

# Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika u teoriji i praksi

---

**Radić, Karla**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*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:155:451203>

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

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



**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

KARLA RADIĆ

MOTIVIRANJE I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA U TEORIJI I  
PRAKSI

MOTIVATING AND REWARDING EMPLOYEES IN THEORY AND  
PRACTICE

ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, 2022.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

MOTIVIRANJE I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA U TEORIJI I  
PRAKSI

MOTIVATING AND REWARDING EMPLOYEES IN THEORY AND  
PRACTICE

ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Menadžment ljudskih potencijala

Studij: Poslovna ekonomija

Vrsta studija: Sveučilišni studij

Razina: Preddiplomski studij

Studijski smjer: Marketing

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

Student: Karla Radić

JMBAG: 0275030321

Dubrovnik, rujan 2022.

## **SAŽETAK**

Motiviranja i nagrađivanje zaposlenika u teoriji i praksi tema je ovog završnog rada koja će se obraditi. Motivacija će se promotriti iz konteksta organizacije odnosno s aspekta pojedinca i aspekta managera. Dotaknuti će se tema motivacijskih teorija te će se analizirati motivaciju unutar Adriatic Grupe i Kaufland poduzeća. Nagrađivanje će se promotriti kao kontekst radne motivacije koje je uvjetovano nizom različitih strategija. Uz to će se obraditi i materijalne i nematerijalne stimulacije također na primjeru gore navedenih poduzeća. Cilj je rada nakon definiranja teorijskog dijela na odabranim primjerima prikazati i praktičnu primjenu.

*Ključne riječi: motivacija, nagrađivanje; teorija, praksa, Adriatic grupa, Kaufland*

## **ABSTRACT**

In this final paper we will reflect on motivating and rewarding employees in theory and practice. Motivation will be elaborated from the organizational aspect more precise from the individual aspect and from the manager aspect. Focus will be on motivational theories and on motivation in Adriatic Group and Kaufland company. Rewarding of the employees will be elaborated from the aspect of work motivation and from the aspect of specific strategies of material and immaterial stimulation also on the example of the companies mentioned prior. Goal of the final paper is to define theoretically on chosen examples and to demonstrate practical implementation.

*Key words: motivation, rewarding, theory, practice, Adriatic Group, Kaufland*

## SADRŽAJ:

SAŽETAK.....	I
ABSTRACT .....	I
1. UVOD.....	1
1.1. Definicija rada.....	1
1.2. Svrha i ciljevi rada.....	1
1.3. Struktura rada.....	2
2. TEORIJSKI PRISTUP MOTIVACIJI .....	3
2.1. Sadržajne teorije motivacije .....	4
2.1.1. Maslowljeva teorija motivacije .....	4
2.1.2. Alderferova teorija motivacije .....	5
2.1.3. Herzbergova teorija motivacije .....	6
2.1.4. McClellandova teorija motivacije.....	6
2.2. Procesne teorije motivacije .....	7
2.2.1. Vroomov kognitivni model.....	7
2.2.1.1. Adamsova teorija nejednakosti.....	8
2.2.2. Porter- Lawlerov model.....	8
2.2.3. Teorija Marka Tubbsa.....	8
3. NAGRAĐIVANJE – TEORIJSKI PRISTUP.....	9
3.1. Oblici nagrađivanja radnika .....	10
3.1.1. Materijalno nagrađivanje .....	10
3.1.2. Nematerijalno nagrađivanje.....	12
3.2. Oblici nagrađivanja menadžera .....	13
4. MOTIVIRANJE NA PRIMJERU ODABRANIH PODUZEĆA .....	14
4.1. Motiviranje na primjeru poduzeća: Atlantic Grupa .....	14
4.2. Motiviranje na primjeru poduzeća: Kaufland.....	15
5. NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA NA TEMELJU ODABRANIH PODUZEĆA .....	17
5.1. Nagrađivanje zaposlenika na primjeru poduzeća: Atlantic Grupa.....	17
5.2. Nagrađivanje zaposlenika na primjeru poduzeća: Kaufland .....	17
4. ZAKLJUČAK.....	19
LITERATURA.....	20
PRILOZI .....	21
IZJAVA O AUTORSTVU I IZVORNOSTI RADA .....	22

## **1. UVOD**

Usko povezano nagrađivanje i motivacija temelj su ovog završnog rada. Motivacija je glavni resurs produktivnosti zaposlenika i često nije jasno definirana niti precizna. Potrebna je kako bi se ostvarili poslovni ciljevi visokom efikašnošću. Često puta poduzeća ne prepoznaju važnost motivacije svojih zaposlenika, no srećom u današnje vrijeme sve je veći postotak onih koje shvaćaju njenu ulogu i važnost. Materijalni poticaji odnosno tzv. financijske nagrade predstavljaju poveznicu s motivacijom. Takvi poticaji se često očituju u obliku raznih naknada, bonusa, stipendiranja ili refundiranja određenih aktivnosti. Nematerijalni poticaji su ostvareni kroz postignuća i mogućnosti za razvoj i usavršavanje. Sve zajedno vodi funkcionalnom krugu povezanih djelovanja na zadovoljstvo poduzeća i zaposlenika.

### **1.1. Definicija rada**

Adekvatan sustav motiviranja i nagrađivanja zaposlenika određen je dvjema aktivnostima, ponašanjem zaposlenika i njihovim izvršavanjem radnih zadataka. Kako bi se jasno odredile organizacijske vrijednosti potrebno je imati definirane procese poslovanja.

Motivacija sama ima određenu ulogu, kao i činjenica da li je u pitanju intrinzična ili ekstrinzična motivacija, a razne sadržajne i procesne teorije daju širu sliku navedenog.

Nagrađivanje zaposlenika često doprinosi upravljanju ljudskim resursima. Ukoliko su sustavi nagrađivanja transparentni i visoko konkrenti utječu i na radnu učinkovitost.

### **1.2. Svrha i ciljevi rada**

Nagrađivanje zaposlenika i motiviranje istih smatra se ključnim obilježjem efektivnog vođenja. Motivacija uvijek dolazi iznutra i moguće ju je promatrati kao lančanu reakciju potreba koje vode do želje ili cilja dok nagrađivanje utječe na kvalitetu i obujam obavljenog posla. Svrha ovog rada je prikazati u kojoj količini svaki od faktora utječe na zaposlenike i menadžere navedenih kompanija, prikazati načine postizanja zadovoljstva zaposlenika i održavanje motivacije na maksimumu. Također objasniti i ciljeve sustava nagrađivanja i svrhu svakog od oblika nagrađivanja bio on materijalne ili nematerijalne prirode.

### **1.3. Struktura rada**

Struktura rada definirana je podijelom na motivacijski dio koji je prikazan teorijski i praktično te na dio nagrađivanja u teoriji i praksi. Teorijski dio približiti će koncept motiviranja i nagrađivanja. Motivacija će biti definirana kroz razne vrste teorije motivacije podijeljene na sadržajne i procesne teorije motivacije. Praktični dio biti će objašnjen na temelju dvaju poduzeća: Adriatic Group i Kaufland poduzeća. Nagrađivanje će se detaljno objasniti kroz materijalni i nematerijalni pristup i kroz oblike nagrađivanja menadžera, a praktični pristup dati će se također na primjeru dvaju gore navedenih poduzeća.

## 2. TEORIJSKI PRISTUP MOTIVACIJI

Motivacija je definirana kao stanje ili proces unutar pojedinca koji potiče, održava i usmjerava ponašanje prema određenom cilju.<sup>1</sup> Stanje motivacije se temelji na pretpostavci te je kao takvo nemjerljivo. Kada govorimo o motivaciji pojedinca i kako je okarakterizirati najčešće su pretpostavke temeljene na njegovim željama ili potrebama. S obzirom da na ponašanje utječu i razni drugi faktori ponašanje kao takvo ne može biti jedinstveno mjerilo motiviranosti pojedinca. Dugo je teorija motiva i motivacija bila dominantna i prevladavajuća teorija, klasificirana i kao pristup odnosno praksa kojom se pokušavalo dokučiti i predvidjeti ponašanje ljudi i njihovo ponašanje u organizacijama. Motivi koji nas pokreću mogu dolaziti intrinzično ili ekstrinzično. Intrinzični motivi mogu biti želja za uspjehom, zdravljem ili osjećaj zadovoljstva dok ekstrinzični mogu biti novac, status, nagrade i ostalo. Ekstrinzičnu motivaciju održavaju redovni vanjski poticaji. Motivacija je vremenom postala veoma proučavana kao dio psihološkog i socijalnog konteksta pojedinca i pokazala se jako cjenjenim dijelom upravljanja ljudskim resursima međutim u 19. stoljeću to i nije bio slučaj. Usporedno s razvojem industrijske revolucije zapravo je došlo do razvoja motivacijskih tehnika i same svjesnosti motivacije kao dijela radne uspješnosti. Radnici su tih prošlih stoljeća većinom radili na jednostavnim poslovima koji su funkcionirali po principu trake ili na teškim fizičkim poslovima. Motiviranje radnika se provodilo na tzv. principu mrkve i batine prilikom kojeg bi nagrađeno bilo poželjno ponašanje, a kažnjeno nepoželjno. Tek industrijskom revolucijom dolazi do pomaka u pogledu na radnika i na proučavanje same motivacije. Shvativši da kazne često imaju neželjeni učinak te da zaposlenici dolaze bez volje za rad i ne motivirani, motivacija je postala predmetom izučavanja. Ljudski rad temeljni je resursi suvremenih organizacija i kao takav zahtjeva sofisticiraniji sustav motivacije zaposlenika. Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju i ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.<sup>2</sup> Kroz kontekst organizacije strukture motivacije se promatra s dva aspekta: s aspekta pojedinca i s aspekta menagera. Menadžerski aspekt motivaciju gleda kao aktivnost koja potiče ostvarivanje postavljenih ciljeva. S aspekta pojedinca motivacija je unutarnji poticaj koje vodi ostvarenju željenog cilja. I menadžerski i pojedinačni pristup motivaciji imaju zajedničku poveznicu, a to je ulaganje napora da se postignu rezultati. Dvije su glavne skupine teorija koje se razlikuju po viđenju bitnih osnova i uzorka ponašanja. To su sadržajne i procesne teorije motivacije.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.mentalnitrening.hr/2014/07/14/sto-je-motivacija-i-kako-je-ostvariti/> pristup 01.04.2022.

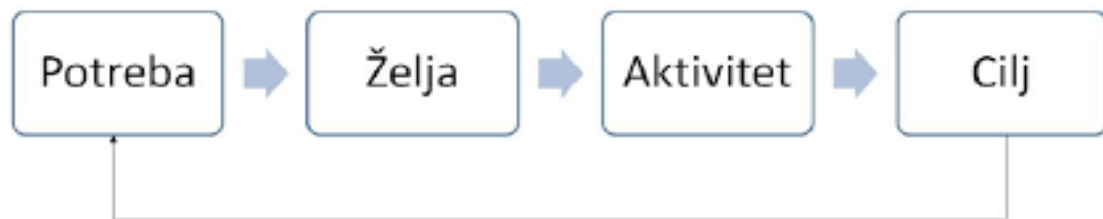
<sup>2</sup> Šiber F.B.; Management ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, str 557.

<sup>3</sup> Šiber F.B.; Management ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, str 559.



## 2.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije su usmjerene na individualne potrebe pojedinca: njihovo otkrivanje i klasifikaciju te na načine aktualizacije tih potreba i njihov utjecaj na postizanje cilja.<sup>4</sup> Ključni koncept u ovim teorijama za objašnjenje ljudskog ponašanja je koncept potreba, koji ima za cilj objasniti zašto neke ljude privlače određeni čimbenici kao što su promaknuće ili plaća, ili koji je krajnji cilj koji ljudi žele postići.



Slika 1- Proces motivacije prema sadržajnim teorijama Izvor: Prema Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb

Teorije sadržaja su važne jer svaka na svoj način otkriva kako se može motivirati da uložite dodatni napor, a teorije sadržaja ne izostavljaju motivaciju postignuća kada navode kategorije potreba. Nadalje, niti jedna teorija motivacije ne može se izdvojiti kao jedinstvena i primjenjiva na sve situacije. Svaki od njih odnosi se na određene situacije i određeni broj pojedinaca. Različiti motivacijski pristupi i njihove teorije nisu međusobno isključivi.

Teorije se međusobno najbolje je rečeno dopunjuju i nadovezuju jedna na drugu.

Neke od najčešćih teorija su:

1. Maslowljeva teorija motivacije
2. Alderferovu teorija motivacije
3. Herzbergovu teorija motivacije
4. McClellandova teorija motivacije

### 2.1.1. Maslowljeva teorija motivacije

Maslowljeva teorija motivacije ime je dobila po Abrahamu Maslowu. Najpoznatija je teorija hijerarhije potreba koju je razvio 1950-ih i glasi za najpopularniju i najpoznatiju teoriju motivacije. Maslow je promatra čovjeka kao integriranu jedinku koja je dio organizirane cjeline te je smatra da su krajnji ciljevi motivacije ono što se treba proučiti. Krajnjim ciljevima smatra ciljeve, potrebe i želje ljudi.

---

<sup>4</sup> Gutić D., Horvat Đ., Jurčević M., Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, str.88.

Polazeći od koncepcije čovjeka kao integrirane jedinice i organizirane cjeline, on smatra da se proučavanje motivacije mora usmjeriti na krajnje ciljeve, želje ili potrebe ljudi. Jednako tako smatra da postoje određene strukture temeljnih potreba koje su univerzalne.<sup>5</sup> Pojavom određene potrebe dolazi do zadovoljenja iste koje je uvjetovano zadovoljenjem prethodno nastale potrebe. Potreba kronološki nastala prije hijerarhijski je važnija potreba. Potrebe su svrstane piramidalno na pet razina počevši od fizioloških potreba, zatim potrebe za sigurnošću, potrebe za poštovanjem te u samom vrhu stoji potvrda za samopotvrđivanje.



Slika 2- Piramida potreba (Jandrić, Samardžija, Obradović, 2015)

Navedene kategorije potreba obuhvaćaju niz specifičnih potreba čije je zadovoljenje uvjetovano raznim faktorima. Vrijednost je ove teorije u tome što objašnjava da određena skupina potreba kada bude zadovoljena prestaje biti poticaj za daljnju motivaciju te da određena skupina potreba ne može motivirati jednako tijekom cijelo radnog vijeka već da je potrebno kombinirati i zadovoljavati različite vrste potreba. Menadžment podupire Maslowljevju teoriju i vjeruje kako je baš ona tajna uspjeha u upravljanju ljudima. U izvršavanju danog zadatka podrazumijeva razumijevanje nastalih potreba i njihovo što potpunije ispunjavanje.

### 2.1.2. Alderferova teorija motivacije

Alderferova teorija motivacije poznata je i kao teorija motivacije u tri faze. Nastala je i kao pokušaj da se upotpuni Maslowljeva teorija motiva i motivacije. Ona je za razliku od Maslowljeve nešto reduciranija po broju i strukturi potreba. Alderferova se teorija fokusira na tri skupine potreba a to su egzistencijalne potrebe, egzistencijalnim potrebama, potrebe povezanosti i potrebe razvoja. U egzistencijalne potrebe ubrajamo materijalne dobitke i beneficije, plaću, uvjete rada i ostale oblike fizioloških i materijalnih potreba. Potrebe povezanosti su u širem kontekstu socijalne potrebe. One uključuju sve vrste odnosa s ljudima koji su nam bitni to su npr. prijatelji, suradnici, obitelj itd.

<sup>5</sup> Šiber F.B.; Management ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, str 560.

Potrebe rasta i razvoja se odnose na one potrebe koje potiču rad pojedinca na sebi i razvoj sebi bitnih vještina. Potreba je zadovoljena onda kada pojedinca razvija svoje potencijale i iskoristi ih u potpunosti. Rezultat njihova zadovoljenja je čovjekov osjećaj cjelovitosti i punoće.<sup>6</sup>

Dakle Alderfer objašnjava da prilikom zadovoljenja potreba njihova važnost raste kao i važnost drugih potreba što je jednako i Maslowljevu mišljenju. Razlikuju se po tome što Alderfer smatra da na važnost potrebe utječe i zadovoljenje i iznad i ispod po važnosti, odnosno simbiozi djelovanja potreba.

### *2.1.3. Herzbergova teorija motivacije*

Teorija motivacije Fredrica Herzberga naziva se i dvofatorska teorija motivacije. Zasniva se na konceptu zadovoljstva pojedinca i nastojanju da se to zadovoljstvo postigne.<sup>7</sup> Kada zaposlenik nije zadovoljan radnim uvjetima, organizacijskom politikom, odnosima, politikom rukovođenja ili sigurnosti pri obavljanju posla javlja se nezadovoljstvo koje vodi demotivaciji. Motivacijski čimbenici koji utječu na nastanak zadovoljstva mogu biti ekstrizični i intrizični. Ekstrizični su poticaji vanjskog karaktera te nisu poticajnog karaktera međutim ukoliko ih nema dolazi do nezadovoljstva na radnom mjestu. Čimbenicima motivacije smatraju se intrizični čimbenici te oni predstavljaju izvor radne motivacije. Motiviranost i zadovoljstvo proizlazi iz osjećaja postignuća, priznanja, odgovornosti i napretka. Ova je teorija naišla na široku implementaciju kada je riječ o obogaćivanju radne etike.

### *2.1.4. McClellandova teorija motivacije*

Ova teorija se također naziva i teorijom motivacije postignuća ili teorijom potrebe za postizanjem rezultata koja je bazirana na intrizičnoj motivaciji. Srž je teorije da potrebe pojedinca i motiviranost nastaje na cjeloživotnom iskustvu, na njegovom učenju i na socijalizaciji. Ostvarena životna postignuća dio su individualne predodžbe i želje za uspjehom. Ovom je teorijom motivacije prikazano je par segmenata različitih ponašanja zaposlenika. Neki od njih su preuzimanje rizika, jačanje samopouzdanja, utvrđivanje osobnog povjerenja, sposobnost donošenja samostalnih odluka i druge.

McClelland je prednjačio u prikazu motivacije za postignućem kao značajnog faktora kod uspješnog vođenja vlastitih poslovnih poduhvata te je zagovarao činjenicu da svaka osoba ima potrebu iskazivati jednu potrebu više no drugu. Takva razlika među pojedincima vodi različitim stupnjevima ambicioznosti, želje za ostvarivanjem te na kraju statusom, moći i povezivanjem. Motiviranost je podijelio na tri stepena: nisko, srednje i visoko pozicionirani

---

<sup>6</sup> Šiber F.B.; Management ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, str 566.

<sup>7</sup> Gutić D., Horvat Đ., Jurčević M., Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, str. 90.

pojedinci željni moći, postignuća i statusa. Njegovo je istraživanje dalo zaključak da visoko motivirane osobe su sposobnije za visoko uspješne projekte i poslove, češće imaju više samopouzdanja za upuštanje u visoko rizične poslove. Zbog toga je dobila naziv Teorija motivacije za postignućem.

## 2.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije predstavljaju drugu veliku skupinu teorijskog razmatranja motivacije pojedinca. One nastoje objasniti glavne razloge ponašanja pojedinca u određenim situacijama, na duljinu trajanja aktivnosti i pronalaze razloge ulaganja napora u određene situacije. One se označavaju i kao kognitivne teorije motivacije, jer polaze od svjesne pretpostavke voljnog, svjesnog izbora alternativa ponašanja, pri čemu se pojedinci vode određenim očekivanjima o rezultatima i efektima ponašanja, vjerojatnosti da će postići ciljeve, kao i preferencijama između njih.<sup>8</sup> Među procesnim teorijama posebno se ističu:

1. Vroomov kognitivni model
2. Adamsova teorija nejednakosti
3. Porter-Lawlerov model
4. Teorija Marka Tubbsa<sup>9</sup>



Slika 3- Proces motivacije prema sadržajnim teorijama Izvor: Prema Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb

### 2.2.1. Vroomov kognitivni model

U razvoju suvremenih motivacija Vroomov kognitivni model ima najvažniji utjecaj na razvoj teorije motivaciju u radnom okruženju i faktore koji je podupiru. Ovaj model je određen činjenicom da svaki pojedinac svjesno donosi odluke i bira ponašanje sa predumišljajem učinaka koji ga očekuju. Motivi su u tom slučaju nagrada koja ga potiče i zamisao da je to način na koji će se ostvariti željeni cilj. Također uvijek će, između različitih obrazaca ponašanja izabrati onaj koji mu je najprivlačniji i koji ima najveću jerojatnost da će ga dovesti do unaprijed određenog cilja. Ovaj kognitivni model se primjenjuje na izostanke, fluktuaciju i drugo.

<sup>8</sup> Šiber F.B.; Management ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, str 580. – 581.

<sup>9</sup> Gutić D., Horvat Đ., Jurčević M., Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, str. 93.

#### *2.2.1.1. Adamsova teorija nejednakosti*

Adamsova se teorija pravednosti bavi uzorcima i posljedicama nezadovoljstva i zadovoljstva zaposlenika. Zalaže se za jednak tretman i mogućnosti uz pravednost kao osnovni temelj. Pravednost i potreba za jednakošću je ono što ističe dotada zanemareni koncept fer tretmana kao dio razumijevanja ponašanja pojedinca. Ulaganjem svojeg truda, rada i iskustva pojedinca zauzvrat želi da njegova očekivanja budu ispunjena. Obavljanjem radnog zadatka on će ostvariti zadovoljenje aktualne potrebe uz koncept pravičnosti i jednakosti. Harmonija i sklad su ono što ističe ovu teoriju od ostalih, no često se u razmjeni vrijednosti dogodi nesklad i nejednakost. Tada motivacija zaposlenika opada, stvara se napetost i tenzija prilikom obavljanja radnih zadataka. Takvo stanje nemotiviranosti vodi fluktuaciji, povećanim izostancima, polovično obavljanje posla i slično.

#### *2.2.2. Porter- Lawlerov model*

Porter-Lawlerov integrativni model motivacije objedinjuje dvije teorije Vroomovu i Adamsovu. Ovaj model karakterizira devet varijabli i uključuje intrinzične i ekstrinzične nagrade. Percepcija vrijednosti nagrade i uloženog napora utječu na motiviranost pojedinca za ostvarivanjem nagrade. U ovom slučaju ekstrinzične i intrinzične nagrade zajedno s percepcijom pravednosti donose zadovoljstvo pojedincu, bolje rečeno motivacijska je jačina određena odlukom one kombinacije ponašanja koja za njega predstavljaju ostvarivanje željenog ishoda.

#### *2.2.3. Teorija Marka Tubbsa*

Teorija Marka Tubbsa za zadatak ima postaviti velike strateške ciljeve organizacije pred zaposlenike. Specifični strateški ciljevi koji su jedinstveni za tu organizaciju trebaju biti prihvaćeni od strane zaposlenika i tada vode visokim radnim učincima dok lakše postavljeni ciljevi koji nisu prihvaćeni ne vode jednako kvalitetnom učinku. Ova teorija podupire delegaciju odgovornosti prilikom poslovanja kao temeljni učinak motivacije zaposlenih.

### 3. NAGRAĐIVANJE – TEORIJSKI PRISTUP

Nagrađivanje je oblik kompenzacije, odnosno različitih oblika materijalnih davanja zaposlenicima i menadžerima, pomoću kojih im se nadoknađuje njihov trud, zalaganje i postignuti rezultati rada.<sup>10</sup> Financijska stimulacija u kontekstu motivacije za rad je složena konstrukcija više različitih oblika motiviranja, raznih strategija nastalih u suvremenim poduzećima. Materijalni boljitak glavna je karakteristika motiviranosti te uz osiguranje financijske kompenzacije za rad je u suštini i razlog obavljanja radnih zadataka. Različiti materijalni poticaji na rad dio su cjelokupnog motivacijskog sustava koji zadovoljava potrebe svih zaposlenika u svim vrstama organizacija. Koroporativne vrijednosti često su unaprijed određene vrhom hijerarhije odnosno menadžerima koji sudjeluju u kreiranju istih. Zbog toga što je njihova odgovornost visoka i njihove su kompenzacije za obavljene radne zadatke jednako visoke i zasigurno su jedna od najbolje plaćenih radnih mjesta na svjetskim ljestvicama. Adekvatno nagrađivanje vrhovnih menadžera te pružanje atraktivnih kompenzacija vodi k većoj radnoj motivaciji, djelotvornijem obavljanju radnih zadataka i generalno uspješnijem poslovanju organizacije na čijem su oni čelu. Nagrađivanje na određen način integrira i rezultira iz niza drugih funkcija upravljanja ljudstvom, kao što su: ocjenjivanje radnih rezultata: motivacije ljudstva, osposobljavanja i usavršavanja itd.<sup>11</sup>

#### Ciljevi sustava nagrađivanja



- Privući dobre kandidate
- Zadržati kvalitetne djelatnike
- Motivirati zaposlene
- Ispunjavati zakonske norme

#### Način postizanja



- Određivanje razina i kretanja plaća na tržištu rada
- Sustav evaluiranja posla koji zaposleni percipiraju pravednim
- Nagrađivanje dobre radne uspješnosti; Pružanje stimulacija
- Dokumentacija funkcije ljudskih potencijala; Zakonska regulacija

Slika 4- Ciljevi sustava nagrađivanja- izvor: <https://www.womeninadria.com/kako-postaviti-sustav-nagrađivanja-u-maloj-tvrtci/ciljevi-sustava-nagrađivanja/> - pristup 23.05.2022.

<sup>10</sup> D. Gutić, Đ. Horvat, M. Jurčević, Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, str. 112

<sup>11</sup> D. Gutić, Đ. Horvat, M. Jurčević, Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, str. 112

## Oblici nagrađivanja radnika

Različiti su oblici odnosno strategije koje menadžerima stoje kao mogućnost nagrađivanja zaposlenih te se one mogu analizirati i promatrati kroz dvije dimenzije: kroz dimenziju pojedinca koji ostvaruje određenu materijalnu dobit i izravnosti istih te kroz dimenziju individualnog rada i dobiti tj ponašanja koja vode ostvarivanju i distribuiranja istih.

Kada se radi o financijskim primanjima i ukupnoj kompenzaciji zaposlenika nekog poduzeća podjela je na izravne materijalne dobitke i neizravne materijalne dobitke. Dok su materijalni dobitci opipljivi i lako ih je klasificirati, oni nematerijalni su teški za definirati i klasificirati. Često su individualni, karakteristični za određeno poslovanje, nisu mjerljivi i ne postoje jasno definirani načini klasificiranja istih. Jednostavno rečeno, svi pozitivni utjecaju na mentalno i fizičko stanje zaposlenika se može smatrati nematerijalnim nagrađivanjem.

### 3.1.1. Materijalno nagrađivanje

U kategoriju materijalnih dobitaka možemo svrstati sustav plaća, bonuse i ostale materijalne poticaje za grupni ili individualni rad vezane za ostvarivanje organizacijskih vrijednosti. Jednako tako i materijalne dobitke ostvarene prilikom zapošljavanja u određenoj kompaniji koji su generalno gledano nenovčane prirode, no predstavljaju trošak poduzeća kao što su: slobodni dani, godišnji odmor, mirovinsko i zdravstveno osiguranje, životno osiguranje i ostalo. Promatran u kontekstu motivacijskog sustava i radnog ponašanja unutar poduzeća, dio materijalnih beneficija nije djelotvoran i u poticanju neposrednog radnog ponašanja unutar poduzeća. Različiti su oblici koji menadžerima stoje kao mogućnost nagrađivanja zaposlenih, a najčešći su :

- čista ili fiksna plaća
- čista provizija
- kombinacija plaće i provizije
- premije
- beneficije
- priznanja za ostvarne radne
- udio zaposlenih u ostvarenoj dobiti
- udio zaposlenih u vlasništvu

Čista ili neto plaća primarni je oblik nagrađivanja zaposlenika koji je i u današnjici najvažniji faktor pri poticanju radne sposobnosti.

Plaća je najvažniji oblik kompenzacija, a kada bismo je definirali rekli bismo da je to novčano primanje od strane poslodavca isplaćeno u pravilnom vremenskim razmaku za njegov obavljeni rad.

Dobre strane ovakvog sustava su što radni zadatci nisu vezani za isplatu neto plaće, oni su podložni promjeni, a troškovi rada se lakše predviđaju kada se sastavlja plan budućeg poslovanja. Zaposlenici se osjećaju sigurno sa određenom svotom isplaćenom u kontinuiranom razmaku.

Slabosti ovakvog sustava su što zaposlenicima ne trebaju dodatnu motivaciju kako bi ostvarili fiksna primanja već je odgovornost prebačena na menadžere kako bi se podigla radna učinkovitost. Međutim pravednost je stavka koja je često teško definirana sustavom fiksnih isplata. Zaposlenici različitih sposobnosti ili duljina radnog staža često smatraju kako bi se trebali razlikovati po tom pitanju. Također zaposlenici s iznadprosječnim sposobnostima i mogućnostima za ostanak u poduzeću ili zapošljavanje u takvom poduzeću često znaju osjećati frustracije ovakvog sustava te takve organizacije koje su bazirane samo na ovaj materijalni benefit često ostaju sa zaposlenicima slabijih radnih sposobnosti.

Provizija je čest oblik nagrađivanja zaposlenih koji se koristi često. Provizija se isplaćuje kao dodatak na neto plaću, a većinom je vezana za radni učinak. Česta je u osiguranjima, prodaji i trgovanju. Provizija će potaknuti zaposlenike na dodatni napor prilikom obavljanja radnog zadatka jer pruža mogućnost materijalne nagrade, ali ujedno potiče inovativnost i maštovitost pri obavljanju radnih zadataka. Samim rasponom novonastalih ideja o poslovanju jača se natjecateljski duh te se diferencira postotak provizije ovisno o ostvarenom cilju.

Loše strane poslovanja na proviziju su te što zaposlenici nerado obavljaju one poslove koji nisu u izravnoj vezi s provizijom i koji im ne donose direktnu dobit. Recimo podatci o konkurentnim Poslovanjima za njih ne predstavljaju relevantnu stavku jer od tih informacija ne dobijaju postotak što dugoročno ometa kvalitetu poslovanja. Zaposlenici često znaju i podmuclim metodama pokušati ostvariti povećanje prodaje ili pak vrše pritisak na menadžment pri donošenju nekih odluka koje zapravo imaju skrivene motive. Također na rast prodaje nekada može utjecati nekolicina tržišnih faktora, a ne zalaganje zaposlenika pa se ostvaruje zarada na temelju trenutnih prirodnih tržišnih kretanja. U trenutku kada dođe do opadanja tržišnih kretanja koji idu u korist zaposleniku upada i motivacija za rad. Sam sustav provizije je skup za primjenu jer se često određeni poslovi moraju plaćati unaprijed u fiksnom iznosu. Iz svega navedenog da se zaključiti da je kombiniranje fiksne plaće u provizije idelano rješenje za potpunu motiviranost za rad. Ovaj je sustav hibrid obje metode i sastoji se od mnogo različitih modela. Naravno, poticajan je u punom postotku ako se kombinira fiksni i varijabilni dio materijalnih beneficija. Premije su plaćanja koja nisu ugovorena, a daju se za poseban napor, zaslugu ili postignute rezultate npr. prijedlozi korisnih ideja.<sup>12</sup>

U kontekstu motivacijskog sustava određene beneficije mogu privući ljude u organizaciju i pridonijeti njihovom zadržavanju.

Tako u suvremenim poduzećima beneficije postaju stvar strategije poduzeća i njihova uspoređivanja i natjecanja s konkurencijom. Brojna poduzeća nastoje istražiti očekivanja, probleme i želje svojih zaposlenih kako bi tome prilagodila jedan segment sustava beneficija i razvijala nove koji odgovaraju tim potrebama. Beneficije koje su u suvremenim organizacijama

---

<sup>12</sup> D. Gutić, Đ. Horvat, M. Jurčević, Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, str. 113-114



zastupljene su stipendiranja djece, skrb o djeci i starijima, grupni popusti kod osiguravajućih automobilskih kuća, pravne usluge i slično. Beneficije sigurnosti i zdravlja usmjerene su na ostvarenje ekonomske i zdravstvene zaštite i sigurnosti zaposlenih tijekom radnog vijeka i mirovine (mirovinski fondovi, dodatna osiguranja, otpremnine i sl. dok beneficije plaćanja slobodnog vremena su orijentirane na predviđene neradne dane koji su plaćeni te su određeni zakonski ili organizacijski). Kada govorimo beneficijama u obliku usluga zaposlenima to je područje veoma raznoliko od pomoći i stipendija za školovanje, programa rekreacije i zdravlja pa sve do bonusa i poklona za blagdane i pravnih usluga. Osobno priznanje za postignute rezultate i uspjeh u radu, iako je i motivacijski poticaj, klasificira se kao individualno nagrađivanje koje je dodijeljeno od voditelja udjela ili u slučaju većih uspjeha od strane predsjednika uprave poduzeća. Takva vrsta nagrade obično ide uz neku beneficiju ili prigodnu novčanu nagradu.

Udio zaposlenih u dobiti je udio uštede u troškovima i doprinos povećanju neto dobiti poduzeća koju zaposlenik ostvari. U njoj zaposleni sudjeluju izravno ili posredno kroz tri postojeća modela isplate: model jednokratne isplate nakon obračuna ostvarene dobiti, model tekuće isplate u kojem se nakon obračuna dobit unosi u poseban fond i onda se tijekom sljedeće godine isplaćuje sukcesivno s isplatama plaća te kroz model odgođenih isplata koji se sličan prethodnom, ali je razlika u tome što se dobit isplaćuje odlaskom u mirovinu ili pak kroz narednih 5 godina.

Udio zaposlenih u vlasništvu podrazumijeva udio zaposlenika i menadžmenta u dionicama ili udjelima poduzeća. Najčešće se ostvaruje kroz stjecanje dionica ili udjela pod povoljnim uvjetima i povlaštenih dionica ili udjela.<sup>13</sup>

### *3.1.2. Nematerijalno nagrađivanje*

Praksa motiviranja se temelji na spoznajinda će motivacija za rad biti veća ukoliko čovjek može zadovoljiti više svojih različitih potreba.

Nematerijalne nagrade koje poslodavac daje svojim zaposlenima se teško klasificiraju, a mogu se i primijenjivati na više načina,

„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“ (Galetić, 2015: 21).

Sama složenost nematerijalnih nagrada određena je njihovom klasifikacijom. Prema Hendersonu dijelimo ih na sedam različitih vrsta sustava nagrađivanja. To su povećanje dostojanstva i zadovoljstva nakon dobro obavljenog posla, intelektualni razvoj, emotivna zrelost i fizičko zdravlje, stvaranje kvalitetnih kolegijalnih odnosa, obavljanje radnih zadataka uz pozornost i preciznost, rapsolaganje resursima za obavljanje radnih zadataka te dovoljna

---

<sup>13</sup>D. Gutić, Đ. Horvat, M. Jurčević, Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, str. 115-116.

kontrola nad obavljanjem radnih zadataka tokom kojih se ne zanemaruju osobne potrebe, poticajna okolina i menadžment.

Bitno je imati na umu da kvalitetan sustav nematerijalnog motiviranja i visoke radne uspješnosti je onaj koji primjenjuje niz strategija koje dopridonose zadovoljenju potreba prvenstveno egzistencijalne ali i materijalne prirode.

### **3.2. Oblici nagrađivanja menadžera**

Menadžere se obično nagrađuje na dva načina:

1. kroz izravne modele
2. kroz neizravne modele.

Izravni modeli nagrađivanja menadžera su osnovna plaća, bonus ili premija, odgođene kompenzacije te stock opcijska vrijednost. Osnovna plaća se utvrđuje menadžerskim ugovorom i to u fiksnom godišnjem ili u mjesečnom iznosu. Isplaćuje se tijekom razdoblja od jedne godine, većinom u jednakim mjesečnim intervalima. Bonus ili premija je najčešće dodatak fiksnoj plaći, a veže se uz ostvarene rezultate menadžera prema zadatcima na koje se on obvezao da će ih ispuniti u menadžerskom ugovoru. Odgođene kompenzacije su nagrade koje čekaju s isplatom sve dok se ne potvrde učinci koje je menadžer ostvario iz ugovora. Stock opcijska vrijednost je model nagrađivanja menadžera koji podrazumijeva isplatu njegovoga doprinosa i učinaka u dionicama poduzeća po fiksnoj i unaprijed utvrđenoj vrijednosti.<sup>14</sup> Neizravni modeli su dodatne kompenzacije koje imaju menadžeri. Razlikuje se niz tih pogodnosti, ali se sve one ipak mogu svrstati u novčane i nenovčane. Najvažnija novčana kompenzacija je ona koju čini direktna isplata alikvotne novčane sume u dionicama poduzeća. Na taj način menadžeri postaju suvlasnici poduzeća kojim upravljaju, što neki autori smatraju najvažnijom stimulacijom. Bitno je spomenuti i nematerijalne stimulacije menadžera koje se sastoje od raznih povlastica u vidu životnog osiguranja, dodatnog mirovinskog osiguranja, reprezentacija i drugo.

---

<sup>14</sup> D. Gutić, Đ. Horvat, M. Jurčević, Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, str. 116-117.

## 4. MOTIVIRANJE NA PRIMJERU ODABRANIH PODUZEĆA

### 4.1. Motiviranje na primjeru poduzeća: Atlantic Grupa

Atlantic Grupa je kompanija koja distribira robu široke potrošnje. Uz brendove iz vlastite proizvodnje, distribucijski portfelj ove kompanije uključuje neke od najpoznatijih svjetskih i regionalnih marki. Atlantic Grupa jedan je od najvećih sezonskih poslodavaca s preko 200 novih radnih mjesta svake godine otvorenih za motivirane i ambiciozne zaposlenike koji žele započeti ili nastaviti razvijati svoju karijeru. Kompanija je orjentirana na stvaranje nove vrijednosti te uvijek teži stalnom i stabilnom rastu, ali i izlasku iz zone ugone. Stremeći rastu brendova koje čine srž samog poslovanja teže i razvitku potencijala svojih zaposlenika. Smatraju da je predanost tajni sastojak koji njihove proizvode čini još boljim, a budućnost svijetlijom. Organizacija su koja mari kako jedni o drugima, tako i o dobrobiti kolega s kojima njeguju poslovne odnose. Raznolikost pristupa i različita mišljenja podupiru u potpunosti te ih vide kao put do boljih rješenja svakodnevnih zadataka i izazova. Zaposlenicima je omogućeno fleksibilno radno vrijeme i radno mjesto, imaju mogućnost da izraze svoj osobni stil te ih se potiče da prihvate zdrave radne navike, brinu o svojem zdravlju uz preventivne zdravstvene preglede, ali i vježbaju omiljene im sportove. U sklopu navedenih stavki Atlantic Grupa ima programe koji podržavaju njihove zaposlenike te koji djeluju blagonaklono na mentalno i fizičko stanje pojedinca. Programi Atlantic Body, Atlantic Mind, Atlantic Spirit i Atlantic Soul neki su od tih programa. U Atlantic grupi privatno vrijeme je jednako cijenjeno i zaposlenike se potiče na važne trenutke provedene s obitelji, a posebno s djecom te im se otvara mogućnost produženog plaćenog dopusta (sabbaticala). Mišljenje je zaposlenika također jako bitno, te su pozvani da na godišnjim anketama podijele svoja mišljenja s kojima često mogu utjecati na promjene u svom radnom okruženju. Od 2012 godine pa do danas, svake godine na određeni dan nazvan „Dan vrijednosti“ zaposlenici svih zemalja u kojoj Atlantic Grupa posluje se okupljaju i sudjeluju u raznim aktivnostima. Potičući kolege na zbližavanje i timski duh uz dobru atmosferu zajednica raste i doprinosi pozitivnoj radnoj atmosferi. Zaposlenici sudjeluju i u društveno odgovornim i dobrovoljnim aktivnostima. Program "Wind Of Change" potiče zaposlenike na inovativnost kako bi se unaprijedilo poslovanje i unjele pozitivne promjene. Novčane nagrade dopridonose zainteresiranosti i natjecateljskom duhu svih sudionika. LEARN @ Atlantic Akademija se sastoji od četiri programa obuke tzv. LAB-a kojima će zaposlenici ostvariti ključna znanja, kompetencije i vještine za obavljanje potrebnih poslovnih aktivnosti. Liderske vještine se nadopunjuju Leader LAB-om, potrebni talenti se rezbare Talent LAB-om, osobni razvoj My LAB-om, a vještine Functional LAB-om. Također ovi se programi koriste kako bi se pratili potencijali svakog individualca te kako bi se pronašlo adekvatno radno mjesto kako bi njegove najbolje karakteristike došle do izražaja. Razvojni procesi nikada ne prestaju i u takvom radnom okruženju današnjice bitni su za upravljanje karijerom i poboljšanje poslovanja.

#### **4.2. Motiviranje na primjeru poduzeća: Kaufland**

Kada govorimo o europskom tržištu, Kaufland drži vodeću poziciju. U ostatku Europe (Moldavija, Poljska, Njemačka, Češka i ostale države) posluje kao dio Schwarz grupe. Jednako tako lider je trgovačkih poduzeća na hrvatskom području. Ono čime se Kaufland ističe je visoka kvaliteta uz velik izbor i niske cijene. Top Employers institut mu je dodijelio certifikat Top Employer već drugu godinu zaredom te je tom titulom postao jedan od najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj i u Europi. Prvi je trgovački lanac na teritoriju Hrvatske koje dobio priznanje "Tvrtka prijatelj zdravlja". Takvo priznanje se dodjeljuje isključivo kompanijama koje usvajaju zdrave životne navike i koje se zalažu za zdravlje i na radnom mjestu. Različitim inicijativama i programa aktivno sudjeluju u promicanju zdravlja i zdravog načina života

Čime zaposlenici stječu sigurnost u organizacijske vrijednosti i počinju živjeti temeljna načela organizacije koja se određuju kroz njihovo ponašanje i potiču na motiviranost za rad. Visoki radni učinak klasificira se raznim faktorima. Neki od njih su preuzimanje rizika i odgovornosti, visoka radna produktivnost i kvalitetan radni učinak. Jednako vrijedi za rukovodeće pozicije kao i za individualne pojedince. Rukovoditelji su osobe od povjerenja koje jasno definiraju radne učinke, stavljaju granice i na taj način osiguravaju učinkovitost u njihovoj primjeni. Ukoliko dođe do konflikata, rukovoditelj je osoba koja se pravovremeno i otvoreno suočava s nastalom situacijom i pronalazi konstruktivno rješenje. Na taj način rukovoditelj pruža primjer i sposobnost za odlučno preuzimanje odgovornosti. Strog, ali pravedan rukovoditelj je osoba koja stvara okruženje međusobnog uvažavanja i poštovanja. Takav rukovoditelj postavlja prave temelje za daljnu uspješnu međusobnu suradnju sa zaposlenicima.

Ona im pomaže da dosljedno ostvaruju ciljeve. Dinamičnost je također veoma bitna pri stvaranju novih vrijednosti poduzeća. Kaufland kao tvrtka stalno teži unaprijeđenju dobrih poslovnih praksi te svakome prilaze s uvažavanjem i bez predrasuda imajući povjerenja u svoje zaposlenike da će se uspješno nositi s odgovornošću koja im je prenesena. Pravovremeno uvode neophodne promjene pritom zadržavajući već postojeća rješenja koja su se za njih pokazala kao najbolje. Kako bi se zaposlenici osjećali slobodno i kako bi se radna učinkovitost pravilno prenijela, za vrijeme obavljanja svojeg posla, sama poslovna odgovornost mora biti prenesena na odgovarajuću razinu.

Društvena odgovornost visoko je na ljestvici prioriteta prilikom poslovanja i trajno je opredjeljenje. Razni projekti i inicijative dio su želja zajednice u kojoj se Kaufland nalazi.

Također jako se ulaže i u edukacije zaposlenih kako bi im omogućili rast zajedno s njihovim zadacima. Čvrsto vjeruju da prilikom odabira poslodavca, zaposlenici na svom karijernom putu zahtjevaju veliki broj faktora kako bi se tu dugo zadržali i ostali dijelom te organizacijske kulture. Neki od tih faktora su kolegijalnost, sigurnost posla, međusobno poštovanje, dobar rukovodstveni sustav, prostor za napredak, itd. Svjesni da je tvrtka jedino dobra koliko i njezini zaposlenici osmislili su niz benefita kojima planiraju zadržati dobre zaposlenike i privući buduće. U Kauflandu ne nedostaje zabave i druženja koja se redovno organiziraju za sve zaposlenike posebno za svaku poslovnicu. Vrijedno povezivanje timova na temelju zajedničkih aktivnosti koje su organizirane u prosjeku dva puta godišnje daje priliku zaposlenicima da se druže i izvan radnog vremena bilo da je riječ o blagdanskim domjenicima, ljetnim zabavama ili

team building aktivnostima. Razvoj i unaprijeđenje zaposlenika je od posebne važnosti. Kroz proces upravljanja talentima Kaufland vodi računa o tome da se talenti unutar organizacije prepoznaju i razvijaju kao i o tome da zaposlenici imaju potrebne kvalifikacije za daljnji profesionalni razvoj u organizaciji. Kako bi se kompetencije zaposlenika razvijale i procjenjivale na jednak način proces je u potpunosti transparentan. Redovan feedback ključ je za napredak svih zaposlenika bez stvaranja tenzija. Suradnici i rukovoditelji na taj način zajednički ocjenjuju suradnju i radni učinak, s ujedno stvaraju i temelje za individualni razvojni plan svakog zaposlenika unutar stručnog područja i područja osobnog razvoja.

Govoreći o rukovodećim pozicijama, bez obzira preuzima li se uloga rukovoditelja kao interne promocije ili se zaposlenici direktno zapošljavaju na mjesto rukovoditelja, po preuzimanju novih odgovornosti zaposlenici odlaze na 3-dnevni interni edukacijski program.

Tijekom edukacijskog programa članovi Uprave i drugi predstavnici organizacije predstavljaju poslovna područja, a predstavnici Ljudskih resursa uvode zaposlenike u osnove radnog prava te interne procese u kojima rukovoditelji imaju ključnu ulogu. Ukoliko je to prvi put u karijeri da se preuzima rukovoditeljska uloga osigurava se poseban razvojni program u kojem se nudi usavršavanje kroz nekoliko modula u ukupnom trajanju od 5 dana, u sklopu kojeg se budući rukovoditelj upoznaje s organizacijskim vrijednostima i instrumentima rukovođenja te stječe sigurnost u okviru svoje nove uloge. Pred buduće rukovoditelje se stavljaju praktični zadaci i omogućuje im se razmjena iskustava s kolegama te se na taj način osigurava povezanost s praksom i prijenos znanja u svakodnevno radno okruženje. Ovisno o njihovoj organizacijskoj pripradnosti, duljini staža na rukovodećem radnom mjestu ili hijerarhijskoj razini rukovoditelji će biti educirani različitim programima u okviru kojih će usvajati razne alate koji će im pomoći u operativnom rukovođenju, razvoju svojih timova ali i u njihovom vlastitom razvoju i rastu. Strukturirani edukacijski programi prate prijenos stečenih znanja i vještina s edukacija u svakodnevnu praksu na radnom mjestu.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> <https://karijera.kaufland.hr/pocetak-karijere.html> - pristup 22.05.2022.

## **5. NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA NA TEMELJU ODABRANIH PODUZEĆA**

### **5.1. Nagrađivanje zaposlenika na primjeru poduzeća: Atlantic Grupa**

Atlantic Grupa uspjeh svakog zaposlenika gleda kao uspjeh cjelokupnog poslovanja i prosperiteta kompanije. Svaki zaposlenik koji se iskaže kao povjerljiva i ambiciozna jedinka, a potiče radnu produktivnost tima osigurava i nagradu u skladu s postignućem. Kada govorimo o materijalnim naknadama za najbolja radna postignuća naknade se dodjeljuju na mjesečnoj ili kvartalnoj razini ili pak u vidu godišnjih bonusa. Prilikom ostvarivanja primjerice godišnjeg bonusa zaposlenik ima pravo izbora isplate bonusa u obliku novčanog iznosa ili prijenosa u dionice Atlantic grupe i slično.

Također postoje i bonusi za odanost, vrijednosno vlasništvo nad dionicama kompanije, nagrade za inovativnost pri poslovanju, razne nagrade za postignuća pri ostvarenju korporativnih projekata i još puno toga. Međutim kako bi se zadovoljile i jedinstvene potrebe svakog individualnog zaposlenika osmišljene su i sveobuhvatne i fleksibilne pogodnosti te još mnogi različiti programi nagrađivanja.

Ti različiti modeli nagrađivanja mogu biti razna priznanja ostvarena kroz promicanje timskih vrijednosti kompanije, ostvarivanje odličnih individualnih rezultata, nagrade za inovativnost ili sudjelovanje u strateškim projektima.

Kao zahvalu na odanosti i strasti za poslom i znanju zaposlenici su nagrađeni božićnim bonusom, božićnicom, poklonima za njihovu djecu, a uz to uvijek se prigodno proslave rođenja njihova djeteta i jubilarne obljetnice.

### **5.2. Nagrađivanje zaposlenika na primjeru poduzeća: Kaufland**

Kaufland već dugi niz godina ponosno nosi titulu simpatija kada je riječ o zapošljavanju. Segment trgovine kojim se Kaufland bavi drži visoko mjesto na ljestvici primanja i često ističu da su ona puno viša u odnosu na prosjek primanja s tržišta rada.

Imajući jasan i definiran sustav plaća te otvoreni sustav transparentosti po tom pitanju zaposleniku se svaki dodatni rad vrednuje, ali i upoznat je s kojim će prihodima raspolagati ovisno o radnom mjestu. Sve to vodi dodatnom sustavu nagrađivanja kojem Kaufland posvećuje puno pažnje. Zaposlenici koji ulažu dodatni trud i posvećeni su svojem poslu do najsitnijih detalja su cijenjeni i primjećeni.

U skladu s time, uz ostale pogodnosti, uvela se i nagrada za angažiranost te dodatno plaćanje svake minute radnog vremena koju zaposlenik odradi izvan njegovog uobičajenog radnog prosjeka. Plaća se isplaćuje najkasnije do 3. radnog dana u mjesecu što za zaposlenike predstavlja stabilnost. Radno vrijeme se prati elektoničkim sustavom evidencije te je veoma transparentno ukoliko dođe do prekovremenog rada. Minimalna isplata neto nagrada iznosi oko 2400 HRK i isplaćuje se u prosjeku dva puta godišnje, a dodjeluje se na temelju

performansi i radne pozicije. Jubilarne nagrade se isplaćuju zaposlenicima koji su određeni broj godina radili za poduzeće u znak zahvale za predan i odan rad.

Također u predblagdansko vrijeme nerukovodeća radna mjesta nagrađena su od strane poslodavaca prigodnim novčanim poklonima, ali i blagdanskim poklon paketima i slatkim paketima povodom blagdana Svetog Nikole. Kaufland je obiteljski orjentirana tvrtka te brine i o obiteljima svojih zaposlenika. Uz svoje su zaposlenike u najljepšim trenutcima po dolasku prinova te ih prigodno daruju poklon paketima za bebe proizvoda vlastitih robnih marki koji će im olakšati prve dane novog poglavlja u životu. Prilikom prijave prinove na poreznu karticu zaposlenika također se ostvaruje dodatni iznos na plaću koji će se isplatiti u mjesecu prosincu. Također fleksibilni su po pitanju porodiljnog ili roditeljskog dopusta prvih mjesec dana po povratku na svoju radnu poziciju. Kako ne bi zanemarili i one roditelje malo starije djece i njima bitne trenutke roditelji prvoškolaca dobijaju slobodan dan za prvi dan škole. Uvedena je i opcija korištenja Sabbaticala odnosno neplaćenog dopusta za sve zaposlenike koju su tu duže od 5 godina neprekidno. Neplaćeni dopust može se iskoristiti bez navođenja razloga u trajanju od 1-3 mjeseca. Duljina radnog tjedna je za sve jednaka, 5 dana u tjednu. Prekovremeni radni sati su dodatno plaćeni. U slučaju bolovanja postoji mogućnost dužih naknada ukoliko je potrebno. Svi zaposlenici imaju povoljnije uvjete kreditiranja u nekoliko banaka kao i besplatan parking i svoje parkirno mjesto. Uza sve rečeno, zaposlenici u Kauflandu se ne osjećaju kao broj već kao da dopridonose velikoj obitelji iz dana u dan.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> <https://karijera.kaufland.hr/pocetak-karijere.html> pristup 25.05.2022.

## ZAKLJUČAK

Ovaj završni rad prikazao je motivaciju i nagrađivanje u teoriji i u praksi na primjeru dvaju poduzeća, Adriatic Groupe i Kaufland poduzeća. Motivacija kao sam proces koji nas pokreće u ostvarivanju ciljeva ključan je faktor poslovanja svake organizacije. Svaki čovjek je jedinka za sebe i ima različite potrebe, drugačije se osjeća, drugačije je odgojen i teško je razlučiti točne unutarnje poticaje koji karakteriziraju točno određeno ponašanje. S toga razumjeti shemu unutarnjih poticaja koji utječu na radnu uspješnost realno nije moguće, već se motivacija definira kao skup svih vjerojatnosti različitih poticaja. Povećanjem motivacije izravno se utječe na fluktuacije, izostanke, neke vrste ponašanja pa čak i na materijalne uštede. Zaposlenici čija je motiviranost visoka doprinosi konkurentnosti poslovanja kompanije i povećavaju izgled za uspjeh. Ukoliko su njihove vještine pravovremeno uočene može ih se iskoristiti za postizanje ciljeva kompanije i smanjenje obujma neiskorištenosti radnih sposobnosti. Menadžeri su ti koju su zaduženi za stalno motiviranje zaposlenika i postizanje organizacijskih ciljeva većinom baziranih na ostvarivanju profita. Danas je veoma teško zadržati dobrog i motiviranog zaposlenika pa poslodavci moraju upotrebljavati razne maštovite ideje kako bi se zaposlenici zadržali baš u njihovom poduzeću. Plaća je najvrijednija materijalna stimulacija za zaposlenika, te zadovoljstvo tom vrstom materijalne naknade vodi k daljnjem linearnom porastu motiviranosti i odanosti kompaniji koje je zaposlenik dio. Nematerijalne nagrade zaposlenika pak vrlo su kompleksne i individualne te ovise o karakteru i graniče s psihologijom persone, njenom željom za određenim statusom u društvu ili potrebom za uvažavanjem. Nagrađivanje menadžera fokusirano je na kompenzacije, bonuse ili premije, a menadžerska profesija slovi kao najbolje plaćena profesija na svijetu. Adriatic Grupa je kompanija koja uvijek teži rastu i razvitku svojih zaposlenika. Pomaže zaposlenicima da prihvate zdrave navike, vježbaju i veoma su usredotočeni na njihovo fizičko i mentalno zdravlje. Potiče inovativnost te nagrađuje svoje zaposlenike za dobre ideje i kvalitetne projekte. Također ulažu u kontinuiranu edukaciju svojih zaposlenika te ih nagrađuju s mjesečnim i tromjesečnim poticajima, godišnjim bonusima te su osmislili sveobuhvatne i fleksibilne pogodnosti i programe nagrađivanja kako bi zadovoljili jedinstvene potrebe svakog zaposlenika.

U Kauflandu svi su zaposlenici dio velike obitelji koja je posvećena rastu i razvoju. Kroz taj rast i razvoj ostvaruje se sigurnost posla i stabilnost unutar kompanije koja potiče rast produktivnosti i motiviranosti. Kako bi postali dobar kandidat kod samog odabira poslodavca često se susreću sa velikim nizom faktora te stoga njihov jasno definirani sustav plaća i dodatno nagrađivanje zaposlenika koji se ističu posvećenošću i trudom ih dovode do statusa poželjnog poslodavca koji je visoko na listi poželjnih čijim dijelom organizacijske strukture žele postati mnogi odnosno s ponosom se mogu pohvaliti sa brojkom od 3200 zaposlenika u Hrvatskoj.



## LITERATURA

3. Buble M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Sinergija
4. Goić S. (1998.) *Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima*, Ekonomski fakultet Split
5. Gutić D., Horvat Đ., Jurčević M., (2018.) *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Effectus studij financije i pravo, Zagreb
6. Marušić S. (2006.) *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco
7. Mijoč J. (2019): *Motivacija za postignućem u pojašnjenju namjera za samozapošljavanjem*, Ekonomska misao i praksa Dbk, Hrčak, [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/322676>
8. Tudor G. (2010.): *Vođenje i motiviranje ljudi*, M.E.P. d.o.o., Zagreb
9. Vrdoljak Raguž I., Brailo A. (2016): *Komparativno istraživanje kompenzacija vrhovnih menadžera u Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Francuskoj i Republici Hrvatskoj, Poslovna izvrsnost Zagreb*, Hrčak, [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/236662> (11. ožujka 2022).
10. Šandrk Nukić I. (2017): *Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika: očekivanja i preferencije pripadnika generacije Y*, Ekonomska misao i praksa, Hrčak, [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/282086> (11. ožujka 2022).
11. Šiber F.B. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Sveučilište u Zagrebu, Golden marketing
12. Šiber F.B. (2014.), *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga Zagreb
13. Šiber F.B., Sikavica P. (2001.) *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb,

### Web izvori:

1. <https://karijera.kaufland.hr/pocetak-karijere.html> - pristup 25.05.2022.
2. <https://www.atlanticgrupa.com/hr/> - pristup 01.04.2022.
3. <https://www.mentalnitrening.hr/2014/07/14/sto-je-motivacija-i-kako-je-ostvariti/> - pristup 01.04.2022.
4. <https://www.womeninadria.com/kako-postaviti-sustav-nagrađivanja-u-maloj-tvrtci/ciljevi-sustava-nagrađivanja/> - pristup 23.05.2022.

## PRILOZI

### Popis slika

Slika 1- Proces motivacije prema sadržajnim teorijama Izvor: Prema Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb .....	4
Slika 2- Piramida potreba (Jandrić, Samardžija, Obradović, 2015) .....	5
Slika 3- Proces motivacije prema sadržajnim teorijama Izvor: Prema Fikreta Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb .....	7
Slika 4- Ciljevi sustava nagrađivanja- izvor: <a href="https://www.womeninadria.com/kako-postaviti-sustav-nagrađivanja-u-maloj-tvrtci/ciljevi-sustava-nagrađivanja/">https://www.womeninadria.com/kako-postaviti-sustav-nagrađivanja-u-maloj-tvrtci/ciljevi-sustava-nagrađivanja/</a> .....	9

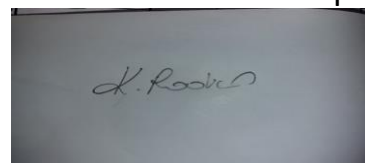
## IZJAVA O AUTORSTVU I IZVORNOSTI RADA

kojom ja **Karla Radić**, **02750321**, izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da:

- sam završni/diplomski rad pod naslovom: **Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika u teoriji i praksi**, na studiju: **Poslovne ekonomije, smjer Marketing**, izradio samostalno, pod mentorstvom **prof.dr.sc. Ivone Vrdoljak-Raguž**.
- Sam u izradi koristio navedenu literaturu i pri tome se pridržavao etičkih standarda u citiranju i korištenju izvora te niti jedan dio rada nije izravno preuzet iz tuđih radova.
- Sam suglasan da se sadržaj moga rada trajno pohrani i objavi u Repozitoriju Sveučilišta u Dubrovniku te se time, putem interneta učini javno i bez naknade dostupan **svima**.
- sadržaj moga rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenog i eventualno nakon obrade uređenog rada.
- sam prilikom korištenja slika s interneta poštovao autorska prava

Ime i prezime studenta:  
**Karla Radić**

Potpis

A rectangular box containing a handwritten signature in black ink, which appears to read 'K. Radić'.

U Dubrovniku, 23.9.2022.