

SUSTAV NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA KAO PODELEMENT ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Peter, Sara

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:476265>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-31**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Sara Peter

**SUSTAV NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA KAO
PODELEMENT ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Sara Peter

**SUSTAV NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA KAO
PODELEMENT ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Završni rad

Kolegij: Organizacijsko oblikovanje

JMBAG: 0010229166

e-mail: speter@efos.hr

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate study Management

Sara Peter

**EMPLOYEE REWARD SYSTEM AS A SUB-ELEMENT OF
ORGANIZATIONAL STRUCTURE**


Final paper

Osijek, 2022.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA

I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

- Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____ završni _____ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
- Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
- Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
- izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Sara Peter

JMBAG: 0010229166

OIB: 31269657018

e-mail za kontakt: sara.peter1313@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski studij Menadžment

Naslov rada: Sustav nagrađivanja zaposlenika kao podelement organizacijske strukture

Mentor/mentorica diplomskog rada: Izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 15.09.2022. godine

Potpis

Sara Peter

Sustav nagrađivanja zaposlenika kao podelement organizacijske strukture

SAŽETAK

Važno područje učinkovitog motiviranja djelatnika i uspješnog vođenja zaposlenika nedvojbeno je nagrađivanje. Organizacije sve veću pozornost pridaju nagrađivanju zaposlenika jer upravo ljudi predstavljaju jedini živi element organizacije te se smatraju glavnim faktorom uspješnosti poduzeća. Kada se govori o nagrađivanju zaposlenika, većina isključivo pomisli na materijalno nagrađivanje, točnije na povišice plaće. S druge strane, učinkovito i uspješno nagrađivanje zaposlenika nemoguće je ostvariti bez nematerijalnog nagrađivanja. Najbolji rezultati postižu se kombiniranjem materijalnog i nematerijalnog sustava nagrađivanja. Prilikom korištenja navedenih sustava, potrebno je prepoznati što pokreće svakog zaposlenika i koja će ga vrsta nagrade najviše potaknuti na rad i zadovoljiti ga. Činjenica je da svaki pojedinac ima svoje potrebe i želje koje nije uvijek moguće zadovoljiti isključivo materijalnim kompenzacijama. Oba sustava jednako su važna, stoga će se u ovome radu jednaki značaj pridodati istraživanju različitih sustava nagrađivanja. Također, korištenjem sekundarnih podataka, objašnjeni su navedeni sustavi na primjeru tvrtke Bugatti Rimac Automobili i Ikea Hrvatska d.o.o. koje posluju na prostoru Republike Hrvatske.

Ključne riječi: nagrađivanje zaposlenika, materijalne i nematerijalne kompenzacije, psihološko nagrađivanje

Employee reward system as a sub-element of organizational structure

ABSTRACT

An important area of effective employee motivation and successful management of employees is undoubtedly rewarding. Organizations are adding more and more attention to rewarding employees because it is people who represent the only living element of the organization and are considered the main factor of the company's performance. When it comes to rewarding employees, most people only think of material remuneration, specifically, salary raises. On the other hand, effective and successful remuneration of employees is impossible to achieve without intangible rewards. The best results are achieved by combining material and intangible reward systems. When using these systems, it is necessary to recognize what drives each employee and what type of reward will most encourage him to work and satisfy him. The fact is that each individual has his own needs and desires that can not always be met exclusively with material compensation. Both systems are equally important, so this paper will add equal importance to the research of different reward systems. Also, using secondary data, the mentioned systems on the example of Bugatti Rimac Automobili and Ikea Hrvatska d.o.o., which operates on the territory of the Republic of Croatia, are explained.

Keywords: rewarding employees, material and non-material compensation, psychological reward

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja	3
2.1. Pojam i elementi organizacijske strukture	3
2.2. Definiranje i važnost sustava nagrađivanja zaposlenika	4
2.3. Sustav materijalnog nagrađivanja zaposlenika	5
2.3.1. Plaća i platni sustav	6
2.3.2. Sustav plaćanja prema učinku	7
2.3.3. Model participacije zaposlenih	8
2.3.4. Neizravne materijalne kompenzacije	9
2.4. Sustav nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika	11
2.4.1. Nagrađivanje djelatnika pomoću ciljeva	13
2.4.2. Upravljanje radnim vremenom zaposlenika	14
2.4.3. Upravljanje sustavom povratnih informacija u poduzeću	16
2.4.4. Psihološko nagrađivanje	18
3. Metodologija rada	20
4. Analiza sustava nagrađivanja na primjeru dvaju tvrtki	21
4.1. Nagrađivanje zaposlenika tvrtke Rimac Automobili	21
4.2. Nagrađivanje zaposlenika tvrtke Ikea Hrvatska d.o.o.	23
5. Rasprava	26
6. Zaključak	28
Literatura	30
Popis tablica	32

1. Uvod

Organizacijska struktura predstavlja odnose između zaposlenika koji postoje radi izvršavanja određenih zadataka, a ujedno predstavlja najvažniji dio svake organizacije, odnosno poduzeća. Promjene u poslovnom svijetu prisutne su svakoga dana, a budućnost organizacija ovisi o sposobnosti organizacije da se prilagodi promjenama i svlada ih. Unatoč tome što organizacija ljudskih resursa predstavlja jedan od bitnih elemenata organizacijske strukture, važnost prilagođavanja promjenama posebno se pridodaje prilagodbi zaposlenika. Zaposlenici predstavljaju jedini živi element organizacije te se smatraju glavnim faktorom uspješnosti poduzeća. Cilj je svakoga poduzeća zadržati svoje zaposlenike, posebice uspješne, vješte, sposobne, kompetentne i zainteresirane za rad. Gubitkom najboljih zaposlenika poslovanje organizacije teško može napredovati i ostvariti željene rezultate u budućnosti. Kako bi zadržali zaposlenike, poduzeća najprije trebaju motivirati zaposlenike, učiniti ih sretnima i zadovoljnim, a to čine nagrađivanjem zaposlenika, kako materijalnim, tako i nematerijalnim.

Brojni su načini nagrađivanja zaposlenika te menadžeri trebaju prepoznati što pokreće svakog zaposlenika i koja će ih vrsta nagrade najviše potaknuti. Poduzeća zaposlenicima nude individualne nagrade, njih je moguće ostvariti putem vlastitih radnih aktivnosti te zaposlenici mogu ostvariti zajedno s drugim suradnicima pozitivne poslovne rezultate i ostvariti nagrade na razini organizacije. Pojednim zaposlenicima najviše privlačne će biti materijalne nagrade koje se dijele s obzirom na stupanj izravnosti na izravne, kao što su plaće, i neizravne, koje se očituju kroz razne beneficije, dok će drugim zaposlenicima više odgovarati nematerijalni sustavi nagrađivanja. Nematerijalne kompenzacije podrazumijevaju svaku aktivnost koja utječe na mentalno i fizičko stanje kao i emocije pojedinog zaposlenika te one ne stvaraju dodatne troškove poduzeću.

Nagrađivanje, osim na zadovoljstvo zaposlenika, stvara pozitivne utjecaje i na poduzeće. Kvalitetan sustav nagrađivanja povećava motivaciju zaposlenika, a upravo motivacija predstavlja glavni razlog dobrih ili loših rezultata prilikom obavljanja poslovnih zadataka. Motivirani, potaknuti i zadovoljni radnom atmosferom zaposlenici će poslove obavljati lakše i uspješnije. Baš zato klijenti će biti zadovoljniji uslugom, što pozitivno utječe na poslovanje čitave tvrtke. Sustavi nagrađivanja nisu, i ne trebaju biti jednaki za svaku organizaciju jer ih menadžeri s obzirom na

djelatnost poduzeća, ponekad prema potrebama i željama zaposlenika, kreiraju i u konačnici ostvaruju željenu uspješnost poduzeća.

2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

2.1. Pojam i elementi organizacijske strukture

„Organizacijska struktura najvažniji je dio svake organizacije, svakog poduzeća. To je sustav odnosa među ljudima uspostavljen radi izvršavanja određenih zadataka. Svaka organizacija i poduzeće imaju svoju strukturu. Ona je dinamičan element organizacije poduzeća, čini jedinstvo svih dijelova poduzeća i integrira uporabu svih resursa u organizaciji“ (Žugaj i dr., 2004:215).

Organizacijsku strukturu čine određeni elementi koji su usko povezani međusobnim vezama i odnosima. Žugaj (2004:216) navodi kako veze i odnosi čine bitnu komponentu spomenute strukture i u njih ubraja:

1. organizaciju sredstava za proizvodnju i racionalno uređenje prostora;
2. organizaciju ljudskog potencijala;
3. raščlanjivanje zadatka sve do pojedinosti;
4. organizaciju unutarnjih odnosa i
5. utvrđivanje vremenskog redoslijeda poslova.

Sikavica (2011:547) ističe kako su ljudi najsloženiji i najzahtjevniji element organizacijske strukture te jedini živi element organizacije koji se treba uskladiti sa svim ostalim čimbenicima organizacije te elementima organizacijske strukture. Bez ljudi većina organizacija ne bi postojala, teško bi ostvarila pozitivne poslovne rezultate, razvijala se i ispunila postavljenje ciljeve. Ljudima, odnosno zaposlenicima, organizacije se nastoje maksimalno prilagoditi i udovoljiti im, stoga je zadatak menadžera ljudskih resursa zahtjevan i višestruk. Njihovi primarni zadatci temelje se na privlačenju kvalitetnih, sposobnih i obrazovanih zaposlenika, zapošljavanju, razvoju i obuci zaposlenika, motiviranju te zadržavanju ljudi u organizaciji. Također, važna aktivnost i zadatak menadžera ljudskih resursa je ocjenjivanje radne uspješnosti i nagrađivanje zaposlenika putem materijalnih i nematerijalnih sustava nagrađivanja zaposlenika.

2.2. Definiranje i važnost sustava nagrađivanja zaposlenika

Nagrađivanje zaposlenika Požega (2012:140) objašnjava kao alat bez kojega suvremeni menadžer ljudskih resursa ne može uspješno voditi svoje zaposlenike te alat koji donosi veću radnu uspješnost i motivaciju. Cilj nagrađivanja zaposlenika obuhvaća privlačenje najboljih kadrova, poboljšanje radne uspješnosti, zadovoljstvo te zadržavanje uspješnih zaposlenika.

Kako bi organizacija bila privlačna i pribavila najbolje kadrove, treba postaviti dobar plan nagrađivanja i biti brižna prema zaposlenicima nudeći im razne beneficije koje će privući kandidate na rad u toj organizaciji. Veći izbor kandidata omogućuje zapošljavanje najpogodnijih kandidata na određena radna mjesta. Važnost zapošljavanja kompetentnih, stručnih i kvalitetnih zaposlenika očituje se kroz uspjeh organizacije. Što su odabrani zaposlenici specijaliziraniji i stručniji, lakše će i kvalitetnije obavljati poslove, a organizacija će bilježiti pozitivne radne učinke i biti će uspješnija i konkurentnija na tržištu.

Poboljšanje radne uspješnosti drugi je cilj nagrađivanja zaposlenika. Motivirani i zadovoljni zaposlenici poslove će obavljati brže, lakše i više će truda uložiti u rad, što se odražava na poslovanje čitave tvrtke i ostvarivanje željene uspješnosti poduzeća. Zadovoljstvo zaposlenika osim što utječe na poboljšanje radne uspješnosti, doprinosi i psihičkom i emocionalnom stanju zaposlenika što je ponekad važnije od samoga poslovanja. Bez zaposlenika većina organizacija ne bi mogla funkcionirati, stoga zadovoljstvo zaposlenika treba biti na visokom nivou i potrebno ga je poboljšavati i zadržavati ga svakodnevno.

„Oblikovanje sustava nagrađivanja uključuje izbor između niza materijalnih i nematerijalnih nagrada, pri čemu menadžeri moraju izvršiti selekciju te odabrati i primijeniti one elemente koji najbolje odgovaraju specifičnostima organizacije“ (Thorpe i Homan, 2000.). Odabrani sustavi nagrađivanja, osim što trebaju odgovarati djelatnostima organizacije i biti postavljeni u skladu s istom, trebaju biti prilagođeni zaposlenicima i njihovim željama i potrebama. Stoga, učinak nagrađivanja i njihov utjecaj na zaposlenike ovisiti će o pojedincima i načinu kojim oni prihvaćaju i doživljavaju određenu nagradu.

Važnost sustava nagrađivanja razlikuje se prema veličini organizacije. Prilikom samoga razvoja organizacije, posebice malih poduzeća, zaposlen je mali broj ljudi, radno okruženje je mirnije, komunikacija je lakša i jednostavnija te su zaposlenici u bliskom kontaktu s poslodavcima. Tada

poslodavci i menadžeri jednostavnim načinom potiču zaposlenike na rad i izvršavanje zadataka te sustavi motiviranja i nagrađivanja zaposlenika nisu toliko značajni. S druge strane, velike organizacije gube veze i kvalitetnu komunikaciju između nadređenih i podređenih i upravo tada sustav nagrađivanja dobiva svoj značaj. Nagradama, kao što je već spomenuto, zaposlenici postaju motiviraniji za rad i stvaraju kvalitetne i pozitivne učinke organizaciji što poslodavcima olakšava jer znaju da će zaposlenici kvalitetno obaviti posao i dati sve od sebe.

2.3. Sustav materijalnog nagrađivanja zaposlenika

Materijalno nagrađivanje ljudi najčešće poistovjećuju s povišicama plaće zaposlenika, no s obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosa financijskih primanja, dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija prema (Buntak i dr.,2013:60):

- izravni financijski dobitci koje pojedinac dobiva u „novcu“,
- neizravni materijalni dobitci koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca.

Kako navodi Požega (2012:140) zaposlenici nagrade mogu dobiti individualno, temeljem vlastitog truda i napora te na razini organizacije, njih zaposlenici ostvaruju surađujući s drugim zaposlenicima pod uvjetom da tim ostvari željeni rezultat. Individualne nagrade će biti rezultat truda i zalaganja samoga pojedinca te će ovisiti o njegovoj volji i želji za napretkom, dok grupno ili timsko nagrađivanje ovisi o cijelom timu i pozitivno utječe na tim. Timskim nagrađivanjem se smanjuju napetosti i moguća konkurencija između zaposlenika jer tada svi zaposlenici unutar tima čine jednu cjelinu i teže istom cilju.

„U pravilu pod pojmom financijska kompenzacija podrazumijevaju se sve materijalne nagrade ili materijalna nagrađivanja zaposlenika u poduzeću, a najčešće se dijele prema četiri kriterija, s obzirom na uspješnost obavljanja posla, skupnu (timsku) uspješnost, individualnu uspješnost (individualne nagrade) te uspješnost odjela i/ili cijelog gospodarskog subjekta“ (Požega, 2012:140).

2.3.1. Plaća i platni sustav

Nedvojbeno, najvažnija materijalna nagrada kao i najvažniji parametar zaposlenicima je njihova plaća. Poznato je da se kroz povijest plaća pojavljivala u različitim oblicima, no danas zaposlenici za određeni rad dobiju naknadu u obliku novca. Milkovich i Newman (2006:31) definiraju plaću kao sve oblike financijskog prihoda, opipljivih usluga i pogodnosti koje zaposlenici dobivaju kao dio zaposleničkog odnosa.

„Plaća koju pojedinci dobivaju za posao koji obavljaju obično je glavni izvor njihove materijalne sigurnosti. Stoga plaća ima vitalnu ulogu u ekonomskoj i društvenoj dobrobiti svakoga pojedinca. Zaposlenici mogu plaću smatrati uzvratnim prihodom u razmjeni između njih i poslodavca, ili svojim pravom zbog pripadnosti toj tvrtki ili nagradom za dobro obavljeni posao“ (Milkovich i Newman, 2006:29).

Razni su oblici plaće, no ukupna plaća prema Milkovichu i Newmanu (2006:31) uključuje gotovinu i pogodnosti te plaća u gotovini uključuje osnovnu plaću, plaću prema postignuću te poticaje, dok pogodnosti podrazumijevaju zaštitu prihoda, usredotočenost na rad/život i olakšice.

Prema Milkovichu i Newmanu (2006:31) osnovna plaća predstavlja iznos u gotovini koji poslodavac isplaćuje za obavljeni posao i zanemaruje različitosti svakog zaposlenika. Ako poslodavci poželes nagraditi zaposlenike, provode procjenu obavljenog radnog učinka, a povišice kreiraju ovisno o postignuću pojedinog zaposlenika. „Povišice na plaću prema postignuću daju se kao dodaci na osnovnu plaću u znak priznanja za obavljeni posao“ (Milkovich i Newman, 2006:33). Poticaji su treći oblik plaće u gotovini. Kako Milkovich i Newman (2006:33) navode, poticaji ne povećavaju osnovnu plaću, također nemaju trajni učinak i povezani su izravno s radnim učinkom. Stoga, kada razina rada padne, iznosi poticaja automatski padaju.

Poznato je kako visina plaće utječe na razinu motivacije zaposlenika, radnu uspješnost i predstavlja važan čimbenik prilikom odabira posla. Povećanje plaće različito će utjecati na motivaciju zaposlenika i njegovu radnu uspješnost te u pravilu značaj plaće rasti će do određene razine koja je individualna za svaku osobu te ju je teško predvidjeti. Nakon određene razine značaj povećanja plaće postepeno opada te značajno manje utječe na motivaciju i radnu uspješnost zaposlenika. Vrlo

je zahtjevno odrediti u kojim slučajevima će plaća pozitivno utjecati na motivaciju, a kada ju neće povećati.

„Princip „minimum neophodne nagrade “ predstavlja pravilo prema kojem dodatna nagrada koja je ponuđena zaposleniku treba biti dovoljno visoka da potakne njegovu dodatnu motivaciju te da se zaposleniku „isplati“ uložiti dodatan trud i prihvatiti nagradu“ (Požega, 2012;142). Način sastavljanja i konstruiranja plaća znatno utječe na motivaciju i radnu uspješnost zaposlenika. Ako organizacije omogućće značajno velike razlike u visini plaća zaposlenika na različitim hijerarhijskim razinama, zaposlenici će težiti višoj hijerarhijskoj razini jer time ostavruju i znatno veću plaću. No, ako razlike u visini plaća između dvije hijerarhijske razine budu male i neznčajne, zaposlenici neće imati motivacije truditi se za višu razinu. Stoga je pravilo kod platne strukture napraviti mali broj hijerarhijskih razina, ali sa značajnijim razlikama u visini plaće jer kod većeg broja hijerarhijskih razina s manjim razlikama u plaćama između razina, teško je motivirati zaposlenike da pokušaju dostići višu razinu.

Postoje slučajevi kada je zaposlenicima poželjno dati više plaće nego što oni zaslužuju. Ovu teoriju Požega (2012:143) naziva teorijom djelotvornih plaća i naglašava dvije okolnosti kada je nužno zaposlenicima dati višu plaću nego što zaslužuju. Prva situacija kada poduzeće ovisi o zaposleniku je primjerice zbog znanja i vještina koje su rijetke, a zaposlenik njima raspolaze. Također, više plaće poslodavci nude zaposlenicima ako organizacija teško može promatrati radnu uspješnost pojedinog zaposlenika.

2.3.2. Sustav plaćanja prema učinku

U mnogim razvijenim zemljama svijeta već dugi niz godina napušta se sustav fiksnih plaća te se sve češće prelazi na sustav varijabilnih plaća, odnosno plaćanja prema učinku. Požega (2012:150-151) je definirao sustav fiksnih plaća kao sustav koji nema motivacijsku komponentu za zaposlenike te kao sustav kojim zaposlenik ima uvijek istu mjesečnu plaću, neovisno o radnoj aktivnosti tijekom tekućeg mjeseca i radnim učincima. Vremenom ovaj se trend širi i na ostale manje razvijene zemlje zbog brojnih nedostataka fiksnih plaća poput ne poticanja zaposlenika na dodatan rad i angažman.

S druge strane, Požega (2012:151) definira sustav varijabilnih plaća ili plaćanje prema učinku koje podrazumijeva određivanje mjesečnih plaća zaposlenika prema njihovom angažmanu i radnom učinku. Sustav varijabilnih plaća trebao bi se prakticirati isključivo kod onih radnih mjesta na kojima se točno i detaljno može odrediti angažiranost i učinkovitost zaposlenika. Na brojnim radnim mjestima moguće je pouzdano utvrditi radni angažman dok postoje i radna mjesta, njih je znatno manje, na kojima to nije moguće te nije poželjno na takvim radnim mjestima primjenjivati sustav varijabilnih plaća. Sustav varijabilnih plaća većinom više odgovara vrijednim zaposlenicima, zaposlenicima koji imaju visoka znanja, sposobnosti i vještine, dok zaposlenicima koji su lijeni, nezainteresirani za dodatni rad te imaju manje znanja, sposobnosti i vještina, ne odgovara ovakav sustav plaćanja te često pružaju otpor, bio to aktivan ili pasivan.

„Također se može uvesti djelomičan sustav varijabilnih plaća ili plaćanja prema učinku, gdje se zaposlenicima utvrdi mjesečni fiksni iznos plaće, kojim imaju pravo raspolagati neovisno o radnom učinku u tom vremenskom razdoblju, dok drugi dio plaće, varijabilni, ovisi o radnom angažmanu i radnom učinku prema unaprijed određenom i dogovorenom modelu načina plaćanja radnog učinka“ (Požega, 2012:152). Navedeni sustav plaćanja zaposlenicima nudi izbor koliko će raditi, truditi se, biti marljivi i predani radu, ali i svima osigurava jednak fiksni dio, a pogotovo zaposlenicima koje zadovoljava fiksni iznos plaće i ne žele dodatno raditi i zaraditi. Činjenica je kako fiksni dohodak stvara osjećaj sigurnosti, poboljšava međuljudske odnose u organizaciji, osigurava mirniji rad i život, dok plaćanje prema učinku, bitno smanjuje nerad i neodgovornost kod zaposlenika.

2.3.3. Model participacije zaposlenih

Menadžeri zaposlenicima mogu ponuditi različite modele participacije poput participacije u odlučivanju, participacije u profitu ili vlasništvu tvrtke.

Jedan od najpoznatijih modela participacije je Scanlonov sustav. „Ideja Scanlonovog sustava je povećanje zainteresiranosti i motivacije radnika tako što im se omogućava sudjelovanje u ostvarenim financijskim rezultatima“ (Požega, 2012:149). Zaposlenicima se ovim sustavom pruža participacija u izradi plana poslovanja, što zaposlenike više motivira od samog izvršenja plana. Postoje i određena načela na kojima se temelji Scanlonov sustav, a to su smanjenje troškova

pojedinaca, tima ili tvrtke, povećanje proizvodnosti, grupno nagrađivanje svih zaposlenika. Zaposlenici pomoću različitih modela participacije mogu sudjelovati u cijelom ili dijelu profita te također mogu sudjelovati u podmirivanju gubitka.

Sudjelovanjem u dobitku postavlja se sustav davanja bonusa svim zaposlenicima u organizaciji temeljem sati koje su zaposlenici uštedjeli u odnosu na standardni broj sati koji je nužan da se proizvede proizvod ili ponudi usluga. Zatim se na temelju uštedjenih sati izračunava dobitak kojeg vlasnici i zaposlenici dijele međusobno u omjeru 50 naprama 50.

Također, prema Požegi (2012:150) postoji i participacija djelatnika u vlasništvu koja se ostvaruje kroz sudjelovanje u profitu putem stjecanja dionica, a djelatnici najčešće posjeduju 15 do 35 posto dionica poduzeća. Činjenica je kako će zaposlenici biti produktivniji, motiviraniji i odgovorniji ako su djelomični vlasnici poduzeća jer će smatrati kako veći i uspješniji poslovni rezultati doprinose i njima veću zaradu.

2.3.4. Neizravne materijalne kompenzacije

Neizravne materijalne kompenzacije ili beneficije jednako su važne u sustavu nagrađivanja zaposlenika kao i izravne materijalne kompenzacije. Prema Milkovichu i Newmanu (2006:459), beneficije predstavljaju dio paketa ukupnih primanja koje poslodavac u potpunosti ili djelomično isplaćuje zaposlenicima, uz plaće koje im obračunava za određeno vrijeme provedeno radeći na poslu. Postoje razni načini i oblici neizravnih materijalnih kompenzacija koje menadžeri ljudskih resursa mogu ponuditi svojim zaposlenicima. Pomoću neizravnih kompenzacija može se neizravno utjecati na povećanje razine motivacije kod zaposlenika, zainteresirati zaposlenike za posao i za radnu aktivnost.

Tablica 1. Podjela beneficija

Mirovine, osobna sigurnost i zdravlje	Beneficije za vrijeme odsutnosti s posla	Usluge zaposlenika
--------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	---------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • mirovinsko osiguranje • dodatno mirovinsko osiguranje • zdravstveno osiguranje • dodatno zdravstveno osiguranje • osiguranje od nesretnih slučajeva • životno osiguranje • socijalno osiguranje • putno osiguranje • plaćeno bolovanje • isplate zbog gubitka posla • otpremnine 	<ul style="list-style-type: none"> • plaćeni godišnji • plaćeni praznici • kratkoročni izostanci zbog osobnih razloga • slobodni dani zbog smrti bliskih rođaka • odsutnost s posla zbog stručnog i znanstvenog usavršavanja • plaćena odsutnost ako je zaposlenik svjedok na sudu ili porotnik • pravo povratka na posao nakon završetka vojnog roka • neproduktivno vrijeme na radu (vrijeme odmora, pauze za jelo) • vrijeme kada su zaposlenici slobodni, ali se moraju javiti na pozive • plaćeni roditeljski dopust • dopust pri posvojenju djeteta • prekidi u karijeri 	<ul style="list-style-type: none"> • programi za unaprjeđenje mentalnog i fizičkog zdravlja zaposlenika i njegove obitelji • fleksibilno radno vrijeme • zbit radni tjedan • obavljanje posla kod kuće • beneficije izobrazbe za djecu zaposlenika • troškovi prijevoza do posla • usluge financijskoga i pravnoga savjetovanja • usluge savjetovanja o karijeri • briga za djecu • službeni automobil • beneficije prehrane • povoljni krediti zaposlenicima • troškovi preseljenja • pokloni za blagdane i godine službe • popusti prilikom kupnje proizvoda poduzeća • profesionalna odjeća
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<ul style="list-style-type: none"> • povrat troškova telefona
--	--	------------------------------------------------------------------------------

Izvor: Galetić, L. (2015:288). Kompenzacijski menadžment. Zagreb: Sinergija

Tablica 1. prikazuje podjelu beneficija u tri osnovne skupine. Prema predmetu beneficija, razlikuju se beneficije sigurnosti i beneficije zdravlja koje su prikazane u prvome stupcu Tablice 1. Beneficije sigurnosti i zdravlja obuhvaćaju zdravstveno osiguranje, mirovinsko osiguranje, socijalno osiguranje, osiguranje od nesretnih slučajeva, životno te putno osiguranje zaposlenika. Navedene beneficije sigurnosti i zdravlja obuhvaćaju i plaćeno bolovanje svim zaposlenicima kao i isplate prilikom gubitka posla te različite oblike otpremnina.

Organizacije zaposlenicima plaćaju godišnje odmore, odnosno neradne dane, praznike, bolovanja, opravdane izostanke, plaćaju i vrijeme koje zaposlenici provode na stručnim usavršavanjima i obrazovanju. Također, organizacije često zaposlenicima nude različite pomoći kako bi zadovoljili potrebe zaposlenika. Najčešće obuhvaćaju beneficije koje su vezane uz financijsku pomoć i plaćanje školarine za djecu, kreditiranje zaposlenika te isplaćivanje stipendija zaposlenicima. Određena poduzeća svojim zaposlenicima osiguravaju prehranu u organizaciji, ustupaju službene automobile, mobitele ili odjeću potrebnu za rad, plaćanju prijevoz ili osiguravaju parkiranje zaposlenicima u krugu organizacije.

Paketi beneficija dijele se na fiksne i fleksibilne beneficije, a Bahtijarević-Šiber (1999:656) objašnjavaju kako fiksni paketi uključuju pakete beneficija iste vrste za sve zaposlenike određene organizacije, fiksni paketi vrlo su laki i pristupačni administraciji, ali ne prihvaćaju individualne želje, prioritete i ciljeve zaposlenika. S druge strane, današnja poduzeća razvijaju „beneficijsku samouslužbu“, odnosno vrstu beneficija kojom zaposlenici mogu odabrati najprimamljivije beneficije te zadovoljiti pojedinačne potrebe i želje.

2.4. Sustav nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika

„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).

„Iako su materijalne nagrade potrebne za motiviranje zaposlenika, one moraju biti nadopunjene drugim vrstama nagrada, odnosno nematerijalnim nagradama“ (Madhani, 2020). Učinkovito i uspješno nagrađivanje zaposlenika nemoguće je ostvariti bez nematerijalnog nagrađivanja. Najbolji rezultati postižu se kombiniranjem materijalnog i nematerijalnog sustava nagrađivanja zaposlenika. Izazovno je i teško odrediti koje nagrade su najpogodnije za određenu vrstu zaposlenika, ali poznato je kako svaki pojedinac ima vlastite potrebe i želje koje nije uvijek moguće zadovoljiti isključivo materijalnim kompenzacijama. Ponekad je lakše nagraditi zaposlenike materijalnim nagradama jer one ne zahtijevaju mnogo vremena i posvećivanja zaposlenicima, ali na taj način organizacije stvaraju troškove. Zahtjevnije je znati nagraditi zaposlenike primjenom nematerijalnih kompenzacija te one ne iziskuju velike troškove organizaciji.

Nematerijalne nagrade moguće je klasificirati. Tako Henderson (2006:21), kako je navedeno u radu Šandrak Nukić (2017:639) navodi sedam dimenzija nematerijalnog sustava nagrađivanja:

- povećanje dostojanstva i zadovoljstva zbog obavljenog posla,
- poboljšanje fiziološkog zdravlja, intelektualnog razvoja i emotivne zrelosti,
- poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima,
- oblikovanje posla koji zahtijeva adekvatnu pozornost i napor,,
- dodjela dovoljnih resursa za obavljanje radnih zadataka,
- odobrenje dovoljne kontrole nad poslom da bi se zadovoljile osobne potrebe,
- poticajno vodstvo i menadžment.

U današnjem svijetu sve je veći broj raznih nematerijalnih strategija nagrađivanja zaposlenika i svakim danom poslodavci nastoje osmisliti nove metode koje će ponuditi zaposlenicima. Požega (2012:156) navodi najpoznatije nematerijalne strategije kao što su pravilno dizajniranje posla, nagrađivanje zaposlenika pomoću ciljeva, upravljanje radnim vremenom zaposlenika, učinkovito upravljanje sustavom povratnih informacija u poduzeću, usavršavanje te razvoj karijere.

2.4.1. Nagrađivanje djelatnika pomoću ciljeva

Jedan od najčešćih oblika nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika je uključivanje zaposlenika u rad i vođenje poduzeća. Zaposlenici na taj način sudjeluju u donošenju odluka, rješavanju problema te u procesima uvođenja promjena u poduzeću. Menadžeri ljudskih resursa zajedno sa zaposlenicima određuju i postavljaju ciljeve. Ovim načinom zaposlenici se osjećaju važnima i nagrađenima jer se uvažava njihovo mišljenje pa time raste njihovo zadovoljstvo, samopouzdanje i samomotivacija. Također, navedena tehnika nagrađivanja zaista je korisna jer budi kod zaposlenika određenu razinu odgovornosti, samokoordinacije i samokonrole. Ako ciljevi ne budu ostvareni, zaposlenici će se osjećati odgovorno i smatrat će se krivima jer su sudjelovali u postavljanju ciljeva čiji rezultat nije zadovoljavajući.

Ciljevi koje postavljaju menadžeri ljudskih resursa zajedno sa zaposlenicima poduzeća trebaju sadržavati određene karakteristike. Konkretnost cilja prva je potrebna karakteristika, a naglašava kako cilj treba biti konkretan, jasan, precizno određen, vremenski definiran i mjerljiv. Izazovnost cilja upućuje na atraktivnost cilja i želju da isti bude ostvaren, a dostižnost cilja važna je kako bi cilj bio uspješno realiziran. Pravednost cilja jednako je važna kao i sve navedeno. Ako je cilj pravedan i pošten, bit će prihvaćen.

Sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka podrazumijeva uvođenje zaposlenika u proces odlučivanja. Upravo zaposlenici doprinose odlučivanju jer i sami obavljaju poslove pa su upućeni u moguće probleme i izvore potencijalnih problema poslovanja organizacije te posjeduju određena znanja i načine obavljanja poslova u većoj količini nego sami menadžeri. Zajedničkim angažiranjem menadžera i zaposlenika smanjuje se vrijeme donošenja odluka i povećava se kvaliteta istih.

Rješavanje problema u organizaciji može se i poželjno je provoditi na svim hijerarhijskim razinama. Svi članovi organizacije imaju određenu razinu odgovornosti i trebali bi biti u mogućnosti ponuditi rješenje problema jer zaposlenici najbolje znaju kako poslovi i poslovanje funkcioniraju te gdje nastaju potencijalni problemi. Vidaković (2012:171) navodi kako su menadžeri prepoznali da mnogi problemi koji nastaju u organizaciji mogu biti uspješno identificirani i riješeni od strane zaposlenika.

Sudjelovanje zaposlenika u procesima uvođenja promjena u organizaciji uistinu je korisno. Poznato je kako uvođenje promjena organizaciji stvara određeni rizik i neizvjesnost koji može različito utjecati na zaposlenike. Mali dio zaposlenika, najčešće visokoobrazovanih i stručnih, brzo će prihvatiti promjenu i prilagoditi će joj se lako. Dok s druge strane, prirodno je očekivati da će zaposlenici pružiti otpor promjenama jer promjene donose rizik, nepoznatu i novu situaciju koju ljudi često teško prihvaćaju i duže joj se prilagođavaju. Najveći dio zaposlenika organizacije u početku pružiti će otpor promjeni, ali nakon nekog vremena, kada se upoznaju s promjenom i načinima provođenja, njihov otpor će popustiti i prihvatiti će promjenu. Nažalost, određena skupina pojedinaca jako teško prihvaća promjene, a u pojedinim situacijama nikada ih ne prihvati i ne privikne se na njih. Sudjelovanjem zaposlenika u procesu kreiranja i provođenja promjena smanjiti će otpor istima jer tada zaposlenici promjenu neće shvaćati kao nešto novo i nepoznato, već kao izazov i njihovu odluku.

Moguće je razlikovati dva načina sudjelovanja zaposlenika putem različitih aktivnosti, a to su izravno i neizravno sudjelovanje. Izravnim sudjelovanjem zaposlenici su u procesu donošenja odluka, postavljanja ciljeva i rješavanja problema aktivirani pojedinačno, dok neizravno sudjelovanje predstavlja skupinu pojedinaca koji zajedničkim djelovanjem i međusobnim surađivanjem predstavljaju i zastupaju ideje, mišljenja i stavove svih zaposlenika unutar organizacije.

Vidaković (2012:172) naglašava kako participacija zaposlenika nije primjerena svim organizacijama i svim hijerarhijskim razinama te da ne mogu svi zaposlenici biti uključeni u donošenje odluka, postavljanje ciljeva, rješavanje problema i uvođenja promjena na razini organizacije. Najčešće zaposlenici trebaju posjedovati određena znanja, vještine, sposobnosti, kompetencije i određeni stupanj obrazovanja, ali organizacije mogu izaći u susret svima i pružiti im mogućnost sudjelovanja u svemu ranije navedenom.

2.4.2. Upravljanje radnim vremenom zaposlenika

Jedan od oblika nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika svakako je upravljanje radnim vremenom zaposlenika. Radno vrijeme važan je čimbenik za većinu zaposlenika te se različitim promjenama i prilagođavanjima zaposlenicima omogućuje slobodan izbor početka i završetka radnog dana.

Požega (2012:163) definira fleksibilno radno vrijeme kao mogućnost zaposlenika da sami, unutar zadanih okvira, određuju najpogodnije radno vrijeme za obavljanje posla.

Postoje različiti načini primjene fleksibilnog radnog vremena koje organizacije nude svojim zaposlenicima. Zaposlenicima se pruža mogućnost samostalnog određivanja vremena dolaska i odlaska sa posla, ali su zaposlenici dužni određeni vremenski period provesti na poslu i obaviti poslove koji su određeni za taj radni dan. Sljedeća mogućnost veže se uz zajedničko vrijeme dolaska na posao i različito vrijeme odlaska s posla, koje si zaposlenici sami određuju s obzirom na obveze koje imaju. Nadalje, određene organizacije okvirno odrede vrijeme dolaska i odlaska s posla te na taj način zaposlenici sami određuju koje će dane raditi manje, a koje više, dok jedini uvjet kojeg trebaju zadovoljiti je odraditi dogovorene tjedne radne sate.

Postoje brojne prednosti fleksibilnog radnog vremena kao što su bolje, mirnije i pojedincu prilagođenije radno okruženje s većim zadovoljstvom i motivacijom, smanjenje stresa i umora. Fleksibilnim radnim vremenom zaposlenici mogu lakše uspostaviti ravnotežu između poslovnog i privatnog života, bolje mogu uskladiti radne obaveze s ostalim privatnim obvezama. Naravno, prednosti ovakvog načina rada predstavljaju prednosti i za poslodavce. Poslodavci uočavaju veću produktivnost, zaposlenici manje kasne na posao, rjeđe izostaju s posla i posao obavljaju brže i lakše. Ovim načinom poslodavci zadržavaju postojeće kvalitetne zaposlenike i privlače nove zainteresirane zaposlenike za rad.

Fleksibilno radno vrijeme ne može se provoditi u svim poduzećima, pogodno je za razne službeničke, stručne i menadžerske poslove, za kreativne i intelektualne poslove, dok je manje pogodno za proizvodne poslove kao što su tvornice koje zahtijevaju neprestan i kontinuiran rad kojeg je teško, u nekim situacijama i nemoguće zamisliti. Također, velike tvrtke teško mogu provoditi fleksibilno radno vrijeme i ponuditi ga zaposlenicima jer poslodavci velikih organizacija lako mogu izgubiti kontrolu nad zaposlenicima i ne pratiti njihovu radnu uspješnost i način izvršavanja poslova i zadataka.

Također, upravljanje radnim vremenom obuhvaća skraćeni odnosno sažeti radni tjedan. Organizacije svojim zaposlenicima omogućavaju da određeni broj dana u tjednu rade veći broj sati od predviđenog i zadovolje tjednu satnicu kako bi preostale dane u tjednu bili slobodni. Požega (2012:164) navodi kako zaposlenici predviđene tjedne radne sate mogu odraditi u četiri dana uz rad od deset sati dnevno ili, čak, u tri radna dana. Opravdani nedostatak ovakvoga načina rada bila

bi premorenost zaposlenika kao i problem umora uslijed dugo satnog radnog dana. S druge strane, postoji i niz prednosti skraćenog radnog tjedna, a to su najprije zadovoljstvo radnika, smanjenje troškova proizvodnje kao i smanjenje troškova prijevoza koje organizacija isplaćuje zaposlenicima, više slobodnog vremena koje stoji na raspolaganju zaposlenicima.

Treći oblik upravljanja radnim vremenom je fleksibilno radno mjesto. Današnje vrijeme i informacijsko-komunikacijska tehnologija otvaraju vrata radu od kuće uporabom računala te korištenjem različitih društvenih i komunikacijskih mreža. Rad od kuće zaposlenicima omogućava rad iz udobnosti svoga doma, zaposlenici sami određuju vrijeme koje će provesti radeći ukoliko im to posao omogućuje te ne gube vrijeme odlazeći na posao. Naravno i rad od kuće ne odgovara svakome zaposleniku podjednako. Mogući nedostaci su nedostatak discipline jer određeni zaposlenici ne mogu steći radne navike pri radu od kuće kakve imaju na radnome mjestu u organizaciji, dekoncentracija i nedostatak mira koji znatno može otežati i produžiti poslove koje je potrebno obaviti, odgađanje posla, nemogućnost organiziranja vremena za rad i osjećaj stalne pretrpanosti.

Zaposlenicima koji obavljaju vrlo jednostavne i lake rutinske poslove u cilju je što prije i u što kraćem vremenu obaviti zadane poslove. Stoga veliki broj organizacija provodi program uvjetovanog slobodnog vremena. „Primjena takvog načina oblika upravljanja radnim vremenom moguća je isključivo kod radnih mjesta i poslova gdje su precizno utvrđeni dnevni standardi ili norme rada. Poduzeća koja primjenjuju takve programe redovito postavljaju visoke standarde koji uključuju kako kvantitete tako i standarde kvalitete“ (Požega, 2012;164).

Zaposlenici i poslodavci susreću se s određenim izazovima fleksibilnog radnog vremena koji mogu biti prouzročeni navedenim oblicima upravljanja radnim vremenom. Kako bi se fleksibilno radno vrijeme provodilo ispravno i pravedno, potrebno je održavati disciplinu te kvalitetno bilježiti radne sate i evidentirati radno vrijeme svakoga pojedinog zaposlenika organizacije. Poslodavci manje mogu nadzirati zaposlenike, a važno je imati uvid koliko zaposlenici zaista rade i kakva je njihova produktivnost.

2.4.3. Upravljanje sustavom povratnih informacija u poduzeću

Sustav povratnih informacija iznimno je važan u poslovanju, prvenstveno menadžerima ljudskih resursa, ali od jednake važnosti su i za svakog pojedinog zaposlenika organizacije. Njime zaposlenici dobivaju informaciju obavljaju li poslove u skladu s očekivanjima ili su lošiji i trebaju uložiti više truda. Vrlo je važno da se uspostavi stalan, istinit i pravodoban sustav povratnih informacija od viših ka nižim hijerarhijskim razinama (top-down), kao i od podređenih prema nadređenima (bottom-up).

Menadžer ljudskih resursa trebao bi prepoznati uspjeh svojih djelatnika i usmeno ili pismeno pohvaliti radnika koji zaslužuje pohvalu. Pohvalom zaposlenik stječe dojam kako se njegov rad i trud prepoznaje i vrednuje. Idealno bi bilo kada bi menadžer svakodnevno pohvalio najbolje zaposlenike za sve vrste uspjeha koje su ostvarili jer ovaj način nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika poduzeće ništa ne košta, ali zaposlenike čini zadovoljnima i povećava njihovu motivaciju. Zaposlenici često budu nezadovoljni kada za određeni uspjeh ne budu pohvaljeni, a prema njihovom mišljenju zaslužili su to. Pozitivne povratne informacije menadžer bi zaposlenicima trebali davati pred svima jer se tako zaposlenici osjećaju važnima, poželjeti će ponovno truditi se i biti pohvaljeni, njihova motivacija će porasti. S druge strane, negativne kritike treba znati procijeniti i odlučiti kada će one biti iznesene javno, a kada nasamo. Javno kritizirati zaposlenike treba ukoliko je pogreška koju je zaposlenik učinio mala, ukoliko ne može zaposlenika povrijediti emocionalno te bi ju drugi zaposlenici lako mogli ponoviti. Kritike koje se tiču zaposlenikovih znanja, vještina i sposobnosti, koje mogu lako povrijediti zaposlenika potrebno je zaposlenicima reći nasamo.

Menadžeri trebaju biti oprezni prilikom davanja kritika, odnosno negativnih povratnih informacija svojim zaposlenicima jer negativne povratne informacije mogu povrijediti zaposlenike i stvoriti im osjećaj srama i manje vrijednosti. „Vrlo je važno znati na pravi način izreći negativnu kritiku, a pravilo je da se negativna informacija stavi u tzv. „sendvič sistem“, koji podrazumijeva da se kod postupka davanja negativne informacije pojedincu najprije daje određena pozitivna informacija ili kompliment, a tek nakon toga slijedi davanje negativne kritike koja je zapravo i predmet razgovora“ (Požega, 2012:167). Na taj način osoba će blaže prihvatiti pokudu jer je prije nje pohvaljena za rad koji je napravila uspješno.

2.4.4. Psihološko nagrađivanje

Psihološko stanje svakoga pojedinca, kao i zaposlenika teško je pretpostaviti jer ne postoji izravan uvid što određena osoba misli, kako se osjeća, kakve su joj namjere u određenoj situaciji te koliko je zadovoljna postojećom situacijom. „Organizacijska psihologija i psihologija rada primjenjuju psihološke spoznaje za stvaranje učinkovitijega radnog okružja u poslovnim organizacijama“ (Boban Lipić i dr., 2020:21). Ugodno radno okruženje pogoduje poboljšanju performanse organizacije, ali ujedno utiče i na kvalitetan život zaposlenika, bez stresa i nelagode koja može postojati ukoliko radno okruženje ne zadovoljava potrebe i ne omogućuje zaposlenicima osobni razvoj.

Psihološko nagrađivanje povezano je i s ergonomijom odnosno disciplinom koja se bavi prilagođavanjem radne okoline čovjeku, nastoji zadovoljiti njegove potrebe te time povećava radne učinke i zadovoljstvo poslom. Pristojni i prihvatljivi uvjeti rada kao i dobri zdravstveni i sigurnosni uvjeti povećavaju razinu zadovoljstva zaposlenika te osim toga smanjuju broj izostanaka zaposlenika sa posla, ali i smanjuju stopu fluktuacija zaposlenika. Stoga organizacije nastoje stvoriti najbolje radne uvijete svojim zaposlenicima i njihov boravak na poslu učiniti kvalitetnim kako bi zaposlenici bili zadovoljni i predani organizaciji. Organizacija nagrađuje zaposlenike uvođenjem boljih radnih uvjeta na radnome mjestu pojedinaca. Buka mnoge zaposlenike sputava u radu te nazaduje pogotovo na poslovima gdje je potrebna velika koncentracija i predanost, stoga mirno radno mjesto smiruje zaposlenike i omogućava im opušteniji rad i uspješnije obavljanje zadataka. Također, osvjetljenje radnoga mjesta uvelike pridodaje psihološkom stanju i zadovoljstvu zaposlenika. Ako zaposlenici obavljaju poslove u mračnim prostorijama, neće imati volje za rad i moguće je da će osjećati umor i nezadovoljstvo, stoga je okruženje i prostor u kojem borave važan čimbenik. Najvažniji oblik psihološkog nagrađivanja je pohvala. Pohvala predstavlja najveći motiv za svakoga pojedinca, svatko ju priželjkuje i osjeća se važnim kada ju dobije od nadređenih. Što češće je potrebno pohvaljivati svoje djelatnike jer se time povećava njihovo samopouzdanje i volja za rad.

Odnos između poslodavaca i zaposlenika treba biti što bolji, a postiže se korištenjem verbalne i neverbalne komunikacije. Poželjno je da komunikacija između nadređenih i podređenih, ali i zaposlenika međusobno bude formalna, ali dijelom i neformalna. „Neformalno usmeno izražavanje podrazumijeva isprepletenost različitih načina osobne neslužbene komunikacije u radnom

okruženju pri različitim radnim skupinama i timovima te organizacijskim razinama“ (Lamza-Maronić,2008:23). Neformalna komunikacija predstavlja neslužbeni dio tvrtke te u poduzećima stvara prijateljski odnos kroz razmjenjivanje stavova, iskustava i osjećaja. U trenutku kada zaposlenici osjete prijateljski odnos između svih hijerarhijskih razina u organizaciji i dobiju osjećaj pripadnosti, biti će zadovoljniji i opušteniji te će se osjećati važnima jer je i njihovo mišljenje uvaženo.

3. Metodologija rada

Predmet je završnog rada sustav nagrađivanja zaposlenika koji predstavlja podelement organizacijske strukture. Cilj ovoga završnog rada je obraditi sustave materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika. Kako bi se čitatelju što jasnije objasnili navedeni sustavi kroz rad su korištene različite znanstvene metode. Metodom deskripcije detaljno je objašnjen svaki sustav nagrađivanja kao i glavne značajke te načini provođenja svakoga sustava. Nadalje, metodom komparacije uspoređivani su sustavi materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja te su navedene njihove sličnosti kao i brojne različitosti. Na praktičnim primjerima dvije organizacije, metodom analize, analizirane su metode materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika te su doneseni zaključci kako određeni sustavi djeluju na poduzeće i na zaposlenike.

Rad se sastoji od dva dijela. Prvi dio rada predstavlja teoretski dio, koji detaljno razrađuje temu te zasebno definira oba sustava nagrađivanja kao i metode svakoga. Drugi dio rada obuhvaća istraživački dio koji se temelji na sekundarnim podacima, a u kojem su prikazani rezultati istraživanja dvije organizacije koje posluju na području Republike Hrvatske.

Prilikom pisanja rada korištena je stručna literatura vezana uz temu ovog završnog rada. Uz nekolicinu knjiga korišteni su razni provjereni i točni znanstveni članci i časopisi te stranice na Internetu.

4. Analiza sustava nagrađivanja na primjeru dvaju tvrtki

4.1. Nagrađivanje zaposlenika tvrtke Rimac Automobili

„Mate Rimac osnivač je i izvršni direktor tvrtke Rimac Automobili i Greyp Bikes. Tvrtka Rimac Automobili osnovana je 2009. godine u Republici Hrvatskoj sa sjedištem u Svetoj Nedelji“ (Rimac, 2021.). Bave se i poznati su po projektiranju i proizvodnji najnaprednijih električnih automobila i izrađuju baterije za druge kompanije te koriste naprednu tehnologiju koja ih drži pri samome vrhu svjetskih tehnoloških proizvođača moderne tehnologije. Prvi model tvrtke je električni automobil Concept-One koji je ugledao svijetlost dana i predstavljen javnosti 2011. godine u Frankfurtu. Najpoznatiji model i superiorniji od svoga prethodnika je električni automobil pod nazivom Rimac Nevera koji je počeo s razvojem 2018. godine, a u lipnju 2021. godine stekao je popularnost nakon što je široj svjetskoj javnosti prezentiran kao najbrži homologirani automobil s serijskom proizvodnjom. Tada se u priču pridružuje i svjetski poznata kompanija Porsche koja je tijekom 2021. godine kupila dionice u vrijednosti od 150 milijuna eura te je ta gesta motivirala i druge velike svjetske proizvođače automobila da investiraju u spomenutu tvrtku. „Već sama činjenica da Porsche ali i druge respektabilne kompanije, ulažu novac u hrvatsku kompaniju kazuje nam da se tu osnažuju temelji za priču koja bi vrlo lako mogla postati globalna“ (Bugarić, 2021.). Također, važno je nadodati da se u studenom 2021. događa fuzija između tvrtke Rimac Automobili i Bugatti Automobiles SAS te novonastala organizacija dobiva naziv Bugatti Rimac. „Počašćen sam što ću voditi ovu fuziju i započeti jedno nesumnjivo uspješno, revolucionarno i uzbudljivo novo poglavlje za sve sudionike“ (Rimac, 2021.).

Uspješno poslovanje u prethodnim godinama omogućilo je tvrtki Rimac Automobili bolje radno iskustvo za svoje zaposlenike, nudeći im mnoštvo pogodnosti kako materijalnih tako i nematerijalnih. Njihov posao ih potiče da sami sebi svakodnevno postavljaju izazove te da ih savladavaju s što manje stresa jer su im omogućene razne pogodnosti po pitanju posla.

Kako navodi portal Moj posao (2017), tvrtka zaposlenicima nudi razne beneficije koji svi rado prihvaćaju, kao što su:

- fleksibilno radno vrijeme,
- financiranje sportskih aktivnosti,
- rad od kuće,
- financiranje usavršavanja zaposlenika kroz razne edukacije,
- osnovno i dopunsko zdravstveno osiguranje,
- dovođenje kućnih ljubimaca na posao,
- popusti kupovine,
- bonusi i povratne informacije zaposlenicima,
- najam Greyp bicikla,
- poziv na svaki događaj tvrtke.

Tvrtka Rimac Automobili trenutno broji više od 900 zaposlenika čija je prosječna neto plaća 10 500 kuna, dok s smještajem i prijevozom može doći i do 11 500 kuna. Razlika među plaćama zaposlenika ne razlikuje se previše. Istraživanja pokazuju kako osnivač tvrtke Mate Rimac ima samo tri puta veću plaću od prosječne plaće zaposlenika, odnosno 35 000 kuna, što je znatno manje u odnosu na američke tvrtke u kojima direktori imaju 100 do 300 puta veću plaću od svojih zaposlenika. Tvrtka smatra da je važnije dobro platiti kvalitetne, sposobne, obrazovane i vrijedne zaposlenike koji pridonose uspješnosti tvrtke.

Jedan od najvećih poticaja za zaposlenike u tvrtki će biti novi veliki projekt Rimac Campus koji je već krenuo sa samom izgradnjom te koji će zaposlenicima pružiti užitak u radu te samo zadovoljstvo. Zaposlenici će raditi u novonastalom poslovnom prostoru koji će biti opremljen najmodernijom tehnologijom koja se tek razvila. Cilj projekta Rimac Campus svakom je zaposleniku stvoriti najbolje mjesto za boravak, rad i kreativnost, a također se nastoji okupiti zaposlenike, buduće investitore i kupce, učenike i opću javnost na jednom mjestu. Campus će zaposlenicima biti od velike važnosti jer će im nuditi hotelski smještaj koji će biti od najveće koristi zaposlenicima koji dolaze izvana, proizvoditi će se vlastita hrana, zaposlenici će imati mogućnost objedovanja u vlastitim restoranima, uzgajati će se životinje i otvoriti će se vrtić za djecu zaposlenika. Također je bitno navesti da je dovođenje ljubimca u poslovni prostor dobrodošlo te da tvrtka potiče radnike na taj čin kako bi ih i na taj način usrećila i pomogla im oko svakodnevnog života, što privatnog, što poslovnog. Posljednje, no ne manje bitno je to da su svi zaposlenici tvrtke

Rimac Automobili pozvani na svaki događaj koji se događa u tvrtki kako bi na kraju krajeva i tim činom potaknuli možda nekoga da se više istakne u nekom od narednih projekata.

4.2. Nagrađivanje zaposlenika tvrtke Ikea Hrvatska d.o.o.

Tvrtku Ikea osnovao je Ingvar Kamprad 1953. godine u Švedskoj. Današnje sjedište tvrtke nalazi se u Nizozemskoj te tvrtka danas broji preko 300 trgovina u 37 država širom svijeta, a najveće tržište je u Njemačkoj. Vizija je od samog početka ista, a to je stvaranje boljeg svakodnevnog života za velik broj ljudi.

Poslovnica Ikea Hrvatska d.o.o. osnovana je 21. kolovoza 2014. godine u Zagrebu. Bave se proizvodnjom i prodajom različitih proizvoda koji su vrlo pristupačni svakom domaćinstvu.

Ikea svojim zaposlenicima nudi razne mogućnosti i nagrade. Obroci su svim zaposlenicima osigurani, hrana je subvencionirana te zaposlenici plaćaju samo jednu trećinu cijene. Ponuda hrane raznovrsna je jer je u cilju da se zaposlenici što bolje hrane te da svatko može pronaći za sebe ono što voli. Zbog udaljenosti od posla zaposlenicima je omogućen organizirani besplatan prijevoz. Zaposlenici dobivaju božićnicu i regres, a Ikea također misli i na one najmlađe te djeci svojih zaposlenika omogućava darove za razne blagdane.

Tvrtka provodi program nagrađivanja odanosti zaposlenika nazvan „Tack!“ što u prijevodu sa švedskog znači „hvala“. Program je osmišljen kako bi zahvalili svim marljivim, talentiranim i vrijednim zaposlenicima jer ništa od ono što tvrtka ostvari ne bi bilo moguće bez njih. „Tack! Svim zaposlenicima koji zadovoljavaju uvjete daje dodatne doprinose u njihove mirovinske fondove. Odjel, položaj i plaća nisu važni-svi u državi dobivaju isti iznos“(Ikea, 2022).

One Ikea Bonus program predstavlja sustav bonusa koji Ikea nudi svim zaposlenicima. Ovaj program temelji se na postignućima i ostvarenjima odnosno na činjenici da svi zaposlenici rade na istim ciljevima. Zajednički ciljevi dovode do velikih poslovnih rezultata nakon kojih tvrtka nagrađuje zaposlenike bonusima odnosno novčanim nagradama.

U znak zahvalnosti za sav uloženi trud tvrtka je odlučila krajem 2021. godine da će nagraditi svojih 170 000 zaposlenika diljem svijeta jednokratnim poticajem u iznosu od 1,038 milijuna eura. Odluku su donijeli jer smatraju kako su njihovi zaposlenici uložili veliki trud, bili predani radu i doprinijeli izvanrednim postignućima i rezultatima tvrtke unatoč svim izazovima kroz koje je tvrtka prolazila u tom izazovnom i nepredvidivom vremenu. Navedena isplata zaposlenicima bila je isplaćena do kraja siječnja 2022. godine te je zasigurno bila velika motivacija zaposlenicima kao i nagrada za dotadašnji obavljeni rad i uloženi trud.

Tijekom 2021. godine Ikea je među zaposlenicima pokrenula kampanju „Jesi li dobro?“. Ovom kampanjom tvrtka nastoji prikazati važnost mentalnog zdravlja u radnom okruženju. Svim zaposlenicima omogućen je dodatni plaćeni slobodan dan pod nazivom „Me-day“ koji zaposlenicima pruža potreban odmor, druženje s obitelji te da više vremena mogu posvetiti sebi na način koji im najbolje odgovara. Također, Ikea zaposlenicima nudi poklon bon u vrijednosti od 50 eura. Nadalje, postoji i Ikea Program podrške zaposlenicima koji pruža psihološku podršku zaposlenicima kojima je potrebna te im nude savjete, moguća rješenja i nastoje razveseliti zaposlenike i učiniti sve kako bi oni ponovno bili zadovoljni. Važno je naglasiti da postoji Ikea Fond solidarnosti kojim tvrtka nastoji potrebitima ponuditi financijsku pomoć kako bi zaposlenici i u tome segmentu bili osigurani.

Ikea Hrvatska sklopila je ugovor kojim nastoji osnažiti radna prava svojih zaposlenika. Sklopljenim ugovorom povećavaju se prava zaposlenika. Zaposlenicima se povećava iznos božićnice i regresa za 20% te se povećava broj dana godišnjeg odmora na maksimalno 34 dana.

Također, Ikea pruža nagrade poput:

- otpremnine prilikom odlaska u mirovinu,
- kolektivno osiguranje radnika,
- naknade obiteljima u slučaju smrti,
- naknade obiteljima u slučaju nezgode na radu,
- naknade u slučaju invalidnosti,
- jubilarne nagrade,
- darovi za djecu,

- pokloni za sklapanje braka ili okrugle rođendane,
- dar za rođenje djeteta u iznosu od 2 000 kuna.

Tvrtka Ikea cijeni svoje zaposlenike te ih na osnovu toga nagrađuje tako da rad nedjeljom plaća 35 % više u odnosu na ostale dane. Prekovremeni rad, rad blagdanima te rad neradnim danima plaća 50 % više.

5. Rasprava

Teorijskom podlogom završnog rada objašnjena su dva sustava nagrađivanja, materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika. Kroz provedeno istraživanje na dva poduzeća koja posluju na području Republike Hrvatske moguće je donijeti zaključke i uvidjeti koje sustave nagrađivanja koriste istražena poduzeća.

Tvrtka Rimac Automobili svojim zaposlenicima nudi mnoštvo pogodnosti kroz sustave materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja. S obzirom kako je cilj svakoga poduzeća zadržati zaposlenike potrebno ih je svakodnevno motivirati i nagrađivati. Tvrtka Rimac Automobili zapošljava obrazovane, stručne i kompetentne zaposlenike te ne želi lako izgubiti svoje zaposlenike o kojima ovisi uspjeh i rast poduzeća. Stoga tvrtka omogućava zaposlenicima najbolje sustave nagrađivanja kako bi im se zahvalila na radu i potaknula ih na još veći trud i zalaganje. Materijalne nagrade uključuju bonuse, financiranje usavršavanja zaposlenika kroz razne edukacije, financiranje raznih sportskih događaja. Samo nagrađivanje se više bazira na nematerijalnom nagrađivanju jer time više usreću zaposlenike te im daju daljnju motivaciju za usavršavanje tvrtke, ali i samih sebe. Djelatnicima više znači kad imaju mogućnost fleksibilnog radnog vremena kako bi mogli izdvojili vremena da se mogu posvetiti svojim obiteljima.

Tvrtka Ikea Hrvatska ima sličan princip nagrađivanja i poticanja zaposlenika u samoj tvrtki. Znajući da je jako važno posvetiti se zaposleniku kako bi ga potaknuli na bolji i kvalitetni rad tvrtka Ikea Hrvatska se više odlučuje na materijalno nagrađivanje. Jako je važno navesti da tvrtka Ikea ima preko 170 000 tisuća zaposlenika te je otpremnina sasvim uobičajena pri odlasku u mirovinu u takvim okruženjima. Ne smije se zaboraviti niti kolektivno osiguranje radnika koje tvrtka pruža svim zaposlenicima, ali i naknade za obitelji u slučaju smrti, nezgode na radu ili invalidnosti na radnome mjestu. Prilikom sklapanja brakova zaposlenici dobivaju poticaj od tvrtke koji broji nekoliko plaćenih slobodnih dana ali i vrijedne poklone koji uvijek usreće zaposlene. Također, zaposlenici pri rođenju djeteta dobivaju i financijski poklon u iznosu od 2 000 kuna. Jubilarne nagrade su tu za svakog zaposlenika na okrugle godišnjice u tvrtki kao i sami darovi za djecu za vrijeme svakog blagdana te bitnih postignuća na putu ka odrastanju.

Obje velike tvrtke koje posluju na području Republike Hrvatske, ali i šire imaju za primarni cilj zadržati zaposlenike i njihov svakodnevni rad i boravak učiniti boljim, ugodnijim i ljepšim.

6. Zaključak

Nagrađivanje zaposlenika ključ je uspješnog poslovanja i pozitivnih rezultata poduzeća. Cilj svakog poduzeća je zadržati zaposlenike, a posebice uspješne, sposobne, obrazovane i zainteresirane za rad. Korištenjem raznih metoda nagrađivanja djelatnika, kako materijalnih, tako i nematerijalnih, motiviranjem i stvaranjem ugodne atmosfere za rad, poduzeća zadržavaju svoje zaposlenike i ostvaruju vlastiti cilj. S druge strane, ukoliko se poslodavac ne trudi motivirati i nagraditi svoje zaposlenike, mora biti spreman suočiti se s posljedicama kao što su nezadovoljstvo radnika, smanjenje produktivnosti, a zatim i mogući odlazak zaposlenika iz organizacije. U današnje vrijeme u pojedinim organizacijama i na određenim poslovima, teško je pronaći stručne i kompetentne ljude s određenim znanjima i vještinama te je stoga bitno nastojati zadržati zaposlenike i posvetiti im se na najbolji mogući način.

U većini poduzeća, materijalno i nematerijalno nagrađivanje, podjednako je važno. Oba sustava imaju prednosti, kao i nedostatke, no najvažnije je prepoznati koji sustav najbolje odgovara pojedinom zaposleniku te ga sukladno tome primjenjivati. Organizacije i menadžeri ljudskih resursa, češće primjenjuju materijalne sustave nagrađivanja te ih smatraju lakšima i bržima. Takvo nagrađivanje uistinu i je lakše jer organizacije zaposlenicima isplaćuju novac za obavljene poslove i trud, no ovakav način nagrađivanja poduzećima stvara veće troškove. Materijalno nagrađivanje se češće provodi, također i zbog ubrzanog načina života, prevelikih obaveza organizacija i nedostatka vremena.

Poslodavci bi trebali veću važnost pridodati nematerijalnom nagrađivanju. Ovakav način nagrađivanja, osim što ne stvara troškove poduzećima, pozitivno utječe na zaposlenike. Utječe na zadovoljstvo zaposlenika, raspoloženje, njihov napredak i njihovo emocionalno stanje. Iako navedeni sustav nagrađivanja zahtjeva više vremena i truda koje poslodavac mora uložiti, ostavlja dugoročniji utjecaj na zaposlenika i njegovo djelovanje u organizaciji. Svaka pohvala i poticaj, pozitivno će utjecati na psihološko stanje zaposlenika. U njemu će izazvati osjećaj samopouzdanja i važnosti njegovog doprinosa poduzeću te će se smanjiti razina stresa na radnom mjestu.

U današnje vrijeme, zaposlenici predstavljaju jedini živi element organizacije i smatraju se glavnim faktorom uspješnosti rasta i razvoja poduzeća. Bez zaposlenika organizacije ne bi opstale i ne bi ostvarile rezultate kojima teže. Zaključno, bilo koja vrsta materijalnog ili nematerijalnog

nagrađivanja, trebala bi postati jedan od najvažnijih dijelova svakoga poduzeća. Upravo nagrađivanje djelatnika odvaja uspješna i ugledna poduzeća od onih manje uspješnih.

Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Boban Lipić, A., Jambrović Čugura, I., Kolega, M. (2020). *Psihologija*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Bugarić, M. (2021). Porsche ulaže u Rimac Automobile 70 mil. Eura. Dostupno na: <http://www.glas-slavonije.hr/vijest.aspx?id=458289> [pristupljeno 17. siječnja 2022.].
4. Buntak, K., Droždek, I., i Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/101178> [pristupljeno 20. prosinca 2021.].
5. Galetić, L. (2015). *Kompenzacijski menadžment*. Zagreb: Sinergija.
6. Ikea (2020). Povlastice. Dostupno na: <https://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/work-with-us/povlastice-pub8c6da021?fbclid=IwAR2mQ6O1wKUfn2UC-fE68jkMf5nRTmXyE0IEduPWPDLoPGSepRUuGym6WAo> [pristupljeno: 17. siječnja 2022.].
7. Ikea (2022). *IKEA* Jugoistočna Europa podijelit će više od milijun eura kao nagradu svojim zaposlenicima. Dostupno na: <https://www.ikea.com/hr/hr/newsroom/corporate-news/ikea-jugostocna-europa-podijelit-ce-vise-od-milijun-eura-kao-nagradu-svojim-zaposlenicima-pub1adc7877> [pristupljeno: 17. siječnja 2022.].
8. Ikea (2022). O nama. Dostupno na: <https://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/> [pristupljeno: 17. siječnja 2022.].
9. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
10. Madhani, P. (2020). Effective Rewards and Recognition Strategy: Enhancing Employee Engagement, Customer Retention and Company Performance, *The Journal of Total Rewards*.
11. Milkovich, George T., Newman, Jerry M., (2006). *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb: Masmedia.

12. Moj posao (2017). Rimac planira zaposliti još tisuću i pol radnika. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/80571/Rimac-planira-zaposliti-jos-tisucu-i-pol-radnika/2/> [pristupljeno: 16. siječnja 2022.].
13. Moj posao (2017). Trudimo se zaposliti samo najbolje i za svakoga pronaći idealnu poziciju. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Savjet-Za-Poslodavce/77248/Trudimo-se-zaposliti-samo-najbolje-i-za-svakoga-pronaci-idealnu-poziciju/6/> [pristupljeno: 16. siječnja 2022.].
14. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
15. Rimac Automobili. Dostupno na: <https://www.rimac-automobili.com/en> [pristupljeno: 16. siječnja 2022.].
16. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
17. Šandrak Nukić, I. (2017). Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika: očekivanja i preferencije pripadnika generacije Y. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/191299> [pristupljeno 20. prosinca 2021.].
18. Thorpe R., Homan, G. (2000). *Strategic Reward Systems*. Harlow: Prentice Hall.
19. Vidaković, T. (2012). Nematerijalne nagrade i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenih. Dostupno na: <https://www.readcube.com/articles/10.7251%2Femc1201119t> [pristupljeno 05. veljače 2022.].
20. Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M. (2004). *Organizacija poduzeća*. Varaždin: TIVA.

Popis tablica

Tablica 1. Podjela beneficija.....	9
------------------------------------	---