

# Motivacija i nagrađivanje zaposlenika na primjeru Valamar d.d. i OTP banka d.d.

---

**Lujo, Mara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:190757>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-28**



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

MARA LUJO

MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA NA  
PRIMJERU VALAMAR D.D. I OTP BANKA D.D.

ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, 2019.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

MARA LUJO

MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA NA  
PRIMJERU VALAMAR D.D. I OTP BANKA D.D.

ZAVRŠNI RAD

Predmet: Osnove menadžmenta

Studij: Poslovna ekonomija

Studijski smjer: IT menadžment

Mentor: izv.prof.dr.sc. Ivona Vrdoljak Raguž

Student: Mara Lujó

Indeks: 0275044899

Stupanj studija: Prediplomski

Dubrovnik, veljača 2019.

## SADRŽAJ:

SAŽETAK .....	I
SUMMARY .....	II
1 UVOD.....	1
1.1 Predmet obrade (istraživanja).....	1
1.2 Cilj istraživanja .....	1
1.3 Rezultati istraživanja.....	1
1.4 Metode istraživanja .....	1
1.5 Struktura .....	1
2 MOTIVACIJA I TEORIJE MOTIVACIJE U SUVREMENOM MENADŽMENTU .....	2
3 POJAM MOTIVACIJE I MOTIVIRANJA.....	7
3.1 Teorija hijerarhija potreba (Abraham Harold Maslow).....	7
3.2 Teorija trostupanjske hijerarhije.....	9
3.3 Teorija motivacije postignuća .....	10
3.4 Dvofaktorska teorija motivacije .....	11
3.5 Teorija motivacije uloga .....	12
3.6 Teorija očekivanja.....	14
3.7 Porter – Lawlerov model očekivanja .....	15
3.8 Lawlerov model očekivanja .....	15
3.9 Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni .....	16
4 NAGRAĐIVANJE KAO PRIMJER MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA ...	18
4.1 Materijalno nagrađivanje .....	19
4.2 Nematerijalno nagrađivanje .....	23
4.3 Nagrađivanje menadžera.....	24
5 MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE NA PRIMJERU PODUZEĆA VALAMAR D.D.....	26

5.1	Odgovorno upravljanje ljudskim potencijalima.....	26
5.2	Strategija ljudskih potencijala .....	27
5.3	Primanja.....	28
5.4	Društveno odgovorno poslovanje.....	28
6	MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE NA PRIMJERU PODUZEĆA OTP BANKE .....	29
6.1	Odgovorno upravljanje ljudskim potencijalima.....	29
6.2	Strategija ljudskih potencijala .....	29
6.3	Primanja.....	30
6.4	Društveno odgovorno poslovanje.....	31
7	KOMPARATIVNA ANALIZA MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJE NA PRIMJERU PODUZEĆA VALAMAR DD I OTP BANKE D.D.....	32
8	ZAKLJUČAK .....	33
	LITERATURA .....	34
	POPIS TABLICA .....	35

## SAŽETAK

Ovim radom se ukazuje na moguće motiviranje i nagrađivanje zaposlenika u poduzećima.

Motiviranje zaposlenih važan je, a u današnje vrijeme postoje najvažniji dio menadžerskog posla. Motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost (ili uspješnost obavljanja bilo koje aktivnosti) određene razine.

Dok nagrađivanje se odnosi na sve novčane, nenovčane i psihološke nagrade koje organizacija omogućava svojim zaposlenicima u zamjenu za posao koji rade.

Cilj ovog rada je nakon definiranja teorijskog dijela o motiviraju i nagrađivanju, kasnije na odabranim primjerima pokazati teorijsku primjenu.

**Ključne riječi: motiviranje zaposlenih, nagrađivanje zaposlenih, Valamar d.d., Otp banka d.d.**

## SUMMARY

This paper points to the possible motivation and reward of employees in companies.

Motivating employees is important, and today there is the most important part of the managerial work. Motivation responds to the question of why someone behaves in a certain way, achieves or does not achieve the work performance (or performance of any activity) of a certain level.

While the reward refers to all cash, non – cash and psychological awards that the organization allows its employees in exchange for the job they are doing. The aim of this paper is to provide theoretical application after the definition of theoretical part of motivating and rewarding, and later on in selected examples.

**Key words: motivation of employees, rewarding of employees, Valamar d.d., Otp banka d.d.**

# **1 UVOD**

## **1.1 Predmet obrade (istraživanja)**

Kako bi zaposlenici i poslodavci bili zadovoljni vrlo je važno istražiti motiviranje i nagrađivanje zaposlenika u poduzeću. Stoga je predmet ovog završnog rada motiviranje i nagrađivanje zaposlenika na primjeru Valamara d.o.o. i Otp banke d.d.

## **1.2 Cilj istraživanja**

Cilj ovog rada je definirati ključne faktore strategije motiviranja i nagrađivanja zaposlenika u poduzećima.

## **1.3 Rezultati istraživanja**

Rezultati ovog rada mogu biti višestruki, jer samim definiranjem predmeta možemo steći potrebna znanja kako u poduzeću uspješnu motivirati i nagraditi zaposlenika.

## **1.4 Metode istraživanja**

U izradi ovog rad korišteni su podaci iz stručne ekonomske literature i internetskih izvora koji je pomogao u istraživanju primjera.

## **1.5 Struktura**

Rad se sastoji od teorijskog dijela koji se odnosi na primjernu teorije na primjeru poduzeća Valamar d.o.o. i Otp banke d.d. Prvi dio se sastoji od definiranja motivacije zaposlenika kroz teorije motivacije. Drugi dio se sastoji od definiranja nagrađivanja zaposlenika, materijalnog i nematerijalnog. Treći dio je pokazatelj teorije kroz primjere poduzeća. I četvrti dio je sinteza tih primjera kroz zaključak.



## 2 MOTIVACIJA I TEORIJE MOTIVACIJE U SUVREMENOM MENADŽMENTU

Svaki čovjek je samo individua i svaki čovjek ima svoje posebne (individualne), samo njemu svojstvene unutrašnje poticaje koji karakteriziraju njegovo ukupno ponašanje. Potrebno je znati odgovore na pitanje: Zašto netko upravo tako radi, a ne onako kako bismo mi to htjeli i kako smo predvidjeli? Ili: Zašto se rezultati njegovog rada razlikuju od rezultata drugog zaposlenika sa istom stručnošću, iskustvom, rangom u organizaciji? Zašto jedna vrsta poticaja i stimulacija djeluje dobro na jedne, a manje dobro za druge zaposlenike? Sve su to pitanja na koja odgovore dobivamo kroz pojam koji se zove motivi i motivacija zaposlenika i menadžera.<sup>1</sup>

Motiviranje zaposlenih važan je, a moglo bi se reći da u suvremenim poslovnim uvjetima postaje najvažniji, dio menadžerskog posla. Menadžeri moraju stalno motivirati zaposlene za sve veće i izazovnije zadatke, intelektualne napore i sve veći angažman koji zahtijevaju moderni rad i razvoj. Osim toga, oni moraju usmjeravati motivaciju zaposlenih prema postizanju organizacijskih ciljeva.

Može se reći da su motivacija i menadžment dva neodvojiva pojma pri čemu pristup motivaciji, način motiviranja, tip motivacijskog sustava određuju i sam menadžment i njegov dominantni interes u postizanju organizacijskih ciljeva.<sup>2</sup>

Motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost (ili uspješnost obavljanja bilo koje aktivnosti) određene razine.<sup>3</sup>

Povećanom motivacijom za rad i zadovoljstvom na poslu mogu se bitno reducirati izostanci, fluktuacija, neproduktivno ponašanja, konflikti, ali i postići značajne materijalne uštede u organizaciji.

Motiv se definira kao razlog određenog ponašanja, iskazivanja i primjene znanja te sposobnosti u nekoj aktivnosti; to je unutarnji psihološko-emocionalni poticaj za neku

---

<sup>1</sup> Gutić, D., Rudelj, R., Menadžment ljudskih resursa (Human resource management), Grafika, Zagreb, 2012, str. 371.

<sup>2</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 531

<sup>3</sup> Lesko Bošnjak, L., Klepić, Z., Osnove menadžmenta ljudskih potencijala, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar, 2013, str.175

aktivnost koji može biti okrenut prema materijalnom, financijskom ili psihološkom postignuću.<sup>4</sup>

Motivacija je neprosušan izvor novih uspjeha i spoznaja, jednom započet ciklus nikad ne prestaje. Svaki kraj ujedno je i novi početak, zadovoljenje jedne potrebe uvjetuje novu potrebu, jer zadovoljena potreba prestaje biti motivitarom. Motiviranjem svojih zaposlenika podižemo stupanj njihova samopouzdanja s ciljem identifikacije i iskorištavanja individualnih prednosti za uspjeh kao jedinstveni cilj pojedinca. Kao najsnajžniji motivator često se ističe korištenje osobnih ideja i zamisli. Motivacija je jedno od objašnjenja varijabilnosti ponašanja. Motivacijski pojmovi objašnjavaju činjenicu da u gotovo jednakim vanjskim uvjetima postaje velike varijacije u ljudskom ponašanju. Općenito definicija motivacije kazuje da je to teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi/životinje izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima. Temeljna motivacijska pretpostavka (pretpostavka psihološkog hedonizma): organizmi se približavaju cilju ili se bave nekim aktivnostima za koje očekuju poželjne ishode, a izbjegavaju aktivnosti za koje očekuju da će dovesti do neugodnih ili averzivnih ishoda.<sup>5</sup>

U općem određenju povezanom s procesnim poimanjem motivacije, ona se odnosi na niz povezanosti neovisnih i ovisnih varijabli koje objašnjavaju smjer, veličinu i trajanje ponašanja pojedinca, dok su efekti sposobnosti, vještina, razumjevanja zadataka i ograničenja vezanih uz okolinu, konstantni.

Treba naglasiti da se motivacija odnosi na ponašanje usmjereno cilju, odnosno sve oblike svrhovitog i voljnog ponašanja, premda neki autori smatraju da motivacija obuhvaća i podsvjesno usmjerene aktivnosti.

Ovdje će se motivaciju odrediti kao zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje, te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.<sup>6</sup>

Motivacija je zbirni pojam za sve čimbenike koji izazivaju, pojačavaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje, tj. djelovanje određenog intenziteta trajanja, a motivacijski sustav je sustav činitelja koji utječu na ponašanje ljudi u poduzeću i izvan njega. Pojam uključuje razvoj i primjenu raznovrsnih strategija motiviranja zaposlenih da bi postigli individualni i poslovni ciljevi. To je i sustav mjera koje se poduzimaju u poduzeću:

---

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

<sup>6</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 532

stimulativno nagrađivanje zaposlenih, mogućnost napredovanja i usavršavanja u struci, samopotvrđivanja, zadobivanje poštovanja i sl.

Menadžeri koji misle da se motivima svojih suradnika i zaposlenika trebaju baviti onako usput, ne poznaju osnovu filozofiju i konceptualni okvir menadžmenta ljudskih resursa i žive u velikom neznanju. Bez stalnog i permanentnog ispitivanja i praćenja motiva svakog člana organizacije ponaosob, nema uspješnog menadžmenta ljudskih resursa. Ne iznađe li se adekvatan poticaj za svakog člana organizacije rukovođenje ljudstvom postaje utopija.<sup>7</sup>

Riječ je o vrlo složenoj i dinamičkoj koncepciji temeljenoj na raznolikim ljudskim potrebama, aspiracijama, vrijednostima i preferencijama koje su ne samo različite kod različitih ljudi nego se razvijaju i usmjeravaju s rastom i razvojem osobe, te promjenom njezine objektivne i subjektivne situacije. Različite su za iste osobe u različitim situacijama i razdobljima njihova života i razvoja.<sup>8</sup>

Sama motivacija za rad pojam je za sve čimbenike koji organiziraju, usmjeravaju i određuju intenzitet i trajanje radne aktivnosti; odnosno ukupnost raznih metoda i postupaka izazivanja, održavanja i povećanja radne aktivnosti. To je spremnost na sudjelovanje u postizanju ciljeva organizacije i poticanju uspješnosti na radu. Upravo su menadžeri presudan faktor u motiviranju svojih zaposlenika, a motiviranje i nagrađivanje ima presudnu ulogu u :

- uporabi i razvoju ljudskih potencijala za organizacijsku uspješnost potencijala i njihovo usmjeravanju prema ostvarivanju organizacijskih ciljeva
- zadržavanju kvalitetnih ljudi u organizaciji
- povećanju zadovoljstva i kvalitete radnog života
- otklanjanju svih oblika kontraproaktivnog ponašanja koje motivacija i nagrađivanje umanjuje.<sup>9</sup>

Zadatak menadžmenta i funkcije ljudskih potencijala je kreiranje i primjena odgovarajućeg i sveobuhvatnog motivacijskog sustava. Motivacijski sustav treba privući i zadržati najkvalitetnije ljude, postići poslovnu izvrsnost, poticati kreativne i inovativne aktivnosti u radu, osigurati ostvarivanje planiranih ciljeva i izgraditi participativne odnose unutar i izvan organizacije.

Za učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima nužno je prepoznati značaj i utjecaj motivacijskih sustava. Zadovoljan, motiviran djelatnik, radit će učinkovitije i kreativnije i s

---

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

<sup>8</sup> Sikavica , P., Bahtijarević-Šiber , F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta , Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 532

<sup>9</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jakov Jandrić ., Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi , Plejada d.o.o., Zagreb, 2015, str. 171

većom usmjerenošću prema postavljenim ciljevima. Ukoliko motivacija izostane, javlja se opasnost da se izjednači rad najkvalitetnijih zaposlenika s prosječnim, ili čak najlošijim. To će vremenom dovesti do nezadovoljstva i odrazit će se na kvalitetu rada. Svaki djelatnik mora vidjeti da se njegov rad prati, vrednuje i da će njegov trud i rezultati biti nagrađeni.<sup>10</sup>

Motivacijski sustav čini sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku situaciju s ciljem motiviranja ljudi. On uključuje razvoj i primjenu raznolikih strategija motiviranja zaposlenih kako bi se postigli individualni i organizacijskih ciljevi. Motivacijski sustav mora osigurati angažiranje svih potencijala zaposlenih u funkciji ostvarivanja ne samo osobnih nego i organizacijskih ciljeva.<sup>11</sup>

Pretpostavke za kvalitetno provođenje sustava motivacije:

- kvalitetan odabir kandidata - kada što preciznije dogovorimo strateški plan razvoja naše djelatnosti, postavimo ciljeve i utvrdimo koji profil knjižničara trebamo, tj. koja znanja i vještine današnji knjižničar mora imati da bi odgovorio zahtjevima struke, lakše ćemo napraviti i kvalitetan odabir onih kandidata koji će doprinijeti potrebama i postavljenim ciljevima knjižničarske struke. Uz tražene kvalifikacije, kandidat mora biti i posebno motiviran za obavljanje takvih poslova.
- dostupnost informacija – svim knjižničarima moraju biti dostupne relevantne informacije za knjižničku struku. Djelatnici se ne smiju osjećati izolirani i zaknuti za bitne i pravovaljane informacije koje bi mogle utjecati na njihovo uspješno sudjelovanje u radu.
- fleksibilna organizacija rada - poslove u knjižnicama treba prilagoditi zaposlenicima, tj. njihovim kvalitetama, kreativnosti i sl., a ne obrnuto. Prateći uspješnost rada naših djelatnika prepoznat ćemo u čemu su najuspješniji. Trebamo ih rasporediti na radno mjesto i u radnu sredinu gdje će njihove kvalitete optimalno doći do izražaja.
- uključivanje djelatnika u sve faze rada (planiranje, odlučivanje, izvršenje i kontrola). Participiranjem u procesu odlučivanja i odgovornosti postiže se veće samopoštovanje djelatnika, potiče njihova inicijativa, kreativnost, a povećava se motiviranost i produktivnost.
- racionalizacija poslova - stalnim praćenjem uspješnosti rada treba utvrditi koje su to aktivnosti i zadaci koji se nepotrebno ponavljaju u različitim dijelovima organizacije,

---

<sup>10</sup>[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiMo\\_EwLPdAhXwmIsKHYdnBaUQFjAAegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.hkdrustvo.hr%2Fdatoteke%2F791&usg=AOvVaw13ao-qZ68t0d7wS8wV9uRe](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiMo_EwLPdAhXwmIsKHYdnBaUQFjAAegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.hkdrustvo.hr%2Fdatoteke%2F791&usg=AOvVaw13ao-qZ68t0d7wS8wV9uRe), 15.lipanj2018.

<sup>11</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada d.o.o., Zagreb, 2015, str. 172

- ili su vremenom postali nepotrebni, zastarjeli. Na taj se način otvara veći prostor za brže i kvalitetnije obavljanje korisnih poslova i ne rasipa vrijeme i energija djelatnika
- pravedna raspodjela poslova- opseg poslova unutar iste skupine poslova prema hijerarhijskoj organizaciji mora se poklapati. Pojedini djelatnici u okviru jednog posla za koji su plaćeni, obavljaju dva ili više dodatnih poslova za koje nemaju nikakvu stimulaciju.
  - nadređeni kao primjer- voditelji i sami moraju svojim radom i zalaganjem pružiti “željeni primjer“ jer to potiče zaposlenike
  - provjera izvršenih zadataka- svi djelatnici moraju izvršavati svoje zadatke i biti aktivno uključeni u procese rada Ne smiju se podržavati tzv. „spavači“. Ukoliko ne snose nikakve posljedice za neobavljanje ili površno obavljanje poslova, onda ih se podržava i stavlja u istu poziciju s tzv. „dobrovoljcima“, onima koji uvijek spremno prihvaćaju i savjesno obavljaju poslove, pa im se iz tog razloga stalno dodaju novi poslovi i odgovornosti. -dapače oni su zbog toga stalno izloženi i njima se najčešće i upućuju kritike, a njihov trud se ne nagrađuje.
  - stalna stručna izobrazba kadrova (usavršavanje i razvoj djelatnika)- osigurati uvjete i poticati knjižničare na stjecanje novih znanja i vještina. Uz stalno stručno usavršavanje knjižničari će bezbolnije pratiti promjene i uspješnije, kreativnije i samostalnije doprinosti razvoju knjižničarske struke. Tu je potrebno razdvojiti: obavezno stručno usavršavanje od stjecanja dodatnih znanja kao vrstu nagrade.<sup>12</sup>
- Nemotivirani zaposlenici ne streme boljem i ne mare za dugoročnost razvoja i uspješnost kompanije, imaju manju proizvodnost i radnu uspješnost, ne identificiraju se s organizacijom, a nisu ni zainteresirani za kvalitetu proizvoda i usluga, no uvijek su spremni otići iz organizacije jer se ne vežu za nju. Postoje dvije pojave koje su u velikoj korelaciji s manjkom motivacije, a to su apsentizam i fluktuacija. A ujedno se uzimaju kao pokazatelji kvalitete i uspješnosti menadžmenta ljudskih potencijala.
- Apsentizmom se smatra svako izostajanje s posla prema rasporedu bez obzira na trajanje ili razlog izostanka. On isključuje odmore, vikende i druge opravdane razloge izostajanja. Apsentizam je najčešći i najvidljiviji pokazatelj problem i nezadovoljstva zaposlenih. Visoka stopa apsentizma predstavlja prepreku u postavljanju i realizaciji strateških ciljeva i organizaciji rada.
- Fluktuacija je svako trajno odlaženje zaposlenika iz organizacije, a osobito je važna za proučavanje ona fluktuacija koja se odnosi na dragovoljno napuštanje jer se nizom mjera na nju može utjecati, a upravo je ona izraz nezadovoljstva i potencijalnih problema unutar organizacije.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> <http://www.hkdrustvo.hr/datoteke/791>, pristup dana 10.rujna 2018.

<sup>13</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada d.o.o., Zagreb, 2015, str. 173 - 175

### 3 POJAM MOTIVACIJE I MOTIVIRANJA

Razumijevanje je motivacije predmet brojnih teorija, a svaka od njih pokušava objasniti izbore koje ljudi čine između različitih mogućnosti ponašanja. Razlikuju se sadržajne i procesne teorije motivacije.<sup>14</sup>

Sadržajne teorije motivacije:

- Teorija hijerarhija potreba (Abraham Harold Maslow)
- Teorija trostupanske hijerarhije (Clayton Paul Alderfer)
- Teorija motivacije postignuća (McClelland – Atkinson)
- Dvofaktorska teorija motivacije (Herzberg)
- Teorija motivacije uloga (John Miner)

Procesne teorije motivacije:

- Teorija očekivanja (Victor Harold Vroom)
- Porter-Lawlerov model očekivanja (Lyman W. Porter – Edward Emmett Lawler III)
- Lawlerov model očekivanja (Edward Emmett Lawler III)
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

#### 3.1 Teorija hijerarhija potreba (Abraham Harold Maslow)

Ta teorija, koju je razvio Abraham Maslow, najpopularnija je u literaturi i u praksi menadžmenta. Temelji se na postavci o kompleksnosti ljudske ličnosti i čovječjih potreba koje su hijerarhijski strukturirane. Sve je te potrebe Maslow grupirao u pet kategorija.<sup>15</sup>

Tablica 1: piramida hijerarhija potreba (Abraham Harold Maslow)



Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb 2006., str. 339

<sup>14</sup> Lesko Bošnjak, L., Klepić, Z., Osnove menadžmenta ljudskih potencijala, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar 2013., str 187

<sup>15</sup> Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija 2006., str 339

Fiziološke potrebe: Radi se o osnovnim potrebama za održanjem samog života kao što su na primjer potreba : za hranom, za vodom, za toplinom, za zrakom, za snom i dr. Maslow je smatrao da sve dok te potrebe nisu zadovoljene do stupnja nužnog za održanje života, druge potrebe neće motivirati ljude.<sup>16</sup> Ljudi teže najprije zadovoljiti te potrebe, a tek pošto su one zadovoljene, teže zadovoljenju drugih, „viših“ potreba. Nezadovoljene fiziološke potrebe potiskuju sve ostale potrebe, kako bi se dalo prostora zadovoljenju tih primarnih potreba.

Potrebe za sigurnošću uključuju potrebe za sigurnošću i stabilnošću te odsutnost patnje, prijetnje ili bolesti. To znači da su zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje i drugo bitni preduvjeti ljudske sigurnosti.<sup>17</sup>

Potrebe za sigurnošću:

- sigurnost posla, sigurni radni uvjeti, zaštita na rada, minimiziranje rizika
- jasan opis posla i standarda radne uspješnosti
- pružanje informacija u financijskoj situaciji poduzeća i o planovima razvoja i promjena
- dobre beneficije, dobra radna klima i međusobno povjerenje
- vidljiva menadžerska i organizacijska podrška i pomoć

Potrebe za ljubavlju su potrebe za prijateljstvom, ljubavi i pripadanjem. To znači da zaposleni s visokim stupnjem tih potreba uživaju raditi zajedno s drugima, dok oni s niskim stupnjem tih potreba mogu raditi na zadacima s minimumom socijalnih interakcija.

Potrebe za ljubavlju još se nazivaju socijalne potrebe i još uključuju:<sup>18</sup>

- mogućnost socijalne interakcije
- timski rad i suradnja, stabilnost grupe
- kvalitetni i dobri menadžeri i suradnici
- dobri međuljudski odnosi i klima
- prigodni socijalni i poslovni susreti i druženja
- participacija u poslovnim i društvenim uslugama
- participativni i suradnički menadžment

Potrebe za poštovanjem su potrebe za visokom ocjenom sebe samih, za samopoštovanjem i poštovanjem od drugih. U tome ljudi vide mogućnost promocije, prestiža i statusa, a to vodi k

---

<sup>16</sup> Lesko Bošnjak, L., Zdenko Klepić, Z., Osnove menadžmenta ljudskih potencijala, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar, 2013, str 179

<sup>17</sup> Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 339

<sup>18</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi 197 str., Plejada d.o.o., Zagreb, 2015., str. 197

osjećajima samopouzdanja, vrijednosti, sposobnosti. Neispunjavanje tih potreba razvija osjećaj inferiornosti, slabosti i bespomoćnosti, a što negativno utječe na motivaciju ljudi.

Potrebe za samoaktualizacijom su potrebe za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punog osobnog potencijala. To je najviši stupanj potreba, realizacijom kojih se omogućuje manifestacija načela da „čovjek mora biti ono što može biti“. U poduzeću će to značiti da zaposlenim tog ranga potreba, treba omogućiti kreativan posao njihovim uključivanjem u proces donošenja odluka, rješavanja problema i slično.<sup>19</sup>

Zadovoljenje navedenih potreba odvija se odgovarajućim redom, tako da najjače motivacijsko djelovanje imaju nezadovoljene potrebe. Kada je neka potreba zadovoljena, motivacijsko djelovanje prelazi na onu nezadovoljenu sljedeće razine u hijerarhiji potreba. Na temelju toga Maslow zaključuje:

- nastanak neke potrebe uvjetovan je zadovoljenjem neke druge „važnije“ potrebe,
- nijedna želja ni potreba ne može se promatrati izolirano jer je svaka povezana sa stupnjem zadovoljenja ili nezadovoljenja drugih potreba i
- nema konačnog zadovoljenja neke potrebe, tj. svako zadovoljenje je relativno.<sup>20</sup>

### 3.2 Teorija trostupanjske hijerarhije

Radi prevladavanja stroge stratifikacije hijerarhije potreba, kako ih je postavio Maslow, mnogi su autori pokušavali dati nova rješenja. Tako Alderfer razvija trostupanjsku hijerarhiju potreba u kojoj bazične elemente čine:<sup>21</sup>

1. egzistencijalne potrebe
2. potrebe povezanosti
3. potrebe rasta i razvoja

Egzistencijalne potrebe → Uključuju različite oblike materijalnih fizioloških želja. To su fiziološke potrebe i faktori koji su u funkciji njihova zadovoljavanja kao što su plaća, ostali materijalni dobici i beneficije, fizički uvjeti rada i sl. Individualno zadovoljstvo tih potreba iznad nekog ovisi o komparaciji i onome što dobivaju drugi u istoj situaciji. Kako egzistencijalne potrebe nisu beskonačne, pojedinac ima određenu percepciju njihova zadovoljavanja koju smatra dovoljnom, a koja je uvjetovana individualno i društveno. Druga bitna dimenzija egzistencijalnih potreba s bitnim implikacijama za realne odnose je pretpostavljena mogućnost njihove zamjene ili faktora zadovoljavanja, što ostavlja znatan manevarski prostor organizaciji u stimuliranju materijalnim faktorima.

---

<sup>19</sup> Buble, M., Osnove Menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 339 - 340

<sup>20</sup> Lesko Bošnjak, L., Zdenko Klepić, Z., Osnove menadžmenta ljudskih potencijala., Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostar, Mostar, 2013., str 179

<sup>21</sup> Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 340



Potrebe povezanosti → Šire se mogu odrediti kao socijalne potrebe, uključuju sve one faktore vezane uz odnose s relevantnim osobama za pojedinca (obitelj, suradnici, menadžeri, prijatelji itd.). Temeljna karakteristika ove kategorije potreba je proces uzajamnosti i razmjene (prihvatanja, povjerenja, razumijevanja, ljubavi, utjecaja itd.) Treba međutim napomenuti da interpersonalni odnosi uključuju i negativnu dimenziju (ljutnju, neprijateljstvo i sl.)

Potrebe rasta i razvoja → Uključuju sve one potrebe koje su u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja pojedinca na sebe i okolinu. One se zadovoljavaju u rješavanju problema koji potiču pojedinca da u potpunosti koristi svoje potencijale i koji ga potiču da te potencijale dalje razvija. Rezultat njihova zadovoljavanja je osjećaj cjelovitosti i punoće čovjeka. Zadovoljenje tih potreba ovisi o objektivnim mogućnostima i prilikama koje čovjeku osiguravaju (ili ne osiguravaju) da u potpunosti bude ono što jest i postane ono što može biti. Zadovoljenje ovih potreba uključuje fundamentalnu promjenu u potencijalima pojedinaca. Potrebe rasta se razvijaju i intenziviraju njihovim zadovoljavanjem. Što se osoba više razvija, to njezine potrebe razvoja su veće. Što se manje razvija, odnosno što ima manje mogućnosti primjene sposobnosti i individualnih mogućnosti, ona to manje želi, preusmjeravajući svoje želje.<sup>22</sup>

### **3.3 Teorija motivacije postignuća**

Specifičan pogled na motivaciju, vezan uz potrebe kao osnovu njezina generiranja je teorija potreba postignuća, ili češće nazivana teorija motivacije postignuća. Radi se zapravo o potrebi postizanja uspjeha i rezultata. Zbog prirode potreba na kojima se temelji neki je zovu i teorija stečenih potreba. Iako vezana za rad grupe autora, poznata je po dva autora koji je dalje razvijali i empirijski analizirali : McClellandu i Atkinsonu.<sup>23</sup>

Suština je te teorije u tome što ističe ljudsku potrebu za postignućem. A to znači težnju za uspjehom. Ta je težnja rezultanta djelovanja dviju sila – prva je želja za uspjehom, a druga je želja da se izbjegne neuspjeh. Stoga je i motivacija uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha. Kakva će procjena pri tome prevagnuti, ovisi prvenstveno o težini zadatka koji treba ostvariti – ako je zadatak teži, veća je vjerojatnost neuspjeha, ali je i veća draž uspjeha, i obrnuto: lakši zadatak sadrži veću vjerojatnost ostvarenja, ali je zato manja draž tog uspjeha. Pojednostavnjeni izraz te teorije jest:

---

<sup>22</sup> Pere Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 539

<sup>23</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta , Školska knjiga, Zagreb 2008., str 541

Tablica 1: Formula za model motivacije McClelland

<b>M = f</b>	<b>motiv postignuća</b>	<b>x</b>	<b>poticaji postignuća</b>	<b>x</b>	<b>očekivanje da je izvršenje zadataka moguće</b>
--------------	-------------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------------------------------------

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta , Školska knjiga, Zagreb 2008., str 541

Tako koncipiran model motivacije McClelland je proširio uvodeći dvije nove varijable – moć i afilijaciju.

Potreba za moći manifestira se u želji i tendenciji za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih. Ona je, dakle, motiv da se u poduzeću preuzimaju više menadžerske pozicije koje inače zahtijevaju takve pojedince koji će usmjeravati rad drugih.

Afilijativna potreba izražava težnju za pripadnošću i povezanošću s drugim ljudima, to znači da pojedinci s takvim potrebama više teže zadacima koje karakterizira socijalna interakcija.

Teorija motivacije postignuća, iako oblikovana s pretenzijom globalnog koncipiranja motivacije za rad, ipak je usmjerena više na motivaciju menadžera. Naime, potrebe postignuća više se manifestiraju u sferi zadataka menadžera negoli u sferi zadataka izvršitelja, pogotovo ako su oni angažirani na repetitivnim i rutinskim zadacima. Kasnije proširenje modela varijablama moći i afilijacije još više naglašuje menadžerski aspekt motivacije za rad.<sup>24</sup>

### 3.4 Dvofaktorska teorija motivacije

Za razliku od prethodnih teorija, koje su bile usredotočene na potrebe ljudi, dvofaktorska teorija motivacije, koju je razvio Frederick Herzberg, temelji se na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad. Osnova je klasifikacije faktora mjerenje zadovoljstva poslom. Istražujući što ljudi očekuju od svoga posla, Herzberg je tražio od ispitanika da detaljno opišu situacije u kojima se osjećaju iznimno dobro ili loše u vezi sa svojim poslom. Dobivene je odgovore kategorizirao i zaključio da su odgovori koje su ljudi dali kada su

<sup>24</sup> Buble, M., Osnove Menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str 342

osjećali zadovoljstvo na poslu bitno drukčiji od odgovora koji su dali kada nisu bili zadovoljni. Iz toga proizlaze dvije temeljne pretpostavke te teorije.<sup>25</sup>

Prva je pretpostavka da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma; suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, a suprotan kraj na kontinuumu nezadovoljstva je odsutnost zadovoljstva.

Druga je pretpostavka u postojanju dviju različitih kategorije motivacijskih faktora – ekstrinzičnih ili higijenskih i intrinzičnih ili motivatora. Ekstrinzični faktori su povezani sa situacijom, kontekstom u kojem čovjek djeluje; dok su intrinzični faktori vezani za posao koji čovjek obavlja.

Intrinzični faktori imaju karakter motivatora, što znači da vode većem zadovoljstvu radom, a time i većem radnom angažmanu. Prema tome, izazovan posao, postignuće i uspjeh, odgovornost, itd. sve su to faktori koji neposredno utječu na zadovoljstvo u radu i radno ponašanje, a time i na proizvodnost rada.

Ekstrinzični faktori imaju karakter higijenika – sprječavaju nezadovoljstvo radom, ali sami ne utječu ne veći radni angažman. To znači da dobri međuljudski odnosi, visoka plaća, itd. nisu faktori motivacije, odnosno ne utječu na zadovoljstvo radom i veći radim angažman, veći samo otklanjaju i sprečavaju nezadovoljstvo.

Iz navedenog koncepta evidentno je da povećanje motivacije za rad može uslijediti redizajniranjem posla kako bi se omogućio individualni razvoj<sup>26</sup>

### **3.5 Teorija motivacije uloga**

John Miner razvija specifičan pristup motivaciji temeljen na potrebama s jedne strane, i pretpostavci specifične motivacijske teorije koje objašnjavaju motivaciju različitih uloga u organizaciji koje po njemu pretpostavljaju različite motivacijske strukture potreba. Jednostavnije ponašanje menadžera stručnjaka i poduzetnika treba objašnjavati različitom motivacijskom strukturom i, kako ističe, različitim teorijama motivacije od kojih svaka odgovara specifičnom organizacijskom i profesionalnom kontekstu.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Lesko Bošnjak, L., Klepić, Z., Osnove menadžmenta ljudskih potencijala, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar, 2013., str 182 – 183

<sup>26</sup> Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str 342 - 343

<sup>27</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 546

John Miner u svom proučavanju motivacije razvija koncept, u kojemu potrebe promatra s aspekta različitih tipova poslova, odnosno uloga. U tom smislu posebno istražuje motivacijsku strukturu poduzetnika, menadžera i stručnjaka čije se potrebe mogu prikazati kao u tablici.<sup>28</sup>

Tablica 2: Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka s njihovim potrebama

<b>Uloge</b>	<b>Potrebe</b>
<b>Poduzetnik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Potreba za postignućem</li> <li>– Potreba izbjegavanja rizika</li> <li>– Potreba "feedbacka"</li> <li>– Potreba za inovacijama</li> <li>– Potreba predviđanja</li> </ul>
<b>Menadžer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pozitivan stav prema autoritetu</li> <li>– Potreba za natjecanjem</li> <li>– Potreba za moći</li> <li>– Potreba za afirmacijom</li> <li>– Potreba za statusom</li> <li>– Potreba za odgovornim obavljanjem menadžerske dužnosti</li> </ul>
<b>Stručnjak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Potreba za učenjem</li> <li>– Potreba za autonomijom</li> <li>– Potreba za statusom</li> <li>– Potreba pomaganja drugima</li> <li>– Potreba identifikacije s profesijom</li> </ul>

Izvor: Buble, M., Osnove Menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str 344 – 345

---

<sup>28</sup> Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str 344 - 345

### 3.6 Teorija očekivanja

Vroom polazi od toga da čovjek u svakoj situaciji provodi racionalan izbor između različitih alternativa ponašanja. Pri tome izboru procjenjuje efekte i značenje koje ti efekti imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative. Stoga je za Vrooma glavni problem u tome da se utvrdi zašto se pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji opredijelio za jednu, a odbacio drugu alternativu. U traženju tog odgovora Vroom uvodi koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti.

Koncept valencije nalazi objašnjenje izbora neke alternative u značenju odnosno privlačnosti efekta koji izabrana alternativa ima za pojedinca. To drugim riječima znači da sam apsolutni izraz efekta (npr. Visina plaće) nije dovoljno motivirajući faktor, već da se glavna motivacijska snaga nalazi upravo u značenju koje taj efekt ima za 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.

Koncept instrumentalnosti objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata (npr. Visokoga radnog učinka i plaće). To znači da za pojedinca nije samo važno značenje efekta odabrane alternative, niti pak vjerojatnost da će time ostvariti željeni cilj, već je za njega važna i veza između tog cilja i uloženog napora.

Na temelju svega Vroom zaključuje da je intenzitet motivacije ravnomjerno povećavajuća funkcija valencije i očekivanja. To znači da je motivacija rezultat važnosti što je pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti odabranom alternativom i njegovih očekivanja da će upravo tom alternativom ostvariti te svoje ciljeve. Povećanje ili smanjenje bilo kojega od ta dva faktora povećava ili smanjuje motivaciju.

MOTIVACIJA = očekivanje da je izvršenje moguće x očekivanje da će uslijediti nagrada x privlačnost (valencija) nagrade

Tako koncipiran model motivacije razrađen je prvenstveno za situacije radnog ponašanja, zbog čega je i nazvan "model izvršenja", ali se ipak može primijeniti i na druge oblike ponašanja u poduzeću.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup>Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 346

### 3.7 Porter – Lawlerov model očekivanja

Porter i Lawler smatraju da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i provedbe radnih zadataka, pa stoga Vroomov model proširuju novim faktorima. Ti faktori osim onih standardnih u procesnim modelima (nagrade, njihova vrijednost i pravednost), uključuju one kao što su sposobnosti i karakteristike pojedinca, percepcija uloge (zadatka) i zadovoljstvo.

Porter-Lawlerov model karakterizira devet varijabli. Vrijednost nagrade(1) i percepcija veze te nagrade i napora(2) rezultira u naporu koju će pojedinac(3) uložiti da bi tu nagradu ostvario. Međutim, njegov učinak(6) nije samo rezultat napora(3) već je ovisan i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca(4) te o njegovoj percepciji uloge(5) koju ima u radnom procesu. Rezultat učinka(6) su intrinzične(7) i ekstrinzične nagrade(7) koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada(8) rezultiraju satisfakcijom(9). U model su ugrađene dvije povratne sprege- prva između učinka(6) i percipirane veze nagrade i napora(2), a druga između satisfakcije(9) i vrijednosti nagrade(1). Prva povratna veza pokazuje 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 idućem ciklusu radnog angažiranja treba smanjiti. Druga povratna sprega pokazuje je li vrijednost nagrade dobro anticipirana s obzirom na rezultirajuću satisfakciju, ili bi tu vrijednost u idućem ciklusu trebalo povećati.

### 3.8 Lawlerov model očekivanja

Lawler je smatrao da je u prethodnom modelu nedovoljno precizno razrađen koncept očekivanja u odnosima napor-učinak(N-I) i učinak-efekti(I-E). Stoga pozornost usmjeruje utvrđivanju faktora koji određuju individualna očekivanja, i to za relaciju I-E očekivanja.

Istražujući relaciju očekivanja N-I, Lawler je utvrdio brojne faktore od kojih su najvažniji:

- objektivna situacija i individualna percepcija te situacije
- percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji
- kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama
- individualne karakteristike, a posebno samopouzdanje.

Što se pak tiče relacije očekivanja I-E, Lawler je također identificirao određene faktore među kojima su najvažniji:

- objektivna situacija i individualna percepcija te situacije
- Percepcija i mišljenje drugih ljudi o situaciji
- kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama

-privlačnost(valencija) očekivanih efekata

-unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada

-točnost N-I očekivanja.

Utvrđeni faktori utjecaja na individualna očekivanja čine osnovicu djelovanja menadžmenta u pogledu poboljšanja radnih učinaka putem motivacije. Model očekivanja, kako ga je koncipirao Lawler, nameće menadžmentu obvezu da analizira stanje u poduzeću kako bi utvrdio zbog čega radni učinak nije zadovoljavajući.<sup>30</sup>

### 3.9 Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Adams istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju pojedinac doživljava u radnoj situaciji. Polazi od koncepta u kojem promatra odnos pojedinca i organizacije kao specifični odnos razmjene. Na jednoj strani pojedinac ulaže svoja znanja, iskustvo, energiju i drugo, a na drugoj strani za to od organizacije dobiva različite kompenzacije (plaća, beneficije i dr.). U toj je razmjeni stalno prisutna mogućnost nejednakosti koju može osjećati samo jedna ili pak obje strane. Upravo osjećaj te nejednakosti Adams smatra osnovnim pokretačem u socijalnim situacijama. Stoga drži potrebnim da se utvrde(1) uvjeti i mehanizmi generiranja percepcije nejednakosti i (2) metode rješavanja tih nejednakosti.

Generiranje percepcije nejednakosti ostvaruje se na dva načina:

1. usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije (output -  $o_0$ ) i onoga što daje (input -  $I_0$ ), tj.

$$\frac{o_0}{I_0} > 1, = 1, < 1$$

Čim je koeficijent razmjene veći ili manji od jedan, ostvaruje se nejednakost razmjene. U prvom je slučaju ona u korist pojedinca, a na štetu organizacije, a u drugom slučaju je obratno.

2. Usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije za ono što joj daje u odnosu prema drugima u radnoj sredini, tj.

$$\frac{o_0}{I_0} > \text{ili} = \text{ili} < \frac{o_1}{I_1}$$

Čim ne postoji jednakosti tih odnosa, postoji nejednakost razmjene koju pojedinac osjeća na svoju štetu kada drugi dobivaju relativno više od njega.

---

<sup>30</sup> Buble, M., Osnove menadžment, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 347 - 348

Razlike u razmjeni koje pojedinac doživljava motiviraju ga, po mišljenju Adamsa, da ih otkloni ili da ih barem smanji. Snaga je te motivacije proporcionalna veličini doživljene nejednakosti – veći osjećaj nejednakosti generira veću želju za njezinom eliminacijom.

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 u izostancima s posla, odugovlačenjem s obavljanjem, prelaskom na drugi posao ili drugu organizacijsku jedinicu, napuštanjem organizacije;
- Racionalizacijom nastalih razlika (iznalaženjem opravdanja za te razlike) ili pak promjenom referentne grupe (iznalaženjem neke druge osobe na nižoj razini outputa s kojom će se uspoređivati).

Adams naglašava da svi ti načini redukcije nejednakosti nisu svim osobama jednako dostupni, što uvjetuje da pojedinac bira onaj koji maksimizira outpute i minimalizira inpute, a koji ne dovodi u pitanje vlastito samopoštovanje i sliku o sebi.

U kontekstu navedene teorije osnovna se zadaća menadžmenta sastoji u tome da prati faktore utjecaja na nejednakosti u socijalnoj razmjeni te da oblikuje takve mehanizme koji će motivirati na veće inpute. U tom smislu posebnu pozornost treba posvetiti varijablama kao što su apsentizam, fluktuacija, stavovi prema radu i druge koje su u visokoj korelaciji s nezadovoljstvom na radu, odnosno osjećajem nejednakosti.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Marin Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 349 - 350



## 4 NAGRAĐIVANJE KAO PRIMJER MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA

Organizacijski sistem nagrađivanja jedan je od najefikasnijih motivacijskih alata koje menadžeri imaju na raspolaganju, a odgovornost za koordiniranje i administriranje samog sistema najčešće spada u područje djelovanja menadžera ljudskih potencijala. Nagrade se odnose na sve novčane, nenovčane i psihološke nagrade koja organizacija omogućava svojim zaposlenicima u zamjenu za posao koji oni rade. Organizacijski sistem nagrađivanja se bavi odabirom tipova nagrada koje će biti korištene u organizaciji, a one uključuju sve oblike intrinzičnih i ekstrinzičnih nagrada koje proizlaze kao rezultat zaposlenja u organizaciji. Motivacijske strategije čini skup mjera i aktivnosti što ih neko poduzeće poduzima radi motiviranja svojih zaposlenika, a sastavnice motivacijske strategije su strategije materijalnog nagrađivanja i strategije nematerijalnog nagrađivanja. Temeljni cilj dobrog organizacijskog sustava nagrađivanja je privući dobre kandidate, odrediti razinu i kretanje plaća na tržištu rada i potom zadržati kvalitetne djelatnike sustavom evaluacije koji zaposleni percipiraju pravednim. Najčešća pogreška u praksi je pretpostavka da će se kod svih ljudi javljati iste potrebe. Ljudi su različiti i stoga su i njihove potrebe razlikuju, razlikujemo strategije materijalne i nematerijalne kompenzacije. Postoje tri osnovne grupe menadžerskih kompenzacija: direktne, indirektna i specijalni paketi beneficija. Prilikom praćenja i implementacije promjena u menadžmentu nagrađivanja važno je imati na umu specifičnosti organizacijske kulture i organizacijske ciljeve i prilagoditi uvođenje procesa zadanim okvirima.<sup>32</sup>

Uspješnost sustava nagrađivanja ne ovisi samo o financijskim resursima, već i uključenosti različitih vrsta nagrada i kreativnim načinima zadovoljenja pojedinih potreba djelatnika. Stoga vrijedi zapamtiti:<sup>33</sup>

- Sustav nagrađivanja nije alat koji sam po sebi daje rezultate, već je nužna povezanost s poslovnom strategijom i strategijom upravljanja ljudskim potencijalima.
- Važno je poznavanje potreba djelatnika te primjerenost sustava nagrađivanja njihovom profilu (npr. beneficije se razlikuju ovisno o starosti djelatnika: stariji djelatnici teže beneficijama poput sistematskih pregleda, dodatnom zdravstvenom osiguranju, a mlađi djelatnici plaćenom vrtiću ili sportskim aktivnostima).
- Osnovne karakteristike sustava nagrađivanja su: pravednost, jednostavnost i konzistentnost. Početna pretpostavka je priznavanje izvrsnih rezultata, ali ne i prihvaćanje lošeg učinka
- Zadovoljstvo sustavom nagrađivanja utemeljeno je isključivo na percepciji djelatnika. Stoga je potrebno komunicirati, komunicirati i komunicirati!

---

<sup>32</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jakov Jandrić, Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada d.o.o., Zagreb, 2015., str. 232

<sup>33</sup> [http://www.artis-rei.hr/userfiles/hr/files/skrinja\\_znanja/clanci/registirani/A-sto-s-nagradom-r.pdf](http://www.artis-rei.hr/userfiles/hr/files/skrinja_znanja/clanci/registirani/A-sto-s-nagradom-r.pdf), pristup dana 11. rujna 2018.

## 4.1 Materijalno nagrađivanje

Svaki sustav plaćanja koji visinom ili načinom obračuna plaće stimulira zaposlene na određene rezultate stimulativan je sustav. U užem smislu plaća zaposlenih povezuje se s rezultatima njihova rada. U tu svrhu može se koristiti i tehnologija, ali i organizacija rada. Motivatori mogu biti sigurnost rada, stručno usavršavanje, interpersonalni odnosi, zanimljivost posla, ugled i status vezan uz posao, a da bi plaća bila stimulativnog karaktera ona mora biti povezana uz one pokazatelje radnog učinka na koje pojedinac može utjecati, a postavljeni zadaci moraju biti ostvarivi odnosno zaposlenik mora vjerovati da ih može ostvariti jer u protivnom odustaje prije nego što je i započeo. Ukoliko postoji jasna veza između plaće i rezultata moguće su samo pozitivne, a ne negativne konzekvence radnog ponašanja za one zaposlenike koje želimo zadržati, dakle povećanje plaće koje je u razmjeru s povećanjem napora slijedi povećanje radnog učinka, a razlike u plaći između dobrih i loših zaposlenika moraju biti značajni kako bismo zadržali željeni stupanj motivacije zaposlenika.

Kompenzacijski paket s aspekta poslodavca može se sastojati od sljedećih komponenti.

- Osnovna plaća – koja predstavlja temeljni oblik kompenzacije na kojoj se nagrađuju gotovo svi drugi novčani oblici kompenzacija.

Osnovna plaća, prema odredbi člana 10 Općeg kolektivnog ugovora, predstavlja produkt fonda sati provedenog na radu i složenosti radnog mjesta (poznatije kao koeficijent). Kako se najniža plaća definira kao umnožak satnice i fonda sati rada (član 9. OKU), plaća se ne može isplatiti ispod navedenog iznosa za puni fond sati.<sup>34</sup>

Većina ljudi kada primi plaću i platnu listu, gleda jednu stavku – onu koju će dobiti na račun, neto plaću. Međutim, plaća ima i bruto iznos i to ne jedan, nego dva. Iako su bruto i neto plaća osnovni pojmovi vezani za plaće, malo se nas zamara u kakvom su oni odnosu, što znači bruto, a što neto. A trebali bi iz nekoliko jednostavnih razloga: dobro je znati kolika je zapravo naša plaća, što se iz nje sve plaća, ako ni zbog čega drugog a ono da bismo mogli pratiti plaća li naš poslodavac sve poreze i doprinose (mirovinsko i zdravstveno).

### Što je, dakle, bruto plaća?

Najjednostavnije rečeno, to je iznos na koji se obračunava mirovinsko osiguranje, porezi i prirez. Računovođe koriste za to termin **bruto1** i to je iznos koji stoji na vrhu platne liste.

Do visine neta dolazi se nakon što se iz bruta1 podmire doprinos za mirovinsko osiguranje na temelju generacijske solidarnosti (I. stup) te doprinos na temelju individualizirane kapitalizirane štednje (II. stup). Doprinos za I. stup iznosi 15% i služi za financiranje mirovina sadašnjih umirovljenika. **Doprinos za II. stup je 5% i on predstavlja štednju za naše buduće mirovine. Koliko će ona iznositi, ovisi o visini bruta1, što je krucijalni razlog da kada razmišljamo o svojoj plaći, uzimamo u obzir bruto, a ne neto iznos.** Plaćanje i jednog i drugog doprinosa je

---

<sup>34</sup> <http://poslovnisvijet.ba/kako-se-odreduje-osnovna-placa/>, pristup dana 07. Kolovoza 2018.

obvezno i trebamo pratiti uplaćuje li poslodavac redovito te iznose (mirovinska društva obvezna su taj podatak redovito, svakog mjeseca nakon isplate plaće dostavljati svojim osiguranicima).

Bruto1 je i iznos na koji se obračunavaju naše porezne obveze (porez na dohodak i prirez). Na obračunu isplaćene plaće taj je iznos naveden i kao iznos ostvarenog oporezivog primtika. Kada se izračuna visina doprinosa za obvezno mirovinsko osiguranje, dolazi se do dohotka na temelju kojeg se računa neoporezivi odbitak i, u sljedećem koraku, porezna osnovica.

Porezna olakšica je iznos koji vam Porezna uprava neće oporezivati. To su – osnovna olakšica na koju ima pravo svaki zaposleni, olakšice za uzdržavane članove obitelji i olakšice za život u potpomognutim područjima države.

U Hrvatskoj postoje tri porezne stope: od 12 posto na osnovicu do 2.200 kn, 25 posto na osnovicu od 2.200 do 13.200 kn i 40 posto na osnovicu višu od 13.200 kuna. Plaća se i prirez kod kojeg visina ovisi o gradu ili općini u kojem imate prebivalište. Zagreb ima najveći prirez u Hrvatskoj od 18 posto.<sup>35</sup>

Jasno je, dakle, da visina neto plaće može varirati o promjenama do kojih može doći kod poreznih olakšica, neovisno o visini bruto1 plaće, pa čak i o promjenama u visini poreznih stopa. Npr., ako oba roditelja rade i imaju dvoje djece na redovitom školovanju, nije svjedno hoće li jedan roditelj za poreznu olakšicu prijaviti oboje djece ili će svaki roditelj prijaviti jedno dijete. Može doći i do promjene kod uzdržavanih članova obitelji – povećanjem ili smanjenjem broja uzdržavne djece, ili ako jedan od supružnika ostane bez posla, zaposleni za njega može ostvariti olakšicu i slično. To je još jedan razlog zbog kojeg treba voditi računa kolika nam je bruto plaća.

### **Što je bruto2 i zašto vas se on tiče?**

No na isplatnoj listi ima i jedan veći iznos, bruto2. **To je iznos ukupnog troška rada ili, kako se uobičajeno voli reći, trošak poslodavca. Bruto2 je iznos kojeg vaš poslodavac mora zaraditi da bi vama na kraju u ruke došla vaša neto plaća.**

Bruto2 otkriva koliko zapravo morate najmanje zaraditi da biste dobili svoju neto plaću a da firma u kojoj radite na vas ne počne gledati kao na gubitak. Za njegov izračun opet je važan bruto1 jer je on osnovica za utvrđivanje doprinosa za zdravstveno osiguranje, za zaštitu zdravlja na radu i za zapošljavanje.

Ako pažljivije počnete čitati obračune isplaćene plaće, uočit ćete između ostalog da su izdvajanja za mirovinsko osiguranje vaša obveza (poslodavac je tu neka vrsta posrednika koja izračunava i prosljeđuje taj novac u državni proračun i na vaš obvezni mirovinski račun), a da je vaše zdravstveno osiguranje obveza poslodavca.

---

<sup>35</sup> <https://www.stedopis.hr/kolika-nam-je-zapravo-placa> , pristup dana 07. Kolovoza 2018.

### **I na kraju, što je neto?**

Najjednostavnije, to je novac koji nam sjeda na tekući račun. Svi mi volimo reći da je to naša plaća ali razliku do bruto iznosa dijelimo s državom. Iz bruto-neto računa vidimo da postoje stavke koje uz tu plaću moramo obvezno platiti kao porezni obveznici i mirovinski osiguranici, pa nam je jasnije da je naša plaća zapravo bruto1. I drugo, da bismo dobili taj bruto1, a onda u konačnici i neto plaću, poslodavac još mora uplatiti još neke doprinose, od kojih nam je životno važno zdravstveno osiguranje.<sup>36</sup>

- Dodaci plaći – radeći pod određenim uvjetima zaposleni imaju pravo na uvećanu osnovnu plaću u odnosu na isti rad koji se ne obavlja pod tim uvjetima. Dio plaće koji se isplaćuje pod tim uvjetima obično se naziva dodatkom plaće. S obzirom na različitost uvjeta pod kojima se rad odvija razlikuje se nekoliko vrsta dodataka među kojima su najznačajniji:
  - dodatak za rad u smjenama
  - dodatak za rad noću
  - dodatak za prekovremeni rad
  - dodatak za povremeni rad
  - dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi
  - dodatak za rad na dane tjednog odmora
- Stimulativni dio plaće – plaća koja sadrži i stimulativnu komponentu predstavlja da je dotično poduzeće prihvatilo i razvilo odgovarajući sistem stimulativnog plaćanja. Cilj stimulativnog plaćanja moguće je definirati s aspekta poslodavca i s aspekta zaposlenih. S aspekta poslodavca svaki je sistem plaćanja u funkciji optimiziranja poslovanja organizacije, a zadatak mu je osiguranje kompetentnih zaposlenika, ali i minimiziranje troška po jedinici proizvoda. S aspekta zaposlenih cilj je maksimiziranje pojedinačne plaće za uloženi rad. Pri tom treba imati u vidu da stimulativno plaćanje danas ima niz ograničenja među kojima se ističe materijalna stimulacija koja nije jedini, a ni osnovni način osiguravanja boljih rezultata rada.
- Naknade, plaće i beneficije koje su razvijene u praksi organizacija ovisne su o ugovoru o radu odnosno kolektivnom ugovoru ili praksi organizacije.<sup>37</sup>

Materijalne kompenzacije i stimulacije usmjerene su prema osiguranju i poboljšanju materijalnog položaja zaposlenika i finansijskih kompenzacija za rad. Mogu se analizirati i klasificirati prema dvije dimenzije:

- stupanj izravnosti materijalnih dobiti, odnosno relacije pojedinac – materijalna dobit

---

<sup>36</sup> <https://www.stedopis.hr/kolika-nam-je-zapravo-placa/>

<sup>37</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada d.o.o., Zagreb, 2015., str. 238 - 239

- uloge individualnog rada i ponašanja u njihovu ostvarivanju, odnosno razine i obuhvata organiziranja i distribuiranja.

S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja i ukupnih kompenzacija zaposlenicima u nekoj organizaciji, može se govoriti o dvije temeljne vrste ili kategorije financijskih kompenzacija.

Tablica 3: Vrste kompenzacija

<b>izravni odnosno dobitci</b>	<b>materijalni financijski</b>	<b>Pojedinac ih dobiva „ u novcu“ putem plaće, kao što su sustav plaća i drugih materijalnih poticaja, tj. bonusa vezanih s individualnim ili grupnim radom, koji se iz individualnog i iz organizacijskog aspekta percipiraju kao izravne nagrade za rad.</b>
<b>Neizravni dobitci</b>	<b>materijalni</b>	Pridonose individualnome materijalnom standardu iako ih pojedinac ne prima neposredno u obliku plaće ili novca, no ne distribuiraju se prema kriterijima radnog učinka i uspješnosti, već se stječu samim zapošljavanjem u određenoj organizaciji, kao što su zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, stipendije i školarine, slobodni dani, godišnji odmori, rekreacije itd.

Izvor: Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada d.o.o., Zagreb, 2015., str. 238 - 239

S obzirom na razinu i obuhvat organizacije i distribucije u organizaciji, materijalne se kompenzacije dijele također na dvije temeljne vrste ili kategorije:

- materijalne nagrade koje su posljedica individualne radne uspješnosti
- materijalne nagrade vezane za organizacijsku razinu koje se distribuiraju na temelju organizacijskih programa ili politika te uspješnosti u postizanju ciljeva.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb., 2008., str. 710

## 4.2 Nematerijalno nagrađivanje

Nagrade nematerijalnog karaktera koje poslodavac može pružiti svojim zaposlenicima vrlo su kompleksne jer ih se može primijeniti na neograničeno mnogo načina te ih je stoga izuzetno teško klasificirati. Zapravo svaka aktivnost koja u pozitivnom smislu ima utjecaja na intelektualno, emocionalno i fizičko stanje pojedinog zaposlenika, a ne ulazi u kategoriju materijalnih nagrada, čini dio nematerijalnog nagrađivanja.<sup>39</sup>

Nematerijalne nagrade kao strategije motivacije predstavljaju pristup povećanju motivacije zaposlenih kroz zadovoljavanje njihovih potreba koje nisu vezane za novac ili druge oblike materijalnih kompenzacija. Odnose se na zadovoljenje potreba višeg reda, kao što su potrebe za uvažavanjem i poštovanjem, statusom, autonomijom, potvrđivanjem i razvojem ličnih sposobnosti i potencijala i dr. Riječ je o nefinansijskim oblicima nagrađivanja kojima se kroz razne forme priznanja i vrednovanja rada poboljšava moral i motivira pozitivno ponašanje zaposlenih. U cilju zadovoljenja raznolikih potreba zaposlenih suvremene organizacije koriste različite nematerijalne strategije motivacije. Među najčešće korištenim su: oblikovanje posla, stil menadžmenta, participacija zaposlenih u odlučivanju, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, različite vrste priznanja, povratne informacije o radu i dr.<sup>40</sup>

Kada nekome date povišicu učinili ste dva čovjeka nesretnim: onog koji je dobio povišicu i onoga koji nije. Materijalna kompenzacija je djelotvorna do postizanja i zadovoljenja fizioloških potreba, a onda na scenu stupnju poštovanje (uvažavanje) i samoaktualizacija jer jedino čovjek koji radi ono što voli je trajno zadovoljan čovjek. Motiviran pojedinac promiče granice mogućeg i pritom je sretan. Pri tome puno može učiniti razgovor koji se ne bi trebao svoditi na sam ulazni i izlazni intervju već bi trebao poprimiti elemente dvotjednog ili mjesečnog komuniciranja koje bi uvelike pridonijelo smanjivanju oportunitetnog troška organizacije, a rotacijom, obogaćivanjem i proširenjem posla otvorile bi se mogućnosti za istraživanje osobnih preferencija, ali i aspiracija. Kada zaposlenik vidi što bi sve potencijalno mogao raditi odnosno upoznao organizaciju može odrediti svoj smjer. Atraktivan element nematerijalne kompenzacije jesu i fleksibilni oblici radnog vremena. Neki poslodavci još uvijek gledaju podozrivo na fleksibilno radno vrijeme jer imaju osjećaj kako je fizička prisutnost na radnom mjestu značajniji element od mentalne prisutnosti, ali važno je uzeti i obzir specifičnost posla. Fleksibilno radno vrijeme dodatna je motivacija zaposlenika jer omogućava prilagodbu osobnih potreba onim profesionalnim što u konačnici daje puno veći output.<sup>41</sup>

Elementi ovog sustava su sve one nagrade koje se ne mogu uključiti u kompenzacijski sustav. Svaka aktivnost koja ima utjecaj na intelektualnu, emotivnu i fizičku dobrobit zaposlenog, a nije dio kompenzacijskog sustava, dio je nekomenzacijskog sustava

---

<sup>39</sup> <https://hrcak.srce.hr/file/282086>, pristup dana 10. rujna 2018.

<sup>40</sup> [http://www.emc-review.com/sites/default/files/2012\\_1/EMC%20-%20godina%20II\\_broj%201%20-%20Tatjana%20Vidakovic.pdf](http://www.emc-review.com/sites/default/files/2012_1/EMC%20-%20godina%20II_broj%201%20-%20Tatjana%20Vidakovic.pdf) st.166-167, pristup dana 10. rujna 2018.

<sup>41</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada d.o.o., Zagreb, 2015., str. 237

Razlikujemo sljedeće dimenzije:<sup>42</sup>

- Postizanje digniteta i satisfakcije izvršenog rada
- Podizanje fiziološkog zdravlja, intelektualnog rasta i emocionalne zrelosti
- Promicanje konstruktivnih socijalnih odnosa sa suradnicima
- Oblikovanje posla koji zahtijeva određenu pažnju i napor
- Alokacija dovoljnih resursa za izvršenje dodijeljenog radnog mjesta
- Omogućavanje kontrole nad radnim zadacima i njihovim ispunjenjem
- Potpora vodstva i menadžmenta

### 4.3 Nagradivanje menadžera

U poduzećima tržišne ekonomije posebna se pozornost posvećuje menadžerskim kompenzacijama s obzirom na to da one ne samo "oblikuju ponašanje menadžera nego pomažu u određivanju tipova menadžera koji su zanimljiviji za određeno poduzeće". To je i razlogom da se one utvrđuju na generalnoj skupštini, a na prijedlog odbora direktora koji je inače zadužen za oblikovanje kriterija po kojim će se utvrđivati te kompenzacije kao i zaključivanje pojedinačnih ugovora s potencijalnim menadžerima. S obzirom na ulogu koji imaju u poslovanju poduzeća, može se kazati da su menadžeri najbolje plaćena profesija na svijetu, u čemu prednjače američki menadžeri.<sup>43</sup>

Menadžerske kompenzacije možemo svrstati u tri osnovne grupe:<sup>44</sup>

- direktne kompenzacije – obično se sastoje od pet temeljnih komponenti:
  - osnovna plaća – najvažniji dio s obzirom na to da je njezin udio u ukupnim kompenzacijama 50% utvrđuje se uglavnom fiksnim iznosom.
  - bonus ili premija – predstavlja dodatak menadžerskoj plaći, a povezana je s definiranim pokazateljima
  - odgođene kompenzacije – kako i sam naziv govori predstavljaju takvu vrstu kompenzacija isplata kojih se odgađa na određeno vrijeme
  - stock opcijska vrijednost – isplaćuje se menadžerima u dionicama po fiksnoj cijeni koja je najčešće jednaka tržišnoj vrijednosti na dan odobrenja
  - ostale kompenzacije
- indirektne kompenzacije – predstavljaju dodatne pogodnosti na direktne kompenzacije koje menadžeri imaju; razlikuje se niz pogodnosti, a one uključuju direktnu isplatu

---

<sup>42</sup> <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/Komp%20Menadz%20za%201%20kolokvij%202017.pdf> , pristup dana 11. rujna 2018.

<sup>43</sup> Buble, M., Osnove Menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 304

<sup>44</sup> Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 304

aliquotne novčane sume u dionicama organizacije dok se nenovčane stimulacije sastoje od različitih povlastica poput dodatnog mirovinskog osiguranja, dodatnog životnog osiguranja i dr.

#### specijalni paket beneficija

- službeni automobil koji može biti korišten u poslovne i privatne svrhe, osiguran parking, služben vozač
- zaštita od kidnapiranja i ucjene
- usluge savjetovanja koje uključuju financijske i pravne usluge
- pohađanje profesionalnih sastanaka i konferencija koja pruža priliku za unaprjeđenje profesionalnog znanja i uživanje u aktivnostima na odabranim mjestima



## **5 MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE NA PRIMJERU PODUZEĆA VALAMAR D.D.**

Cilj je razviti poticajnu korporativnu kulturu koja će omogućiti da organizacija uči i raste, a zaposlenici i gosti uvijek su na prvome mjestu.

### **5.1 Odgovorno upravljanje ljudskim potencijalima**

Uspjeh Valamar Riviere ovisi o zaposlenicima, zbog čega se kontinuirano ulažu napori u stvaranje iznimno obrazovanih, snažno motiviranih i zadovoljnih zaposlenika.

Jedino uz takve zaposlenike moguće je ostvarenje strateških ciljeva i pružanje izvrsne usluge. Valamar Riviera jedanaestu je godinu za redom nagrađena certifikatom Poslodavac partner, pri čemu je Valamar jedina turistička kompanija koja se našla među pet najboljih Poslodavaca partnera u Hrvatskoj. Tom statusu pridonijeli su kontinuirani razvoj brojnih prilagođenih programa za cjelogodišnje i sezonske radnike, cjelovita politika plaća i ostalih naknada radnicima, poboljšanje svih uvjeta rada, specijalizirani programi obrazovanja te individualni pristup razvoju karijera.

Ključne strateške aktivnosti ljudskih potencijala usmjerene su na stvaranje konkurentnih uvjeta rada, osiguravanja lojalnosti zaposlenika, povećanje razine zapošljavanja u lokalnim sredinama i interni razvoj profesionalnih talenata. Temelj je to poticajne korporativne kulture, koju Valamar kontinuirano razvija stavljajući ljude uvijek na prvo mjesto.

Fokus upravljanja ljudskim potencijalima izravno se naslanja na strateške ciljeve Valamar Riviere, definirane do 2020. godine. Na prvom mjestu tu su fokus na gosta, zaposlenike i organizaciju, u kojem želimo razvijati, ovlastiti i nagrađivati zaposlenike koji su srce organizacije, s gostom na prvom mjestu, te sa zaposlenicima stvarati dugoročne odnose zasnovane na povjerenju.

Potiču kontinuirano usavršavanje i razvoj svojih zaposlenika te su razvili godišnji krovni edukacijski program od gotovo 78 tisuća sati edukacije u okviru kojeg organiziramo različite oblike profesionalnog i osobnog razvoja. Nude mogućnost razvoja specijalističke karijere u svim poslovima. Tijekom 2017. gotovo je 100 posto zaposlenika prošlo određen oblik edukacije.

*"Talenti danas, menadžeri sutra!"*

Program Valamar akademija promiče ideju internog napredovanja temeljenog na osobnim i profesionalnim kompetencijama te podržava kontinuiran profesionalan razvoj i cjeloživotno obrazovanje mladih potencijala koji se kroz program edukacije te uz snažnu podršku mentora pripremaju za preuzimanje složenijih poslova i većih

odgovornosti. Do danas je program završilo 70 posto naših direktora, voditelja i pomoćnika direktora objekata.<sup>45</sup>

U Valamaru kontinuirano stimuliraju i nagrađuju zaposlenike ne samo na kraju, već i tijekom godine. Nakon uvođenja novih programa u 2017. u primjeni je ukupno 21 program nagrađivanja. Tijekom 2017. godine ukupno su kroz različite programe nagrađena 4774 zaposlenika.

Velika većina naših sezonaca će kao jednu od prednosti rada u Valamaru istaknuti - ljude. Svoje kolege, šefove, drage goste... Upravo su se tamo, u hotelima, kampovima i restoranima, rodila prijateljstva za cijeli život. Valamar je i mjesto na kojem ćete upoznati i najveće stručnjake iz turističkog sektora i stvoriti vlastitu poslovnu mrežu poznanstava.

Više od šest desetljeća pružamo vrhunske turističke doživljaje, izvrsnu uslugu i inovativnu ponudu u atraktivnim destinacijama na Jadranu. Posebno vodimo računa o suradnji s destinacijom u kojoj poslujemo. Rabac je dobar primjer kako ulaganja u turizam mogu poboljšati život u turističkoj destinaciji. Angažirali smo lokalne tvrtke pri izgradnji hotela, a sada u tim istim hotelima radi lokalno stanovništvo.

Krajem prošle godine isplaćene su božićnice i darovi u naravi za 2017. Božićnicom je obuhvaćeno 18 posto više zaposlenika u odnosu na 2016. (više od 4300 zaposlenika). Darove u naravi (poklon bon od 400 kn) dobilo je 16 posto više zaposlenika nego 2016., te je, prema dosadašnjoj praksi, uplaćen i dar djetetu do 15. godine starosti.

Do sada smo uložili više od četiri milijarde kuna u hotele, ljetovališta i kampove koji su dobitnici brojnih međunarodnih nagrada i priznanja. Sve to čini Valamar kompanijom s najboljim uvjetima u Hrvatskoj za rad u turizmu, kompanijom koja pruža priliku za razvoj karijere. U našoj kompaniji sezonac doista ima priliku napredovati i ostvariti uspješnu karijeru.

## **5.2 Strategija ljudskih potencijala**

Strategija ljudskih potencijala uključuje upravljanje, vođenje i podržavanje korporativne vizije i misije, kako bi bili vodeći u smislu poželjnog i atraktivnog poslodavca na hrvatskom i međunarodnom tržištu rada za sve njihove zaposlenike. Zaposlenicima nude atraktivne mogućnosti za kontinuirano profesionalno napredovanje kroz njihove razvojne programe.

Valamar akademija je standardizirani program edukacije koji predstavlja skup najboljih praksi, internih znanja i profesionalnih iskustava stečenih u godinama rada njihovih zaposlenika. Program se na sustavan način prenosi na polaznike Valamar akademije - mlađe generacije zaposlenika.

Valamar akademija promiče ideju internog napredovanja temeljenog na osobnim i profesionalnim kompetencijama. Valamar akademija podržava kontinuiran profesionalan razvoj i cjeloživotno obrazovanje mladih potencijala unutar Valamara koji se kroz program edukacije te uz snažnu podršku mentora pripremaju za preuzimanje složenijih poslova i većih odgovornosti u grupaciji Valamar.

---

<sup>45</sup><https://valamar-riviera.com/hr/karijera-u-valamaru/>, pristup dana 10. lipnja 2018.

Osnovni moto Valamar akademije je „Talenti danas, menadžeri sutra!“<sup>46</sup>

Valamar potiče kontinuirano usavršavanje i razvoj svojih zaposlenika s ciljem povećanja stručnog znanja i razvijanja njihovih profesionalnih i tehničkih vještina. Sukladno potrebama za stručnim usavršavanjem u Valamaru, razvijamo godišnji krovni edukacijski program koji broji gotovo 20 tisuća sati edukacije, a u okviru kojeg organiziramo različite oblike profesionalnog i osobnog razvoja. Naš je krajnji cilj povećati sveukupnu kvalitetu usluge prema gostu, kao i kreirati motivirajuću atmosferu rada za svakog našeg zaposlenika.

Valamar razvija dobru suradnju sa školama, fakultetima i ostalim obrazovnim institucijama u Hrvatskoj i inozemstvu s ciljem pružanja mogućnosti mladim ljudima da se kroz praktičnu nastavu i rad te pripravnički staž upoznaju s poslovanjem Valamara.<sup>47</sup>

### **5.3 Primanja**

Minimalno neto primanje u Valamaru iznosi od 5.000 kuna do 7.500 kn mjesečno

Pravo na Valamar jamstvo ostvaruju svi zaposlenici, uključujući sezonske zaposlenike koji odrade puni mjesečni fond sati tijekom cijelog kalendarskog mjeseca

Valamar jamstvo počinje se primjenjivati od 1. travnja 2018. Godine

U protekle dvije godine uložili smo više od 60 milijuna kuna u smještaj za zaposlenike. Kuća Valamar predstavlja koncept osiguranja kvalitetnog smještaja i prehrane sezonskih radnika na teret poslodavca tijekom njihova boravka u destinaciji u kojoj rade.

### **5.4 Društveno odgovorno poslovanje**

Vođeni idejom o stvaranju jedinstvenih vrijednosti s ciljem obogaćivanja i promicanja

Razvoja kvalitete življenja, očuvanja okoliša, lokalne zajednice, ljudskih potencijala i inovativne turističke ponude razvili su ukupno devet programa društveno odgovornog poslovanja koji obuhvaćaju veoma širok raspon projekata u svim destinacijama u kojima poslujemo.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> <https://valamar-riviera.com/hr/karijera-u-valamaru/>, pristup dana 10. lipnja 2018.

<sup>47</sup> <https://valamar-riviera.com/hr/karijera-u-valamaru/>, pristup dana 10. lipnja 2018.

<sup>48</sup> <https://valamar-riviera.com/hr/karijera-u-valamaru/pogodnosti-za-sezonske-zaposlenike-u-valamar-rivieri/> pristup dana 10. lipnja 2018.

## **6 MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE NA PRIMJERU PODUZEĆA OTP BANKE**

### **6.1 Odgovorno upravljanje ljudskim potencijalima**

U Otp banci motiviraju i potiču njihove zaposlenike. Grade kulturu odgovornog ponašanja.

U Otp banci vode računa da se kvalitetan rad i doprinos njihovih zaposlenika u poslovanju prepozna i na odgovarajući način nagradi. Njihovim zaposlenicima osiguravaju razne pogodnosti, a sustav plaća i nagrađivanja razvijaju i održavaju ga na visoko postavljenim zahtjevima i načelima, prema kojima je taj sustav prije svega pravedan i nepristran, a zaposlenicima omogućuje veću zaradu, ukoliko je zaslužuju. U banci su razvili kriterij ocjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika putem raznih shema nagrađivanja kod kojih definiraju što i koliko treba postići (usmjerenost ciljeva na rezultate), a kriterijima ocjenjivanja kompetencija definiraju način na koji se ti ciljevi trebaju postići (usmjerenost na ponašanje).

Kroz njihov sustav plaća i nagrađivanja potiču ambicioznost kao vrlinu i svijest zaposlenika da se isplati biti uspješan.

Oni vjeruju da su plaće dobra investicija, ali isto tako znaju da su istovremeno i trošak s kojim je potrebno racionalno upravljati.

Ustrojili su motivirajući, razumljiv, selektivan i fleksibilan sustav plaća i ostalih oblika kompenzacije za rad zaposlenika. Taj sustav također uvažava stvorene vrijednosti koje doprinose uspješnosti pojedinca i organizacije u cjelini. Isto tako, kroz njega razvijaju kulturu statusa zaposlenika utemeljenu na rezultatima njihovog rada, uz praćenje i zadržavanje najkvalitetnijih kadrova te poticanje odanosti, visokih standarda uspješnosti i kreativnosti.

### **6.2 Strategija ljudskih potencijala**

Njihov sustav plaća izgradili su na definiranom broju različitih grupa radnih profila ili poslova i njima pripadajuće strukture različitih radnih mjesta. Svako radno mjesto je vrednovano kroz pripadajuće platne razrede s definiranim rasponom bruto1 plaće. Ovo područje funkcije upravljanja ljudskim potencijalima dodatno su unaprijedili kroz razvoj sustava ocjenjivanja kompetencija zaposlenika, koji njihovim rukovoditeljima služi kao dodatni koristan alat za objektivno pojedinačno vrednovanje rada njihovih zaposlenika. Pojedinačne plaće se mogu mijenjati kroz godišnju ili privremenu reviziju plaća u skladu s budžetom planiranim za tu namjenu.

**U njihovom sustavu nagrađivanja individualni učinak zaposlenika je ono što se računa.**

Nastoje stvoriti radno okruženje u kojemu svi zaposlenici razumiju utjecaj koji njihov doprinos ima na ostvarenje poslovnih ciljeva banke i osigurava mogućnost za kontinuirani razvoj. Sa ciljem poboljšanja individualnog i organizacijskog učinka razvili su motivacijski sustav nagrađivanja učinka i inovacija / ideja kroz različite sheme financijskih poticaja za određene profile zaposlenika, određena poslovna područja ili različite projekte, kao što su npr. godišnji

bonusi, nagrađivanje učinka u maloprodaji, nagrađivanje učinka naplate lošeg duga, rad na razvojnim projektima i sl.<sup>49</sup>

### 6.3 Primanja

Cijeli njihov sustav nagrađivanja učinka usmjeren je na željene poslovne rezultate koji se kaskadno preslikavaju na pojedinačne ciljeve zaposlenika. Rad i pojedinačni ciljevi svakog zaposlenika povezani su tako sa ciljevima organizacijske jedinice kojoj pripada i banke, a nagrada je utemeljena na individualnom učinku svakog zaposlenika u odnosu na te postavljene ciljeve. Potiču definiranje specifičnih, mjerljivih, ostvarivih, relevantnih i vremenski definiranih ciljeva, koji povećavaju motivaciju i predanost zaposlenika prema njihovom ostvarenju.

Njihov sustav nagrađivanja učinka i inovacija / ideja ima tendenciju kontinuiranog razvoja, a posebno ponosni na njihov projekt OTP Eureka, kojim su svim njihovim zaposlenicima omogućili da zablistaju u svojoj kreativnosti i idejama.

„Prva odgovornost vođe je definirati realnost. Zadnja je reći hvala. – rekao je Max DePree. A u OTP banci su svjesni koliko su važna i ona nematerijalna, moralna priznanja za izuzetne napore i entuzijizam koje njihovi zaposlenici unose u posao. Različite prigode, kao npr. isplata jubilarne nagrade popraćena s personaliziranim pismom zahvale za rad i odanost ili objava imena nagrađenih komercijalista na njihovom intranetu samo su jedan dio tih moralnih priznanja koje odaju njihovim zaposlenicima.

Oni u Otp banci definiraju pogodnosti za zaposlenike kroz pojedinačna i kolektivna rješenja. Pojedinačne pogodnosti reguliraju se posebnim ugovorima i predstavljaju ekvivalent dodane vrijednosti koju banka plaća onim kadrovima za kojima iskazuje poseban interes u svom poslovanju. Kolektivne pogodnosti zaposlenika nemaju status ugovorenog prava zaposlenika, već se isplaćuju u neoporezivom iznosu sukladno poreznim propisima ili je njihova isplata uglavnom utemeljena na diskrecijskim odlukama Uprave banke. No, isplata jubilarnih nagrada, naknada za korištenje godišnjeg odmora (regres), božićnica, pokloni djeci njihovih zaposlenika i druge prigodne isplate redovito se isplaćuju njihovim zaposlenicima. Štoviše, našim smo zaposlenicima i članovima njihovih obitelji osigurali i druge financijske pogodnosti. To su npr. posebna financijska potpora koja se može odobriti zaposleniku banke koji se našao u financijskim teškoćama nastalim kao posljedica različitih čimbenika, nesreća te nepredviđenih, posebnih ili neočekivanih događaja. Banka poglavito vodi računa da prema članovima uže obitelji svojih umrlih ili poginulih zaposlenika iskaže brigu i humani pristup te da kroz financijsku potporu u vidu stipendiranja redovitog školovanja njihove djece, na određeni način doprinose boljoj kvaliteti njihovog daljnjeg življenja. Pored ispunjavanja zakonskih obveza u pogledu zdravlja zaposlenika, oni njihovim zaposlenicima osiguravaju i dodatne sistematske preglede te na taj način iskazujemo posebnu brigu za njihovo zdravlje. Otp banka kroz ovakve i slične oblike (financijske) potpore polaže veliku pozornost na društveno odgovorno poslovanje, dajući tako svoj kontinuirani doprinos trajnom poboljšanju kvalitete života svih naših zaposlenika i društvenih zajednica u kojima posluje.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> <https://www.otpbanka.hr/hr/o-nama/primanja-pogodnosti-za-nase-zaposlenike> , pristup dana 10. lipnja 2018.

<sup>50</sup> <https://www.otpbanka.hr/hr/o-nama/primanja-pogodnosti-za-nase-zaposlenike> , pristup dana 10. lipnja 2018.

## 6.4 Društveno odgovorno poslovanje

### **Žele biti moderna banka koja stalno ulaže u inovacije i tehnološki napredak.**

Da, upravo njihova vizija prema kojoj žele biti moderna banka koja stalno ulaže u inovacije i tehnološki napredak, potaknula je realizaciju posebnog razvojnog projekta u okviru sustava nagrađivanja, a to je OTP Eureka - njihov projekt nagrađivanja ideja.

S ciljem poboljšanja učinkovitosti procesa, razvoja novih proizvoda i usluga kroz projekt OTP Eureka žele koristiti njihove interne resurse za generiranje različitih ideja. Žele potaknuti kreativno razmišljanje njihovih zaposlenika i žele potaknuti potpuno oslobađanje njihovog potencijala.

Nagrađivanje ideja provode po kampanjama, a svaka kampanja održava se u određenom vremenskom trajanju sa zasebnom tematikom. Teme kampanja su raznovrsne, ovisno o trenutnoj aktualnoj problematici ili području na kojem žele poboljšanja. Svaku ideju njihovih zaposlenika ocjenjuju prema utvrđenim grupama i pojedinačnim kriterijima, bodovnoj skali i težinskom faktoru.

No, oni znaju da ideja ostaje samo ideja dok se ne implementira. A implementacija kreativnih ideja, kako bi postale inovacija koja donosi vrijednost, kod njih u Otp banci se provodi kroz aktivnosti unaprjeđenja ili kroz zahtjevnije razvojne projekte.

### **I pogodnosti za zaposlenike čine razliku kod iskazivanja njihovog zadovoljstva.<sup>51</sup>**

---

<sup>51</sup> <https://www.otpbanka.hr/hr/o-nama/primanja-pogodnosti-za-nase-zaposlenike> , pristup dana 10.lipnja 2018.

## **7 KOMPARATIVNA ANALIZA MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJE NA PRIMJERU PODUZEĆA VALAMAR DD I OTP BANKE D.D.**

U odabranim poduzećima Valamar d.d. i Otp banka d.d. smo pokazali njihov sustav motivacije i nagrađivanja zaposlenika.

### **Odgovorno upravljanje ljudskim resursima**

Njihov cilj u Valamaru je poticanje korporativne kulture koja omogućuje da organizacija uči i raste, a zaposlenici i gosti uvijek su na pravom mjestu. Zatim ključne strateške aktivnosti ljudskih potencijala su usmjerene na stvaranje konkurentnih uvjeta rada, osiguranje lojalnosti zaposlenik, povećanje razine zapošljavanja u lokalnim sredinama i interni razvoj profesionalnih talenata. Valamar uvijek stavlja ljude na prvo mjesto. Dok Otp banka vodi računa o kvaliteti rada i doprinosa zaposlenika o poslovanju prepoznata i na odgovarajući način nagradi. Otp banka potiče ambicioznost, zatim ustrojili su motivirajući, razumljiv, selektivan i fleksibilan sustav plaća kao i ostale oblike kompenzacija za rad zaposlenika kojima vjeruju da su dobra investicija za razvoj i rad zaposlenika.

### **Strategija ljudskih potencijala**

Valamar svoju strategiju ljudskih potencijala provodi tako da zaposlenicima nudi atraktivne mogućnosti za kontinuirano profesionalno napredovanje kroz njihove razvojne programe. Također imaju Valamar akademiju skup najboljih praksi, internih znanja i profesionalnih iskustava stečenih godinama rada njihovih zaposlenika, te se na toj akademiju to sve prenosi na mlađu generaciju. Njihov krajnji cilj je povećati sveukupnu kvalitetu usluga prema gostu, kao i kreirati motivirajuću atmosferu rada za svakog njihovog zaposlenika. U Otp banci su razvili grupu radnih profila ili poslova i njima pripadajuće strukture različitih radnih mjesta. Također gledaju na individualni učinak samog zaposlenika te nastoje stvoriti radno okruženje u kojem svi zaposlenici razumiju utjecaj koji njihov doprinos ima na ostvarenje poslovnih ciljeva banke i osigurava kontinuirani rast i razvoj.

### **Primanja**

Valamar ima jasno definirana primanja u iznosu od 5.000,00 kuna do 7.500,00 kuna mjesečno, također dobivaju Valamar jamstvo, nude smještaj svojim zaposlenicima te i prehranu svojim sezonskim radnicima. Otp banka nema kao Valamar definirana primanja, ali za razliku od Valamara ima posebne ugovore koji predstavljaju ekvivalent dodane vrijednosti koju banka plaća onim kadrovima za koje se iskazuje poseban interes u svom poslovanju. Zatim imaju jubilarne nagrade, naknade za korištenje godišnjeg odmora (regres), božićnica itd. to također ima i Valamar.

### **Društveno odgovorno poslovanje**

Valamar promiče razvoj kvalitete življenja, očuvanja okoliša, lokalne zajednice, ljudskih potencijala i inovativne turističke ponude. A Otp banka želi stvoriti modernu banku koja stalno ulaže u inovacije i tehnološke napretke. S ciljem poboljšanja učinkovitosti procesa, razvoja proizvoda i usluga.

## 8 ZAKLJUČAK

Ovaj završni rad sastojao se nekoliko ključnih cjelina kojim se pokušalo što jednostavnije, a opet kvalitetno definirati motiviranje i nagrađivanje zaposlenika u poduzećima

U ovom završnom radu provedena je analiza kroz primjer Valamar d.d. i Otp banku d.d.

Kroz analizu i teoriju možemo vidjeti da motivacija i menadžment su dva neodvojiva pojma. Motivacija zaposlenika je veoma važna s njom možemo reducirati izostanak, fluktuacije, neproduktivno ponašanje, konflikte, ali i postići uštede u organizaciji.

S motivacijskim sustavom treba privući i zadržati najkvalitetnije ljude, postići poslovnu izvrsnost, poticati stvaranje novih ideja, ostvarenje očekivanih ciljeva i izgraditi dobre odnose unutar i izvan organizacije.

Zadovoljan i motiviran zaposlenik raditi će bolje, kreativnije, s većim trudom u konačnici učinkovitije, a time će poboljšati rad same organizacije.

Također u analizi se vidi da osim motiviranja je jako važno nagrađivanje, materijalno i nematerijalno zaposlenika. Plaća zaposlenih je rezultat njihova rada i to od osnovne plaće i mogućih dodataka radne uspješnosti. Naravno uz materijalno nagrađivanje vrlo je važno nematerijalno nagrađivanje koje povećava intelektualnu, emotivnu i fizičku dobrobit zaposlenog.

Valamar d.d. ulaže u svoje zaposlenike kroz Valamar akademiju, oblike profesionalnog i osobnog razvoja, razvoja specijalističkih karijera u svim poslovima. Kontinuirano stimulira i nagrađuje zaposlene kojima pokazuje da su ljudi na prvom mjestu.

Dok Otp banka d.d. motivira i potiče njihove zaposlenike i prema njihovim rezultatima nagrađuje. Naglasak stavlja na plaće kao jako dobru investiciju odnosno motivator u radu zaposlenika.



## LITERATURA

1. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija 2006.
2. Gutić, D., Rudelj, R., Menadžment ljudskih resursa (Human resource management), Grafika, Zagreb, 2012
3. Lesko Bošnjak, L., Klepić, Z., Osnove menadžmenta ljudskih potencijala, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar, 2013
4. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada d.o.o., Zagreb, 2015
5. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008

### Web izvori:

1. <http://www.hkdrustvo.hr/datoteke/791>
2. [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiMo\\_EwL\\_PdAhXwmIsKHYdnBaUQFjAAegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.hkdrustvo.hr%2Fdatoteke%2F791&usg=AOvVawl3ao-qZ68t0d7wS8wV9uRe](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiMo_EwL_PdAhXwmIsKHYdnBaUQFjAAegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.hkdrustvo.hr%2Fdatoteke%2F791&usg=AOvVawl3ao-qZ68t0d7wS8wV9uRe)
3. [http://www.artis-rei.hr/userfiles/hr/files/skrinja\\_znanja/clanci/registrirani/A-sto-s-nagradom-r.pdf](http://www.artis-rei.hr/userfiles/hr/files/skrinja_znanja/clanci/registrirani/A-sto-s-nagradom-r.pdf)
4. <http://poslovnisvijet.ba/kako-se-odreduje-osnovna-placa/>
5. <https://hrcak.srce.hr/file/282086>
6. [http://www.emc-review.com/sites/default/files/2012\\_1/EMC%20-%20godina%20II\\_broj%201%20-%20Tatjana%20Vidakovic.pdf](http://www.emc-review.com/sites/default/files/2012_1/EMC%20-%20godina%20II_broj%201%20-%20Tatjana%20Vidakovic.pdf)
7. [http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni\\_materijali/Komp%20Menadz%20za%201%20kolokvij%202017.pdf](http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni_materijali/Komp%20Menadz%20za%201%20kolokvij%202017.pdf)
8. <https://valamar-riviera.com/hr/karijera-u-valamaru/>
9. <https://valamar-riviera.com/hr/karijera-u-valamaru/pogodnosti-za-sezonske-zaposlenike-u-valamar-rivieri/>
10. <https://www.otpbanka.hr/hr/o-nama/primanja-pogodnosti-za-nase-zaposlenike>

## **POPIS TABLICA**

Tablice:

1. Piramida hijerarhija potreba (Abraham Harold Maslow)
2. Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjak s njihovim potrebama
3. Vrste kompenzacija

## IZJAVA

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam završni rad izradila samostalno, isključivo znanjem stečenim na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentorice izv.prof.dr.sc. Ivone Vrdoljak Raguž, kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.

---

Mara Lujo

Indeks : 0275044899