

# Strategija nagrađivanja u funkciji razvoja poduzeća i poslovnih koncepcija

---

**Balić, Nora**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:317023>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij, smjer Financijski menadžment

Nora Balić

**STRATEGIJA NAGRAĐIVANJA U FUNKCIJI RAZVOJA  
PODUZEĆA I POSLOVNIH KONCEPCIJA**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij, smjer Financijski menadžment

Nora Balić

**STRATEGIJA NAGRAĐIVANJA U FUNKCIJI RAZVOJA  
PODUZEĆA I POSLOVNIH KONCEPCIJA**

Diplomski rad

**Kolegij: Kompenzacijski menadžment**

JMBAG: 0010231881

e-mail: norabalic09@gmail.com

Mentor: izv. prof. dr. sc. Domagoj Karačić

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and business in Osijek  
University Graduate Study (Financial Management)

Nora Balić

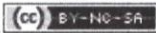
**COMPANY REWARD STRATEGY AS A FUNCTION OF  
COMPANY DEVELOPMENT AND BUSINESS CONCEPTS**

Graduate paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (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 poštovanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. 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*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskog 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 119/2022).
4. 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:** Nora Balić

**JMBAG:** 0010231881

**e-mail za kontakt:** norabalic09@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij, smjer *Financijski menadžment*

**Naslov rada:** Strategija nagrađivanja u funkciji razvoja poduzeća i poslovnih koncepcija

U Osijeku, 27. rujna 2024. godine

Potpis Nora Balić

## **Strategija nagrađivanja u funkciji razvoja poduzeća i poslovnih koncepcija**

### **SAŽETAK**

U radu se razmatraju strategije nagrađivanja u funkciji razvoja poduzeća i poslovnih koncepcija. Glavni cilj istraživanja je sagledati strategije nagrađivanja te na temelju povijesne analize donijeti zaključak o povezanosti jedne od metoda nagrađivanja zaposlenika (plaćama) i BDP-u *per capita*. Ključno je za zamijetiti da su se u razmatranom razdoblju (2013. – 2022.) dogodile značajne promjene u gospodarskim trendovima, ekonomiji i društvu, primjerice starenje stanovništva, migracije, poremećaj logističkih sustava, inflacija, nedostatak sirovina i poremećenost lanaca opskrbe, kriza uzrokovana pandemijom koronavirusa, početak rata u Ukrajini, i drugi. Za Hrvatsku je specifično i što je postala dijelom eurozone. Sve to odrazilo se i na strategije nagrađivanja zaposlenika, pogotovo zato što one utječu na privlačenje i zadržavanje kvalitetnog kadra jer s vremenom ljudima postaju sve važniji i neki drugi uvjeti rada koje oni očekuju s protekom vremena i pretpostavljenim vlastitim napretkom. Primjerice, poslije tridesete godine života, generacija Y očekuje voditeljske i prve menadžerske pozicije i sl. (Alton, 2018). To dosta ima veze s upravljanjem ljudskim potencijalima i praćenjem karijere zaposlenika, ali loša strategija može dovesti do toga da se stvara velik financijski trošak za poduzeće (npr. odlazak kvalitetnog kadra, koji osim samog znanja ima i pedagoške vještine te zna prenijeti znanje drugim zaposlenicima, prepoznat je kao velik rizik u ozbiljnim poduzećima). Analiza poduzeća i poslovnih politika sa stajališta nagrađivanja razmatra se i u kontekstu razvoja umjetne inteligencije i digitalne transformacije. U empirijskom dijelu rada provedena je povijesna analiza kojom su uspoređene prosječne godišnje neto plaće i BDP *per capita* u odabranim zemljama Europske unije i svijeta. Što se tiče Hrvatske, rezultati su pokazali kako je prosječna godišnje neto plaća u odabranim godinama (2013., 2015., 2018., 2022.) veća od BDP-a *per capita*, što dugoročno nije održivo rješenje. Pokazatelj je to poduzetnicima da trebaju promišljati i o nematerijalnim strategijama nagrađivanja te o inovativnim metodama nagrađivanja kako bi osigurali održivost rasta i razvoja poduzeća. Na ovaj se način tema povezuje s financijskim i kompenzacijskim menadžmentom, odnosno temama omjera optimalnog ulaganja u zaposlenike.

**Ključne riječi:** *strategije nagrađivanje, materijalno nagrađivanje, nematerijalno nagrađivanje, razvoj poduzeća*

## **Company reward strategy as a function of company development and business concepts**

### **ABSTRACT**

The paper examines reward strategies as a function of company development and business concepts. The main goal of the research is to look at reward strategies and, based on historical analysis, draw a conclusion about the connection between one of the methods of rewarding employees (salaries) and GDP per capita. It is crucial to notice that in the considered period (2013-2022) significant changes in economic trends, economy and society took place, for example population aging, migration, disruption of logistics systems, inflation, lack of raw materials and disruption of supply chains, crisis caused by the pandemic coronavirus, the start of the war in Ukraine, and others. It is also specific for Croatia that it has become part of the Eurozone. All of this was also reflected in employee reward strategies, especially because they affect the attraction and retention of quality staff, as other working conditions that they expect with the passage of time and assumed personal progress become more and more important to people over time. For example, after the age of thirty, generation Y expects leadership and first managerial positions, etc. (Alton, 2018). This has a lot to do with managing human resources and monitoring the career of employees, but a bad strategy can lead to the creation of a large financial cost for the company (e.g. the departure of quality staff, who, in addition to knowledge, also have pedagogical skills and know how to transfer knowledge to other employees, it is recognized as a big risk in serious companies). The analysis of companies and business policies from the point of view of rewards is also considered in the context of the development of artificial intelligence and digital transformation. In the empirical part of the work, a historical analysis was carried out, which compared the average annual net wages and GDP per capita in selected countries of the European Union and the world. As for Croatia, the results showed that the average annual net salary in the selected years (2013, 2015, 2018, 2022) is higher than GDP per capita, which is not a sustainable solution in the long term. This is an indicator for entrepreneurs that they should also think about non-material reward strategies and innovative reward methods in order to ensure the sustainability of the growth and development of the company. In this way, the topic is connected with financial and compensation management, i.e. topics of optimal investment ratio in employees.

**Keywords:** *reward strategies, material reward, non-material reward, company development*

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Struktura rada.....	1
1.2. Terminologija u radu.....	2
2. METODOLOGIJA RADA .....	3
2.1. Predmet istraživanja .....	3
2.2. Metode istraživanja .....	3
2.3. Izvori istraživanja.....	3
2.4. Ciljevi istraživanja .....	3
3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA .....	4
3.1. Konceptualni okvir poduzeća .....	4
3.1.1. Rast poduzeća.....	5
3.1.2. Faze razvoja poduzeća .....	10
3.1.3. Vrste organizacija i poduzeća.....	11
3.1.4. Poslovne politike .....	15
3.2. Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na strategiju nagrađivanja .....	19
3.3. Strategije nagrađivanja .....	21
3.3.1. Materijalne strategije nagrađivanja.....	22
3.3.2. Nematerijalne strategije nagrađivanja.....	25
3.3.3. Inovativne metode nagrađivanja.....	27
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	30
4.1. Hrvatska u novim društveno - ekonomskim okolnostima .....	30
4.2. Povijesna analiza.....	32
4.3. Pretpostavke za budućnost.....	42
5. RASPRAVA .....	44
6. ZAKLJUČAK .....	45
LITERATURA.....	46
POPIS TABLICA.....	50





## **1. UVOD**

Nagrađivanje zaposlenika od velike je važnosti jer jasno daje do znanja zaposlenicima što se od njih očekuje i kakva se ponašanja potiču. Upravo je zbog toga važno adekvatno nagraditi zaposlenike koji su uspješni, odnosno produktivni, dovtijlivi i koji svojim radom štede vrijeme i novac za poduzeće s jedne strane, ali ga i znaju zaraditi sklapanjem dobrih ugovora. Transparentnost i jasan sustav nagrađivanja također je jako važan – zaposlenici trebaju imati uvid u ljestvice kojima se mjeri radni učinak i trebaju moći znati za što ih se konkretno nagrađuje (ili sankcionira) (Robbins i Judge, 2010). Nažalost, u većini poduzeća teško je uspostaviti sistem mjerenja produktivnosti koji bi se najbolje praktično primjenjivao, osim ako je poduzeće dobro organizirano i ako postoje mjerljivi rezultati. Primjerice, u bankarskom je sektoru, gdje zaposlenici imaju točno određen broj npr. na tjednoj bazi koliko kredita moraju prodati, lakše provoditi strategije nagrađivanja. U nekim drugim strukama, koje značajno ovise o vanjskim utjecajima, npr. vremenskim prilikama i sl. (pomorstvo, graditeljstvo, itd.), teže je adekvatno nagraditi zaposlenike zbog značajnog variranja radnog učinka po danu, a onda i u cijelom razmatranom periodu (npr. na mjesečnoj bazi). Osim toga, važno je osigurati pogodne uvjete zaposlenicima kako bi mogli dati svoj maksimum. Uvjeti koji krše Zakon o zaštiti na radu i Zakon o radu (npr. vlaga u uredu), osim što su kažnjivi za poduzeće, demotivacijski djeluju i na same zaposlenike. Iako je Hrvatska članicom Europske unije od 2013. godine (dakle, više od 10 godina), u medijima se i dalje pojavljuju poslodavci koji krše radna i ljudska prava, dok se zaposlenici boje o tome govoriti i dovesti ovu temu u javni diskurs zbog stagnantnog tržišta rada i poteškoća prilikom zapošljavanja. Veliki problem u kontekstu strategija nagrađivanja je i visoka razina korupcije u Hrvatskoj zbog čega se češće nagrađuju manje uspješni koji su došli na neki posao "preko veze", dok su oni koji zapravo nose teret posla lakše zamjenjivi i nedovoljno ih se cijeni. Sva ova problematika koja se javlja u praksi izniman je motiv za bavljenje ovom tematikom.

### **1.1. Struktura rada**

Rad se sastoji od šest poglavlja. Prvim se poglavljem čitatelja uvodi u rad. Drugo poglavlje donosi metodologiju rada – razmatra se predmet istraživanja, izvori, metode i ciljevi. U trećem poglavlju daje se teorijska podloga i pregled prethodnih istraživanja. Četvrtim se poglavljem opisuje istraživanje. Također, dane su pretpostavke za budućnost. Peto poglavlje je rasprava. Šesto poglavlje je zaključak.

## **1.2. Terminologija u radu**

Prilikom pisanja rada koristili su se i izvori na engleskom jeziku. Prilikom prvog navođenja stručnih pojmova, napisan je i izraz na engleskom jeziku. Izrazi koji su rodno određeni (npr. poduzetnik – poduzetnica) podjednako se odnose i na onaj rod u kojem nisu navedeni.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

Metodologijom rada obuhvaćeni su predmet istraživanja, metode istraživanja, izvori i ciljevi.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada je strategija nagrađivanja u funkciji razvoja poduzeća i poslovnih koncepcija. Poznato je kako strategije nagrađivanja mogu biti materijalne i nematerijalne, međutim, u novije se vrijeme razvijaju i neke inovativne strategije. Također, nije jednostavno odabrati odgovarajuću strategiju nagrađivanja – ona će ovisiti o onome što pojedini zaposlenik očekuje (mlađi će možda više biti fokusirani na povećanje u vidu rasta plaća, dok će stariji zaposlenici možda više htjeti ići na neke dodatne edukacije i sl.).

### **2.2. Metode istraživanja**

Istraživanju je pristupljeno temeljito, podaci su se prikupili, pripremili i obradili. Metode koje su rabljene u istraživačkom procesu bile su: metoda kompiliranja (rabljena mahom pri pregledu literature za teorijski okvir rada), metoda deskripcije, induktivna i deduktivna metoda, komparativna metoda i metoda klasifikacije (Zelenika, 1998). Komparativna metoda i metoda klasifikacije uporabljene su mahom u praktičnom dijelu rada, kao i statistička analiza prikupljenih podataka. Metodom klasifikacije postiže se razvrstavanje pojava radi njihove preglednosti, a komparativnom metodom uspoređuju se prikupljeni podaci i analiziraju veze među njima (Zelenika, 1998).

### **2.3. Izvori istraživanja**

Prilikom pisanja rada nije provedeno primarno istraživanje, odnosno izvori su istraživanja sekundarni podaci. Kao glavni izvori koristili su se znanstveni članci i knjige, dok su kao alternativni izvori korištene relevantne internetske stranice te baze podataka (npr. Eurostat). Izvori o predmetnoj tematici su brojni jer je tema fokusom mnogih problema u realnom sektoru, ali i zanimljiva akademskoj zajednici.

### **2.4. Ciljevi istraživanja**

Cilj istraživanja je sagledati strategije nagrađivanja u funkciji razvoja poduzeća i poslovnih koncepcija te na temelju povijesne analize donijeti zaključak o povezanosti jedne od metoda nagrađivanja zaposlenika (plaćama) i BDP-u *per capita*.

### 3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

U ovom se poglavlju razmatra konceptualni okvir poduzeća te utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na strategiju nagrađivanja. U konačnici, razmotrene su i strategije nagrađivanje: materijalne, nematerijalne i inovativne strategije nagrađivanja.

#### 3.1. Konceptualni okvir poduzeća

Zakon o računovodstvu, kao i Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva definira poduzeća, prema njihovoj veličini i daje kriterije za tu podjelu. Prema Zakonu o računovodstvu, poduzeća se dijele na mikro, mala, srednja i velika prema iznosu ukupne aktive, iznosu prihoda i prosječnom broju radnika tijekom poslovne godine. Ovaj Zakon zapravo slijedi logiku Europske komisije, iako Europska komisija ima više kriterije za pripadnost pojedinoj skupini poduzeća, što je prikazano u tablici 1.

**Tablica 1.** Kriteriji za podjelu poduzeća na mikro, mala, srednja i velika poduzeća u Hrvatskoj

Veličina poduzeća	Granični pokazatelji		
	Ukupna aktiva [EUR]	Prihod [EUR]	Prosječan broj radnika tijekom poslovne godine
Mikro	350.000,00	700.000,00	10
Mala	4.000.000,00	8.000.000,00	50
Srednja	20.000.000,00	40.000.000,00	250
Velika	<ul style="list-style-type: none"><li>- Poduzetnici koji prelaze granične pokazatelje u najmanje dva od tri uvjeta kojima su određena srednja poduzeća</li><li>- Ostala poduzeća kao banke, štedne banke, društva za reosiguranje i osiguranje, itd.</li></ul>		
Kriterij prema Europskoj komisiji			
Veličina poduzeća	Ukupna aktiva [EUR]	Prihod [EUR]	Prosječan broj radnika tijekom poslovne godine
Mikro	2.000.000,00	2.000.000,00	10
Mala	10.000.000,00	10.000.000,00	50
Srednja	43.000.000,00	50.000.000,00	250

Izvor: obrada autora prema Zakonu o računovodstvu, NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 114/22, 82/23; Europska komisija: *User guide to SME definition*, 2020

Kako bi se poduzeće klasificiralo prema određenom kriteriju u neku od ovih grupa, ono ne smije prelaziti granične pokazatelje u dva od tri navedena uvjeta, s tim da također ne pripadaju

u "niže" klase (npr. za mala poduzeća, to znači da ne pripadaju u mikropoduzeća). Uz konceptualni okvir poduzeća, važno je spoznati kako poduzeća rastu i koje su razvojne faze jer sve to utječe na konačno oblikovanje poduzeća, ustrojstvo i utjecaj na politiku nagrađivanja.

### **3.1.1. Rast poduzeća**

Rast poduzeća predmet je mnogobrojnih istraživanja upravo zbog značaja koji ima i na nacionalnim razinama, ne samo za poduzeća koja rastu. „Rast poduzeća najčešće se definira kao povećanje veličine, odnosno opsega poduzeća tijekom određenog vremenskog razdoblja. Pod povećanjem veličine poduzeća smatra se rast broja zaposlenika, tržišnog udjela, povećanje prihoda i/ili dobiti i sl.“ (Grgić, 2023: 4). Rast poduzeća ukazuje na njegov napredak, promjenu, on je nužan za opstanak poduzeća na tržištu. Rast predstavlja pomak, od sadašnjeg stanja do nekog željenog, budućeg stanja, koje se ostvaruje u rastu. Autorica „Edith Penrose fenomen rasta poduzeća promatra kao promjenu u veličini (primjerice, rast proizvodnje, prodaje, izvoza i slično) ili kao proces odnosno način na koji poduzeća rastu“ (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022: 20).

Rast poduzeća od velike je važnosti i na makroekonomskoj razini: „Pitanje rasta nije važno samo za vlasnike poduzeća, ono je izrazito značajno pitanje i za kreatore politika. Rastuća poduzeća osiguravaju nova radna mjesta, doprinose produktivnosti i inovativnosti te sudjeluju u razvoju cjelokupnog gospodarstva neke zemlje“ (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022: 17).

Općenito kada se razmatra rast i razvoj, može se promatrati rast kao kvantitativni pomak, a razvoj kao kvalitativni pomak, odnosno oni se razlikuju. „Kvalitativna dimenzija rasta poduzeća određuje se usporedbom stope rasta osnovnih financijskih pokazatelja s konkurentnim poduzećima, ali i ukupnim rastom djelatnosti kojom se poduzeće bavi“ (Dvorski i Kovšca, 2011:26). Kvalitativni pokazatelji odnose se „...na povećanje kvaliteta proizvoda, jačanje baze znanja poduzeća, veće zadovoljstvo kupaca, bolji imidž i sl. Dugoročan rast poduzeća događa se u kombinaciji kvantitativnih i kvalitativnih pomaka, te tada govorimo o rastu i razvoju poduzeća, što utječe na jačanje njegove konkurentske pozicije i stvaranju održive konkurentske prednosti“ (Grgić, 2023: 4)

Temu rasta možda je najbolje započeti promatrati s porastom veličine poduzeća i utjecajem veličine poduzeća na njegov rast. Za zamijetiti je kako se veća poduzeća brže i lakše prilagođavaju svojim ključnim klijentima i njihovim potrebama, ali i da lakše zadržavaju talentirane zaposlenike te lakše održavaju motiviranost zaposlenika za obavljanje posla na visokim razinama (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022). Međutim, „iako postoje brojne prednosti, povećanje veličine poduzeća nosi različite organizacijske izazove, stoga pojedini poduzetnici

neće težiti rastu jer može rezultirati gubitkom njihove kontrole nad poduzećem“ (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022: 19).

U kontekstu razmatranja rasta poduzeća sa stajališta promjene u veličini, „...moguće je identificirati različite pokazatelje rasta poduzeća kao što su povećanje prihoda od prodaje, zaposlenika, imovine, proizvodnje, tržišnog udjela ili dobiti. Većina istraživača koristi rast prihoda od prodaje i rast broja zaposlenih kao glavne indikatore rasta, prije svega zbog jednostavnosti mjerenja u različitim zemljama i industrijama, što u konačnici omogućuje usporedivost rezultata istraživanja“ (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022: 20). Vlasnici poduzeća preferiraju rast prihoda od prodaje kao mjeru rasta, pogotovo u usporedbi s praćenjem broja zaposlenih. Međutim, „rast broja zaposlenih od posebnog je interesa za političare, dok relativno mali broj poduzetnika ili menadžera promatra rast broja zaposlenih kao izdvojeni cilj“ (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022: 20). Stvar je u tome što velik broj malih i srednjih poduzeća tijekom rasta koristi „...vanjske usluge (engl. *outsourcing*), stoga rast zaposlenosti nije uvijek u značajnoj korelaciji s rastom prihoda“ (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022: 20). Pokazatelji rasta koji su teže dostupni istraživačima, a time i manje zastupljeni u istraživanjima, su: rast dobiti, ukupne imovine ili tržišnog udjela (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022). Provođenjem istraživanja korištenjem ovih pokazatelja možda bi se ustvrdila značajnost za rast poduzeća.

Tržišni se udio rijetko koristi kao mjera rasta kada se razmatra rast malih i srednjih poduzeća. „Razlike u tržišnom udjelu mogu biti nevažne za mala poduzeća, a definiranje tržišta često može biti subjektivno, jer različiti autori kao i poduzetnici mogu percipirati tržište na različite načine“ (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022: 20). Odabrat prave pokazatelje rasta od iznimne je važnosti, s obzirom na to da korištenje pojedinih pokazatelja može dovesti do krivih zaključaka. „Primjerice, dobit, iako relevantna mjera, osim što odražava promjenu veličine, odražava i neke druge aspekte, poput računovodstvenih vještina. Moguće je također, da poduzeća koja rastu u pogledu rasta prihoda od prodaje ili broja zaposlenih budu neprofitabilna. Vrijednost ukupne imovine kao pokazatelj rasta, također, može navesti na krive zaključke, jer može značajno varirati ovisno o industriji u kojoj poduzeće posluje“ (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022: 20). Budući da su mala i srednja poduzeća zapravo heterogena skupina koja se razlikuje prema brojnim karakteristikama, još je teže ustvrditi relevantne pokazatelje rasta.

Prema Storeyju (1994), postoje tri glavna čimbenika „...koja utječu na rast poduzeća: karakteristike poduzetnika, karakteristike poduzeća i strategija poduzeća, a odgovarajuća kombinacija ovih faktora utječe na stvaranje optimalnih preduvjeta za rast poduzeća“ (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022: 22). Ove se čimbenik uvijek mora promatrati u kombinaciji jer pojedinačno razmatranje ne bi imalo smisla, s obzirom na njihovu međuovisnost (Mezulić Jurić

i Alpeza, 2022). Svaki od Storeyjevih čimbenika sastoji se od brojnih elemenata (**tablica 2.**). „Analizirajući 18 znanstvenih studija, Storey je identificirao 15 karakteristika poduzetnika koje mogu utjecati na rast poduzeća, 6 karakteristika poduzeća i 14 varijabli vezanih uz strategiju poduzeća“ (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022: 22).

**Tablica 2.** Čimbenici rasta poduzeća prema Storeyju (1994)

Karakteristike poduzetnika	Karakteristike poduzeća	Strategija
<b>Motivacija +</b>	<b>Godine +</b>	Obuka zaposlenika
Nezaposlenost	Sektor (industrija)	Obuka menadžmenta
<b>Stupanj obrazovanja +</b>	<b>Pravni oblik +</b>	Vanjski kapital (financiranje)
<b>Menadžersko iskustvo +</b>	Lokacija	<b>Tehnološka sofisticiranost +</b>
<b>Broj osnivača poduzeća +</b>	<b>Veličina poduzeća +</b>	<b>Tržišno pozicioniranje +</b>
Prethodno samozapošljavanje	Vlasništvo	Tržišna prilagodba
Obiteljska povijest		Planiranje
Društvena marginaliziranost		<b>Novi proizvodi +</b>
Funkcionalne vještine		Regrutiranje menadžmenta
Obuka		Državne potpore
Godine		Koncentracija kupaca
Prijašnje iskustvo neuspjeha		Konkurencija
Prethodno iskustvo u industriji		Informacije i savjeti
Prethodno iskustvo povezano s veličinom poduzeća		Izvoz
Spol		

Izvor: preuzeto iz Mezulić Jurić i Alpeza, 2022, prema Storey, D. J. (1994). Understanding the small business sector. London: Routledge, str. 122.

U **tablici 2.** znakom „+“ označeni su oni elementi pojedinog čimbenika za koje je postojanje utjecaja na rast poduzeća dokazano u pregledanim znanstvenim radovima (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022).

Karakteristike poduzetnika, odnosno njegove osobnosti i crte ličnosti, također se smatraju važnim unutarnjim čimbenikom koji utječe na rast poduzeća. Primjerice, neki su ljudi po naravi skloniji riziku, stoga će se lakše odlučiti na rizičnije pothvate. Također, neki su znanstvenici razmatrali i intrinzičnu motivaciju poduzetnika za rast. Neki poduzetnici će izbjegavati rast zbog možebitnih promjena u vlasničkoj strukturi poduzeća, odnosno htjet će zadržati potpuno slobodu odlučivanja i kontrolu kao jedini vlasnici. „Sustezanje od rasta može biti rezultat (podsvjesnog) straha od nužnosti uključivanja i drugih ljudi u upravljačku strukturu, a onda i ovisnosti o drugim ljudima, što poduzetnike, kojima je primarni poriv za ulazak u poduzetništvo bila želja za neovisnošću, može biti manje privlačno“ (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022: 23).

Storey (1994) je pronašao „...korelaciju između stupnja obrazovanosti poduzetnika i rasta poduzeća“ (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022: 24). Pozitivan utjecaj na rast malog poduzeća ima i veličina osnivačkog tima, „...budući da različite kompetencije članova tima nadoknađuju nedostatak kompetencija pojedinca. Druge karakteristike poduzetnika kao što su obiteljska



povijest, društvena marginaliziranost, prethodno iskustvo u industriji te starost poduzetnika nisu pokazale značajan utjecaj na rast poduzeća“ (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022: 24). Zanimljivo je i kako „...rezultati prethodnih istraživanja pokazuju kako ne postoji utjecaj spola na rast poduzeća (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022: 24).

Penrose (1959: 217) ističe i „...ključnu ulogu menadžera u upravljanju resursima poduzeća jer menadžer odlučuje koje će resurse koristiti i na koji način“. U tom kontekstu Penrose raspodjeljuje sposobnosti na poduzetničke i upravljačke (menadžerske) sposobnosti. „Poduzetničke sposobnosti su funkcija mašte, dok se upravljačke sposobnosti odnose na izvršavanje zadataka i u osnovi su praktične naravi“ (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022: 25).

U odnosu na ispitivanu povezanost i značajnost elemenata za rast poduzeća prikazanih u **tablici 2.** (koji se vode pod čimbenikom strategije), „...dokazana je povezanost samo nekoliko njih s rastom poduzeća, i to: tehnološke sofisticiranosti, tržišnog pozicioniranja, novih proizvoda i regrutiranja menadžmenta“ (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022: 25). Phillips i Kirchhoff (1989) došli su do spoznaje koja je pogotovo važna za mala poduzeća. Naime, Phillips i Kirchhoff (1989) pokazali su na uzorku poduzeća iz SAD-a da će „...mala, tehnološki sofisticirana poduzeća vjerojatno rasti brže u odnosu na ona u konvencionalnijim sektorima. Važno je napomenuti da praćenje tehnološke sofisticiranosti i mjerenje njenog utjecaja na rast, te usporedba rezultata među studijama predstavlja izazov zbog značajnih razlika u definiciji, a onda i praćenju razine tehnološke sofisticiranosti u poduzećima koja se nalaze u visokotehnološkim industrijama u odnosu na ona koja to nisu“ (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022: 25).

U kontekstu poduzeća, Grgić (2023) ističe najznačajnije dimenzije rasta: rast dobiti, rast neto vrijednosti, rast broja zaposlenih te rast inovativnosti. Iako se mogu razmatrati i neke druge dimenzije rasta, u nastavku su detaljnije objašnjene ove navedene.

„Rast dobiti temelj je daljnjeg rasta poduzeća, odnosno stečenim se financijskim sredstvima omogućava dugoročni rast i održivo poslovanje poduzeća“ (Žager i sur., 2017: 41). Povećanjem proizvodnje trebala bi se povećati i dobit poduzeća, međutim, to nije pravilo. Povećanjem proizvodnje, dobit će rasti onda kada je rast troškova manji od rasta prihoda od prodaje.

„Rast vrijednosti poduzeća označava povećanje vrijednosti imovine poduzeća“ (Škrtić i Mikić, 2011: 17). „Vrijednost poduzeća obuhvaća materijalnu i nematerijalne imovinu poduzeća. Pritom, ona nije pokazatelj snage poduzeća, već pokazatelj sposobnosti rasta i razvoja u budućnosti. Dugoročni rast poduzeća podrazumijeva efikasno i efektivno ulaganje imovine i u imovinu“ (Gašparović, 1996: 30), pri čemu se misli na npr. ulaganje financijskih sredstava (financijske imovine) u osnovna sredstva, kao što je npr. nabava zemljišta i slično.

Rast broja zaposlenih također se može razmatrati kao značajan pokazatelj rasta poduzeća, a u Hrvatskoj je broj zaposlenih i jedan od kriterija za svrstavanje poduzeća u određenu kategoriju veličine poduzeća. „Broj zaposlenih u poduzeću temeljni je pokazatelj veličine poduzeća, naročito s gledišta oblikovanja organizacijske strukture poduzeća i to stoga što o broju zaposlenika ovisi dubina podjele rada, broj organizacijskih razina, broj i struktura organizacijskih jedinica, način organizacije radnih mjesta i sl.“ (Sikavica, 1991:53). S druge strane, Gašparović (1996: 33) tvrdi da „Rast broja zaposlenih pripada u rast dimenzija poduzeća, koje su, osim broja zaposlenih, i površina poduzeća, količina strojeva ili bilo koji broj kojim se može odrediti veličina poduzeća.“

Inovativnost je nova odrednica rasta poduzeća. Loi i Khan (2012) predlažu mjerenje inovativnosti kao vrijednosti nematerijalne imovine (npr. patenata, licenci i sl.). Osim toga, smatraju da je korelacija između rasta i inovacija jača u manjim poduzećima, s obzirom na to da manja poduzeća još ne mogu koristiti strategije kao što su rast putem spajanja ili preuzimanja. Zbog toga inovacije imaju ključnu ulogu kod rasta manjih poduzeća, omogućuju im prepoznatljivost i značaj na tržištu.

Gašparović (1996), prilikom razmatranja rasta poduzeća, sugerira kako bi u obzir trebalo uzeti i veličinu poduzeća, upravljanje opskrbnim lancima, vrstu organizacijske strukture, i drugo. U konačnici, generalno gledajući, rast se može definirati kao povećanje sposobnosti, bilo poduzeća ili samog gospodarstva, da proizvodi više proizvoda ili usluga.

U kontekstu suvremenog razvoja poduzeća, koji neizostavno prati rast poduzeća, „...postoji poveznica između veličine poduzeća i strategije ili akcijskog plana vezanog uz aktivnosti digitalizacije: 32% mikro poduzeća istaknulo je kako je imalo strategiju ili akcijski plan digitalizacije, dok je taj postotak veći kod malih (49%) i srednjih (59%) poduzeća. Kao ključne aktivnosti digitalizacije koje su mala i srednja poduzeća razmatrala u svojim strategijama ili planovima jesu: poboljšanje internih ICT vještina (77% poduzeća), promjena korištenja društvenih medija (74% poduzeća), poboljšanje ICT sigurnosnih sustava (72% poduzeća), usvajanje naprednijih tehnologija (71% poduzeća) te uvođenje online marketinga i/ili prodaje (60% poduzeća)“ (Izvješće o malim i srednjim poduzećima, 2021: 29). Vidljivo je i da će digitalna transformacija imati značajan utjecaj i na poslovanje malih i srednjih poduzeća, a potencijalno i čimbenik opstanka na tržištu.

U konačnici, rast poduzeća odvija se kroz životni ciklus poduzeća. „Životni ciklus poduzeća čine 4 faze: uvođenje, rast (koji možemo podijeliti na rani i kasni rast), zrelost i opadanje“

(Đorđević i sur., 2012: 96). Također, faza rasta je dio životnog ciklusa poduzeća, dok će se faze razvoja poduzeća detaljnije objasniti u idućem poglavlju.

### **3.1.2. Faze razvoja poduzeća**

Prije svega, potrebno je razlikovati faze razvoja poduzeća. Faze razvoja poduzeća mogu se podijeliti na: 1) faza uvođenja; 2) faza rasta; 3) faza zrelosti; 4) faza opadanja (Đorđević i sur., 2012). Faza rasta poduzeća ključna je u razvoju svakog poduzeća, a pred poduzetnika stavlja brojne izazove s kojima se potrebno suočiti. Tijekom ove faze, poduzetnik „...mora stvoriti sustav koji će kasnije efikasno djelovati u nastavku razvoja poduzeća. Samu fazu možemo podijeliti na dvije podfaze: rani i kasni rast“ (Đorđević i sur., 2012: 96).

Za Adizesa (1999), karakteristike i izazovi rane faze rasta su tendencija poduzetnika da učini nešto (više), dok mu je pozornost podijeljena. Velik je problem poduzetnika tijekom faze rasta orijentiranost na prodaju, s premalo pozornosti koja je dana profitabilnosti. Osim toga, izazov mogu biti i neadekvatni sustavi i struktura te izostanak planiranja ili neodgovarajuće planiranje. U ovoj fazi se može dogoditi da poduzeće preraste poduzetnikove sposobnosti upravljanja poduzećem te se treba razmisliti o zapošljavanju profesionalnih menadžera, sa odgovarajućim znanjima i iskustvom upravljanja različitim fazama rasta i izazovima, koji se u tim fazama javljaju.

S druge strane, isti autor smatra da u kasnoj fazi rasta poduzeće samo treba pronaći vlastiti put<sup>1</sup>, uspostavlja svoju viziju i fokusira se na ciljeve (Adizes, 1999). Svakako, postoji potreba za edukacijom po pitanju upravljanja, a naglasak je na ostvarivanju profita (Adizes, 1999).

Flamholtz (2000) prepoznaje tranziciju prema stručnom upravljanju. Formaliziraju se odgovornosti i ciljevi, a također i sustavi planiranja.

Churchill (1997) prepoznaje da u ranoj fazi rasta vlasnik počinje provoditi sve manje vremena radeći na samim proizvodima, odnosno uslugama, a sve više se hvata u koštac s upravljanjem. To je faza i kada vlasnik angažira i prve profesionalne menadžere. Ipak, njegova strategija u ovoj je fazi uglavnom samo održavati postojeći status (status quo), odnosno ne razmišlja o možebitnom rastu uporabom različitih strategija (Churchill, 1997). U ovakvom poduzeću postoji bazično planiranje i osnovni sustavi. Tijek novca je dostatan za pokrivanje tekućih obveza, profit je prosječan (Churchill, 1997).

Suprotno tomu, u kasnijoj fazi rasta, Churchill (1997) navodi da dolazi do generiranja gotovog novca i osiguravanje financija za daljnji rast. Zapošljavaju se kvalitetni, eminentni stručnjaci i

---

<sup>1</sup> Praksa je pokazala da ne uspije svako poduzeće pronaći svoj put, definirati viziju, misiju, ciljeve, itd.

menadžeri. Vrš se kontrole troškova i profitabilnosti. Provodi se decentralizacija. Implementiraju se novi sustavi (npr. ERP) i planira se budućnost (vizija, misija). U tom smislu, i strategija se razrađuje s ključnim dionicima, a operativno provođenje poslovanja (npr. nabava sirovina za izradu proizvoda, prodaja) je delegirano (Churchill, 1997).

Sve u svemu, brojni izazovi odlikuju obje faze rasta poduzeća, i ranu, i kasnu. One su pod utjecajem različitih čimbenika, primjerice, menadžerski stil, organizacijska struktura, postojanje formalnih sustava, strateški ciljevi i uključenost vlasnika (Churchill, 1997).

### **3.1.3. Vrste organizacija i poduzeća**

Prethodno su navedene vrste poduzeća, međutim, kako su se poduzeća razvijala, pojavila se potreba da se, što se tiče unutarnje organizacijske strukture, razviju neki noviji oblici kako bi se postigla veća učinkovitost, ali i kako bi zaposlenici bili zadovoljniji.

Kada se govori o oblikovanju organizacije, na umu treba imati činitelje oblikovanje organizacijske strukture. Unutarnji su činitelji ili čimbenici oblikovanja: ciljevi i strategija, zadaci i tehnologija, veličina trgovačkog društva (kod poduzeća), ljudski potencijali, životni ciklus organizacije, lokacija i proizvod (ili usluga). U vanjske se činitelje ubrajaju: institucionalni okvir, tržište, partnerski odnosi i strateške alijanse, procesi spajanja i preuzimanja te razvoj znanosti i tehnologije (Žugaj, 2008).

U kontekstu vrsta organizacija podrazumijeva se zapravo vrsta organizacije s obzirom na organizacijsku strukturu. Organizacijsku strukturu čini „...sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje odnosno poslovanja“ (Sikavica i Novak, 1999: 142).

U elemente organizacijske strukture ubrajaju se (Sikavica i Novak, 1999: 144, 145):

- „organizacijska sredstva za proizvodnju i racionalno uređenje prostora (organizacija materijalnih čimbenika)
- organizacija ljudskih potencijala
- Organizacija raščlanjivanja zadataka
- Organizacija unutarnjih odnosa (organizacija upravljanja i menadžmenta)
- Organizacija vremenskog redoslijeda poslova.“

Između ovih elemenata postoje veze i odnosi. Prema Buble i sur. (2005: 41) ključni elementi organizacijske strukture su zadaci, ljudi i tehnologija. S druge strane, prema Mintzbergu (1979:

323, 324), organizacijska se struktura sastoji od pet standardnih elemenata, a to su: strateški vrh, srednja razina, operativna jezgra, tehnološka struktura i osoblje.

Osnovni načini modeliranja, odnosno strukturiranja organizacije su (Sikavica i Novak, 1999: 147, 148):

- a) „Oblikovanje organizacijske strukture trgovačkog društva "odozgo prema dolje", tj. po tzv. "top-down" sustavu;
- b) Oblikovanje organizacijske strukture poduzeća "odozdo prema gore", tj. po tzv. "basis-upward" sustavu;
- c) Oblikovanje organizacijske strukture tzv. "bipolarnom strategijom" tj. po kombiniranom pristupu koji podrazumijeva istovremeno strukturiranje organizacije trgovačkog društva, poduzeća "odozgo prema dolje" i "odozdo prema gore";
- d) Oblikovanje organizacijske strukture "strategijom klina" koja podrazumijeva da promjene u organizaciji započinju sa središnjih razina menadžmenta i
- e) Oblikovanje organizacijske strukture "strategijom većeg broja nukleusa" koja podrazumijeva da se organizacijske promjene u trgovačkom društvu (poduzeću) započinju istovremeno na različitim razinama i u različitim dijelovima trgovačkog društva (poduzeća).“

U odnosu na intenzitet strukturiranja, organizacije mogu biti formalne i neformalne. Ove posve čiste oblike, odnosno posve formalnu, ili posve neformalnu organizaciju, teško je pronaći u praksi, oni su zapravo više teorijski ekstremi. Formalna je organizacija ona koja je propisana i službeno utvrđena ("postoji na papiru"). Međutim, „U sjeni svake formalne organizacije prikrivena i pritajena živi neformalna organizacija koja se sastoji od manjeg ili većeg broja neformalnih grupa. Dakle, ona se vezuje za ljude i njihovo djelovanje u organizaciji“ (Žugaj i sur., 1999: 110).

Kao što su zamijetili Sikavica i Novak (1999: 153) „U svakom trgovačkom društvu (poduzeću, organizaciji) postoji i djeluje stvarna (objektivno postojeća) organizacijska struktura. Ona nastaje spontano u procesu funkcioniranja formalne organizacijske strukture trgovačkog društva.“

Klasifikacija oblikovanja organizacija daje osnovnu podjelu na one klasično oblikovane i one suvremeno oblikovane. Tipovi klasično oblikovanih organizacija i njihove karakteristike dani su u **tablici 3**.

**Tablica 3.** Karakteristike klasično oblikovanih organizacija

Tip organizacije	Karakteristike
<b>Funkcionalna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Najstariji oblik organizacijske strukture</li> <li>– Podjela rada u organizaciji, grupiranje i povezivanje sličnih poslova</li> <li>– Formiranje organizacijskih jedinica prema odgovarajućim poslovnim funkcijama (standardni oblik)</li> <li>– Pogodna za poduzeće u stabilnim uvjetima poslovanja</li> <li>– Vrijedi načelo: jedna poslovna jedinica – jedna organizacijska jedinica</li> <li>– Temeljne funkcije: proizvodnja, financije, nabava, prodaja, marketing, znanost i razvoj</li> <li>– Jasna podjela odgovornosti</li> <li>– Integriranost radnika u organizaciju</li> <li>– Specijalizacija i podjela rada</li> <li>– Učenje od sustručnjaka</li> <li>– Jednostavna kontrola</li> <li>– Mana funkcionalne organizacije je nefleksibilnost. Funkcionalna organizacija je dobra u stabilnom okruženju, u manjoj tvrtki ili OPG-u, i pri manjem broju proizvoda za isto tržište (npr. mineralna voda, voda s okusom – to je sve isti proizvod).</li> </ul>
<b>Divizijska</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Javlja se kao posljedica rasta i razvoja poduzeća</li> <li>– Uglavnom se primjenjuje u velikim organizacijama</li> <li>– Utjecaj stupnja diverzifikacije proizvodnje, tj. usluga ili njihova dislociranost</li> <li>– Podjela rada u organizaciji te grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova i formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema proizvodima, geografskom području ili kategorijama kupaca</li> <li>– Glavna prednost ove organizacije je fleksibilnost – proizvodnja se lako prilagođava zahtjevima tržišta.</li> <li>– Glavna mana je skupoća – funkcije se dupliciraju.</li> <li>– Ovu organizaciju treba koristiti u velikim tvrtkama, ako se proizvodi velik broj proizvoda, i ako se brzo mijenjaju uvjeti na tržištu.</li> </ul> <p><b>Teritorijalna:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Najčešće kod organizacija koje su nastale integracijom više organizacija (raspršenost proizvodnje)</li> </ul> <p><b>Predmetna (proizvodna):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Formiranje nižih organizacijskih jedinica se obavlja prema proizvodima ili uslugama</li> </ul> <p><b>Orijentirana prema potrošačima:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Organizacije koje posluju s mnogo različitih proizvoda, namijenjenih različitim kategorijama potrošača</li> <li>– Primjer: izdavači, banke, studiji</li> </ul>
<b>Hibridna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– U pravilu su to hijerarhijske organizacijske strukture, ponekad s heterarhijskim obilježjima</li> <li>– Teži se koristiti u okruženjima koja se jako brzo mijenjaju (velika fleksibilnost)</li> </ul> <p><b>Pramac / krma:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sastoji se od dva dijela (odvojen je proizvodni dio od tržišnog, tj. marketing uvijek odvojen)</li> <li>– "pramac" – oko korisnika; "krma" – oko proizvoda</li> <li>– Prikladno za organizacije s dualnom strategijom</li> <li>– Primjena: IBM, HP, vojska (npr. "pramac" su vojnici, "krma" su kuhari, električari, i dr.); u sportu: npr. nogomet</li> </ul> <p><b>Izvrnuta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Izvrnuta organizacija (uprava podređena izvršiocima) – pogodna za znanost, obrazovanje (AMES), zdravstvo</li> <li>– Ekstremna vrsta "pramac / krme" – "pramac" preuzima svo upravljanje</li> <li>– Bivša hijerarhija služi kao potpora</li> <li>– Generalni menadžer na dnu piramide, osobe koje imaju izravni kontakt s potrošačima na vrhu</li> </ul>

	– Primjer: Katolička crkva, IT kompanije, konzultantske agencije
<b>Mješovita ili konglomeratska</b>	– Kombinira dvije ili više vrsta divizijskih organizacijskih jedinica na istoj razini – Mješovita struktura nastaje i kada se kombiniraju funkcijska (npr. proizvodnja čokolade) i divizijska (npr. u Zagrebu, Splitu, itd.) struktura
<b>Akademski</b>	– Hibrid između matrične (hijerarhijske) i mrežne (heterarhijske)

Izvor: izrada autora prema Žugaj, 2008

Tipovi suvremeno oblikovanih organizacija i njihove karakteristike dani su u **tablici 4.**

**Tablica 4.** Karakteristike suvremeno oblikovanih organizacija

<b>Tip organizacije</b>	<b>Karakteristike</b>
<b>Projektna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Privremena – uspostavljena za realizaciju određenog projekta</li> <li>– <i>ad hoc</i> (privremena) organizacija u okviru postojeće organizacijske strukture.</li> <li>– Fleksibilna; uvijek je dodana u postojeću organizacijsku strukturu</li> <li>– Najčešća primjena: razvoj kompleksnih proizvoda, razvoj novih oružja, svemirska istraživanja</li> <li>– Nestalna – jednokratni projekt; stalna: projektni procesi (npr. poduzeća u sektoru graditeljstva)</li> </ul>
<b>Matrična</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pokušava objediniti prednosti funkcijskih i divizionalnih struktura</li> <li>– Dvodimenzionalna (mana): ne zna se tko je odgovoran za rezultate (bili oni dobri ili loši), menadžer projekta ili menadžer organizacijske jedinice</li> <li>– Klasična podjela na organizacijske jedinice i upravljanje i rukovođenje projektom</li> <li>– Svaki radnik je odgovoran dvoma rukovodiocima – funkcionalnom i proizvodnom.</li> <li>– Matrična organizacija je adekvatna za vrlo sofisticiranu proizvodnju više (pojedinačnih) proizvoda i za jako promjenljivo tržište.</li> <li>– Prednosti: fleksibilnost, sloboda komunikacije, koordinacija, inventivnost</li> </ul>
<b>Procesna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– U prvi plan stavlja horizontalnu organizaciju</li> <li>– Funkcijska organizacijska struktura je okvir unutar kojeg djeluje procesna organizacijska struktura</li> <li>– Obavljanje određenog posla kroz koordinaciju procesnih aktivnosti u nekom procesu</li> <li>– Razlika u odnosu na funkcijsku organizacijsku strukturu je u odnosu na pristup (funkcijski u odnosu na procesni)</li> </ul>
<b>Mrežna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Horizontalni protok moći</li> <li>– Razvojna informacija – temeljna djelatnost u mreži (njome se stvara znanja i nove strukture)</li> <li>– Tri temeljna razloga zašto mreže danas imaju značajan društveni oblik: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bezuspješnost hijerarhija</li> <li>○ Zasićenost informacijama</li> <li>○ Odumiranje tradicionalnih struktura</li> </ul> </li> <li>– Temeljna odrednica ove organizacije: počiva na međuljudskim odnosima</li> <li>– Organizacija zasnovana na ugovorima sa kooperantima (Nike, Benetton, Mitsubishi).</li> <li>– Decentralizacija, e-komunikacija, smanjenje broja posrednika, blaga piramida, rad kod kuće</li> <li>– Core business – outsourcing (npr. prodaja avionskih karata)</li> <li>– Prednosti: snižavanje troškova, decentralizacija, fleksibilnost.</li> <li>– Mane: odljev informacija, gubitak kontrole, nekoordiniranost (kultura), nestabilnost</li> </ul>
<b>Ameba</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– "spljoštena hijerarhija", visok stupanj organizacijske decentralizacije, specijalizacije i delegiranja nadležnosti</li> </ul>
<b>Kombinirana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nastoji iskoristiti prednosti različitih modela organizacije</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema Žugaj, 2008, Srića, 2004.

Razaznavanje vrsta organizacija i poduzeća važno je za menadžere jer determinira tko u hijerarhijskoj strukturi može donositi odluke i o nagrađivanju zaposlenika. Međutim, na nagrađivanje zaposlenika, utjecaj imaju i poslovne politike.

#### **3.1.4. Poslovne politike**

Poslovna se politika može shvatiti kao odlučivanje, s namjerom da se upravlja ciljevima u državnim, javnim i društvenim poslovima, a kako bi oni kojima pripada pravo upravljanja svojim odlukama ostvarili svoje ciljeve. U tom smislu, poslovna je politika odlučivanje o ciljevima poduzeća, a vodi ju, ili upravlja njome, onaj tko upravlja poduzećem. Poslovanje poduzeća i kreiranje poslovne politike odvija se pod utjecajem određenih čimbenika koji djeluju na poduzeće (Boström i Lund, 2020).

Poslovna se politika formira iz vanjskih i unutarnjih uvjeta, odnosno čimbenika. Vanjske čimbenike karakterizira njihova nedodirljivost, odnosno poduzeće ne može na njih djelovati, prilagođavati ih ili mijenjati prema svojem poslovanju – mora se njima prilagoditi. Vanjski uvjeti mogu djelovati na poslovnu politiku poduzeća poticajno, ali i ograničavajuće. Vanjski uvjeti formiranja poslovne politike su prirodni uvjeti, tržište, znanost, društveno – gospodarski sustav i ostali vanjski uvjeti. Unutarnji su uvjeti oni koje poduzeća sama stvaraju, mogu djelovati na njih i o njima odlučivati. Unutarnji uvjeti formiranja poslovne politike su: a) opća obilježja poduzeća; b) financijska moć poduzeća; c) broj i sastav zaposlenih; d) unutarnja organizacijska struktura; e) kapital i ljudi koji pokreću sredstva da bi njima stvarali nove vrijednosti; f) ostali unutarnji uvjeti (Armstrong i Murlis, 2004).

Postoje poduzeća koja gotovo u potpunosti ovise o prirodnim uvjetima (poljoprivreda, rudarstvo, turizam, eksploatacija šuma, proizvodnja energije, transport). Prirodni uvjeti su prirodni resursi, sirovine, energetske izvor, konfiguracija tla, geografski, klimatski, demografski, geološki čimbenici. Krucijalan problem prirodnih uvjeta je u njihovoj obnovljivosti, npr. neobnovljivi prirodni izvori (ne mogu se obnavljati: proizvodi rudarstva, minerali, fosilna goriva).

Poslovne politike iznimno su vezane za društveno – gospodarski sustav. On obuhvaća čitav instrumentarij sustava koji djeluje na politiku poduzeća u vidu zakona i normi te daje okvir unutar kojeg se mogu kretati odluke poduzeća. Društveno – gospodarski sustav jedan je od bitnih vanjskih uvjeta za formiranje vanjske politike, kao što pokazuje i povijest. Od industrijske revolucije do 1960-ih, Sjedinjene Države bile su najveći svjetski proizvođač roba i usluga, kao i glavni izvor menadžerske i tehničke stručnosti. No, 1970-ih i 1980-ih, industriju po industriju, američka proizvodna superiornost počela je opadati zbog veće kvalitete



konkurencije (primjerice, Japan), ali i nižih troškova (primjerice, azijski tigrovi, Kina). Nekoliko studija objavljenih tijekom tih godina potvrdilo je ono što je potrošač već znao - proizvodi proizvedeni u SAD-u tog doba bili su inferiorni i nisu se mogli natjecati na svjetskom tržištu. Rane racionalizacije da je japanski uspjeh u proizvodnji bio kulturološki fenomen<sup>2</sup> opovrgnute su uspjesima japanskih tvornica u Sjedinjenim Državama. Nakon samo dvije godine, uz primjenu operacijskog menadžmenta tvrtka koju su Japanci kupili od Amerikanaca s identičnim je radnicima, polovicom rukovodećeg osoblja i malo ili nimalo kapitalnih ulaganja, udvostručila proizvodnju, smanjila montažne popravke sa 130% na 6% i smanjila troškove jamstva sa 16 milijuna dolara godišnje na 2 milijuna dolara godišnje (Russell i Taylor, 2011). Ove rezultate primijetili su svi, stoga je i interes za operacijski menadžment porastao. Hodgetts (1996) je primijetio kako su mnoge organizacije tada počele implementirati koncept totalnog upravljanja kvalitetom (engl. *total quality management*, TQM). Međutim, mnoge male i srednje organizacije smatrale su da si ili ne mogu priuštiti potrebne promjene u svom poslovanju zbog velikog ulaganja vremena i novca, ili su vjerovala da ih koncept neće približiti željenom cilju. Oba ova uvjerenja su se pokazala pogrešnim usred revolucije kvalitete koja se brzo proširila cijelom zemljom. Dokaz ove revolucije ponuđen je u *Izješću o svjetskoj konkurentnosti iz 1994.*; na vrhu liste bile su Sjedinjene Države, Japan je bio treći, što je značajna promjena u odnosu na nekoliko godina ranije kada su Sjedinjene Države pale na peto mjesto i, nekima se činilo da gube svoju međunarodnu konkurentsku prednost (Hodgetts, 1996).

Revolucija kvalitete donijela je sa sobom spoznaju da proizvodnju treba vezati uz potražnju potrošača. Skraćeni životni ciklusi proizvoda, skraćeno vrijeme razvoja proizvoda, promjene u tehnologiji, više prilagođeni proizvodi i segmentirana tržišta nisu odgovarali pretpostavkama masovne proizvodnje. Koristeći koncept poznat kao *upravo na vrijeme* (engl. Just in time, JIT), Toyota je promijenila pristup proizvodnji iz masovne proizvodnje u *lean* proizvodnju, sustav koji cijeni fleksibilnost (a ne učinkovitost) i kvalitetu (a ne kvantitetu). Obnovljeni naglasak na kvaliteti i strateškoj važnosti poslovanja učinio je neke američke tvrtke ponovno konkurentnim. Druge su nastavile stagnirati, privremeno potaknute rastućim ekonomijama internetske ere i globalizacije. Produktivnost je porasla jer je povrat ulaganja u informacijsku tehnologiju konačno došao do izražaja. Pojavile su se nove vrste poduzeća i poslovnih modela, kao što su Amazon, Google i eBay, a tvrtke su koristile internet za povezivanje s kupcima i dobavljačima

---

<sup>2</sup> Nakon Drugog svjetskog rata, Japanci su svoj neuspjeh i gubitak u ratu pripisali i manjkom upravljanja kvalitetom, stoga su pozvali američkog stručnjaka Deminga kako bi im prenio svoja znanja u tom području, koja su uspješno primijenili. Kasnije se javljaju i njihovi stručnjaci koji su u upravljanju kvalitetom poznati diljem svijeta (npr. Ishikawa dijagram) (Hodgetts, 1996).

diljem svijeta. Novi milenij donio je i nova pitanja sigurnosti (ne samo na internetu vezano za poslovanje, nego i nove rizike u smislu ratova na Bliskom istoku) i nove rizike na koje se prije nije obraćala pozornost. Mnoge tvrtke opet su počele promišljati o smanjenju troškova i preživljavanju u globalnoj ekonomiji koja je označila i globalnu konkurenciju, pogotovo s rastućim gospodarstvima Kine i Indije. Kao dio odgovora pojavio se i outsourcing, outsourcing ne samo proizvodnje robe, već i usluga, kao što su informacijska tehnologija, pozivni centri i drugi poslovni procesi. Outsourcing poslovnih procesa sa sobom je donio novu svijest o *business-to-business* (B2B) uslugama i potrebu za promatranjem usluga kao znanosti (Amoako-Gyampah i Meredith, 1989).

Razvojem trgovine stimulira se razvoj internacionalnih normi za upravljanje kvalitetom kako bi se spriječile barijere u trgovanju zbog različitosti normi (akreditacija i certifikacija postupci su uspostave povjerenja nastali radi olakšavanja međunarodne trgovine, odnosno ukidanja tehničkih trgovinskih prepreka). U nastavku su nabrojani neki značajniji teoretičari kvalitete i njihov najznačajniji doprinos (**tablica 5.**).

**Tablica 5.** Teoretičari kvalitete

Teoretičari kvalitete	Najznačajniji doprinos
Edwards Deming	Kvaliteta kao kontinuirano poboljšavanje stabilnog sistema, Uključivanje zaposlenika u rješavanje problema kvalitete
Joseph Juran	Trilogija planiranja, kontrole i poboljšanja kvalitete
Phillip Crosby	Kvaliteta je besplatna, Mreža zrelosti upravljanja kvalitetom, Nula pogrešaka
Karou Ishikawa	Procjena potreba kupca kao alat kojim se potiče međufunkcionalna suradnja, Dijagram uzroka i posljedica, Sedam alata kvalitete, Šest principa upravljanja kvalitetom
Walter Shewhart	PDCA ciklus poboljšanja
Genichi Taguchi	Efikasnost proizvodnje kao rezultat projektiranja sistema, parametara i tolerancije

Izvor: vlastita izrada

Trend održivosti u korporativnom upravljanju dio je poslovnih politika sve više poduzeća i predmetom istraživanja brojnih znanstvenih radova. Tako su, primjerice, Schrobback i Meath (2020) svoje istraživanje provodili na 6 luka na Novom Zelandu i 7 u Australiji. Odgovore u primarnom istraživanju prikupili su u mjesec dana, od lipnja 2018. do srpnja 2018. Ustvrdili su kako je industrija počela razvijati i provoditi korporativne strategije održivosti, prikazane kroz relativno naprednu razinu usvajanja općih praksi dobrog upravljanja, ekoloških i zdravstvenih praksi, praksi upravljanja sigurnošću i korištenjem pokazatelja za praćenje uspješnosti održivosti. Ipak, postoje praznine u profiliranju i određivanju prioriteta dionika i angažmanu s

njima – mogući razlozi: vrijeme, trošak i sposobnost poduzimanja aktivnog upravljanja dionicima, nedostatak svijesti loka o potencijalu koji korporativna strategija održivosti može ponuditi za postizanje širih poslovnih ciljeva.

Jamil i sur. (2020) uočili su značajno povećanje kvalitete izvješćivanja o održivosti. Rezultati pokazuju da broj obuka povezanih s održivošću koje pohađa upravni odbor i postotak direktora s iskustvom povezanim s održivošću imaju značajan utjecaj na kvalitetu izvješćivanja o održivosti. Ovi su rezultati dobiveni na temelju sagledanja godišnjih izvješća o poslovanju za 126 poduzeća u Maleziji u periodu 2010. – 2014. Metoda koju su koristili bila je višestruka regresijska analiza. Tvrtke su posvećene osiguravanju da degradacija okoliša bude minimalna, ako ne i eliminirana. Dugoročno je cilj formirati poduzeća koja doprinose poboljšanju i povećanju društvenog blagostanja.

Olayinka i sur. (2021) provodili su istraživanje na 120 nigerijskih kompanija koje su u periodu 2013. – 2018. bile najbolje na njihovoj burzi. Rezultati su obrađeni regresijskom analizom. Rezultati pokazuju da su varijable upravljanja nadzornim odborom (veličina odbora, rodna raznolikost odbora i stručnost odbora) i atributi odbora za reviziju (veličina odbora za reviziju, stručnost revizije) značajno povezani s kvalitetom izvješćivanja o održivosti. Dodatna analiza otkriva da vanjsko jamstvo doprinosi kvaliteti izvješćivanja o održivosti kroz karakteristike korporativnog upravljanja.

Osim poslovnih politika koje uključuju održivost, u suvremenom su poslovanju u trendu i politike nagrađivanja i politike beneficija te upravljanje pomoću ciljeva, kao i upravljanje performansama u organizaciji.

Politike nagrađivanja daju smjernice za provođenje strategije nagrađivanja te za oblikovanje i upravljanje procesima nagrađivanja. Prema Milkovichu i Newmanu politike nagrađivanja predstavljaju građevne elemente, temelj na kojem se gradi sustav plaća, te razlikuju 4 strateške politike – unutarnji poredak, vanjsku konkurentnost, zaposlenikove doprinose i upravljanje sustavom nagrađivanja. Politike nagrađivanja se, isto kao i strategije, razlikuju ovisno o vrsti poduzeća, njegovoj organizacijskoj kulturi i okolini u kojoj posluje. Loša politika nagrađivanja dovodi do lošeg sustava nagrađivanja u poduzeću

Kako bi se realizirali ciljevi koji se žele postići beneficijama, politika beneficija mora sadržavati sve aspekte bitne za njezinu uspješnu primjenu. Kao osnovni aspekti o kojima politika beneficija mora voditi računa obično se navode:

- izbor beneficija
- veličina i raspon ugovorenih beneficija
- udio beneficija u ukupnim kompenzacijama zaposlenika

- mogućnost izbora u obliku fleksibilnih beneficija
- raspodjela beneficija
- usklađivanje beneficija
- utjecaj tržišta
- državna politika
- sindikati.

Upravljanje pomoću ciljeva (engl. *Management by Objectives*) je važna strategija suvremenog managementa u podizanju motivacije, kvalitete odluka, razvoja ljudskih potencijala te fleksibilnosti i brzine reagiranja na promjene u okolini. To je pristup kojim se kroz suradnju i participaciju svih zainteresiranih postavljaju organizacijski, odjelni i individualni ciljevi koji čine temelj za utvrđivanje planova aktivnosti za njihovo ostvarivanje, praćenje, procjenu i nagrađivanje uspješnosti.

Upravljanje performansama u organizaciji može se definirati kao sistematski proces za unapređenje performanse organizacije razvijajući performansu pojedinaca i timova. To je mogućnost dobivanja boljih rezultata od organizacije, timova i pojedinaca na način da se razumije i upravlja performansom unutar dogovorenih okvira što se tiče planiranih ciljeva, standarda i zahtijevanih kompetencija. Najčešći zajednički elementi su – kaskadni ciljevi, mjerenje rezultata, povratna veza, ekstrinzične nagrade i poboljšanja u realizaciji ciljeva i aktivnosti.

Sve se ove politike zapravo donose u odnosu na to koji su dugoročni ciljevi organizacije, zbog čega i društvena odgovornost poduzeća ima značajan utjecaj na strategiju nagrađivanja.

### **3.2. Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na strategiju nagrađivanja**

Društvena odgovornost u poslovanju, također poznata kao korporativna društvena odgovornost (engl. *corporate social responsibility*, CSR), odnosi se na ljude i organizacije koji se ponašaju i posluju etično i s osjetljivošću prema društvenim, kulturnim, ekonomskim i ekološkim pitanjima (Posavec, 2018). Društvena odgovornost poduzeća i održivost (CSR/S) postali su važna pitanja za poslovne vođe. Ovaj interes proizlazi iz izražene zabrinutosti investitora, zaposlenika, kupaca i šire javnosti (Cafaro, 2019). Tvrtke se opredjeljuju za društvenu odgovornost i održivo poslovanje (CSR / S) iz tri glavna razloga: 1) kako bi smanjile negativne utjecaje na društvo i doprinjele općem dobru; 2) izgradile strateški položaj odgovorne organizacije; i 3) privukle i zadržale zaposlenike koji su najbolji (Renwick i sur., 2012; Linder i Mottis, 2013). Kao rezultat toga, sve veći broj poslodavaca uključuje CSR/S programe u svoju ukupnu strategiju tvrtke kako bi postigli eksplicitne i implicitne CSR/S ciljeve.

Posavec (2018) napisao je prvu hrvatsku knjigu o društvenom poduzetništvu u kojoj donosi praktične primjere pogrešaka, ali i dobre prakse, kada se razmatra utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na strategiju nagrađivanja. Nudi odgovor na pitanje „...što motivira [zaposlenike] nakon što intrinzična motivacija nakon 6 ili 9 mjeseci netragom nestane! Čovjek je ispočetka zadovoljan što uopće može raditi, zatim je zadovoljan ako radi ono što želi, dok je naposljetku zadovoljan samo ako radi za sebe ili je pak pravično i dobro nagrađen za svoj rad. U svim ostalim situacijama poslodavci kažu da nema radnika!“ (Posavec, 2018: 67).

Iako bi svi poduzetnici trebali moći osigurati plaće za zaposlenike te bi im to trebala biti prva misao vodilja, čini se zapravo da se društveno odgovorna poduzeća brinu da im je to doista prvi prioritet: „Kad imate zaposlene ljude nije važna vrijednost imovine, dug, kredit, nenaplaćena potraživanja. Važno je stanje na računu. Morate imati dovoljno za plaće. To je početak. I stalno stanje“ (Posavec, 2018: 88). Osiguranje redovite plaće za zaposlenike treba biti nešto uobičajeno, međutim, poslodavci, čak i velika poduzeća, imaju ponekada problem upravo ovo osigurati. Kada se govori o plaći kao nagradi za obavljeni posao, možda je potrebno promišljati u smjeru kako povećanje plaće treba biti klasificirano kao nagrada, dok sama plaća treba biti obaveza poslodavca za obavljeni rad zaposlenika.

U društveno odgovornim poduzećima češće se vode razgovori sa zaposlenicima o tome koliko su motivirani i zadovoljni trenutnim opsegom posla i opisom posla. Razgovor s nadređenima i pohvale dio je nematerijalnih strategija nagrađivanja. Poduzeća koja ne promišljaju na taj način nisu ni toliko privlačna budućim ili trenutnim zaposlenicima. Međutim, do ovih spoznaja, pogotovo nova poduzeća i start-upi, dolaze kasnije: „Danas Teo kaže da sve što je tad radio kao direktor radio je loše. Sve je bilo crno-bijelo: ili jest ili nije. Nema između. Nije znao raditi s ljudima. Nije nikad sjeo s ljudima i porazgovarao. Nije nikad ni pokušao saznati gdje je problem. Nema rezultata? Addio ragazzi!“ (Posavec, 2018: 98).

Ovi primjeri ukazuju i na to da ono što su danas društveno odgovorna poduzeća možda prije i nisu bila, ali da su na vrijeme shvatili svoje pogreške te promijenili ponašanje i više se usmjerili na ljude, kao i na druga goruća pitanja kada je riječ o društveno odgovornosti i održivosti, primjerice, ekološkim pitanjima. Još uvijek ima mnogo izazova, ali i prilika kada su u pitanju prakse održivosti u korporativnom upravljanju u industrijama koje koriste tradicionalni pristup u vodstvu i upravljanju, pa i po pitanju strategija nagrađivanja. Budući da ovdje postoji velik prostor za potencijalna istraživanja, značajniji znanstveni doprinosi koji bi objedinili ova područja imali bi odjeka i u poslovnoj praksi.

### 3.3. Strategije nagrađivanja

Armstrong i Murlis (2004: 30) ističu da strategija nagrađivanja „...objašnjava što poduzeće namjerava raditi kroz dulji vremenski period da bi razvila i primijenila politike, ciljeve, procese i praksu nagrađivanja koja similarno prati poslovnu koncepciju poduzeća.“ Postoje četiri razloga zbog kojih bi trebalo razvijati strategiju nagrađivanja (Armstrong i Murlis, 2004):

- poduzeće mora znati kamo ide i kako će doći tamo
- troškovi plaća spadaju u najveće troškove u cijeni koštanja kod većine poduzeća (dugoročni model upravljanja)
- neophodno je poticati pozitivan odnos između plaća i nagrada (na svim razinama) sa rezultatom poslovanja poduzeća
- očekivanja od koristi od strategije nagrađivanja te ostalih politika upravljanja ljudskim resursima uvjetuju potrebu za stvaranjem strateškog okvira nagrađivanja.

Koncept grupnog poticajnog nagrađivanja razlikuje se od nagrađivanja menadžera. Ovaj koncept primjenjuje se kod malih grupa i timova, a vrlo je sličan individualnim poticajnim planovima s razlikom da svaki član grupe dobije dodatnu financijsku nagradu za izvršenje grupnog cilja. Ciljevi i rezultati gledaju se i postavljaju na razini tima, a ne pojedinca. Timovi se nagrađuju prema stupnju postignuća zadanog cilja, a ciljevi trebaju biti dobro poznati članovima tima za što je nužan adekvatan sustav formalne i neformalne komunikacije menadžmenta i tima, te unutar samog tima. Ključne prednosti su: jača timski rad i uspješnost tima, potiče nove ideje i kreativna rješenja te minimizira razlike između članova tima, dok su značajni nedostaci: individualno nagrađivanje je stimulativnije, pojava ponašanja štetnog za uspjeh organizacije, „slobodni jahači“, itd. (Armstrong i Murlis, 2004).

U tom smislu, važno je znati kako nagrade i priznanja utječu na zaposlenike. Zaposlenici koji teže biti nagrađeni i priznati vjerojatno će (Boström i Lund, 2020):

- Biti samouvjereniji
- Imati veće samopoštovanje
- Pokazati želju da budu inovativni
- Prihvatiti nove izazove.

Strategija menadžerskih kompenzacija nadovezuje se na strategiju nagrađivanja zaposlenih i mora s njom biti u potpunom skladu. Pred program nagrađivanja viših menadžera stavljaju se

posebni zahtjevi, pa je neophodno da on bude – odgovoran dioničarima, konkurentan, efikasan i u skladu s važećim propisima. Strategija menadžerskih kompenzacija treba sadržavati – definiciju konkurentnog tržišta i/ili definiranu usporedivu grupu; ciljni miks ukupne plaće; ciljnu poziciju za različite komponente menadžerske plaće; željeni odnos između učinka i plaće; važnost dioničkog kapitala; udovoljavanje ključnim propisima i filozofiju nagrađivanja menadžera u podružnicama izvan zemlje u kojoj je sjedište.

Strategije nagrađivanja općenito se mogu podijeliti na materijalne (financijski poticaji koji se daju zaposlenicima kao priznanje za njihov rad ili postignuća) i nematerijalne (nefinancijski poticaji u obliku zahvalnosti, fleksibilnog radnog vremena i prilika za profesionalni razvoj kako bi se motivirali i angažirali zaposlenici), s tim da se danas pojavljuju i neke inovativne metode nagrađivanja (Boström i Lund, 2020).

Menadžeri bi trebali znati učinkovito upravljati strategijama nagrađivanja i učinkovito iskoristiti moć nagrada. To se može postići korištenjem odgovarajućih nagrada koje će razveseliti zaposlenike (npr. članstvo u sportskom klubu). Također, važno je pokazati pravednost podjelom nagrada, koristiti i osobne i timske nagrade, koristiti mješavinu materijalnih i nematerijalnih nagrada te se pobrinuti da zaposlenici budu svjesni zašto su nagrađeni (Boström i Lund, 2020). U nastavku će više riječi biti o materijalnim strategijama nagrađivanja.

### **3.3.1. Materijalne strategije nagrađivanja**

Materijalna (financijska) kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i okvira financijskih kompenzacija za rad. Dijeli se na izravne i neizravne oblike kompenzacija. Osnovni izravni oblici su plaća, honorari, putni troškovi i reprezentacija. U osnovne neizravne oblike ubrajaju se socijalna davanja, naobrazba, osiguranje (život, zdravlje), pravo na slobodne dane i stambeni krediti.

Prema Tudor (2010: 18), „Materijalne strategije nagrađivanja podrazumijevaju financijske kompenzacije za rad koje zaposlenici primaju „u novcu“ (izravne materijalne kompenzacije) i one koje dobivaju u obliku beneficija dakle ne izravno u novcu (neizravne materijalne kompenzacije), zahvaljujući kojima zadovoljavaju prvenstveno potrebe nižeg reda. One predstavljaju posljedicu individualnog uspjeha (kompenzacije na razini pojedinca) ili uspjeha cjelokupne organizacije (kompenzacije na razini poduzeća).“ Tudor (2010: 18) također je

ponudio klasifikaciju materijalnih kompenzacija, s obzirom na razinu poduzeća i pojedinca te ih podijelio na izravne i neizravne (**tablica 6.**).

**Tablica 6.** Klasifikacija materijalnih kompenzacija

<b>Razina</b>	<b>Neizravne materijalne kompenzacije</b>	<b>Izravne materijalne kompenzacije</b>
<b>Pojedinac</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stipendije i školarine</li> <li>– Plaćene odsutnosti slobodni dani</li> <li>– Automobil kompanije i</li> <li>– Profesionalna odjeća</li> <li>– Menadžerske beneficije (reprezentacija, klupske članarine, rezidencije, dioničke opcije, dodatni mirovinski program, zlatni padobran...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Plaća</li> <li>– Bonusi i poticaji</li> <li>– Nagrade za rad na projektima, programima i sl.</li> <li>– Nagrade za inovacije i poboljšanja</li> <li>– Nagrade za širenje znanja i fleksibilnost</li> </ul>
<b>Poduzeća</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mirovinsko osiguranje</li> <li>– Zdravstvena zaštita</li> <li>– Životno osiguranje</li> <li>– Plaćeni godišnji odmor</li> <li>– Neplaćeni dopusti za potrebe školovanja, zbog obiteljskih razloga i sl.</li> <li>– Naknade u slučaju bolovanja, profesionalnih oboljenja, nesreća na radu i sl.</li> <li>– Usluge prehrane</li> <li>– Dodatne usluge zaposlenicima (usluge kemijske čistionice, autoservisa, izrade slika i sl.)</li> <li>– Programi rekreacije i zdravlja</li> <li>– Socijalne aktivnosti</li> <li>– Bonusi i pokloni za blagdane (npr. božićnica)</li> <li>– Nagrade za službu, staž i sl.</li> <li>– Skrb o djeci i starijima</li> <li>– Programi štednje</li> <li>– Subvencionirani stambeni krediti</li> <li>– Savjetodavne, pravne i druge stručne usluge</li> <li>– Diskontna kupovina proizvoda poduzeća</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Udio u dobiti (sudjelovanje u dobiti koju je ostvarila organizacija)</li> <li>– Udio u vlasništvu (stjecanje vlasništva nad organizacijom, najčešće dionica)</li> <li>– Udio u dobitima (sudjelovanje zaposlenih u dobitima koji su posljedica ušteda u proizvodnji, smanjenih troškova rada i sl.)</li> </ul>

Izvor: Tudor, 2010: 18

Beneficije predstavljaju sastavni dio primanja zaposlenika koje poslodavac uz plaću dodatno, u potpunosti ili djelomično plaća svojim zaposlenicima. Beneficije se ubrajaju u neizravne materijalne kompenzacije koje u velikoj mjeri utječu na životni standard zaposlenika tijekom njihovog radnog vijeka, kao i nakon umirovljenja. Fleksibilni programi beneficija pružaju zaposlenicima mogućnost izbora što se tiče vrste i razine beneficija unutar ograničenja ponuđenih od strane poslodavca. Zaposlenici biraju one beneficije za koje vjeruju da će najbolje zadovoljiti njihove potrebe. Njihov izbor je ograničen visinom izdataka koju je poslodavac spreman izdvojiti za beneficije.



Kada se razmatra kronologija razvoja beneficija, ona se može posložiti na sljedeći način:

- plaće i kontrola cijena (fiksne plaće – pogodnosti i potrebe zaposlenika)
- sindikati
- poticaj poslodavca (utječe na produktivnost, ali sve više košta poslodavce)
- isplativost pogodnosti (neoporezivo za pravnu osobu, bolji uvjeti za pogodnosti unutar kolektiva)
- poticaj Vlade (plaće javnog sektora, osiguranje u slučaju nezaposlenosti i socijalno osiguranje).

Ciljevi beneficija su:

- povećati osjećaj pripadnosti poduzeću
- zadovoljiti aktualne ili uočene osobne potrebe zaposlenika
- pokazati da se poduzeće brine za potrebe svojih zaposlenika
- osigurati adekvatan i konkurentan ukupni paket nagrađivanja, koji privlači i zadržava kvalitetne zaposlenike
- osigurati porezno efikasnu metodu nagrađivanja koja smanjuje porezne izdatke u usporedbi s ekvivalentnim gotovinskim isplatama.

Zlatni padobran tiče se zapravo najviših razina menadžmenta. Naime, kako bi se zaštitili najviši menadžeri koji bi zbog preuzimanja mogli izgubiti posao ili čija bi se ovlaštenja mogla promijeniti ili smanjiti te kako bi se ta preuzimanja učinila što manje atraktivnima (postajući sve skupljima) postojećim menadžerskim ugovorima se dodavala klauzula – zlatni padobran. Uvjeti ugovora o zlatnom padobranu se značajno razlikuju, ali korisniku takvog ugovora garantiraju:

- kontinuiranost osnovne plaće za sljedećih 1 do 5 godina - može biti isplaćena odjednom ili u ratama
- isplatu bonusa kojeg bi inače dobio menadžer kroz to vrijeme
- isplatu dodatnih beneficija
- trenutno davanje u posjed dioničkih opcija.

„Uloga materijalnih nagrada je bitna u smislu egzistencijalnih potreba jer pruža zaposlenicima osiguravanje minimalnih egzistencijalnih uvjeta. Novac kao sredstvo za motivaciju uglavnom djeluje u slučaju potrebe za kratkoročnim povećanjem motivacije. Materijalna odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na

osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. Promotri li se klasifikacija materijalnih kompenzacija s aspekta poduzeća, tada se može vidjeti da se materijalne nagrade vezuju uz organizacijsku razinu i distribuiraju se na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u postizanju ciljeva“ (Tudor, 2010: 20).

Tudor (2010) smatra kako bi kompletan sustav materijalnih kompenzacija trebao obuhvatiti sve vrste izravnih materijalnih kompenzacija, prvenstveno zato što se na taj način zadovoljavaju različite ljudske potrebe i zato što „...šalju poruku zaposlenicima o važnosti njihova rada i o doprinosu organizaciji“ (Tudor, 2010: 20).

U posljednje vrijeme, neka poduzeća i organizacije zaposlenicima daju mogućnost vlastitog kreiranja načina na koji će im biti isplaćene materijalne kompenzacije. Naravno, različiti zaposlenici imaju i različite želje i preferencije, zbog čega se neki više vesele službenom mobitelu i automobilu, a drugi udjelu u vlasništvu. U tom je kontekstu uloga menadžmenta ljudskih resursa upoznati zaposlenike te personalizirati paket materijalnih kompenzacija koji će imati dugoročan učinak te omogućiti zadržavanje najboljih zaposlenika u poduzeću.

### **3.3.2. Nematerijalne strategije nagrađivanja**

Nematerijalne strategije nagrađivanja uključuju nagrađivanje talentiranih zaposlenika za njihov dobar rad kroz: napredovanje, dodjelu diploma i priznanja, dodjelu službenih i neslužbenih pohvala, proširenje opsega odgovornosti i neovisnosti, dodjeljivanje ambicioznijih zadataka, dobre odnose između podređenih i menadžera, stabilnost zaposlenja (ugovor na neodređeno), primjerenu komunikaciju u poduzeću, dobru radnu atmosferu, itd. Nematerijalni poticaji su jako motivirajući, ali nisu direktno preračunljivi u novac. Nematerijalna motivacija ovisi o načinu upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću. Važan oblik nematerijalne motivacije je provođenje odgovarajuće politike napredovanja. Za osobu koja je premještena na višu poziciju u hijerarhiji organizacije, to nedvojbeno potiče na nastavak napornog rada. Štoviše, daje osobi povjerenje u vlastitu vrijednost i sposobnosti, zahvaljujući čemu povećava njezino samopoštovanje. Pošteno napredovanje ima pozitivan učinak ne samo na samog promaknutog, već i na njegove podređene i kolege koji vide da se dobro raditi isplati (Ibrar i Khan, 2015).

Još jedan element nematerijalne motivacije je širenje procesa sudjelovanja zaposlenika, što znači da se ljudi mogu motivirati ako znaju da se od njih očekuje da budu odgovorniji za posao koji rade. To se prvenstveno postiže delegiranjem zadataka. Pojedinci su motivirani kada dobiju sredstva za postizanje svojih ciljeva. Aktivno sudjelovanje talenata u osmišljavanju i provedbi

projekata, kao i u donošenju odluka u organizaciji, ne može se precijeniti u procesu motivacije. Dobar komunikacijski sustav još je jedan instrument nematerijalne motivacije. Nadređeni trebaju djelovati na način da uspostave kontakt s podređenima koji će osigurati njihovu naklonost i poslužiti kao poticaj za suradnju. Motiviranje kroz komunikaciju primarno je usmjereno na: stvaranje uvjeta za poticanje zaposlenika na izražavanje mišljenja, iznošenje svojih ideja, pažljivo slušanje podređenih te trenutno uklanjanje komunikacijskih barijera. Dobri radni uvjeti još su jedan oblik nematerijalne motivacije, koja ima vrlo važnu ulogu snažno utječući na stavove zaposlenika, njihov odnos prema poslovima koji su im povjereni, kao i na njihovu kreativnost. Dobri radni uvjeti nadopunjuju motivaciju koju zaposlenik dobiva kroz plaće i trebali bi omogućiti zaposlenicima da se ostvare. Organizacija rada može postati izvor unutarnje motivacije kada menadžment koristi takve oblike organizacije rada koji će moći ispuniti očekivanja izvođača prema poslu, stvoriti uvjete za vlastitu ispunjenost, omogućuju zadovoljstvo poslom i pridonose nastanku osobe koja je zadovoljna poslom. U odnosu na individualni rad mogu se koristiti sljedeći oblici organizacije rada: rotacija, proširenje poslova, unapređenje poslova (Boström i Lund, 2020).

Nematerijalna motivacija je skup različitih načina nagrađivanja osoblja za postizanje određenih rezultata koji se ne mogu izraziti u novcu (Joo i Gottfredson, 2013). Nematerijalni faktori su ono što dodatno pokazuje želju zaposlenika da svoj posao obavljaju na najbolji mogući način. Stvari poput mentorstva, posjedovanja neovisnih projekata i prilika za osobni i profesionalni razvoj jednostavne su taktike koje će motivirati osoblje na dubljoj razini. Nematerijalni poticaji podrazumijevaju inovativne metode nenovčane motivacije za rad. Među glavnim instrumentima nematerijalne radne motivacije zaposlenika mogu biti: a) naknada zaposlenika za putne troškove na posao i s posla; b) osiguranje stana za stalni boravak zaposlenika; c) osiguranje automobila ili drugog vozila zaposlenika za putovanje na posao i s posla; d) osiguranje zaposlenicima pogodnosti za medicinsku skrb; e) osiguravanje zaposlenicima dijela ili svih troškova plaćanja stana, prehrane, kupnje radne odjeće, zaštitne obuće, zaštitne opreme i sl. (Boström i Lund, 2020).

Nematerijalna motivacija može biti učinkovitija od materijalne. Za to je potrebno da voditelj organizacije ima odgovarajuća znanja i vještine iz područja upravljanja zaposlenima. Trenutno postoji mnogo različitih metoda i tehnika upravljanja osobljem, koje su usmjerene na razvoj osoblja organizacije (Joo i Gottfredson, 2013). Među njima se mogu razlikovati glavne: tehnike upravljanja prema ciljevima, sustavi upravljanja prema kompetencijama, sustavi motivacije i stimulacije rada, tehnike za regrutiranje i odabir osoblja, metode upravljanja sukobima itd.

Stoga je potrebno istaknuti glavne alate nematerijalne motivacije zaposlenika (Boström i Lund, 2020). Oni su prikazani u **tablici 7**.

**Tablica 7.** Alati nematerijalne motivacije

<b>Alati nematerijalne motivacije</b>	<b>Komponente</b>
<b>Osobni rast i razvoj</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stručno usavršavanje djelatnika.</li> <li>– Rast karijere.</li> <li>– Periodični tečajevi osvježanja znanja.</li> </ul>
<b>Radni uvjeti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ugodan raspored rada, fleksibilno radno vrijeme</li> <li>– Prikladno radno mjesto.</li> <li>– Potreban alat i setovi suvremene opreme za provedbu proizvodnih aktivnosti.</li> <li>– Osjećaj sigurnosti na radnom mjestu.</li> <li>– Pružanje usluga prijevoza zaposlenika.</li> </ul>
<b>Usklađenost s vrijednostima organizacije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pravedno i racionalno ocjenjivanje radne aktivnosti zaposlenika.</li> <li>– Odgovornost za dodijeljene zadatke.</li> <li>– Izrada dobro uspostavljenih pravila rada, koja opisuju sve funkcionalne dužnosti osoblja.</li> </ul>

Izvor: obrada autora prema Boström i Lund, 2020

Prema prikazanoj **tablici 7.**, mnogi učinkoviti alati mogu se koristiti za nematerijalnu motivaciju. Za poslodavca, čija je zadaća osigurati povoljne uvjete za radnu aktivnost zaposlenika, važno je uzeti u obzir ove suptilnosti nematerijalne motivacije, s obzirom na to da će se na taj način svaki zaposlenik tvrtke osjećati značajnim i važnim za tvrtku. Kada zaposlenici uvide da je njihovo mišljenje važno za poslovanje tvrtke, nastojat će pokazati najbolje što mogu. Također, dobra vrsta nematerijalne motivacije je horizontalni rast koji podrazumijeva promjenu važnosti zaposlenika unutar tima. Na primjer, može biti promoviran od člana tima do menadžera grupe (Ibrar i Khan, 2015). Zbog takvog instrumenta nematerijalne motivacije, osoba dobiva moralnu nagradu, kao i, primjerice, mogućnost odlučivanja o datumima godišnjeg odmora, budući da zaposlenik ima slične privilegije kao i viši menadžer. Nematerijalne su strategije nagrađivanja zapravo na tragu suvremenih, inovativnih metoda nagrađivanja koje nastoje osigurati personalizirane nagrade za svakog zaposlenika.

### **3.3.3. Inovativne metode nagrađivanja**

Različite ljude motiviraju različite stvari. Dok neki vide ručak s CEO-om kao nešto za što treba umrijeti, drugi bi radije imali malu darovnu karticu. Kako se sve više novih zanimanja temelji na digitalnoj transformaciji i promjenama koje donosi tehnologija, traži se sve više inovativnih zaposlenika. Strategije nagrađivanja koje prate ovakve inovativne zaposlenike, također moraju biti inovativne (Nieminen, 2021).

Učinak većine nagrada je prolazan. One mogu stvoriti kratkoročni poticaj, ali to obično brzo nestane, a ako zatim menadžeri odluče ukinuti nagrade nakon što se učinak smanji, vjerojatno

će imati manje angažmana i lošiju radnu kulturu nego prije. Jednostavno nagrađivanje očitih stvari, kao što je smišljanje ideja, ne mora nužno dovesti do željenog učinka boljih poslovnih rezultata. Individualne nagrade (koje su još uvijek norma za većinu poduzeća) često mogu biti kontraproduktivne jer je postizanje rezultata rada, u konačnici timski sport. Čini se da je znanstveni konsenzus da novčane nagrade dugoročno ne djeluju na poticanje kreativnosti, a postoje dokazi da one čak mogu štetiti učinku u kreativnim nastojanjima. Neke ideje koje poslodavci mogu koristiti, pa i u manjim poduzećima su (Ellis, 2023):

- Pjevanje pjesme "Sretan rođendan" (engl. *Happy Birthday*): Slanje generičke e-pošte na rođendane zaposlenika (iako je bolje nego ništa), danas nije dovoljno. Potrebno je učiniti da se osjećaju posebno na njihov poseban dan. Dobra stara pjesma "sretan ti rođendan" i torta uvijek će postići ovaj učinak – zaposlenici će se osjećati posebno i prepoznato. Ako poduzeće ima mnogo zaposlenika i ovako nešto nije moguće učiniti, menadžeri bi trebali pokušati barem poslati rukom pisanu čestitku, ili je ostaviti na stolu tom zaposleniku. Također, sugerira se proslaviti osobne prekretnice (kao što su godišnjice braka, godišnjice rada, unapređenja) sa svojim zaposlenicima.
- Istaknuti zaposlenike u kratkom filmu: Većina ljudi voli sebe vidjeti na ekranu. Sugestija je napraviti kratki video, 5-10 minuta, i dopustiti svojim zaposlenicima da budu zvijezde. U videu oni mogu podijeliti svoja iskustva i istaknuti što im se sviđa u poduzeću. Menadžeri se ovdje čak mogu i iznenaditi koliko imaju dobrovoljaca da kažu koju lijepu riječ o poduzeću u videu. Takve prakse čine da se zaposlenici osjećaju međusobno povezanim i "dijelom" tvrtke. U konačnici, videozapis je potrebno podijeliti i sa sudionicima kada bude spreman.
- Zid "slavnih": Imati zid "slavnih" u uredu na kojem su prikazana postignuća pojedinaca ili postignuća za cijelo osoblje bit će apsolutni vrh prepoznavanja i nagrađivanja zaposlenika. To će priznanje učiniti još značajnijim i vrijednijim. Također je moguće imati digitalne zaslone s prijenosom uživo o priznanjima, rođendanima, godišnjicama itd., na glavnim lokacijama radnog mjesta, npr. na recepciji velikog poduzeća, u kantini, i sl.
- Menadžer se treba ponašati u skladu s onim što govori: Još jedan sjajan način da se pokaže kako se cijeni zaposlenike jest uvesti posebne nagrade ili nagrade koje odražavaju vrijednosti tvrtke. Oko toga menadžer treba malo promisliti i ova nagrada treba biti kreativna, možda povezana s jedinstvenom idejom koju proizvod ili usluge

pokušavaju prodati. Primjerice, indijska modna marka etničke odjeće može razmisliti o nagrađivanju najotmjenijeg ili najmodernijeg zaposlenika. Na ovaj način se potiče i zaposlenike da se primjereno odijevaju, ali i da na taj način budu promotori brenda.

- Proslaviti obljetnice rada: Obilježavanje prekretnica zaposlenika poput njihovih obljetnica rada odličan je način za odati priznanje svojim zaposlenicima. Većinu vremena zaposlenici imaju tendenciju da zaborave koliko su daleko stigli u svom profesionalnom životu dok ostaju zauzeti svojim poslom. Međutim, iznenaditi ih poklonom za godišnjicu ili im prirediti malu zabavu na radnom mjestu, sigurno je nešto što se pamti. Poticanje misli o tome koliko su zaposlenici važni i koliko je njihov rad pomogao u poslovnom razvoju jedan je od zadataka menadžmenta.
- Nagraditi zaposlenike novim iskustvom: Svatko od zaposlenika na svojoj listi ima nešto što želi doživjeti barem jednom u životu. Nagraditi ih jedinstvenim iskustvom bio bi jedan od najboljih načina za izraziti svoju zahvalnost za sav njihov trud na poslu.

Inovativne metode nagrađivanja mogu se dodjeljivati na kvartalnoj bazi, godišnjoj bazi, ili mjesečnoj bazi, ili prema dinamici koju utvrdi poduzeće (Moundjiegout i Mabika Landry, 2021). Ono što je jako teško kod inovativnih i nematerijalnih strategija nagrađivanja je mjerenje njihovog utjecaja. Još uvijek zapravo ne postoji metodologija kojom se točno može determinirati utjecaj npr. pohvale na radni učinak, zbog čega se u nastavku rada razmatraju promjene neto plaća.

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Kada se govori o statističkom praćenju poticanja i nagrađivanja zaposlenika, zapravo nema usustavljenog praćenja financijskih izdataka na razini država koje poduzeća generiraju kako bi nagrađivali zaposlenike. Postoje konzultantska izvješća koja istraživanja provode na određenom broju velikih poduzeća. Primjer takvog jednog izvješća i rezultata dan je u nastavku za poduzeća u Sjedinjenim Američkim Državama (Wilson, 2023):

- Tvrtke koje su postigle najvišu ocjenu u angažiranosti zaposlenika bile su 21% profitabilnije od konkurencije
- Meta-analiza programa nagrađivanja zaposlenika pokazala je da su konkurentni programi nagrađivanja doveli do 27% povećanja učinka zaposlenika.
- 83% voditelja ljudskih resursa kaže da priznanje zasluga zaposlenika može ojačati organizacijske vrijednosti
- 40% zaposlenih Amerikanaca smatra da bi, kada bi bili češće prepoznati, uložili više energije u svoj rad i potaknuli uspjeh svoje organizacije.
- Tvrtke s dobrom poslovnom kulturom doživjele su 682% povećanja prihoda u usporedbi sa samo 166% povećanja prihoda za tvrtke bez kulture nagrađivanja zaposlenika

Svi ovi podaci samo dodatno naglašavaju koliko je važno prepoznati trud i zalaganje zaposlenika te ga adekvatno nagraditi. Najbliže tome, što se može pratiti, zapravo je promjena u plaćama, odnosno statističko praćenje promjene u plaćama. Rezultati istraživanja usmjereni su stoga na analizu rasta prosječne plaće na godišnjoj bazi. Eurostat vodi podatke na godišnjoj razini o prosječnoj godišnjoj plaći za svaku državu članicu EU-a, uz usporedive konkurentne ekonomije, kao što su Japan ili Sjedinjene Američke države. S tim u vezi, zanimljivo je usporediti kako su se mijenjale prosječne plaće na godišnjoj razini, od 2013. (prva dostupna godina) do 2022. (zadnja dostupna godina) u odnosu na BDP *per capita*.

### 4.1. Hrvatska u novim društveno - ekonomskim okolnostima

Od srpnja 2013. godine, Hrvatska je članicom Europske unije, a od 01.01.2023. i članicom eurozone. U tom smislu, gotovo kroz cijelo desetljeće, događale su se značajne promjene koje su utjecale na promjenu društvenih, političkih i ekonomskih okolnosti. Primjerice, 2015. godine još uvijek se u Hrvatskoj gospodarstvo oporavlja od financijske krize 2008. godine, koja je posebice pogodila sektor graditeljstva. Kriza uzrokovana koronavirusom izbila je krajem 2019., a u Europi se u punom intenzitetu pokazala 2020. godine. Ovu krizu pratila je i ratna kriza 2022. godine, odnosno izbijanje rata u Ukrajini. Sve se to odrazilo i na nedostatak sirovina, poremećaj

logističkih sustava, rast cijena nafte, povećanje inflacije. Sve to uzrokovalo je određene anomalije u plaćama. Dakako, i poduzetnici su se morali prilagoditi ovim novonastalim okolnostima, ako su htjeli nastaviti uspješno poslovati. Zbog toga je u nastavku dan prikaz prosječne godišnje isplaćene neto plaće po zaposlenome u pravnim osobama, prema odjeljima NKD-a. Razmatra se period 2015. – 2023., ali je zbog preglednosti podataka razvrstan u dvije **tablice – 8. i 9.**

**Tablica 8.** Prosječna godišnja isplaćena neto plaća po zaposlenome u pravnim osobama (2015. – 2018.)

Odjelci NKD-a	2015.	2016.	2017.	2018.
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	8.076,00	8.232,00	8.484,00	9.036,00
Rudarstvo i vađenje	11.580,00	11.700,00	11.748,00	12.516,00
Prerađivačka industrija	8.028,00	8.220,00	8.676,00	9.096,00
Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	12.528,00	12.684,00	13.080,00	13.320,00
Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	8.784,00	8.868,00	9.156,00	9.276,00
Građevinarstvo	7.320,00	7.440,00	7.896,00	8.304,00
Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	7.680,00	7.872,00	8.400,00	8.916,00
Prijevoz i skladištenje	9.372,00	9.492,00	9.864,00	10.188,00
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	7.260,00	7.536,00	8.028,00	8.232,00
Informacije i komunikacije	11.724,00	12.108,00	12.780,00	13.320,00
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	12.336,00	12.564,00	13.284,00	13.572,00
Poslovanje nekretninama	8.544,00	8.724,00	9.168,00	9.432,00
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	9.912,00	10.068,00	10.704,00	11.244,00
Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	6.276,00	6.408,00	6.852,00	7.668,00
Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	10.284,00	10.440,00	10.944,00	11.352,00
Obrazovanje	9.804,00	9.792,00	10.176,00	10.476,00
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	10.524,00	10.668,00	11.160,00	11.496,00
Umjetnost, zabava i rekreacija	8.424,00	8.568,00	9.024,00	9.420,00
Ostale uslužne djelatnosti	7.560,00	7.716,00	8.328,00	8.712,00

Izvor: obrada autora prema podacima DZS-a

U 2015. godini najveću prosječnu godišnju neto plaću imali su zaposlenici u sektoru *Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija*. U 2020. godini, koja se može smatrati vrhuncem krize uzrokovane koronavirusom, zaposlenici u sektoru *Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja* imali su najveće plaće. *Informacije i komunikacije* postojano imaju



najveću prosječnu godišnju neto plaću, kao što je vidljivo u **tablici 9**. Rezultat je to shvaćanja poduzetnika da je nužno prihvatiti trendove vezane za digitalnu transformaciju poslovanja.

**Tablica 9.** Prosječna godišnja isplaćena neto plaća po zaposlenome u pravnim osobama (2019. – 2023.)

Odjeljci NKD-a	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	9.072,00	9.372,00	9.684,00	10.596,00	12.144,00
Rudarstvo i vađenje	12.588,00	12.456,00	13.092,00	14.148,00	15.720,00
Prerađivačka industrija	9.456,00	9.936,00	10.452,00	11.268,00	12.648,00
Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	13.548,00	14.040,00	14.760,00	15.144,00	16.224,00
Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	9.552,00	9.864,00	10.272,00	10.848,00	12.012,00
Građevinarstvo	8.376,00	8.772,00	9.132,00	9.852,00	11.316,00
Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	9.288,00	9.636,00	10.200,00	11.088,00	12.492,00
Prijevoz i skladištenje	10.476,00	10.416,00	10.776,00	11.604,00	13.140,00
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	8.496,00	8.340,00	8.868,00	9.972,00	11.328,00
Informacije i komunikacije	13.788,00	14.340,00	15.588,00	17.124,00	18.936,00
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	14.112,00	14.856,00	15.540,00	16.560,00	18.084,00
Poslovanje nekretninama	9.552,00	9.888,00	10.536,00	11.256,00	12.780,00
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	11.592,00	11.796,00	12.516,00	13.356,00	14.976,00
Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	7.896,00	8.268,00	8.496,00	9.408,00	10.920,00
Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	11.928,00	12.732,00	13.368,00	14.232,00	16.332,00
Obrazovanje	10.836,00	11.604,00	12.444,00	13.044,00	14.604,00
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	11.976,00	13.056,00	14.028,00	14.772,00	16.920,00
Umjetnost, zabava i rekreacija	9.792,00	9.972,00	10.524,00	11.256,00	12.720,00
Ostale uslužne djelatnosti	8.916,00	8.820,00	9.012,00	9.996,00	11.448,00

Izvor: obrada autora prema podacima DZS-a

## 4.2. Povijesna analiza

U empirijskom dijelu rada razmatra se povezanost prosječnog godišnjeg rasta plaća i rasta BDP-a *per capita*. Ključno je za zamijetiti da su se u razmatranom razdoblju (2013. – 2022.) dogodile značajne promjene u migracijama stanovnika, primjerice, broj stanovnika u Hrvatskoj značajno se smanjio, zbog čega se automatski povećava BDP *per capita*. Također, cijeli svijet je iskusio značajnu krizu uzrokovanu pandemijom koronavirusa. Podaci o promjenama prosječne plaće kroz godine dani su u **tablici 10.** i **11.**, dok su podaci o BDP-u *per capita* prikazani u **tablicama 12.** i **13.**

**Tablica 10.** Promjena prosječne plaće kroz godine u EU i odabranim zemljama (2013. – 2017.)

Period	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
<b>Zemlja</b>					
<b>EU – 27 zemalja (od 2020)</b>	26.000	26.600	27.500	28.200	29.300
<b>EU – 28 zemalja (2013. – 2020.)</b>	26.400	27.000	27.900	28.500	29.600
<b>EU – 27 zemalja (2007. – 2013.)</b>	26.500	27.000	28.000	28.600	29.700
<b>Belgija</b>	31.500	32.200	33.200	33.800	34.600
<b>Bugarska</b>	12.000	12.600	13.200	13.900	14.700
<b>Češka</b>	22.200	23.300	24.400	25.100	26.700
<b>Danska</b>	33.700	34.300	35.300	36.100	38.000
<b>Njemačka</b>	32.500	33.700	34.200	35.100	36.400
<b>Estonija</b>	19.800	20.700	21.000	21.700	23.300
<b>Irska</b>	34.500	36.800	49.800	49.700	53.700
<b>Grčka</b>	18.800	19.100	19.200	19.100	19.600
<b>Španjolska</b>	23.400	24.000	25.100	25.900	27.200
<b>Francuska</b>	28.500	28.800	29.300	29.800	30.500
<b>Hrvatska</b>	16.000	16.100	16.800	17.700	18.800
<b>Italija</b>	26.200	26.100	26.700	28.000	28.800
<b>Cipar</b>	22.000	21.600	22.900	24.900	26.400
<b>Latvija</b>	16.300	17.100	18.000	18.600	19.700
<b>Litva</b>	19.300	20.200	20.700	21.500	23.200
<b>Luksemburg</b>	72.600	75.200	77.600	78.500	78.900
<b>Mađarska</b>	17.700	18.400	19.300	19.400	20.300
<b>Malta</b>	23.300	24.600	27.000	27.600	29.900
<b>Nizozemska</b>	35.500	35.300	36.100	36.300	37.800
<b>Austrija</b>	34.600	35.000	35.900	36.600	37.200
<b>Poljska</b>	17.300	17.900	19.000	19.300	20.300
<b>Portugal</b>	20.200	20.600	21.300	22.000	22.700
<b>Rumunjska</b>	14.200	14.800	15.500	16.600	18.500
<b>Slovenija</b>	21.600	22.100	22.700	23.600	25.100
<b>Slovačka</b>	20.200	20.800	21.600	20.700	20.700
<b>Finska</b>	29.900	29.900	30.500	31.200	32.700
<b>Švedska</b>	33.300	33.600	35.100	35.000	35.300
<b>Island</b>	32.600	33.600	36.100	37.800	38.900
<b>Norveška</b>	48.600	47.500	43.600	41.200	44.400
<b>Švicarska</b>	44.500	45.400	46.900	46.800	46.800
<b>Ujedinjeno Kraljevstvo</b>	28.800	29.600	30.600	30.600	31.600
<b>Bosna i Hercegovina</b>	8.000	8.100	8.500	8.900	9.200
<b>Crna Gora</b>	10.700	11.000	11.700	12.600	13.500
<b>Sjeverna Makedonija</b>	9.900	10.400	10.800	11.400	11.800
<b>Albanija</b>	7.600	8.100	8.400	8.400	8.800
<b>Srbija</b>	10.600	10.500	10.700	11.000	11.400
<b>Turska</b>	16.100	17.300	18.600	18.500	19.400
<b>Sjedinjene Američke Države</b>	38.300	39.400	40.600	40.000	40.900
<b>Japan</b>	28.500	28.300	29.400	28.200	28.500

Izvor: Eurostat, šifra serije podataka: earn\_nt\_net

**Tablica 11.** Promjena prosječne plaće kroz godine u EU i odabranim zemljama (2018. – 2022.)

Period	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
<b>Zemlja</b>					
<b>EU – 27 zemalja (od 2020)</b>	30.300	31.300	30.000	32.700	35.400
<b>EU – 28 zemalja (2013. – 2020.)</b>	30.500	31.500	30.100	:	:
<b>EU – 27 zemalja (2007. – 2013.)</b>	30.600	31.500	30.200	:	:
<b>Belgija</b>	35.600	36.800	35.600	39.200	42.400
<b>Bugarska</b>	15.600	16.600	16.400	18.500	22.000
<b>Češka</b>	27.900	29.200	28.000	30.000	32.000
<b>Danska</b>	39.000	39.500	40.000	44.100	48.400
<b>Njemačka</b>	37.400	37.900	37.000	39.100	41.300
<b>Estonija</b>	24.700	25.900	25.600	28.200	30.100
<b>Irska</b>	57.700	59.200	62.100	72.200	83.200
<b>Grčka</b>	20.100	20.600	18.600	20.700	23.800
<b>Španjolska</b>	27.600	28.500	24.900	27.500	30.200
<b>Francuska</b>	31.400	33.100	31.400	33.700	35.500
<b>Hrvatska</b>	19.800	21.000	19.600	23.000	26.000
<b>Italija</b>	29.400	30.200	28.200	31.500	34.700
<b>Cipar</b>	27.600	29.100	27.300	30.600	33.400
<b>Latvija</b>	20.900	21.700	21.500	23.200	25.400
<b>Litva</b>	24.700	26.400	26.300	29.200	31.600
<b>Luksemburg</b>	78.900	78.700	77.900	86.800	90.600
<b>Mađarska</b>	21.600	22.900	22.400	24.400	26.900
<b>Malta</b>	31.100	32.700	29.700	33.800	36.800
<b>Nizozemska</b>	39.200	39.700	39.000	42.700	46.300
<b>Austrija</b>	38.600	39.400	37.400	40.000	44.000
<b>Poljska</b>	21.500	22.800	22.900	25.200	28.200
<b>Portugal</b>	23.700	24.600	22.900	24.600	27.900
<b>Rumunjska</b>	20.000	21.800	21.900	23.900	26.700
<b>Slovenija</b>	26.400	27.800	26.800	29.300	31.900
<b>Slovačka</b>	21.300	22.100	22.400	23.900	25.200
<b>Finska</b>	33.600	34.200	34.300	36.400	38.800
<b>Švedska</b>	36.000	37.100	36.700	39.800	41.300
<b>Island</b>	39.600	40.300	36.700	40.300	47.100
<b>Norveška</b>	47.600	46.100	42.900	56.300	77.100
<b>Švicarska</b>	47.900	47.900	46.600	51.500	56.300
<b>Ujedinjeno Kraljevstvo</b>	31.900	32.500	30.700	33.300	35.200
<b>Bosna i Hercegovina</b>	9.800	10.200	9.900	11.000	12.300
<b>Crna Gora</b>	14.600	15.700	13.400	15.500	17.600
<b>Sjeverna Makedonija</b>	12.500	13.100	12.800	14.100	15.000
<b>Albanija</b>	9.200	9.500	9.200	10.300	12.100
<b>Srbija</b>	12.000	12.800	12.800	14.200	15.600
<b>Turska</b>	19.200	18.500	18.300	19.900	23.800
<b>Sjedinjene Američke Države</b>	42.300	42.100	40.600	44.300	47.400
<b>Japan</b>	28.700	27.900	27.200	28.000	29.100

Izvor: Eurostat, šifra serije podataka: earn\_nt\_net

Tablica 12. BDP *per capita* kroz godine u EU i odabranim zemljama (2013. – 2017.)

Period	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
<b>Zemlja</b>					
<b>EU – 27 zemalja (od 2020)</b>	39.584,26	40.024,65	40.584,36	40.971,18	41.468,62
<b>EU – 28 zemalja (2013. – 2020.)</b>	40.459,81	41.187,71	42.623,27	42.272,16	42.489,81
<b>EU – 27 zemalja (2007. – 2013.)</b>	47.400,80	48.261,02	49.984,68	49.452,78	49.499,79
<b>Belgija</b>	60.007,89	60.296,40	60.268,78	59.873,00	61.070,97
<b>Bugarska</b>	5.722,04	6.077,09	6.537,22	7.064,38	7.808,94
<b>Češka</b>	15.593,15	15.155,93	15.766,21	16.585,49	18.125,48
<b>Danska</b>	53.106,45	53.683,53	54.367,38	54.867,57	55.645,55
<b>Njemačka</b>	53.554,49	54.830,72	56.202,07	57.395,31	58.398,82
<b>Estonija</b>	15.720,72	16.532,90	17.453,86	18.776,04	20.058,85
<b>Irska</b>	47.673,44	48.033,64	48.434,19	49.519,53	50.395,68
<b>Grčka</b>	26.895,45	26.867,22	25.527,33	25.011,53	24.903,20
<b>Španjolska</b>	33.808,65	34.021,82	34.391,41	34.357,00	34.488,18
<b>Francuska</b>	51.320,99	51.496,01	52.356,13	51.718,32	51.412,06
<b>Hrvatska</b>	13.002,96	13.297,75	13.585,21	13.891,35	14.459,26
<b>Italija</b>	39.601,56	40.082,32	40.350,45	40.380,34	40.389,80
<b>Cipar</b>	:	23.093,88	:	:	23.629,08
<b>Latvija</b>	10.264,03	10.993,94	11.854,13	12.536,35	13.574,50
<b>Litva</b>	10.112,21	10.648,45	11.313,64	12.292,92	13.402,87
<b>Luksemburg</b>	61.175,75	62.647,24	63.840,12	64.441,04	66.455,38
<b>Mađarska</b>	12.703,02	12.709,57	13.151,27	13.794,37	14.901,20
<b>Malta</b>	23.144,64	22.550,00	23.100,13	24.098,34	24.741,39
<b>Nizozemska</b>	52.637,02	53.540,80	54.804,04	55.733,93	56.587,19
<b>Austrija</b>	54.156,97	55.284,66	56.613,52	58.102,47	59.116,18
<b>Poljska</b>	11.588,11	12.423,15	12.876,73	12.729,46	13.952,87
<b>Portugal</b>	21.821,64	21.424,77	21.494,27	21.751,98	22.251,04
<b>Rumunjska</b>	7.480,14	7.963,96	8.426,89	9.088,59	9.998,73
<b>Slovenija</b>	20.518,35	20.837,64	21.004,80	21.290,43	21.872,08
<b>Slovačka</b>	13.516,81	14.079,68	14.409,67	14.835,34	15.379,61
<b>Finska</b>	52.124,92	52.551,53	52.964,36	54.229,62	54.018,21
<b>Švedska</b>	60.491,24	58.959,17	58.183,14	58.981,09	59.444,63
<b>Island</b>	44.168,95	49.855,73	56.338,57	66.632,70	75.134,15
<b>Norveška</b>	75.976,06	72.752,74	69.907,83	68.441,59	69.312,48
<b>Švicarska</b>	77.962,30	75.947,84	86.076,20	86.874,16	85.636,12
<b>Ujedinjeno Kraljevstvo</b>	45.767,02	48.216,93	54.865,41	50.156,95	48.718,75
<b>Bosna i Hercegovina*</b>	:	4.194,00	4.397,00	4.592,00	4.829,00
<b>Crna Gora*</b>	:	5.577,00	5.885,00	6.367,00	6.923,00
<b>Sjeverna Makedonija*</b>	:	4.144,00	4.399,00	4.673,00	4.848,00
<b>Albanija*</b>	:	3.454,00	3.562,00	3.729,00	4.006,00
<b>Srbija*</b>	:	4.971,00	5.038,00	5.211,00	5.584,00
<b>Turska</b>	11.346,05	11.112,07	12.113,51	13.129,09	11.807,89
<b>Sjedinjene Američke Države</b>	39.937,66	41.043,60	49.822,42	50.877,49	51.178,33
<b>Japan</b>	42.773,72	40.708,49	43.547,25	49.216,30	46.775,42

Izvor: Eurostat, šifra serije podataka: sdg\_10\_10; podaci za \*: Focus Economics

**Tablica 13.** BDP *per capita* kroz godine u EU i odabranim zemljama (2018. – 2022.)

Period	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
<b>Zemlja</b>					
<b>EU – 27 zemalja (od 2020)</b>	42.454,59	43.577,62	43.339,51	44.826,90	47.147,26
<b>EU – 28 zemalja (2013. – 2020.)</b>	43.461,24	44.678,87	:	:	:
<b>EU – 27 zemalja (2007. – 2013.)</b>	50.440,39	51.680,62	:	:	:
<b>Belgija</b>	61.847,26	63.286,64	63.944,03	65.260,98	69.924,40
<b>Bugarska</b>	8.368,81	9.361,19	10.159,73	11.172,84	12.785,39
<b>Češka</b>	20.008,20	21.400,65	21.420,90	23.295,55	26.122,92
<b>Danska</b>	56.704,50	58.042,35	59.167,99	60.891,49	63.568,74
<b>Njemačka</b>	60.200,81	62.069,35	61.136,25	63.346,80	69.785,98
<b>Estonija</b>	21.052,31	22.500,78	23.045,05	24.738,74	27.057,48
<b>Irska</b>	52.350,63	58.631,53	59.924,80	62.259,08	63.806,00
<b>Grčka</b>	24.916,95	25.286,37	23.453,98	24.878,07	27.134,78
<b>Španjolska</b>	34.971,37	35.452,92	33.810,45	35.814,06	37.385,05
<b>Francuska</b>	52.603,39	53.294,93	51.332,24	53.956,02	56.675,99
<b>Hrvatska</b>	15.235,30	15.672,80	16.276,75	16.924,48	18.529,14
<b>Italija</b>	40.739,80	41.275,33	42.389,81	42.131,92	42.356,92
<b>Cipar</b>	24.378,36	25.011,85	25.547,94	26.707,37	29.202,98
<b>Latvija</b>	14.761,10	15.892,80	16.950,05	18.883,93	20.396,67
<b>Litva</b>	14.645,87	15.711,29	17.145,92	18.892,63	21.575,00
<b>Luksemburg</b>	68.101,59	69.305,73	73.288,74	74.584,55	78.069,20
<b>Mađarska</b>	15.624,36	16.945,34	16.944,47	17.725,87	18.126,65
<b>Malta</b>	25.734,09	27.561,36	28.475,48	26.416,85	28.887,44
<b>Nizozemska</b>	57.576,17	59.308,24	61.301,97	62.595,54	65.862,31
<b>Austrija</b>	60.404,87	62.050,04	62.860,02	64.601,78	69.278,67
<b>Poljska</b>	14.974,07	15.872,01	17.476,75	17.107,32	18.890,99
<b>Portugal</b>	23.117,04	24.220,99	24.586,22	25.836,58	27.315,45
<b>Rumunjska</b>	10.809,41	11.718,47	12.365,61	13.079,03	14.722,61
<b>Slovenija</b>	22.719,61	23.527,66	24.443,69	25.862,44	27.436,75
<b>Slovačka</b>	16.279,09	17.159,24	17.470,14	18.761,87	19.842,61
<b>Finska</b>	54.723,83	55.566,37	57.069,71	59.579,56	61.468,49
<b>Švedska</b>	57.338,45	56.478,36	58.182,61	61.688,37	61.047,64
<b>Island</b>	72.719,21	70.259,09	65.465,20	69.616,86	78.147,51
<b>Norveška</b>	69.568,79	70.271,96	66.213,61	73.272,72	77.119,77
<b>Švicarska</b>	83.324,55	87.984,87	93.224,45	95.874,07	107.331,55
<b>Ujedinjeno Kraljevstvo</b>	49.656,81	51.785,09	:	:	:
<b>Bosna i Hercegovina*</b>	5.111,00	5.351,00	5.218,00	5.880,00	6.701,00
<b>Crna Gora*</b>	7.509,00	7.972,00	6.740,00	7.979,00	9.359,00
<b>Sjeverna Makedonija*</b>	5.180,00	5.430,00	5.238,00	5.722,00	6.318,00
<b>Albanija*</b>	4.446,00	4.773,00	4.623,00	5.277,00	6.276,00
<b>Srbija*</b>	6.144,00	6.625,00	6.786,00	7.806,00	9.068,00
<b>Turska</b>	10.088,69	11.429,03	10.639,29	9.724,23	10.168,80
<b>Sjedinjene Američke Države</b>	50.465,66	54.687,40	59.523,25	59.228,86	66.597,10
<b>Japan</b>	46.035,82	49.362,98	48.120,05	45.187,29	43.172,82

Izvor: Eurostat, šifra serije podataka: sdg\_10\_10; podaci za \*: Focus Economics

**Tablica 14.** Koeficijent korelacije, pojedinačno za svaku zemlju, za cijeli period (2013. – 2022.)

Period: 2013. – 2022.	KOEFICIJENT KORELACIJE	TUMAČENJE (povezanost)
<b>Zemlja</b>		
EU – 27 zemalja (od 2020)	0,9884	Jaka, pozitivna
EU – 28 zemalja (2013. – 2020.)	0,9490	Jaka, pozitivna
EU – 27 zemalja (2007. – 2013.)	0,9150	Jaka, pozitivna
Belgija	0,9569	Jaka, pozitivna
Bugarska	0,9822	Jaka, pozitivna
Češka	0,9718	Jaka, pozitivna
Danska	0,9855	Jaka, pozitivna
Njemačka	0,9817	Jaka, pozitivna
Estonija	0,9932	Jaka, pozitivna
Irska	0,9115	Jaka, pozitivna
Grčka	0,3890	Slaba, pozitivna
Španjolska	0,9024	Jaka, pozitivna
Francuska	0,8769	Jaka, pozitivna
Hrvatska	0,9735	Jaka, pozitivna
Italija	0,7659	Relativno jaka, pozitivna
Cipar	0,9035	Jaka, pozitivna
Latvija	0,9888	Jaka, pozitivna
Litva	0,9940	Jaka, pozitivna
Luksemburg	0,8748	Jaka, pozitivna
Mađarska	0,9580	Jaka, pozitivna
Malta	0,8492	Jaka, pozitivna
Nizozemska	0,9558	Jaka, pozitivna
Austrija	0,9590	Jaka, pozitivna
Poljska	0,9652	Jaka, pozitivna
Portugal	0,9150	Jaka, pozitivna
Rumunjska	0,9977	Jaka, pozitivna
Slovenija	0,9710	Jaka, pozitivna
Slovačka	0,9326	Jaka, pozitivna
Finska	0,9704	Jaka, pozitivna
Švedska	0,3712	Slaba, pozitivna
Island	0,8747	Jaka, pozitivna
Norveška	0,7664	Relativno jaka, pozitivna
Švicarska	0,9050	Jaka, pozitivna
Ujedinjeno Kraljevstvo	0,4978	Relativno slaba, pozitivna
<b>Bosna i Hercegovina</b>	0,9988	Jaka, pozitivna
<b>Crna Gora</b>	0,9969	Jaka, pozitivna
<b>Sjeverna Makedonija</b>	0,9960	Jaka, pozitivna
<b>Albanija</b>	0,9826	Jaka, pozitivna
<b>Srbija</b>	0,9987	Jaka, pozitivna
Turska	-0,4024	Slaba, negativna
Sjedinjene Američke Države	0,8527	Jaka, pozitivna
Japan	-0,5345	Relativno slaba, negativna

Izvor: izrada autora prema dostupnim podacima

Kao što je vidljivo u **tablici 14.**, u izračunu koeficijenata korelacije korištene su dvije varijable, BDP *per capita*, odnosno BDP po stanovniku te prosječna godišnja neto plaća po zaposlenom u svakoj zemlji. Eurostat točno opisuje metodologiju prema kojoj se dolazi do prosječne godišnje neto plaće. Ova varijabla temelji se na bruto plaći koja obuhvaća primanja u gotovini, isplaćena tijekom referentne godine od strane poslodavca, prije poreznih odbitaka i doprinosa za socijalno osiguranje koje plaćaju zaposlenici, a zadržava ih poslodavac. Uključeni su svi bonusi, bilo redovno isplaćeni ili ne (13. i/ili 14. mjesec, regres, udio u dobiti, naknade za neiskorišteni dopust, povremene provizije itd.). Isključene su otpremnine i isplate u naravi. Pojedinih definicije prema kojoj je dana bruto plaća mogu se pronaći u Uredbi Komisije (EZ) br. 1916/2000 od 8. rujna 2000. o provedbi Uredbe Vijeća (EZ) br. 530/1999 o strukturoj statistici zarada i troškova rada u pogledu definicije i prijenosa informacija o strukturi zarada. Neto primanja se dobivaju nakon što se od bruto primanja oduzmu prosječne porezne obveze, porezni klin na troškove rada, porez na dohodak, doprinosi za socijalno osiguranje, obiteljske naknade i druge naknade.

Pet zemalja u EU koje imaju najjaču povezanost između razmatranih varijabli su: Rumunjska (koeficijent korelacije: 0,9977), Litva (koeficijent korelacije: 0,9940), Estonija (koeficijent korelacije: 0,9932), Latvija (koeficijent korelacije: 0,9888) te Danska (koeficijent korelacije: 0,9855). U ovoj je skupini Danska svakako izdvojenica prema brojnim drugim pokazateljima, primjerice, indeksu sreće, BDP-u i drugima. Zbog toga se može izvesti zaključak kako zapravo zemlje u tranziciji imaju koeficijente korelacije visokih vrijednosti između varijabli BDP *per capita* i prosječne godišnje plaće u razdoblju 2013. – 2022.

Posebno su zanimljiva i druga jaka gospodarstva koja iskaču iz obrasca – primjerice, Japan. Japan bilježi relativno slabu i negativnu povezanost, što znači da rast BDP-a *per capita* znači smanjenje prosječne plaće. Ovakav inverzan odnos između dviju razmatranih varijabli ima i Turska. Potpune suprotnosti, na drugom kraju spektra su i Švedska i Grčka – obje zemlje imaju slabu i pozitivnu povezanost, odnosno koeficijente korelacije relativno niskih vrijednosti. Budući da se radi o dvije zemlje koje su izrazito različite, uzrok ovoj sličnosti treba tražiti u drugim makroekonomskim pokazateljima, primjerice stopi inflacije, razini javnog duga, demografskoj slici zemlje i udjelu ekonomskih migranata.

Hrvatska također ima visoku vrijednost koeficijenta korelacije (0,9735) što znači da je povezanost između varijabli BDP *per capita* i prosječne godišnje plaće jaka i pozitivna.

Zemlje u regiji, koje još nisu članice Europske unije – Albanija, Crna Gora, Srbija, Sjeverna Makedonija i Bosna i Hercegovina – imaju jaku i pozitivnu povezanost razmatranih varijabli te koeficijente korelacije vrlo visokih vrijednosti.

Posebno zanimljiv rezultat istraživanja je što neke zemlje imaju veću prosječnu godišnju neto plaću po zaposlenom stanovniku nego BDP *per capita* u pojedinoj godini, a tu se uglavnom radi o zemljama koje imaju koeficijent korelacije razmatranih varijabli viših vrijednosti (npr. Estonija, Mađarska, Malta, Hrvatska, Cipar, itd.). I dok je ova horizontalna analiza dala prikaz rezultata prema odabranim zemljama i uvid u povezanost BDP-a *per capita* i prosječnoj plaći u svakoj zemlji pojedinačno, analiza kojom se daju razlike u apsolutnim iznosima u odnosu na prosječnu neto plaću i BDP *per capita* vrlo je zanimljiva jer se kod nekih zemalja pokazuje značajno odstupanje, tj. negativna razlika u prosječnoj plaći i BDP-u *per capita*. Tu se zapravo radi uglavnom o zemljama s većim javnim dugom. Za ovu su analizu posebno odabrane četiri godine: 2013. (kao prva dostupna godina), 2015. (godina izlaska iz recesije), 2018. (zadnja godina prije krize uzrokovane pandemijom koronavirusa), 2022. (zadnja dostupna godina i godina početka rata u Ukrajini). Prikaz ovih rezultata za odabrane godine dan je u nastavku (tablica 15.).

**Tablica 15.** Razlika u prosječnoj plaći i BDP-u *per capita* za odabrane godine za zemlje EU-a

EU 27 + UK	2013.	2015.	2018.	2022.
Austrija	19.556,97	20.713,52	21.804,87	25.278,67
Belgija	28.507,89	27.068,78	26.247,26	27.524,40
Bugarska	-6.277,96	-6.662,78	-7.231,19	-9.214,61
<b>Hrvatska</b>	<b>-2.997,04</b>	<b>-3.214,79</b>	<b>-4.564,70</b>	<b>-7.470,86</b>
Cipar	n/p	n/p	-3.221,64	-4.197,02
Češka	-6.606,85	-8.633,79	-7.891,80	-5.877,08
Danska	19.406,45	19.067,38	17.704,50	15.168,74
Estonija	-4.079,28	-3.546,14	-3.647,69	-3.042,52
Finska	22.224,92	22.464,36	21.123,83	22.668,49
Francuska	22.820,99	23.056,13	21.203,39	21.175,99
Njemačka	21.054,49	22.002,07	22.800,81	28.485,98
Grčka	8.095,45	6.327,33	4.816,95	3.334,78
Mađarska	-4.996,98	-6.148,73	-5.975,64	-8.773,35
Irska	13.173,44	-1.365,81	-5.349,37	-19.394,00
Italija	13.401,56	13.650,45	11.339,80	7.656,92
Latvija	-6.035,97	-6.145,87	-6.138,90	-5.003,33
Litva	-9.187,79	-9.386,36	-10.054,13	-10.025,00
Luksemburg	-11.424,25	-13.759,88	-10.798,41	-12.530,80
Malta	-155,36	-3.899,87	-5.365,91	-7.912,56
Nizozemska	17.137,02	18.704,04	18.376,17	19.562,31
Poljska	-5.711,89	-6.123,27	-6.525,93	-9.309,01
Portugal	1.621,64	194,27	-582,96	-584,55
Rumunjska	-6.719,86	-7.073,11	-9.190,59	-11.977,39
Slovačka	-6.683,19	-7.190,33	-5.020,91	-5.357,39
Slovenija	-1.081,65	-1.695,20	-3.680,39	-4.463,25
Španjolska	10.408,65	9.291,41	7.371,37	7.185,05
Švedska	27.191,24	23.083,14	21.338,45	19.747,64
<b>Ujedinjeno Kraljevstvo</b>	16.967,02	24.265,41	17.756,81	n/p
<b>Ukupan broj zemalja koje imaju veću prosječnu plaću od BDP-a <i>per capita</i> (n)</b>	13	14	16	16

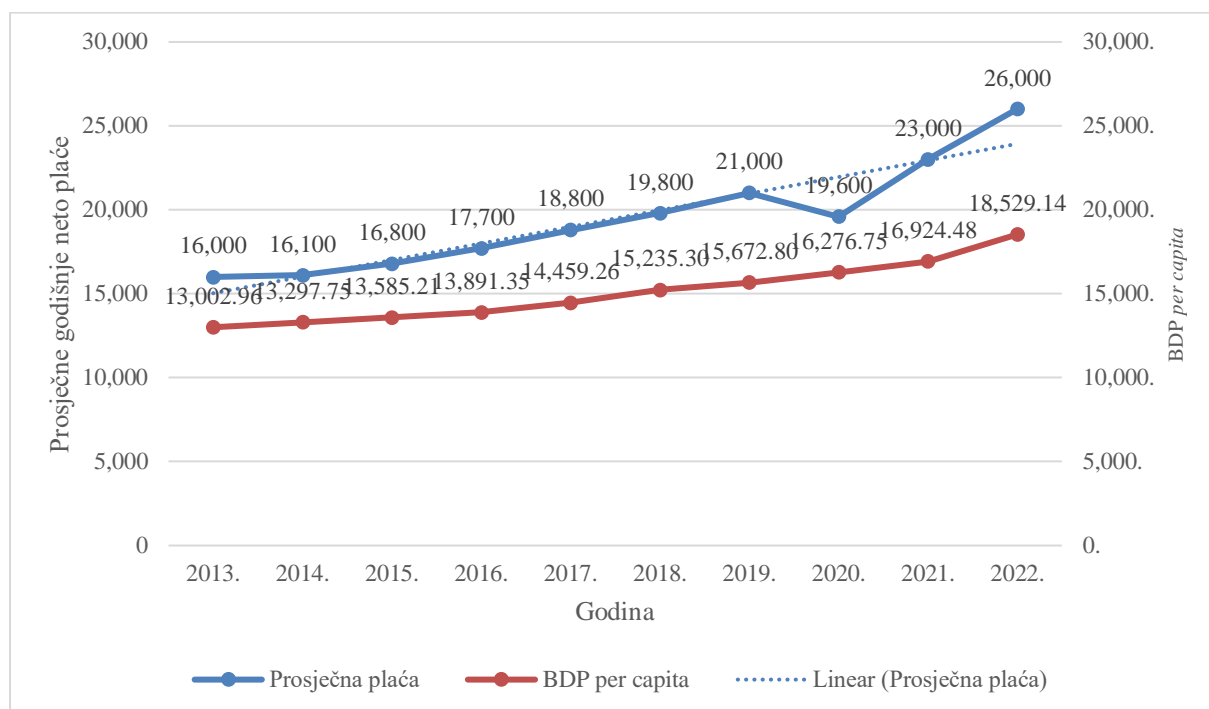
Izvor: izrada autora prema Eurostat



Iz **tablice 15.**, jasno je kako je Hrvatska u svim kriznim godinama imala veće prosječne godišnje plaće od BDP-a *per capita* koji je ostvaren u toj godini. Uz Hrvatsku, zemlje koje su također imale isti slučaj u svim razmatranim godinama su Bugarska, Češka, Estonija, Latvija, Litva, Mađarska, Malta, Poljska, Rumunjska, Slovačka, Slovenija i, kao možebitno iznenađenje, Luksemburg. Naime, na Luksemburg je velik pritisak radne snage iz drugih zemalja svijeta, ne samo članica Europske unije jer im konstantno nedostaje radne snage u tradicionalno manje plaćenim zanimanjima koja ne zahtijevaju tercijarno obrazovanje (npr. konobari, sobari, mehaničari, itd.). Kao što je vidljivo, sve druge zemlje su zemlje u tranziciji, zemlje koje dijele društveno – političku prošlost i nasljeđe prijašnjih sistema.

Za Hrvatsku je dan grafički prikaz za sve dostupne godine. Razvidno je kako Hrvatska u kontinuitetu ima više prosječne plaće od BDP-a *per capita* (**grafički prikaz 1.**).

**Grafički prikaz 1.** Prosječna godišnja neto plaća u Hrvatskoj u odnosu na BDP *per capita*



Izvor: vlastita izrada prema Eurostat

Vidljivo je kako prosječna plaća na godišnjoj razini zapravo kontinuirano raste. Pad je zabilježen samo 2020. godine koja je bila krizna godina jer je svijet bio zahvaćen pandemijom koronavirusa. Sve ovo zapravo ukazuje na relativno slab životni standard (npr. niske mirovine), visoka opterećenja građana i poduzetnika te implicira nisko zadovoljstvo. Generalno, ovo je dugoročno neodrživ sustav. U takvom okruženju, jasno je kako su nagrade zaposlenicima od izrazite važnosti, kao i zadržavanje onog kvalitetnog, najboljeg kadra.

Utjecaj programa nagrađivanja i priznanja na izostanak s posla, fluktuaciju i lojalnost, zbilja je izniman, kako pokazuju istraživanja provedena u Sjedinjenim Američkim Državama. Nedostatak priznanja ostaje jedan od najčešćih razloga zašto zaposlenici napuštaju organizaciju. Procjenjuje se da samo u SAD-u poduzeća gube nevjerojatnih 1 trilijun dolara zbog fluktuacije zaposlenika. Organizacije koje redovito daju priznanja imaju 31% nižu dobrovoljnu fluktuaciju. Osim toga, 32% novozaposlenih koji su dali otkaz unutar prvih 90 dana od zaposlenja navodi kulturu tvrtke kao glavni razlog za odlazak. Američko Društvo za upravljanje ljudskim resursima (engl. *Society for Human Resource Management*, SHRM) procjenjuje da prosječni trošak zamjene zaposlenika koji prima plaću iznosi šest do devet mjeseci njihove plaće. Ovaj broj samo vrtoglavo raste dok poslodavci traže zamjenu specijaliziranih zaposlenika s višom plaćom. Istraživanje Gallupa pokazalo je da neangažirani zaposlenici (oni koji imaju "praznog hoda") koštaju tvrtke 450-550 milijardi dolara izgubljene produktivnosti svake godine kao rezultat lošeg učinka i velikog broja izostanaka s posla. Ulaganje u programe nagrađivanja i priznanja zbog toga može biti adekvatno dugoročno rješenje za relaksaciju troškovnih opterećenja poduzetnika. Poduzeća godišnje troše oko 3,25 milijardi USD na dobra za zaposlenike, kao dio programa priznanja, dok 46% viših menadžera gleda na programe nagrađivanja kao na ulaganje, a ne kao na trošak. Wilson (2023) donosi još neke zanimljive statističke podatke:

- 14% organizacija osigurava menadžerima potrebne alate za nagrađivanje i odavanje priznanja
- 80% organizacija izjavilo je da ima program nagrađivanja zaposlenika.
- Kompanije diljem svijeta troše 46 milijardi dolara na programe prepoznavanja zaposlenika
- 46% zaposlenika kaže da bi neočekivana nagrada poput užine, ručka ili zahvalnice od njihovih šefova učinila da se osjećaju više cijenjenima
- 65% zaposlenika preferira nenovčane poticaje
- 47% zaposlenika želi spontano primiti nagradu, a 38% zaposlenika želi biti nagrađeno za svoj dobar rad
- 50% zaposlenika želi javno priznanje, dok 43% zaposlenika radije prima priznanje privatno
- 47% zaposlenika smatra da su nove prilike za rast bolji način nagrađivanja za njihova postignuća

Istraživanje provedeno na više od 600.000 zaposlenika u SAD-u pokazalo je da 53% radnika želi dobiti više priznanja od svog neposrednog menadžera (Wilson, 2023). Statistika koja okružuje programe nagrađivanja zaposlenika i priznanja ne ostavlja mjesta sumnji – ulaganje u ove inicijative strateški je imperativ za svaku organizaciju koja razmišlja unaprijed. Od povećanja učinka i produktivnosti tvrtke do smanjenja fluktuacije i povećanja angažiranosti zaposlenika, brojke daju uvjerljivu sliku dubokog utjecaja koji ovi programi mogu imati, zbog čega su važne inovativne ideje u smislu novih načina nagrađivanja i stvarna provedba politika nagrađivanja. Na menadžerima je da odaberu i osmisle optimalnu politiku nagrađivanja zaposlenika.

### **4.3. Pretpostavke za budućnost**

Pristup nagrađivanju za većinu organizacija još uvijek slijedi tradicionalni pristup, koji se sastoji od plaće, godišnjeg bonusa za neke zaposlenike, mirovine i elemente fleksibilnosti unutar osnovnog skupa zaduženja. Kako organizacije prelaze na virtualni rad i agilne poslovne modele, način na koji se pristupa nagrađivanju također se treba prilagoditi. Funkcija nagrađivanja morat će učiti iz novoosnovanih poduzeća i iskustva kupaca kako bi se prilagodila promjenjivim potrebama radne snage. Kroz istraživanje i razgovore s klijentima, konzultantska i revizijska kuća PwC, uspjela je ustvrditi kako se nagrađivanje već mijenja i dati smjernice kakav razvoj će se vidjeti u budućnosti.

Pet područja u kojima se očekuju vidjeti promjene su izvedba i prepoznavanje zaposlenika, virtualna radna snaga, prilagodba i personalizacija nagrada, pravednost, kreiranje poslova i agilnost. Organizacije i dalje žele mehanizam za raspodjelu bonusa i donošenje odluka o plaćama, a povijesno su koristile ocjene učinka, ali to postaje sve teže i složenije u virtualnom okruženju. Pristup da "jedna veličina odgovara svima" ne uzima u obzir dinamičnu brzinu promjena i agilne načine rada. PwC predviđa uvođenje paketa poticaja koji se više ne drže godišnjeg ciklusa – i niz više personaliziranih odgovora za vrhunske rezultate. Ured više nikada neće biti isti. Nakon pandemije koronavirusa, mnoge organizacije razmatraju 'hibridni' povratak svojih zaposlenika, s pojedincima koji rade 2-3 dana u uredu, a ostatak kod kuće. To stvara nove izazove u cijelom iskustvu zaposlenika, ali posebno za nagrađivanje - područja kao što su rad kod kuće, putni troškovi i troškovi prijevoza, rad u inozemstvu i regionalna plaća dolaze u fokus (PwC, 2024).

Mnoge organizacije već daju prioritet reviziji svog ukupnog pristupa nagrađivanju i usklađivanju s prijedlozima vrijednosti zaposlenika. Ovo se pomiče prema fokusu na većem

izboru oko uvjeta i odredbi, dana ili sati rada i beneficija. PwC smatra kako će se početi uočavati povezivanje nagrađivanja s drugim područjima ljudskih resursa – učenjem, resursima, dobrobiti, pa čak i održivošću. Pojedinci bi mogli prenijeti svoje bonuse u proračun za učenje, na primjer, ili trgovati pogodnostima u stvarnom vremenu. Neka su poduzeća osmislila tzv. nagradnu putovnicu koja pojedincima daje mogućnost za povlačenje sredstava za područja kao što su potrošnja na dobrobit, obuku i putovanje do ureda za dislocirane radnike. Ovo nudi uključiv i agilan napredak u sustavu nagrađivanja koji potiče razmišljanje izvan samih beneficija i plaća (PwC, 2024).

Pravednost u plaćanju je tema koja se razvija i privlači sve više pozornosti. Odbori za nagrađivanje igraju sve veću ulogu u reagiranju na pritiske investitora i regulatora kako bi se bolje pozabavili pravednošću plaća. Izvješćivanje o razlikama u plaćama bez sumnje će se nastaviti, a organizacije će početi dalje razmatrati rješavanje neravnoteža u razlikama u plaćama. Vjerojatno će se provesti više ciljanih pregleda plaća i mjera kako bi se osigurali da životno iskustvo zaposlenika odražava predanost uključivanju i pravednosti. Fokus će biti na tome kako nagraditi veze sa širim inicijativama i procesima kao dio cjelokupne ponude vrijednosti za zaposlenike (PwC, 2024).

Inovacija, agilnost i fleksibilnost sada su važnije nego ikad kako bi poduzeća ostala konkurentna. Nagrada može imati značajnu ulogu u tome, s novim fokusom na vrijednost i rezultate. Strukture i okviri ocjenjivanja vjerojatno će se nastaviti, ali s većom fleksibilnošću odražavajući složeniji ekosustav radnika, uključujući radnike angažirane jednokratno, na projektima.

U konačnici, treba istaknuti i da neki autori ističu nove dimenzije nagrađivanja koje pruža virtualni svijet, a povezane su s produktivnošću i apsentizmom – nagrada može biti i vrijeme provedeno igrajući računalnu igru (Faggella, 2024). Također, osim toga se razmatra mogućnost nagrađivanja same umjetne inteligencije. Sustavi koji rade po sistemu strojnog učenja moraju dobiti povratnu informaciju kako bi znali što se klijentima svidjelo, a što ne. Dakle, mora postojati komunikacija između umjetne inteligencije, njezinog stvaratelja i krajnjeg korisnika. Budućnost možda jest neizvjesna, ali uključivost i tolerancija su ono što će svakako biti njezin neizostavan dio.

## 5. RASPRAVA

Promatranjem rezultata istraživanja može se zaključiti da je kod većine zemalja povezanost između razmatranih varijabli (BDP-a *per capita* i prosječne godišnje neto plaće) u odabranim zemljama jaka i pozitivna. Međutim, dok ovu korelaciju u zemljama Zapadne i Sjeverne Europe uglavnom prati pozitivna razlika između BDP-a *per capita* i prosječne godišnje neto plaće, što upućuje na to da poslodavci podižu plaće onda kada je generalno bolja makroekonomska situacija (razdoblje ekspanzije), u Hrvatskoj i drugim CEE zemljama tomu nije tako, odnosno javlja se negativna razlika između BDP-a *per capita* i prosječne godišnje neto plaće (prosječna godišnja neto plaća veća je od BDP-a *per capita* u odabranim godinama). Istovremeno, Hrvatska bilježi značajan odljev domaće radne snage, priljev ekonomskih migranata te veću stopu mortaliteta od nataliteta. Jasno je kako ovo nije održivo, zbog čega strategije nagrađivanja najboljih zaposlenika mogu odigrati značajnu ulogu u zadržavanju radne snage koja će donijeti inovacije i kreativnost u poduzeća i organizacije te modernije poslovne koncepte, okrenute personalizaciji usluga, što bi se u konačnici, pretpostavka je, trebalo odraziti i na BDP. Poslodavci možda pogrešno razmatraju novac koji ulažu u strategije nagrađivanje kao trošak, a ne ulaganje, zbog čega mnoga poduzeća zapravo imaju problem što strategije nagrađivanja ostaju samo "na papiru". Posebno je ovo važno za mlade, stoga se za buduća istraživanje predlaže fokus staviti na mlade te usporediti plaće mladih u Europskoj uniji i svijetu. Programi koji motiviraju mlade za obrazovanje i učenje na razini Europske unije (npr. Erasmus +), često su mladima "putovnica" za dugoročno preseljenje u strane zemlje te izgradnju karijere i obitelji ondje, upravo zbog kompleksne tematike kvalitete života koju zemlje domaćini mogu ponuditi u odnosu na zemlje iz kojih se dolazi. Aktivnija implementacija strategija nagrađivanja i njihova uspješnija provedba može biti jedan od čimbenika koji će osigurati održiviji gospodarski rast, ne samo na razini poduzeća, nego i na razini same države.

## 6. ZAKLJUČAK

Radom su se istraživale strategije nagrađivanja u funkciji razvoja poduzeća i poslovnih koncepcija. Teorijska podloga i prethodna istraživanja naglašavaju važnost optimalne strategije nagrađivanja za održivi rast poduzeća. S tim u vezi, razvijaju se i novi poslovni koncepti, primjerice korporativno upravljanje okreće se održivosti i društvenoj odgovornosti poduzeća. Primjeri su pokazali da poduzeća i organizacije koje dugoročno opstaju na tržištu uče iz svojih grešaka koje potom korigiraju kako bi bili zanimljivi (budućim) zaposlenicima. Zaposlenicima su važne strategije nagrađivanja jer kada rade u nekom poduzeću, oni ulažu svoje vrijeme u ostvarenje ciljeva poduzeća, zbog čega i sami nastoje biti maksimalno nagrađeni za svoj rad. Organizacija ili poduzeće ne mora biti iznimno veliko kako bi se primjenjivala politika nagrađivanja zaposlenika jer organizacija koja ima zadovoljne zaposlenike raste. Dakle, i mala poduzeća mogu primjenjivati politike nagrađivanja kako bi zadržala kvalitetne zaposlenike te proširila tim i održivo rasla, kao što je vidljivo iz faza razvoja poduzeća.

U empirijskom dijelu rada razmotrena je korelacija između prosječnih godišnjih neto plaća i BDP-a *per capita* u odabranim zemljama Europske unije i svijeta. Rezultati pokazuju kako kod većine zemalja postoji jaka i pozitivna povezanost između BDP-a *per capita* i prosječne godišnje neto plaće, što je i za pretpostaviti. Hrvatska, ali i druge CEE zemlje (koje imaju jednake ili slične društveno – povijesne okolnosti) imaju veću prosječnu godišnju neto plaću od BDP-a *per capita* u odabranim godinama (2013., 2015., 2018., 2022.). Uzrok tomu treba tražiti i u makroekonomskim pokazateljima, npr. razinu vanjskog duga, i sl. Međutim, ovakva je situacija dugoročno neodrživa, zbog čega se treba okrenuti promišljanju o drugačijim strategijama nagrađivanja kojima će se najbolji zaposlenici zadržati i moći više prinositi BDP-u. U budućim se istraživanjima ove varijable predlaže dodati u model sa indeksom sreće kako bi se vidjelo jesu li ljudi sretniji ako im raste plaća (ili postoje i drugi čimbenici koji su značajniji za sreću) te kako se to odražava na BDP.

## LITERATURA

1. Adizes, I. (1999). *Managing Corporate Lifecycles*. Paramus: Prentice Hall Press.
2. Alton, L. (2018). *Millennials Are Ready To Be Leaders: Here's How They're Doing It*. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/larryalton/2018/01/17/millennials-are-ready-to-be-leaders-heres-how-theyre-doing-it/> [pristupljeno: 08.01.2024.]
3. Amoako-Gyampah, K.; Meredith, J.R. (1989). The operations management research agenda: An update, *Journal of Operations Management*, Vol. 8(3), pp. 250-262, ISSN 0272-6963, [https://doi.org/10.1016/0272-6963\(89\)90027-2](https://doi.org/10.1016/0272-6963(89)90027-2).
4. Armstrong, M.; Murlis, H. (2004). *Reward Management*. London: Kogan Page.
5. Boström, S.; Lund, E. (2020). *Compensation and Rewards*. Jönköping: Jönköping University
6. Buble, M.; Cingula, M.; Dujanić, M.; Dulčić, Ž.; Božanac, M.G.; Galetić, L.; Ljubić, F.; Pfeifer, S.; Tipurić, D., (ur). (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija
7. Cafaro, D. (2019). *Living by the Jerry Maguire Principle: Certified B Corps Walking the Walk of Stakeholder Capitalism*, Workspan, Sept. 23.
8. Churchill, N.C. (1997). *The Six Key Phases of Company Growth*. London: Pitman Publishing
9. Državni zavod za statistiku. (2024). *Plaće*. Dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/hr/podaci/trziste-rada/place/> [pristupljeno: 23. 08. 2024.]
10. Dvorski, S.; Kovšca, V. (2011). *Ekonomija za poduzetnike*. FOI: Varaždin.
11. Đorđević, Z.; Dojčinović, L.; Salarić, D. (2012). Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća. *Učenje za poduzetništvo*, Vol. 2(2), pp. 95-101.
12. Ellis, C. (2023). *50 Rewards And Recognition Ideas To Boost Employee Recognition*. Dostupno na: <https://www.vantagecircle.com/en/blog/rewards-and-recognition-ideas/> [pristupljeno: 22. 01. 2024.]
13. Eurostat. (2024a). *Annual net earnings*. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/earn\\_nt\\_net\\_custom\\_8614186/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/earn_nt_net_custom_8614186/default/table?lang=en) [pristupljeno: 15. 07. 2024.]
14. Eurostat. (2024b). *Purchasing power adjusted GDP per capita*. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg\\_10\\_10/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_10_10/default/table?lang=en) [pristupljeno: 15. 07. 2024.]

15. Faggella, D. (2024). *Generative AI and Human Reward Systems*. Dostupno na: <https://emerj.com/ai-power/generative-ai-and-human-reward-systems/> [pristupljeno: 01. 08. 2024.]
16. Flamholtz, E.G. (2000). *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: Jossey-Bass
17. Focus Economics. (2024). *GDP per capita*. Dostupno na: <https://www.focus-economics.com/country-indicator/montenegro/gdp-per-capita-eur/> [pristupljeno: 15. 07. 2024.]
18. Gašparović, V. (1996.) *Teorija rasta i upravljanje rastom poduzeća*. Zagreb: Školska knjiga
19. Grgić, P. (2023). *Procjena potencijala rasta poduzeća*, Diplomski rad, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijeku
20. Hodgetts, R. M. (1996). *Implementing TQM in small and medium – sized organizations: A step – by – step guide*, Amacom books
21. Ibrar, M.; Khan, O. (2015). The impact of reward on employee performance: a case study of Malakand private school. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, Vol. 52. pp. 95-103.
22. Izvješće o malim i srednjim poduzećima (2021). Izvješće o malim i srednjim poduzećima – 2021.: mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj u uvjetima pandemije bolesti Covid-19. Dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Mala-i-srednja-poduze%C4%87a-u-HR-u-vrijeme-pandemije-COVID-19.pdf> [pristupljeno: 22. 01. 2024.]
23. Jamil, A.; Mohd Ghazali, N. A.; Puat Nelson, S. (2020). The influence of corporate governance structure on sustainability reporting in Malaysia. *Social Responsibility Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/srj-08-2020-0310
24. Joo, H.; Gottfredson, R. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*. Vol. 56. pp. 241–249.
25. Linder, S.; Mottis, N. (2013). Incentives for Socially Responsible Behavior (SRB): Is ‘Bribing’ Managers a Promising Way to Foster SRB? Dostupno na: [http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1\\_element.desklight-a1160adb-be0d-4db1-8fdb-7cde37646481](http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1_element.desklight-a1160adb-be0d-4db1-8fdb-7cde37646481). [pristupljeno: 22. 01. 2024.]
26. Loi, T.; Khan, A. (2012). *Determinants of firm growth: evidence from Belgian companies*. Gent



27. Mezulić Jurić, P.; Alpeza, M. (2022). *Rast malih i srednjih poduzeća kroz akvizicije - Spavanje s jednim okom otvorenim*, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Trg J.F. Kennedy-a 7, Zagreb
28. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
29. Moundjiegout, T.; Mabika Landry, F. (2021). The effect of the remuneration system and its role in predicting organizational behavior such as job satisfaction of staff of the Bank of Central African States (BEAC). *Creative Commons Attribution License*, Vol. 55(1), pp.53-59.
30. Nieminen, J. (2021). *How to Reward Employees in Innovation Programs*. Dostupno na: <https://www.viima.com/blog/how-to-reward-innovation> [pristupljeno: 04.08.2024.]
31. Olayinka, E.; Adegboye, A.; Bamigboye, O. (2021). Corporate governance and sustainability reporting quality: evidence from Nigeria. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. ahead-of-print. DOI 10.1108/SAMPJ-06-2020-0185.
32. Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
33. Phillips, B. D.; Kirchoff, B. A. (1989). Formation, growth and survival; small firm dynamics in the US economy. *Small business economics*, Vol. 1(1), pp. 65-74.
34. Posavec, R. (2018). *Pank poduzetnici*. Čakovec: ACT Grupa
35. PwC. (2024). *The Future of Reward*. Dostupno na: [https://www.pwc.co.uk/services/human-resource-services/rewarding-your-people/future-of-reward.html#:~:text=Performance%20and%20recognition&text=We%20predict%20a%20suite%20of,peer%20recognition%20\(linked%20to%20technology\)](https://www.pwc.co.uk/services/human-resource-services/rewarding-your-people/future-of-reward.html#:~:text=Performance%20and%20recognition&text=We%20predict%20a%20suite%20of,peer%20recognition%20(linked%20to%20technology)) [pristupljeno: 30. 07. 2024.]
36. Renwick, D.W.; Redman, T.; Maguire, S. (2012). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15(1), pp. 1-14.
37. Robbins, S.P.; Judge, T.A. (2010). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate
38. Russell, R. S.; Taylor, B. W. (2011). *Operations Management, 7<sup>th</sup> edition*, John Wiley & Sons.

39. Schrobback, P.; Meath, C. (2020). Corporate sustainability governance: Insight from the Australian and New Zealand port industry, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 255, 120280, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120280>.
40. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
41. Sikavica, P.; Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator
42. Srića, V. (2004). *Inventivni menadžer u 100 lekcija*. Zagreb: Znanje
43. Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*. London: Routledge.
44. Škrtić, M., Mikić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija
45. Tudor, G. (2010). *Vođenje i motiviranje ljudi, kako nadahnuti svoje ljude, jedinstveni primjeri najbolje prakse, knjiga prva*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
46. Wilson, M. (2023). *Stats that Prove Why Investing in an Employee Rewards & Recognition Program is a No-brainer*. Dostupno na: <https://bucketlistrewards.com/blog/stats-that-prove-why-investing-in-an-employee-rewards-recognition-program-is-a-no-brainer/> [pristupljeno: 23. 07. 2024.]
47. Zakon o računovodstvu. (2023). Zakon o računovodstvu. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> [pristupljeno: 30. 5. 2023.]
48. Zakon o trgovačkim društvima. (2023). Zakon o trgovačkim društvima. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima> [pristupljeno: 13. 6. 2023.]
49. Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci
50. Žager, K.; Mamić Sačer, I.; Sever Mališ, S.; Ježovita, A.; Žager, L. (2017). *Analiza financijskih izvještaja: načela, postupci, slučajevi ; treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
51. Žugaj, M. (2008). *Organizacijsko oblikovanje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
52. Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M. (1999). *Organizacija*. Varaždin : Fakultet organizacije i informatike

## POPIS TABLICA

Tablica 1 – Kriteriji za podjelu poduzeća na mikro, mala, srednja i velika poduzeća u Hrvatskoj	4
Tablica 2 – Čimbenici rasta poduzeća prema Storeyju (1994).....	7
Tablica 3 – Karakteristike klasično oblikovanih organizacija.....	13
Tablica 4 – Karakteristike suvremeno oblikovanih organizacija.....	14
Tablica 5 – Teoretičari kvalitete.....	17
Tablica 6 – Klasifikacija materijalnih kompenzacija.....	23
Tablica 7 – Alati nematerijalne motivacije.....	27
Tablica 8 – Prosječna godišnja isplaćena neto plaća po zaposlenome u pravnim osobama (2015. – 2018.).....	31
Tablica 9 – Prosječna godišnja isplaćena neto plaća po zaposlenome u pravnim osobama (2019. – 2023.).....	32
Tablica 10 – Promjena prosječne plaće kroz godine u EU i odabranim zemljama (2013. – 2017.).....	33
Tablica 11 – Promjena prosječne plaće kroz godine u EU i odabranim zemljama (2018. – 2022.).....	34
Tablica 12 – BDP <i>per capita</i> kroz godine u EU i odabranim zemljama (2013. – 2017.).....	35
Tablica 13 – BDP <i>per capita</i> kroz godine u EU i odabranim zemljama (2018. – 2022.).....	36
Tablica 14 – Koeficijent korelacije, pojedinačno za svaku zemlju, za cijeli period (2013. – 2022.).....	37
Tablica 15 – Razlika u prosječnoj plaći i BDP-u <i>per capita</i> za odabrane godine za zemlje EU-a.....	39

## POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

Grafički prikaz 1 – Prosječna godišnja neto plaća u Hrvatskoj u odnosu na BDP <i>per capita</i> .....	37
---	----