

Sustavi motivacije i nagrađivanja u svrhu poticanja organizacijske uspješnosti

Tomić, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Tourism and Rural Development in Požega / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požegi**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:277:509119>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-26**



Repository / Repozitorij:

[FTRR Repository - Repository of Faculty Tourism and Rural Development Požega](#)



**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
FAKULTET TURIZMA I RURALNOG RAZVOJA U POŽEGI**



STUDENT: IVANA TOMIĆ, JMBAG: 0253009425

**SUSTAVI MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJA U SVRHU
POTICANJA ORGANIZACIJSKE USPJEŠNOSTI**

ZAVRŠNI RAD

Požega, 2024. godine.

**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
FAKULTET TURIZMA I RURALNOG RAZVOJA U POŽEGI**

PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ RAČUNOVODSTVO

**SUSTAVI MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJA U SVRHU
POTICANJA ORGANIZACIJSKE USPJEŠNOSTI**

ZAVRŠNI RAD

IZ KOLEGIJA MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

MENTOR: doc. dr. sc. Hrvoje Budić

STUDENT: Ivana Tomić

JMBAG studenta: 0253009425

Požega, 2024. godine

SAŽETAK

Ovaj završni rad istražuje sustave motivacije i nagrađivanja u svrhu poticanja organizacijske uspješnosti. Rad analizira različite teorije motivacije, uključujući Maslowljevku hijerarhiju potreba, Herzbergovu dvofaktorsku teoriju i teoriju očekivanja, te kako se te teorije primjenjuju u poslovnom okruženju. Također se razmatraju različite vrste nagrada, uključujući financijske i nefinancijske nagrade, te njihov utjecaj na motivaciju zaposlenika. Na kraju, rad nudi preporuke za implementaciju učinkovitih sustava motivacije i nagrađivanja kako bi se postigli optimalni rezultati u organizacijama.

Ključne riječi: Motivacija, nagrađivanje, organizacijska uspješnost, teorije motivacije, financijske nagrade, nefinancijske nagrade, radna učinkovitost.

ABSTRACT

This thesis explores motivation and reward systems for enhancing organizational performance. It analyzes various motivation theories, including Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory, and expectancy theory, and how these theories are applied in a business environment. Different types of rewards, including financial and non - financial rewards, and their impact on employee motivation are also considered. The empirical research conducted as part of this thesis shows that well - structured motivation and reward systems can significantly improve work efficiency and overall organizational performance. Finally, the thesis offers recommendations for the implementation of effective motivation and reward systems to achieve optimal results in organizations.

Keywords: Motivation, reward systems, organizational performance, motivation theories, financial rewards, non-financial rewards, work efficiency.

SADRŽAJ

ZAVRŠNI RAD	1
ZAVRŠNI RAD	2
SAŽETAK	3
ABSTRACT	4
1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj istraživanja	1
1.2. Metodologija istraživanja	2
2. MOTIVACIJA ZA RAD KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA	3
2.1. Teorija očekivanih rezultata	6
2.2. Herzbergova teorija	6
2.3. Katzenbachova teorija motivacije	7
2.4. Teorija X i teorija Y	8
3. PLAN MOTIVIRANJA ZA RAD	9
3.1. Izravne financijske kompenzacije	9
3.1.1. Plaća	9
3.1.2. Poticaji za djelatnike u prodaji	11
3.1.3. Neizravne materijalne kompenzacije - beneficije	12
3.2. Nefinancijske kompenzacije.....	13
3.3. Nematerijalne strategije motivacije	14
3.4. Oblikovanje posla	15
4. RADNA USPJEŠNOST	17
4.1. Definicija radne uspješnosti	17
4.2. Procjena radnog učinka	18
5. KVALITETA I KONKURENTNOST	19
6. ZAKLJUČAK	20
7. POPIS LITERATURE	21
POPIS PRILOGA	22
Popis slika.....	22
Popis tablica.....	22

1. UVOD

Motivacija i nagrađivanje predstavljaju ključne elemente u postizanju visoke razine organizacijske uspješnosti. U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, organizacije se suočavaju s mnogim izazovima koji zahtijevaju učinkovite strategije za poticanje radne učinkovitosti i angažmana zaposlenika. Upravo su motivacijski sustavi i sustavi nagrađivanja alati kojima se menadžment koristi kako bi osigurao da zaposlenici ostanu motivirani, produktivni i lojalni organizaciji.

Različite teorije motivacije pružaju temelj za razumijevanje kako bi različiti čimbenici utjecali na motivaciju zaposlenika. Maslowljeva piramida potreba, Herzbergova teorija dvaju čimbenika i teorija očekivanja samo su neki od koncepata koji pružaju korisne uvide u složenost ljudske motivacije. Primjena ovih teorija u poslovnom okruženju omogućava menadžmentu da razvije strategije koje odgovaraju specifičnim potrebama i očekivanjima zaposlenika.

Nagrade igraju ključnu ulogu u motivaciji zaposlenika. Financijske nagrade, kao što su plaće, bonusi i beneficije, te nefinancijske nagrade, poput priznanja, mogućnosti za napredovanje i ugodno radno okruženje, imaju različite učinke na motivaciju i radnu učinkovitost. Kroz adekvatan sustav nagrađivanja, organizacije mogu potaknuti zaposlenike na postizanje viših ciljeva i doprinostiti ukupnoj uspješnosti organizacije.

1.1. Predmet i cilj istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada su sustavi motivacije i nagrađivanja unutar organizacija te njihov utjecaj na organizacijsku uspješnost. Istraživanje se fokusira na analizu različitih teorija motivacije, vrsta nagrada, te na način na koji ovi elementi utječu na motivaciju zaposlenika i njihovu radnu učinkovitost.

Cilj istraživanja je identificirati najučinkovitije strategije motivacije i nagrađivanja koje doprinose povećanju organizacijske uspješnosti. Konkretno, cilj je analizirati ključne teorije motivacije i njihovu primjenu u poslovnom okruženju, istražiti utjecaj financijskih i nefinancijskih nagrada na motivaciju zaposlenika te ispitati kako različiti sustavi motivacije i nagrađivanja mogu poboljšati radnu učinkovitost i ukupnu uspješnost organizacije.

Kroz ovo istraživanje nastoji se pružiti dublje razumijevanje načina na koji menadžment može implementirati učinkovitije sustave motivacije i nagrađivanja kako bi se postigli optimalni rezultati.

1.2. Metodologija istraživanja

Istraživanje koje se provodi u ovom radu koristi kombinaciju kvalitativnih i kvantitativnih metoda kako bi se dobio cjelovit i detaljan uvid u sustave motivacije i nagrađivanja te njihov utjecaj na organizacijsku uspješnost.

Kvalitativni dio istraživanja obuhvaća analizu literature i teorijskih okvira koji se odnose na motivaciju i nagrađivanje. U ovom dijelu se koriste sekundarni izvori, uključujući znanstvene članke, knjige i relevantne studije koje pružaju temelj za razumijevanje ključnih koncepata i teorija motivacije. Također se analiziraju studije slučaja uspješnih organizacija koje su implementirale učinkovite sustave motivacije i nagrađivanja. Također koristi se metoda indukcije, dedukcije, generalizacije, specijalizacije i komparacije.

2. MOTIVACIJA ZA RAD KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Prema Sikavici (2008: 399), motivacija je jedinstvena sila koja tjera ljude da dobrovoljno i sa željom obavljaju određene zadatke. Motiviranost i menadžment su dva povezana pojma; motivacija se odnosi na proces pokretanja i usmjeravanja napora te pojačane aktivnosti kako bi se ostvarili osobni ciljevi te ciljevi inicijative (Sikavica et al, 2008: 532).

Motivaciju se možemo usporediti s gravitacijom - ne možemo je vidjeti ni osjetiti, ali njezini učinci su vidljivi. Motivacija pokreće nekog da radi nešto jer on to želi (Horvat 2015: 60). Postoji mnoštvo motiva koji mogu potaknuti ljude na rad. Zbog raznolikosti tih motiva razvijene su brojne teorije i vrste motivacije.

Motivacija se prema izvoru može podijeliti na (Horvat 2015: 50):

- **Unutarnju (intrinzičnu)** - sve što iznutra potiče osobu na pojedinu aktivnost te određuje njezino kretanje, intenzitet i tijek. Ova vrsta motivacije je izrazito prisutna kod kreativnih poslova.
- **Vanjsku (ekstrinzičnu)** - sve što izvana potiče osobu na određenu aktivnost te određuje njezin smjer, intenzitet i trajanje. To su najčešće nagrade i slični poticaji.

Čimbenici koji utječu na motivaciju su (Sikavica et al. (2008: 533):

Individualne osobine - vrednote, stavovi koje pojedinci imaju, koji se razlikuju od osobe do osobe, percepcije, postignuća, potrebe, aspiracije, preferencije, demografske i socijalne karakteristike. Menadžment ih mora proučiti, kako bi potaknuo one koje pridonose ostvarivanju ciljeva organizacije.

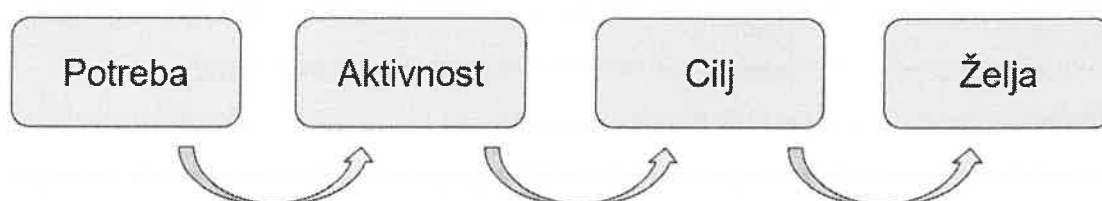
- **Karakteristike posla** - vještine, raznolikost, zanimljivost, autonomija, povratne informacije o rezultatima, određeni atributi posla. Menadžment treba uskladiti individualne karakteristike zaposlenika s karakteristikama posla koji obavljaju.

Karakteristike organizacije, kao što su pravila i procedure, politika upravljanja ljudskim resursima, suradnici, menadžeri, sustavi nagrađivanja, organizacijska kultura i atmosfera, svi su ti elementi trebaju biti osmišljeni kako bi zadržali postojeće zaposlenike i privukli nove.

Šira društvena okolina također ima utjecaj na motivaciju zaposlenika. Faktori poput društvenih normi, ekonomske situacije i kulturoloških čimbenika mogu oblikovati potrebe, vrijednosti i percepcije pojedinca.

Postoje različite teorije motivacije koje pokušavaju objasniti što potiče ljude na djelovanje. Teorije motivacije mogu se podijeliti u dvije glavne skupine: sadržajne i procesne teorije. Sadržajne teorije motivacije fokusiraju se na identifikaciju čimbenika koji utječu na ljudsko ponašanje. Ove teorije stavljaju naglasak na ljudske potrebe kao glavni pokretač djelovanja. One nastoje objasniti zašto ljudi teže određenim stvarima i zašto neke stvari izbjegavaju (Buble 2000: 330).

Slika 1. Proces motivacije



Izvor: Sikavica et al., 2008, 534.

Hijerarhija potreba prema Maslowu:

- **Fiziološke potrebe:** To su osnovne potrebe za hranom, vodom, zrakom, spavanjem i drugim biološkim potrebama.
- **Potrebe za sigurnošću:** Ovo uključuje potrebu za osjećajem sigurnosti i stabilnosti, kao što su potreba za zaklonom, sigurnim poslom i financijskom sigurnošću.
- **Potrebe za pripadnošću i ljubavlju:** Ove potrebe obuhvaćaju želju za povezanošću s drugima, ljubavlju, prijateljstvom i pripadnošću društvenim skupinama.
- **Potrebe za poštovanjem:** Ovo uključuje potrebu za poštovanjem od strane drugih, ali i samopoštovanjem, osjećajem vrijednosti i priznanja vlastitih postignuća.
- **Potreba za samopoštovanjem:** To uključuje potrebu za ostvarenjem vlastitog potencijala, samopouzdanjem, priznanjem, težnja za postignućem i osobnim rastom.
- **Potreba za samoostvarenjem:** Najviša razina hijerarhije potreba prema Maslowu, uključuje potrebu za samoodređenjem, razvojem vlastitih talenata i potencijala te postizanje maksimalnog osobnog zadovoljstva i sreće.

Ova teorija sugerira da ljudi teže zadovoljiti potrebe na nižim razinama hijerarhije prije nego što se okrenu zadovoljavanju potreba na višim razinama. Kada su osnovne potrebe zadovoljene,

ljudi postaju motivirani da ostvare više razine potreba kako bi postigli osobni razvoj i samoostvarenje.

Teorija trostupanjske hijerarhije razvijena je kao alternativa Maslowljevoj teoriji hijerarhije potreba, a bazira se na identifikaciji tri osnovne grupe potreba (Sikavica et al., 2008: 539):

- **Egzistencijalne potrebe:** Ove potrebe zadovoljavaju se kroz materijalne kompenzacije poput plaće i drugih oblika nadoknade. One obuhvaćaju materijalne i fiziološke aspekte potreba. Percepcija zadovoljstva ovim potrebama varira kod pojedinca, uvjetovana je osobnim i društvenim čimbenicima.
- **Potrebe povezanosti:** Ove potrebe ostvaruju se kroz interpersonalne odnose i uključuju sve aspekte povezane s odnosima s relevantnim osobama za pojedinca.
- **Potrebe rasta i razvoja:** Ove potrebe odnose se na kreativno i produktivno djelovanje pojedinca prema sebi i svojoj okolini. Zadovoljenje ovih potreba rezultira osjećajem cjelovitosti i ispunjenosti. Potrebe rasta i razvoja intenziviraju se i razvijaju kroz njihovo zadovoljenje.

Teorija motivacije postignuća predstavlja psihološku teoriju koja istražuje kako ljudska želja za postizanjem određenih ciljeva utječe na njihovo ponašanje i motivaciju. Razvijena od strane američkog psihologa Davida McClellanda, ova teorija se temelji na pretpostavci da ljudi imaju unutarnju potrebu za postizanjem određenih standarda ili ciljeva te da ta potreba za postignućem može varirati među pojedincima (Sikavica et al., 2008: 540).

Glavni koncept u teoriji motivacije postignuća je potreba za postignućem. Ova potreba predstavlja želju pojedinca da ostvari uspjeh u određenim zadacima ili situacijama. Osobe koje imaju visoku potrebu za postignućem obično teže postavljanju izazovnih ciljeva, traže situacije u kojima mogu pokazati svoje sposobnosti i vole preuzimati rizike kako bi postigli uspjeh. Osim potrebe za postignućem, McClelland identificira i druge potrebe kao što su potreba za moći i potreba za povezanošću, ali potreba za postignućem smatra se ključnom u njegovoj teoriji.

Teorija motivacije postignuća naglašava važnost postavljanja izazovnih ciljeva i pružanja povratnih informacija o postignućima kako bi se potaknula motivacija i postizanje uspjeha. Pojedinac koji ima visoku potrebu za postignućem osjećat će se zadovoljno kada postigne cilj koji je postavio ili kada postigne uspjeh u određenoj aktivnosti. Ova teorija ima široku primjenu u različitim područjima, uključujući poslovni svijet, obrazovanje, sport i druge sfere gdje je motivacija ključna za postizanje ciljeva i uspjeh (Perkov 2019: 34).

2.1. Teorija očekivanih rezultata

Teorija očekivanih rezultata, u osnovi, istražuje kako očekivanja pojedinca o vlastitoj sposobnosti utječu na njihovu motivaciju i postignuće. Ključni koncepti u ovoj teoriji uključuju percepciju pojedinca o tome koliko su sposobni ostvariti određene ciljeve te vjera u to da njihov trud rezultira željenim ishodom.

Primjer primjene ove teorije može biti situacija u poslovnom okruženju gdje menadžer postavlja ciljeve za svoje zaposlenike. Prema teoriji očekivanih rezultata, zaposlenici će biti motiviraniji i više će se truditi ako vjeruju da posjeduju potrebne vještine za postizanje tih ciljeva te ako vjeruju da će njihov trud biti nagrađen željenim ishodom, poput povišice ili priznanja (Sikavica et al., 2011: 520).

Osim toga, u kontekstu obrazovanja, studenti će vjerojatno imati veću motivaciju za učenje i postizanje akademskih ciljeva ako vjeruju da su sposobni postići dobre rezultate te ako vjeruju da će njihov trud rezultirati visokim ocjenama i uspjehom u karijeri.

U sportu, primjena ove teorije može se vidjeti kroz trenera koji motivira svoje igrače tako što im pomaže razviti vjeru u vlastite sposobnosti te osigurava da im postavljeni ciljevi budu realni i ostvarivi, što će ih dodatno potaknuti na maksimalan trud i angažman.

2.2. Herzbergova teorija

Herzbergova teorija motivacije, poznata i kao teorija dva faktora, istražuje elemente koji utječu na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo na radnom mjestu. Prema Herzbergu, identificiraju se dvije glavne grupe faktora: jedna koja doprinosi zadovoljstvu zaposlenika, a druga koja može spriječiti nezadovoljstvo.

Faktori higijene su ključni za osiguranje minimalne razine zadovoljstva na radnom mjestu. Iako njihovo prisustvo ne rezultira dugoročnim zadovoljstvom, nedostatak ovih faktora može uzrokovati nezadovoljstvo. Kada zaposlenici percipiraju da su faktori higijene prisutni i zadovoljavajući, stvara se temelj za ostvarivanje motivacijskih faktora koji potiču zadovoljstvo i motivaciju.

Motivacijski faktori, s druge strane, proizvode stvarno zadovoljstvo i potiču iznadprosječne performanse. Zaposlenici ih smatraju intrinzično vrijednima i kao dodatni motivator. Ovi elementi uključuju osjećaj postizanja visokih ciljeva, priznanje od strane kolega i zajednice za ostvarene rezultate, preuzimanje odgovornosti za zadatke i projekte, mogućnosti osobnog razvoja i napredovanja te sudjelovanje u važnim projektima (Žugaj M., Šehanović J., Cingula M, 2004: 250).

Tablica 1. Faktori motivacije po Herzbergu

Faktori higijene	Motivacijski faktori
Plaća	Osjećaj dostignuća
Status	Priznanja
Uslovi rada	Preuzimanje odgovornosti
Politika poduzeća	Mogućnost napredovanja
Međuljudski odnosi	Osobni razvoj
Nagrade i priznanja	Značajni projekti
Sigurnost	

Izvor: <https://produktivnost.wordpress.com/2017/09/07/herzbergova-teorija-motivacije/>

U praksi, uklanjanje higijenskih faktora kao potencijalnih izvora ne zadovoljstva ne jamči automatsko zadovoljstvo i motivaciju članova tima. Stvarna motivacija može se postići jedino uspostavljanjem sustava koji uključuje i higijenske i motivacijske faktore tijekom cijelog funkcioniranja tima. Različiti faktori mogu različito utjecati na motivaciju pojedinih članova tima, što ovisi o njihovim preferencijama i individualnim karakteristikama. Menadžer bi trebao temeljito upoznati svoje suradnike i prilagoditi pristupe motivaciji prema njihovim potrebama. Ključno je da menadžer stvori atmosferu povjerenja i suradnje unutar tima, što otvara različite mogućnosti za motivaciju i poboljšanje radne atmosfere.

2.3. Katzenbachova teorija motivacije

Jon R. Katzenbach, prepoznat kao autoritet u području organizacijske kulture i timskog rada, svojim istraživanjima i radom ističe ključnu ulogu timova u postizanju organizacijskog uspjeha. Iako ne formulira vlastitu teoriju motivacije, njegovi koncepti naglašavaju kako autentični timski rad može biti ključan faktor u poticanju motivacije i postizanja izvrsnosti u organizacijama.

U svojoj knjizi "The Wisdom of Teams", Katzenbach detaljno istražuje kako timovi mogu biti izvor konkurentske prednosti te kako mogu djelovati kao katalizatori uspjeha u organizacijskom okruženju. Prema Katzenbachu, autentični timovi dijele zajedničke ciljeve, posjeduju jasnu strukturu i uloge te su međusobno odgovorni za postizanje rezultata. U takvim timovima, pojedinci se osjećaju dijelom nečega većeg od sebe samih, što potiče osjećaj pripadnosti, identifikaciju s organizacijskim ciljevima i želju za ostvarenjem (Buble, 2000: 85).

Osim toga, Katzenbach naglašava važnost timskog identiteta i kulture, ističući kako autentični timovi razvijaju jedinstvenu kulturu koja potiče suradnju, inovacije i uzajamno povjerenje među članovima. Kroz koncepte poput zajedničke svrhe, međusobne odgovornosti i zajedničkih vrijednosti, timovi postaju snažni motivatori za svoje članove.

Katzenbachova perspektiva naglašava da sudjelovanje u autentičnom timskom okruženju može potaknuti osobni rast i razvoj, potičući pojedince da pruže svoj maksimum i postignu izvanredne rezultate. Stvaranje atmosfere povjerenja, međusobne podrške i suradnje u timu može biti ključno za poticanje motivacije i postizanje organizacijskih ciljeva (Žugaj M., Šehanović J., Cingula M, 2004: 90).

2.4. Teorija X i teorija Y

Model autokratsko - demokratskog vođenja proizlazi iz teorije X i teorije Y koju je postavio Douglas McGregor 1957. godine. Ovaj model predstavlja kombinaciju autokratskog i demokratskog stila vođenja, iz čega su se razvile dvije teorije:

Teorija X - prema kojoj menadžeri vide svoje podređene kao lijenčine, nekooperativne i ljude loših navika. Smatraju da ljudi žele sigurnost i da im je potrebno da ih netko vodi, te ne žele preuzeti odgovornost za svoje odluke. Osim toga, vjeruje se da ljudi nisu skloni radu te ih je stoga potrebno stalno usmjeravati, kontrolirati i zastrašivati kaznama kako bi ih se motiviralo za rad.

Teorija Y - rukovoditelji koji se pridržavaju teorije Y vide svoje podređene kao motivirane, marljive i suradnički nastrojene. Oni ih tretiraju s poštovanjem i vjeruju da su ljudi kreativni te da im nije potrebno stalno nadziranje i kontrola. Prema Horvatu (2015: 37), u normalnim radnim uvjetima, ljudi su sposobni prihvatiti i tražiti odgovornosti.

Ovaj model naglašava važnost razumijevanja različitih pristupa vođenju i prilagodbe stilova vođenja ovisno o situaciji i osobnostima zaposlenika. Autokratski pristup može biti koristan u hitnim situacijama ili kada je potrebno brzo donošenje odluka, dok demokratski pristup može biti učinkovit u situacijama koje zahtijevaju suradnju, kreativnost i osjećaj zajedništva. Važno je da menadžeri budu svjesni konteksta i potreba svojih podređenih kako bi odabrali odgovarajući pristup vođenju koji će potaknuti motivaciju i postignuće u organizaciji (Sikavica et al., 2008: 486).

3. PLAN MOTIVIRANJA ZA RAD

3.1. Izravne financijske kompenzacije

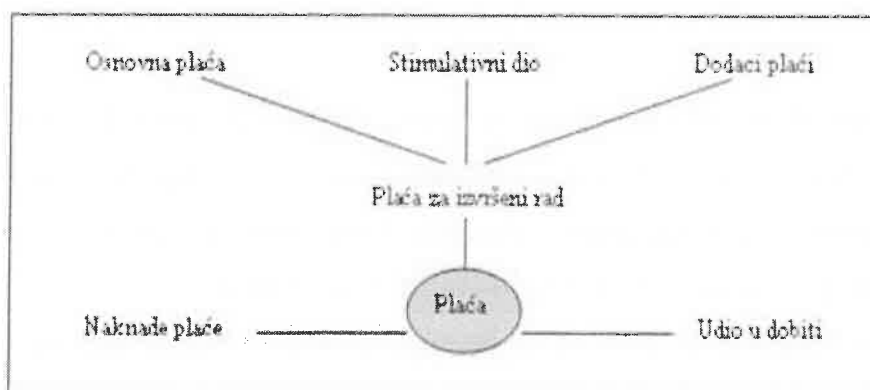
3.1.1. Plaća

Prema Horvatu (2015) Plaće predstavljaju najkonkretniji i vrlo važan oblik priznanja za nečiji rad i uspjeh. Osim što su često isplaćene u novcu, plaće su najznačajniji oblik kompenzacije koji definira svotu novca koju poslodavac duguje osobi zaposlenoj u radnom odnosu za rad koji je ta osoba obavila za određeno vrijeme. Isplaćuju se zaposlenicima na temelju ugovora o radu, koji direktor poduzeća sklapa s pojedinim zaposlenikom, i to obično mjesečno kao akontacija godišnje naknade za rad.

Regulacija nagrađivanja zaposlenika provodi se putem raznih pravnih instrumenata poput ugovora o radu, pravilnika o radu te kolektivnih ugovora primjenjivih na specifične djelatnosti ili tvrtke. Ovi dokumenti utvrđuju pravila za dodatne nagrade i poticaje, čime se osigurava poštena i transparentna praksa nagrađivanja zaposlenih.

Osnovne komponente plaće obuhvaćaju plaću za obavljani rad, koja se sastoji od osnovne plaće i dodataka, te naknadu plaće i udio u dobiti.

Slika 2. Osnovne komponente plaće



Izvor: Baković, T., Dužević, I., Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, 2023., str. 36.

- Osnovna plaća, kao temeljni oblik kompenzacije, obično se određuje kroz postupak vrednovanja posla koji se temelji na analizi posla, uključujući opis posla i specifikaciju posla. Dodaci na plaću uključuju različite komponente poput dodatka za radni staž, dodatka za specifične uvjete rada, dodatka iz dobiti te dodataka za inovacije i racionalizaciju poslovanja. Ovi dodaci se isplaćuju zaposlenicima koji rade pod posebnim uvjetima koji mogu imati negativan utjecaj na pojedinca. Oni uključuju:

- Dodatak za rad u smjenama,
- Dodatak za rad noću,
- Dodatak za prekovremeni rad,
- Dodatak za povremeno teže uvjete rada,
- Dodatak za rad na dane praznika,
- Dodatak za rad na dane tjednog odmora.

Stimulativni dio plaće osmišljen je kako bi potaknuo i održavao optimalne radne performanse, istovremeno zadovoljavajući poslovne ciljeve tvrtke i potrebe zaposlenika. Međutim, važno je spomenuti da se stimulativni dio plaće ne smije fokusirati samo na kontinuirano povećanje rezultata kroz povećanje radne snage, jer to može rezultirati iscrpljenošću radnika, smanjenjem kvalitete proizvoda i neravnotežom poslovnih troškova (Ibid., str. 61).

Cilj stimulativnog dijela plaće jest poticati i osigurati postizanje optimalnih rezultata u radnom učinku, kako za poslovne rezultate poduzeća tako i za zadovoljstvo zaposlenika. Međutim, važno je imati na umu da ovaj dio plaće ne bi trebao biti usmjeren isključivo na stalno povećanje rezultata putem povećanja radne snage, budući da bi to moglo dovesti do preopterećenja radne snage, smanjenja kvalitete proizvoda i neravnoteže u troškovima (Tipurić 2000: 12).

- Stimulativni dio plaće uvijek se određuje ovisno o postignutom stupnju izvršenja određenog posla, a prema tome se razlikuje:
- Stimulativni dio plaće po osnovi učinka - uključuje plaćanje prema komadnim i vremenskim normama, gdje se zaposlenici nagrađuju na temelju produktivnosti i efikasnosti u obavljanju posla.
- Stimulativni dio plaće po osnovi premija - zaposlenici su stimulirani na racionalno korištenje dostupnih materijalnih i ljudskih resursa kako bi postigli određene ciljeve ili rezultate, te se prema tome nagrađuju.

Zakonski propisi ne samo da definiraju vrste naknada, već u nekim slučajevima i propisuju njihovu visinu, što posebno vrijedi za one naknade plaće čija visina može bitno utjecati na financijski položaj zaposlenih, kao što je primjerice naknada plaće za vrijeme bolovanja. Prema Bubleu (2000). U praksi hrvatskih poduzeća susrećemo se s različitim vrstama naknada plaće:

- Naknada plaće za vrijeme bolovanja
- Naknada plaće za korištenje godišnjeg odmora
- Naknada plaće za plaćeni dopust

- Naknada plaće za izostanak s rada zbog poziva organa vlasti bez krivnje zaposlenika
- Naknada plaće za vrijeme pritvora
- Naknada plaće za praznike na kojima se ne radi
- Naknada plaće za vrijeme prekida rata
- Naknada plaće za vrijeme suspenzije
- Naknada plaće za pola satnog odmora tijekom radnog vremena
- Naknada plaće za stručno obrazovanje i usavršavanje
- Naknada plaće za sistematske preglede
- Naknada plaće za dobrovoljno davanje krvi
- Naknada plaće za vrijeme traženja novog zaposlenja
- Naknada plaće za vrijeme službenog puta
- Naknada plaće za vrijeme službenog izlaska iz poduzeća

Slika 3. Sustav stimulativnog nagrađivanja



Izvor: Bahtijarević Šiber, F. (1999) Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing, Revija za sociologiju, str.31.

3.1.2. Poticaji za djelatnike u prodaji

U tvrtkama koje primjenjuju fiksne plaće, moguće su povremene stimulacije u obliku bonusa, nagrada u okviru prodajnih natjecanja i sličnih poticaja. Primjena fiksnih plaća posebno je opravdana kada su ključni zadatci posla fokusirani na pronalaženje novih klijenata ili održavanje odnosa s postojećim klijentima (na primjer, sudjelovanje na sajmovima). Isplata

fiksne plaće olakšava zamjenu teritorija ili premještaj prodajnog osoblja te može potaknuti osjećaj lojalnosti među prodajnim timom. Glavni nedostatak fiksne plaće je mogućnost demotiviranja visoko performantnih prodajnih djelatnika, koji bi mogli osjećati nedostatak pravednosti u nagrađivanju (Horvat 2015: 57).

3.1.3. Neizravne materijalne kompenzacije - beneficije

Danas, u suvremenom poslovnom okruženju, poduzeća su razvila različite oblike kompenzacija koji ne samo da utječu na radne standarde tijekom zaposlenja, već i na ishod radnog odnosa. Beneficije su ključni faktor koji privlači ljude u određeno poduzeće te ih može zadržati u istom. (Bahtijarević-Šiber, F, 1999: 642)

Postoje 2 glavna razloga za rast beneficija zaposlenika:

- Zakonska regulativa koja propisuje minimalne standarde beneficija (poput mirovinskog, socijalnog i zdravstvenog osiguranja).
- Potreba organizacija da zadovolje sve veće zahtjeve svojih zaposlenika te da privuku i zadrže visokokvalitetne i talentirane pojedince.

Kako bi udovoljile potrebama svojih zaposlenika, mnoge organizacije osnivaju fondove za stipendiranje djece, pružaju novčanu pomoć za brigu o djeci i starijima, nude grupne popuste za osiguranje automobila i domaćinstva te pružaju različite financijske i pravne usluge.

Neizravne materijalne kompenzacije mogu se podijeliti u tri glavna segmenta:

- Beneficije sigurnosti i zdravlja,
- Naknade za slobodno vrijeme,
- Usluge za zaposlenike.

Beneficije sigurnosti i zdravlja su usmjerene na zaštitu zaposlenika i brigu o njihovom zdravlju tijekom radnog vremena. To uključuje različite oblike osiguranja, poput osiguranja od ozljeda na radu ili profesionalnih bolesti, koje osiguravaju financijsku zaštitu zaposlenika u slučaju nezgoda ili ozljeda na radnom mjestu. Također, ove beneficije mogu uključivati i programe za očuvanje zdravlja, kao što su preventivni medicinski pregledi ili pristup teretani ili fitness centru kako bi se potaknula zdravija radna okolina (Ibid, 655).

Beneficije slobodnog vremena omogućuju zaposlenicima fleksibilnost u korištenju vremena izvan radnog okvira. To može uključivati određeni broj godišnjih slobodnih dana, plaćeni dopust ili mogućnost fleksibilnog radnog vremena. Također, neke tvrtke nude i dodatne

slobodne dane za posebne prigode poput vjenčanja, rođenja djeteta ili smrtnog slučaja u obitelji. Ove beneficije ne samo da pridonose boljoj ravnoteži između poslovnog i privatnog života zaposlenika, već i doprinose njihovom općem zadovoljstvu i produktivnosti na radnom mjestu (Ibid, 655).

3.2. Nefinancijske kompenzacije

U posljednje vrijeme primjećuje se sve veća važnost nematerijalnih kompenzacija kao sredstava za motiviranje zaposlenika. Iako su materijalne kompenzacije ključne za osnovnu egzistenciju i životni standard zaposlenika te djeluju kao motivator, same po sebi nisu dovoljne. Ljudi žele biti zadovoljni poslom koji obavljaju; većina uživa u učenju novih stvari, radu na osobnom razvoju i dokazivanju svojih sposobnosti. Kada im se pruže uvjeti koji to omogućavaju, zaposlenici će se sigurno više truditi, biti motiviraniji i zadovoljniji (Bahtijarević,1999: 688).

Posebno je važna briga o kontinuiranom razvoju karijere zaposlenika. Motivacija se može povećati redizajnanjem radnog mjesta, proširenjem odgovornosti ili rotacijom na nova radna mjesta. Nematerijalne metode motivacije uključuju oblikovanje poslova, obogaćivanje poslova, sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka, te fleksibilne oblike radnog vremena.

Osim navedenog, nematerijalne kompenzacije obuhvaćaju i dodatne aspekte kao što su povratne informacije, priznanja za postignuća, mogućnosti za daljnje usavršavanje i profesionalni razvoj. Sve ove strategije doprinose stvaranju radnog okruženja u kojem zaposlenici osjećaju vrijednost, priznanje i priliku za osobni rast, što dodatno potiče njihovu motivaciju i produktivnost. Tablica 2. prikazuje različite nematerijalne metode motiviranja radnika.

Tablica 2. Nematerijalne kompenzacije

Nematerijalne kompenzacije	Područja primjene
Oblikovanje posla	Vrsta posla koju pojedinac obavlja igra i ulogu u tome koliko je taj posao moguće oblikovati. Neki su poslovi repetitivni te je jedini način da se promijeni njihovo oblikovanje da radnici cirkuliraju i obavljaju različite poslove. Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim. Osim cirkuliranja, tj. rotacije, jedan je od važnijih pristupa i proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla. (Buntak, Drožđek, Kovačić, 2013b, str. 214).
Participacija zaposlenika	„Participacija ima više ciljeva (Buntak i sur., 2013b, str. 216): <ul style="list-style-type: none"> • podizanje motivacije i zainteresiranosti zaposlenih • poticanje i upotreba kreativnih i ukupnih potencijala ljudi • poboljšanje kvalitete odluka • povećanje identifikacije s organizacijom • podizanje kvalitete radnoga života • povećanje ukupne organizacijske uspješnosti.“ (Buntak i sur., 2013b, str. 216):
Fleksibilni oblici radnog vremena	<ul style="list-style-type: none"> • zaposlenici mogu odrediti vrijeme dolaska na posao i odlaska s posla, uz određeno vrijeme obavezne prisutnosti na poslu (eng. <i>core time</i>) • određuje se razdoblje u kojemu se može dolaziti na posao i razdoblje u kojem se može odlaziti s posla; pretpostavka je obiju varijanti da se dnevno radi predviđeno radno vrijeme • uz okvirno vrijeme dolaska i odlaska s posla pruža se mogućnost da se neke dane radi manje, a neke više, odnosno mora se odraditi obavezno tjedno radno vrijeme.“ (Buntak i sur., 2013b, str. 217):
Alternativni oblici radnog vremena	Jedan od alternativnih oblika fleksibilnog radnog vremena je rad od kuće. Suvremena tehnologija taj trend intenzivira kroz „telerad“ koji omogućava rad kod kuće upotrebom računala i elektroničke pošte. Također jedan je od novijih trendova i onaj gdje u poduzećima zaposlenici mogu birati broj sati u mjesecu koji žele raditi svaki mjesec sljedeće godine. (Buntak i sur, 2013b, str. 218):

Izvor: <https://hrcak.srce.hr/file/422561>

Osim već spomenutih nematerijalnih kompenzacija, važnu ulogu imaju i obogaćivanje posla te participacija zaposlenika. Obogaćivanje posla je proces koji vertikalno proširuje radne zadatke, uključujući različite zadatke, vještine, odgovornosti i autonomiju djelovanja. Na taj način se povećava mogućnost primjene i razvijanja različitih osobnih sposobnosti i znanja, omogućujući individualni rast i razvoj zaposlenika. Participacija zaposlenika također igra ključnu ulogu, jer uključivanje zaposlenika u donošenje odluka i proces planiranja povećava njihovu motivaciju i angažman.

3.3. Nematerijalne strategije motivacije

Vrste materijalnih nagrada koje smo prethodno spomenuli danas su neizbježne. Neke su propisane zakonom, dok druge nisu, ali sve one uglavnom zadovoljavaju egzistencijalne i materijalne potrebe zaposlenika. Međutim, postoje i strategije koje tvrtke mogu koristiti kako bi postigle drugačiji tip učinka kod svojih zaposlenika.

Za sveobuhvatniju motivaciju zaposlenika, koriste se različite nematerijalne strategije koje zadovoljavaju potrebe višeg reda, kao što su socijalne potrebe, fleksibilno radno vrijeme, priznanje i razvoj karijere. Prema autorima Gutić i Jurčević (2018), ove strategije nude više od same plaće ili beneficija. One se prvenstveno odnose na potrebe za osobnim i profesionalnim

razvojem, potvrđivanjem stručnosti i sposobnosti, priznavanjem za dobro obavljen posao, uvažavanjem od strane radne sredine, samoostvarenjem, samopoštovanjem i postizanjem određenog statusa.

Kako navodi Horvat (2015: 59) u svom specijalističkom diplomskom radu "Materijalne i nematerijalne strategije motivacije", motivacija će biti veća ako zaposlenik može zadovoljiti više svojih raznolikih potreba. Nematerijalne strategije se koriste kao potpora financijskim motivatorima i doprinose obogaćivanju posla i radnog okruženja. One se odlikuju time što "ne koštaju ništa".

3.4. Oblikovanje posla

„Oblikovanje posla je proces kojim se definiraju sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na radnom mjestu kako bi se postigli organizacijski ciljevi i zadovoljile individualne potrebe zaposlenika.“ (Bahtijarević Šiber, 1999: 669).

Cilj oblikovanja posla je učiniti rad svrhovitim i zanimljivim, što zaposlenicima omogućuje da svojim učinkom povećaju konkurentnost poduzeća. Način na koji je posao oblikovan može biti ključni motivator za zaposlenike.

Tri glavna načina poboljšanja oblikovanja posla su: rotacija posla, proširenje posla i obogaćivanje posla.

1. Rotacija posla podrazumijeva premještanje zaposlenika s jednog posla na drugi kako bi se izbjegli zamor i dosada uzrokovani specijalizacijom. Prema Tudor i sur. (2012: 22), „mnoge organizacije uvode specijalizaciju kako bi povećale produktivnost, no dugoročno to može dovesti do nezadovoljstva i smanjene produktivnosti.“ Rotacija može biti organizirana tako da zaposlenik tijekom radnog dana radi nekoliko sati na jednom zadatku, zatim prelazi na drugi, i tako dalje. Šiber (1999: 672) smatra da „ova metoda postaje sastavni dio multi specijaliziranih fleksibilnih radnika koji mogu obavljati sve poslove u grupi.“
2. Proširenje posla odnosi se na povećanje djelokruga posla, odnosno povećanje broja različitih operacija potrebnih za obavljanje posla i smanjenje frekvencije ponavljanja ciklusa. Prema Šiberu (1999: 507), proširenje posla povećava raznolikost povećanjem broja zadataka koje pojedinac obavlja.“ Ovo je horizontalno proširenje posla, gdje zaposlenik obavlja zadatke koji zahtijevaju slične vještine, bez razvoja dodatnih vještina i preuzimanja više odgovornosti. Šiber (1999) naglašava da bi menadžeri trebali koristiti

vertikalno proširenje posla, dodjeljujući zaposlenicima nove odgovornosti kako bi smanjili negativne demotivirajuće učinke i otklonili dosadu.

3. Obogaćivanje posla podrazumijeva dodavanje novih, odgovornijih i izazovnijih zadataka postojećem poslu, što zaposleniku daje veći autoritet i kontrolu nad radom. „Obogaćivanjem posla radnom se mjestu ne dodaju samo nove aktivnosti, već se značajno povećavaju ovlasti i odgovornosti, što je izravno povezano s povećanjem dubine radnog mjesta“, ističe Šiber.

4. RADNA USPJEŠNOST

4.1. Definicija radne uspješnosti

Radna uspješnost definira se kao “procjena rada zaposlenika prema unaprijed određenim standardima”. Ovi standardi mogu se podijeliti u tri glavne kategorije: bihevioralni (npr. kvaliteta pisanih izvještaja), osobni (npr. ambicioznost, organiziranost, asertivnost) i kriterijski (npr. broj prodanih proizvoda).

Ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika predstavlja formalan sustav procjene i evaluacije njihovog rada. Ovaj proces uključuje procjenu učinka, rezultata i ponašanja zaposlenika, kao i određenih karakteristika relevantnih za posao. Za razliku od procjene posla, koja je usmjerena na specifičnosti radnih zadataka, procjena uspješnosti fokusira se na zaposlenike. Kako bi se odredio najbolji radni učinak, prvo je potrebno provesti analizu radnog mjesta.

Upravljanje radnom uspješnošću ključno je za organizaciju jer omogućava usklađivanje rada i rezultata zaposlenika s ciljevima organizacije. Kontinuirano ocjenjivanje radne uspješnosti dovodi do efikasnijeg poslovanja, kako za pojedince, tako i za cijelu organizaciju. Ciljevi ocjenjivanja uključuju podizanje organizacijskih sposobnosti, ostvarenje strateških ciljeva, poboljšanje radne uspješnosti, osiguranje pravednog sustava nagrađivanja, prepoznavanje potreba i potencijala te optimalno raspoređivanje zaposlenika.

Ocjenjivanje radne uspješnosti temelji se na šest ključnih dimenzija:

- Kvaliteta: Kako se obavlja određena aktivnost.
- Kvantiteta: Količina proizvedenog ili prodanog.
- Odgovornost: Poštivanje rokova, savjesnost u radu.
- Troškovna efikasnost: Optimalno korištenje resursa za postizanje maksimalnih rezultata.
- Odnos prema poslu: Interakcija s menadžerima, kolegama i klijentima.
- Pouzdanost: Potreba za nadzorom, disciplinsko ponašanje, odsustvo s posla.

Osim objektivnih čimbenika poput kvantitete i kvalitete rada, ocjenjuju se i subjektivne osobine poput pouzdanosti, odgovornosti, sposobnosti donošenja odluka, vještina komuniciranja i pro aktivnosti.

4.2. Procjena radnog učinka

Pored procjena od strane menadžera, kolega i klijenata, postoji i metoda samo ocjenjivanja, gdje zaposlenici sami procjenjuju svoju radnu uspješnost unutar određenog vremenskog razdoblja. Kriteriji za samo ocjenu uključuju učinak (kvaliteta i kvantiteta), stavove (disciplina i spremnost za preuzimanje zadataka) i sposobnosti (tehničke, konceptualne i socijalne). Iako samo ocjenjivanje može biti subjektivno, jer zaposlenici često imaju tendenciju prikazati sebe u boljem svjetlu, ova metoda može biti učinkovita i korisna u mnogim organizacijama (Gutić i sur., 2015: 237).

Radna uspješnost ovisi o mnogim faktorima: unutarnjim, vanjskim, objektivnim i subjektivnim, uključujući osobnost zaposlenika, njihovu osposobljenost te prirodu posla. Ovi faktori mogu se podijeliti u dvije kategorije:

- Objektivni faktori: Vanjski utjecaji na zaposlenika, poput klimatskih uvjeta, globalne ekonomije, organizacijskog sustava, stilova rukovođenja i organizacije rada.
- Subjektivni faktori: Psihološke osobine zaposlenika, kao što su sposobnosti, motivacija i osobine ličnosti (npr. inteligencija, temperament). Ovi faktori su uglavnom pod kontrolom zaposlenika.

Drugim riječima, uspjeh radne aktivnosti pod utjecajem je mnogih prirodnih, socijalnih i psiholoških čimbenika, a nedostatak bilo kojeg od njih može negativno utjecati na radni učinak

5. KVALITETA I KONKURENTNOST

Da bi organizacija stekla konkurentsku prednost, potrebno je prepoznati kvalitete koje su važne za potrošače na ciljanim tržištima. Kvalitetan proizvod je onaj koji zadovoljava sve zahtjeve potrošača i prikladan je za upotrebu. Da bi proizvod bio percipiran kao kvalitetan, mora zadovoljiti nekoliko ključnih komponenti, uključujući funkcionalnost, trajnost, pouzdanost i hedonistički dodatak.

Kako bi proizvod bio ocijenjen kao kvalitetan, mora ispunjavati osam osnovnih dimenzija kvalitete: performanse, posebne karakteristike, pouzdanost, udobnost u korištenju, trajnost, uslugu nakon prodaje, estetsku privlačnost i priznatu kvalitetu. Svaka od ovih dimenzija doprinosi ukupnoj kvaliteti i prepoznatljivosti proizvoda. Samo detaljna analiza svakog aspekta proizvoda može osigurati da se postigne kvaliteta u svakom segmentu, što na kraju rezultira ukupnom kvalitetom proizvoda (Definicija konkurentnosti iz Godišnjeg izvješća o konkurentnosti Hrvatske 2006., Nacionalnog vijeća za konkurentnost, Dostupno na: <http://konkurentnost.hr/wp-content/uploads/2018/01/NVK06.pdf>).

Organizacija mora ulagati napore u svaki od tih segmenata, ali u određenim trenucima može biti potrebno usmjeriti se na jedan ili nekoliko kako bi održala ili povećala svoju konkurentnost. Dimenzija koja se često ističe kao pravi pokazatelj kvalitete u očima potrošača je priznata kvaliteta. Kada poduzeće stvori pozitivan i izvanredan imidž kvalitetnog proizvoda, odnosno dobru reputaciju, postaje prepoznatljivo i simbol kvalitete ne samo među postojećim kupcima, već i među novim kupcima i na novim tržištima (Ibid).

6. ZAKLJUČAK

U zaključku ovog istraživačkog rada ističe se ključna uloga sustava motivacije i nagrađivanja u poticanju organizacijske uspješnosti. Analizom različitih strategija motivacije, uključujući financijske i nematerijalne nagrade te fleksibilno radno vrijeme, naglašava se važnost stvaranja poticajnog okruženja za zaposlene. Kroz primjenu ovih strategija, organizacije mogu potaknuti angažman, zadovoljstvo i produktivnost svojih zaposlenika.

Ovaj rad naglašava potrebu za kontinuiranim istraživanjem i inovacijama u području sustava motivacije i nagrađivanja kako bi se osiguralo usklađivanje s promjenjivim potrebama radne snage i poslovnog okruženja. Praćenje trendova i prilagodba strategija ključno je za postizanje dugoročne uspješnosti organizacija.

Kroz dosljednu primjenu efikasnih strategija motivacije i nagrađivanja, organizacije mogu izgraditi motivirano i produktivno radno okruženje te ostvariti svoje poslovne ciljeve. Ovaj rad pruža temelj za daljnje istraživanje i primjenu novih pristupa u razvoju motivacijskih sustava koji će doprinijeti prosperitetu organizacija u budućnosti.

7. POPIS LITERATURE

1. Bahtijarević - Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Bahtijarević - Šiber, F., Borović, S. i Buble, M. (1991) *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator.
3. Marušić, S. (2001) *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco d.o.o., Zagreb, 2001.
4. Buble, M. (2009) *Međunarodni menadžment*. Zagreb: Lares plus d.o.o.
5. Nacionalno vijeće za konkurentnost (2018) Dostupno na: <http://konkurentnost.hr/wp-content/uploads/2018/01/NVK06.pdf> (pristup 10.6.2024.)
6. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate d.o.o.
7. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J.: (2015) *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada d.o.o.
8. Šaban, J. (1997) *Vrednovanje i nagrađivanje rada: vrednovanje radnog učinka i sustavi nagrađivanja rada*. Zagreb: HITTA - CONSULTING.
9. Sikavica, P. (2011) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
10. Sikavica, P., Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
11. Žugaj, M., Bojanić - Glavica, B., Brčić, R. i Šehanović, J. (2004) *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.
12. Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/105610> (pristup 5.6.2024.)
13. Baković, T., Dužević, I., Lazibat, T.: (2023.) *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb
14. Gutić, D., Hak, M., Kuzmanović, S. (2017). *Huremetrija - metrika ljudskih resursa*. Osijek: studio HS Internet.
15. Horvat Đ. Et al. (2015) *Temeljne funkcije upravljanja*. Zagreb: Visoko sveučilište Effectus - visoka škola za financije i pravo.
16. Perkov, J. (2019) *Inteligencija i prilagodbene strategije organizacije*. Zagreb
17. Tipurić, D. (2000) *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb

POPIS PRILOGA

Popis slika

Slika 1. Proces motivacije, str. 4.

Slika 2. Osnovne komponente plaće, str. 9.

Slika 3. Sustav stimulativnog nagrađivanja, str. 11.

Popis tablica

Tablica 1. Faktori motivacije po Herzbergu, str. 7.

Tablica 2. Nematerijalne kompenzacije, str. 14.

IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Ja, **Ivana Tomić**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog / diplomskog rada pod naslovom: **Sustavi motivacije i nagrađivanja u svrhu poticanja organizacijske uspješnosti** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 11. rujan 2024.

Potpis studenta



