoljio samo jednu potrebu, a prema utvrđenom prioritetu.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, 2001., str. 330

<sup>16</sup> Bahtijarević-Šiber F., Borović S., Buble M.: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 57

### **2.2.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije**

Ovu vrstu teorije razvio je Alderfer. On Maslowljevoj teoriji daje alternativniji i razrađeniji pogled. Teorija se još naziva i ERG teorija jer se sastoji od tri vrste potreba a to su: potrebe egzistencije, potrebe povezanosti i potrebe rasta i razvoja.

Egzistencijalne potrebe uključuju različite oblike materijalnih i fizioloških potreba koje se ostvaruju kroz plaću za obavljeni rad, fizičkim uvjetima rada te drugim oblicima kompenzacija. Zadovoljenje ove vrste potreba zavisi o tome kako pojedinac to percipira u odnosu na ono što dobivaju njegovi kolege s obzirom na plaću i dobit.

Potrebe povezanosti mogu se definirati još kao i socijalne potrebe jer uključuju sve one faktore vezane uz odnose s relevantnim osobama za pojedinca kao što su obitelj, prijatelji, suradnici na poslu i sl. Glavna karakteristika ovih potreba je proces uzajamnosti i razmjene.<sup>17</sup>

Potrebe rasta i razvoja odnose se na težnju pojedinca za samoostvarenjem, razvojem karijere, sposobnosti, potencijala i ostalih aspekata života. Zadovoljenjem ove vrste potreba, čovjek stječe osjećaj cjelovitosti i punoće. No, zadovoljenje ovisi o objektivnim mogućnostima i prilikama koje čovjeku osiguravaju da u potpunosti bude ono što jest i postane ono što može biti.<sup>18</sup>

Teorija upozorava menadžere na njihovu izuzetno veliku odgovornost i široke mogućnosti djelovanja na ponašanje ljudi i razvoj, a ne samo na zadovoljavanje njihovih potreba.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 575

<sup>18</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 541

<sup>19</sup> Ibid., str. 568



### 2.2.1.3. Teorija motivacije postignuća

Još zvana „teorija potrebe postignuća“, rad je skupine autora te su najviše istaknuli McClelland i Atkinson koji su je dalje razvijali i analizirali. Teorija se od prethodnih teorija razlikuje u nekoliko bitnih dimenzija:

- Usmjeren je, za razliku ostalih teorija potreba, prvenstveno na motivaciju za rad,
- Radno ponašanje objašnjava značenjem pojedinačnog motiva koji smatra temeljnim,
- Potrebe i motivi koje uzima za osnovu ponašanja stečeni su i rezultat su učenja i socijalizacije u društvu; to su svojevrsne stečene i relativno stabilne tendencije k određenim oblicima ponašanja u ostvarenju općih i internaliziranih ciljeva,
- U cijelosti je orijentiran na intrinzičnu motivaciju. U tom pristupu uspješna je provedba aktivnosti i rješavanja problema motivacijski je poticaj za ponašanje, a cilj i nagrada postizanje uspjeha i osjećaj zadovoljstva i ponosa oko toga.<sup>20</sup>

Bit teorije je sama potreba za postignućem u kojoj je cilj težnja za uspjehom. Cilj težnje je želja za uspjehom te želje da se izbjegne neuspjeh tj. strah od pogreške i neuspjeha. Za motivaciju, najbitnija je individualna procjena vjerojatnosti koja je povezana s težinom zadatka. Što je zadatak teži, to se povećava vjerojatnost neuspjeha, ali i značenje uspjeha. Pojednostavljeni izraz te teorije jest<sup>21</sup>:

Jednadžba 1. Formula za model motivacije

$$M = f[\text{motiv postignuća}] \times [\text{poticaji postignuća}] \times \left[ \frac{\text{očekivanje da je izvršenje}}{\text{zadatka moguće}} \right]$$

IZVOR: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta , Školska knjiga, Zagreb

Iako je sam model motivacije baziran na motivu postignuća, autori su kasnije ugradili još dvije bitne potrebe a to su moć i afilijacija. Sama potreba za moći očituje se željom i tendencijom za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih. Smatra se da će

<sup>20</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 542

<sup>21</sup> Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 497

ova potreba motivirati osobu da dođe do više menadžerske funkcije u poduzeću. Afilijacija se može povezati sa Maslowljevom potrebom za pripadanjem i povezanošću s drugim ljudima te ljude s ovakvim motivom privlače poslove koji imaju mogućnost socijalne interakcije.

#### **2.2.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije**

Još zvana teorija „motivacija- higijena“, bazira se na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad, a ne na same potrebe. Autor teorije je Herzberg. Ova teorija uz Maslowljevu teoriju, smatra se najpoznatijom i najpopularnijom teorijom motivacije. Zaposlenik je najbolje motiviran kada je njegovo posao organiziran tako da obavljanje tog posla dolazi s povratnom informacijom i izazovom koji pomažu zadovoljiti ljudske potrebe „više razine“ kao što su osjećaj postignuća i priznanje. Prema Herzbergu, te su potrebe razmjerno nezasićne tako da priznanje i poslovni izazovi nude svojevrsan ugrađeni motivacijski generator.<sup>22</sup>

Dvije su ključne pretpostavke na kojima se temelji ovaj model:

1. Zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuum povezana s različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva.
2. Druga bitna pretpostavka modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora, a to su: ekstrinzični- higijenski faktori i intrinzični faktori tj. motivatori. Ekstrinzični ili higijenski faktori su nagrade ili izvori zadovoljenja potreba koji potječu iz organizacijskog konteksta i nemaju neposredno utjecaja na motivaciju pojedinca. Intrinzični faktori su vezani za posao koji čovjek obavlja.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Dessler G.: Upravljanje ljudskim potencijalima, MATE d.o.o., Zagreb, 2015., str. 461

<sup>23</sup> Buble M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.,str. 497

Često se rade analize i usporedbe ove teorije i Maslowljeve teorije. Iako obje teorije govore o istim stvarima, postoje ipak neke bitne razlike među njima.

Tablica 1. Razlike između Maslowljeve i Herzbergove teorije

<b>RAZLIKE</b>	<b>MASLOWLJEVA HIJERARHIJE POTREBA</b>	<b>TEORIJA DVOFAKTORSKA TEORIJA</b>
<b>Važnost</b>	Za sve ljude i vrste poslova	Uglavnom za „bijeleg ovratnik“
<b>Utjecaj potreba na ponašanje</b>	Sve potrebe mogu motivirati ponašanje	Samo intrinzične potrebe mogu motivirati
<b>Uloga financijskih nagrada</b>	Mogu motivirati	Nisu ključni motivator
<b>Perspektiva</b>	Opća motivacija za sve ljude	Usmjerena na rad
<b>Vrsta teorije</b>	Deskriptivna (što je što)	Preskriptivna (što bi trebalo biti)

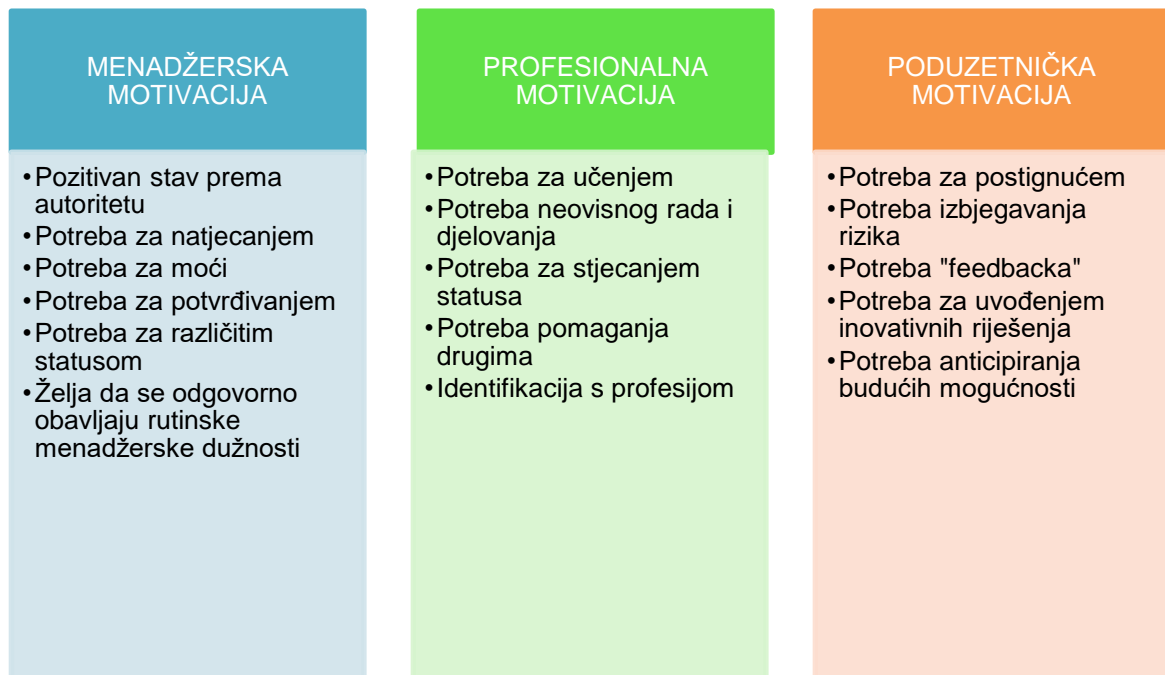
IZVOR: Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb

Komparacijom Herzbergove i Maslowljeve teorije može se uočiti da su motivatori isključivo psihološki faktori koji korespondiraju Maslowljevim tzv. višim potrebama, dok se higijenski odnose na okolinu i više se povezuju sa Maslowljevim nižim potrebama.

### 2.2.1.5. Teorija motivacije uloga

John Miner razvija novi pristup motivaciji koji se temelji na potrebama u različitim ulogama u organizaciji. On dijeli motivaciju na tri dijela: menadžerska motivacija, profesionalna motivacija i poduzetnička motivacija.

Slika 2. Minerova teorija motivacije uloga



IZVOR: Buble M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.

Prikazana je motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka. Vidljivo je da je osobe na različitim pozicijama imaju različite potrebe. Kod poduzetnika su izražene potrebe za uspjehom na tržištu koje podrazumijevaju potrebu za predviđanjem i izbjegavanjem rizika, potrebu za povratnom informacijom i inovacijom. Menadžer ima pozitivan stav prema autoritetu, potrebu za natjecanjem, moći, afirmacijom i statusom potrebu za odgovornim obavljanjem svoje dužnosti. Kod stručnjaka sa izražene potrebe za pomaganjem drugima, učenjem i usavršavanjem, statusom, autonomijom i identifikacijom s profesijom.

## 2.2.2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

Obilježje ove vrste teorije nije samo potreba za radnom motivacijom već su potrebne i ostale sastavnice a to su: percepcija, očekivanje, vrijednosti i njihove interakcije.<sup>24</sup> Baza svih procesnih teorija motivacije vode ka četiri bitne postavke:

- Ljudi imaju različite preferencije u odnosu prema raznolikim ciljevima, tj. nagradama koje su potencijalno dostupne u određenoj situaciji, tj. zapravo 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 veliki napor ( da se može ispuniti norma ili postići radne standarde i ciljeve),
- Pri izboru ponašanja ljudi također procjenjuju vjerojatnost, odnosno imaju određena očekivanja da će obavljanje neke aktivnosti ili zadataka rezultirati određenim željenim efektima ili nagradama ( napredovanje ili veća plaća),
- U svakoj je pojedinoj situaciji motivacija za neku aktivnost, odnosno radno ponašanje, rezultanta tih individualnih očekivanja i preferencije, tj. valencije ciljeva i nagrada.<sup>25</sup>

Istaknute procesne teorije motivacije su:<sup>26</sup>

1. Vroomov kognitivni model,
2. Porter- Lawlerov model,
3. Lawlerov model,
4. Adamsova teorija privlačnosti u socijalnoj razmjeni.

---

<sup>24</sup> Buble M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.,str. 499

<sup>25</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 581

<sup>26</sup> Ibid., str. 500

### **2.2.2.1. Vroomov kognitivni model**

Vroomov model motivacije smatra se jednim od najznačajnijih i najutjecajnijih teorija u razvoju suvremenih teorija motivacije te je zamišljen kao funkcija same motivacije u okviru radne organizacije. Vroom se bavi problematikom ponašanja pojedinca i njegovog načina ponašanja na nekom alternativnom nivou. Kako bi našao odgovor na svoju problematiku, uvodi dva koncepta- koncept valencije ili privlačnosti efekata (nagrada) radne aktivnosti za pojedinca, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti.<sup>27</sup>

Koncept valencije bazira se u privlačnosti i važnosti preko određenih efekata npr. nagrade te se promatra kako to djeluje na pojedinca. Smatra se da npr. efekt visina plaće ne ovisi samo o veličini već se gleda važnost kako ona reagira na pojedinca.

Koncept očekivanja objašnjava izbor neke alternative očekivanjem pojedinca da izborom može ostvariti željene ciljeve. To znači da su očekivanja pojedinca važan motivacijski koji ga pokreće na postignuće. Ako, npr., pojedinac očekuje da će boljim radom ostvariti i bolji status u radu, tada će i bolje raditi.<sup>28</sup>

Kada se radi o konceptu instrumentalnosti, smatra se da će pojedinac izabrati neku alternativu koja je povezana sa različitim efektima. U prijevodu, to znači da je za pojedinca bitna povezanost između uloženog napora i cilja.

Smatra se kako se Vroomov model može primijeniti na različite oblike ponašanja u organizaciji (izostanci, fluktuacija), pa se zbog svojih analiza u odnosu na radno ponašanje i provedbu radnih zadataka, može još nazvati i modelom radne uspješnosti.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Buble M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 500

<sup>28</sup> Ibid., str. 500

<sup>29</sup> Ibid., str. 501

### **2.2.2.2. Porter- Lawlerov model**

Još nazivan integrativni model motivacije, autori ovog modela su Porter i Lawler koji nadograđuju Vroomov model i uvode nove elemente koji utječu na radnu uspješnost. Osim već spomenutih faktora u ovoj vrsti teorije (nagrade, njihova vrijednost i pravednost), autori dodaju sposobnosti i karakteristike pojedinca, percepciju zadatka i zadovoljstvo. Porter - Lawlerov model karakterizira devet varijabli. Vrijednost nagrade i percepcija veze te nagrade i napora rezultira u naporu pojedinca kojega će on učiniti da bi tu nagradu ostvario. Međutim, njegov učinak nije samo rezultat napora, već je zavisan i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca te o njegovoj percepciji uloge koju ima u radnom procesu. Rezultat učinka su intrinzične i ekstrinzične nagrade koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada rezultiraju satisfakcijom. U model su ugrađene dvije povratne sprege – prva između učinka i percipirane veze nagrade i napora, a druga između satisfakcije i vrijednosti nagrade. Prva povratna veza ukazuje je li pojedinac dobro percipirao vezu između nagrade i napora, pa je stoga njegov uloženi napor rezultirao očekivanim ostvarenjem ciljeva ili pak to nije, pa ga u narednom ciklusu radnog angažiranja treba smanjiti. Druga povratna sprega pokazuje je li vrijednost nagrade dobro anticipirana s obzirom na rezultirajuću satisfakciju ili vi tu vrijednost u narednom ciklusu trebalo povećati.<sup>30</sup>

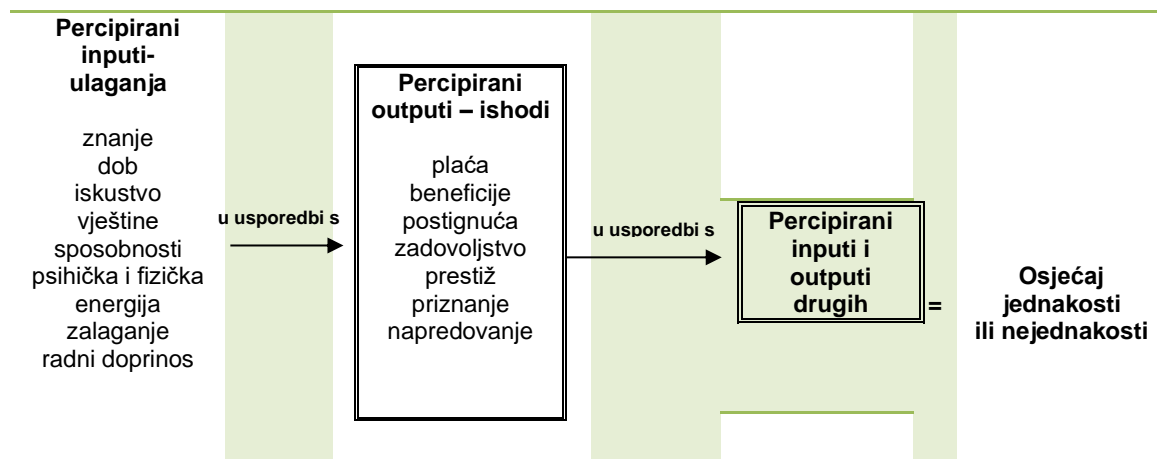
---

<sup>30</sup> Buble M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 501

### 2.2.2.3. Adamsova teorija privlačnosti u socijalnoj razmjeni

Adams istražuje nejednakost u radnoj okolini te kako ju sam pojedinac doživljava. Autor smatra kako uz već postojeće elemente treba dodati i neke nove koji su do sada bili zanemareni kao npr. privlačnost i fer tretman. Pojedinac bi trebao ulagati svoje znanje, iskustvo, kreativnost i sl. a za uzvrat bi za to trebao biti nagrađen kroz plaću, beneficije, priznanje i sl. U tom slučaju bi to trebalo biti na jednakom nivou.

Slika 3. Glavne komponente teorije privlačnosti



IZVOR: Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.

Stavljanjem u odnos inpute i outpute, Adams smatra da nejednakost uvijek postoji te se uvijek mora promatrati njihov odnos jednakosti tj. nejednakosti. Rješenje nejednakosti pojedinac može provesti na jedan od tri sljedeća načina:

- Djelovanjem na vlastite inpute i outpute i to tako da u slučaju negativne razlike smanjuje inpute, a nastoji povećati outpute, dok u slučaju pozitivne razlike nastoji povećati inpute,
- Rezistencijom prema radu koja se manifestira izostancima s posla, odugovlačenjem s izvršenjem, prelaskom na drugi posao ili drugu organizacijsku jedinicu, napuštanjem organizacije,



- Racionalizacijom nastalih razlika (opravdavanje razlika) ili pak promjenom referentne grupe (pronalazak druge osobe na nižoj razini outputa s kojom će se uspoređivati).<sup>31</sup>

Adams naglašava da svi ovi načini redukcije nejednakosti nisu svim osobama jednako dostupni, što uvjetuje da pojedinac bira onaj koji maksimizira outpute i minimizira inpute, a koji ne dovodi u pitanje vlastito samopoštovanje i sliku o sebi.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Buble M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 502

<sup>32</sup> Ibid., str. 503

### 3. NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA

Nagrade su materijalne i nematerijalne naknade za obavljene posao. Te naknade mogu imati velik utjecaj na kvalitetu, obujam i duljinu rada. Izražene su u novcu, robi i raznim oblicima materijalne i nematerijalne naravi. Neke su vezane uz rezultate rada, a neke uz pripadnost poduzeću.<sup>33</sup> Kroz intrinzične i ekstrinzične oblike nagrade koje su rezultat zaposlenja u organizaciji, sami sistem nagrađivanja bitan je za odabir valjanog oblika nagrade koje će se koristiti u organizaciji. U praksi je očekivano da ako je zaposlenik zadovoljan sa nagradama za svoj rad, da će i za svoj obavljene posao odraditi uz više napora nego netko tko je uskraćen za tu nagradu. Pravilno podijeljenim nagradama, rezultat rada će se poboljšati. Kako je navedeno, postoje dvije kategorije nagrada: ekstrinzične i intrinzične.

Ekstrinzične nagrade odnose se na naknade dodijeljene pojedincu od drugih ljudi. Obuhvaćaju novac, beneficije zaposlenih, unapređenja, priznanja, statusne simbole i pohvale. Intrinzične nagrade dodjeljuju pojedinci sami sebi, manifestiraju se kao osjećaj ispunjenja, samoostvarenja i slično.<sup>34</sup>

Kako navodi Bahtijarević - Šiber, postoje dvije vrste strategija nagrađivanja a to su materijalno i nematerijalno nagrađivanje.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Buble M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 445

<sup>34</sup> Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P.: Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001., str. 331-332

<sup>35</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 709

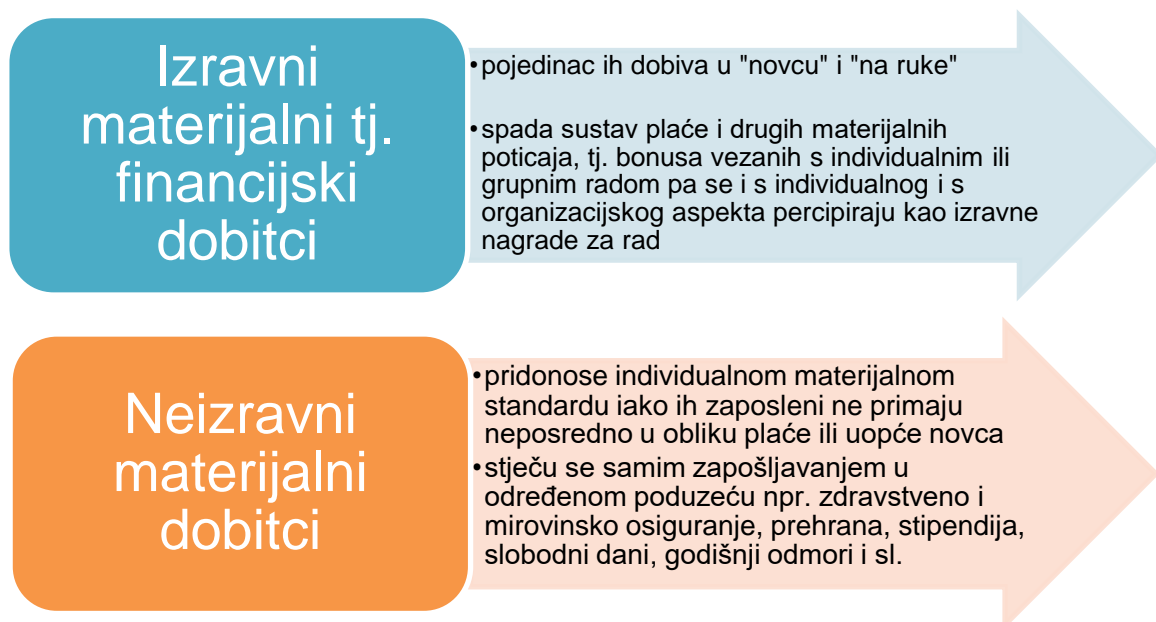
### 3.1. MATERIJALNO NAGRAĐIVANJE

Materijalne kompenzacije i stimulacije baziraju se prema osiguranje i poboljšanju materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. Mogu se analizirati i klasificirati glede dviju dimenzija:

- Stupanj izravnosti materijalnih dobiti,
- Razina i obuhvat organiziranja i distribuiranja.<sup>36</sup>

Kod stupnja izravnosti, mogu se razlikovati dvije vrste financijskih kompenzacija, izravni materijalni tj. financijski dobitci te neizravni materijalni dobitci.

Slika 4. Kategorije financijskih kompenzacija



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.

<sup>36</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 710

Iduća podjela je s obzirom na razinu i obuhvat organizacije i distribucije u poduzeću gdje se materijalne kompenzacije dijele na dvije kategorije:

- Materijalne nagrade s aspekta individualne radne uspješnosti,
- Materijalne nagrade s aspekta organizacijske razine i distribuira se na temelju organizacijskih programa ili politika te uspješnosti u postizanju ciljeva.<sup>37</sup>

Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		<b>IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>	<b>NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>
<b>RAZINA</b>	<b>Pojedinac</b>	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnost	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dan Automobil kompanije Menadžerske beneficije
	<b>Tvrtka</b>	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.

Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod izravnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 710

<sup>38</sup> Buntak K., Droždek I., Kovačić R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 2013., str. 60

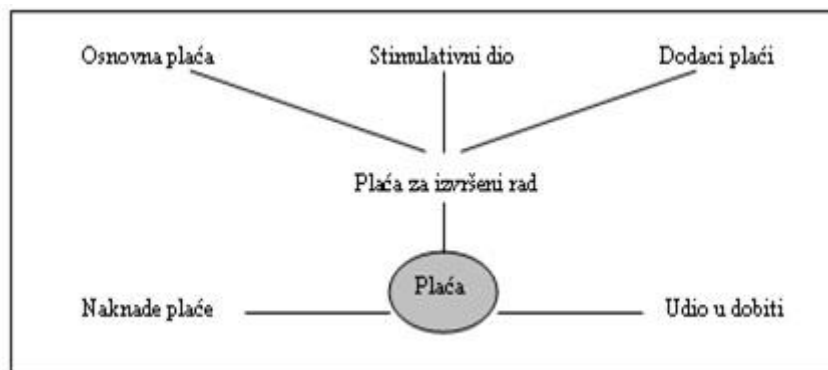
### 3.1.1. Izravne materijalne kompenzacije

#### 3.1.1.1. Plaća

Plaće su najkonkretniji te vrlo važan i poticajni oblik priznanja nečijeg rada i uspjeha. One se najčešće isplaćuju u novcu te su najznačajniji oblik kompenzacije. Ona se definira kao svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega.<sup>39</sup> Isplaćuje se zaposlenicima na osnovu ugovora o radu koji direktor u ime poduzeća sklapa sa zaposlenikom. Isplaćuje se mjesečno kao akontacija godišnje naknade za rad. Nagrađivanje radnika regulirano je kroz ugovore o radu, pravilnik o radu i kolektivnim ugovorima za djelatnost ili poduzeće, uz određena pravila za posebne nagrade i stimulacije.<sup>40</sup>

Osnovne komponente plaće sastoje se od plaće za izvršeni rad (osnovna plaća i dodaci na plaću) i od naknade plaće i udio u dobiti.<sup>41</sup>

Slika 5. Osnovne komponente plaće



IZVOR: Buntak K., Drožđek I., Kovačić R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 2013.

Osnovna plaća kao temeljni oblik kompenzacija obično se utvrđuje posredstvom postupka vrednovanja posla koje se nastavlja na analizu posla i njezine rezultate - opis posla i specifikaciju posla.

<sup>39</sup> Buble M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 445

<sup>40</sup> Šaban J.: Vrednovanje i nagrađivanje rada: vrednovanje radnog učinka i sustavi nagrađivanja rada, HITA-CONSULTING, Zagreb, 1997., str. 12

<sup>41</sup> Buntak K., Drožđek I., Kovačić R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 2013., str. 61

U dodatke na plaću spadaju dodatak za radni staž, dodaci za uvjete na radu, dodatak iz dobiti i dodaci za inovacije i racionalizaciju u poslovanju. Dodaci na plaću isplaćuju se zaposlenima za rad pod određenim uvjetima koji mogu imati štetne posljedice za pojedinca, a koji obuhvaćaju skupine:

1. Dodatak za rad u smjenama,
2. Dodatak za rad noću,
3. Dodatak za prekovremeni rad,
4. Dodatak za povremeno teže uvjete rada,
5. Dodatak za rad na dane praznika u kojima se radi,
6. Dodatak za rad na dane tjednog odmora.<sup>42</sup>

Stimulativni dio plaće ima za cilj poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako sa aspekta poslovnih rezultata poduzeća tako i zaposlenika. No, treba imati pri tome u vidu da ono ne može biti orijentirano na isključivo i stalno povećanje rezultata ulaganjem radne snage jer bi to vodilo iscrpljivanju radne snage, pa i opadanju kvalitete proizvoda te neproporcionalnom povećanju troškova. Ovaj se dio plaće uvijek utvrđuje u zavisnosti o stupnju izvršenja nekog zadanog posla pa shodno tome postoji:

- Stimulativni dio plaće po osnovi učinka- postoji plaćanje po komadnoj i vremenskoj normi,
- Stimulativni dio plaće po osnovi premija- zaposleni se stimuliraju na racionalno trošenje raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup>Buntak K., Droždek I., Kovačić R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 2013., str. 61

<sup>43</sup>Ibid., str. 61

Zakonskim propisima nisu utvrđene samo vrste naknada, već u nekim slučajevima i njihova visina što se naročito odnosi na one naknade plaće zbog čije visine može bitno zavisiti materijalni položaj zaposlenih, kao što je npr. naknada plaće za vrijeme bolovanja. U praksi hrvatskih poduzeća javljaju se sljedeće vrste naknada plaće:

- naknada plaće za vrijeme bolovanja,
- naknada plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora,
- naknada plaće za vrijeme plaćenog dopusta,
- naknada plaće za vrijeme izostanka s rada zbog odazivanja na poziv organa vlasti do kojeg je došlo bez krivnje zaposlenih,
- naknada plaće za vrijeme pritvora,
- naknada plaće za vrijeme praznika u kojima se ne radi,
- naknada plaće za vrijeme prekida u ratu,
- naknada plaće za vrijeme suspenzije,
- naknada plaće za vrijeme pola satnog odmora u tijeku rada,
- naknada plaće za vrijeme stručnog obrazovanja i usavršavanja,
- naknada plaće za vrijeme sistematskih pregleda,
- naknada plaće za vrijeme dobrovoljnog davanja krvi,
- naknada plaće za vrijeme traženja novog zaposlenja,
- naknada plaće za vrijeme službenog puta,
- naknada plaće za vrijeme službenog izlaza iz poduzeća.<sup>44</sup>

Uz naknade, postoji još jedan oblik kompenzacije koji se isplaćuje zaposlenima neovisno od izvršenog rada. Taj oblik kompenzacije su novčane pomoći koje se isplaćuju kao:

- naknade troškova godišnjeg odmora,
- naknade troškova prijevoza na posao i s posla,
- naknade troškova ishrane u tijeku rada,
- novčane pomoći u saniranju šteta koje su posljedica elementarnih nepogoda,
- novčane pomoći za školovanje djece,
- novčane pomoći umirovljenicima,

---

<sup>44</sup> Buble M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 461

- novčane pomoći obitelji poginulog ili umrlog,
- novčane pomoći u slučaju socijalne potrebe (slabije materijalno stanje, duže bolovanje, veći broj djece, itd.).<sup>45</sup>

U praksi su prisutna dva osnovna koncepta udjela u dobiti – jedan koji se temelji na dobrovoljnosti, a drugi koji se temelji na obveznosti. Općeniti razlozi zbog kojih se razvijaju sustavi udjela u dobiti poduzeća su:

- Povećanje interesa zaposlenih za uspješnost poslovanja poduzeća, smanjenje fluktuacije zaposlenih, poboljšanje socijalnih odnosa u poduzeću, radi boljeg i uspješnijeg poslovanja,
- Sudjelovanje zaposlenih u poslovnom rezultatu poduzeća rezultat je borbe zaposlenika i njihovih organizacija (političkih i sindikalnih) na makro i mikro razini za sudjelovanje u upravljanju poduzećem i udio u raspodjeli dobiti (profita),
- Pojava i širenje sustava udjela zaposlenih u poslovnom rezultatu poduzeća tekovina je i općeg društvenog razvoja te je stimulirano od države.<sup>46</sup>

Za svaki dio koji se dodaje na plaću u svrhu poticanja uspješnosti i određenih oblika ponašanja pojedinaca, mora biti jasna osnova i kriteriji da bi se motiviralo željeno ponašanje.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Buble M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 462

<sup>46</sup> Ibid., str. 458

<sup>47</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 713



Slika 6. Sustav stimulativnog nagrađivanja



IZVOR: Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.

Cijeli sustav stimulativnog nagrađivanja tvore ukupne kompenzacije te se sustav sastoji od osnovne plaće za posao koji se obavlja, varijabilnog dijela plaće vezan uz radnu uspješnost, posebnih stimulacija vezanih uz posebne doprinose i širenja znanja, inovacija i slično, jednokratnih posebnih stimulacija vezanih uz posebne projekte i programe, stimulacija vezanih uz grupnu i organizacijsku uspješnost te neizravnih kompenzacija i beneficija. Plaću tvore osnovna plaća za posao koji se obavlja te varijabilni dio plaće vezan uz radnu uspješnost a dodatke na plaću sadrže posebne stimulacije vezane uz posebne doprinose i širenje znanja, inovacija i slično, jednokratne posebne stimulacije vezane uz posebne projekte i programe i stimulacije vezane uz grupnu i organizacijsku uspješnost.

### **3.1.1.2. Poticaji za djelatnike u prodaji**

U tvrtkama gdje se isplaćuju fiksne plaće mogući su povremeni poticaji u obliku bonusa, nagrada u sklopu prodajnih natjecanja i slično. Fiksne plaće posebno imaju smisla kada glavne zadaće posla uključuju potragu za novim klijentima ili održavanje računa klijenata (npr. sudjelovanje na sajmovima). Isplaćivanje fiksne plaće olakšava zamjenu teritorija ili premještaj prodajnih djelatnika te može potaknuti

odanost prodajnog osoblja. Glavni nedostatak je što fiksna plaća može demotivirajuće djelovati na prodajne djelatnike potencijalno vrlo visoke izvedbe.<sup>48</sup>

Plaća temeljena na proviziji je vezana isključivo za rezultat djelatnika. U sklopu plana provizije, prodajni predstavnici imaju najbolje poticaje. Takvi planovi privlače prodajne djelatnike visoke izvedbe koji jasno prepoznaju da trud donosi i nagrade. Prodajni troškovi proporcionalni su prodaji, a ne fiksni, tako da su fiksni troškovi tvrtke na taj način manji. Radi se o planu koji je lako razumjeti i jednostavno izračunati. Međutim, obiluje problemima. Prodajni djelatnici obično se fokusiraju na prodaju i na predmete veće vrijednosti, a zanemaruju druge dužnosti, poput vođenja manjih klijenata, održavanje odnosa s redovitim klijentima te prodaje predmeta koje je teže prodati. Mogu se pojaviti velike varijacije u plaćama, što neke može navesti na pomisao da plan nije pravedan. Osim toga, plaća prodajnog djelatnika može biti izrazito visoka tijekom gospodarski pogodnih razdoblja i izrazito niska u recesijskim razdobljima. Nadalje, prodajna učinkovitost odražava ne samo motivaciju, nego i sposobnost. Ako osoba nema prodajne sposobnosti, provizija neće rezultirati prodajom. Uz to, mnogima takav novčano nesiguran rad predstavlja veliki izvor stresa. Svaki trenutak koji provede izvan posla, bilo da se radi o godišnjem odmoru ili bolovanju znači gubitak novca.<sup>49</sup> S obzirom na komplikacije s kojima se tvrtka susreće ukoliko se odluči isključivo na isplatu fiksne plaće ili isključivo na isplatu plaće temeljene na proviziji, većina tvrtki odlučuje se na kombinaciju fiksne plaće i provizije. Poticajna kombinacija od oko 70% osnovne plaće i 30% poticaja uglavnom je tipična jer otklanja negativan rizik prodajnih djelatnika da neće uopće zaraditi, a istovremeno ograničava rizik tvrtke da im provizije izmaknu kontroli. No, i kombinirani planovi i prednosti i nedostatke. Daju prodajnim djelatnicima slobodu zarađivanja, omogućuju tvrtkama definirati dužnosti za koje im isplaćuju plaću, a istovremeno nude poticaj za superiornu radnu učinkovitost. Međutim, fiksni dio plaće nije vezan za radnu učinkovitost tako da poslodavac očito ustupa jedan dio poticajne vrijednosti. Uza sve, kombinirani planovi obično su složeni kao posljedica čega se može javiti nerazumijevanje.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Dessler G.: Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2015., str. 457

<sup>49</sup> Ibid., str. 459

<sup>50</sup> Ibid., str. 465

### **3.1.1.3. Planovi za poticanje timova i cjelokupne organizacije**

Tvrtke se sve više oslanjaju na timove i prepuštaju im upravljanje poslovanjem. Upravo su im stoga potrebni poticajni planovi koji će ohrabrivati timski rad te usmjeriti pažnju članova tima na radnu učinkovitost. Plan poticaja za tim timske poticaje isplaćuje na temelju njihove izvedbe. Najvažnije je osigurati da cijeli tim radi udruženim snagama. Uobičajeni je pristup i dalje nagrade povezivati s ukupnom normom ili grupnim radnim učinkom čime se izbjegava potreba izrade precizne norme plaćanja po prodanom komadu. Neki poslodavci uvode opciju produkcijske norme na temelju rezultata tima. Tada se koristi ili visina cijene ili standardni plan satnice, iako uglavnom prevladava standardni plan satnice. Svi članovi tima tada obično dobiju jednak udio ukupnog poticaja za tim. Katkad će poslodavac htjeti svim članovima tima platiti prema nekoj drugoj jednadžbi. Primjerice, umjesto da svim članovima tima plati na temelju rezultata tog tima kao cjeline, plati svima na temelju rezultata najboljeg člana. Ova opcija ima smisla kada se vjeruje da bi novi plan poticaja mogao demotivirati najučinkovitije članove tima.<sup>51</sup>

### **3.1.2. Neizravne materijalne kompenzacije- beneficije**

U današnje vrijeme, poduzeća imaju razvijene brojne oblike kompenzacija koje utječu na radni standard poduzeća tijekom rada ali i po na kraju radnog odnosa. Beneficije su te koje privlače ljude u samo poduzeće i one su koje mogu zadržati zaposlenika u poduzeću. Postoje dva osnovna razloga zašto rastu beneficije zaposlenih a to su:

- Zakonska regulativa koja određuje visinu beneficija (mirovinsko, socijalno i zdravstveno osiguranje),
- Za drugi razlog je potreba organizacija da čim više zadovolji potrebe svojih zaposlenika i te da privuče i zadrži kvalitetne i sposobne ljude.

Kako bi organizacije izašle u susret svojim zaposlenicima, mnoge od njih osnivaju fondove za stipendiranje djece, daju novčanu pomoć za skrb djeteta i starijih, daju

---

<sup>51</sup> Dessler G.: Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2015., str. 475

grupne popuste za osiguranje automobila i kućanstva i pružaju različite financijske i pravne usluge. Neizravne materijalne kompenzacije imaju osnovnu podjelu na tri segmenta a to su: beneficije sigurnosti i zdravlja, plaćanje slobodnog vremena te usluge zaposlenicima.<sup>52</sup>

Tablica 3. Vrste beneficija- neizravnih kompenzacija u poduzećima

<b>VRSTE BENEFICIJA</b>		
<b>Beneficije sigurnosti i zdravlja</b>	<b>Beneficije slobodnog vremena</b>	<b>Usluge zaposlenicima</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirovinsko osiguranje</li> <li>• Zdravstveno osiguranje</li> <li>• Životno osiguranje</li> <li>• Osiguranje i naknade u slučaju profesionalnih oboljenja, nesreća i sl.</li> <li>• Bolovanja</li> <li>• Socijalna sigurnost</li> <li>• Osiguranje i naknade u slučaju nezaposlenosti</li> <li>• Otpremnine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odmori</li> <li>• Praznici</li> <li>• Opravdani izostanci</li> <li>• Plaćeni dopusti</li> <li>• Žalbeni postupci i pregovaranje</li> <li>• Plaćeno vrijeme tijekom usavršavanja i obrazovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomoć i stipendije za školovanje</li> <li>• Krediti zaposlenima</li> <li>• Usluge prehrane</li> <li>• Automobili kompanije</li> <li>• Profesionalna odjeća</li> <li>• Pravne usluge</li> <li>• Programi štednje</li> <li>• Prijevoz i parkiranje</li> <li>• Skrb za djecu i starije</li> <li>• Različite nagrade za službu, staž i druge prigode</li> <li>• Programi rekreacije i zdravlja</li> <li>• Socijalne aktivnosti</li> <li>• Troškovi preseljenja i transfera</li> <li>• Diskontna kupovina proizvoda poduzeća</li> <li>• Prodaja otpisane opreme</li> <li>• Bonusi i pokloni za blagdane</li> <li>• Savjetovanje i različite stručne usluge</li> <li>• Neplaćeni dopusti zbog obiteljskih razloga i dr.</li> </ul>

IZVOR: Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.

<sup>52</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 642

Beneficije sigurnosti i zdravlja usmjerene su na ostvarenje ekonomske i zdravstvene zaštite i sigurnosti zaposlenih tijekom radnog vijeka i mirovine. U ovoj kategoriji beneficije koje osiguravaju ekonomsku, socijalnu, zdravstvenu sigurnost zaposlenih i različiti oblici osiguranja. Često su to dodatna osiguranja koja se dodaju na zakonske državne minimume i uvjete ostvarivanja državnih beneficija u slučaju nezaposlenosti. Takve organizacije nude i mogućnost otpremnine za svoje zaposlenike koje su često određene kolektivnim ugovorima.<sup>53</sup>

Beneficije slobodnog vremena su iduća kategorija koja osigurava plaćanje zakonski ili organizacijski predviđenih neradnih dana. U praksi, današnje organizacije omogućuju svojim zaposlenicima mogućnost predaha ili osobnog razvoja za one koje rade zahtjevne poslove i to sve u određenom razdoblju do godine dana.<sup>54</sup>

Zadnja vrsta beneficija su usluge zaposlenicima kroz koje se nastoje zadovoljiti potrebe zaposlenih. Široki spektar mogućnosti za zaposlenike često se utvrđuje i širi na temelju istraživanja potreba zaposlenih.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 654

<sup>54</sup> Ibid., str. 655

<sup>55</sup> Ibid., str. 655

## **3.2. NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE**

Nematerijalne nagrade u svrhu motiviranja zaposlenika imaju sve veći značaj kao i svijest o potrebi njihova uvođenja, te se u tvrtkama sve više uvodi briga o kontinuiranom razvoju karijere zaposlenika. Razvoj karijere zapravo započinje već tijekom samog školovanja i odabira smjera obrazovanja, te kroz natječaj, odabir, razmještaj na radna mjesta, uvođenje u posao, premještaj, te motiviranje i stimuliranje, pa sve do pripreme za umirovljenje, primjenjuje se psihologija praćenja uspješnosti u svrhu zadovoljenja individualnih potreba zaposlenika kroz organizacijske potrebe, i obrnuto. Važno je napomenuti da se zaposlenike može motivirati i redizajniranjem njihova radnog mjesta, i to proširenjem radnog mjesta ili rotacijom na novo radno mjesto. Zaposlenici žele radom zadovoljiti ne samo egzistencijalne potrebe ili one materijalnog standarda. Za motivaciju zaposlenika su važne, i svakim danom postaju za većinu ljudi sve važnije potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja, određenog statusa i drugo.

Nematerijalne strategije motiviranja su: dizajniranje poslova, stil menadžera, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja i povratna veza, usavršavanje i razvoj karijere.<sup>56</sup>

### **3.2.1. Dizajniranje posla**

Kako zaposlenik većinu svog dana provede na radnom mjestu, cilj mu je kreirati svoj posao po svojoj volji koliko god je to moguće. Cilj mu je zadržati na radnom mjestu svoju radnu uspješnost kako bi mu i kasnije slobodno vrijeme bude kvalitetnije organizirano. Oblikovanje posla je proces kojim se utvrđuje sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu kako bi se postigli organizacijski ciljevi i zadovoljile individualne potrebe njegovih izvršitelja.<sup>57</sup>

U teoriji postoje dva pristupa oblikovanja posla: specijalizacijski i motivacijski pristup. Specijalizacijski pristup smatra se tradicionalnim pristupom gdje se radna

---

<sup>56</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 668

<sup>57</sup> Ibid., str. 669

aktivnost svodi na najmanji mogući broj operacija te pokazuje da je povezanost s većom efikasnošću ograničena. Motivacijski pristup je sasvim suprotan specijalizacijskom pristupu jer je njegovo polazište usmjereno na povećanje raznolikosti, složenosti i autonomije zadataka i većoj odgovornosti u autoritetu zaposlenih.<sup>58</sup>

Tablica 4. Prednosti različitih pristupa oblikovanja posla

<b>SPECIJALIZACIJSKI PRISTUP</b>	<b>MOTIVACIJSKI PRISTUP</b>
○ Visoka proizvodnost nekvalificiranih	○ Visoka proizvodnost stručnih radnika
○ Potrebno manje obučavanja	○ Manje apsentizma
○ Lakše je zamijeniti radnika	○ Manje fluktuacije
○ Manja ovisnost o ljudima	○ Viša kvaliteta proizvoda i usluga
○ Manje pogrešaka	○ Više ideja i sugestija
○ Sniženje troškova rada po jedinici	○ Veća fleksibilnost
○ Veća menadžerska kontrola operacija	○ Veće zadovoljstvo poslom

IZVOR: Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.

### 3.2.2. Stil menadžera

Temeljni zadatak menadžmenta u poduzeću je motiviranje. Svakom poslodavcu bitno je koliko je prisutna radna motivacija kod njegovog zaposlenika kako bi se posao napravio što kvalitetnije i bolje. U teoriji postoji nekoliko pristupa motivaciji zaposlenika a to su tradicionalni model, model međuljudskih odnosa te model ljudskih potencijala.<sup>59</sup>

Tradicionalni model važna je pretpostavka da je prema tom pristupu rad inherentno mrzak većini ljudi. Za ljude nije bitno što rade već koliko zarade te malo ljudi želi ili može obavljati posao koji traži kreativnost, samouvjerenje i samokontrolu. Glavni zadatak menadžera u ovom modelu je strogi nadzor i kontrola podređenih. On razdvaja radne zadatke na jednostavne operacije koje se lako nauče te cilj mu je utvrđivanje detaljnih radnih postupaka ali i korisnost njegove primjene.

<sup>58</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 672

<sup>59</sup> Ibid., str. 677

Ljudi će u ovoj vrsti modela tolerirati rad ako je plaća pristojna te ako su zadaci dovoljno jednostavni, ljudi će biti efikasni.<sup>60</sup>

Model međuljudskih odnosa vuče pretpostavkama da se ljudi žele osjećati korisnima i važnima, oni žele pripadati grupi i biti priznati kao pojedinci te u motiviranju ljudi za rad važnije su socijalne potrebe nego novac. Glavni zadatak menadžera je učiniti da se svaki zaposlenik osjeća korisnim i važnim, da informira podređene te sluša njihove primjedbe na svoje prijedloge te omogućuje samousmjerenje i samokontrolu podređenih u rutinskim stvarima. Zaposlenici će u tom slučaju uključenosti u radni proces osjećati zadovoljiti svoje osnovne potrebe za pripadnošću te će tim zadovoljenjem potreba, poboljšat se moral i povećati spremnost podređenih na suradnju.<sup>61</sup>

U modelu ljudskih potencijala želi se istaknuti da ljudi žele raditi i pridonositi ostvarenju ciljeva u čijem su postavljanju sudjelovali. Glavni zadatak menadžera je razviti i upotrijebiti neiskorištene ljudske potencijale te kreiranje okoline u kojoj svi članovi mogu davati doprinose do granica svojih mogućnosti. Menadžeri moraju poticati participaciju zaposlenih u važnim problemima i stalno širiti njihovu autonomiju i samokontrolu. U ovom modelu, očekuje se povećanje utjecaja samoodređenja i samokontrole zaposlenih koje će vodit izravnom poboljšanju u operativnoj efikasnosti i kao posljedicu pune uporabe potencijala zaposlenih poboljšat će se njihova uspješnost i zadovoljstvo radom.<sup>62</sup>

### **3.2.3. Upravljanje pomoću ciljeva**

Iduća sastavnica nematerijalne strategije motiviranja je upravljanje pomoću ciljeva. Bitno je donijeti kvalitetnu i konačnu odluku kako će se postaviti cilj, što je cilj poduzeća, sama izrada planova ostvarenja cilja i ostalo. Ciljevi se specificiraju na svim razinama od top menadžmenta do organizacijskih grupa ili pojedinca.

Upravljanje pomoću ciljeva je pristup kojim se kroz suradnju i participaciju svih zainteresiranih postavljaju organizacijski, odjelni i individualni ciljevi koji čine temelj

---

<sup>60</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 676

<sup>61</sup> Ibid., str. 677

<sup>62</sup> Ibid., str. 677



za utvrđivanje planova aktivnosti za njihovo ostvarivanje, praćenje, procjenu i nagrađivanje uspješnosti.<sup>63</sup> Model upravljanja pomoću ciljeva prolazi kroz nekoliko faza a to su:

- Prva faza- faza postavljanja ciljeva poduzeća. Bitno je da je cilj kvalitetno postavljen jer on određuje koliko je poduzeće učinkovito. Prije početka rada na postavljenim ciljevima, bitno je odrediti organizacijske ciljeve koje kreiraju menadžment koji će moći upravljati različitim vrstama ciljeva. Također je bitno da različite vrste menadžera moraju biti uključeni u postavljanje ciljeva.
- Druga faza- izrada planova akcije. Nakon što su se ciljevi klasificirali i rangirali po važnosti, bitno je stvoriti proces ostvarenja ciljeva koji su prilagođeni organizaciji. Nakon što su definirani organizacijski ciljevi, bitno je upoznati se sa individualnim ciljevima zaposlenika jer njihov angažman u ostvarivanju ciljeva je najbitniji.
- Treća faza- praćenje napretka. U ovoj fazi treba obratiti pažnju na praćenje napretka zaposlenika i organizacije ali i mjerenje ostvarivanja ciljeva. Mora se analizirati sami napredak te u hodu ispraviti nedostatke koje vode ostvarenju cilja.
- Četvrta faza- ocjenjivanje rezultata i uspješnosti ostvarivanja ciljeva. Izrađuje se evaluacija rada te ocjenjivanje mora biti napravljeno od strane menadžera. Ova faza smatra se jedan od najvažnijih čimbenika kod izgradnje organizacije koja je usmjerena ka realizaciji ciljeva.
- Peta faza- pružanje povratne informacije- nagrađivanje. Konstantno pružanje povratnih informacija bitna je za svaki menadžment poduzeća te daje uvid o ostvarenim rezultatima organizacije i realizaciji osobnih ciljeva pojedinca. Bitno je potaknuti zaposlenike da kroz ovu fazu mogu napredovati te kako mogu poboljšati svoje vještine.

---

<sup>63</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 680

Upravljanje pomoću ciljeva u kontekstu motiviranja i nagrađivanja ima tri temeljne uloge, tj. načina djelovanja na motivaciju:

1. Ciljevi i njihovo ostvarivanje objektivni je pokazatelj radne uspješnosti i time osnova za nagrađivanje, distribuiranje i diferenciranje materijalnih i drugih nagrada zaposlenima,
2. Kao proces i strategija menadžmenta ima nezavisni motivacijski potencijal i djelovanje jer integrira i primjenjuje dvije provjerene strategije motiviranja: postavljanje ciljeva i participaciju zaposlenih u tome,
3. Vodi obogaćivanju posla. To znači delegiranju ovlasti i odgovornosti za postizanje rezultata izvršiteljima posla te zamjenjuje vanjsku kontrolu samokontrolom.<sup>64</sup>

### 3.2.4. Fleksibilni oblici radnog vremena

Fleksibilno radno vrijeme ima svoje prednosti i nedostatke. Neke od prednosti su pomoć zaposlenim roditeljima koji na taj način mogu voditi brigu o svojoj djeci kada im je to najpotrebnije, voditi ih u školu, vrtić, smanjuje se nervoza tijekom vožnje i slično. Nedostatak fleksibilnog radnog vremena se može uočiti u proizvodnim tvrtkama gdje je zaposlenik „vezan“ uz svoje radno mjesto, te mora neprekidno biti blizu stroja ili proizvodne trake. Nematerijalni aspekt sustava nagrađivanja u pravilu ima veći učinak kao motivacijski faktor kod visokoobrazovanih zaposlenika, s obzirom na to da su djelatnici na niže pozicioniranim i jednostavnijim radnim mjestima više usmjereni na visinu plaće i zadovoljenje egzistencijalnih potreba.

Tablica 5. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Poboljšati stavove i moral zaposlenih	Nedostatak nadzora tijekom svih sati rada
Pomaže zaposlenim roditeljima	Ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno radno vrijeme
Smanjuje prometne gužve	Može uzrokovati da u određeno vrijeme bude premalo ljudi
Povećava djelotvornost	Problem je usklađivanje zaposlenih čiji output je input za druge
Povećava proizvodnost	Problem dogovaranja vremena sastanka
Rješava zakašnjanje	Zaposlenici mogu zlorabiti program fleksibilnog radnog vremena
Pomaže onima koji žele raditi bez ometanja	Teško je planirati radno vrijeme
Olakšava zaposlenima dogovaranje obveza izvan rada	Nemogućnost koordiniranja projekata
Olakšava slobodne aktivnosti zaposlenih	Zaboravljanje na poslovne obaveze u tvrtki
Smanjuje fluktuaciju	

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.

<sup>64</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 681

Većina poslodavaca kombinira novčane i nenovčane nagrade. Neki od najkorištenijih oblika motivacije djelatnika su:

- Priznanje upućeno djelatniku,
- Darovni kupon,
- Posebna događanja,
- Gotovinske nagrade,
- Poticaji u obliku robe,
- Komunikacija putem elektroničke pošte ili tiskana komunikacija,
- Programi osposobljavanja,
- Poslovne i životne pogodnosti,
- Varijabilna plaća,
- Grupno putovanje,
- Putovanje za pojedinog djelatnika.<sup>65</sup>

Menadžment treba ostaviti dobar utisak na zaposlenike, pokazati kako cijene njihov trud i priznati im zasluge kako bi imali pozitivan stav prema radnom mjestu, ali i njima samima. Na taj način će biti motivirani za još veće ulaganje truda i povećanje radnog učinka.

---

<sup>65</sup> Dessler G.: Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2015., str. 461

### 3.3. DESTIMULATIVNO NAGRAĐIVANJE

Motivacija u svom najširem značenju obuhvaća i pozitivne i negativne aspekte ljudskog ponašanja, tj. ono što čovjeka potiče na određeno ponašanje, ali i ono što ga odvraća od određenog (poželjnog) ponašanja. Modele destimulativnog nagrađivanja moguće je primjenjivati samo ako su svi radnici prošli program uvježbavanja za radno mjesto na kojemu rade.<sup>66</sup>

Kao što se primjenjuju modeli stimulativnog nagrađivanja rada postoje i sustavi modela za destimulativno nagrađivanje – kažnjavanje nerada ili lošeg rada. Za kažnjavanje se može predvidjeti:

- usmena opomena,
- pismena javna opomena,
- novčana kazna,
- novčana nadoknada štete,
- prestanak rada.<sup>67</sup>

Modele destimulativnog nagrađivanja moguće je primjenjivati samo ako su svi radnici prošli program uvježbavanja za radno mjesto na kojemu rade.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> Šaban J.: Vrednovanje i nagrađivanje rada: vrednovanje radnog učinka i sustavi nagrađivanja rada, HITA-CONSULTING, Zagreb, 1997., str. 15

<sup>67</sup> Ibid., str. 15

<sup>68</sup> Ibid., str. 15

#### **4. SUSTAV NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA U POSLOVNIM BANKAMA RH**

Prema ažuriranoj listi Hrvatske narodne banke (HNB), danas u Republici Hrvatskoj posluje ukupno dvadeset banaka. To su banke koje trenutno imaju odobrenje za rad te se ne nalaze u stečaju.

Kako bi se teoretski dio potkrijepio praktičnim dijelom te kako to funkcionira u stvarnosti, za primjer su uzete sljedeće poslovne banke: Erste&Steiermärkische Bank d.d., Rijeka, OTP banka d.d., Split te Addiko bank d.d., Zagreb.

Sustav nagrađivanja i motiviranja u bankama je svugdje podjednak. Uglavnom se nagrađuje radni staž zaposlenika u bankama, daju se posebne pogodnosti zaposlenicima za proizvode banke ili sa dogovorenim partnerima banke te sve popularnija mogućnost fleksibilnog radnog vremena te rada od kuće.

#### 4.1. Erste&Steiermärkische Bank d.d., Rijeka

Erste&Steiermärkische Bank d.d., Rijeka pod tim imenom posluje od 2003., a nastala je spajanjem Riječke banke d.d., Rijeka i Erste&Steiermärkische Bank d.d., Zagreb. Banka ima više od 900.000 klijenata, 118 poslovnice i 745 bankomata diljem Hrvatske, 12 komercijalnih centara i 7 profitnih centara te 8 poduzetničkih centara. Dio je međunarodne Erste grupe, najveće bankarske grupacije u Srednjoj i Istočnoj Europi, s više od 16,4 milijuna klijenata. Broji gotovo oko 2500 zaposlenika. Prema visini aktive, treća su banka u Hrvatskoj te su prvi na tržištu u zadovoljstvu klijenata. U 2020. godini ukupna aktiva Erste banke iznosi 82,5 milijardi kuna te su imali neto dobit od 471,7 milijuna kuna.

Slika 7. Logo Erste banke



IZVOR: Službena stranica Erste banke, [www.erstebank.hr](http://www.erstebank.hr) (26.07.2021.)

Misija Erste banke je da potiču i pomažu svoje klijente, zaposlenike, dioničare i društvenu zajednicu u zajedničkom stvaranju dobrobiti. Vizija banke glasi biti najbolja banka u Hrvatskoj koja brine o sigurnosti svojih klijenata i pruža najkvalitetnije proizvode i usluge, vodeći računa o dobrobiti svojih zaposlenika, dioničara i društvene zajednice.

Erste banka posebno se ističe inovativnošću i brigom za klijente. Prva je banka u Hrvatskoj koja je tržištu ponudila inovacije. Velike inovacije bili su i modeli stambenih i gotovinskih kredita s tzv. ostatkom vrijednosti, ali i podizanje gotovine na bankomatu i otplata na rate putem usluge Erste Maestro Plus. Erste banka je prva otvorila svoj profil na društvenoj mreži Facebook, a ponudila je i zaokruženu uslugu mBankinga za pametne telefone te jedinstvenu uslugu „Slikaj i plati“. Sve je to, osim zadovoljnih klijenata, prepoznala i stručna javnost, što je potvrđeno i dobivenim nagradama. 62. Nagrada Hrvatske gospodarske komore, Zlatna kuna, pripala je šest

puta Erste banci kao najboljoj banci u Hrvatskoj u 2005., 2006., 2008., 2010., 2011., i 2012. godini. Na Weekend Media Festivalu, regionalnom okupljanju tisuća marketinških profesionalaca (oglašivača, medija i agencija), Erste banci uručen je certifikat BalCannes za "Zato što znamo koliko zapravo volite ići u banku" kao jednoj od 25 najboljih reklama u regiji u prošloj godini. Na Danima komunikacija u Rovinju 2015. godine, po treći je put osvojila Ideju X. U kategoriji financijskih i osiguravajućih usluga nagrađena je kampanja "Gotovinski krediti online" koju je banka kreirala uz podršku agencija Utorak d.o.o., Biro za propagandu i Grey Worldwide Zagreb. Uz to, Erste banka je dodijelila nagradu u kategoriji Ideja Xica, u kojoj su se natjecali studenti u osmišljavanju marketinške strategije za bankarske usluge za mlade. Na temu BankarenjeBezKravate, nagrada je dodijeljena studentskom projektu E-magazin i Bankar grad.

#### **4.1.1. Nagrađivanje zaposlenika**

Erste banka pruža svojim zaposlenicima brojne pogodnosti te time ih motivira za uspješnije rezultate.

##### **1. Shopping i rekreacija**

Banka nudi svojim zaposlenicima brojne popuste i pogodnosti u raznovrsnim prodajnim mjestima. Također, stalo im je do fizičke spremne svojih zaposlenika te pruža povoljnije cijene u teretanama i fitness centrima te sudjelovanje na raznim sportskim događanjima.

##### **2. Fleksibilno radno vrijeme**

Kao jedan od nematerijalnih strategija nagrađivanja, banka pruža svojim zaposlenicima fleksibilno radno vrijeme ovisno o poziciji radnog mjesta. Koliko je ova strategija bitna u današnje vrijeme i primamljiva govori činjenica da sve više mladih ljudi bira radna mjesta sa ovakvim načinom radnog vremena.

### **3. Proizvodi članica Grupe i partnera Banke**

Banka omogućuje niz pogodnosti na proizvode članica Erste grupe i partnera Banke.

### **4. Zdravlje**

Svim zaposlenicima omogućuju dodatno zdravstveno osiguranje te godišnji sistematski pregled. Sve više poduzeća omogućuje ovu pogodnost svojim zaposlenicima kako bi jednom godišnje obavili kompletan zdravstveni pregled te tako bili sigurni da su svi zaposleni zdravi.

### **5. Edukacije i razvoj**

Svi zaposlenici mogu sudjelovati u raznim tečajevima, radionicama, seminarima, konferencijama i online tečajevima. Bitna je edukacija i razvoj svakog zaposlenog na njegovom radnom mjestu jer tako stječe dodatno znanje i iskustvo koje može realizirati u vlastitom poduzeću.

### **6. Bankarske usluge**

Svim zaposlenicima nude proizvode i usluge po posebnim uvjetima. Od mogućnosti manje kamatne stope za gotovinske kredite, bez naknade za vođenje računa, besplatnog korištenja mBankinga, mogućnost odobravanja Erste online kredita, bolje pogodnosti za kredite- od roka otplate, jeftinije kamatne stope za kune i eure i sl.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Službena stranica Erste banke, [www.erstebank.hr](http://www.erstebank.hr) (26.07.2021.)



## 4.2. OTP banka d.d., Split

OTP banka je četvrta banka po veličini na hrvatskom bankarskom tržištu. Raspolaže sa ukupnom aktivom od 43 milijarde kuna. Broji više od 2000 zaposlenika te preko 100 poslovnica diljem Hrvatske. Posluju sa više od 500 000 klijenata u sektoru građanstva te gospodarstva. Sjedište banke je u Splitu te je dio centralnih i poslovnih funkcija u Zadru i Zagrebu te poslovni centri u Varaždinu, Puli, Dubrovniku i Osijeku. OTP banka dio je financijske grupacije koja je proizašla iz mađarske banke te je danas najbrže rastuća bankarska grupa u srednjoj i istočnoj Europi. OTP grupa posluje u jedanaest zemalja od Mađarske gdje joj je sjedište, Albanija, Bugarska, Crna Gora, Hrvatska, Moldavija, Rumunjska, Rusija, Slovenija, Srbija i Ukrajina.

Članice OTP grupe u Hrvatskoj su:

- OTP banka d.d.

OTP banka je četvrta banka po veličini na hrvatskom bankarskom tržištu, s ukupnom aktivom od 43 milijarde kuna. Preko 2.000 zaposlenika banke putem razgranate mreže od preko 100 poslovnica diljem cijele Hrvatske posluje s više od 500.000 klijenata u sektoru građanstva te u sektoru gospodarstva,

- OTP Leasing d.d.

OTP Leasing osnovan je 2006. godine od strane Merkantil banke iz Budimpešte koja je specijalizirana za poslove leasinga unutar OTP Grupe i najjača je leasing tvrtka u Mađarskoj. Ova članica grupe nudi usluge operativnog i financijskog leasinga,

- OTP Invest d.o.o.

OTP Invest upravlja otvorenim investicijskim fondovima UCITS: OTP e-start fond, OTP start fond, OTP uravnoteženi fond, OTP Absolute fond, OTP Meridian 20 fond, OTP Indeksni fond,

- OTP Nekretnine d.o.o.

OTP Nekretnine, specijalizirano je trgovačko društvo za poslovanje nekretninama i pokretninama te izrade procjena vrijednosti. U vlasništvu je OTP banke d.d., s kontinuiranim poslovanjem od 2000. godine,

- OTP Osiguranje d.d.

Od 1. kolovoza 2017. Splitska banka preuzela je stopostotno vlasništvo nad Société Générale Osiguranjem, čime se OTP grupi pridružilo društvo OTP Osiguranje,

- SB Zgrada

SB Zgrada je tvrtka koja je vlasnik i upravlja modernom zgradom u Splitu, u Ulici Domovinskog rata 61, u kojoj je smješteno i sjedište OTP banke,

- Georg d.o.o.

Georg je jedno od vodećih konzultantskih društava na hrvatskom tržištu koje dominantno pruža savjetodavne usluge vezane za bespovratna sredstva iz fondova Europske unije.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Službena stranica OTP banke, [www.otpbanka.hr](http://www.otpbanka.hr) (26.07.2021.)

Slika 8. Logo OTP banke



IZVOR: Službena stranica OTP banke, [www.otpbanka.hr](http://www.otpbanka.hr) (26.07.2021.)

#### **4.2.1. Nagrađivanje zaposlenika**

OTP banka motivira i potiče svoje zaposlenike na razne načine. Smatraju da se kvalitetan rad i sami doprinos njihovih zaposlenika u poslovanju banke mora prepoznati i nagraditi na odgovarajući način. Sustav nagrađivanja je razvijen i održavan po svim načelima i svojim zaposlenicima omogućuju veću zaradu ukoliko je zaslužuju. Uz nagrađivanje na temelju sustava plaće, tu su još neki načini nagrađivanja zaposlenika.

##### **1. Briga o zdravlju**

Potiču zaposlenike na zdrav i aktivan život pružajući im pogodnosti u korištenju sportsko- rekreacijskih centara putem MultiSport kartice koja im omogućuje korištenje različitih sportskih sadržaja diljem cijele Hrvatske. Također, omogućuju redovite preventivne sistematske preglede kao i povoljnije dodatne usluge za zaposlenike i njihove članove obitelji.

##### **2. Poticajno radno okruženje**

Svojim zaposlenicima osiguravaju bolje uvjete rada kroz usavršavanja te edukacije te im omogućuju sudjelovanje u seminarima, tečajevima, radionicama i konferencijama. Također im je bitna međusobna suradnja između kolega i interni prijenos znanja.

##### **3. Kolektivni ugovor**

Kroz kolektivni ugovor, žele svojim zaposlenicima osigurati veća prava nego od onih predviđenih zakonskim okvirima. Tako zaposlenicima isplaćuju jubilarne nagrade, naknade za korištenje godišnjeg odmora (regres), božićnice, daju poklone djeci njihovim zaposlenicima i druge prigodne isplate koje redovito isplaćuju.

#### **4. Mogućnost volontiranja**

Kako su potpisnici Povelje o volontiranju, banka potiče angažiranost zaposlenika u društveno odgovornom poslovanju kroz organizaciju raznih volonterskih akcija te uključivanjem zaposlenika u proces donacijskog natječaja.

#### **5. Kontinuirani rast i razvoj te geografska mobilnost**

Kako je banka nastala spajanjem regionalnih banaka iz različitih dijelova Hrvatske, tvrtka nije centralizirana te svojim zaposlenicima nudi mogućnost geografske mobilnosti jer osim što im je sjedište u Splitu, rasprostranjeni su po cijeloj Hrvatskoj.

#### **6. Dodatne povlastice**

Kako bi dodatno unaprijedili kvalitetu života svojim zaposlenika i potaknuli uravnotežen društveni, obiteljski i poslovni razvoj, u dogovoru s raznim trgovinama i pružateljima usluga omogućuju razne popuste i povlastice pri kupnji te nude bankarske proizvode i usluge po posebnim uvjetima.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Službena stranice OTP banke, [www.otpbanka.hr](http://www.otpbanka.hr) (26.07.2021.)

### **4.3. Addiko- bank d.d., Zagreb**

Addiko Bank d.d. na hrvatskom tržištu posluje od 1996. godine, nudeći financijske proizvode i usluge pravnim osobama, javnim institucijama i građanima. Mreža Addiko banke na dan 30. rujna 2020. godine obuhvaća 42 poslovnice i 5 mobilnih timova te više od 200 bankomata diljem Hrvatske, a financijske usluge pruža više od 260.000 klijenata.

Addiko Grupa je specijalist za potrošačko kreditiranje i male i srednje poduzetnike u središnjoj i jugoistočnoj Europi. Addiko Grupa sastoji se od Addiko Banke AG, potpuno licencirane matične banke registrirane u Beču u Austriji. Addiko Banka AG izlistana je na bečkoj burzi i regulirana je Austrijskim tijelom za financijska tržišta kao i njenih šest podružnica, koje su registrirane, licencirane i posluju u pet zemalja središnje i jugoistočne Europe: Hrvatska, Slovenija, Bosna i Hercegovina (dvije banke), Srbija i Crna Gora. Addiko Bank AG na dan 30. rujna 2020. u šest banaka na pet tržišta pruža usluge više od 800.000 klijenata u CSEE pomoću mreže od 175 poslovnica i kanala modernog i digitalnog bankarstva. Addiko Bank AG upravlja bankama unutar Grupe pomoću grupnih strategija, politika i kontrolira te upravlja likvidnim rezervama Addiko Grupe.

Addiko Grupa repositionirala se kao specijalist za potrošačko kreditiranje i male i srednje poduzetnike s fokusom na razvoj poslovanja i aktivnosti kreditiranja i plaćanja (glavni ciljevi) te ponudom gotovinskih kredita za klijente i kredita za male i srednje poduzetnike koji se osiguravaju iz depozita poslovanja s građanstvom. Hipotekarno poslovanje, financiranje javnih institucija i velikih korporativnih klijenata Addiko Grupe (koja nisu u fokusu poslovanja) postepeno se smanjuju s otplatama od strane klijenata koji prelaze u nova poslovanja generirana na tim poljima i na taj način osiguravaju likvidnost i kapital za postepeni rast u potrošačkom kreditiranju i kreditiranju malih i srednjih poduzeća. Svaki novi kreditni proizvod koji nije u našem strateškom fokusu moguće je ponuditi ukoliko se prepozna kao strateški važan.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Službena stranica Addiko- bank d.d., [www.addiko.hr](http://www.addiko.hr) (26.07.2021.)

Slika 9. Logo Addiko- bank d.d.



IZVOR: Službena stranica Addiko- bank d.d., [www.addiko.hr](http://www.addiko.hr) (26.07.2021.)

#### **4.3.1. Nagrađivanje zaposlenika**

Kao dobitnici certifikata Poslodavac Partner, željeli su na području poticanja raznolikosti i inkluzivnosti, ravnoteže poslovnog i privatnog života, dostupnosti razvojnih programa i edukacija te promicanja zdravlja i sigurnosti, nagraditi svoje zaposlenike. U korona- krizi, dobili su priznanje Izvrsnost u izazovima gdje su uveli dodatne materijalne i nematerijalne benefite svojim zaposlenicima. Tako je, primjerice, u samo pet dana omogućen rad od kuće za 500 zaposlenika banke. Također, zaposlenicima je omogućena psihološka pomoć, a banka je osigurala i financijsku pomoć za one zaposlenike ozbiljno pogođene teškim potresom u Zagrebu.

Nude mogućnost nagrađivanja kroz dodatke na plaću- bonuse, božićnice, jubilarne nagrade, mogućnost fleksibilnog radnog vremena, policu dodatnog i dopunskog zdravstvenog osiguranja za sve zaposlenike, novčanu pomoć za izvanredne situacije, beneficije za ugovaranje proizvoda i usluga banke, mogućnost stručnog usavršavanja kroz interne i eksterne edukacije, mogućnost sufinanciranja formalnog školovanja, slobodne dane za događaje od važne osobne prirode (vjenčanje, prvi dan škole za roditelje prvašića), zatim family day at work- program za djecu zaposlenika, zonu za opuštanje sa zabavnim sadržajima, sudjelovanje na

teambuilding događajima i događajima društveno odgovornog ponašanja i „work-life balance“ inicijativu za zaposlenike (Fokus na tebe, Espresso učenje).<sup>73</sup>

U svrhu usavršavanja i povećanja profesionalnih kompetencija te zadovoljstva Addiko banka je osmislila poseban program razvoja - Addiko Akademiju, kao i čitav niz komplementarnih aktivnosti, a tijekom 2018. godine 95% zaposlenika prošlo je barem jedan od oblika edukacije koja je uz profesionalni rast jedan od glavnih motivatora djelatnika. Također u suradnji sa Zavodom za javno zdravstvo Andrija Štampar, omogućuju zaposlenicima sistematske preglede.

---

<sup>73</sup> Službena stranica Addiko- bank d.d., [www.addiko.hr](http://www.addiko.hr) (26.07.2021.)

## 5. KOMPARATIVNA ANALIZA SUSTAVA NAGRAĐIVANJA U POSLOVNIM BANKAMA

U odabranim tvrtkama prikazan je sustav nagrađivanja svojim zaposlenika. Može se zaključiti kako je svakoj od navedenih banaka, sustav nagrađivanja podjednak te se menadžment banke odlučuje sa slične strategije nagrađivanja. Uz plaću koja je jedan od najbitnijih faktora rada zaposlenika, banke nagrađuju svoje zaposlenike kroz bonuse na plaće, postotak prodaje, božićnice, jubilarne nagrade i slično.

Sve tri banke se dosta fokusiraju na zdravlje i fizičku spremu svojih zaposlenika te tako omogućuju svojim zaposlenicima redovite godišnje sistematske preglede u dogovorenim zdravstvenim institucijama kako bi se i poslodavac i zaposlenik osjećao sigurnije i zdravije na radnom mjestu. Banke i kroz mogućnost ugovaranja dodatnog i dopunskog zdravstvenog osiguranja za svoje zaposlenike, nude ovu mogućnost za buduće umirovljenje i veću mirovinu.

Mogućnost fleksibilnog radnog vremena za svoje zaposlenike nude sve tri banke. Koliko je ovo prednost za brojne zaposlenike govori činjenica kako se sve više mladih ljudi odlučuje za ovakav način radnog vremena ali i roditeljima sa djecom. Naravno, bitna je pozicija na radnom mjestu, ali pokušava se svima omogućiti ovaj način radnog vremena kao i rad o kuće.

Navedene banke omogućuju svojim zaposlenicima i povoljnije uvjete ugovaranja bankarskih proizvoda i usluga. Od jeftinije kamatne stope, načina otplate kredita, rokova otplate i slično.

Sustav edukacije i usavršavanja njihovih zaposlenika je svakoj od tri navedene banke bitno. Kroz seminare, konferencije, radionice, zaposlenici stječu dodatno znanje i iskustvo te svakoj banci je cilj interna podjela znanja i iskustva među kolegama.

Te zadnja stavka koju sve tri banke imaju razrađeno a to su mogućnosti popusta i nagrada svojim zaposlenicima u dogovorenim trgovinama.



## 6. ZAKLJUČAK

U ovom radu prikazano je kako su pojmovi „motivacija“ i „nagrađivanje“ usko povezani i teško da mogu funkcionirati jedan bez drugog.

U prvom dijelu rada, pojam motivacije je opširno opisan i može se vidjeti koliko su autori pokušali na mnogo načina definirati i razdijeliti vrste motivacije. Krajnji cilj svakog poslodavca je zadovoljstvo zaposlenika uvjetima na radnom mjestu kao i sustav nagrađivanja za njegov rad. Motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva. Svakom zaposleniku bitni su međuljudski odnosi u poduzeću i ugodna radna atmosfera kako bi rezultat njegovog rada za njegovo poduzeće bilo uspješno i korisno.

Drugi dio rada bitan je za sustav nagrađivanja zaposlenika ali u teoretskom obliku. Kroz materijalne i nematerijalne kompenzacije, poslodavac će omogućiti svojim radnicima što bolje radne uvjete a sve u cilju radne uspješnosti. Jedan od najvećih motivacija za rad u današnje vrijeme je plaća bez koje niti jedan zaposlenik neće prihvatiti radno mjesto, jer što je plaća prihvatljivija za određeno radno mjesto, to će i interes za zapošljavanje biti veći. Svaki dodatni bonus na plaću je svakome bitan te se time omogućuje zaposleniku da bude što zadovoljniji. Raznim strategijama nagrađivanja svojih zaposlenika kroz edukacije i razvoj, mogućnost fleksibilnog radnog vremena i bonusima, menadžment svake tvrtke pokušat će privući nove zaposlenike ali i održati zanimanje i interes starih zaposlenika kojima će to biti dodatni motivator za rad.

Treći dio rada je prikazan kroz praktičan primjer nagrađivanja zaposlenika u svojim poduzećima. Za primjer su uzete tri banke gdje je sustav nagrađivanja svojih zaposlenika podjednak te on omogućuje radnu uspješnost svakog poduzeća.

## POPIS LITERATURE

### STRUČNA LITERATURA:

Bahtijarević-Šiber F., Borović S., Buble M.: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991.

Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P.: Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001.

Bošnjak, L., Klepić, Z.: Osnove menadžmenta ljudskih potencijala, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar, 2013.

Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.

Buble M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.

Buble M.: Međunarodni menadžment, Lares plus d.o.o. Zagreb, 2009.

Buntak K., Drožđek I., Kovačić R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 2013.

Dessler G.: Upravljanje ljudskim potencijalima, MATE d.o.o., Zagreb, 2015.

Dubin, R.: Human Relations in Administration, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1961.

Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, 2001.

Maslow, A.: Motivacija i ličnost, Nolit, 1982.

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

Šaban J.: Vrednovanje i nagrađivanje rada: vrednovanje radnog učinka i sustavi nagrađivanja rada, HITA-CONSULTING, Zagreb, 1997.

### INTERNETSKE STRANICE:

Službena stranica Addiko- bank d.d., [www.addiko.hr](http://www.addiko.hr) (26.07.2021.)

Službena stranica Erste banke, [www.erstebank.hr](http://www.erstebank.hr) (26.07.2021.)

Službena stranice OTP banke, [www.otpbanka.hr](http://www.otpbanka.hr) (26.07.2021.)

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Razlike između Maslowljeve i Herzbergove teorije .....	11
Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih .....	20
Tablica 3. Vrste beneficija- neizravnih kompenzacija u poduzećima .....	28
Tablica 4. Prednosti različitih pristupa oblikovanja posla .....	31
Tablica 5. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena .....	34

## POPIS SLIKA

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	6
Slika 2. Minerova teorija motivacije uloga.....	12
Slika 3. Glavne komponente teorije privlačnosti .....	16
Slika 4. Kategorije finansijskih kompenzacija .....	19
Slika 5. Osnovne komponente plaće .....	21
Slika 6. Sustav stimulativnog nagrađivanja.....	25
Slika 7. Logo Erste banke.....	38
Slika 8. Logo OTP banke.....	43
Slika 9. Logo Addiko- bank d.d.....	46

## POPIS JEDNADŽBI

Jednadžba 1. Formula za model motivacije.....	9
---	---