

# Grupno i poticajno nagrađivanje zaposlenika u odabranim poduzećima

---

**Sukalić, Daniela**

**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:145:888365>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-16**



*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 Financijski menadžment

Daniela Sukalić

**GRUPNO I POTICAJNO NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA U  
ODABRANIM PODUZEĆIMA**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

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

Daniela Sukalić

**GRUPNO I POTICAJNO NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA U  
ODABRANIM PODUZEĆIMA**

Diplomski rad

Kolegij: Kompenzacijski menadžment

JMBAG: 0010036325

e-mail: danielasukalic@gmail.hr

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 (Management)


Daniela Sukalić

**GROUP AND INCENTIVE REWARDING OF EMPLOYEES IN  
SELECTED COMPANIES**

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 rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
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 suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam 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 studentice:** Daniela Sukalić

**JMBAG:** 0010036325

**OIB:** 60888783806

**e-mail za kontakt:** danielasukalic@gmail.hr

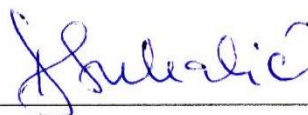
**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij ekonomije

**Naslov rada:** Grupno i poticajno nagrađivanje zaposlenika u odabranim poduzećima

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

U Osijeku, 27. kolovoza 2024. godine

Potpis



## SAŽETAK

Sustavi nagrađivanja zaposlenika postaju ključni faktor za motivaciju, angažman i produktivnost radne snage. U odabranim poduzećima, Franck i AD Plastik, istraživanje je otkrilo različite pristupe grupnom i poticajnom nagrađivanju, svaki sa svojim specifičnostima i utjecajima na radnu klimu i motivaciju zaposlenika. Franck primjenjuje fleksibilne sustave nagrađivanja koji kombiniraju financijske i nefinancijske nagrade. Grupno nagrađivanje se provodi kroz timski rad i postizanje zajedničkih ciljeva, što potiče suradnju i osjećaj pripadnosti timu. S druge strane, poticajno nagrađivanje u AD Plastiku često uključuje individualne bonuse za postignuće iznad očekivanja, potičući tako osobni rast i motivaciju zaposlenika. U kontrastu s tim, u AD Plastiku se primarno koristi individualno nagrađivanje, s manje naglaska na grupne nagrade ili poticajne sustave. Ovo može rezultirati većom konkurencijom među zaposlenicima, ali i manjim osjećajem pripadnosti timu. Financijske nagrade često su dominantne, dok se nefinancijske nagrade ne primjenjuju u tolikoj mjeri.

Istraživanje je pokazalo da u oba poduzeća postoji prostor za unapređenje sustava nagrađivanja. Uvođenje kombinacije grupnih i individualnih nagrada može poboljšati radnu atmosferu i potaknuti timsku suradnju, dok se dodatne nefinancijske nagrade mogu koristiti za motiviranje zaposlenika i jačanje njihove povezanosti s organizacijom. Grupno i poticajno nagrađivanje zaposlenika u Francku i AD Plastik igra ključnu ulogu u oblikovanju organizacijske kulture, poticanju angažmana zaposlenika i postizanju poslovnih ciljeva. Stoga, kontinuirano praćenje i prilagodba ovih sustava bit će od vitalnog značaja za dugoročni uspjeh i konkurentnost obaju poduzeća.

**Ključne riječi:** nagrađivanje zaposlenika, grupno nagrađivanje, poticaji, motivacija, odabrana poduzeća

## **ABSTRACT**

Employee reward systems are becoming a key factor in the motivation, engagement and productivity of the workforce. In the selected companies, Franck and AD Plastik, the research revealed different approaches to group and incentive rewards, each with its own specifics and impacts on the working climate and employee motivation. Franck applies flexible reward systems that combine financial and non-financial rewards. Group rewards are implemented through teamwork and the achievement of common goals, which encourages cooperation and a sense of belonging to the team. On the other hand, incentive compensation at AD Plastik often includes individual bonuses for achievement above expectations, thus encouraging personal growth and employee motivation. In contrast, AD Plastik primarily uses individual rewards, with less emphasis on group rewards or incentive systems. This can result in greater competition among employees, but also a lower sense of belonging to the team. Financial rewards are often dominant, while non-financial rewards are not applied to such an extent.

The research showed that there is room for improving the reward system in both companies. Introducing a combination of group and individual rewards can improve the work atmosphere and encourage team collaboration, while additional non-financial rewards can be used to motivate employees and strengthen their connection to the organization. Group and incentive rewards for employees at Franck and AD Plastik play a key role in shaping the organizational culture, encouraging employee engagement and achieving business goals. Therefore, continuous monitoring and adaptation of these systems will be vital for the long-term success and competitiveness of both companies.

**Keywords:** rewarding employees, group rewarding, incentives, motivation, selected companies

# Sadržaj

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	2
1.2. Metode istraživanja i izvori podataka.....	3
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	3
2. TEORIJSKI OKVIR SUSTAVA NAGRAĐIVANJA.....	4
2.1. Definicija sustava nagrađivanja .....	4
2.2. Različite vrste nagrađivanja: financijske i nefinancijske .....	7
2.3. Grupno i poticajno nagrađivanje.....	9
2.4. Utjecaj sustava nagrađivanja na radnu klimu i motivaciju zaposlenika .....	14
3. SUSTAVI NAGRAĐIVANJA U PODUZEĆIMA FRANCK d.d. I AD PLASTIK d.d. ....	17
3.1. Poslovni profil AD Plastik d.d. ....	17
3.2. Pregled sustava nagrađivanja.....	19
3.2.1. Grupno nagrađivanje u AD Plastik d.d. ....	20
3.2.2. Poticajno nagrađivanje u AD Plastik d.d. ....	21
3.2. Poslovni profil Franck d.d. ....	22
3.3. Pregled sustava nagrađivanja.....	244
3.3.1. Grupno nagrađivanje u Franck d.d. ....	26
3.3.2. Poticajno nagrađivanje u Franck d.d.....	27
3.4. Sličnosti i razlike između sustava nagrađivanja u Franck d.d. i AD Plastik d.d. ....	288
4. STUDIJE SLUČAJA: ISKUSTVA NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA U PODUZEĆIMA FRANCK d.d. i AD PLASTIK d.d. ....	35
4.1. Metodologija istraživanja – dubinski intervjui sa zaposlenicima .....	35
4.2. Prikaz rezultata istraživanja – poduzeće Franck d.d. ....	36
4.3. Analiza rezultata istraživanja – poduzeće AD Plastik d.d.....	42
5. RASPRAVA .....	49



6. ZAKLJUČAK .....	52
LITERATURA.....	56
POPIS TABLICA.....	57
POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA.....	58

## 1. UVOD

U suvremenom poslovnom okruženju, nagrade i priznanja za zaposlenike postaju sve važniji element u strategiji upravljanja ljudskim resursima. Grupno i poticajno nagrađivanje zaposlenika u odabranim poduzećima postaje sve popularniji pristup u motiviranju, zadržavanju i poticanju visokih razina produktivnosti i angažiranosti osoblja. Ova praksa prepoznaje važnost kolektivnog doprinosa i postignuća timova, potičući suradnju i zajednički uspjeh. Grupno nagrađivanje za zaposlenike predstavlja strategiju koja se temelji na priznavanju uspjeha tima ili određene grupe zaposlenika, umjesto individualnih postignuća. Ovakav pristup potiče timski rad, potiče međusobnu podršku i stvara osjećaj zajedništva unutar organizacije. S druge strane, poticajno nagrađivanje zaposlenika usredotočuje se na nagrađivanje pojedinaca za postignuća i izvanredne rezultate. Ovo može uključivati financijske bonuse, poklone, slobodne dane ili druge oblike poticajnih inovacija koji potiču visoku razinu motivacije i angažmana.

Velik dio upravljanja učinkom obuhvaća upravljanje zaposlenicima i menadžerima, budući da njihov doprinos ima značajan utjecaj na performanse organizacije u cjelini. Sustav nagrađivanja obuhvaća sve oblike novčanih, nenovčanih i psiholoških nagrada koje organizacija pruža svojim zaposlenicima kao kompenzaciju za obavljeni posao. Ove sheme nagrađivanja mogu uključivati vanjske i unutarnje nagrade. Ekstrinzične nagrade obuhvaćaju aspekte kao što su financijska nadoknada i radni uvjeti koje zaposlenici dobivaju kao dio svog posla. S druge strane, intrinzične nagrade odnose se na zadovoljstvo koje zaposlenici doživljavaju iz samog obavljanja posla, poput osobnog zadovoljstva i osjećaja doprinosa društvu. Mnogi zaposlenici u organizacijama koje se bave humanitarnim radom, na primjer, prihvaćaju znatno niže plaće nego što bi mogli dobiti u komercijalnim tvrtkama. Učinivši to, oni zamjenjuju vanjske nagrade za intrinzično zadovoljstvo pružajući doprinos zajednici.

Uz stvaranje odgovarajuće organizacijske strukture, učinkovita primjena strategije također ovisi o vještom korištenju sustava organizacijske kontrole. Ovo uključuje postavljanje jasnih ciljeva i očekivanja, pružanje povratnih informacija i podrške zaposlenicima te osiguranje da sustav nagrađivanja bude pravedan i transparentan. Sve ovo zajedno pomaže u motiviranju zaposlenika, potiče njihov angažman i doprinosi poboljšanju performansi organizacije.

U sustavu nagrađivanja svojih zaposlenika, AD Plastik primjenjuje temeljne materijalne kompenzacije s dodacima, uključujući stimulativni dio za postignutu prodaju i bonuse na plaću.

Međutim, za razliku od Francka, AD Plastik ne nudi dodatne pogodnosti poput 13. plaće ili popusta u teretanama. Franck ima znatno prošireniji sustav nagrađivanja, što ga čini jednim od najpoželjnijih poslodavaca u zemljama u kojima djeluje.

U Francku, naglasak je stavljen na brigu o zaposlenicima, što se očituje kroz njihov iznimno razrađen sustav nagrađivanja. Osim materijalnih kompenzacija, Franck pruža dodatne pogodnosti poput 13. plaće te različite bonuse i pogodnosti, poput popusta u teretanama ili mjesečnih pretplata. Ovakav pristup čini Franck iznimno poželjnim poslodavcem, s obzirom na to da se posvećuje zadovoljstvu i motivaciji svojih zaposlenika, što je ključno za njihovu uspješnost i produktivnost. Jasno je da Franckova poslovna politika stavlja zaposlenike u središte svog poslovanja, a sustav nagrađivanja igra ključnu ulogu u tome. Ovakav pristup rezultira visokom razinom zadovoljstva zaposlenika te ih motivira da daju svoj maksimum u radu, što posljedično doprinosi uspjehu i rastu tvrtke. Stoga, sustav nagrađivanja postaje ključna poslovna politika Francka, ističući ga kao poslodavca koji se brine o svojim zaposlenicima i potiče njihov razvoj i angažman.

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Cilj ovog istraživanja je analizirati sustave grupnog i poticajnog nagrađivanja zaposlenika u poduzećima Franck d.d. i AD Plastik. Autorica će se orijentirati na determinaciju ključnih karakteristika, prednosti, izazova te utjecaja ovih sustava nagrađivanja na radnu motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika u oba poduzeća. Cilj je pružiti uvid u strategije nagrađivanja i njihovu povezanost s uspjehom poslovanja i organizacijskom kulturom. Svrha ovog istraživanja je istražiti kako poduzeća Franck d.d. i AD Plastik implementiraju i upravljaju sustavima grupnog i poticajnog nagrađivanja te kako ovi sustavi utječu na angažman, produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika. Kroz usporedbu praksi nagrađivanja u ova dva različita sektora (maloprodaja i proizvodnja), istraživanje će pružiti uvid u raznolikost pristupa nagrađivanju u specifičnim industrijskim kontekstima.

Istraživanje ima za svrhu identificirati potencijalne izazove s kojima se poduzeća suočavaju u implementaciji i održavanju ovakvih sustava te istaknuti moguće prilike za unaprjeđenje nagrađivanja zaposlenika. Kroz analizu iskustava zaposlenika, istraživanje će doprinijeti razumijevanju stvarnih utjecaja nagrađivanja na radnu atmosferu i međuljudske odnose unutar organizacija. Svrha istraživanja je ponuditi preporuke za unaprjeđenje sustava nagrađivanja i potaknuti daljnju diskusiju o važnosti prilagodbe nagrađivanja specifičnostima

različitih industrija te promicanje najboljih praksi u korist održivog razvoja poslovanja i zadovoljstva zaposlenika.

## **1.2. Metode istraživanja i izvori podataka**

Kao izvor podataka koristit će se sekundarni izvori podataka prikupljeni iz znanstvene i stručne, domaće i strane literature koja uključuje članke, publikacije, relevantne internetske stranice i baze podataka. U radu su primijenjene sljedeće znanstveno – istraživačke metode: opisna metoda, metoda generalizacije, metoda komparacije, metoda apstrakcije, induktivna metoda, deduktivna metoda te metode analize i sinteze.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj rad istražuje sustave nagrađivanja zaposlenika u poduzećima Franck i AD Plastik s ciljem analize njihovog utjecaja na radnu klimu i motivaciju zaposlenika. U drugom poglavlju definiran je sustav nagrađivanja i kako funkcionira. U trećem poglavlju prikazani su sustavi nagrađivanja u poduzećima Franck i AD Plastik - opisane su osnovne karakteristike i poslovni profil AD Plastik i Franck te su analizirani sustavi grupnog i poticajnog nagrađivanja u AD Plastik i Francku. U četvrtom poglavlju predstavljeni su rezultati dubinskih intervjua i analiza iskustava zaposlenika u sustavima nagrađivanja. Izvučeni su zaključci iz istraživanja te date preporuke za unapređenje sustava nagrađivanja u oba poduzeća. Zaključen je rad sa sažetkom ključnih nalaza i zaključaka, kao i s naglaskom na važnost sustava nagrađivanja za motivaciju i uspjeh organizacije.

## **2. TEORIJSKI OKVIR SUSTAVA NAGRAĐIVANJA**

U suvremenoj konkurentnoj poslovnoj klimi, vlasnici tvrtki sve više teže poboljšanju kvalitete poslovanja uz istodobno smanjenje troškova. S obzirom na ograničene resurse i sve veću potrebu za efikasnošću, postavlja se izazov kako zadovoljiti očekivanja zaposlenika, dok istovremeno ostvarujemo ciljeve tvrtke. Uz to, suvremena tržišta rada postaju sve konkurentnija, što dovodi do povećanja očekivanja zaposlenika u smislu kompenzacije, beneficija i radnih uvjeta. Mala poduzeća, posebno u takvoj okolini, imaju potrebu za izgradnjom angažirane, motivirane i produktivne radne snage. No, kako bi postigli svoje ciljeve, ova poduzeća moraju pružiti više od samog posla - moraju stvoriti okruženje u kojem zaposlenici osjećaju da im je pružena prilika za osobni i profesionalni razvoj. U takvim situacijama, programi nagrađivanja i priznanja zaposlenika postaju ključni instrumenti za poticanje pozitivnih promjena u radnim navikama i ponašanju, što na kraju doprinosi uspjehu malih poduzeća.

U ovom poglavlju će se razmotriti različiti sustavi nagrađivanja i priznanja u malim poduzećima te njihovu važnost i funkcije. Proučit će se kako ovi programi mogu potaknuti motivaciju, povećati angažman zaposlenika i poboljšati performanse tvrtke.

### **2.1. Definicija sustava nagrađivanja**

Zaposlenici su ključna karika u uspjehu svake organizacije, te je stoga važno osigurati da se osjećaju cijenjenima i motiviranima za postizanje najboljih rezultata. Jedan od ključnih alata koje menadžeri mogu koristiti za poticanje i motiviranje članova svog tima je sustav nagrađivanja zaposlenika. Razumijevanje ovog koncepta i njegova primjena može biti od vitalne važnosti za uspostavljanje poticajnog radnog okruženja u organizaciji. Sustav nagrađivanja zaposlenika predstavlja taktiku motivacije koju organizacije koriste kako bi potaknule svoje osoblje da postižu visoku razinu kvalitetnog rada (Bahtijarević Šiber, 1999.). Ovaj sustav se razlikuje od programa poticaja jer naglasak nije samo na postizanju ciljeva, već i na nagrađivanju izvanrednih dostignuća ili ponašanja unutar tima. To može uključivati novčane bonuse, dodatne pogodnosti ili druge oblike nagrade koje zaposlenici dobivaju kao priznanje za svoj trud i doprinos organizaciji.

Sustavi nagrađivanja zaposlenika obuhvaćaju različite programe koje poduzeća implementiraju kako bi motivirala svoje zaposlenike na individualnoj i/ili grupnoj razini. Ovi

programi obično nisu dio osnovne plaće, već predstavljaju dodatne poticaje koji se dodjeljuju na temelju postignuća ili doprinosa zaposlenika (Von Hale i Goldberg, 2006.). Dok su nekada smatrani privilegijom većih tvrtki, sve više i manja poduzeća prepoznaje važnost ovih sustava kao alata za privlačenje i zadržavanje talentiranih zaposlenika te poboljšanje ukupne učinkovitosti timova. Sustavi nagrađivanja zaposlenika su ključni za poticanje motivacije i angažmana u organizaciji. Razumijevanje i uspješna primjena ovih sustava mogu rezultirati povećanom produktivnošću, većom privrženosti zaposlenika te boljim poslovnim rezultatima. Stoga, menadžeri trebaju pažljivo razmotriti dizajniranje i implementaciju ovih programa kako bi osigurali dugoročni uspjeh i konkurentnost svoje organizacije na tržištu rada.

Iako su programi priznanja zaposlenicima često povezani s programima nagrađivanja, njihova svrha je bitno drugačija. Dok programi nagrađivanja imaju za cilj pružiti financijske koristi, programi priznanja fokusirani su na pružanje psiholoških nagrada i poticaja (Bahtijarević Šiber, 1999.). Iako se mnogi elementi osmišljavanja i provedbe ovih programa mogu preklapati, važno je razumjeti tu razliku, posebno za vlasnike malih tvrtki koji žele motivirati svoje osoblje uz održavanje niskih troškova.

Tvrtke često koriste nagrade kao dodatno ohrabrenje za svoje zaposlenike, dodatkom na njihove redovne plaće (Von Hale i Goldberg, 2006.). Na primjer, zaposlenik može zaraditi bonus na kraju određenog platnog razdoblja, koji predstavlja dodatak njegovoj osnovnoj plaći. Također, zaposlenici mogu biti nagrađeni drugim materijalnim ili novčanim nagradama koje su odvojene od njihove osnovne plaće. To može uključivati dodatne slobodne dane, poslovne ručkove ili darovne kartice kao oblik priznanja za njihov trud i doprinos tvrtki. Ovi oblici priznanja ne samo da pružaju dodatni poticaj zaposlenicima, već također mogu ojačati njihov osjećaj pripadnosti i zadovoljstva na radnom mjestu, što može imati pozitivan utjecaj na njihovu motivaciju i ukupnu produktivnost.

Sustavi nagrađivanja u poduzećima temelje se na ključnim organizacijskim elementima koji igraju važnu ulogu u poticanju angažmana, produktivnosti i uspjeha zaposlenika. Prema istraživanju Von Halea i Goldberga (2006.), nekoliko ključnih elemenata ističe se kao vitalni za uspješan sustav nagrađivanja:

- Međusobno priznanje: Važnost međusobnog priznanja jednaka je važnosti priznanja od strane menadžera. Kada zaposlenici osjete da su njihovi doprinosi prepoznati i cijenjeni od strane svojih kolega, to pozitivno utječe na njihovu motivaciju i učinkovitost. Međusobno priznanje stvara atmosferu zahvalnosti, priznanja i podrške među timom, što rezultira jačanjem kulture tvrtke i motiviranim radnim okruženjem. Ovo priznanje također igra ključnu ulogu u smanjenju fluktuacije osoblja i povećanju zadržavanja

zaposlenika, te izgradnji snažnih timova koji učinkovito surađuju kako bi ostvarili ciljeve tvrtke.

- **Upravljanje učinkom:** Upravljanje učinkom je pristup koji se koristi za procjenu i poticanje učinka zaposlenika. Sustav nagrađivanja temeljen na učinku usko je povezan s tim koliko pojedinci doprinose tvrtki, dodaju joj vrijednost i ostvaruju zadane ciljeve. Moderne platforme poput Kazoo olakšavaju stvaranje, praćenje i vizualizaciju ciljeva učinka, što potiče interakciju, inovacije i osobni rast zaposlenika. Kroz kontinuirano upravljanje učinkom, zaposlenici se osjećaju motiviranije jer imaju jasne ciljeve i sustavnu povratnu informaciju o svom radu, što rezultira povećanom produktivnošću i angažmanom.
- **Sustav nagrađivanja temeljen na bodovima:** Ovaj sustav koristi se za kompenzaciju zaposlenika za njihov rad putem dodjele bodova za izvršavanje zadataka i postizanje ciljeva. Ti bodovi mogu biti zamijenjeni za različite nagrade, poput darova, slobodnih dana ili drugih pogodnosti. Sustavi nagrađivanja temeljeni na bodovima pružaju transparentan način praćenja učinka zaposlenika i omogućuju tvrtkama da nagrade napore i postignuća svojih timova na sustavan i mjerljiv način. Ovakav pristup potiče motivaciju i angažman zaposlenika jer osjećaju da njihov rad direktno rezultira korisnim nagradama, što pozitivno utječe na njihovu produktivnost i zadovoljstvo radom.
- **Sustav nagrađivanja temeljen na bodovima u praksi:** Za mnoge tvrtke, ovaj sustav se pokazao važnim i uspješnim alatom za praćenje učinka zaposlenika. Omogućuje im identifikaciju potencijalnih problema ili prepreka te pruža uvid u uspješnost i doprinos svakog pojedinog zaposlenika. Nagradni bodovi često se percipiraju kao korisna praksa koja potiče angažman zaposlenika i stvara pozitivno radno okruženje, što rezultira poboljšanim rezultatima i zadovoljstvom unutar organizacije.
- **Društveno priznanje:** Društveno priznanje predstavlja nenovčani sustav priznanja i nagrađivanja zaposlenika, koji se očituje kroz geste poput jednostavnog "hvala" ili pozdrava tijekom sastanaka osoblja. Iako možda ne donosi konkretne nagrade, društveno priznanje igra ključnu ulogu u održavanju pozitivnog radnog okruženja i promicanju timskog duha. Ova praksa pomaže u povećanju zadržavanja zaposlenika, podizanju morala i angažmana te doprinosi ukupnom uspjehu tvrtke. Integracija sustava nagrađivanja temeljenog na društvenom priznanju može biti korisna strategija za promicanje pozitivne korporativne kulture i jačanje veza među članovima tima.

Ovi ključni elementi igraju ključnu ulogu u oblikovanju učinkovitih sustava nagrađivanja koji potiču motivaciju, angažman i uspjeh zaposlenika. Integracija međusobnog priznanja i učinkovitog upravljanja učinkom stvara dinamično radno okruženje koje potiče osobni razvoj, timski rad i postizanje poslovnih ciljeva.

## **2.2. Različite vrste nagrađivanja: financijske i nefinancijske**

Nagrađivanje zaposlenika igra ključnu ulogu u održavanju motivacije, povećanju produktivnosti i jačanju angažmana unutar organizacije. Postoji niz različitih pristupa nagrađivanju, a među najčešćima su financijske i nefinancijske nagrade. Oba pristupa imaju svoje prednosti i doprinose različitim aspektima radnog okruženja.

Financijske nagrade predstavljaju direktno materijalno priznanje za uspješan rad i postignuća zaposlenika. To uključuje dodatke na plaću, bonuse, udjele u dobiti i druge novčane poticaje (Bahtijarević – Šiber, 1999.). Financijske nagrade imaju jasan i mjerljiv utjecaj na zaposlenike, jer se direktne novčane koristi odmah percipiraju i cijene. One često služe kao snažan motivacijski alat za postizanje kratkoročnih ciljeva te mogu biti učinkovit način za stimuliranje pojedinaca da se fokusiraju na ključne rezultate i zadatke. Međutim, financijske nagrade mogu imati i ograničenja, poput toga što ne pružaju dugoročno zadovoljstvo ili motivaciju te ne potiču timski rad i suradnju na isti način kao nefinancijske nagrade (Belak, 2014.).



Tablica 1. Vrste financijskog nagrađivanja zaposlenika

Osnovna plaća	Redovita plaća koju zaposlenik prima za obavljanje svojih dužnosti.
Bonus	Dodatni iznos isplaćen zaposlenicima za postizanje određenih ciljeva ili rezultata.
Povećanje plaće	Trajno povećanje osnovne plaće kao nagrada za izvrsnost ili dugogodišnju službu.
Dodatak za prekovremeni rad	Plaćanje dodatnih sati rada iznad redovnog radnog vremena.
Provizija	Postotak od prodaje ili prihoda koji se isplaćuje prodajnim djelatnicima.
Dioničke opcije	Pravo na kupnju dionica tvrtke po povlaštenoj cijeni.
Penzijski doprinosi	Doprinosi poslodavca u mirovinski fond zaposlenika.
Osiguranje	Plaćeno životno, zdravstveno ili drugo osiguranje.
Naknada za putne troškove	Plaćanje ili povrat troškova prijevoza do i od radnog mjesta.

Izvor: prilagodba autorice prema Bahtijarević – Šiber, 1999.

Nefinancijske nagrade predstavljaju priznanje i motivaciju zaposlenika kroz nenovčane beneficije. To uključuje stvari poput verbalnog priznanja, pohvale, promocije, fleksibilnog radnog vremena, dodatnih slobodnih dana, mogućnosti razvoja karijere, rad na zanimljivim projektima i slično (Bahtijarević – Šiber, 1999.). Nefinancijske nagrade često imaju dublji i dugoročniji utjecaj na zaposlenike jer ih percipiraju kao znak cijenjenja i podrške od strane organizacije. One mogu povećati osjećaj zadovoljstva poslom, pripadnosti timu i motivaciju za postizanje dugoročnih ciljeva. Osim toga, nefinancijske nagrade mogu biti korisne u izgradnji pozitivne korporativne kulture, jačanju međuljudskih odnosa i poticanju timskog duha.

Tablica 2. Vrste nefinancijskog nagrađivanja zaposlenika

Vrsta nagrađivanja	Opis
Pohvale i priznanja	Javne ili privatne pohvale za dobro obavljen posao.
Fleksibilno radno vrijeme	Mogućnost fleksibilnog planiranja radnog vremena.
Rad na daljinu	Mogućnost rada izvan ureda, obično od kuće.
Mogućnosti napredovanja	Pružanje prilika za napredovanje u karijeri unutar tvrtke.
Edukacija i trening	Pružanje mogućnosti za dodatnu edukaciju i profesionalni razvoj.
Radni prostor	Osiguravanje ugodnog i prilagođenog radnog prostora.
Team building aktivnosti	Organiziranje aktivnosti za jačanje timskog duha i suradnje među zaposlenicima.

Izvor: prilagodba autorice prema Bahtijarević – Šiber, 1999.

Upravljanje kombinacijom financijskih i nefinancijskih nagrada može biti ključno za održavanje visokog stupnja motivacije i angažmana zaposlenika. Integracija oba pristupa omogućuje organizacijama da zadovolje različite potrebe i preferencije svojih zaposlenika te izgrade uravnotežen i poticajan sustav nagrađivanja (Vujić, 2004.). Kroz promišljeno planiranje i implementaciju različitih vrsta nagrada, organizacije mogu stvoriti dinamično radno okruženje koje potiče uspjeh, inovacije i dugoročnu održivost.

### 2.3. Grupno i poticajno nagrađivanje

Grupno nagrađivanje zaposlenika je sustav nagrađivanja u kojem se bonusi i druge nagrade dodjeljuju cijeloj grupi zaposlenika, umjesto pojedincima. Cilj ovog pristupa je poticanje timskog rada, poboljšanje međusobne suradnje i povećanje ukupne produktivnosti poduzeća (Grunig, 2008.). Grupno nagrađivanje podrazumijeva da se nagrade temelje na postignućima cijelog tima, odjela ili čak cijele organizacije. Nagrade mogu biti financijske (bonus, podjela dobiti) ili nefinancijske (dodatni slobodni dani, timske aktivnosti, priznanja). Postoji nekoliko oblika grupnog nagrađivanja (Bahtijarević Šiber, 1999.): bonusi za timske performanse, koji se isplaćuju na temelju uspješnosti tima u odnosu na postavljene ciljeve; podjela dobiti, gdje

zaposlenici dijele dio dobiti poduzeća, što ih motivira da rade na povećanju profitabilnosti; dionice ili opcije na dionice, gdje zaposlenici dobivaju dionice ili opcije na dionice poduzeća, čime postaju suvlasnici i dijele odgovornost za uspjeh poduzeća; te nefinancijske nagrade, koje uključuju priznanja, timske aktivnosti, dodatne slobodne dane i druge oblike nematerijalne motivacije.

Grupno nagrađivanje se najčešće provodi u poduzećima koja visoko cijene timski rad i suradnju među zaposlenicima (Bahtijarević Šiber, 1999.). To uključuje tehnološke tvrtke poput Googlea, Facebooka i Microsofta, koje koriste grupne nagrade kako bi potaknule inovacije i suradnju među timovima. U proizvodnom sektoru, gdje je suradnja između različitih odjela ključna za uspjeh, grupno nagrađivanje može pomoći u postizanju optimalne produktivnosti. Uslužne industrije, kao što su hotelski lanci ili telekomunikacijske kompanije, koriste grupno nagrađivanje kako bi poboljšale kvalitetu usluge i zadovoljstvo korisnika.

Poduzeća provode grupno nagrađivanje iz nekoliko ključnih razloga. Poboljšanje timske dinamike je jedan od razloga, jer grupne nagrade potiču zaposlenike da surađuju i međusobno se podržavaju, što može dovesti do boljih rezultata i inovacija. Povećanje produktivnosti je također značajan razlog, jer kada zaposlenici znaju da će cijeli tim biti nagrađen za dobre rezultate, više će se truditi da zajednički postignu ciljeve (Grunig, 2008.). Grupno nagrađivanje može smanjiti nezdravu konkurenciju među zaposlenicima i stvoriti pozitivniju radnu atmosferu. Također, zaposlenici se fokusiraju na postizanje ciljeva koji su važni za cijelo poduzeće, umjesto na individualne ciljeve. Na kraju, grupno nagrađivanje može povećati zadovoljstvo zaposlenika i smanjiti fluktuaciju, jer zaposlenici osjećaju da su dio zajedničkog uspjeha.

Organizacije teže postizanju ciljeva putem sustava nagrađivanja koji će rezultirati zadovoljstvom njihovih zaposlenika. Među ključnim ciljevima ističu se sljedeći (Grunig, 2008.):

- Podržati ciljeve organizacije: Shema nagrađivanja trebala bi podržavati i usklađivati se s ciljevima organizacije. Na strateškoj razini, sustav nagrađivanja mora biti usklađen s dugoročnom strategijom i vizijom organizacije. Na primjer, u organizaciji koja se odluči za strategiju diferencijacije, nagrade bi mogle biti povezane s postizanjem određenih vještina ili ciljeva, dok bi u organizaciji s strategijom troškovnog vodstva, nagrade mogle biti jednostavnije i prilagođene manjim troškovima. Ova usklađenost osigurava da nagrađivanje potiče ponašanje koje podržava dugoročne ciljeve organizacije.
- Motivirati zaposlenike: Motivacija zaposlenika ključna je za uspjeh organizacije. Shema nagrađivanja treba motivirati zaposlenike da daju svoj maksimum i budu

fleksibilni u pristupu radu. Veza između nagrađivanja i motivacije složeno je pitanje koje zahtijeva pažljivo promišljanje. Nagrade trebaju biti postavljene na način koji će potaknuti zaposlenike da se angažiraju i postignu visoke standarde izvedbe.

- Uskladiti sklonosti prema riziku: Menadžeri i visoko pozicionirani zaposlenici djeluju kao agenti organizacije te njihove odluke mogu imati značajan utjecaj na uspjeh organizacije. Stoga je važno da njihove sklonosti prema riziku budu usklađene s onima organizacije. Primjerice, ukoliko organizacija teži preuzimanju većih rizika radi ostvarenja većih dobiti, važno je da menadžeri budu spremni preuzeti takve rizike u skladu s ciljevima organizacije.
- Poštivanje zakonskih propisa: Nagrade koje organizacija dodjeljuje svojim zaposlenicima moraju biti u potpunosti usklađene s važećim zakonima i propisima. To uključuje poštivanje minimalne plaće, zakona o jednakim plaćama i ostalih relevantnih propisa koji osiguravaju pravednost i nediskriminaciju u radnom okruženju. Nedavno su se pojavili slučajevi u kojima su žene u financijskom sektoru pokrenule pravne sporove protiv svojih poslodavaca zbog diskriminatornih razlika u dodjeli bonusa u usporedbi s njihovim muškim kolegama.
- Etičnost: Tradicionalni fiksni sustavi nagrađivanja postupno se mijenjaju u sustave koji naglašavaju nagrade temeljene na individualnom i kolektivnom učinku. Međutim, neki smatraju da je takav pristup neetičan iz nekoliko razloga. Prvo, takvi sustavi mogu povećati poslovni rizik za zaposlenike, dovodeći ih u situaciju veće nesigurnosti. Drugo, mogu narušiti sustave kolektivnog pregovaranja i smanjiti moć sindikata. To može rezultirati smanjenjem pregovaračke moći zaposlenika kao kolektiva.
- Praktičnost i jednostavnost administracije: Sustav nagrađivanja treba biti praktičan i jednostavan za administraciju kako bi bio učinkovit i održiv. Poslodavci često žele minimizirati troškove vezane uz nagrade zaposlenika, pa stoga sustav nagrađivanja treba biti dizajniran na način koji je jednostavan za primjenu i administraciju. To može uključivati jasno definirane kriterije za dodjelu nagrada, jednostavne obrasce prijave i praćenje postignutih rezultata kako bi se osigurala transparentnost i pravednost u procesu nagrađivanja.

Tablica 3. SWOT analiza grupnog nagrađivanja zaposlenika

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupno nagrađivanje može potaknuti suradnju i timski rad unutar organizacije, jačajući osjećaj pripadnosti i međusobne podrške.</li> <li>• Kroz grupno nagrađivanje, članovi tima osjećaju zajedničku odgovornost za postizanje ciljeva, što može povećati motivaciju i angažman.</li> <li>• Umjesto natjecanja među zaposlenicima, grupno nagrađivanje potiče suradnju i podršku među članovima tima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupno nagrađivanje može zanemariti individualne doprinose i postignuća zaposlenika, što može dovesti do nedostatka osobnog priznanja i motivacije.</li> <li>• Ako se nagrade jednako dijele među svim članovima tima, to može rezultirati osjećajem nepravde među zaposlenicima koji smatraju da su njihovi doprinosi veći od drugih.</li> <li>• Definiranje zajedničkih ciljeva može biti izazovno s obzirom na različite sposobnosti i interese članova tima.</li> </ul>
<p><b>PRILIKE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupno nagrađivanje može povećati motivaciju i angažman zaposlenika kroz osjećaj zajedništva i postizanje zajedničkih ciljeva.</li> <li>• Kroz grupno nagrađivanje, organizacija može razviti snažnije timove koji su sposobni efikasnije surađivati i postizati rezultate.</li> <li>• Uspješna primjena grupnog nagrađivanja može stvoriti pozitivnu radnu kulturu koja cijeni suradnju, podršku i zajedničko postizanje ciljeva.</li> </ul>	<p><b>PRIJETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ako zaposlenici osjete da njihovi individualni doprinosi nisu adekvatno priznati, to može rezultirati gubitkom osobne motivacije i angažmana.</li> <li>• Nepravedna raspodjela nagrada može izazvati nezadovoljstvo i sukobe među zaposlenicima, što može negativno utjecati na radnu atmosferu i produktivnost.</li> <li>• Grupno nagrađivanje može ograničiti mogućnost diferenciranja između pojedinaca i prilagodbe nagrada prema specifičnim potrebama i doprinosima zaposlenika.</li> </ul>

Izvor: izrada autorice prema Bahtijarević – Šiber, 1999., Merchant, 12016. i Gruning, 2008.

Razumijevanje i implementacija sustava nagrađivanja koji podržavaju ove ciljeve ključno je za postizanje uspjeha organizacije. To zahtijeva prilagodbu i prilagođavanje sustava nagrađivanja kako bi odražavao specifične potrebe i ciljeve organizacije te osiguravao angažman i motivaciju zaposlenika na svim razinama.

Razlozi koji podupiru implementaciju sustava nagrađivanja u poduzećima su mnogobrojni i često pridonose poboljšanju ukupne uspješnosti organizacije (Von Hale i Goldberg, 2006.):

- Povećana posjećenost: Korištenje sustava nagrađivanja može rezultirati većom posjećenošću radnog mjesta jer pruža dodatnu motivaciju zaposlenicima da se redovito pojavljuju na poslu i obavljaju svoje zadatke. Dodatne nagrade mogu potaknuti zaposlenike da ostanu duže u organizaciji, što dugoročno može smanjiti fluktuaciju osoblja i osigurati stabilnost radne snage.
- Poboljšana kvaliteta rada: Sustav nagrađivanja može rezultirati povećanjem kvalitete rada tima jer motivira članove tima da se angažiraju izvan svojih osnovnih dužnosti. Kvalitetniji rad članova tima donosi koristi cijeloj organizaciji jer se postižu bolji rezultati, a zaposlenici su nagrađeni za svoj trud i doprinos.
- Veće zadovoljstvo poslom: Zaposlenici mogu doživjeti veće zadovoljstvo poslom kroz sustav nagrađivanja jer osjećaju da su njihovi doprinosi prepoznati i cijenjeni od strane organizacije. Ovo iskazivanje zahvalnosti može rezultirati većom razinom odanosti i angažmana zaposlenika prema tvrtki, što pozitivno utječe na radnu atmosferu i produktivnost.
- Brži završetak projekata: Kada članovi tima rade s ciljem da ostvare dodatne nagrade, to može rezultirati bržim završetkom projekata. Motivirani zaposlenici mogu biti produktivniji i efikasniji u izvršavanju svojih zadataka, što omogućuje ispunjavanje projektnih rokova prije planiranog vremena. Ovo također doprinosi pozitivnom imidžu organizacije kao pouzdanog partnera koji isporučuje projekte na vrijeme i s visokom kvalitetom.

Programi nagrađivanja prema učinku često su usmjereni na postizanje ciljeva organizacije, što zahtijeva procjenu učinka zaposlenika putem procesa ocjenjivanja. Uobičajeno je da se osoblje redovito ocjenjuje, obično dva puta godišnje (Merchant, 2016.). Tijekom ovih ocjenjivanja, postavljaju se ciljevi za iduće razdoblje, te se dogovaraju nagrade u slučaju njihovog ostvarenja. Da bi se iskoristile prednosti poput povećane produktivnosti, poduzetnik koji razvija program nagrađivanja mora jasno identificirati ciljeve tvrtke ili tima te ponašanja ili učinke koji će tome doprinijeti. Međutim, često se događa da tvrtke pogrešno nagrađuju ponašanja ili postignuća koja ne doprinose ostvarenju poslovnih ciljeva ili ih čak narušavaju (Vijay Govindarajan i Newton, 2006.). Primjerice, ako je cilj timskog rada bitan za poslovanje, sustav bonusa koji nagrađuje pojedince za osobni uspjeh, a ne timsku suradnju, može biti kontraproduktivan. Slično tome, ako je kvaliteta ključna tema za poslovanje, sustav nagrađivanja ne bi trebao naglašavati kvantitetu posla.

Pravilno mjerenje učinka osigurava da program nagrađivanja doprinosi ostvarenju poslovnih ciljeva. Budući da nagrade imaju stvarnu cijenu u smislu vremena ili novca, vlasnici malih tvrtki moraju biti sigurni da se izvedba zaista poboljšala prije nego što se pristupi nagrađivanju. Često je potrebno mjeriti i druge aspekte osim financijskih rezultata, kao što su smanjenje grešaka, zadovoljstvo kupaca, brže isporuke, itd. Ovo osigurava da nagrade stvarno potiču željeno ponašanje i doprinose uspjehu organizacije.

## **2.4. Utjecaj sustava nagrađivanja na radnu klimu i motivaciju zaposlenika**

Utjecaj sustava nagrađivanja na radnu klimu i motivaciju zaposlenika ključan je faktor u svakoj organizaciji. Sustav nagrađivanja nije samo mehanizam za financijsko priznanje ili poticanje, već ima dublji utjecaj na opću atmosferu na radnom mjestu, zadovoljstvo zaposlenika, njihovu motivaciju te produktivnost i učinkovitost poslovanja.

Sustav nagrađivanja koji pravilno prepoznaje i nagrađuje trud i doprinos zaposlenika stvara osjećaj priznanja i valorizacije njihovog rada. Kada se zaposlenici osjećaju cijenjeno i priznato za svoje napore, to pozitivno utječe na njihovu motivaciju i posvećenost poslu. Učinkovit sustav nagrađivanja može potaknuti zdravo natjecanje među zaposlenicima kako bi postigli bolje rezultate i dostigli ciljeve organizacije. Ova konkurentna atmosfera može poboljšati radnu klimu, pod uvjetom da je natjecanje pošteno i transparentno.

Wagas i Bashir (2014) su istražili čimbenike nagrađivanja koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika i odanost prema poslu. Brojna istraživanja su pokazala razinu zadovoljstva zaposlenika poslom i njihovu lojalnost prema organizaciji. Međutim, važno je istaknuti da ova

istraživanja nisu obavljena u zemljama u razvoju. Prema statističkim podacima, nagrade, priznanje i radno okruženje su čimbenici koji najviše utječu na zadovoljstvo poslom, dok je sudjelovanje u donošenju odluka i zadovoljstvo poslom manje značajno. Autori su otkrili da postoji pozitivna veza između zadovoljstva poslom i odanosti prema poslu. Stoga, podržavanje korištenja aplikacija za upravljanje ljudskim resursima (HRM) u zemljama u razvoju može biti korisno. Ove aplikacije mogu pomoći menadžerima da bolje razumiju razinu zadovoljstva zaposlenika i motiviraju ih na odgovarajući način.

Afidatul i Putu (2019) su istražili utjecaj radnih objekata, nagrada i rada na okruženje za poboljšanje učinka zaposlenika u Quds Royal Hotelu u Surabayi. Istraživanje je pokazalo da radni prostor, nagrade i radno okruženje imaju značajan utjecaj na poboljšanje učinka zaposlenika u Quds Royal Hotelu Surabaya. Konkretno, utvrđeno je da je ukupan pozitivan utjecaj ovih čimbenika iznosio 94,3%. Radni prostor je djelomično doprinio poboljšanju uspješnosti zaposlenika sa 19,3%, dok je nagradni sustav imao značajan udio od 58,6% u poboljšanju učinka zaposlenika. Također, radno okruženje je pokazalo utjecaj od 23,0% na učinak zaposlenika u Quds Royal Hotelu Surabaya. Ovi rezultati naglašavaju važnost adekvatnog radnog prostora, sustava nagrađivanja te pozitivnog radnog okruženja u poticanju produktivnosti i učinka zaposlenika u hotelskom sektoru.

Abbasi i Rana (2012) su istražili utjecaj islamske radne etike, sustava nagrađivanja i organizacijskog okruženja na građansko ponašanje zaposlenika. Otkrili su da današnje poslovno okruženje karakterizira izrazita konkurencija u kojoj opstaju samo najjači. Sociolozi su provodili istraživanja o vrijednostima radne etike, radnom okruženju, sustavima nagrađivanja i ponašanju zaposlenika kako bi bolje razumjeli dinamiku suvremenog tržišta rada. Ova studija objedinjuje sve te aspekte, istražujući ih unutar teoretskog okvira koji uključuje i koncept islamske radne etike, posebno važan u organizacijama gdje je većina zaposlenika muslimanskog vjeroispovijedanja.

Interes za istraživanje utjecaja islamske radne etike na različite aspekte organizacijskog radnog okruženja raste iz više razloga. S obzirom na pretežno muslimansko stanovništvo u mnogim regijama svijeta, kao i značajan utjecaj islamskih vrijednosti na svakodnevni život, postoji potreba za boljim razumijevanjem kako te vrijednosti oblikuju ponašanje i percepciju zaposlenika u organizacijama. Stoga je ova studija koncipirana s ciljem promatranja odnosa i utjecaja islamske radne etike na ključne aspekte organizacijskog okruženja, uključujući radnu etiku, radno okruženje, sustave nagrađivanja te građansko ponašanje zaposlenika. Kombinacija suvremenih istraživačkih metoda s fokusom na islamske vrijednosti omogućuje dublje razumijevanje interakcije između vjerskih uvjerenja i organizacijskih faktora. Očekuje se da će



rezultati ove studije pružiti dragocjen uvid u načine na koje islamska radna etika oblikuje radno ponašanje i percepciju zaposlenika, kao i njihovu interakciju s organizacijskim sustavima i okolinom.

Nagrađivanje zaposlenika na temelju njihovih postignuća i doprinosa može značajno povećati njihovo zadovoljstvo poslom. Osjećaj priznanja i vrijednosti koje dolazi s primanjem nagrade može stvoriti pozitivnu radnu atmosferu i povećati opću razinu zadovoljstva zaposlenika. Sustav nagrađivanja može biti snažan motivacijski alat za poticanje zaposlenika da postignu ciljeve organizacije (Wagas i Bashir, 2014.). Postavljanje jasnih ciljeva i povezivanje nagrada s njihovim postizanjem može potaknuti zaposlenike da se trude i daju svoj maksimum kako bi ostvarili željene rezultate. Grupno nagrađivanje i nagrade za timski rad mogu promicati suradnju i timski duh među zaposlenicima. Kada se nagrade dodjeljuju na temelju uspjeha cijelog tima, to potiče međusobnu podršku i zajednički rad prema postizanju ciljeva.

Zadovoljni zaposlenici koji se osjećaju priznato i nagrađeno za svoj rad manje su skloni napuštanju organizacije. Stoga, učinkovit sustav nagrađivanja može pomoći u smanjenju fluktuacije zaposlenika i zadržavanju visokokvalitetnih talenata (Afidatul i Putu, 2019.) Sustav nagrađivanja može biti usmjeren prema poticanju kontinuiranog razvoja zaposlenika kroz priznavanje njihovih postignuća, podršku u stjecanju novih vještina i napredovanje u karijeri. Ova podrška i poticaj za osobni i profesionalni razvoj dodatno motiviraju zaposlenike da budu angažirani i produktivni (Abbasi i Rana, 2012.). Sustav nagrađivanja ima dubok i širok utjecaj na radnu klimu i motivaciju zaposlenika. Kroz pravilno oblikovanje i primjenu, organizacije mogu stvoriti poticajno okruženje koje potiče angažman, produktivnost i dugoročni uspjeh.

### **3. SUSTAVI NAGRAĐIVANJA U PODUZEĆIMA AD PLASTIK d.d. I FRANCK d.d.**

Sustavi nagrađivanja zauzimaju ključnu ulogu u motiviranju i angažiranju zaposlenika unutar organizacija. Franck d.d. i AD Plastik d.d. su dvije ugledne tvrtke koje imaju svoje specifične pristupe nagrađivanju svojih zaposlenika. Oba poduzeća su prepoznata kao lideri u svojim industrijskim sektorima te su posvećena stvaranju poticajnog radnog okruženja i poticanju izvrsnosti među svojim osobljem. U ovom poglavlju analizirat će se i usporediti sustavi nagrađivanja u Francku d.d. i AD Plastik d.d., istražujući njihove ključne karakteristike, prednosti i izazove koje predstavljaju za ove tvrtke.

#### **3.1. Poslovni profil AD Plastik d.d.**

AD Plastik d.d. predstavlja izuzetno značajnu tvrtku unutar hrvatske industrije, s fokusom na proizvodnju plastičnih komponenti za automobilske interijere i eksterijere. Njihovo poslovanje se proteže na sedam tržišta i geografskih lokacija raspoređenih u četiri zemlje. Ova raznolikost pruža kompaniji stabilnost i priliku za rast na globalnoj razini. Implementacija visokih standarda kvalitete i sigurnosti proizvoda čini temeljnu strategiju AD Plastika, što im omogućuje stjecanje izvrsne reputacije i dominantnu poziciju na tržištima na kojima djeluju (AD Plastik, 2024.). Vlasnička struktura AD Plastika uključuje tvrtku Holding Auto, smještenu u ruskom gradu Sankt Petersburgu, koja posjeduje 1,2 milijuna dionica AD Plastika, što odgovara udjelu od 30% u vlasništvu ove renomirane kompanije. S ovakvim partnerstvom, AD Plastik stječe stabilnost i podršku koja im omogućuje daljnji rast i razvoj na tržištima na kojima posluju.

S obzirom na godišnji prihod od 129 milijuna eura (Poslovna Hrvatska, 2024.) i više od 1.320 zaposlenih (AD Plastik, 2024.), AD Plastik predstavlja veliko poduzeće koje kontinuirano ulaže u napredak svog poslovanja. Ključna strategija kompanije leži u nabavi visokokvalitetnih materijala za proizvodnju plastičnih dijelova za automobile te njihovom stručnom obradi u skladu s zahtjevima i potražnjom na tržištu. Ovaj poslovni model omogućuje AD Plastik d.d. da prilagodi proizvodnju specifičnim zahtjevima kupaca i dinamici tržišta, osiguravajući tako konkurentnost i inovativnost u svom sektoru. Specijalizirani tim stručnjaka za proizvodnju plastičnih dijelova za automobile ključan je faktor koji osigurava visoku kvalitetu i zadovoljstvo kupaca, što dalje potvrđuje vodeću poziciju AD Plastika na tržištu.

AD Plastik je vodeći proizvođač plastičnih dijelova za automobilsku industriju u Hrvatskoj i jedan od najznačajnijih igrača u srednjoj i istočnoj Europi. Osnovan 1994. godine, AD Plastik je izrastao u ključnog dobavljača za mnoge renomirane automobilske proizvođače, uključujući Renault, PSA grupu, Volkswagen, Fiat Chrysler Automobiles (FCA) i druge (AD Plastik, 2024.). Svojim visokokvalitetnim proizvodima i inovativnim rješenjima, tvrtka je postala sinonim za kvalitetu i pouzdanost u automobilskoj industriji. Na domaćem tržištu, AD Plastik nema mnogo direktne konkurencije jer je specijaliziran za proizvodnju plastičnih komponenti koje zahtijevaju visoku razinu stručnosti i tehnologije. Međutim, unutar šireg europskog konteksta, tvrtka se suočava s konkurencijom od strane drugih velikih proizvođača automobilske opreme kao što su Magna International, Faurecia, Plastic Omnium i Valeo (AD Plastik, 2024.). Unatoč tome, AD Plastik se uspješno nosi s konkurencijom zahvaljujući svojoj sposobnosti da prilagodi proizvode specifičnim zahtjevima kupaca, investira u nove tehnologije i održava visoku razinu kvalitete.

Pozicioniranje AD Plastika unutar hrvatske automobilske industrije dodatno je osnaženo kroz strateške suradnje i partnerstva s međunarodnim tvrtkama. Ova suradnja omogućuje AD Plastik pristup najnovijim tehnologijama i tržištima, čime tvrtka zadržava konkurentsku prednost. Uz to, AD Plastik kontinuirano ulaže u modernizaciju svojih proizvodnih kapaciteta i u razvoj novih proizvoda, što im omogućuje da ostanu relevantni i konkurentni na globalnom tržištu (AD Plastik, 2024.). Tvrtka se također ponosi svojom sposobnošću da održava visoke standarde ekološke održivosti i energetske učinkovitosti, što je sve važniji faktor u automobilskoj industriji. AD Plastik aktivno radi na smanjenju ugljičnog otiska i implementaciji zelenih tehnologija u svojim proizvodnim procesima.

S obzirom na impresivan poslovni uspjeh, AD Plastik se ističe kao primjer tvrtke koja uspješno upravlja svojim poslovanjem temeljenim na preciznoj analizi tržišta i jasno definiranoj potražnji za svojim proizvodima (AD Plastik, 2024.). Upravo ta sposobnost prilagodbe tržišnim zahtjevima omogućava im da izbjegnu situacije poput serijske proizvodnje ili viška zaliha u skladištu. Umjesto toga, AD Plastik proizvodi plastične auto dijelove prema prosječnoj potražnji na tržištu ili prema posebnim narudžbama svojih kupaca.

Ključna komponenta uspjeha AD Plastika leži u njihovoj sposobnosti procjene tržišta na kojima posluju i pravovremenog odgovora na promjene u potražnji. Odabirom hrvatskog tržišta kao primarnog fokusa svog poslovanja, AD Plastik prepoznaje značajan potencijal za plastične auto dijelove u Hrvatskoj. Suradnja s izvornim ruskim vlasnicima i perspektivnim hrvatskim poduzetnicima dodatno potvrđuje strategiju kompanije usmjerene prema održivom

rastu i uspjehu na tržištu. Ovaj pristup omogućava AD Plastik da ostvari konkurentnu prednost i ostane lider u svom sektoru.

### 3.2. Pregled sustava nagrađivanja

Kada je AD Plastik razvijao svoj program nagrađivanja zaposlenika, njegovo je rukovodstvo pažljivo razmatralo kako uskladiti nagrade s krajnjim ciljem tvrtke. Osim što su se usredotočili na uštede, prepoznali su važnost nagrađivanja individualnih i grupnih postignuća kako bi potaknuli inicijativu i suradnju među zaposlenicima. AD Plastik primjenjuje sustav nagrađivanja koji uključuje i individualne i grupne nagrade u svom poslovanju. Individualni sustav nagrađivanja temelji se na dodjeli bonusa zaposlenicima.

Tablica 4. Razlike grupnog i poticajnog nagrađivanja u AD Plastik

Aspekt	Grupno nagrađivanje	Poticajno nagrađivanje
Fokus	Nagrada se temelji na učinku cijelog tima	Nagrada se temelji na individualnom učinku
Jedinstvo	Potiče suradnju i timski rad	Naglašava individualne napore i postignuća
Kriteriji nagrađivanja	Ocjena učinka tima ili odjela	Ocjena individualnog učinka i postignuća
Podsticaj za suradnju	Promiče zajednički rad i međusobnu podršku	Nema izravnog podsticaja za suradnju između zaposlenika
Raznolikost nagrada	Nagrade su usmjerene na cijele timove ili odjele	Nagrade mogu biti prilagođene svakom zaposleniku
Utjecaj na motivaciju	Potiče timski duh i osjećaj pripadnosti	Potiče individualnu inicijativu i motivaciju
Identifikacija individualnih doprinosa	Manje naglašava individualne doprinose	Ističe individualni rad i postignuća

Izvor: izrada autorice prema internoj dokumentaciji AD Plastik i Von Halle i Goldberg, 2006.

Ovi bonus programi već su integrirani u poslovanje AD Plastika, gdje se koriste za nagradu pojedinačnih dostignuća. Primarno, ovi bonusi često se dodjeljuju prodajnom osoblju kako bi potaknuli prodaju ili postizanje viših prihoda. Međutim, rukovodstvo tvrtke također prepoznaje važnost nagrade za grupne uspjehe. Trendovi pokazuju da sve više tvrtki, poput AD Plastika, prelazi s individualnih bonus programa na one koji nagrađuju doprinose korporativnom uspjehu na razini grupe, odjela ili cijele tvrtke. Ovaj pristup omogućuje AD Plastik da cijeni i nagrađuje kako individualne doprinose tako i grupnu suradnju, potičući tako svestranu produktivnost i timski duh među svojim zaposlenicima. Osim toga, ovo se pokazalo kao učinkovit način za postizanje ciljeva tvrtke i jačanje njezine konkurentnosti na tržištu.

### **3.2.1. Grupno nagrađivanje u AD Plastik d.d.**

AD Plastik, osim individualnog, primjenjuje i grupno nagrađivanje svojih zaposlenika kako bi potaknuo suradnju između odjela i pojedinaca te postigao zajedničke ciljeve. Koristeći timske strukture kao osnovu za postizanje tih ciljeva, tvrtka pronalazi načine kako nagraditi suradnju i doprinos svakog člana tima. Grupni sustavi nagrađivanja u AD Plastik temelje se na mjerenju učinka tima, s individualnim nagradama koje se dodjeljuju na temelju tog učinka (AD Plastik, 2024.). Ovaj pristup potiče individualne napore prema zajedničkim poslovnim ciljevima, ali istovremeno nagrađuje i timski rad. Međutim, postoji izazov u tome što ovi sustavi imaju tendenciju nagrađivati i zaposlenike koji ne rade zajedno s prosječnim i iznadprosječnim zaposlenicima.

Kako bi se dodatno motivirali zaposlenici, AD Plastik koristi program priznanja koji se fokusira na napore i doprinos svakog pojedinca i tima. Iako novčane nagrade često predstavljaju poželjan oblik nagrade, priznanje za naporan rad također ima značajan utjecaj na motivaciju zaposlenika (Bahtijarević – Šiber, 1999.). Zbog toga se u AD Plastik dodjeljuju grupna priznanja odjelima za ostvarene rezultate u poslovanju, putem pohvalnica najboljem odjelu ili dodjelom nagrada na kraju poslovne godine cijelom timu pojedinog odjela.

Ove nagrade mogu uključivati nagradne izlete, wellness aktivnosti, financiranje tečajeva stranih jezika ili treninga u teretanama, ili slične nagrade koje pružaju zaposlenicima priliku za opuštanje, učenje i osobni razvoj (AD Plastik, 2024.). Kroz ovakve programe nagrađivanja, AD Plastik stvara poticajno okruženje koje potiče suradnju, timski duh i izvrsnost u radu.

### 3.2.2. Poticajno nagrađivanje u AD Plastik d.d.

U AD Plastiku, bonusi su općenito kratkoročni motivatori koji se koriste za nagrađivanje izvanrednog učinka zaposlenika u prethodnoj godini. Međutim, važno je napomenuti da ovi bonusi potiču kratkoročnu perspektivu, fokusiranu na prošlost, umjesto na postignuća usmjerena prema budućnosti. Osim toga, strukturiranje ovih programa mora biti pažljivo provedeno kako bi se osiguralo da nagrađuju postignuća izvan osnovnih funkcija pojedinca ili grupe. U suprotnom, postoji rizik da se bonusi smatraju očekivanim ili redovnim plaćama po zaslugama, umjesto nagradom za izuzetan rad. Unatoč tim izazovima, menadžment AD Plastika vjeruje da su bonusi legitimna i učinkovita metoda nagrađivanja izvanrednog učinka te da mogu biti snažan alat za poticanje budućih napora na najvišoj razini. Ključni element uspjeha takvog programa nagrađivanja je jasno definiranje specifičnih ciljeva i očekivanja za svakog zaposlenika (AD Plastik, 2024.). Motivacija zaposlenika ovisi o njihovoj sposobnosti da jasno razumiju što se od njih očekuje i kako mogu doprinijeti ostvarenju tih ciljeva.

U skladu s tim, AD Plastik se fokusira na jačanje komunikacije s osobljem putem redovitih sastanaka ili dopisivanja kako bi promovirali svoj program nagrađivanja. Ova komunikacija je jednostavna, ali česta, kako bi osigurala da zaposlenici budu dobro informirani o promjenama u sustavu nagrađivanja te da imaju jasnu percepciju svojih ciljeva i očekivanja (AD Plastik, 2024.). Ovim pristupom AD Plastik nastoji održati visoku razinu motivacije i angažiranosti među svojim zaposlenicima, čime se osigurava kontinuirani napredak i uspjeh tvrtke.

U kontekstu AD Plastika, varijabilna plaća predstavlja ključni kompenzacijski program u kojem se dio plaće osobe povezuje s rezultatima i učinkom koji postiže unutar tvrtke. Ovaj oblik plaće smatra se rizičnim jer ovisi o ostvarenju određenih ciljeva ili postignuća, te je stoga varijabilan ili promjenjiv prema učinku zaposlenika. Varijabilna plaća u AD Plastiku obuhvaća različite oblike, uključujući bonus programe, dioničke opcije i jednokratne nagrade za značajna postignuća (AD Plastik, 2024.) Ovi programi imaju za cilj motivirati zaposlenike da postignu izvanredne rezultate i doprinesu uspjehu tvrtke. Kroz ovaj sustav, AD Plastik teži stvoriti poticajne pakete plaća koji pružaju optimalan izazov zaposlenicima, izazov koji ih potiče na rast i napredak, ali ostaje unutar dosega njihovih sposobnosti.

Ključni element u učinkovitosti ovog programa je postavljanje realnih i ostvarivih ciljeva za zaposlenike (Vujić, 2004.). Ako su ciljevi postavljeni previsoko ili su nedostižni, program može biti zanemaren ili čak demotivirati zaposlenike. Stoga je važno da AD Plastik pažljivo prilagodi svoje varijabilne plaćene programe kako bi odražavali stvarne izazove i

potrebe zaposlenika, osiguravajući da su ciljevi postavljeni na razini koja potiče motivaciju i angažman, ali ne opterećuje nepotrebno zaposlenike. Na taj način, varijabilna plaća u AD Plastiku postaje snažan alat za poticanje izvrsnosti i postizanje poslovnih ciljeva.

### **3.2. Poslovni profil Franck d.d.**

Franck je jedan od vodećih proizvođača i izvoznika prehrambenih proizvoda u Hrvatskoj, s dugom poviješću i bogatom tradicijom koja seže više od 120 godina. Priča Francka započela je 1827. godine kada je mladi i ambiciozni njemački poduzetnik Johann H. Franck uspio pretvoriti ljekovitu biljku cikoriju u kavovinu (Franck, 2024.). Otvorenjem Zagrebačke tvornice 1892. godine, Franck je započeo svoj put prema uspjehu. Od tada pa sve do danas, Franck se širio na regionalna tržišta i kontinuirano ulagao u istraživanje, razvoj i inovacije, postajući simbol vizionarstva, poduzetničkog duha i napretka, te velike i bogate međunarodne poslovne tradicije. Ime Franck simbolizira garanciju vrhunske kvalitete. To je temelj na kojem je kompanija izgrađena i predstavlja srž njenog poslovanja. Svaki proizvod Francka proizlazi iz velike predanosti, rada i truda, bogatog stručnog znanja i iskustva, dubokog razumijevanja kupca, značajnih ulaganja u istraživanje i razvoj inovacija. Franck radi s uvjerenjem da kupcima ne pruža samo proizvode, već dijeli s njima ljubav i strast koja se ulaže u razvoj i plasman proizvoda na tržište. Franckova ponuda proizvoda obuhvaća širok spektar proizvoda, uključujući kavu, čaj, snackove, kapsule te ostale proizvode (Franck, 2024.). Među izdvojenim proizvodima su instant napitci od žitarica, napitci od žitarica, hot mix, espresso kokteli, prilozi jelima, sastojci za kolače i deserte te začini. Franckovi proizvodi nude vrijedna iskustva i lijepe uspomene, obogaćujući život raznovrsnošću okusa, mirisa i aroma.

Kompanija Franck usmjerena je na daljnji razvoj i održivi rast poslovanja u kategoriji toplih napitaka kroz kontinuirano ulaganje u proizvodnu izvrsnost, primjenu naprednih tehnoloških rješenja te razvoj inovativnih koncepata i proizvoda. Njen fokus je jasan: očuvanje postojeće leaderske pozicije kroz inovacije, visoke standarde kvalitete proizvoda te sistematski rad na razvoju proizvodnog asortimana i brendova (Franck, 2024.), stvarajući tako pretpostavke za daljnji napredak u regiji i internacionalizaciju poslovanja.

U skladu s tim, krajem 2015. godine Franck je izdvojio svoj poslovni segment snackova u posebnu organizacijsku jedinicu te kroz joint-venture partnerstvo s Intersnackom, vodećim europskim proizvođačem snackova, osnovao Adria Snack Company d.o.o. (Franck, 2024.). Ovo partnerstvo kombinira Franckovo stručno znanje o preferencijama regionalnih potrošača i uspješne brendove poput Čipi čipsa i Kroki kroketa, hrvatske proizvodnje i domaćih sirovina,

s Intersnackovim iskustvom i stručnim znanjem u razvoju i inovacijama s europskog tržišta, te uspješnim upravljanjem dinamičnim biznisom snackova. Ova organizacijska promjena osigurala je preduvjete za veću učinkovitost i bolju usmjerenost na jačanje konkurentnosti i održiv razvoj poslovanja toplih napitaka i snackova, dva različita segmenta koji zahtijevaju potpuno drugačiji pristup u razvojnom, proizvodnom, marketinškom i prodajnom smislu.

Franck je jedan od najpoznatijih i najutjecajnijih proizvođača hrane i pića u Hrvatskoj, sa dugom poviješću koja seže unatrag više od 130 godina. Osnovan 1892. godine, Franck je izgradio snažnu reputaciju kroz dosljednu kvalitetu svojih proizvoda, inovacije i prilagodbu tržišnim trendovima. Ponosan je na širok asortiman proizvoda koji uključuju kavu, čajeve, snack proizvode i druge prehrambene artikle (Franck, 2024.). Njihov najpoznatiji proizvod je svakako Franckova kava, koja je postala sinonim za kvalitetu i tradiciju u domaćinstvima diljem Hrvatske. Osim toga, Franckov asortiman čajeva i snack proizvoda također uživa visoku popularnost među potrošačima.

Franck se suočava s jakom konkurencijom unutar hrvatske prehrambene industrije, gdje se natječe s nekoliko značajnih domaćih i stranih igrača. Kao jedan od najvećih proizvođača hrane u Hrvatskoj, Podravka je ključni konkurent Francka, s asortimanom koji uključuje začine, juhe, umake, konzerviranu hranu i popularne brendove poput Vegete (Franck, 2024.). Specijaliziran za slastice, Kraš je još jedan značajan igrač na tržištu, s proizvodima kao što su čokolade, keksi i bomboni, koji se natječu s Franckovim snack proizvodima. Dio koncerna Fortenova, Zvijezda je poznata po svojim uljima, margarinima i drugim prehrambenim proizvodima, a iako se ne natječu direktno s kavom ili čajevima, njihova prisutnost u sektorima snack hrane i prehrambenih dodataka predstavlja neizravnu konkurenciju. S brendovima kao što su Barcaffè, Droga Kolinska je značajan konkurent u segmentu kave, a njihova snažna pozicija u regiji jugoistočne Europe čini ih ključnim izazivačem Franckove dominacije.

Franck sustavno ulaže u unapređenje svojih proizvodnih kapaciteta i modernizaciju tehnoloških procesa u skladu s razvojem cjelokupne industrije i globalnim trendovima. Dosadašnjim uspješno realiziranim investicijama, kompanija je pokazala strateško razmišljanje i usmjerenost na dugoročnu održivost poslovanja, te s tim ciljem nastavlja stvarati prilike za jači regionalni iskorak.



### 3.3. Pregled sustava nagrađivanja

Sustavi nagrađivanja zaposlenika u Francku igraju ključnu ulogu u priznavanju postignuća zaposlenika i poticanju njihove motivacije putem novčanih i nenovčanih nagrada. Kroz ove sustave, Franck implementira raznovrsne vrste nagrada i priznanja kako bi potaknuo svoje zaposlenike da pruže svoj najbolji učinak (Franck, 2024.). Dobro vođeni sustav nagrađivanja, koji uključuje individualno i grupno nagrađivanje, pomaže u rješavanju problema kao što su fluktuacija zaposlenika i izostanci s posla, dok istovremeno pruža izvrsnu priliku poslodavcima da privuku najtalentiranije pojedince. Međutim, implementacija takvog sustava nije bez izazova, a odabir odgovarajućeg može predstavljati izazov. Elementi upravljanja nagrađivanjem unutar Francka obuhvaćaju različite aktivnosti koje služe tome da privuku potencijalne zaposlenike, uključujući plaću, bonuse, poticajne plaće, beneficije te mogućnosti osobnog i profesionalnog rasta kao što su programi obuke i napredovanja (Franck, 2024.)

Tablica 5. Razlike grupnog i poticajnog nagrađivanja u Franck d.d.

Aspekt	Poticajno nagrađivanje	Grupno nagrađivanje
Definicija	Nagrađivanje zaposlenika na individualnoj osnovi, temeljeno na postignućima pojedinca.	Nagrađivanje zaposlenika na temelju postignuća cijelog tima ili određene skupine zaposlenika.
Kriteriji	Postignuća, produktivnost, inovacije, osobni doprinos.	Timski rezultati, suradnja, zajednički ciljevi, grupna uspješnost.
Fokus	Individualni doprinos i motivacija pojedinca.	Timski rad, suradnja i poticanje zajedničkog cilja.
Prilagodljivost	Može se prilagoditi specifičnim potrebama i interesima pojedinca.	Pogodno za situacije gdje je važna kolektivna odgovornost i suradnja.
Transparentnost	Jasno definirani kriteriji za postizanje nagrade.	Kriteriji za nagrade postavljeni su na razini tima ili skupine.
Utjecaj na radnu atmosferu	Može potaknuti zdravo natjecanje i osobni razvoj.	Jača timski duh, suradnju i osjećaj pripadnosti.
Praćenje napretka	Fokus je na individualnom napretku i postignućima.	Praćenje napretka tima i grupne uspješnosti.
Primjer primjene u Franck d.d.	Nagrađivanje najboljih prodajnih rezultata pojedinca.	Nagrađivanje tima za postizanje godišnjih prodajnih ciljeva.

Izvor: izrada autorice prema internoj dokumentaciji Franck d.d. i Von Halle i Goldberg, 2006.

Franck je prepoznao važnost svog sustava nagrađivanja zaposlenika zbog nekoliko ključnih razloga (Franck, 2024.):

- Obostrano koristan: Sustav nagrađivanja pruža korist kako zaposlenicima tako i organizaciji. Zaposlenici se osjećaju motiviranije i predanije svom poslu, što rezultira povećanom produktivnošću. Povećana produktivnost zatim koristi organizaciji, čineći sustav nagrađivanja obostrano korisnim.
- Motivacija: Sustav nagrađivanja djeluje kao snažan motivacijski alat potičući zaposlenike da postignu postavljene ciljeve i organizacijske svrhe kako bi zaradili nagrade. Ovaj sustav motivira zaposlenike da se pokažu u najboljem svjetlu pred Franckom.
- Smanjenje izostanaka s posla: Nagrađivanje uspješnih zaposlenika smanjuje izostanke s posla jer se zaposlenici osjećaju cijenjeno i motivirano da daju svoj maksimum. Kroz sustav nagrađivanja, jasno su definirani ciljevi organizacije, smanjujući vjerojatnost izostanka s posla.
- Povećana lojalnost: Sustav nagrađivanja povećava osjećaj lojalnosti zaposlenika prema organizaciji jer se osjećaju cijenjenima i važnima. Zadovoljni zaposlenici vjerojatnije će ostati lojalni Francku i cijeniti svoje radno mjesto.
- Poboljšanje morala: Nagrađivanje zaposlenika potiče njihov moral pružajući im priznanje i poticaje za postignuće ciljeva. To povećava njihov moral i motivaciju, što na kraju utječe na moral cijele organizacije. Sustav nagrađivanja igra ključnu ulogu u poticanju pozitivnog radnog okruženja i morala.

Uspostavljeni sustav upravljanja nagrađivanjem pruža Francku brojne prednosti, osobito u kontekstu malih i srednjih organizacija gdje je ključno održavati dobar odnos sa zaposlenicima. Programi nagrađivanja pokazali su se iznimno uspješnima u motiviranju zaposlenika i, kao rezultat toga, povećavaju ukupnu učinkovitost organizacije.

### 3.3.1. Grupno nagrađivanje u Franck d.d.

U Francku, grupno nagrađivanje zaposlenika se provodi kroz različite tipove nagrada, koje se mogu klasificirati prema nekoliko kriterija. Tri najčešća tipa nagrada koje Franck primjenjuje su (Franck, 2024., prema Bahtijarević – Šiber, 1999.):

1. Vrsta nagrade:

- **Intrinzične nagrade:** Ove nagrade se odnose na osobno zadovoljstvo i ispunjenje koje zaposlenici dobivaju iz samog posla. To može uključivati ponos na vlastiti rad, osjećaj postignuća ili pripadnost timu. Franck priznaje intrinzične nagrade odabranoj grupi najuspješnijih zaposlenika kako bi ih dodatno motivirao i ojačao njihovu vezu s poslom.
- **Ekstrinzične nagrade:** Ove nagrade su vanjski poticaji koji dolaze izvan same radne aktivnosti, poput novčanih bonusa, promaknuća ili dodatnih pogodnosti. Franck periodično dodjeljuje ekstrinzične nagrade, poput povećanja plaće ili unapređenja, kao priznanje izvanrednim pojedincima.

2. Priroda nagrade:

- **Financijske nagrade:** Ove nagrade direktno utječu na financijsku dobrobit zaposlenika. Franck primjenjuje sheme dijeljenja dobiti kao oblik financijske nagrade.
- **Nefinancijske nagrade:** Ove nagrade ne utječu izravno na financijski položaj zaposlenika, ali čine posao privlačnijim. Franck nudi razne nefinancijske nagrade poput atraktivnih mirovinskih planova, privatne medicinske skrbi, usluge savjetovanja i druge pogodnosti.

3. Osnova za dodjelu nagrade:

- **Nagrade temeljene na učinku:** Ove nagrade se dodjeljuju na temelju postignutih rezultata i uspjeha zaposlenika. To može uključivati provizije, planove plaćanja po komadu, sheme poticaja ili grupne bonuse. Franck koristi nagrade temeljene na učinku kako bi potaknuo produktivnost i motivaciju zaposlenika.
- **Nagrade temeljene na članstvu:** Ove nagrade se dodjeljuju na temelju članstva u organizaciji ili dugoročnog doprinosa. To može uključivati povećanje plaće, radni staž, beneficije ili druge pogodnosti. Franck koristi ove nagrade kako bi nagradio lojalnost i dugoročni angažman svojih zaposlenika.

Kroz raznolike tipove nagrada, Franck se trudi motivirati i nagraditi svoje zaposlenike na način koji odražava njihovu vrijednost za organizaciju i potiče njihov daljnji razvoj i angažman.

### 3.3.2. Poticajno nagrađivanje u Franck d.d.

Poticajno nagrađivanje u Franck d.d. predstavlja ključni element u strategiji motivacije i poticanja učinkovitosti zaposlenika. Franck, kao jedan od vodećih proizvođača i izvoznika prehrambenih proizvoda u Hrvatskoj s bogatom tradicijom i dugom poviješću, prepoznaje važnost nagrađivanja kao sredstva za održavanje visoke razine angažiranosti, motivacije i produktivnosti radne snage. U kontekstu poticajnog nagrađivanja, Franck primjenjuje raznovrsne pristupe kako bi nagradio i motivirao svoje zaposlenike. Materijalne i nematerijalne nagrade oblikovane su s ciljem poticanja izvrsnosti, postizanja ciljeva i promicanja timskog rada unutar organizacije (Vujić, 2004.). Ovaj pristup nagrađivanju nije samo način za priznavanje postignuća zaposlenika, već i alat za stvaranje pozitivne radne atmosfere te jačanje lojalnosti i pripadnosti zaposlenika prema tvrtki.

Jedan od ključnih aspekata poticajnog nagrađivanja u Francku je nagrađivanje na temelju postignutih rezultata i doprinosa. Zaposlenici se nagrađuju za izvanredne rezultate, postignuća ili doprinose koji su premašili očekivanja. Ovo uključuje nagrade za ostvarene prodajne ciljeve, inovativne ideje, unaprjeđenje poslovnih procesa ili izuzetan doprinos timskom radu (Franck, 2024.). Suvremeno nagrađivanje u današnjem globaliziranom svijetu doživjelo je značajne promjene, a jedna od opcija koju Franck primjenjuje je nagrađivanje na temelju bodova, što je slično pristupu koji koristi i AD Plastik. Struktura nagrađivanja na temelju bodova u Francku pokazala se vrlo učinkovitom i isplativom. Nagradni bodovi imaju određenu novčanu vrijednost, što zaposlenicima pruža osjećaj zadovoljstva i priznanja kada ih prime (Belak, 2014.). Sustavi nagrađivanja olakšavaju dodjelu bodova, jer voditelji Francka mogu jednostavno odrediti vrste aktivnosti ili postignuća za koja zaposlenici zaslužuju nagradne bodove. Osim toga, sustav omogućuje transparentno praćenje korištenja bodova, što doprinosi transparentnosti i povjerenju među zaposlenicima.

Nagrade temeljene na bodovima često se dodjeljuju i Franckovim zaposlenicima u inozemstvu jer omogućuju jednostavnu konverziju valuta unutar sustava nagrađivanja. Ova prilagodljiva i praktična metoda nagrađivanja omogućuje Francku da učinkovito motivira i nagrađuje svoje zaposlenike diljem svijeta.

Poticajno nagrađivanje u Francku također uključuje i sustav prepoznavanja i nagrađivanja dugoročnog angažmana i lojalnosti zaposlenika. Kroz različite programe i inicijative, Franck nagrađuje zaposlenike koji su godinama vjerno služili tvrtki, potičući time kontinuitet i stabilnost radne snage. Nadalje, Franck koristi i nematerijalne oblike poticajnog nagrađivanja kako bi motivirao svoje zaposlenike. To uključuje pružanje prilika za

profesionalni razvoj, sudjelovanje u obukama i radionicama, fleksibilne radne uvjete te mogućnosti napredovanja unutar tvrtke (Franck, 2024.). Ovi oblici nagrađivanja dodatno potiču motivaciju i angažman zaposlenika te ih potiču na kontinuirani rast i razvoj.

Poticajno nagrađivanje u Francku nije samo usmjereno na pojedinačne napore i postignuća, već i na poticanje timskog rada i suradnje. Kroz različite programe i aktivnosti, Franck promiče kulturu timskog rada i zajedništva te nagrađuje timove koji postižu izvanredne rezultate i surađuju u postizanju zajedničkih ciljeva. Poticajno nagrađivanje u Francku predstavlja ključni faktor u stvaranju motivirane, angažirane i produktivne radne snage. Kroz kombinaciju materijalnih i nematerijalnih nagrada, Franck uspješno motivira svoje zaposlenike, potiče izvrsnost i doprinosi dugoročnom uspjehu i rastu tvrtke.

### 3.4. Sličnosti i razlike između sustava nagrađivanja u Franck i AD Plastik

Sustavi nagrađivanja u Francku i AD Plastik predstavlja ključne elemente u upravljanju ljudskim resursima i motivaciji zaposlenika, iako se razlikuju u nekim aspektima, također dijele neke sličnosti. Jedna od glavnih sličnosti između sustava nagrađivanja u Francku i AD Plastik je naglasak na priznavanju i nagrađivanju izvrsnosti i postignuća zaposlenika. Oba poduzeća prepoznaju važnost motiviranja radne snage putem materijalnih i nematerijalnih nagrada kao sredstva za poticanje produktivnosti, angažiranosti i lojalnosti zaposlenika.

Tablica 7. Sličnosti i razlike sustava nagrađivanja zaposlenika u Francku i AD Plastik

Aspekt	Franck	AD Plastik
Individualno nagrađivanje	Bonusi za postignuća, mogućnosti napredovanja	Bonusi za postignuća, mogućnosti napredovanja
Grupno nagrađivanje	Timski bonusi, grupne nagrade	Grupne nagrade, timski bonusi
Motivacija zaposlenika	Nagrade za postignuća, profesionalni razvoj	Nagrade za postignuća, mogućnosti napredovanja
Sustav bodova	Koristi sustav bodova za nagrađivanje	Nema sustav bodova

<b>Aspekt</b>	<b>Franck</b>	<b>AD Plastik</b>
Nagrade za izvanrednost	Materijalne i nematerijalne nagrade	Materijalne i nematerijalne nagrade
Fokus industrije	Prehrambeni proizvodi	Plastični segmenti za automobile
Organizacijska kultura	Naglasak na kvaliteti, tradiciji i zajedništvu	Naglasak na inovacijama, tehnološkom napretku i efikasnosti
Cilj motivacije	Angažiranost, produktivnost i lojalnost zaposlenika	Angažiranost, produktivnost i lojalnost zaposlenika

Izvor: izrada autorice prema internoj dokumentaciji AD Plastik i Franck

Oba sustava također koriste individualno nagrađivanje kako bi priznali izvanredne rezultate i doprinose pojedinaca. To može uključivati dodjelu bonusa za postignute ciljeve, izvanredne rezultate ili inovativne ideje. Oba poduzeća također prepoznaju važnost pružanja mogućnosti za profesionalni razvoj i napredovanje zaposlenika, što dodatno motivira radnu snagu. Međutim, postoji nekoliko razlika između sustava nagrađivanja u Francku i AD Plastik. Jedna od glavnih razlika je u industriji u kojoj posluju. Franck se bavi proizvodnjom i distribucijom prehrambenih proizvoda, dok se AD Plastik bavi proizvodnjom plastičnih segmenata za automobilsku industriju. Ova razlika u industriji može rezultirati različitim vrstama nagrada i poticaja koje oba poduzeća nude svojim zaposlenicima.

Razlike se mogu primijetiti u načinu organizacije timskog nagrađivanja. Franck može naglašavati timski rad u proizvodnji i distribuciji prehrambenih proizvoda, dok AD Plastik može imati više fokusiran sustav nagrađivanja na individualne doprinose ili rezultate. Druga razlika može biti u pristupu korporativnoj kulturi i vrijednostima koje se promiču unutar svake organizacije. Franck može stavljati veći naglasak na vrijednosti poput kvalitete proizvoda, tradicije i zajedništva, dok AD Plastik može više cijeniti vrijednosti kao što su inovacija, tehnološki napredak i efikasnost proizvodnje.

Iako Franck i AD Plastik imaju slične ciljeve u motiviranju i nagrađivanju svojih zaposlenika, razlike u industriji, organizacijskoj kulturi i poslovnim praksama rezultiraju različitim pristupima i metodama nagrađivanja. Ipak, oboje su usmjereni na stvaranje poticajne radne okoline koja potiče izvrsnost, angažiranost i uspjeh radne snage.

Tablica 8. Grupno nagrađivanje AD Plastik vs. Franck d.d.

Kriterij	AD Plastik	Franck d.d.
Vrsta nagrada	Financijske (bonusi, podjela dobiti), nefinancijske (priznanja, slobodni dani)	Financijske (bonusi, podjela dobiti), nefinancijske (priznanja, slobodni dani)
Ciljevi grupnog nagrađivanja	Poticanje timskog rada, povećanje produktivnosti, inovacije	Poticanje timskog rada, poboljšanje kvalitete proizvoda, povećanje učinkovitosti
Fokus nagrađivanja	Postignuća cijelog tima ili odjela, uspješnost u projektima	Postignuća cijelog tima ili odjela, doprinosi u poboljšanju proizvodnih procesa
Periodičnost nagrada	Kvartalno, godišnje	Polugodišnje, godišnje
Primjeri nagrada	Bonusi za uspješnost projekata, dodatni slobodni dani, timske aktivnosti	Bonusi za ostvarene prodajne ciljeve, timske aktivnosti, dodatni slobodni dani
Uključivanje zaposlenika	Sve razine zaposlenika, od radnika do menadžera	Sve razine zaposlenika, posebno fokus na prodajne i proizvodne timove
Strateški ciljevi	Dugoročna održivost, ekološka osviještenost, tehnološki razvoj	Održavanje kvalitete proizvoda, širenje tržišta, inovacije u proizvodnji
Nadzor i evaluacija	Interni odbor za nagrađivanje, periodične evaluacije	Uprava i HR odjel, redovne evaluacije i povratne informacije
Komunikacija nagrada	Interni bilteni, sastanci timova, godišnji skupovi	Interni bilteni, korporativne komunikacije, timski sastanci
Učinci na zaposlenike	Povećanje motivacije, smanjenje fluktuacije, jačanje timskog duha	Povećanje angažiranosti, poboljšanje timske suradnje, smanjenje fluktuacije

Izvor: izrada autorice prema internoj dokumentaciji AD Plastik i Franck

U AD Plastik, grupno nagrađivanje obuhvaća širok spektar financijskih i nefinancijskih nagrada. Financijske nagrade uključuju bonuse koji se dodjeljuju na temelju uspješnosti projekata i ukupne dobiti poduzeća. Osim toga, zaposlenici mogu sudjelovati u podjeli dobiti, što ih motivira da rade na povećanju profitabilnosti poduzeća. Nefinancijske nagrade uključuju dodatne slobodne dane, priznanja i timske aktivnosti, čime se potiče timski duh i međusobna suradnja. Ciljevi grupnog nagrađivanja u AD Plastik usmjereni su na poticanje timskog rada, povećanje produktivnosti i inovacija. Nagrade se temelje na postignućima cijelog tima ili odjela, te uspješnosti u određenim projektima. Periodičnost nagrađivanja je kvartalna i godišnja, što zaposlenicima pruža redovite povratne informacije i motivaciju za kontinuirano poboljšanje. Sve razine zaposlenika u AD Plastik uključene su u sustav grupnog nagrađivanja, od radnika do menadžera. Strateški ciljevi uključuju dugoročnu održivost, ekološku osviještenost i tehnološki razvoj. Interni odbor za nagrađivanje nadzire i evaluira uspješnost programa, uz periodične evaluacije kako bi se osigurala pravednost i učinkovitost sustava.

U Franck d.d., grupno nagrađivanje također uključuje financijske i nefinancijske nagrade. Financijske nagrade obuhvaćaju bonuse za ostvarene prodajne ciljeve i ukupnu dobiti poduzeća. Nefinancijske nagrade uključuju priznanja, timske aktivnosti i dodatne slobodne dane, što doprinosi jačanju timske suradnje i poboljšanju radne atmosfere. Ciljevi grupnog nagrađivanja u Francku su usmjereni na poboljšanje kvalitete proizvoda, povećanje učinkovitosti i poticanje timskog rada. Nagrade se temelje na postignućima cijelog tima ili odjela, te na doprinosima u poboljšanju proizvodnih procesa. Periodičnost nagrađivanja je polugodišnja i godišnja, što zaposlenicima omogućuje redovite poticaje za postizanje ciljeva. U Francku, sve razine zaposlenika uključene su u sustav grupnog nagrađivanja, s posebnim fokusom na prodajne i proizvodne timove. Strateški ciljevi uključuju održavanje kvalitete proizvoda, širenje tržišta i inovacije u proizvodnji. Nadzor i evaluaciju provode uprava i HR odjel, uz redovne evaluacije i povratne informacije kako bi se osigurala učinkovitost programa.



Tablica 9. Poticajno nagrađivanje zaposlenika AD Plastik vs. Franck

Vrsta nagrađivanja	AD Plastik	Franck d.d.
Osnovna plaća	Konkurentne plaće koje se redovito revidiraju	Konkurentne plaće s mogućnošću napredovanja
Bonusi	Godišnji bonusi vezani uz performanse i rezultate	Godišnji bonusi temeljem individualnih i timskih ciljeva
Povećanje plaće	Redovne godišnje procjene za povećanje plaće	Povećanje plaće za izvrsnost i dugogodišnju službu
Dodatak za prekovremeni rad	Isplata prekovremenih sati	Isplata prekovremenih sati
Provizija	Nije uobičajena	Provizije za prodajne timove
Dioničke opcije	Opcije kupnje dionica za viši menadžment	Dioničke opcije dostupne ključnim zaposlenicima
Penzijski doprinosi	Poslodavac uplaćuje u mirovinski fond	Poslodavac uplaćuje u mirovinski fond
Osiguranje	Dodatno zdravstveno osiguranje	Životno i zdravstveno osiguranje
Naknada za putne troškove	Povrat troškova prijevoza	Povrat troškova prijevoza
Fleksibilno radno vrijeme	Mogućnost fleksibilnog radnog vremena za određene pozicije	Fleksibilno radno vrijeme u skladu s poslovnim potrebama
Rad na daljinu	Mogućnost rada na daljinu za administrativno osoblje	Mogućnost rada na daljinu za određene pozicije
Mogućnosti napredovanja	Interni programi razvoja karijere	Prilike za napredovanje unutar tvrtke
Edukacija i trening	Redovne obuke i razvojni programi	Financiranje stručnog usavršavanja i treninga
Radni prostor	Moderni i ugodni radni prostori	Ugodan radni prostor prilagođen potrebama zaposlenika
Team building aktivnosti	Redovne team building aktivnosti	Organizirane aktivnosti za jačanje timskog duha

Radni projekti	Sudjelovanje u međunarodnim projektima	Uključivanje u izazovne i inovativne projekte
Mentorstvo	Mentorstvo za nove zaposlenike i talente	Mentorstvo i savjetovanje za profesionalni razvoj
Priznanja za dugogodišnji rad	Priznanja i nagrade za vjernost tvrtki	Nagrade i priznanja za dugogodišnju vjernost

Izvor: izrada autorice prema internoj dokumentaciji AD Plastik i Franck

AD Plastik, kao vodeći proizvođač plastičnih dijelova za automobilsku industriju, svojim zaposlenicima nudi konkurentne plaće koje se redovito revidiraju kako bi bile u skladu s tržišnim uvjetima. Godišnji bonusi su vezani uz performanse tvrtke i individualne rezultate zaposlenika. Redovne godišnje procjene služe kao osnova za povećanje plaće, čime se nagrađuje izvrsnost u radu. Za prekovremeni rad, zaposlenici dobivaju dodatne naknade, a iako provizija nije uobičajena, viši menadžment ima mogućnost kupnje dionica kao dio njihovog nagrađivanja. Penzijski doprinosi su standardizirani, s poslodavcem koji uplaćuje u mirovinski fond zaposlenika. Dodatno zdravstveno osiguranje je također dostupno. AD Plastik potiče fleksibilno radno vrijeme za određene pozicije, kao i mogućnost rada na daljinu za administrativno osoblje. Interni programi razvoja karijere i redovne obuke te razvojni programi ključni su za profesionalni razvoj zaposlenika. Radni prostor je moderan i ugodan, a redovne team building aktivnosti pomažu u jačanju timskog duha. Zaposlenici imaju priliku sudjelovati u međunarodnim projektima, a mentorstvo za nove zaposlenike i talente pomaže u njihovom profesionalnom razvoju. Priznanja i nagrade za dugogodišnji rad također su dio poticajnog nagrađivanja.

Franck d.d., kao jedan od najpoznatijih proizvođača hrane i pića u Hrvatskoj, svojim zaposlenicima nudi konkurentne plaće s mogućnošću napredovanja. Godišnji bonusi temelje se na postizanju individualnih i timskih ciljeva. Povećanje plaće se primjenjuje za izvrsnost i dugogodišnju službu, a prekovremeni rad se dodatno plaća. Prodajni timovi mogu ostvariti provizije, dok ključni zaposlenici imaju mogućnost kupnje dioničkih opcija. Penzijski doprinosi uključuju uplate poslodavca u mirovinski fond, a zaposlenici imaju pristup životnom i zdravstvenom osiguranju. Naknada za putne troškove je standardna praksa. Fleksibilno radno vrijeme dostupno je u skladu s poslovnim potrebama, a određene pozicije imaju mogućnost rada na daljinu. Franck nudi prilike za napredovanje unutar tvrtke, financiranje stručnog

usavršavanja i treninga, te ugodan radni prostor prilagođen potrebama zaposlenika. Organizirane aktivnosti za jačanje timskog duha, sudjelovanje u izazovnim i inovativnim projektima, te mentorstvo i savjetovanje za profesionalni razvoj također su ključni dijelovi njihovog pristupa nagrađivanju. Nagrade i priznanja za dugogodišnju vjernost dodatno motiviraju zaposlenike.

## **4. STUDIJE SLUČAJA: ISKUSTVA NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA U PODUZEĆIMA FRANCK I AD PLASTIK**

U ovom poglavlju proučavat će se iskustva sustava nagrađivanja zaposlenika u dvama različitim poduzećima - Franck i AD Plastik. Oba poduzeća djeluju u različitim sektorima, ali dijele zajednički interes za uspješnim upravljanjem radnom snagom kroz sustave nagrađivanja. Proučavanje njihovih iskustava omogućuje uvid u različite pristupe, izazove i prilike u implementaciji sustava nagrađivanja u praksi. Kroz analizu studija slučaja, istražuje se kako ova poduzeća primjenjuju nagrade i priznanja kako bi motivirala svoje zaposlenike, potaknula njihovu produktivnost i poboljšala ukupnu radnu kulturu. Stoga se mogu steći ključne spoznaje o specifičnostima njihovih sustava nagrađivanja, izazovima s kojima su se susreli tijekom implementacije te koristima koje su ostvarili kroz uspješno vođenje tih sustava.

### **4.1. Metodologija istraživanja – dubinski intervjui sa zaposlenicima**

Metodologija istraživanja za dubinske intervjue sa zaposlenicima AD Plastika i Francka d.d. o grupnom i poticajnom nagrađivanju sastojala se od pažljivo strukturiranih koraka i postupaka kako bi se osigurala pouzdanost, relevantnost i dubina dobivenih informacija. Ovo istraživanje je obuhvatilo sudjelovanje 20 zaposlenika iz svakog poduzeća, omogućujući obuhvatnu analizu perspektiva zaposlenika. Prvi korak bio je odabir sudionika za istraživanje. Sudionici su odabrani temeljem raznolikosti uloga, iskustava i razina pozicija unutar organizacija kako bi se osigurala široka pokrivenost perspektiva.

Nakon odabira sudionika, razvijen je set pitanja za intervju koji je pokrivaio različite aspekte grupnog i poticajnog nagrađivanja. Pitanja su bila usmjerena na iskustva, percepcije, stavove i prijedloge zaposlenika o nagrađivanju u njihovim organizacijama. Intervjui su provedeni pojedinačno s svakim sudionikom kako bi se osiguralo otvoreno i iskreno dijeljenje informacija. Intervjui su vođeni na licu mjesta ili putem video konferencijskih alata, uz osiguranje povjerljivosti odgovora.

Nakon prikupljanja podataka, provedena je detaljna analiza transkripata intervjua kako bi se identificirali ključni obrasci, teme i stavovi. Podaci su kategorizirani i interpretirani kako

bi se izvukle relevantne spoznaje. Analiza je bila prvenstveno kvalitativne prirode, usmjerena na dublje razumijevanje iskustava i percepcija zaposlenika o grupnom i poticajnom nagrađivanju. Važno je bilo istražiti kontekstualne faktore i osobne perspektive sudionika. Na kraju, rezultati istraživanja tumačeni su u kontekstu ciljeva istraživanja, teorijskog okvira i relevantnih aspekata organizacijske prakse. Identificirane su sličnosti, razlike, izazovi i prilike u sustavima nagrađivanja u AD Plastiku i Francku d.d.

Metodologija dubinskih intervjua omogućila je stvaranje dubljeg uvida u percepcije i iskustva zaposlenika vezana uz grupno i poticajno nagrađivanje te pružila korisne uvide i preporuke za daljnje poboljšanje praksi nagrađivanja u oba poduzeća.

## **4.2. Prikaz rezultata istraživanja – poduzeće Franck d.d.**

Analiza rezultata dubinskog intervjua sa zaposlenicima poduzeća Franck d.d. pruža uvid u kulturu nagrađivanja, osobna iskustva s programima nagrađivanja i priznanja, vrste nagrada i priznanja, poticanje timskog rada te inovativne strategije nagrađivanja. Zaposlenici opisuju opću kulturu nagrađivanja u Francku d.d. kao "dosta dobru", ističući godišnje nagrade i benefite za zaposlenike. To ukazuje na postojanje sustava nagrađivanja, iako se možda može poboljšati kako bi bio još učinkovitiji i motivirajući. Opća kultura nagrađivanja u poduzeću Franck odražava se prema mišljenju zaposlenika kao pristup koji kombinira tradicionalne i suvremene metode nagrađivanja kako bi se osiguralo pravedno i motivirajuće okruženje za rad. Ispitani zaposlenici pružaju raznolike perspektive o kulturi nagrađivanja u poduzeću. Većina zaposlenika izražava zadovoljstvo priznanjem njihovih postignuća. Tradicionalne nagrade poput novčanih bonusa ili pohvala od nadređenih smatraju se uobičajenim oblicima priznanja za dobro obavljen posao. Ovakav pristup priznavanju postignuća omogućuje zaposlenicima da se osjećaju cijenjenima i motiviranima za daljnji rad. S obzirom na prirodu industrije u kojoj poduzeće posluje, zaposlenici često ističu važnost varijabilnog dijela plaće u kulturi nagrađivanja. Ovaj dio plaće, koji je povezan s radnim učinkom i postignućima, pruža dodatni poticaj za postizanje ciljeva i kontinuirano unaprjeđenje rada.

Iako neki zaposlenici ističu nedostatak posebnih programa za poticanje timskog rada kroz nagrađivanje, većina prepoznaje važnost suradnje i podrške među kolegama. U tom smislu, kolektivni uspjeh često se slavi unutar timova, što doprinosi osjećaju zajedništva i povezanosti među zaposlenicima. Ključni aspekti opće kulture nagrađivanja u Francku su transparentnost i pravednost u procesima dodjele nagrada. Zaposlenici cijene jasno definirane kriterije za nagrađivanje i postupke koji osiguravaju jednak tretman svih zaposlenika. Iako neki

zaposlenici ističu nedostatak posebnih programa za poticanje profesionalnog razvoja kroz nagrađivanje, većina prepoznaje važnost kontinuiranog učenja i napredovanja. Stoga bi implementacija programa nagrađivanja koji potiču profesionalni razvoj mogla dodatno unaprijediti kulturu nagrađivanja u poduzeću.

Većina zaposlenika navodi da imaju ograničeno iskustvo s programima nagrađivanja i priznanja. Neki spominju buduće nagrade u obliku novčanih nagrada, poput "Odabira najboljeg zaposlenika", što sugerira da se takvi programi tek trebaju razviti ili su nedovoljno transparentni. Osobna iskustva zaposlenika s programima nagrađivanja u Francku nude dragocjen uvid u učinkovitost i utjecaj tih programa na motivaciju, zadovoljstvo poslom i angažman zaposlenika. Kroz dubinske intervju s različitim zaposlenicima, istražujući njihova iskustva s nagrađivanjem, mogu se izvući ključni uvidi koji pružaju dublje razumijevanje kulture nagrađivanja u tom poduzeću.

Zaposlenici u Francku često ističu raznolikost programa nagrađivanja koje poduzeće nudi. Ovi programi uključuju novčane nagrade, bonuse za postignuća, godišnje nagrade, ali i ne novčane oblike nagrađivanja poput pohvala, priznanja ili dodatnih slobodnih dana. Ova raznolikost omogućuje zaposlenicima da biraju oblik nagrađivanja koji im najviše odgovara i dodatno motivira. Većina zaposlenika izražava pozitivan utjecaj programa nagrađivanja na njihovu motivaciju i angažman. Primanje nagrada za postignuća ili izvanredan rad potiče ih da daju svoj maksimum i kontinuirano se trude poboljšati rezultate. Ova iskustva potvrđuju da nagrađivanje može biti snažan motivacijski alat za zaposlenike. Mnogi zaposlenici ističu važnost osjećaja priznanja koji dobivaju kroz programe nagrađivanja. Biti nagrađen za svoj trud i postignuća stvara osjećaj vrijednosti i cijenjenosti među zaposlenicima. To ih dodatno motivira da ostanu predani svom poslu i doprinose ciljevima poduzeća. Važnost transparentnosti i pravednosti u procesima nagrađivanja također je istaknuta u iskustvima zaposlenika. Jasno definirani kriteriji za dodjelu nagrada i pravedna raspodjela istih osiguravaju da se zaposlenici osjećaju tretirano jednakopravno, što doprinosi pozitivnoj radnoj atmosferi i međusobnom povjerenju. Iako je individualno nagrađivanje često prisutno, neki zaposlenici izražavaju želju za većim naglaskom na timski rad kroz programe nagrađivanja. Implementacija programa koji nagrađuju timski uspjeh mogla bi dodatno unaprijediti suradnju i međusobnu podršku među zaposlenicima.

Prema odgovorima, najčešće dodjeljivane nagrade su novčane. To ukazuje na tradicionalni pristup nagrađivanju, ali istovremeno sugerira nedostatak raznolikosti ili kreativnosti u sustavu nagrađivanja. Percepcija tradicionalnog sustava nagrađivanja i dodjele novčanih nagrada među zaposlenicima u Francku može varirati ovisno o njihovim osobnim

iskustvima, stavovima i očekivanjima. Mnogi zaposlenici mogu pozitivno percipirati tradicionalne sustave nagrađivanja, posebno kada je riječ o dodjeli novčanih nagrada. Za većinu radnika, novčane nagrade predstavljaju direktnu i mjerljivu kompenzaciju za njihov rad i postignuća. Osjećaj financijskog priznanja za trud i rad često se smatra motivirajućim i zadovoljavajućim. Međutim, neki zaposlenici mogu imati očekivanja koja nadilaze samo novčane nagrade. Oni mogu tražiti više fleksibilnosti, raznolikosti i pravednosti u sustavu nagrađivanja. Usporedba s drugim poduzećima ili industrijama također može utjecati na njihovu percepciju. Ako smatraju da su sustavi nagrađivanja drugih tvrtki bolji ili pravedniji, to može utjecati na njihovo zadovoljstvo i angažman. Ključni faktor u percepciji tradicionalnog sustava nagrađivanja može biti i transparentnost u procesu dodjele nagrada. Zaposlenici mogu cijeniti jasne kriterije za dodjelu nagrada i povratnu informaciju o njihovom radu. Nedostatak transparentnosti ili nedovoljna komunikacija o procesu nagrađivanja može rezultirati negativnom percepcijom. Još jedan važan aspekt je percepcija efikasnosti i pravednosti tradicionalnog sustava nagrađivanja. Ako zaposlenici smatraju da su nagrade dodijeljene na temelju objektivnih kriterija i da su proporcionalne njihovom doprinosu i rezultatima, to može rezultirati pozitivnom percepcijom. Međutim, percepcija nepravednosti ili pristranosti u dodjeli nagrada može dovesti do nezadovoljstva i demotivacije.

Zaposlenici izjavljuju da tvrtka ne potiče timsku suradnju kroz sustave nagrađivanja. Umjesto toga, ističu da se prodajni zaposlenici ocjenjuju na osnovi postotka prodaje, što može potencijalno ograničiti suradnju i timski duh. Timska suradnja kroz sustav nagrađivanja u Francku igra ključnu ulogu u poticanju produktivnosti, motivacije i međusobne podrške među zaposlenicima. Većina ispitanika prepoznaje da sustav nagrađivanja potiče timsku suradnju jer se nagrade često dodjeljuju na temelju timskih postignuća i rezultata. Timovi se potiču da rade zajedno kako bi ostvarili ciljeve i postigli izvanredne rezultate, znajući da će biti nagrađeni za svoj zajednički trud. Neki ispitanici ističu važnost sudjelovanja u donošenju odluka vezanih uz dodjelu nagrada, što dodatno jača osjećaj pripadnosti timu i organizaciji. Kroz transparentan proces donošenja odluka, zaposlenici se osjećaju uključenima i važnima za postignuće timskih ciljeva. Međutim, neki ispitanici primjećuju da unatoč postojećem sustavu nagrađivanja, kulturna dinamika unutar timova može biti izazovna. Neki timovi mogu imati poteškoća u suradnji ili dijeljenju nagrada, što može utjecati na učinkovitost timskog rada. Stoga, postoji potreba za dodatnim naporima kako bi se ojačala kultura suradnje i međusobne podrške unutar timova. Ključno je da sustav nagrađivanja bude transparentan i pravedan kako bi se osiguralo da svaki član tima osjeća da je njihov doprinos adekvatno priznat i nagrađen. Nedostatak transparentnosti ili percepcija nepravednosti u dodjeli nagrada može narušiti povjerenje i

suradnju unutar timova. Ispitanici ističu potrebu za kontinuiranim usavršavanjem sustava nagrađivanja kako bi se bolje prilagodio potrebama timova i promjenjivim okolnostima. To uključuje praćenje povratnih informacija zaposlenika i prilagodbu sustava kako bi se osiguralo da potiče timsku suradnju na najefikasniji način.

Većina zaposlenika navodi da tvrtka nema implementirane inovativne strategije nagrađivanja koje dodatno motiviraju zaposlenike. Ovo ukazuje na potrebu za razvojem novih pristupa nagrađivanju kako bi se povećala motivacija i angažman zaposlenika. Implementacija inovativnih strategija u sustavu nagrađivanja kod poduzeća Franck predstavlja ključni element u poticanju motivacije, angažmana i produktivnosti zaposlenika. Mišljenja zaposlenika o ovom pitanju variraju, ali većina prepoznaje važnost inovacija u nagrađivanju kako bi se osiguralo dugoročno zadovoljstvo i učinkovitost. Većina zaposlenika ističe da su inovativne strategije nagrađivanja učinkovite kada su usklađene s poslovnim ciljevima i strategijama poduzeća. Nagrađivanje postaje motivirajuće kada zaposlenici vide jasnu vezu između svojih doprinosa i ciljeva organizacije te kada se nagrađuju za postignuća koja podržavaju dugoročnu viziju poduzeća. Zaposlenici cijene raznolikost u ponudi nagrada i priznanja. Inovativne strategije uključujući ne samo novčane bonuse, već i nenovčane nagrade poput fleksibilnog radnog vremena, dodatnih slobodnih dana, mogućnosti profesionalnog razvoja ili čak priliku za sudjelovanje u projektima visoke vidljivosti.

Ključno je da se inovativne strategije nagrađivanja primjenjuju na transparentan i pravedan način. Zaposlenici žele osjećati da su nagrade dodijeljene na temelju objektivnih kriterija i doprinosa, a ne na temelju subjektivnih preferencija ili pristranosti. Zaposlenici naglašavaju važnost kontinuiranog praćenja rezultata i povratnih informacija te prilagodbe strategija nagrađivanja prema potrebama i povratnim informacijama zaposlenika. Fleksibilnost u prilagodbi sustava nagrađivanja omogućava bolje zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. Implementacija inovativnih strategija nagrađivanja može pridonijeti promicanju kulture inovacija unutar poduzeća. Zaposlenici su motivirani da predlažu nove ideje i pristupe kada vide da su takve inovacije nagrađene i priznate.

Kod vrednovanja rezultata zaposlenika i odraz u programima nagrađivanja, odgovori sugeriraju nedostatak informacija ili transparentnosti o tome kako se vrednuju rezultati zaposlenika i kako se ti rezultati reflektiraju u programima nagrađivanja. To ukazuje na potrebu za većom jasnoćom i transparentnošću u procesu vrednovanja rezultata kako bi zaposlenici bolje razumjeli kriterije nagrađivanja. Većina zaposlenika smatra da je objektivno vrednovanje rezultata ključno za pravednu dodjelu nagrada. Kada se postignuća zaposlenika vrednuju na



temelju jasnih kriterija i kvantitativnih pokazatelja, zaposlenici se osjećaju motiviranije i zadovoljnije. Zaposlenici ističu važnost transparentnosti u procesu vrednovanja rezultata kako bi razumjeli kako su njihovi doprinosi ocijenjeni i kako se ti rezultati odražavaju u programima nagrađivanja. Kada postoji nedostatak transparentnosti, može doći do nezadovoljstva i sumnji u pravednost procesa.

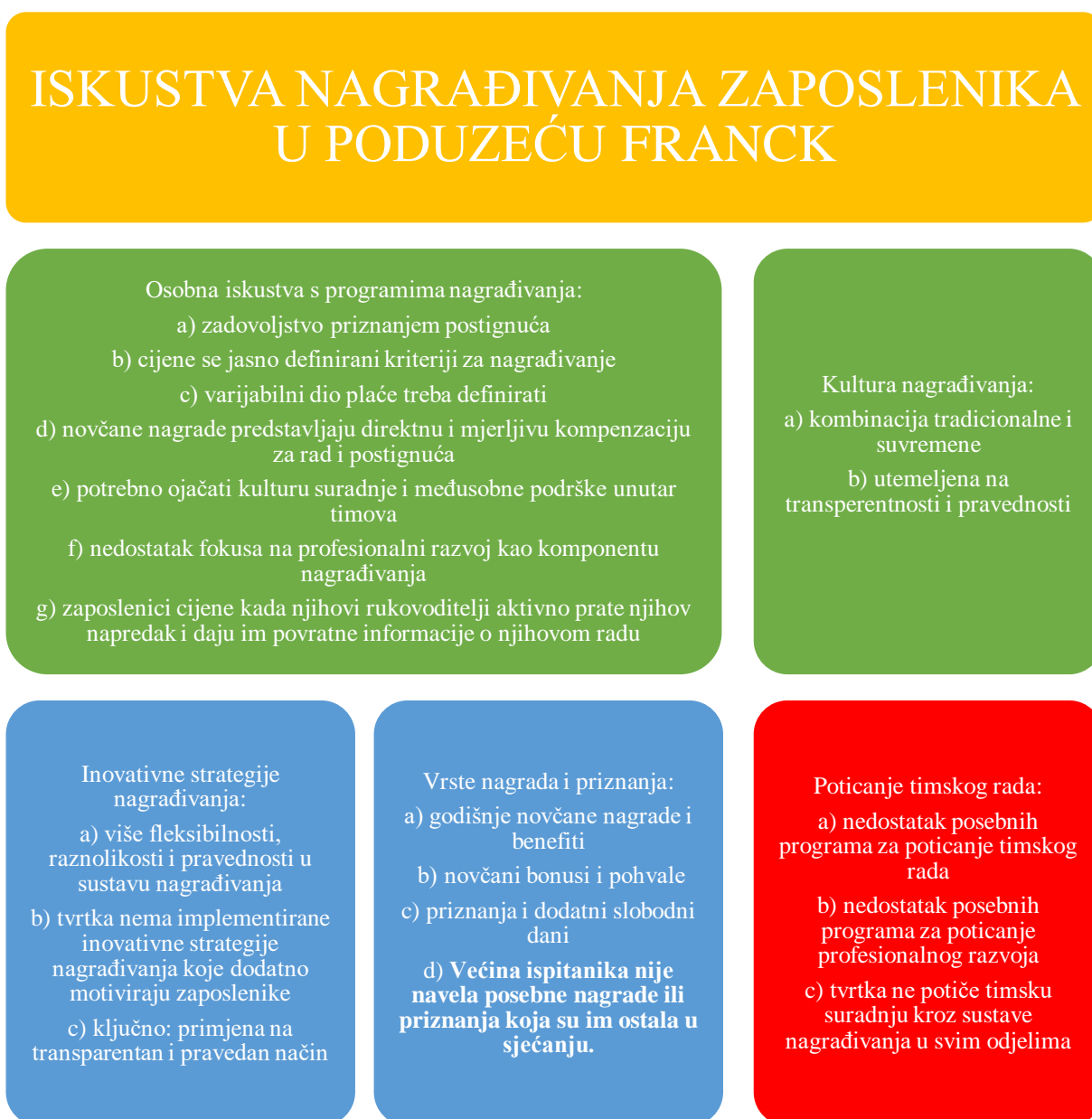
Većina zaposlenika cijeni prilagodljivost programa nagrađivanja prema različitim ulogama i rezultatima zaposlenika. Raznolikost u ponudi nagrada omogućuje pravednije vrednovanje različitih vrsta doprinosa i interesa zaposlenika. Zaposlenici naglašavaju važnost kontinuiranog praćenja rezultata i povratnih informacija kako bi se osiguralo da programi nagrađivanja odražavaju stvarne doprinose i postignuća zaposlenika. Redoviti pregledi i evaluacije omogućuju prilagodbu programa nagrađivanja prema promjenama u radnom okruženju i poslovnim ciljevima. Mnogi zaposlenici ističu važnost povezanosti programa nagrađivanja s poslovnim ciljevima i strategijama poduzeća. Kada nagrade i priznanja podržavaju postizanje ciljeva organizacije, zaposlenici se osjećaju motiviranije da doprinesu uspjehu tvrtke. Većina ispitanika nije svjesna postojanja posebnih programa ili inicijativa za poticanje profesionalnog razvoja kroz nagrađivanje. To sugerira nedostatak fokusa na profesionalni razvoj kao komponentu nagrađivanja, što može ograničiti mogućnosti za osobni i profesionalni napredak zaposlenika.

Ispitanici navode da su rukovoditelji prisutni i prate rad zaposlenika, ali nedostaje detalja o njihovoj ulozi u procesu nagrađivanja i podršci timovima u postizanju ciljeva. Zaposlenici cijene kvalitetu vođenja i podršku koju dobivaju od svojih rukovoditelja. Dobri rukovoditelji prepoznaju i cijene doprinose svojih timova te im pružaju potrebnu podršku i smjernice za postizanje ciljeva. Zaposlenici se nadaju transparentnoj i redovitoj komunikaciji s rukovoditeljima. Otvorena komunikacija omogućuje zaposlenicima da izraze svoje ideje, zabrinutosti i prijedloge te da dobiju povratne informacije o svom radu i napretku.

Zaposlenici cijene kada njihovi rukovoditelji aktivno prate njihov napredak i daju im povratne informacije o njihovom radu. Redoviti sastanci za praćenje napretka pružaju priliku za razgovor o postignućima, izazovima i ciljevima zaposlenika. Kvalitetni rukovoditelji pružaju podršku i mentorstvo svojim zaposlenicima kako bi im pomogli u razvoju njihovih vještina, karijere i profesionalnog rasta. Pružanje prilika za obuku, razvoj i napredovanje ključno je za motivaciju i angažman zaposlenika. Zaposlenici očekuju pravedno postupanje od svojih rukovoditelja te poštovanje njihovih dostignuća, ideja i mišljenja. Rukovoditelji koji pokazuju poštovanje prema svojim zaposlenicima stvaraju pozitivno radno okruženje i potiču timski duh.

Moguće je da postoji nedostatak aktivnog sudjelovanja rukovoditelja u definiranju i provedbi programa nagrađivanja. Većina ispitanika nije navela posebne nagrade ili priznanja koja su im ostala u sjećanju. To sugerira nedostatak emocionalne povezanosti ili dubljeg angažmana zaposlenika s programima nagrađivanja, što može ukazivati na nedostatak inspirativnih ili značajnih nagrada. Sumarizirani prikaz rezultata analize dan je kroz **grafički prikaz 1**.

**Grafički prikaz 1.** Prikaz rezultata istraživanja za poduzeće Franck



Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Kao što je vidljivo iz gornjeg prikaza rezultata istraživanja, u poduzeću Franck svakako ima još prostora za poticanje timskog rada te za implementiranje inovativnih strategija

nagrađivanja. Većina ispitanika opisuje utjecaj programa nagrađivanja kao pozitivan, ističući sreću i zadovoljstvo zbog raznih izvanrednih isplata nagrada za izvanredna postignuća. To sugerira da su programi nagrađivanja doprinijeli stvaranju pozitivne radne atmosfere i povećanju angažmana zaposlenika u tvrtki Franck d.d. Analiza rezultata dubinskog intervjua sa zaposlenicima Francka d.d. sugerira potrebu za poboljšanjem sustava nagrađivanja kako bi se povećala motivacija, angažman i zadovoljstvo zaposlenika. Implementacija inovativnih strategija nagrađivanja i jačanje timskog duha mogli bi biti ključni koraci prema postizanju tih ciljeva.

### **4.3. Analiza rezultata istraživanja – poduzeće AD Plastik d.d.**

Analiza rezultata dubinskog intervjua u poduzeću AD Plastik pruža uvid u percepciju zaposlenika o grupnom i poticajnom nagrađivanju te opću kulturu nagrađivanja u tvrtki. Zaposlenici izražavaju mješovita mišljenja o općoj kulturi nagrađivanja u poduzeću Ad Plastik. Dok neki opisuju kulturu nagrađivanja kao rijetku i ponekad nepravednu, drugi ističu da su njihova iskustva s programima nagrađivanja uglavnom pozitivna. Ovo sugerira da postoji određena varijabilnost u načinu na koji se nagrađivanje provodi ili percipira unutar tvrtke. Moguće je da nedostatak dosljednosti ili transparentnosti u procesu nagrađivanja može dovesti do ovih razlika u percepciji.

Zaposlenici opisuju prisutnost kulture nagrađivanja u AD Plastiku, što ukazuje na to da tvrtka prepoznaje važnost nagrađivanja i priznanja za postignuća i doprinos zaposlenika. Ova prisutnost može biti ključna za stvaranje poticajnog radnog okruženja i poticanje visokih performansi. Zaposlenici ističu raznolikost nagrada koje se dodjeljuju u tvrtki. To može uključivati novčane nagrade, bonuse, priznanja za izvrsnost u radu, stimulacije za postignuća ciljeva i slično. Raznolikost u nagrađivanju može omogućiti pravedniji pristup i motivirati zaposlenike različitih profila i interesa. Važan aspekt opće kulture nagrađivanja je transparentnost i pravednost u procesu dodjele nagrada. Zaposlenici cijene kada se proces nagrađivanja temelji na jasnim kriterijima i pravilima, što im omogućuje da vide da se trud i doprinos pravedno vrednuju. Unatoč prisutnosti kulture nagrađivanja, zaposlenici mogu ukazati na nedostatke ili izazove u sustavu nagrađivanja. To može uključivati nedosljednosti u primjeni nagrada, nedovoljnu komunikaciju o nagrađivanju ili nedostatak prilika za priznanje. Opća kultura nagrađivanja može značajno utjecati na motivaciju i angažman zaposlenika. Kada se zaposlenici osjećaju cijenjenima i nagrađenima za svoj rad, vjerojatnije su motivirani za

postizanje ciljeva i doprinos tvrtki.

Osobna iskustva s programima nagrađivanja i priznanja u AD Plastiku predstavljaju važan element koji oblikuje percepciju zaposlenika o tvrtki i utječe na njihovu motivaciju, angažman i zadovoljstvo poslom. Kroz dubinske intervjuje s zaposlenicima, mogu se dobiti uvidi u različite aspekte programa nagrađivanja i priznanja, kao i u njihovu stvarnu učinkovitost i percepciju zaposlenika. Većina zaposlenika iznosi pozitivna iskustva s programima nagrađivanja i priznanja. Često su nagrađivani iz više razloga i izvorima, što ukazuje na raznolikost i pravednost u pristupu nagrađivanju. Ovakva iskustva mogu pozitivno utjecati na motivaciju i angažman zaposlenika te ih poticati na daljnje zalaganje u radu.

Zaposlenici mogu imati različita iskustva s različitim vrstama nagrada i priznanja. To može uključivati novčane bonuse, materijalne nagrade poput poklon bonova ili putovanja, priznanja za izvrsnost u radu, unapređenja ili povišice. Zaposlenici mogu ocijeniti frekvenciju dodjele nagrada i priznanja u tvrtki. Dok neki mogu imati redovita iskustva s nagrađivanjem za postignuća ili doprinos, drugi mogu osjećati nedostatak priznanja ili rijetke prilike za nagrađivanje. Važno je kako zaposlenici percipiraju proces dodjele nagrada i priznanja. Ako smatraju da je proces transparentan i pravedan te da se nagrade dodjeljuju na temelju stvarnih zasluga i doprinosa, vjerojatnije će biti zadovoljni. Osobna iskustva s programima nagrađivanja i priznanja mogu značajno utjecati na motivaciju i angažman zaposlenika. Ako se zaposlenici osjećaju cijenjenima i nagrađenima za svoj rad, vjerojatnije će biti motivirani za daljnji angažman i postizanje ciljeva. Zaposlenici mogu dijeliti svoje povratne informacije o postojećim programima nagrađivanja i priznanja te predlagati moguće unaprjeđenje ili promjene. Ova povratna informacija može biti ključna za kontinuirano poboljšanje programa i bolje zadovoljenje potreba zaposlenika.

Prema mišljenju zaposlenika, u AD Plastiku se često dodjeljuju različite vrste nagrada ili priznanja kako bi se istaknula izvrsnost u radu i doprinos zaposlenika tvrtki. Najčešće dodijeljene nagrade u AD Plastiku uključuju stimulaciju za doprinos i nagradu nazvanu AD5 za izvrsnost. Ovo sugerira da tvrtka prepoznaje i nagrađuje izvrsnost u radu te potiče zaposlenike na postizanje visokih standarda i ciljeva. Novčani bonusi su jedna od najčešćih vrsta nagrada u mnogim tvrtkama, uključujući i AD Plastik. Zaposlenici mogu biti nagrađeni dodatnim novčanim sredstvima kao priznanje za izvanredan rad, postignuće postavljenih ciljeva ili doprinos poslovanju tvrtke. Stimulacija za doprinos može se dodijeliti zaposlenicima koji su pokazali izvanredan doprinos u određenim područjima poslovanja. To može uključivati primjerice poboljšanje procesa proizvodnje, implementaciju inovativnih rješenja ili postizanje izvanrednih rezultata u radu.

AD Plastik može dodijeliti priznanja ili certifikate za izvrsnost zaposlenicima koji su se istaknuli svojim radom, postigli posebne uspjehe ili premašili očekivanja u obavljanju svojih dužnosti. Ova priznanja mogu biti javno objavljena i mogu služiti kao motivacija za druge zaposlenike. Zaposlenici koji postignu izvanredne rezultate i pokažu potencijal za razvoj mogu biti nagrađeni unapređenjem ili napredovanjem na višu poziciju unutar tvrtke. Ova vrsta nagrade ne samo da priznaje rad i trud zaposlenika, već im pruža i dodatne prilike za rast i razvoj karijere. AD5 za izvrsnost se može dodijeliti zaposlenicima koji su postigli izvrsne rezultate u svom radu ili su se istaknuli u svojim područjima odgovornosti. To može biti simbol prestiža unutar tvrtke i može se koristiti kao motivacija za daljnji rad i postignuća.

Zaposlenici ističu nedostatak sustava nagrađivanja koji bi poticao timski rad. Nagrade su uglavnom individualne, što može dovesti do nedostatka poticaja za suradnju i timski rad. Moguće je da nedostatak timskih nagrada može utjecati na kolegijalnost i suradnju među zaposlenicima. Zaposlenici mogu primijetiti nedostatak posebnih sustava nagrađivanja ili poticaja za timski rad u AD Plastik. Ako nagrade ili priznanja uglavnom ovise o individualnim postignućima, to može smanjiti motivaciju za suradnju i timski rad. Zaposlenici mogu osjetiti da je fokus tvrtke previše usmjeren na individualna postignuća umjesto na timski rad. To može rezultirati nedostatkom suradnje među timovima i nedostatkom osjećaja pripadnosti timu.

Iako možda nema posebnih sustava nagrađivanja za timski rad, postavljanje ciljeva koji zahtijevaju suradnju i timski rad može potaknuti takvo ponašanje. Ako se postignuti ciljevi nagrade ili priznaju na odgovarajući način, zaposlenici će biti motivirani da rade zajedno radi postizanja tih ciljeva. Važno je da rukovodstvo aktivno podržava timski rad i da prepozna važnost suradnje među zaposlenicima. Ako se timski rad cijeni i promiče na svim razinama organizacije, zaposlenici će biti skloniji suradnji i podršci jedni drugima. AD Plastik može razmotriti uvođenje posebnih programa ili inicijativa koje ciljaju poticanje timskog rada i suradnje. To može uključivati timsko nagrađivanje za postizanje zajedničkih ciljeva, timsku obuku ili *team-building* aktivnosti koje jačaju međusobne odnose i suradnju.

Iako se spominju neka materijalna i financijska nagrađivanja poput novčanih nagrada i nagrađivanja dionicama, zaposlenici ističu nedostatak inovativnih strategija nagrađivanja koje bi dodatno motivirale zaposlenike. Nedostatak nematerijalnih nagrada ili inovativnih pristupa može ograničiti potencijalno motivirajući utjecaj programa nagrađivanja na zaposlenike. Zaposlenici mogu primijetiti nedostatak inovativnosti u postojećem sustavu nagrađivanja. Ako se nagrade i priznanja dodjeljuju na tradicionalan način, bez raznolikosti ili kreativnosti, to može smanjiti motivaciju zaposlenika i njihov interes za postizanje ciljeva. S obzirom na dinamičnost poslovnog okruženja, zaposlenici mogu smatrati da je potrebno prilagoditi

strategije nagrađivanja novim trendovima i promjenama u industriji. To može uključivati uvođenje fleksibilnijih nagradnih sustava ili alternativnih oblika priznanja koji odražavaju suvremene potrebe i interese zaposlenika.

Zaposlenici mogu istaknuti važnost poticanja kreativnosti i inovativnosti kroz sustave nagrađivanja. Ako se nagrade dodjeljuju za pronalazak novih rješenja, implementaciju inovativnih ideja ili doprinos unapređenju procesa, to može potaknuti zaposlenike da aktivno sudjeluju u procesima inovacije i razvoja. Važno je da inovativne strategije nagrađivanja budu transparentne i pravedne za sve zaposlenike. To znači da bi trebalo biti jasno definirano kako se dodjeljuju nagrade, koji su kriteriji vrednovanja i kako se osigurava pravična raspodjela nagrada među zaposlenicima. Nakon implementacije inovativnih strategija nagrađivanja, važno je pratiti njihovu učinkovitost i utjecaj na motivaciju i angažman zaposlenika. Kroz povratne informacije i evaluaciju rezultata, tvrtka može identificirati uspjehe i prilagoditi strategije prema potrebama i povratnim informacijama zaposlenika.

Rezultati zaposlenika se vrednuju subjektivnom procjenom neposrednih nadređenih. Ovakav pristup otvara prostor za pristranost i nedosljednost u procjeni zaposlenika. Osim toga, nije jasno kako se ovi rezultati reflektiraju u programima nagrađivanja, što sugerira mogući nedostatak transparentnosti i objektivnosti u procesu nagrađivanja. Zaposlenici mogu biti vrednovani kroz različite metode poput godišnjih ocjenjivanja učinka, postizanja postavljenih ciljeva, ili povratnih informacija od rukovoditelja i kolega. Neki zaposlenici mogu preferirati određene metode vrednovanja nad drugima, ovisno o tome što im se čini pravednijim i korisnijim za osobni i profesionalni razvoj.

Važno je da proces vrednovanja bude transparentan i pravedan kako bi se osiguralo povjerenje zaposlenika u sustav. Ako zaposlenici percipiraju da su kriteriji vrednovanja jasni i primjenjuju se dosljedno za sve, to može poboljšati njihov osjećaj pravednosti i motivaciju za postizanje rezultata. Rezultati vrednovanja često se koriste kao osnova za dodjelu nagrada i priznanja zaposlenicima. Ako se zaposlenici osjećaju adekvatno nagrađenima za svoj rad i doprinos, to može pozitivno utjecati na njihovu motivaciju i angažman u budućem radu. Kontinuirane povratne informacije od rukovoditelja i kolega mogu biti ključne za razumijevanje vlastitih snaga i područja za poboljšanje. Ako su povratne informacije konstruktivne i redovite, zaposlenici imaju priliku razvijati svoje vještine i unaprijediti svoj rad. Kako zaposlenici percipiraju proces vrednovanja može značajno utjecati na radnu atmosferu u tvrtki. Ako se osjećaju poštovano i priznato za svoj trud i doprinos, to može stvoriti pozitivno radno okruženje u kojem se potiče timski rad i suradnja.

Iako ne postoje opsežni programi za profesionalni razvoj, neki zaposlenici su motivirani

kroz financiranje dodatnog školovanja. Ovo može biti pozitivna inicijativa koja potiče kontinuirani profesionalni razvoj, ali može biti nedostatna za sve zaposlenike ili nedovoljno strukturirana da bi bila učinkovita. Zaposlenici mogu imati pristup različitim vrstama obuka i edukacija koje im pomažu u razvoju specifičnih vještina i kompetencija potrebnih za njihov rad. To može uključivati tehničke obuke, softverske alate, ili općenite vještine kao što su komunikacija i timski rad. Programi mentorstva i coachinga omogućuju zaposlenicima da dobiju individualnu podršku i smjernice od iskusnijih kolega ili rukovoditelja. To im može pomoći u razumijevanju svojih jačih strana, identificiranju područja za poboljšanje, i postavljanju osobnih i profesionalnih ciljeva.

Za zaposlenike koji su zainteresirani za razvoj karijere unutar tvrtke, rotacijski programi omogućuju im da steknu iskustvo na različitim radnim mjestima ili odjelima. Ovo im pruža priliku da prošire svoje znanje i perspektive te razviju raznolike vještine. AD Plastik može pružiti financijsku podršku zaposlenicima za dodatne edukacije ili certifikate izvan tvrtke. To može uključivati sudjelovanje na konferencijama, tečajevima stručnog usavršavanja ili formalnim obrazovnim programima. Tvrtka može organizirati interne programe ili radionice koje su prilagođene specifičnim potrebama i ciljevima zaposlenika. To može uključivati radionice o liderstvu, osobnom razvoju, ili specifičnim tehničkim vještinama.

Rukovoditelji su uključeni u individualan način nagrađivanja, što može rezultirati nedosljednim pristupom i manjkom transparentnosti. Ovo može demotivirati timove jer nije jasno kako se postižu ciljevi niti kako se nagrađuju uspjesi. Rukovoditelji su odgovorni za postavljanje ciljeva i očekivanja za svoje timove. Oni jasno komuniciraju očekivanja u vezi s radnim zadacima, kvalitetom rada i postignućem ciljeva. Rukovoditelji pružaju podršku svojim zaposlenicima nudeći im mentorstvo i smjernice u njihovom radu. Oni su dostupni za pružanje savjeta, rješavanje problema i pružanje podrške u rješavanju izazova s kojima se zaposlenici suočavaju.

Rukovoditelji redovito prate napredak zaposlenika i pružaju im povratne informacije o njihovom radu. To može uključivati priznavanje postignuća, identifikaciju područja za poboljšanje i pružanje konstruktivnih savjeta za daljnji razvoj. Rukovoditelji potiču razvoj svojih zaposlenika kroz pružanje prilika za dodatno obrazovanje, sudjelovanje u projektima i razvoj novih vještina. Oni prepoznaju potencijal svojih zaposlenika i pomažu im u ostvarivanju njihovih karijernih ciljeva. Rukovoditelji organiziraju redovite timsko sastanke kako bi informirali zaposlenike o važnim informacijama, raspravljali o ciljevima i strategijama te promovirali suradnju unutar tima.

U kontekstu AD Plastika, tvrtke s bogatom poviješću u proizvodnji automobilskih

dijelova i plastičnih komponenti, postoji mogućnost da su zaposlenici imali različita iskustva i mišljenja o nagradama za zaposlenike. Neki zaposlenici mogu biti zadovoljni i smatrati da su nagrade za zaposlenike u skladu s njihovim zaslugama. Ako tvrtka ima dobro strukturiran sustav nagrađivanja koji prepoznaje i nagrađuje izvanredne radnike, ti bi zaposlenici mogli doživjeti nagrade kao poticaj za daljnji rad i doprinos. S druge strane, drugi zaposlenici mogu biti nezadovoljni politikama nagrađivanja tvrtke. Ako ne postoji jasna struktura nagrađivanja ili ako se čini da su nagrade dodijeljene na subjektivan način, to može rezultirati osjećajem nepravde ili nezadovoljstvom među zaposlenicima.

Ponekad se može dogoditi da čak i ako su nagrade za zaposlenike dostupne, zaposlenici nisu svjesni njihove dostupnosti ili kriterija za njihovo dobivanje. To može ukazivati na potrebu za poboljšanjem komunikacije između uprave i zaposlenika kako bi se osiguralo da svi budu upoznati s mogućnostima nagrađivanja. U nekim slučajevima, tvrtke mogu imati nagrade za zaposlenike koje su u skladu s industrijskim standardima ili praksama. To bi moglo uključivati bonuse, povišice, dodatne slobodne dane ili druge vrste nagrada koje se obično pružaju u industriji. Naravno, perspektiva o nagradama za zaposlenike može se razlikovati i ovisiti o individualnim iskustvima i percepcijama. Ono što jedan zaposlenik vidi kao zasluženu nagradu, možda drugi zaposlenik neće.

Prema mišljenju zaposlenika, programi nagrađivanja imaju značajan utjecaj na radnu atmosferu i angažman u AD Plastiku na nekoliko načina. Nagrađivanje zaposlenika za postignuća i izvanredne rezultate motivira ih da budu produktivniji i angažiraniji u svom radu. Kada znaju da će biti nagrađeni za svoj trud i doprinos, zaposlenici su motiviraniji da ostvare postavljene ciljeve i pruže izvrsnost u svom poslu. Dobivanje nagrada za svoj rad čini zaposlenike osjećajnijima i cijenjenima u organizaciji. To pozitivno utječe na njihovo zadovoljstvo poslom i potiče ih da ostanu lojalni tvrtki. Osjećaj priznanja i vrijednosti potiče pozitivnu radnu atmosferu i povećava angažman zaposlenika.

Programi nagrađivanja koji uključuju timsku suradnju i postizanje zajedničkih ciljeva promiču timski duh i suradnju među zaposlenicima. Kada se timovi nagrade za postignute rezultate, to jača osjećaj pripadnosti timu i potiče ih da surađuju i podržavaju jedni druge u ostvarivanju ciljeva. Nagrađivanje zaposlenika pridonosi povećanju njihovog angažmana u poslu. Kada se osjećaju prepoznatima i nagrađenima za svoj rad, zaposlenici su skloniji uložiti dodatni trud i energiju u obavljanje svojih zadataka. To rezultira većom produktivnošću, kvalitetom rada i općim angažmanom u tvrtki. Kroz programe nagrađivanja, zaposlenici su potaknuti na kontinuirano poboljšanje svojih performansi i postizanje novih ciljeva. Nagrade za inovaciju, kreativnost i poboljšanje procesa potiču zaposlenike da traže nove načine



rješavanja problema i doprinose razvoju tvrtke. Sumarizirani prikaz rezultata analize dan je kroz **grafički prikaz 2.**

**Grafički prikaz 2.** Prikaz rezultata istraživanja za poduzeće AD Plastik

## ISKUSTVA NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU AD PLASTIK

Osobna iskustva s programima nagrađivanja:

- a) zadovoljstvo priznanjem postignuća
- b) cijene se jasno definirani kriteriji za nagrađivanje
- c) zaposlenici mogu ukazati na nedostatke ili izazove u sustavu nagrađivanja
- d) pozitivna iskustva s programima nagrađivanja i priznanja
- e) zaposlenici cijene kada njihovi rukovoditelji aktivno prate njihov napredak i daju im povratne informacije o njihovom radu
- f) zaposlenici mogu ocijeniti frekvenciju dodjele nagrada i priznanja u tvrtki
- g) programi mentorstva i coachinga

Kultura nagrađivanja:

- a) varijabilnost u načinu na koji se nagrađivanje provodi ili percipira unutar tvrtke
- b) nedostatak dosljednosti ili transparentnosti u procesu nagrađivanja

Inovativne strategije nagrađivanja:

- a) nedostatak inovativnih strategija nagrađivanja koje bi dodatno motivirale zaposlenike
- b) ključno: primjena na transparentan i pravedan način

Vrste nagrada i priznanja:

- a) novčane nagrade
- b) novčani bonusi, priznanja za izvrsnost u radu
- c) stimulacije za postignuća ciljeva poduzeća
- d) poklon bonovi ili putovanja
- e) Stimulacije za doprinose
- f) unapređenja ili povišice
- g) **AD5 za izvrsnost**

Poticanje timskog rada:

- a) zaposlenici ističu nedostatak sustava nagrađivanja koji bi poticao timski rad
- b) nagrade su uglavnom individualne
- c) nedostatak timskih nagrada može utjecati na kolegijalnost i suradnju među zaposlenicima

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Analiza ovih rezultata ukazuje na nekoliko ključnih područja koja bi mogla biti predmet daljnjih istraživanja i intervencija u poduzeću AD Plastik kako bi se unaprijedio sustav nagrađivanja i potaknula veća motivacija i angažman zaposlenika.

## 5. RASPRAVA

Implementacija sustava nagrađivanja u organizaciji predstavlja značajan korak prema poboljšanju učinkovitosti, motivacije i zadovoljstva zaposlenika. Međutim, ovaj proces nije bez izazova i zahtijeva pažljivo planiranje i vođenje kako bi se osiguralo uspješno provođenje. U isto vrijeme, implementacija sustava nagrađivanja donosi i brojne prilike koje mogu koristiti organizaciji u ostvarivanju svojih ciljeva.

I AD Plastik i Franck d.d. odabrali su implementaciju sustava grupnog nagrađivanja kako bi unaprijedili svoje poslovanje kroz poticanje timskog rada, inovacija i postizanja ciljeva. Ovi programi ne samo da potiču produktivnost i kvalitetu rada, već također pridonose razvoju pozitivne radne atmosfere i zadržavanju talentiranih zaposlenika. Kroz njihov sustav nagrada, ova poduzeća demonstriraju svoju predanost prema održavanju konkurentnosti i dugoročnom uspjehu na tržištu.

Jedan od glavnih izazova je osigurati financijska sredstva za nagrade, pogotovo u situacijama kada organizacija ima ograničene resurse (Vujić, 2004.). Potrebno je pažljivo planiranje proračuna i identificiranje prioriteta. Osigurati da sustav nagrađivanja bude pravedan i transparentan može biti izazov, posebno ako postoje percepcije nepravde ili favoriziranja određenih zaposlenika. Potrebno je uspostaviti jasne kriterije za dodjelu nagrada i osigurati da su oni poznati svim zaposlenicima. Definiranje jasnih metrika za procjenu učinka zaposlenika može biti izazovno, pogotovo u radnim okruženjima gdje je teško kvantificirati doprinos svakog pojedinca (Gruning, 2008.). Potrebno je razviti objektivne i relevantne pokazatelje učinka. Uvođenje novog sustava nagrađivanja može naići na otpor zbog kulturnih razlika ili tradicionalnih vrijednosti unutar organizacije. Potrebno je provesti temeljitu komunikaciju i promovirati razumijevanje i prihvaćanje promjena.

Implementacija sustava nagrađivanja može povećati motivaciju i angažman zaposlenika nudeći im konkretne nagrade za postignute rezultate. To može rezultirati većom produktivnošću i boljim radnim performansama. Dobro osmišljen sustav nagrađivanja može doprinijeti razvoju pozitivne organizacijske kulture koja cijeni rad, inovaciju i suradnju (Von Halle i Goldberg, 2006.). To može potaknuti timski duh i osjećaj pripadnosti organizaciji. Konkurentni sustav nagrađivanja može poslužiti kao snažan alat za privlačenje visokokvalificiranih kandidata i zadržavanje talentiranih zaposlenika. Atraktivne nagrade mogu biti presudne u odluci kandidata o prihvaćanju ponude posla ili ostanku u organizaciji (Vijay Govindarajan i Newton, 2006.). Organizacije koje uspješno implementiraju učinkovite sustave nagrađivanja često postižu veću

konkurentnost na tržištu rada i unutar svoje industrije. To može rezultirati boljim poslovnim rezultatima i dugoročnim uspjehom organizacije. Implementacija sustava nagrađivanja predstavlja izazovan, ali i iznimno važan proces za organizaciju. Upravljanje tim izazovima i iskorištavanje prilika može biti ključno za postizanje uspjeha i ostvarenje poslovnih ciljeva.

Unapređenje grupnog i poticajnog nagrađivanja zaposlenika u poduzećima Franck i AD Plastik zahtijeva pažljivo razmatranje različitih aspekata kako bi se osiguralo da programi potiču motivaciju, angažman i uspješnost zaposlenika. Potrebno je uspostaviti čvrste kriterije za procjenu uspješnosti zaposlenika koji su transparentni i mjerljivi. To će osigurati pravednost i dosljednost u procesu nagrađivanja te smanjiti mogućnost pristranosti. Integriranje povratnih informacija ne samo od nadređenih, već i od kolega, podređenih i drugih dionika može pružiti cjelovitiju sliku o radu zaposlenika. Ovo će omogućiti bolje informirane odluke o nagrađivanju i potaknuti suradnju unutar timova.

Poduzeća bi trebala ulagati u programe obuke, edukacije i razvoja koji su usklađeni s ciljevima poduzeća i individualnim potrebama zaposlenika. Poticanje kontinuiranog učenja i rasta povećava angažman i produktivnost zaposlenika. Umjesto fokusiranja isključivo na individualna postignuća, razmotrite mogućnosti za nagrađivanje timskog rada i suradnje. To može potaknuti zajednički rad i podići razinu timskih performansi. Važno je uspostaviti sustav redovitog feedbacka kako bi zaposlenici bili informirani o svojim performansama i napretku prema ciljevima. Transparentnost u procesu nagrađivanja povećava povjerenje među zaposlenicima i osigurava pravednost u raspodjeli nagrada.

Kontinuirano praćenje učinkovitosti programa nagrađivanja ključno je za identifikaciju uspješnih strategija i područja za poboljšanje. Redovita evaluacija omogućuje prilagodbu programa kako bi se osiguralo da odražavaju potrebe i ciljeve poduzeća. Zaposlenici trebaju biti uključeni u proces donošenja odluka o nagrađivanju i imati priliku izraziti svoje mišljenje i prijedloge. Otvorena komunikacija s zaposlenicima gradi osjećaj zajedništva i pripadnosti te potiče njihovu motivaciju i angažman. Uvođenje ovih strategija i pristupa može značajno unaprijediti grupno i poticajno nagrađivanje zaposlenika u poduzećima Franck i AD Plastik. Kroz uspostavu jasnih kriterija, poticanje suradnje i timskog rada, te kontinuiranu podršku profesionalnom razvoju, poduzeća mogu stvoriti poticajno okruženje koje potiče visoke performanse i zadovoljstvo zaposlenika. Osim toga, redovita evaluacija i prilagodba programa osigurava da proces nagrađivanja ostaje relevantan i učinkovit u svjetlu promjenjivih poslovnih potreba i ciljeva.

Unapređenje grupnog i poticajnog nagrađivanja zaposlenika u poduzećima Franck i AD Plastik može doprinijeti povećanju motivacije, angažmana i produktivnosti zaposlenika.

Preporuke se odnose na sljedeće elemente unapređenja nagrađivanja zaposlenika u predmetnim poduzećima:

1. Uspostava jasnih kriterija za procjenu performansi: Definirati transparentne i objektivne kriterije za procjenu performansi zaposlenika. To će osigurati dosljednost i pravednost u procesu nagrađivanja.
2. Uključivanje 360-stupanjske povratne informacije: Integrirati povratne informacije ne samo od nadređenih, već i od kolega, podređenih i drugih dionika. Ovo će pružiti cjelovitu sliku o radu zaposlenika i potaknuti suradnju unutar timova.
3. Poticanje timskog rada: Razmotriti mogućnosti za nagrađivanje timskih postignuća i suradnje. Timski nagradni programi potiču zajednički rad i povećavaju angažman unutar timova.
4. Razvoj programa poticanja profesionalnog razvoja: Investirati u programe obuke, edukacije i razvoja koji su usklađeni s ciljevima poduzeća i individualnim potrebama zaposlenika. Poticanje kontinuiranog učenja i rasta poboljšava motivaciju i vještine zaposlenika.
5. Transparentnost u procesu nagrađivanja: Osigurati transparentnost u procesu donošenja odluka o nagrađivanju. Zaposlenici trebaju razumjeti kriterije i postupke nagrađivanja kako bi se osigurala pravednost i povjerenje.
6. Redovita evaluacija i prilagodba programa: Kontinuirano pratiti učinkovitost programa nagrađivanja i prilagođavati ih prema potrebama i povratnim informacijama zaposlenika. Fleksibilnost u pristupu omogućava prilagodbu programa kako bi se osiguralo da odražavaju promjenjive poslovne potrebe.
7. Promicanje otvorene komunikacije: Stvoriti kulturu otvorene komunikacije u kojoj zaposlenici mogu izražavati svoje mišljenje, ideje i zabrinutosti. Otvorena komunikacija jača povezanost između zaposlenika i tvrtke te potiče njihovu motivaciju i angažman.
8. Praćenje rezultata i ispunjenje obećanja: Osigurati da se obećanja o nagradama ispune u skladu s definiranim kriterijima i očekivanjima. To će održati povjerenje zaposlenika u proces nagrađivanja.

Implementacija ovih preporuka može pridonijeti stvaranju poticajnog okruženja u poduzećima Franck i AD Plastik, koje potiče visoke performanse i zadovoljstvo zaposlenika. Kroz uspostavu jasnih kriterija, poticanje suradnje i timskog rada, te podršku profesionalnom razvoju, poduzeća mogu ostvariti dugoročni uspjeh i održiv rast.

## 6. ZAKLJUČAK

Grupno i poticajno nagrađivanje zaposlenika predstavljaju ključne elemente u poticanju motivacije, poboljšanju radne atmosfere i povećanju produktivnosti unutar organizacija. Teorijski okvir koji obuhvaća ove strategije nagrađivanja naglašava važnost priznavanja i nagrađivanja doprinosa pojedinaca i timova u postizanju organizacijskih ciljeva. Grupno nagrađivanje, kao što su timski bonusi ili nagrade za postizanje timskih ciljeva, potiče suradnju, međusobnu podršku i osjećaj pripadnosti timu među zaposlenicima. Ovakav pristup naglašava važnost zajedničkog rada i postizanje ciljeva kao tim, što može rezultirati snažnijim timskim duhom i boljom usklađenošću među članovima tima. S druge strane, poticajno nagrađivanje individualno prepoznaje i nagrađuje izvanredne pojedince za njihov izuzetan doprinos i postignuća. Ovakav pristup potiče zaposlenike da se ističu, postavljaju visoke standarde izvedbe i kontinuirano se razvijaju kako bi postigli svoje ciljeve. Individualno nagrađivanje također može pomoći u identifikaciji talenata unutar organizacije i poticanju njihovog daljnjeg razvoja.

Upravljanje grupnim i poticajnim nagrađivanjem zahtijeva pažljivo planiranje, implementaciju i praćenje kako bi bilo učinkovito. Važno je osigurati da nagrade budu pravedne, transparentne i prilagođene ciljevima i vrijednostima organizacije. Također, kontinuirano prikupljanje povratnih informacija od zaposlenika o iskustvima s nagrađivanjem može pomoći u prilagodbi i poboljšanju programa nagrađivanja kako bi bolje odgovarali potrebama i očekivanjima osoblja.

AD Plastik, kao vodeći proizvođač plastičnih dijelova za automobilsku industriju, ističe se svojim angažmanom u poticanju inovacija i timskog rada putem grupnog nagrađivanja. AD Plastik prepoznaje važnost suradnje i timskog rada u postizanju uspjeha. Grupno nagrađivanje osmišljeno je kako bi nagradilo timove za zajedničke uspjehe i postignuća, potičući tako međusobnu podršku i solidarnost unutar organizacije. Kroz grupno nagrađivanje, AD Plastik motivira svoje zaposlenike da sudjeluju u inovativnim projektima i procesima poboljšanja kvalitete. Financijske nagrade za postizanje ciljeva i dodatne nefinancijske nagrade poput priznanja ili dodatnih slobodnih dana potiču kreativnost i predanost prema vrhunskim rezultatima. Sustav grupnog nagrađivanja pomaže u zadržavanju visokokvalificiranih zaposlenika tako što ih motivira da ostanu u tvrtki i doprinose dugoročnom uspjehu. Transparentnost i pravednost u procesu nagrađivanja dodatno jačaju angažman i lojalnost zaposlenika.

Nagrađivanje temeljeno na timskim postignućima stvara pozitivnu radnu atmosferu u kojoj se

cijeni zajednički trud i postignuća, potičući tako produktivnost i efikasnost.

Franck d.d., poznati proizvođač hrane i pića, također se opredjeljuje za grupno nagrađivanje kao ključni element u svojoj strategiji motivacije zaposlenika. Njihovi glavni razlozi uključuju: U Francku, grupno nagrađivanje usmjereno je na postizanje prodajnih ciljeva i povećanje tržišnog udjela. Bonusi za ostvarene rezultate u prodaji potiču timove da surađuju i rade u smjeru zajedničkih ciljeva. Franck d.d. koristi grupno nagrađivanje kako bi potaknuo učinkovitost i kvalitetu proizvodnje. Nagrade za poboljšanje proizvodnih procesa motiviraju zaposlenike da predlažu i implementiraju inovativna rješenja. Naglašavanje kvalitete proizvoda kroz grupno nagrađivanje pomaže Francku da zadrži visoke standarde i stvori povjerenje potrošača u svoje proizvode. Kroz kombinaciju financijskih poticaja i nefinancijskih nagrada, poput priznanja i timskih aktivnosti, Franck d.d. gradi pozitivnu radnu atmosferu i jača motivaciju zaposlenika.

Grupno i poticajno nagrađivanje zaposlenika u Franck d.d. predstavljaju ključne strategije u upravljanju ljudskim resursima koje organizacija primjenjuje kako bi motivirala svoje osoblje, poboljšala radnu atmosferu i potaknula izvrsnost u radu. Franck d.d., kao ugledna kompanija u prehrambenoj industriji, prepoznaje važnost nagrađivanja zaposlenika kao sredstva za postizanje organizacijskih ciljeva i dugoročnog uspjeha na tržištu. Franck d.d. primjenjuje različite pristupe grupnom i poticajnom nagrađivanju kako bi osigurala angažman i motivaciju svojih zaposlenika. Ovi pristupi uključuju nagrađivanje timova za postizanje zajedničkih ciljeva, kao i individualno nagrađivanje izvanrednih pojedinaca za njihove posebne doprinose i postignuća.

Grupno nagrađivanje u Franck d.d. može uključivati dodjelu timskih bonusa ili nagrada za postizanje specifičnih timskih ciljeva, poput povećanja prodaje određenog proizvoda ili uspješnog lansiranja novog proizvoda na tržište. Ove nagrade potiču suradnju, timski rad i međusobnu podršku među zaposlenicima, te jačaju osjećaj pripadnosti timu i organizaciji. S druge strane, poticajno nagrađivanje u Franck d.d. prepoznaje i nagrađuje izvanredne pojedince za njihov izuzetan doprinos i postignuća. To može uključivati dodjelu individualnih nagrada, poput novčanih bonusa, priznanja ili promocija za zaposlenike koji se ističu u svom radu ili postižu izvanredne rezultate u svojim zadacima. Franck d.d. može implementirati inovativne strategije nagrađivanja kako bi dodatno motivirao svoje zaposlenike. To može uključivati kreativne nagrade ili poticaje, poput putovanja, slobodnog vremena ili dodatnih beneficija, koje nadahnjuju zaposlenike da se ističu i kontinuirano se razvijaju u svom radu.

Grupno i poticajno nagrađivanje zaposlenika u AD Plastik d.d. predstavljaju ključne strategije koje organizacija primjenjuje kako bi motivirala svoje osoblje, poboljšala radnu

kulturu i potaknula izvrsnost u radu. Kao jedna od vodećih tvrtki u automobilskoj industriji, AD Plastik d.d. prepoznaje važnost sustavnog nagrađivanja zaposlenika kao sredstva za postizanje organizacijskih ciljeva i dugoročnog uspjeha na tržištu. AD Plastik d.d. primjenjuje različite pristupe grupnom i poticajnom nagrađivanju kako bi osigurala angažman i motivaciju svojih zaposlenika. Ovi pristupi uključuju nagrađivanje timova za postizanje zajedničkih ciljeva, kao i individualno nagrađivanje izvanrednih pojedinaca za njihove posebne doprinose i postignuća.

Grupno nagrađivanje u AD Plastik d.d. može obuhvatiti dodjelu timskih bonusa ili nagrada za postizanje specifičnih timskih ciljeva, poput poboljšanja produktivnosti linije proizvodnje ili postizanja ciljeva vezanih uz kvalitetu proizvoda. Ove nagrade potiču suradnju, timski rad i međusobnu podršku među zaposlenicima, te jačaju osjećaj zajedništva i pripadnosti organizaciji. S druge strane, poticajno nagrađivanje u AD Plastik d.d. prepoznaje i nagrađuje izvanredne pojedince za njihov izuzetan doprinos i postignuća. To može uključivati dodjelu individualnih nagrada, poput novčanih bonusa, priznanja ili promocija za zaposlenike koji se ističu svojim radom ili postižu izvanredne rezultate u svojim zadacima. AD Plastik d.d. može implementirati inovativne strategije nagrađivanja kako bi dodatno motivirala svoje osoblje. To može uključivati kreativne nagrade ili poticaje, poput dodatnih slobodnih dana, obuke ili mogućnosti karijernog napretka, koje nadahnjuju zaposlenike da se ističu i kontinuirano razvijaju u svom radu.

Grupno i poticajno nagrađivanje zaposlenika predstavljaju ključne strategije u upravljanju ljudskim resursima koje mogu doprinijeti postizanju organizacijskih ciljeva, poboljšanju radne kulture i poticanju kontinuiranog rasta i razvoja zaposlenika. Integriranje ovih strategija u širi okvir upravljanja ljudskim resursima može pružiti organizacijama konkurentsku prednost i osigurati njihov dugoročni uspjeh na tržištu.

## LITERATURA

1. Abbasi, A., Rana, A. (2012): Impact of Islamic Work Ethics, Reward System and Organizational Environment on Citizenship Behavior of Employees, *Science International-Lahore*, Vol. 24, No. 4, str. 513-519
2. AD Plastik (2023). O nama. Dostupno na <https://www.adplastik.hr/>, pristupljeno 19.12.2023.
3. AD Plastik (2024): Briga o zaposlenicima. Dostupno na <https://www.adplastik.hr/karijera/adp-kultura/briga-o-zaposlenicima>, pristupljeno 07.03.2024.
4. Afidatul A., Putu, A. (2019): The Influence of Work Facilities, Rewards, and Work Environment on Improving Employee Performance at Quds Royal Hotel Surabaya, *Business and Finance Journal*, 14(4), 38–60.
5. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing: Zagreb.
6. Belak, V. (2014). *Menadžment u teoriji i praksi*. Belak Excellens d.o.o., Zagreb.
7. Franck (2024): Karijera, dostupno na <https://www.franck.eu/hr/kompanija/karijera/>, pristupljeno 07.03.2024.
8. Franck (2024): Naša kompanija, dostupno na <https://www.franck.eu/hr/kompanija/nasa-kompanija/> pris
9. Franck (2024): Odgovornost, dostupno na <https://www.franck.eu/hr/kompanija/odgovornost/>, pristupljeno 07.03.2024.
10. Grunig, J. E. (2008). *Excellence theory in public relations: Past, present, and future*. Wiesbaden: VS Verlag.
11. Harča, V. (2019): AD Plastik u pripremama za 157,9 milijuna eura vrijedne poslove u Rusiji, dostupno na [https://lidermedia.hr/poslovna-scena/kompanije/ad-plastik-u-pripremama-za-157-9-milijuna-eura-vrijedne-poslove-u-rusiji-128816#google\\_vignette](https://lidermedia.hr/poslovna-scena/kompanije/ad-plastik-u-pripremama-za-157-9-milijuna-eura-vrijedne-poslove-u-rusiji-128816#google_vignette), pristupljeno 07.03.2024.
12. Harča, V. (2019): AD Plastik u pripremama za 157,9 milijuna eura vrijedne poslove u Rusiji, dostupno na [https://lidermedia.hr/poslovna-scena/kompanije/ad-plastik-u-pripremama-za-157-9-milijuna-eura-vrijedne-poslove-u-rusiji-128816#google\\_vignette](https://lidermedia.hr/poslovna-scena/kompanije/ad-plastik-u-pripremama-za-157-9-milijuna-eura-vrijedne-poslove-u-rusiji-128816#google_vignette), pristupljeno 08.03.2024.
13. Interna dokumentacija AD Plastik d.d.



14. Interna dokumentacija Franck d.d.
15. Merchant, K. (2016). *Modern Management Control Systems: Text and Cases*. Prentice Hall: New York.
16. Milcovich, G. (1990): Compensation, Jomewood, Boston, USA
17. Poslovna Hrvatska (2024): AD Plastik d.d., dostupno na <https://www.poslovna.hr/lite/ad-plastik/330699/subjekti.aspx>, pristupljeno 07.03.2024.
18. Poslovna.hr (2023). AD Plastik. dostupno na <https://www.poslovna.hr/lite/ad-plastik/330699/subjekti.aspx>, pristupljeno 19.12.2023.
19. Vijay Govindarajan, R., Newton A. (2006). *Management Control Systems*. McGraw-Hill: New York.
20. Von Halle, B., Goldberg, L. (2006). *The Business Rule Revolution*. Happy About: London.
21. Vujić, V. (2004). *Menadžment ljudskog kapitala*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment: Opatija.
22. Waqas, A., Bashir, U. (2014): Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty, *International Journal of Learning & Development*, Vol. 4, No. 2, str. 141 – 161
23. Women in Adria (2024): kako postaviti sustav nagrađivanja u maloj tvrtci, dostupno na <https://www.womeninadria.com/kako-postavitisustav-nagradivanja-u-maloj-tvrtci/ciljevi-sustava-nagradivanja/>, pristupljeno 08.03.2024.

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Vrste financijskog nagrađivanja zaposlenika.....	8
Tablica 2. Vrste nefinancijskog nagrađivanja zaposlenika.....	9
Tablica 3. SWOT analiza grupnog nagrađivanja zaposlenika.....	12
Tablica 4. Razlike grupnog i poticajnog nagrađivanja u AD Plastik .....	19
Tablica 5. Razlike grupnog i poticajnog nagrađivanja u Franck d.d.....	24
Tablica 6. Sličnosti i razlike sustava nagrađivanja zaposlenika u Francku i AD Plastik.....	28
Tablica 8. Grupno nagrađivanje AD Plastik vs. Franck d.d.....	30
Tablica 9. Poticajno nagrađivanje zaposlenika AD Plastik vs. Franck.....	32

## **POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA**

Grafički prikaz 1. Prikaz rezultata istraživanja za poduzeće Franck .....	41
Grafički prikaz 2. Prikaz rezultata istraživanja za poduzeće AD Plastik .....	48