

# MATERIJALNE I NEMATERIJALNE KOMPENZACIJE ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE

---

Pastuović, Sunčana

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:768118>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-30**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poslovne ekonomije, smjer Menadžment

Sunčana Pastuović

**MATERIJALNE I NEMATERIJALNE KOMPENZACIJE  
ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU JEDINICA LOKALNE  
SAMOUPRAVE**

Diplomski rad

Osijek, 2023. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poslovne ekonomije, smjer Menadžment

Sunčana Pastuović

**MATERIJALNE I NEMATERIJALNE KOMPENZACIJE  
ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU JEDINICA LOKALNE  
SAMOUPRAVE**

Diplomski rad

**Kolegij: Kompenzacijski menadžment**

JMBAG: 0243105551

e-mail: [spastuovic@efos.hr](mailto:spastuovic@efos.hr)

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

Komentor: dr. sc. Dina Bičević

Osijek, 2023. godina

Josipa Jurja Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study in Business Economics, majoring in Management

Sunčana Pastuović


**MATERIAL AND NON-MATERIAL EMPLOYEE  
COMPENSATIONS ON THE EXAMPLE OF LOCAL  
GOVERNMENT UNITS**

Graduate paper

Osijek, 2023 year

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem 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 suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Sunčana Pastuović

**JMBAG:** 0243105551

**OIB:** 60886697874

**e-mail za kontakt:** [spastuovic@efos.hr](mailto:spastuovic@efos.hr)

**Naziv studija:** Diplomski studij Poslovne ekonomije; smjer Menadžment

**Naslov rada:** Materijalne i nematerijalne kompenzacija zaposlenika na primjeru jedinica lokalne samouprave

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

**Komentor:** dr.sc. Dina Bičević

U Osijeku, 2023. godine

Potpis

Sunčana Pastuović

# **Materijalne i nematerijalne kompenzacije zaposlenika na primjeru jedinice lokalne samouprave**

## **SAŽETAK:**

Jedan od važnijih faktora koji određuje produktivnost i kvalitetu obavljanja radnoga zadatka jeste nagrada koju zaposlenik dobiva za uspješno odrađeni radni zadatak. Sustav nagrađivanja zaposlenika od velike je važnosti i za uspješno poslovanje određene organizacije, ali i za motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika u njoj. Svaka organizacija treba imati sustav nagrađivanja prilagođen organizaciji unutar koje se koristi. Model ukupne nagrade zaposlenika sastoji se od materijalne (transakcijske) i nematerijalne (relacijske) kompenzacije, odnosno nagrade. Kompenzacija je nagrada koju zaposlenik dobiva za svoj trud i rad u određenoj organizaciji. U ovom diplomskom radu „Materijalne i nematerijalne kompenzacije zaposlenika na primjeru jedinica lokalne samouprave“ cilj empirijskog dijela rada bio je istražiti vrste materijalnih i nematerijalnih kompenzacije koje zaposlenici u jedinicama lokalne samouprave Republike Hrvatske dobivaju za svoj trud i rad. Također, u diplomskom radu postavila su se i istraživačka pitanja koja su se istražila uz pomoć upitnika kojeg su ispunili ispitanici, odnosno zaposlenici u jedinicama lokalne samouprave. Istraživačka pitanja odnosila su se na zadovoljstvo primanja ispitanika, postojanje točnog određenog sustava nagrađivanja unutar poslovanja ispitanika i zadovoljstvo ispitanika sustavom nagrađivanja unutar njihovog poslovanja. Nakon istraživanja teme diplomskog rada „Materijalne i nematerijalne kompenzacije zaposlenika na primjeru jedinica lokalne samouprave“ u zaključku se iznijelo mišljenje o rezultatima istraživanja temeljeno na teorijskom dijelu rada.

**Ključne riječi:** kompenzacija, sustav nagrađivanje, zaposlenici, jedinice lokalne samouprave, zadovoljstvo

# **Material and non-material employee compensations on the example of local government units**

## **ABSTRACT:**

One of the important factors that determine productivity and quality of work tasks is the reward that an employee receives for successfully completing their job. An employee rewards system is of great importance for the successful operation of a particular organization, as well as for the motivation and satisfaction of employees within it. Each organization should have a reward system tailored to the organization in which it operates. The overall employee reward model consists of material (transactional) and non-material (relational) compensation or reward. Compensation is the reward that an employee receives for their effort and work in a particular organization. In this thesis "Material and non-material employee compensations on the example of local government units," the aim of the empirical part of the work was to investigate the types of material and non-material compensation that employees in local government units in the Republic of Croatia receive for their effort and work. Additionally, the thesis sets out research questions that will be explored through a questionnaire completed by respondents, i.e. employees in local government units. The research questions related to the satisfaction of respondents with the remuneration they receive, the existence of a specific reward system within the operation of respondents, and their satisfaction with the reward system within their operation. After researching the topic of "Material and non-material employee compensations on the example of local government units," the conclusion will present an opinion on the research results based on the theoretical part of the work.

**Keywords:** compensation, employees, reward system, local government units, satisfaction

## **Sadržaj**

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet rada.....	2
2.2. Znanstvena metoda rada.....	2
2.3. Istraživačko pitanje i istraživački cilj .....	3
<b>3. Sustav nagrađivanja zaposlenika .....</b>	<b>4</b>
3.1. Važnost razvoja strategije nagrađivanja zaposlenika.....	5
3.2. Politika nagrađivanja .....	8
3.3. Integracija strategije i politike nagrađivanja .....	9
<b>4. Kompenzacija kao nagrada zaposlenika .....</b>	<b>12</b>
4.1. Komponente modela ukupne nagrade .....	12
4.2. Materijalna kompenzacija .....	15
4.3. Nematerijalna kompenzacija .....	16
4.4. Analiza provedenih istraživanja na temu materijalne i nematerijalne kompenzacije zaposlenika.....	18
<b>5. Analiza materijalne i nematerijalne kompenzacije zaposlenika na primjeru jedinica lokalne samouprave .....</b>	<b>20</b>
5.1. Jedinice lokalne samouprave Republike Hrvatske.....	20
5.2. Nacionalna klasifikacija statističkih regija .....	21
5.3. Rezultati istraživanja .....	22
<b>6. Rasprava .....</b>	<b>41</b>
<b>7. Zaključak .....</b>	<b>43</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>45</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>47</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>48</b>



<b>Popis grafikona .....</b>	<b>49</b>
------------------------------	-----------

## 1. Uvod

Sustav nagrađivanja zaposlenika vrlo je važan za cjelokupnu organizaciju u svakom poslovnom razdoblju. Neovisno o tome s kakvom problematikom se organizacija suočava u određenom trenutku na tržištu, organizaciji bi trebao biti prioritete kvalitetno konstruiran sustav nagrađivanja zaposlenika.

Koristi pravilnog sustava nagrađivanja zaposlenika su brojne, pa tako sustav nagrađivanja zaposlenika može riješiti različite probleme s kojima se organizacija suočava. Na primjer ljudski resursi u organizaciji iskoristit će se na najbolji mogući način ako svaki zaposlenik točno zna koji je njegov radni zadatak. Nadalje, ako su zaposlenicima u organizaciji pravilno dodijeljeni radni zadaci njihova će se radna snaga maksimizirati, a potom će njihov trud i rad rezultirati uspjehom cjelokupne organizacije. Takav sustav uspješnosti rezultirat će i nagrađivanjem zaposlenika za uspješno obavljen radni zadatak. Nagrađivanjem zaposlenika za uspješno obavljen radni zadatak sprječava se mogućnost stvaranja nezadovoljnih zaposlenika. Sustav nagrađivanja zaposlenika obuhvaća materijalno i nematerijalno nagrađivanja zaposlenika koji motivira zaposlenike na produktivniji rad jer zaposlenici bivaju nagrađeni za uspješno obavljen radni zadatak.

Svaka organizacija ima svoj organizacijski cilj, i u skladu s njime treba zapošljavati i zadržavati osobe koje sadrže znanja i vještine koje su potrebne organizaciji da bi se organizacijski cilj ostvario. Kako bi se zadržali sadašnji zaposlenici i privukli novi, organizacija mora imati kvalitetan sustav nagrađivanja zaposlenika. Integracijom poslovne strategije organizacije i sustava nagrađivanja zaposlenika, organizacija ostvaraju stratešku konkurentnost u odnosu na druge organizacije. Spajanjem poslovne strategije i sustava nagrađivanja zaposlenika organizacija ne ostvaruje samo stratešku konkurentnost, već se stvaraju i zadovoljni zaposlenici koji su voljni ostati raditi u istoj toj organizaciji koja uvažava važnost suradnje poslovne strategije i nagrađivanja zaposlenika za njihov trud i rad.

U ovom diplomskom radu obradila se tema „Materijalne i nematerijalne kompenzacije zaposlenika na primjeru jedinica lokalne samouprave“ koja je usko povezana s kolegijem Kompenzacijski menadžment. Cilj diplomskog rada bio je istražiti materijalne i nematerijalne kompenzacije na primjeru zaposlenika u jedinicama lokalne samouprave Republike Hrvatske. Odnosno istražiti kakve vrste materijalnih i nematerijalnih kompenzacije imaju zaposlenici u jedinicama lokalne samouprave Republike Hrvatske te koliko takve vrste kompenzacija utječu na njihovu angažiranost na sadašnjim i budućim radnim zadacima.

## **2. Metodologija rada**

Ovim poglavljem opisana je metodologija cjelokupnoga diplomskoga rada. Struktura metodologije rada sastoji se od tri potpoglavlja koju čine: predmet rada koji ukratko opisuje teorijski fokus rada i najavljuje cilj istraživanja empirijskog dijela rada na temu „Materijalne i nematerijalne kompenzacije zaposlenika na primjeru jedinica lokalne samouprave“, znanstvene metode rada u kojoj su nabrojane metode koje su se koristile tijekom pisanja diplomskoga rada te istraživačko pitanje i istraživački cilj diplomskoga rada.

### **2.1. Predmet rada**

U diplomskom radu „Materijalne i nematerijalne kompenzacije zaposlenika na primjeru jedinica lokalne samouprave“ teorijski fokus usmjeren je na istraživanju sustava nagrađivanja zaposlenika odnosno na važnosti razvoja strategije nagrađivanja zaposlenika i politike nagrađivanja zaposlenika. Također, teorijski fokus usmjeren je na istraživanje kompenzacije kao nagrade koju zaposlenik dobiva za svoj trud i rad u određenoj organizaciji. Model ukupne nagrade sastoji se od materijalne i nematerijalne kompenzacije. Cilj empirijskog dijela diplomskog rada je istraživanje materijalne i nematerijalne kompenzacije na primjeru zaposlenika u jedinicama lokalne samouprave Republike Hrvatske. Uz pomoć kreiranog upitnika, istražile su se vrste materijalnih i nematerijalnih kompenzacija koje zaposlenici u jedinicama lokalne samouprave Republike Hrvatske dobivaju za svoj rad, ali i koliko su zadovoljni svojim prihodima.

### **2.2. Znanstvena metoda rada**

Za istraživanje empirijskog dijela diplomskog rada korištena je metoda strukturiranog upitnika kojeg su rješavali zaposlenici u jedinicama lokalnih samouprava Republike Hrvatske s ciljem istraživanja vrsta nematerijalnih i materijalnih kompenzacija koje zaposlenici dobivaju na tom radnom mjestu, te koliko su zadovoljni svojim prihodima. Upitnik je sastavljen od 21 pitanja. Podaci su prikupljeni u periodu od 2. svibnja do 10. svibnja 2023. godine, a osobe su dobrovoljno i anonimnom ispunjavale upitnik. Dobiveni rezultati su metodom komparacije uspoređeni s teorijskim okvirom dok su metode deskripcije i sinteze teorijskog i praktičnog dijela diplomskog rada oblikovani zaključkom do kojeg se došlo u ovom radu.

### **2.3. Istraživačko pitanje i istraživački cilj**

Cilj diplomskog rada bio je istražiti vrste materijalnih i nematerijalnih kompenzacija koje kao nagradu dobivaju zaposlenici u jedinicama lokalne samouprave za svoj trud i rad na svome radnom mjestu. Sukladno cilju diplomskoga rada, postavila su se tri istraživačka pitanja: Koliko su zaposlenici u jedinicama lokalne samouprave zadovoljni svojim primanjima? Imaju li zaposlenici u jedinicama lokalne samouprave točno određen sustav nagrađivanja? Koliko su zaposlenici zadovoljni sustavom nagrađivanja zaposlenika u jedinicama lokalne samouprave?

### **3. Sustav nagrađivanja zaposlenika**

U današnjem poslovnom okruženju veliki je naglas na kreiranju kvalitetnog i uspješnog sustava nagrađivanja zaposlenika u određenoj organizaciji. Osobe koje traže svoje buduće radno mjesto razmatraju više kriterija koje nudi organizacija potencijalnom zaposleniku. Upravo je sustav nagrađivanja zaposlenika jedan od ključnih kriterija pri odabiru određene organizacije u kojoj zaposlenik želi započeti svoj radni vijek.

Organizacije nastoje poboljšati svoje sustave nagrađivanja jer su svjesne da potencijalni zaposlenici u današnjem vremenu puno lakše dolaze do informacija o drugim organizacijama i na taj način uspoređuju međusobno organizacije. Nakon usporedbe različitih organizacija, potencijalni zaposlenik odabire svoje buduće radno mjesto u onoj organizaciji koja ima bolje uvjete nagrađivanja zaposlenika za njegov trud i rad. Isto tako, u današnjem vremenu zaposlenici češće napuštaju organizacije te pronalaze svoje novo radno mjesto u drugim organizacijama, u odnosu na starije generacije koje se nisu odlučivale na takve poslovne pothvate tijekom svoga radnog vijeka nego su bili zaposleni u istoj organizaciji tijekom cijelog svog radnoga vijeka. Razlog tomu je što današnji zaposlenici reaguju na svoje nezadovoljstvo i mijenja svoju trenutnu situaciju kako bi njima bilo bolje. Također, suprotno od starijih generacija, današnje generacije zaposlenika teže kreiraju osjećaj lojalnosti prema organizaciji i ne zamaraju se je li njihovo napuštanje organizacije gubitak za cjelokupnu organizaciju.

Kako navodi portal LQ – Strive for development „Nagrađivanje zaposlenika jedan je od najuspješnijih metoda motiviranja i zadržavanja djelatnika. Vodeće tvrtke posvećuju osobitu pažnju dobrom odnosu sa zaposlenicima jer su prepoznati kao najvažniji resurs koji osigurava uspješno poslovanje tvrtke“ (LQ – Strive for development, 2022). Dakle, organizacije uviđaju važnost čovjeka odnosno zaposlenika kao najvažnijeg resursa u svojoj organizaciji te su svjesni kako trebaju kreirati kvalitetan sustav nagrađivanja zaposlenika jer na takav način organizacije mogu utjecati na zadržavanje zaposlenika u organizaciji i na njihov efikasan rad u istoj. Rezultat angažiranosti organizacije da kreira kvalitetan sustav nagrađivanja su zadovoljni zaposlenici koji svoje zadovoljstvo prenose na svoj rad koji je kvalitetniji, a kvalitetni rad zaposlenika projicira se u uspješnost poslovanja cjelokupne organizacije.

Nadalje, portal LQ – Strive for development navodi „Osmislili su učinkovite metode motiviranja i nagrađivanja kako bi ih što duže zadržale u svom okrilju. Sustavno i dosljedno nagrađuju svoje ljude za veliki trud i iznimne rezultate. Doprinos članova tima ocjenjuje na temelju produktivnosti, kvalitete rada, inovativnosti i zalaganja“ (LQ – Strive for development,

2022). Vodeće organizacije koje primjenjuju pravilan sustav nagrađivanja zaposlenika kreirale su metode koje će utjecati na motivaciju zaposlenika da budu produktivniji na svome radnom mjestu, ali i pravilno nagrađeni za trud i produktivnost zaposlenika. Uvidjeli su da takav poslovni pothvat za njih ima veliki doprinos na cjelokupnu organizaciju; prednost za organizaciju je što zaposlenici ne napuštaju tako lako i tako brzo organizaciju jer provedbom kvalitetnog sustava nagrađivanja, zaposlenici su zadovoljnim uvjetima kojim im nudi organizaciji za njihov rad te odlučuju ostati u trenutnoj organizaciji. Također, ako su zaposlenici zadovoljni uvjetima koje organizacija nudi za njihov trud i rad, za očekivati je da će uspješan rad zaposlenika donijeti i uspješnost cjelokupnoj organizaciji.

### **3.1. Važnost razvoja strategije nagrađivanja zaposlenika**

Osobe koje su na vodećim mjestima u organizaciji poput menadžera, susreću se s vrlo zahtjevnim pitanjima u obliku svoga radnoga zadatka. Pitanja koja nose veliku važnost za sadašnjost i budućnost poslovanja organizacije, odnosno pitanja koja se vrlo često pretvore u zahtjevan izazov koji ima veliku važnost za sve sadašnje i buduće aktivnosti u organizaciji. Izazovi organizacije su kako zadržati iste zaposlenike i privući još bolje zaposlenike te kako trenutne i buduće zaposlenike motivirati na uspješan i produktivan rad, a da se paralelno ojača cjelokupna uspješnost organizacije.

„Svako poduzeće postoji da bi ostvarilo neki cilj. Da bi u tome uspjelo ono moram privući i zaposliti ljude koji imaju određeno znanje, vještine, sposobnosti i stavove. Da bi takve zaposlenike privuklo poduzeće im mora osigurati određene nagrade“ (Buble, Bakotić, 2013:16). Izgradnja sustava nagrađivanja treba biti primarni cilj svake organizacije koja posluje jer izgradnjom takvog sustava eliminiraju se problemi koji mogu nastati tijekom poslovanja organizacije u budućnosti. Razlog tomu je što organizaciju čine ljudi, odnosno ljudski resursi, ako ljudski resursi u organizaciji nisu pravilno iskorišteni i nagrađeni za svoj rad, velika je mogućnost da će nastati problem odnosno nezadovoljstvo zaposlenika koje će potom utjecati na uspješnost poslovanja. Stoga izgradnja sustava nagrađivanja nije važna samo za zaposlenike u organizaciji nego je i važna za uspješno poslovanje i izgradnju strateške konkurentnosti organizacije.

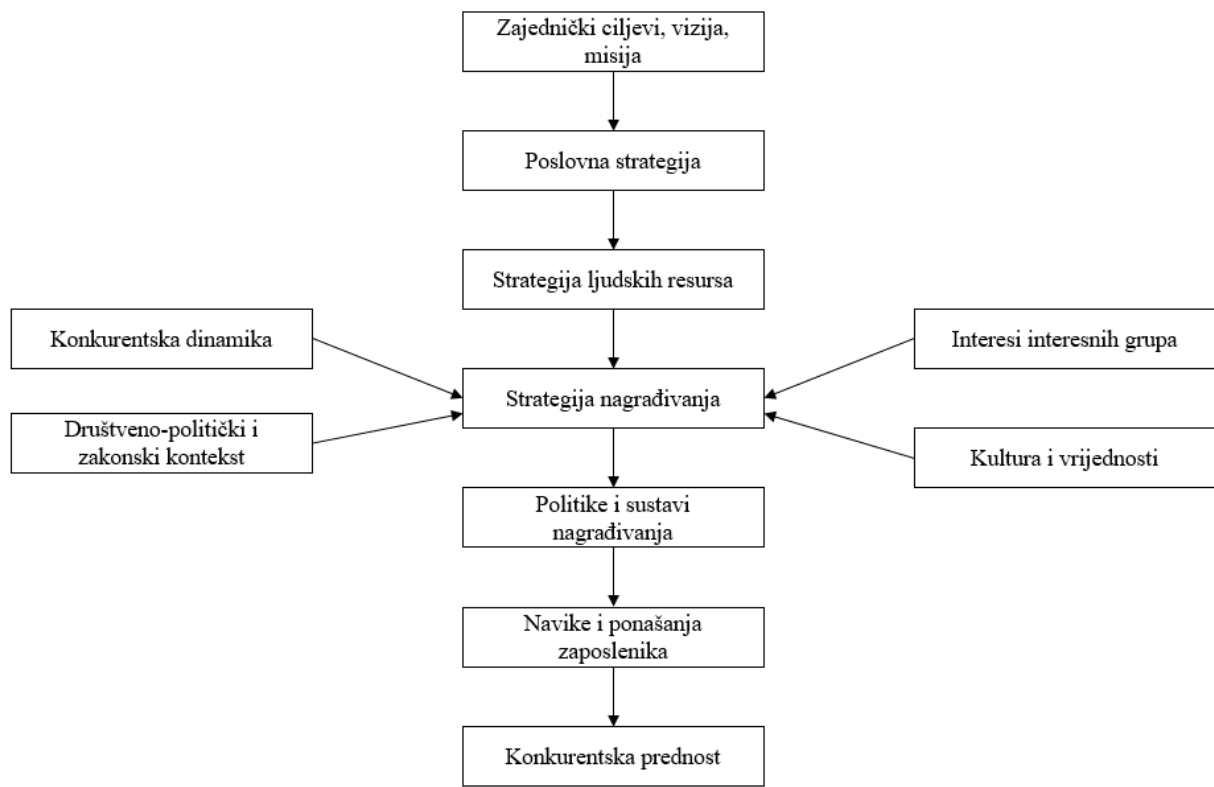
Veliki broj poslodavaca susreće se s velikim problemima tijekom izgradnje sustava nagrađivanja; najčešći problemi s kojima se poslodavci susreću su mišljenje zaposlenika o sustavu nagrađivanja, znanje menadžera, ali i ograničeni budžet. Zbog toga problema, direktor

tvrtke SELECTIO kadrovi, Aleksandar Zemunić naveo je za portal MojPosao „Pri uvođenju sustava nagrađivanja i motiviranja, osnovno pravilo je da se on mora zasnivati na onome što želite postići, dakle, trebate nagrađivati ona ponašanja zaposlenika kojih želite da bude više“ (MojPosao, 2010). Potrebno je znati koji je cilj organizacije kako bi se znao kreirati sustav nagrađivanja zaposlenika koji će nagrađivati ispravno ponašanje zaposlenika na njegovom radnom mjestu. Organizacija koja razumijem strateški cilj organizacije s manje komplikacija će riješiti probleme s kojima će se suočiti tijekom kreiranja sustava nagrađivanja zaposlenika.

Isto tako poslodavci smatraju da je dovoljno kopirati sustav nagrađivanja od druge organizacije i da će na taj način zaposlenici biti zadovoljni, a organizacija uspješno funkcionirati. Zemunić navodi kako „Svaka organizacija treba kreirati svoj sustav na temelju specifične poslovne strategije i poslovnog okruženja. To znači postaviti sustav praćenja radne uspješnosti, te odrediti ciljeve i mjere uspješnosti organizacije, na temelju kojih će se kreirati individualni ciljevi zaposlenika i ocjenjivati njihovi rezultati“ (MojPosao, 2010). Dakle, izrada ili poboljšanje postojećeg sustava nagrađivanja u određenoj organizaciji zahtjevan je proces koji zahtjeva pedantan i predan rad u njegovog izradi. Nije dovoljno da menadžeri sami donose odluke kakav bi on trebao biti već se u njegovu izradu moraju uključiti zaposlenici najnižih razina, ali i najviših razina organizacija. Menadžeri koji kreiraju sustav nagrađivanja zaposlenika trebaju kreirati sustav koji će biti specifičan za organizaciju koja će ga provoditi, nije dovoljno kopirati sustav nagrađivanja drugih organizacija jer svaka organizacija ima svoj jedinstveni strateški cilj. Važno je da menadžeri kreiraju sustav nagrađivanja zaposlenika temeljen na opažanju uspješnosti zaposlenika prilikom obavljanja njihovih radnih zadataka. Izvršenjem zadatka, menadžeri mogu ocijeniti rad zaposlenika i temeljem ocjene uspješnosti kreirati sustav nagrađivanja za pojedine zaposlenike ili grupe zaposlenika te ih tako nagraditi i motivirati za daljnji trud i rad.

„Strategija nagrađivanja mora biti najuže povezana s poslovnom strategijom kako bi pridonijela njezinoj uspješnoj implementaciji i ostvarivanju konkurentske prednosti“ (Galetić, 2015:54). Nadalje, Galetić (2015) smatra kako strategija nagrađivanja mora biti oblikovana tako da se ostvare dugoročni ciljevi sustava nagrađivanja, ali i strateški ciljevi organizacije i ciljevi potreba upravljanja ljudskim potencijalima. Važno je dakle u kreiranju strategije nagrađivanja uzeti u obzir više kriterija na koje ona utječe, a ne samo na zaposlenike. Da bi strategija sustava nagrađivanja bila uspješna potrebno ju je kreirati u međusobnom odnosu s poslovnom strategijom jer strategija sustava nagrađivanja ima održivu i uspješnu budućnost ako je povezana s poslovnom strategijom organizacije.

Oblikovanje strategije nagrađivanja prema Galetić (2015:55):



Slika 1 Oblikovanje strategije nagrađivanja

Izvor: Izvor autora rada na temelju Galetić, L. (2015). „Kompenzacijski menadžment: upravljanje nagrađivanjem u poduzećima“. Zagreb: Sinergija, str. 55.

Slika 1 prikazuje čimbenike koji utječu na izgradnju sustava nagrađivanja: konkurentska dinamika, društveno-politički zakonski kontekst, interesi interesnih grupa, kultura i vrijednost. Galetić (2015) konkurentsku dinamiku podrazumijeva kao analizu poslovanja drugih organizacija koje se bave sličnim ili istim opis poslovanja, kako bi uz pomoć te analize organizacija mogla stvoriti svoju konkurentsku prednost u odnosu na druge organizacije. Potrebno je također pratiti i promjene koje se događaju na tržištu rada, promjene u globalnoj politici, koje promjene uvoditi u sustave plaća kako bi strategija poslovanja bila uspješna. Društveno-politički i zakonski kontekst čimbenik „odnosi se na društveni, politički i zakonski kontekst u kojemu se oblikuje sustav nagrađivanja. Tu se mora uzeti u obzir cijeli niz čimbenika počevši od institucionalnih uvjeta, kulturnih običaja, demografskih kretanja i promjena demografske strukture radne snage, političkih utjecaja, ekonomskih kretanja i ekološke svijesti“ (Galetić, 2015:56). Galetić (2015) smatra kako su interesi interesnih grupa neizostavan



čimbenik koji utječe na izgradnju strategije nagrađivanja zaposlenika te smatra da su „očekivanja pojedinih interesnih grupa – u koje ubrajamo zaposlenike, linijske menadžere, izvršne direktore, sindikate, dioničare i državu – vrlo različita, često čak i suprotstavljena“ (Galetić, 2015:56). Primjer takvog sukoba Galetić (2015) navodi kada zaposlenici zahtijevaju veće plaće, dok dioničare žele da zaposlenici dobiju manje plaće kako bi profit i dividenda bili veći – te upravo tu nastaje sukob u različitim mišljenima interesnih strana. Kultura i vrijednost vrlo je važan čimbenik svake organizacije, ali isto tako važan je čimbenik u izgradnji sustava nagrađivanja. Strategija sustava nagrađivanja ovisit će o organizacijskoj kulturi koja se provodi unutar određene organizacije jer se njome određuju temeljne vrijednosti i vjerovanja organizacije, zbog toga Galetić (2015:56) navodi „Moderne organizacije, koje potiču otvorenost, kreativnost, fleksibilnost i timski rad, ugradit će te vrijednosti i u svoju strategiju nagrađivanja pa će ona uz osnovnu plaću sadržavati i čitav niz materijalnih i nematerijalnih poticaja kao što su individualni i grupni bonusi, sudjelovanje zaposlenih u podjeli profita, dioničke opcije, pohvale, priznanja i dr.“.

### **3.2. Politika nagrađivanja**

Kako bi se strategija nagrađivanja pravilno realizirana u određenoj organizaciji potrebno je provesti politiku nagrađivanja. „Samo dobro oblikovana politika nagrađivanja može služiti svrsi kojoj je namijenjena i tvoriti okvir unutar kojega se donose odluke o plaćama. Kao takva ona može činiti i točku stabilnosti u promjenljivim ekonomskim, tehnološkim i tržišnim uvjetima“ (Galetić, 2015:59).

Isto tako, ako je politika nagrađivanja loše kreirana u određenoj organizaciji, tada će sustav nagrađivanja zaposlenika pretrpjeti velike posljedice kao što su velike nepravilnosti, slabe motivacije ili nikakve motivacije zaposlenika. U krajnjem slučaju nezadovoljstvo zaposlenika odrazit će se na uspješnost poslovanja cjelokupne organizacije.

Kako bi se izbjegle loše posljedice loše kreirane politike nagrađivanja, Galetić (2015) smatra kako organizacija mora razmatrati faktore koje utječu na visinu plaće, ali i o području politike nagrađivanja.

Faktori koji utječu na visinu plaće prema Galetić (2015:60):

- a) Vrijednost poslova na radnom mjestu
- b) Radni doprinos odnosno učinak
- c) Tržište
- d) Pritisak sindikata

Područja politike nagrađivanja koja su vrlo važna prema Galetić (2015:61):

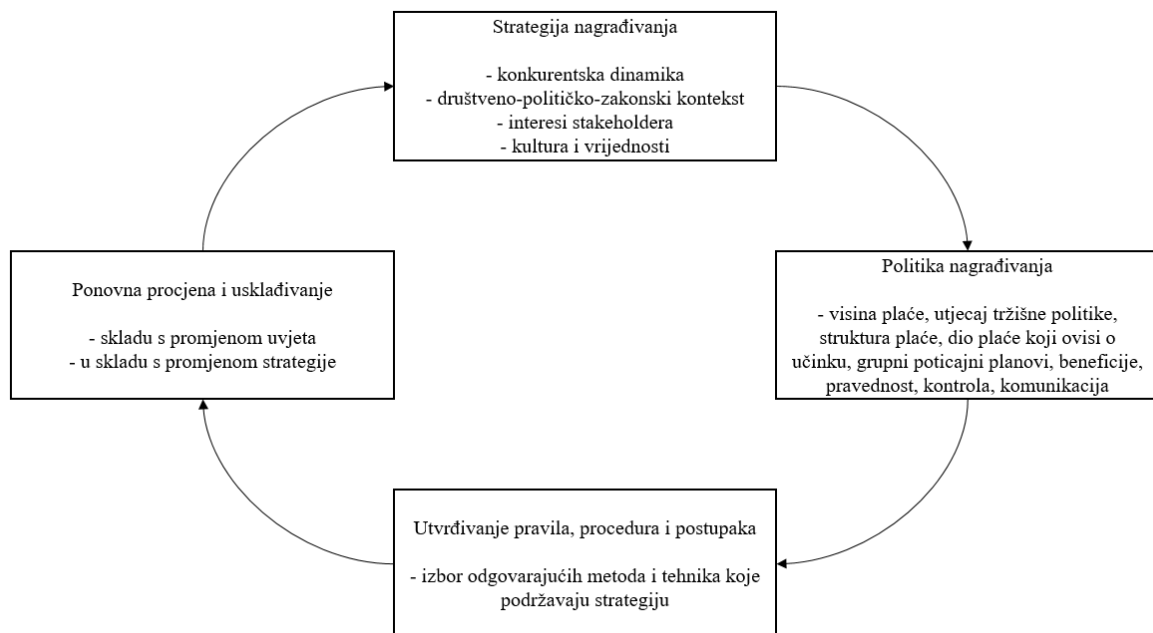
- a) Visina (razine) plaće
- b) Utjecaj tržišne politike plaće
- c) Struktura plaće
- d) Dio plaće koji ovisi o učinku (radnom doprinosu)
- e) Grupni poticajni planovi
- f) Beneficije
- g) Pravednost
- h) Kontrola
- i) Komunikacija

### **3.3. Integracija strategije i politike nagrađivanja**

Kako bi sustav nagrađivanja pravilno funkcionirao u određenoj organizaciji potrebno je integrirati i strategiju nagrađivanja i politike nagrađivanja. No, da bi sustav nagrađivanja zaposlenika održivo funkcionirao Galetić (2015) navodi kako je važno utvrditi pravila nagrađivanja, ali i ponovne procjene sustava nagrađivanja kako bi se istražilo je li sustav nagrađivanja zaposlenika ispravan.

Dakle, sustav nagrađivanja zaposlenika od velike je važnosti za cjelokupnu organizaciju, ali isto tako ne može funkcionirati i djelovati bez kvalitetne politike nagrađivanja zaposlenika. Da bi sustav nagrađivanja zaposlenika bio cjelovit i imao svoju cjelovitu svrhu on se mora sastojti od politike nagrađivanja zaposlenika, utvrđenih pravila i procedure, te ponovne procjene i usklađivanje sustava nagrađivanja.

Faze integriranja strategije i politike nagrađivanja prema Galetić (2015:65):



Slika 2 Faze integriranja strategije i politike nagrađivanja

Izvor: Izvor autora rada na temelju Galetić, L. (2015). „Kompenzacijski menadžment: upravljanje nagrađivanjem u poduzećima“. Zagreb: Sinergija, str. 65.

Slika 2 prikazuje faze kreiranja sustava nagrađivanja zaposlenika. Dakle, određivanjem strategije nagrađivanja i politike nagrađivanja zaposlenika, proces izgradnje sustava nagrađivanja zaposlenika ne završava na tome. Uz to potrebno je odrediti metode i tehnike koje podržavaju strategiju, odnosno pravila i procedure kojim će se postupcima provoditi realizacija sustava nagrađivanja u stvarnost. Kada se odrede pravila po kojima će se izvoditi sustav nagrađivanja zaposlenika potrebno je procijeniti kakva je korisnost sustava nagrađivanja u stvarnom vremenu. Odnosno u zadnjoj fazi, ponovne procjene i usklađivanja, istražuje se koliko takav sustav nagrađivanja pridonosi strateškom cilju cjelokupne organizacije. Razlog zašto se proces sustava nagrađivanja mora konstanto istraživati jer se ciljevi organizacije mijenjaju. Isto tako, poslovno okruženje vrlo je dinamično i sastoji se od različitih promjena koja se pojavljuju na tržištu. Sustav nagrađivanja podložan je promjena u njegovom okruženju. Zbog toga se sustav nagrađivanja zaposlenika mora konstantno provjeravati i usklađivati s poslovnom

strategijom organizacije ako se ona mijenja, ali i s promjenama u poslovnom okruženju. Proces izgradnje sustava nagrađivanja zaposlenika kružni je i konstantni proces jer zahtjeva da se prati poslovna strategija organizacije te u skladu s njom i promjenama u okruženju organizacije izgradi sustav nagrađivanja zaposlenika.

## 4. Kompenzacija kao nagrada zaposlenika

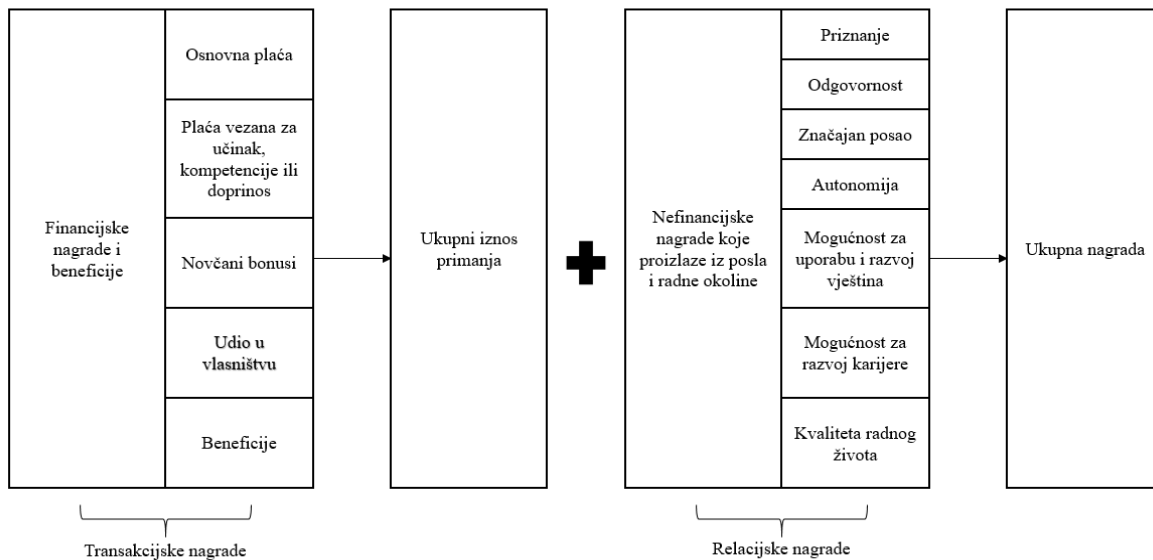
Zaposlenik da bi bio zadovoljan i motiviran za trenutni radi, ali i daljnji rad u određenoj organizaciji, on mora dobivati nekakvu vrstu nagrade za svoje radne aktivnosti. „Jedan od vrlo važnih područja učinkovitog motiviranja djelatnika i općenito uspješnog vođenja zaposlenika u poduzećima nedvojbeno je sustav nagrađivanja, koji se sastoji od materijalnog i nematerijalnog stimuliranja, ali, dakako, i destimuliranja ukoliko radnika ne radi efikasno“ (Požega, 2012:140).

Iz toga proizlazi potreba za kompenzacijom koju radnik zaslužuje – „Obično se pod kompenzacijom podrazumijevaju ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad. Te naknade mogu biti u novcu, robi i raznim oblicima pomoći materijalne i nematerijalne naravi“ (Buble, Bakotić, 2013:16).

### 4.1. Komponente modela ukupne nagrade

Model ukupne nagrade prikazuje komponente od kojih je sastavljena nagrada za zaposlenike. Cilj svake organizacije jeste da zadrži svoje zaposlenike, ali isto tako da privuče nove zaposlenike u njihovu organizaciju. Zaposlenicima je vrlo važan kriterij ukupne nagrade koju zaposlenici dobivaju sa svoj trud i rad u organizaciji.

Komponente koje čine model ukupne nagrade prema Galetiću (2015:18):



Slika 3 Komponente modela ukupne nagrade

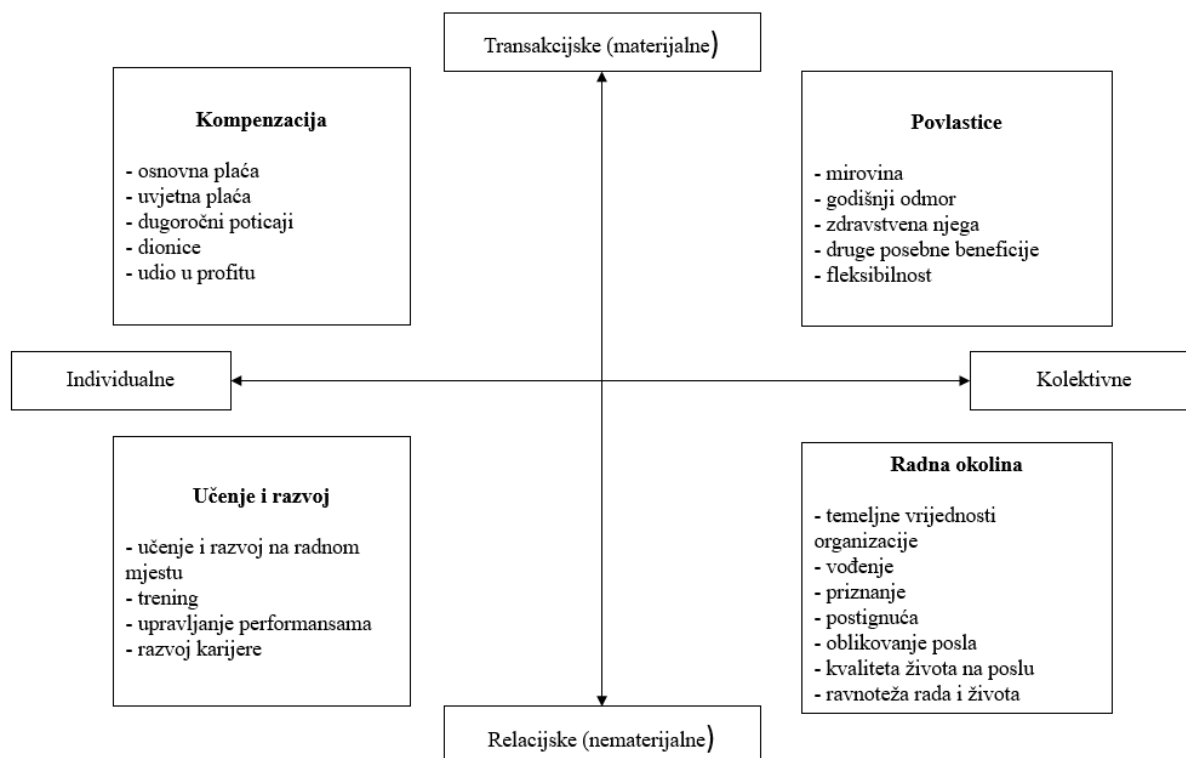
Izvor: Izvor autora rada na temelju Galetić, L. (2015). „Kompenzacijski menadžment: upravljanje nagrađivanjem u poduzećima“. Zagreb: Sinergija, str. 18

Slika 3 prikazuje transakcije i relacijske nagrade koje zaposlenik dobiva zauzvrat od organizacije za svoj doprinos i rad u njoj. Novac u većini slučajeva jeste glavni motivator zaposlenika za bolji, brži i kvalitetniji rad, ali upravo ovaj model ukupne nagrade prikazuje da osim novaca zaposlenika također motiviraju i druge materijalne komponente. Svakako uz materijalne nagrade, zaposlenika motiviraju i nematerijalne nagrade koje su isto tako vrlo važna komponenta ukupne nagrade.

Stoga se komponente modela ukupne nagrade dijele na (Galetić, 2015):

- Transakcijske nagrade – koje predstavljaju financijske (materijalne) nagrade i beneficije organizacije za zaposlenike. Transakcijska nagrada sastoji se od osnovne plaće, plaća vezana za učinak, kompetencije ili doprinos, novčani bonus, udio u vlasništvu, beneficije.
- Relacijske nagrade - predstavljaju razvoj i učenje koje organizacija pruža zaposleniku. Relacijske nagrade sastoje se od priznanja, odgovornosti, značajnog posla, autonomije, mogućnost za uporabom i razvoj vještina, mogućnost za razvoj karijere, kvaliteta radnog života.
- Ukupna nagrada = transakcijska + relacijska nagrada

Izgradnja modela ukupne nagrade za određenu organizaciju kompleksan je zadatak za menadžere koji ga moraju osmisliti i provesti u stvarnost poslovanja organizacije. Brown i Armstrong (1999) navode kako međusobni odnosi u modelu ukupne nagrade moraju biti povezani kako bi organizacija dobila konkurentsku moć u odnosu na druge organizacije:



Slika 4 Međusobni odnos komponenti modela ukupne nagrade

Izvor: Izvor autora rada prema Brown, D., Armstrong, M. (1999). *Paying for Contribution*. London: Kogan Page.

Slika 4 prikazuje međusobni odnos glavnih komponenti u modelu ukupne nagrade, a to su: kompenzacija, povlastice, učenje i razvoj, te radna okolina. Razlog zašto te četiri komponente moraju biti u međusobnom odnosu jeste jer ukupna nagrada neće biti dovoljno kvalitetna ako ne sadrži sve četiri komponente; što znači da nije dovoljno imati samo transakcijske odnosno materijalne nagrade zaposlenika već moraju postojati i relacijske, odnosno nematerijalne nagrade zaposlenika. Ako organizacija u svome sustavu nagrađivanja zaposlenika koristi samo transakcijske nagrade, vrlo je lako moguće da neće ostvariti konkurentsku prednost u odnosu na druge organizacije. Korištenjem samo transakcijskih nagrada omogućava se drugim organizacijama da kopiraju takav sustav nagrađivanja ili naprave sustav nagrađivanja zaposlenika boljim i tako stvore bolju konkurentsku prednost. Stoga je uvelike potrebno da organizacija uz transakcijske nagrade ima i relacijske nagrade u sustavu nagrađivanja jer takvim sustavom povećavaju vrijednost transakcijskog, odnosno materijalnog nagrađivanja. Organizacija će tako zadržavati svoje zaposlenika, ali i privlačiti nove zaposlenika u svoju

organizaciju jer se sustav nagrađivanja temelji i na materijalnim i nematerijalnim nagradama, te takav sustav motivira zaposlenika na produktivnost i efikasnost.

#### **4.2. Materijalna kompenzacija**

Model ukupne nagrade sastoji se od transakcijske (materijalne) i relacijske (nematerijalne) nagrade. Kompenzacija je kao što je ranije navedeno, nagrada koju zaposlenik dobiva za svoju trud i rad u određenoj organizaciji. U ovom poglavlju istražiti će se transakcijske kompenzacije, odnosno materijalne kompenzacije.

Vrlo važan čimbenik za svakoga zaposlenika jeste njegova materijalna kompenzacija, to jest njegova plaća koju on dobiva za svoj uloženi rad u određenoj organizaciji. No, plaća nije jedina materijalna kompenzaciju koju zaposlenik dobiva kao oblik materijalne kompenzacije. Materijalne kompenzacije mogu biti različite „Nagrade mogu biti doista različite te se mogu podijeliti s obzirom na stupanj izravnosti na izravne (npr. plaća) i neizravne (razne beneficije), pri čemu valja reći da neizravne u pravilu manje utječu na motivaciju zaposlenika“ (Požega, 2012:140).

Postoje dvije dimenzije materijalnih kompenzacija (Katolik Kovačević, 2017:116):

- a) Stupanj izvrsnosti materijalnih dobiti, odnosno relacija pojedinac – materijalna dobit
- b) Uloge individualnog rada i ponašanja u njihovu ostvarenju, odnosno razine i obuhvata organiziranja i distribuiranja

Također, prema stupnju izravnosti postoje dvije kategorije materijalnih kompenzacija (Katolik Kovačević, 2017:116):

- a) Izravne materijalne kompenzacije zaposleni dobiva u „novcu“ putem plaće, kao što su sustav plaća i drugih materijalnih poticaja (bonusa)
- b) Neizravne materijalne kompenzacije pridonose materijalnom standardu iako ih zaposlenik ne prima u obliku plaće ili novca. Primjer neizravne materijalne kompenzacije su zdravstveno, mirovinsko osiguranje, pravo na topli obrok, stipendije, školarine, godišnji odmor

Obzirom na razine obuhvata organizacije i distribucije, materijalne kompenzacije dijele se na (Katolik Kovačević, 2017:117):

- a) Materijalne kompenzacije koje su posljedica individualne radne uspješnosti,
- b) Materijalne kompenzacije koje su vezane uz organizacijsku razinu koje te distribuiraju na temelju organizacijskih programa ili politika te uspješnosti u postizanju ciljeva



Tablica 1 Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
Razina	Pojedinac	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnosti	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dan Automobil kompanije Menadžerske beneficije
	Kolektiv	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlene Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

Izvor: Izvor autora rada prema Salopek, K. i Katavić, I. (2019). Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 9 (2), 119-139.

Tablica 1 predstavlja klasifikacije materijalnih kompenzacija zaposlenika gdje materijalna kompenzacija može biti dodijeljena zaposleniku individualno (pojedinaac) – temeljeno na samostalnom radu zaposlenika, i kolektivno – zaposlenik dobiva nagradu na razini tima, odnosno cijeli tim (kolektiv) dobiva nagradu zbog poslovnog uspjeha.

#### 4.3. Nematerijalna kompenzacija

Kao što je prethodno navedeno model ukupne nagrade sastoji se od materijalnih kompenzacija, ali također i od nematerijalnih kompenzacija. Kada organizacija nagrađuje zaposlenika za njegov trud i rad materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama, tada je model ukupne nagrade cjelokupan. „Relacijske nagrade odnosno nagrade koje su nematerijalnog karaktera

mnogobrojne su, vrlo različite i kompleksne pa ih zbog toga nije jednostavno ni klasificirati“ (Galetić, 2015:21).

Dimenzije nematerijalnog sustava nagrađivanja prema Henderson-u (2006:21):

- Povećanje dostojanstva i zadovoljstva zbog obavljenog posla – rezultat priznanja zaposleniku za uspješno obavljen zadatak na svome radnom mjestu, takvim pristupom stvara se osjećaj ponosa kod zaposlenika.
- Poboljšanje fiziološkog zdravlja, intelektualni razvoj i emotivna zrelost – stvaranje ugodne radne okoline zaposleniku na način da npr. temperatura u prostoru rada zaposlenika bude primjerena radu, poticanje zaposlenika na fizičku aktivnost te stvaranje mogućnosti za razvoj potencijala zaposlenika.
- Poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima – kreiranje radova koji se mogu izvršavati u timu kako bi se zaposlenici međusobno bolje upoznali i komunicirali. Stvaranje radne okoline koja potiče povjerenje i prijateljstvo.
- Oblikovanje posla koji zahtijeva adekvatnu pažnju i napor – kako bi se izbjegla monotonija posla uvodi se npr. rotacija radnih mjesta i omogućavanje zaposlenicima da kreiraju svoj tjedni raspored.
- Alociranje dovoljno resursa za obavljanje radnih zadataka – ova dimenzija odnosi se na to je li ljudskom resursu u organizaciji dodijeljen zadatak koji je u njegovoj mogućnosti da ga on riješi, odnosno ima li taj zaposlenik dovoljno znanja i iskustva u rješavanju određenog zadataka, ili treba li njemu dodatna pomoć poput više zaposlenika ili više tehničkog znanja kako bi uspješno riješio radni zadatak.
- Odobrenje dovoljno kontrole na poslu da bi se zadovoljile osobne potrebe – primjeri poput sudjelovanja zaposlenika u donošenju odluka, fleksibilnog radnog vremena, uvođenje ležernog dana oblačenja.
- Pružanje poticajnog vodstva i menadžmenta – ova dimenzija vrlo je važna pa ju se čak može promatrati kao posebnu dimenziju. Zaposlenici žele vjerovati svojim nadležnima i menadžerima, a za izgradnju takvog odnosa potrebno je puno ulaganja u međusoban odnos. No kada se stvori odnos povjerenja između zaposlenika i menadžera paralelno se stvara i sigurnija i produktivnija okolina u cijeloj organizaciji.

#### **4.4. Analiza provedenih istraživanja na temu materijalne i nematerijalne kompenzacije zaposlenika**

Obzirom da poglavljem broj pet započinje empirijski dio diplomskoga rada koji je za cilj imao istražiti materijalne i nematerijalne kompenzacije zaposlenika na primjeru jedinica lokalne samouprave, u ovome potpoglavlju istražiti će se rezultati prethodnih provedenih istraživanja koja su usko slične tematike empirijskom dijelu diplomskoga rada.

Škledar Marta (2021) provela je istraživanje obilježja nagrađivanja i odanosti zaposlenika u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Anketu je provela 2021. godina, te je u njoj sudjelovalo 111 ispitanika. Zaključak njenoga istraživanja jeste „Sukladno navedenim podacima, zaključujemo da mikro, mala i srednja poduzeća s barem umjereno razvijenim sustavom nagrađivanja imaju odanije zaposlenije. Samo dobro postavljenim sustavom nagrađivanja organizacije mogu postići zadovoljstvo, motiviranost i odanost zaposlenika“ (Škledar, 2021:46). Podaci u istraživanju prikazuju da od 100% ispitanika, njih 33,3% je u potpunosti upoznato sa sustavom nagrađivanja u njihovom poduzeću, a 33,3% ispitanika je djelomično upoznato. Dok ostatak ispitanika ili su uglavnom upoznati, ili u potpunosti nisu upoznati sa sustavom nagrađivanja u njihovom poduzeću što je problematično jer je sustav nagrađivanja zaposlenika vrlo bitan za pojedinca u organizaciji. Organizacijski cilj trebao bi biti razvijen sustav nagrađivanja kako bi zaposlenici bili zadovoljniji i motiviraniji.

Nadalje, u anketi se istražilo i zadovoljstvo zaposlenika materijalnim i nematerijalnim nagrađivanjem. Podaci o zadovoljstvu materijalnim nagrađivanjem prikazuju da je skoro 70% ispitanika zadovoljno ili donekle zadovoljno materijalnim nagrađivanjem. Dok podaci o zadovoljstvu nematerijalnim nagrađivanjem prikazuju da je 85% ispitanika zadovoljno nematerijalnim nagrađivanjem koje im pruža poduzeće.

„Zaposlenicima je važno što bolje približiti sustav nagrađivanja i dati što bolje i kvalitetnije informacije o materijalnim i nematerijalnim nagradama. U trenutku kad zaposlenici shvate što se od njih traži, koji su njegovi zadaci te kako će biti nagrađeni za svoj rad i trud u poduzeću oni će biti sretniji, motiviraniji i samim time to će utjecati na njihovu odanost organizaciji“ (Škledar, 2021:46).

Ivić Nikolina (2020) provela je istraživanje zadovoljstva ispitanika (zaposlenih osoba) o sustavu nagrađivanja unutar poduzeća u kojima su zaposleni. Anketu je provela 2020. godine, te je u njoj sudjelovalo 65 ispitanika. U anketi je postavljeno pitanje o utjecaju nagrađivanja na radnu produktivnost zaposlenika, te je bilo potrebno rangirati motiviranost u vidu nagrađivanja

na produktivnost zaposlenika ocjenom od jedan do pet. Od 100% ispitanika, 64,60% ispitanika je ocijenilo je ocjenom pet motiviranost u vidu nagrađivanja koja utječe na njihovu produktivnost rada.

Nadalje, 87,70% ispitanika odgovorilo je da je plaća kao materijalna strategija i priznanje najbolji motivator za produktivnost na radu. Isto tako, 81,50% ispitanika odgovorilo je kako su bonusi i poticaji također utjecajni motivator za bolji i produktivniji rad na radnome mjestu. Za nematerijalnu strategiju nagrađivanja, 89,20% ispitanika smatra kako je priznanje za dobro obavljeni posao dobar motivator za bolje rezultate na radnom mjestu. Ali isto tako, 73,80% ispitanika smatra kako je mogućnost napredovanja vrlo važna nematerijalna strategija nagrađivanja za bolje rezultate na radno mjestu.

U istraživanju je postavljeno i pitanje „Smatrate li da ste dovoljno nagrađivani za svoj rad u poduzeće u kojem radite?“ (Ivić, 2020:52), 61,50% ispitanika odgovorilo je kako smatraju da nisu dovoljno nagrađivani za svoj rad u poduzeću. Takav podatak treba biti zabrinjavajući jer ako zaposlenik u organizaciji nije zadovoljan svojom poslovnom situacijom, tada se ne može ni očekivati da će organizacija dugoročno uspješno poslovati. Dugoročnu uspješnu organizaciju čini zadovoljni i motivirani zaposlenici koji žele obavljati svoje radne zadatke kvalitetno i ispravno.

Tafra i dr. (2017) proveli su istraživanje na području grada Zagreba s ciljem istraživanja korelacije između motivacije zaposlenika i sustava nagrađivanja unutar malih i srednjih poduzeća. Anketu su proveli 2017. godine, te je u njoj sudjelovalo 62 ispitanika. Tijekom istraživanja zaključili su „Nesumnjivo je da postoji povezanost zadovoljstva i motivacije, analizom rezultata dobivenih provedenom anketom zaključeno je kako nematerijalne strategije ljudskih potencijala imaju veću prednost ispred materijalnih strategija“ (Tafra i dr., 2017:58).

Nažalost, u ovome istraživanju na pitanje „Postoji li u vašem poduzeću sustav nagrađivanja?“ (Tafra i dr., 2017:55), 53% ispitanika odgovorilo kako ne postoji. Takav podatak upućuje na važnost izgradnje sustava nagrađivanja zaposlenika koji će biti poznati na svim razinama organizacije, od najniže do najviše razine. Razlog tomu je što poslovna strategija organizacije i strategija sustava nagrađivanja zaposlenika mora biti međusobno povezana, te poznata i jasna svim zaposlenicima unutar organizacije.

„Temeljem do sada iznesenog, može se konstatirati da je potvrđena hipoteza o postojanju pozitivne korelacije između motivacije zaposlenika, sustava nagrađivanja i uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima“ (Tafra i dr., 2017:58).

## **5. Analiza materijalne i nematerijalne kompenzacije zaposlenika na primjeru jedinica lokalne samouprave**

U cilju analize materijalne i nematerijalne kompenzacije zaposlenika na primjeru jedinica lokalne samouprave provedeno je empirijsko istraživanje na uzorku zaposlenika u jedinicama lokalne samouprave. U provedenom istraživanju proučavalo se koje vrste materijalnih i nematerijalnih kompenzacija zaposlenici u jedinicama lokalne samouprave primaju kao kompenzaciju za svoj trud i rad.

Također, cilj diplomskoga rada bio je i istražiti tri istraživačka pitanja: koliko su ispitanici zadovoljni svojim primanjima, imaju li ispitanici točno određeni sustav priznanja i nagrađivanja te koliko su zadovoljni sustavom nagrađivanja unutar njihovog poslovanja.

### **5.1. Jedinice lokalne samouprave Republike Hrvatske**

„U Republici Hrvatskoj ustrojeno je ukupno 555 jedinica lokalne samouprave, i to 428 općina i 127 gradova te 20 jedinica područne (regionalne) samouprave, odnosno županija. Grad Zagreb, kao glavni grad Republike Hrvatske, ima poseban status grada i županije, tako da je u Republici Hrvatskoj sveukupno 576 jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave“ (Ministarstvo pravosuđa i uprave, 2023).

Dakle, u jedinicama lokalne samouprave Republike Hrvatske potreban je poprilično veliki broj zaposlenika. Razlog tomu jeste podatak da u Republici Hrvatskoj sveukupno postoji 576 jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, a 576 jedinica lokalne samouprave ne može funkcionirati kvalitetno i uspješno bez zaposlenika u njoj. Prema portalu Poslovni dnevnik (2022) od 2001. godine broj zaposlenih u lokalnoj upravi porastao je za 78%, dok u odnosu na 2001. godinu Hrvatska danas ima pola milijuna manje stanovnika. Također prema podacima portala Poslovni dnevnik (2022) koji objavio podatke iz istraživane analize dr.sc. Dubravke Jurline Alibegović s Ekonomskog fakulteta u Zagrebu „u županijama je 2019. bilo zaposleno 2409 ljudi, u gradovima 10.777, a u općinama 5861“ (Poslovni dnevnik, 2022).

Zakonom o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, čl.1., uređuju se „jedinice lokalne samouprave i jedinice područne (regionalne) samouprave, njihov djelokrug i ustrojstvo, način rada njihovih tijela, nadzor nad njihovim aktima i radom te druga pitanja od značenja za njihov rad“ (Narodne novine, 2020).

Zakonom o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi prema članku 3. 2020. godine određeno je da (Narodne novine, 2020):

- Jedinice lokalne samouprave su općine i gradovi
- Jedinice područne (regionalne) samouprave su županije
- Općine, gradovi i županije osnivaju se zakonom

## 5.2. Nacionalna klasifikacija statističkih regija

„Nacionalna klasifikacija statističkih regija 2021. statistički je standard koji se koristi za prikupljanje, upisivanje, obradu, analizu i diseminaciju podataka regionalne statistike prema razinama prostorne podjele Republike Hrvatske“ (Narodne novine, 2019).

Prema popisu županija koje se nalaze u kategoriji HR NUTS 3 provelo se istraživanje materijalnih i nematerijalnih kompenzacija zaposlenika u jedinicama lokalne samouprave koje se nalaze u tim županijama.

Struktura nacionalne klasifikacije NUTS 2021 Republike Hrvatske (Narodne novine, 2019):

Tablica 2 NUTS klasifikacija statističkih regija Republike Hrvatske

HR NUTS 1	HR NUTS 2	HR NUTS 3
Hrvatska		
	Panonska Hrvatska	
		Bjelovarsko-bilogorska županija
		Virovitičko-podravska županija
		Požeško-slavonska županija
		Brodsko-posavska županija
		Osječko-baranjska županija
		Vukovarsko-Srijemska županija
		Karlovačka županija
		Sisačko-moslavačka županija
	Jadranska Hrvatska	
		Primorsko-goranska županija
		Ličko-senjska županija
		Zadarska županija

		Šibensko-kninska županija
		Splitsko-dalmatinska županija
		Istarska županija
		Dubrovačko-neretvanska županija
	Grad Zagreb	
		Grad Zagreb
	Sjeverna Hrvatska	
		Međimurska županija
		Varaždinska županija
		Koprivničko-križevačka županija
		Krapinsko-zagorska županija
		Zagrebačka županija

Izvor: Izvor autora rada na temelju Narodne novine (2019). Nacionalna klasifikacija statističkih regija 2021. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019\\_12\\_125\\_2507.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_12_125_2507.html) [pristupljeno 10. svibnja 2023]

Tablica 2 prikazuje nacionalnu klasifikaciju statističkih regija 2021. Prva razina, HR NUTS 1 je Republika Hrvatska kao administrativna jedinica. Druga razina, HR NUTS 2 sastoji se od 4 neadministrativne jedinice nastale grupiranjem županija kao administrativnih jedinica niže razine. Treća razina, HR NUTS 3 sastoji se od 21 administrativne jedinice (20 županija i Grad Zagreb). Ispitanicima koji su zaposleni u jedincima lokalne samouprave u navedenim županija, poslan je upitnik o istraživanju materijalnih i nematerijalnih kompenzacija.

### 5.3. Rezultati istraživanja

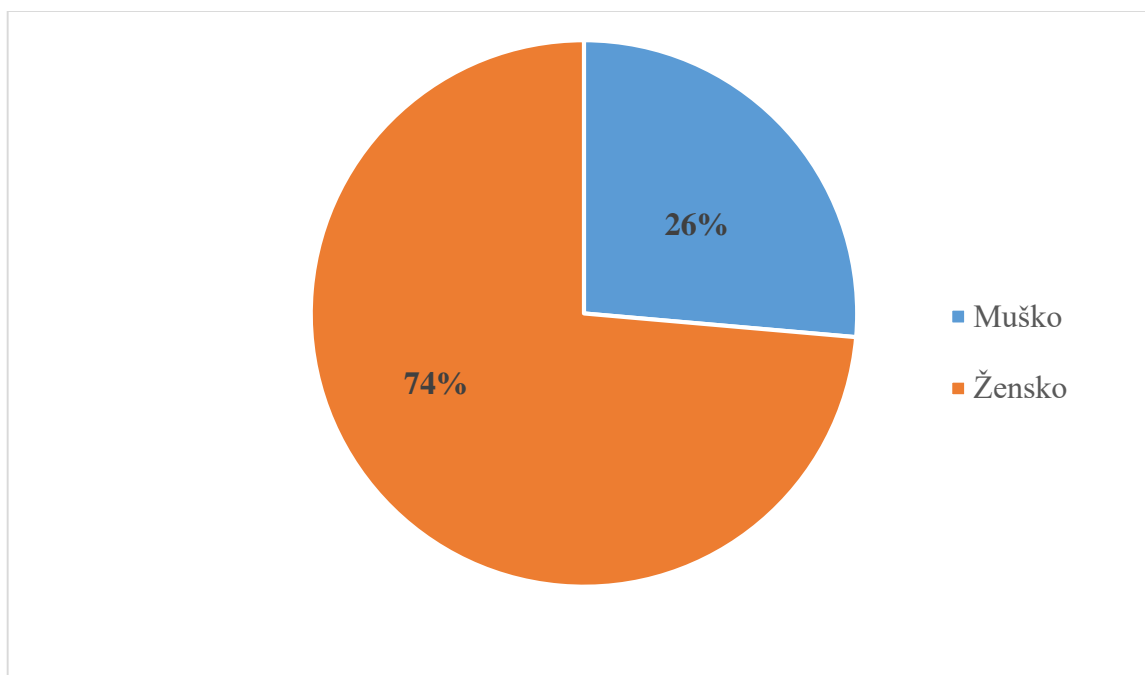
Kako bi se ispitale materijalne i nematerijalne kompenzacije zaposlenika unutar jedinica lokalne samouprave na području Republike Hrvatske, provedeno je istraživanje u obliku upitnika. Upitnik je izrađen pomoću platforme Google Obrasci i sastoji se od 21 pitanja od kojih je većina zatvorenog tipa, dok je jedno pitanje bilo otvorenog tipa gdje su ispitanici mogli sami napisati željeni odgovor. Pomoću 21 pitanja prikupljeni su demografski podaci ispitanika kao i podaci o trenutnoj situaciji materijalnih i nematerijalnih kompenzacija u jedinici lokalne samouprave gdje su zaposlenici. Kako je riječ o primarnom izvoru podataka, odgovori iz

upitnika prikupljali su se putem e-maila adresa zaposlenika jedinica lokalne samouprave iz svake županije Republike Hrvatske.

U istraživanju je sudjelovalo 235 ispitanika koji su zaposleni u jedinicama lokalne županije u 20 županija. U istraživanju nije sudjelovala jedino Karlovačka županija iako je upitnik bio poslan na e-mail adrese zaposlenika u jedinicama lokalne samouprave Karlovačke županije, nažalost istraživanju se nije odazvala niti jedna osoba iz te županije.

Istraživanje je započelo 02. svibnja 2023. godine, a završeno 10. svibnja 2023. godine.

Na grafikonu 1 koji se nalazi u nastavku prikazana je spolna struktura ispitanika o materijalnim i nematerijalnim kompenzacija u jedinicama lokalne samouprave.



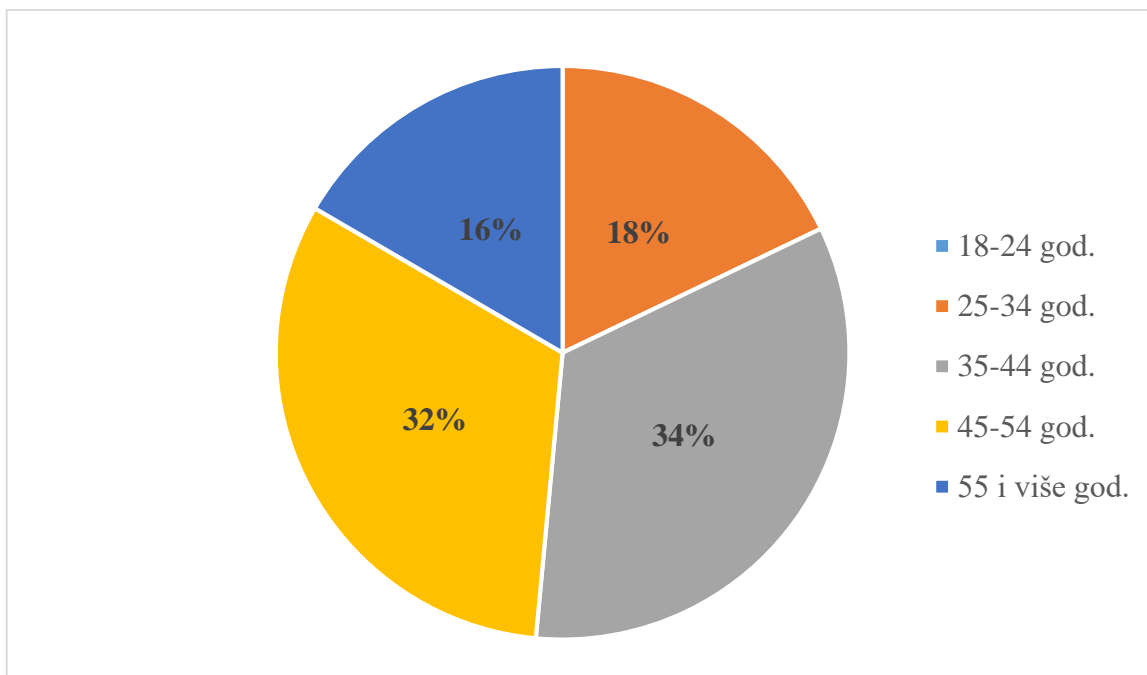
**Grafikon 1 Spolna struktura ispitanika**

Izvor: Izrada autora rada na temelju primarnih izvora podataka

Na grafikonu 1 moguće je uočiti da veći broj ispitanika pripada ženskoj populaciji dok ostatak čine muškarci. Ovakva situacija ne znači nužno da su u jedinicama lokalne samouprave u većoj mjeri zaposlene žene, nego može prikazivati da su žene sklonije i otvorenije ka sudjelovanju u istraživanju ovakve vrste. U istraživanju je sudjelovalo 74% ženske populacije i 26% muške populacije.

Slijedeći grafikon prikazuje dobnu strukturu ispitanika.



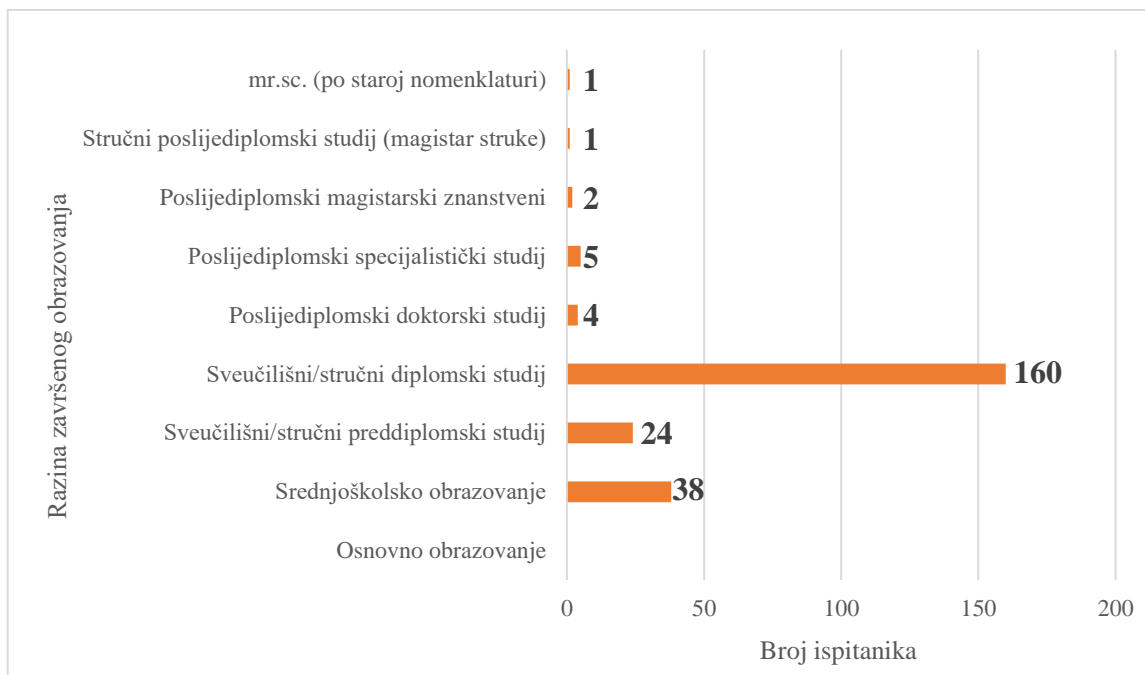


**Grafikon 2 Dobna struktura ispitanika**

Izvor: Izrada autora rada na temelju primarnih izvora podataka

Iz grafikona 2 vidljivo je da se najviše ispitanika nalazi u razredu od 35 do 44 godina, dok se najmanje ispitanika nalazi u razredu 55 i više godina. Gledajući grafički prikaz, lako se može uočiti da je dobna raspodjela između razreda od 35 do 44 godine i razreda od 45 do 54 godine gotovo podjednaka. Ono što je izuzetno pozitivno jeste podataka da se najviše ispitanika nalazi u zreloj životnoj dobi od 35 do 44 godina.

Slijedeći grafikon prikazuje razinu završenog obrazovanja ispitanika.

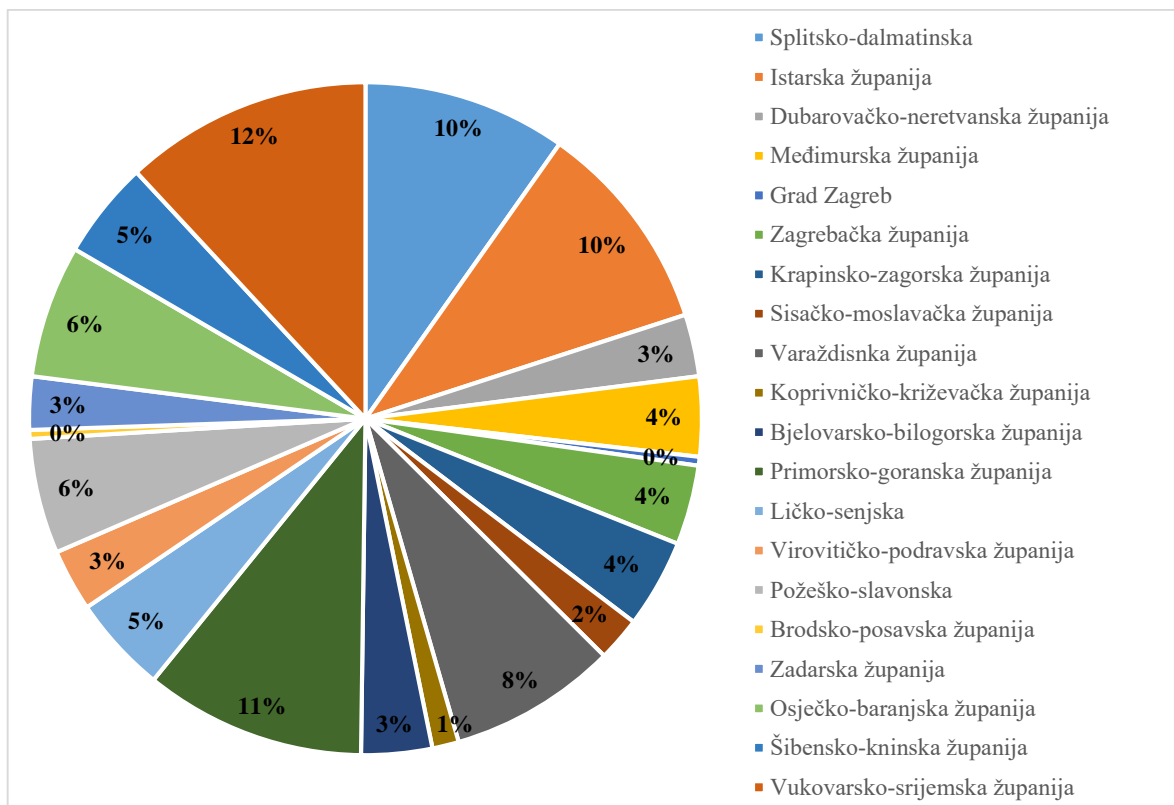


**Grafikon 3 Obrazovna struktura ispitanika**

Izvor: Izrada autora rada na temelju primarnih izvora podataka

Visina i vrsta materijalnih i nematerijalnih kompenzacija može ovisiti i o razini stručne spreme pojedinog zaposlenika zbog čega je obrazovna struktura ispitanika vrlo važna informacija za donošenje zaključka istraživanja. Grafikon 3 prikazuje da najviše ispitanika ima visoku stručnu spremu, 160 ispitanika ima završen sveučilišni/stručni diplomski studij.

Slijedeći grafikon prikazuje županiju u kojoj ispitanici obavljaju svoj posao unutar jedinice lokalne samouprave.

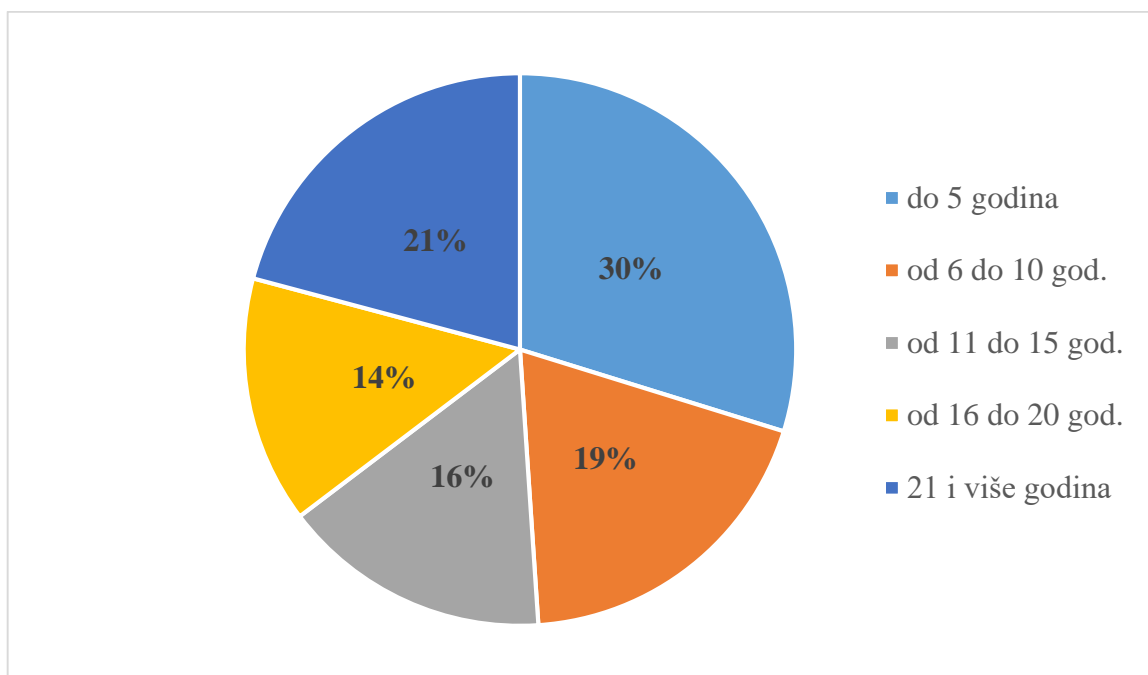


**Grafikon 4 Geografska struktura ispitanika**

Izvor: Izrada autora rada na temelju primarnih izvora podataka

U istraživanju su se kontaktirale sve registrirane jedinice lokalne samouprave iz 21 županije od kojih su se na istraživanje odazvale jedinice iz 20 županija. Iz grafikona 4 može se uočiti da je u istraživanju sudjelovalo najviše zaposlenika iz Vukovarsko-srijemske, Varaždinske, Istarske i Splitsko-dalmatinske županije. Jedina županija u kojoj se niti jedna osoba nije odazvala na istraživanje jest Karlovačka županija. Na upitnik iz županije Brodsko-posavske i Grada Zagreba odgovorila je samo jedna osoba.

Slijedeći grafikon prikazuje broj godina unutar kojih su ispitanici u radnom odnosu sa jedinicom lokalne samouprave.

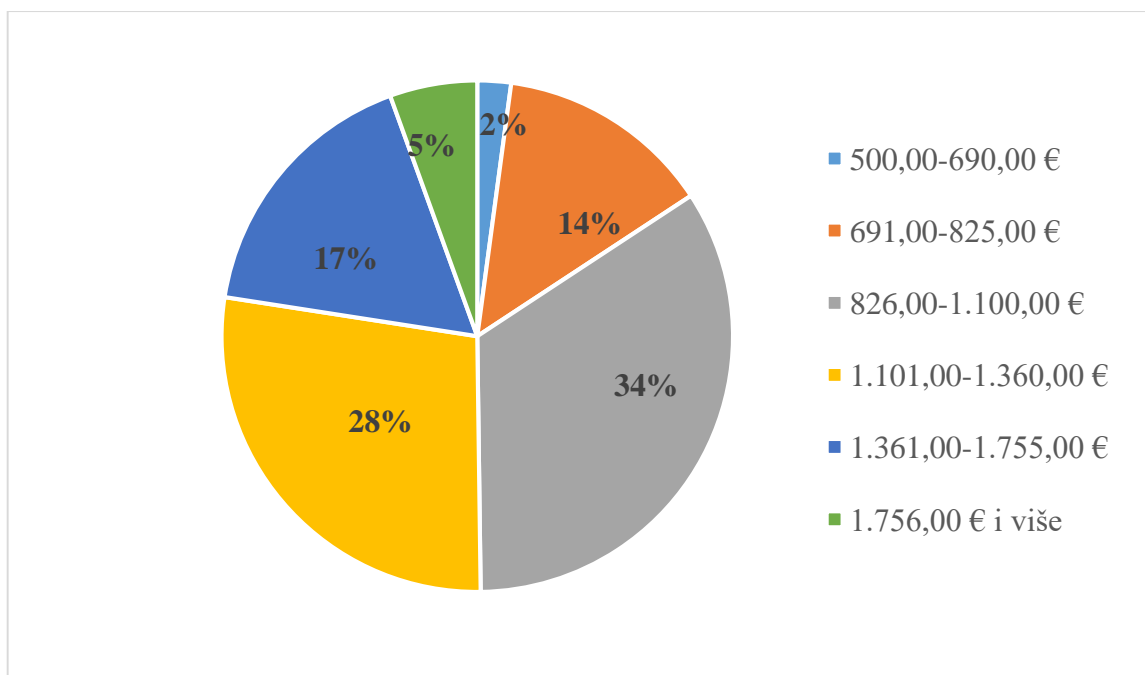


**Grafikon 5 Razdoblje radnog odnosa ispitanika u godinama**

Izvor: Izrada autora rada na temelju primarnih izvora podataka

Iz grafikona 5 može se uočiti da je najviše ispitanika u radnom odnosu u jedinici lokalne samouprave do 5 godina. Potom slijede ispitanici koji su u radnom odnosu 21 godinu i više. Najmanji broj ispitanika je u radnom odnosu od 16 do 20 godina.

Slijedeći grafikon prikazuje mjesečna primanja ispitanika.

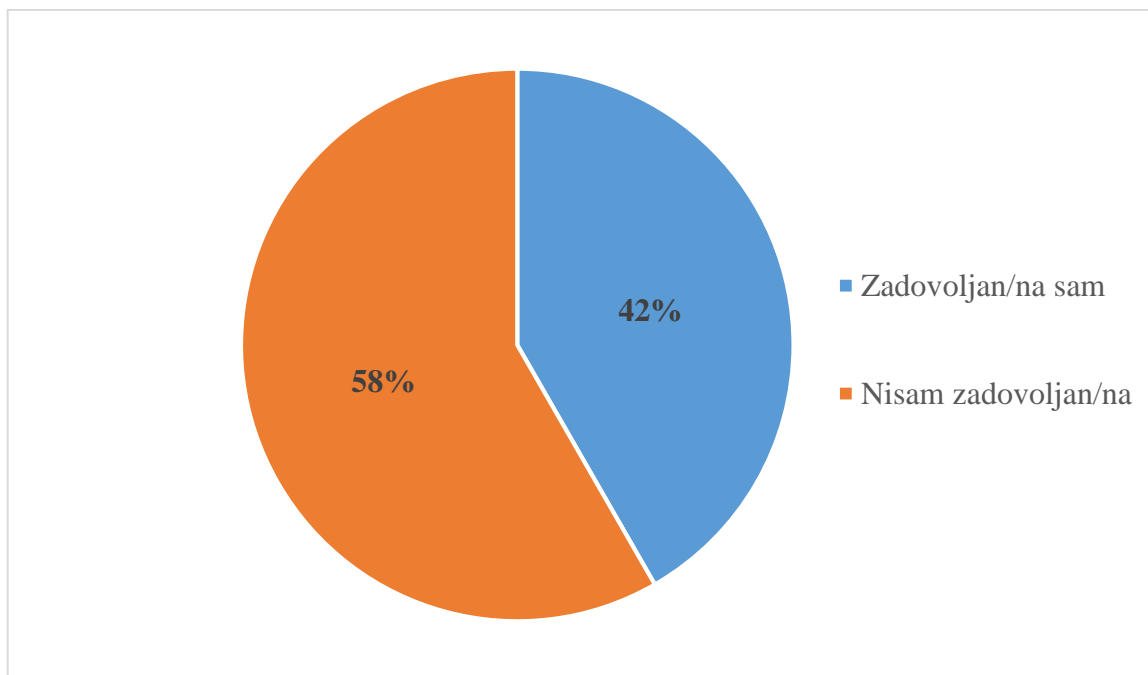


**Grafikon 6 Mjesečna primanja ispitanika**

Izvor: Izrada autora rada na temelju primarnih izvora podataka

Plaća kao temeljna materijalna kompenzacija uvelike utječe na zadovoljstvo zaposlenika. Iz grafikona 6 vidljivo je da 34% ispitanika ima mjesečno primanje između 826,00 i 1.100,00 €. Dok svega 2% ispitanika ima mjesečno primanje između 500,00 i 690,00 €.

Slijedeći grafikon prikazuje zadovoljstvo prihodima koje zaposlenik ostvaruje na radnom mjestu.

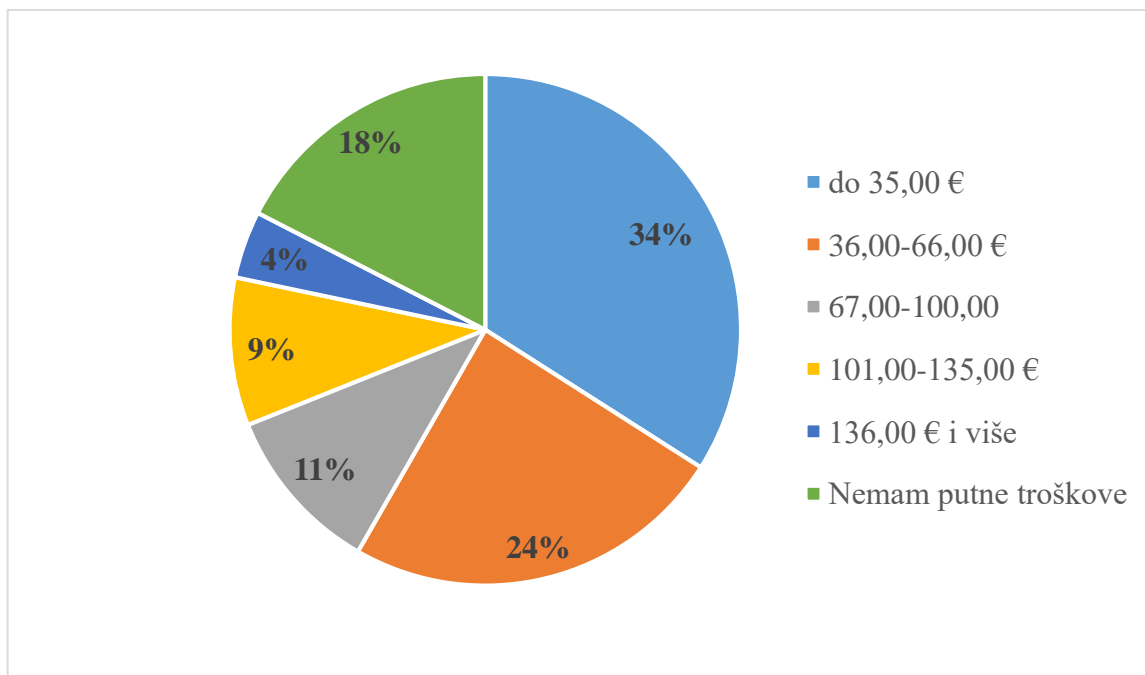


**Grafikon 7 Zadovoljstvo prihodima ispitanika**

Izvor: Izrada autora rada na temelju primarnih izvora podataka

Od 235 ispitanika, njih 58% nije zadovoljno svojim prihodima što je vidljivo iz grafikona 7. Dok je 42% ispitanika zadovoljno svojim prihodima.

Putni troškovi također predstavljaju jedan oblik materijalne kompenzacije stoga je njihova struktura ispitanika prikazana na sljedećem grafikonu.

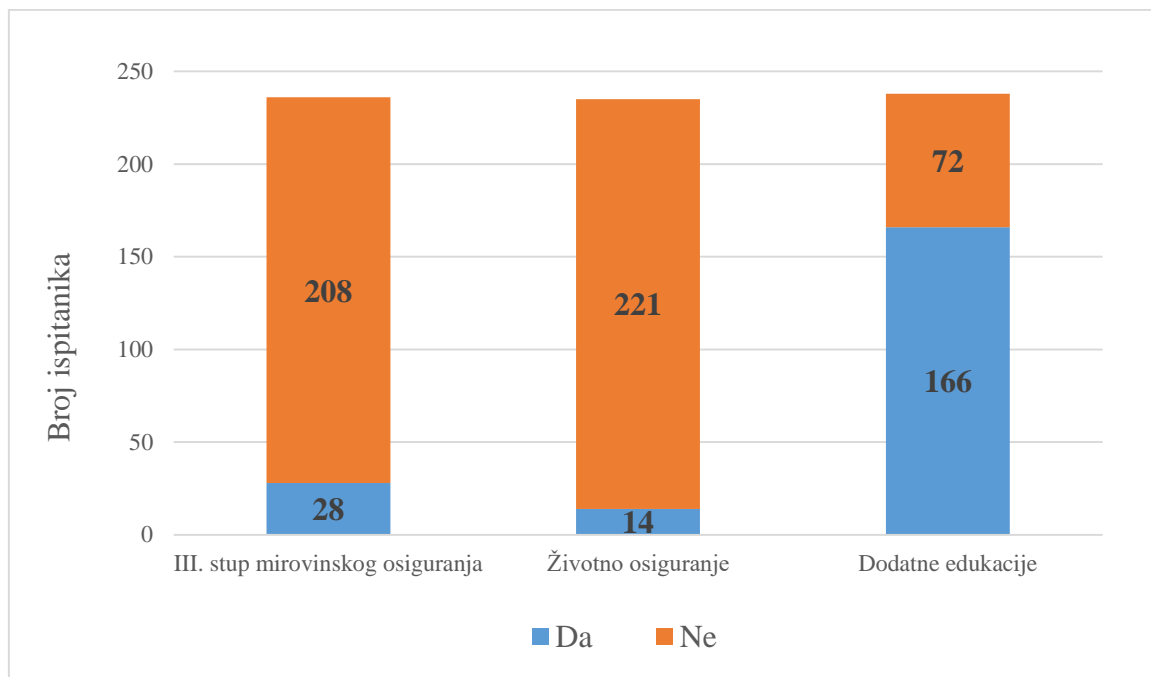


**Grafikon 8 Visina mjesečnih putnih troškova**

Izvor: Izrada autora rada na temelju primarnih izvora podataka

Kako je već navedeno u teorijskom dijelu diplomskoga rada, putni troškovi su jedan od oblika materijalnih kompenzacija, a predstavljaju novčanu naknadu zaposlenicima za troškove koji nastaju transportom od mjesta stanovanja do radnoga mjesta, a ovise o udaljenosti u kilometrima. Iz grafikona 8 vidljivo je da 34% ispitanika ostvaruje putne troškove do 35,00 € mjesečno, što je najveći postotak od cjelokupnog broja ispitanika. Najmanje ispitanika, njih 4%, ima putne troškove više od 136,00 € mjesečno. Dok 18% ispitanika nema uopće mjesečne putne troškove.

Ostale vrste materijalnih kompenzacija i njihova primjena u jedinicama lokalne samouprave mogu se uočiti na grafikonu 9 koji se nalazi u nastavku rada.



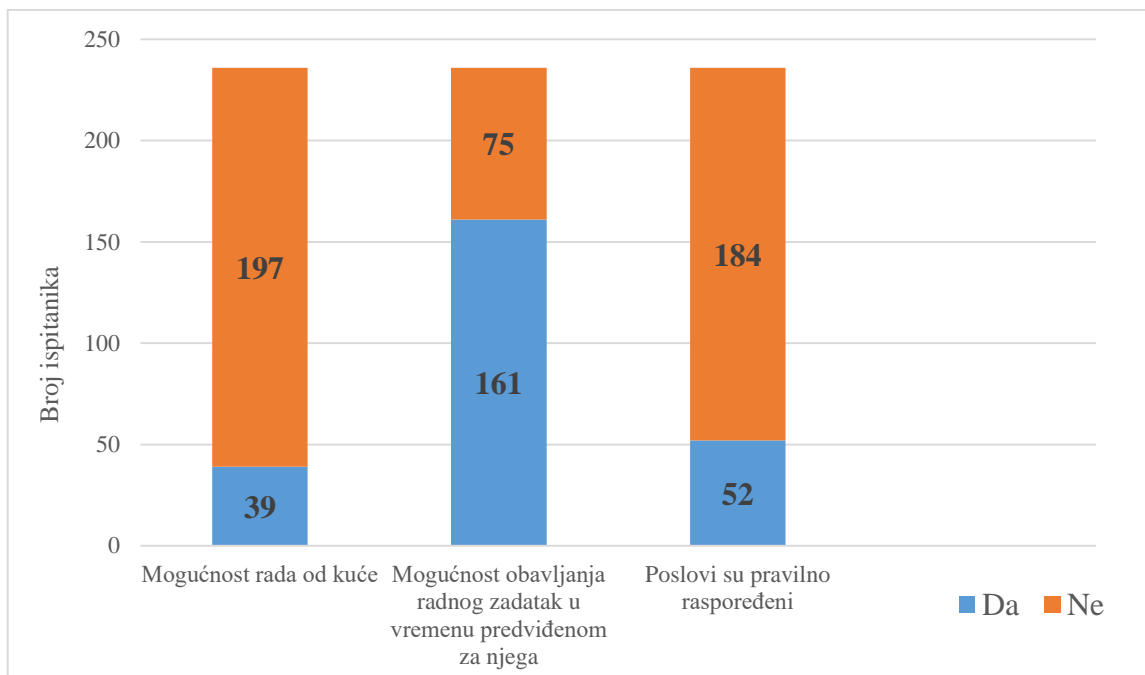
**Grafikon 9 Ostale materijalne kompenzacije u jedinicama lokalne samouprave ispitanika**

Izvor: Izrada autora rada na temelju primarnih izvora podataka

Kada je riječ o ostalim vrstama materijalnih kompenzacija u jedinicama lokalne samouprave, prema odabranom skupu ispitanika, u većoj mjeri su zanemarene. Od 235 ispitanika koliko je sudjelovalo u istraživanju, preko 200 ispitanika nema mogućnost uplate III. stupa mirovinskog osiguranja kao ni životno osiguranje od strane poslodavca. Ono što je izuzetno pozitivno jeste podatak da 166 ispitanika ima mogućnost dodatne edukacije koju im osigurava poslodavac.

Slijedećim grafikonom prelazi se na istraživanje nematerijalnih kompenzacija ispitanika u jedinicama lokalne samouprave.



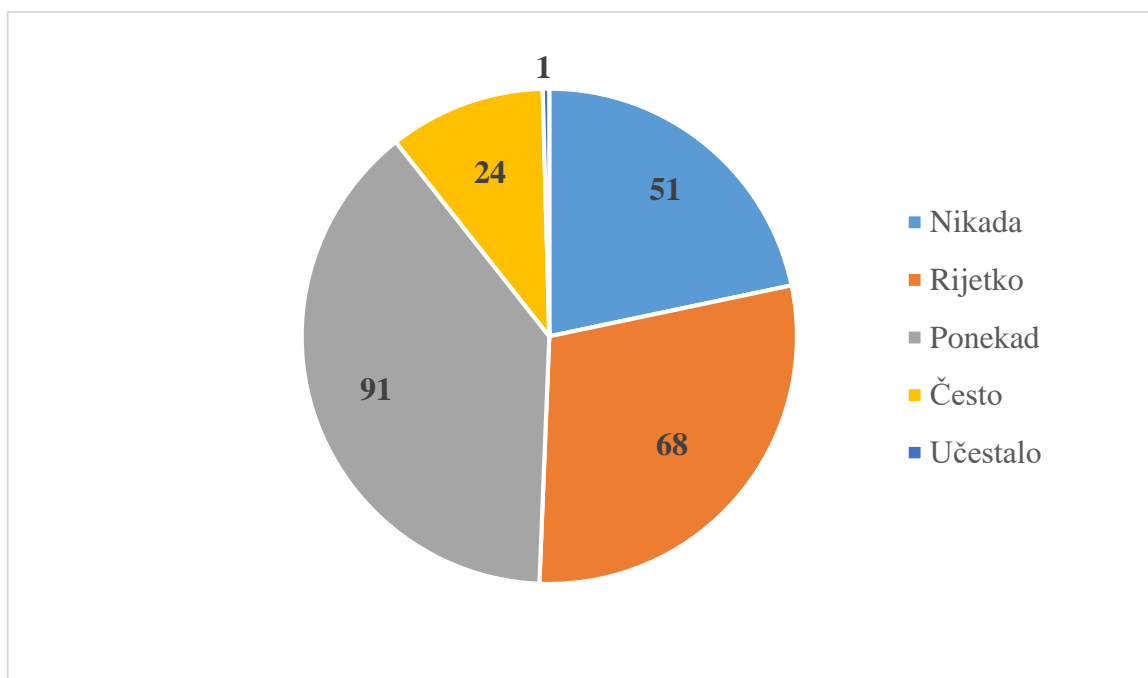


**Grafikon 10 Nematerijalne kompenzacije u jedinicama lokalne samouprave ispitanika**

Izvor: Izrada autora rada na temelju primarnih izvora podataka

Grafikon 10 prikazuje pogodnosti nematerijalnih kompenzacija ispitanika u jedinicama lokalne samouprave. Od 235 ispitanika samo 39 ispitanika ima mogućnost rada od kuće, dok ostatak ispitanika njih 197 nema mogućnost rada od kuće. Pozitivan podatak jeste da 161 ispitanik riješi svoj radni zadatak u zadanom vremenskom roku. Dok je s druge strane problematičan podatak što 184 ispitanika smatra da poslovi nisu pravilno raspoređeni.

Slijedeći grafikon prikazuje podatke koliko često ispitanici dobivaju priznanja ili pohvale od svoga nadređenog.

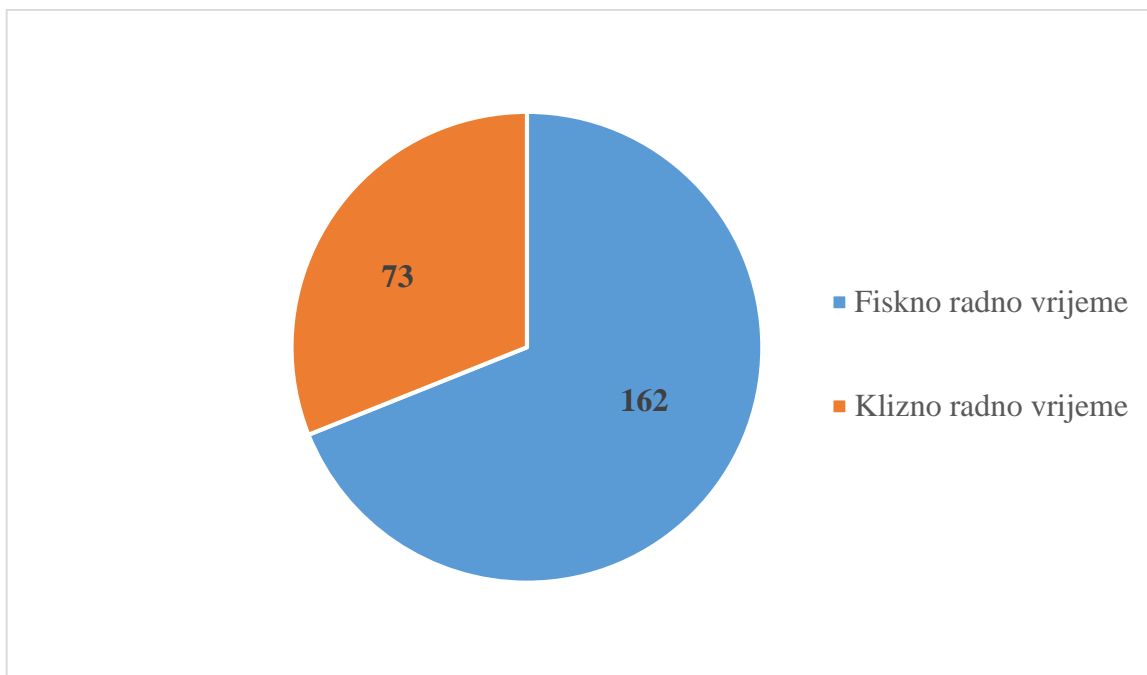


**Grafikon 11 Priznanja ili pohvale nadređenog prema zaposlenicima**

Izvor: Izrada autora rada na temelju primarnih izvora podataka

Priznanja ili pohvale utječu na osobu kako u privatnom okruženju tako i u poslovnom okruženju. Nažalost grafikon 11 prikazuje problematičan podatak da samo 1 ispitanik dobiva učestalo priznanja ili pohvale za svoj trud i rad od nadređenog. Dok 51 ispitanika uopće nikada ne dobiva pohvale ili priznanja od nadređenog. Najviše je onih ponekad ili rijetko dobivaju priznanja ili pohvale od nadređenog.

Slijedeći grafikon prikazuje imaju li ispitanici fiksno (fleksibilno) radno vrijeme.

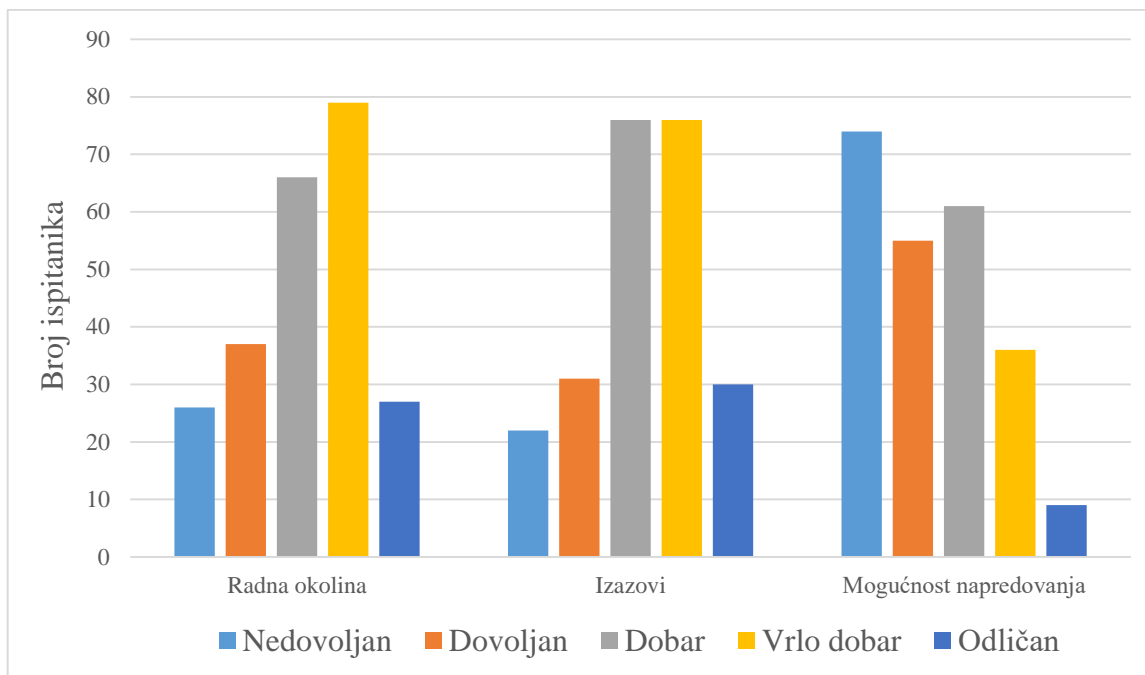


**Grafikon 12 Fiksno ili klizno (fleksibilno) radno vrijeme**

Izvor: Izrada autora rada na temelju primarnih izvora podataka

Prema podacima iz grafikona 12 uočava se da 73 ispitanika ima mogućnost kliznog radnog vremena, dok ipak većina ispitanika, njih 162, nema mogućnost kliznog radnog vremena.

Slijedeći grafikon prikazuje ocjenu zadovoljstva okoline radnim mjestom, odnosno radne okoline, izazova i mogućnosti napredovanja.

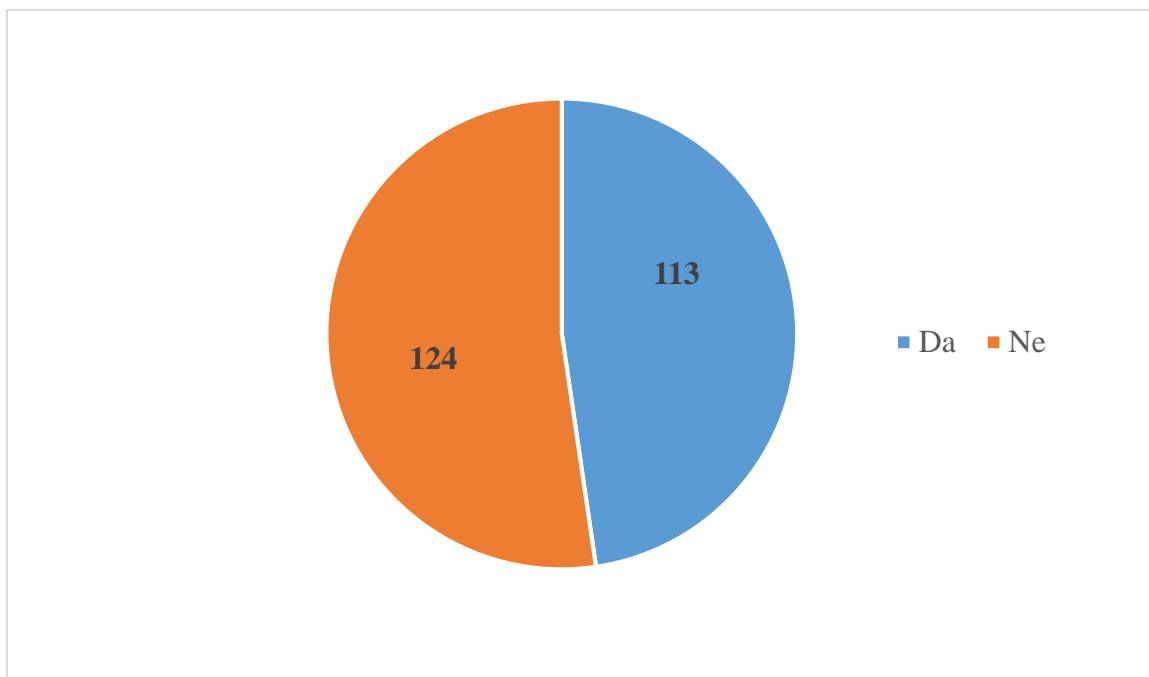


**Grafikon 13 Ocjena zadovoljstva radnim mjestom (radna okolina, izazovi, mogućnost napredovanja)**

Izvor: Izrada autora rada na temelju primarnih izvora podataka

Grafikon 13 prikazuje ocjene zadovoljstva ispitanika radnom okolinom, izazovima i mogućnosti napredovanja na njihovom radnom mjestu. Najniža moguća ocjena koju su ispitanici mogli dati je nedovoljan (1), a najviša moguća ocjena koju su ispitanici mogli dati je odličan (5). Prosječna ocjena zadovoljstva radnom okolinom ispitanika prema podacima je vrlo dobar, odnosno četiri (4). Za ocjenu zadovoljstva izazovima na radnom mjestu, 76 ispitanika odabralo je ocjenu dobar (3) i 76 ispitanika odabralo je ocjenu vrlo dobar (4) gdje su dakle obje ocjene podjednako rangirane. Mogućnost napredovanja na radnom mjestu ispitanici su prema podacima svoje zadovoljstvo ocijenili nedovoljnom (1) ocjenom, odnosno najnižom mogućom ocjenom, svega 9 ispitanika je odabralo ocjenu odličan (5) za mogućnost napredovanja na radnom mjestu.

Slijedeći grafikon prikazuje podatke o sustav nagrađivanju unutar poslovanja ispitanika.

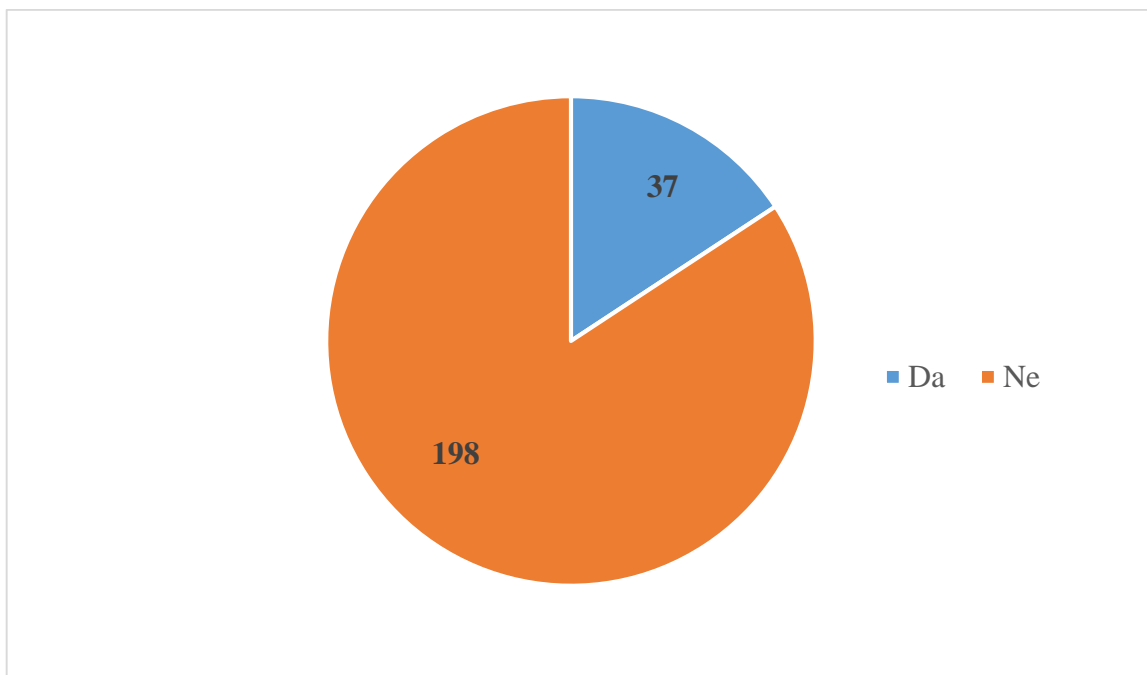


**Grafikon 14 Točno određen sustav nagrađivanja unutar poslovanja**

Izvor: Izrada autora rada na temelju primarnih izvora podataka

Grafikon 14 prikazuje podatke imaju li ispitanici unutar svog poslovanja točno određen sustav nagrađivanja zaposlenika. Prema podacima istraživanja, 124 ispitanika nema točno određeni sustav nagrađivanja zaposlenika. Dok 113 ispitanika ima točno određeni sustav nagrađivanja zaposlenika.

Slijedeći grafikon nadovezuje se na prethodni jer prikazuje podatke zadovoljstva ispitanika sustavom nagrađivanja zaposlenika.

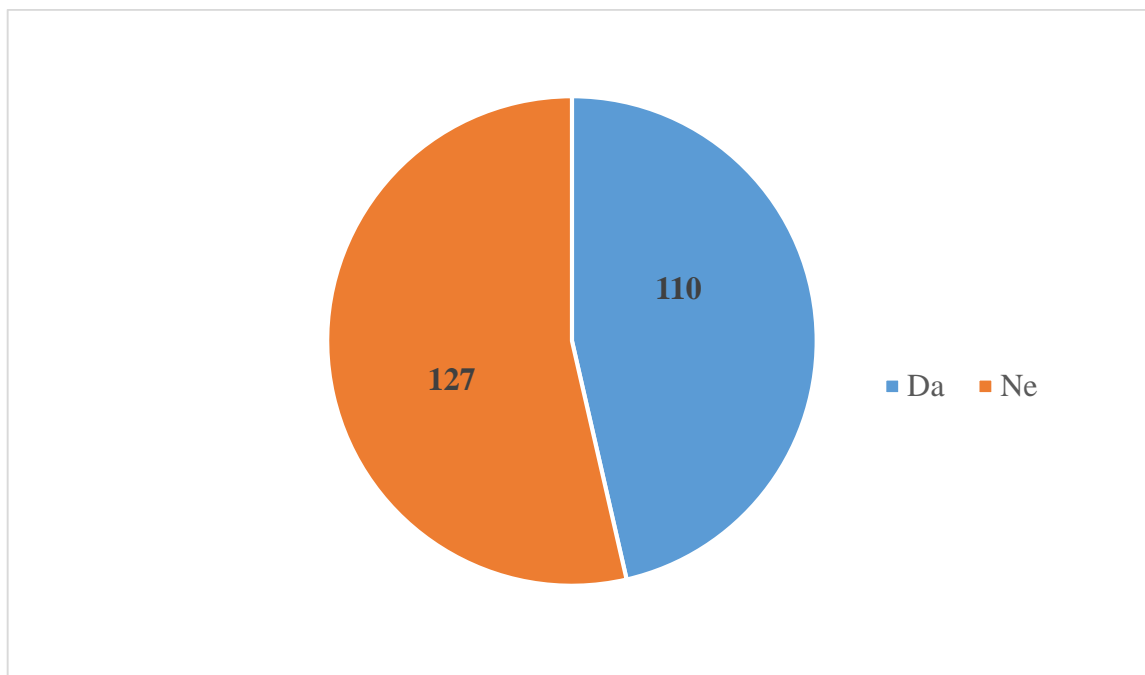


**Grafikon 15 Zadovoljstvo sustavom nagrađivanja zaposlenika**

Izvor: Izrada autora rada na temelju primarnih izvora podataka

Obzirom da je u prethodnom grafikonu 14 prikazano kako većina ispitanika nema točno određen sustav nagrađivanja zaposlenika unutar svog poslovanja, prema grafikonu 15 može se uočiti posljedično tomu da većina ispitanika nije niti zadovoljna sustavom nagrađivanja. Svega 37 ispitanika je zadovoljno sustavom nagrađivanja unutar svoga poslovanja.

Slijedeći grafikon prikazuje odgovore na pitanje koliko bi ispitanika promijenilo trenutno radno mjesto.



**Grafikon 16 Promjena trenutnog radnog mjesta**

Izvor: Izrada autora rada na temelju primarnih izvora podataka

Prema podacima grafikona 16 malo više od polovice ispitanika ne želi promijeniti svoje trenutno radno mjesto. Dakle, 127 ispitanika ne želi mijenjati radno mjesto, ali ipak broj od 110 ispitanika poprilično je visok broj ispitanika koji želi promijeniti svoje radno mjesto.

Slijedeći tablica prikazuje razloge mijenjanja radnoga mjesta ispitanika.

**Tablica 3 Razlog mijenjanja radnog mjesta**

Razlog mijenjanja radnog mjesta:	Broj ispitanika:
Želim raditi više sati rada.	1
Zbog osobnih, obiteljskih i/ili zdravstvenih razloga.	8
Želim veću plaću.	42
Želim povoljnije uvjete rada.	28
Želim bolji radni odnos s kolegama.	8
Želim raditi manje sati rada.	5
Želim napredovati.	15
Zbog blizine stanovanja.	1

Želim napredovati i s tim dobiti veću plaću nakon 36 godina radnog staža.	1
Htjela bi raditi negdje gdje se cijeni rad.	1
Previše politikantstva, uhljeba i neradnika kojima se ništa ne može.	1
Točka 2, 3 i 5, 7.	1
Veća plaća, stres manje, manje psihičkog rastrojstva itd.	1
Radi novih izazova samoga posla.	1
Previše godina na istom radnom mjestu.	1
Iako imam srednje stručno obrazovanje, radim na poslovima više i visoke spreme obrazovanja te nisam plaćena prema poslovima koje odrađujem nego prema obrazovanju. Smatram da je nepošteno jer sam zadužena za spise i vodim upravno pravne postupke u poslovanju, dok veći broj kolega i kolegica unutar Odjela nemaju radnih zadataka, a ostale kolege koje rade iste poslove kao ja te imaju visoke i više stručne spremlu obrazovanja imaju duplo veće plaće od mene. Smatram da je takav način poslovanja degradiranje.	1
Želim radnu okolinu posvećenu rezultatu i realnim potrebama ljudi, a ne raditi za bolji izgled objava u medijima.	1
Ostalo.	1

Izvor: Izrada autora rada na temelju primarnih izvora podataka

Tablica 3 prikazuje razlog mijenja radnog mjesta zaposlenika. Ispitanici su imali ponuđene razloge koje mogu odabrati, ali i opciju da sami upišu razlog mijenjanja radnoga mjesta. Prema podacima istraživanja neki su ispitanici odabrali navedene razlog, dok su ostali ispitanici napisali svoje razloge koji nisu bili ponuđeni u odabiru razloga mijenjanja radnog mjesta. Najviše ispitanika, njih 42, odabralo je razlog „Želim veću plaću“ kao glavni razlog zašto bi promijenili svoje trenutno radno mjesto. Također, 28 ispitanika odabralo je razlog „Želim



povoljnije uvjete rada“ kao glavni razlog promjene radnog mjesta, dok je 15 ispitanika odabralo „Želim napredovati“ kao glavni razlog mijenjanja radnog mjesta.

## 6. Rasprava

Obzirom da je cilj diplomskoga rada istražiti vrste materijalnih i nematerijalnih kompenzacija koje kao nagradu dobivaju zaposlenici za svoj trud i rad na primjeru jedinica lokalne samouprave. Sukladno takvom cilju diplomskog rada, postavila su se i da istraživačka pitanja na koja su ispitanici, odnosno zaposlenici u jedinicama lokalne samouprave dali svoje odgovore.

Prvo istraživačko pitanje upućeno ispitanicima u istraživanju:

1. Jeste li zadovoljni prihodima koje ostvarujete na radnom mjestu?

U istraživanju je sudjelovalo 235 ispitanika koji su zaposleni u jedinicama lokalne samouprave Republike Hrvatske. Kako bi se istražilo zadovoljstvo prihodima koje primaju za svoj trud i rad na radnom mjestu u jedinicama lokalne samouprave, ispitanici su morali odgovoriti na ovo pitanje. Podaci odgovara na ovo pitanje nisu pozitivni. Razlog tomu je što od 235 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju, 137 ispitanika odgovorilo je kako nisu zadovoljni svojim prihodima. Što znači da 58,3% ispitanika nije zadovoljno svojim prihodima. Ostatak ispitanika, njih 98, zadovoljno je svojim prihodima. Što znači da 41,7% ispitanika jeste zadovoljno svojim prihodima. Takav podatak pomalo je zabrinjavajući jer osobe koje rade na radnim mjestima u jedinicama lokalne samouprave imaju veliki utjecaj na boljitak lokalne zajednice. Odnosno, ako zaposlenici u jedinicama lokalne samouprave nisu zadovoljni svojim prihodima, znači li to da će imati manju motivaciju za trud na svome radnom mjestu? Problem nezadovoljstva ispitanika koji stvara manjak motivacije za rad na radnom mjestu, isto tako utječe na smanjenje uspješnosti organizacije, u ovom slučaju smanjenje uspješnosti rada jedinice lokalne samouprave.

Drugo istraživačko pitanje upućeno ispitanicima u istraživanju:

2. Postoji li unutar Vašeg poslovanja točno određen sustav priznavanja i nagrađivanja zaposlenika?

Kako je prethodno navedeno, u istraživanju je sudjelovalo 235 ispitanika koji su zaposleni u jedinicama lokalne samouprave Republike Hrvatske. Obzirom da se u teorijskom dijelu diplomskog rada istraživao sustav nagrađivanja zaposlenika, sukladno tomu u istraživanju se postavilo istraživačko pitanje ispitanicima postoji li unutar njihovog poslovanja točno određeni sustav nagrađivanja. Zbog važnosti kreiranja sustava nagrađivanja zaposlenika unutar organizacija, podatak o odgovorima na ovo pitanje je problematičan. Razlog tomu je jer je 124

ispitanika odgovorilo kako unutar njihovog poslovanja ne postoji točno određen sustav priznavanja i nagrađivanja, to je u postotku više od polovice ispitanika, točnije 52,8% ispitanika. Dok je 113 ispitanika, odnosno 48,1% ispitanika odgovorilo da unutar njihovog poslovanja postoji točno određeni sustav priznavanja i nagrađivanja. Poslovna strategija i strategija sustava nagrađivanja moraju biti u međusobnoj povezanosti unutar organizacije kako bi organizacija uspješno poslovala. Stoga je bitno da unutar svake organizacije postoji točno određeni sustav priznavanja i nagrađivanja zaposlenika kako bi takav sustav pozitivno utjecao na zaposlenike, ali i u konačnici na cjelokupnu organizaciju.

Treće istraživačko pitanje upućeno ispitanicima u istraživanju:

### 3. Jeste li zadovoljni sustavom nagrađivanja unutar Vašeg poslovanja?

Treće istraživačko pitanje nadovezuje se na drugo istraživačko pitanje. Treće istraživačko pitanje odnosilo se na zadovoljstvo ispitanika sustavom nagrađivanja zaposlenika unutar njihovog poslovanja. Prema podacima velika većina ispitanika njih 198, odnosno 84,3% nije zadovoljna sustavom nagrađivanja zaposlenika. Dok je mali postotak ispitanika njih 15,7%, odnosno 37 ispitanika zadovoljno sustavom nagrađivanja zaposlenika unutar poslovanja. Podaci za ovo istraživačko pitanje nisu obećavajući za budućnost. Razlog tomu je kao što je navedeno za nezadovoljstvo ispitanika osobnim prihodima. Ako ispitanici, odnosno zaposlenici nisu zadovoljni sustavom nagrađivanja koji oblikuje nagradu za zaposlenikov trud i rad na radnom mjestu; postavlja se pitanje koliko kvalitetno ispitanici obavljaju svoj radni zadatak ako su nezadovoljni situacijom na radnome mjestu?

## 7. Zaključak

Za uspješno vođenje organizacije potrebno je imati kvalitetno izgrađen sustav nagrađivanja. Zaposlenik očekuje za svoj trud, rad i zalaganje nagradu jer tako ostaje motiviran za budući rad i zalaganje u organizaciji u kojoj je zaposlen. Također, ako je zaposlenik motiviran za daljnji rad u organizaciji to znači da je i zadovoljan uvjetima koje mu organizacija pruža.

Sustav nagrađivanja zaposlenika sastoji se od materijalne (transakcijske) i nematerijalne (relacijske) kompenzacije odnosno nagrade. Kompenzacija je nagrada koju zaposlenik dobiva za svoj trud i rad u organizaciji. Materijalne (transakcijske) kompenzacije su na primjer plaća, bonusi i poticaji, udio u profitu, udio u vlasništvu, plaćene odsutnosti i slobodni dani, zdravstveno, mirovinsko i životno osiguranje, božićnice i slično. Nematerijalne (relacijske) kompenzacije mnogobrojne su i teže ih je klasificirati u odnosu na materijalne. Primjer nematerijalne kompenzacije su poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima, pružanje poticajnog vodstva i menadžmenta, priznanje zaposleniku za uspješno obavljen radni zadatak, stvaranje ugodne radne atmosfere zaposlenika i slično.

Dakle, cilj organizacije je da zadrži trenutne zaposlenike, ali isto tako da privuče i nove zaposlenike stoga je potrebno da organizacija teži kreiranju kvalitetnih radnih uvjeta i radne okoline za zaposlenike. Potrebno je unutar sustava nagrađivanja zaposlenika kreirati model ukupne nagrade koji će odgovarati zaposlenicima na način da će ih poticati na kvalitetniji rad kako bi njihov rad utjecao uspješno na cjelokupnu organizaciju i njenu dugoročnu budućnost. Model ukupne nagrade zapravo su i materijalne i nematerijalne nagrade oblikovane u ukupnu nagradu; ukupnu nagradu treba oblikovati prema zaslugama koje zaposlenik zaslužuje za uspješno obavljen radni zadatak kako bi i dalje ostao motiviran za rad u istoj organizaciji.

Obzirom da je tema ovog diplomskog rada „Materijalne i nematerijalne kompenzacije zaposlenika na primjeru jedinica lokalne samouprave“, sukladno temi provedeno je istraživanje koje vrste materijalnih i nematerijalnih kompenzacija zaposlenici u jedinicama lokalne samouprave Republike Hrvatske primaju za svoj rad i trud. U istraživanju je sudjelovalo 235 dobrovoljnih i anonimnih ispitanika. Također, u istraživanju koje je provedeno putem upitnika istražila su se i tri važna istraživačka pitanja. Prvo istraživačko pitanje odnosilo se na zadovoljstvo primanjima koje ispitanici ostvaruju na radnom mjestu; rezultati istraživanja pokazali su kako više od polovice ispitanika nije zadovoljno svojim primanjima na radnom mjestu. Drugim istraživačkim pitanjem istražilo se koliko ispitanika ima točno određeni sustav nagrađivanja unutar svog poslovanja; više od polovice ispitanika odgovorilo je kako unutar

njihovog poslovanja ne postoji točno određeni sustav nagrađivanja. Treće istraživačko pitanje odnosilo se na zadovoljstvo ispitanika sustavom nagrađivanja unutar njihovoga poslovanja, također velika većina ispitanika nije zadovoljna sustavom nagrađivanja.

Iz provedenog istraživanja koje je utemeljeno na teorijskom dijelu, zaključujem da je za uspješno dugoročno poslovanje potreban zadovoljan zaposlenik. Odnosno ako su zaposleniku omogućeni kvalitetni radni uvjeti za njegovo obavljanje radnoga zadatka, tada će i on obavljati bolje i kvalitetnije radne zadatke. Ako zaposlenik nije zadovoljan svojim primanjima, ako unutar njegovog poslovanja ne postoji točno određeni sustav nagrađivanja zaposlenika te ako i postoji, ali zaposlenik nije zadovoljan takvim sustavom nagrađivanja, postavlja se pitanje koliko uspješno posluje takva organizacija? Podaci istraživanja ovog diplomskog rada pokazali su da zaposlenici u jedinicama lokalne samouprave Republike Hrvatske nemaju pravilo raspoređene materijalne i nematerijalne nagrade niti pravilan sustav nagrađivanja zaposlenika. Na takve podatke treba reagirati jer zaposlenici na takvim radnim mjestima upravljaju lokalnim zajednicama i budućnošću hrvatskih gradova, sela i općina.

## Literatura

1. Buble, M., Bakotić, D. (2013). *Kompenzacijski menadžment*. Split: Ekonomski fakultet.
2. Brown, D., Armstrong, M. (1999). *Paying for Contribution*. London: Kogan Page
3. Galetić, L. (2015). *Kompenzacijski menadžment: upravljanje nagrađivanjem u poduzećima*. Zagreb: Sinergija.
4. Henderson, R. I. (2006). *Compensation Management in a Knowledge-Based World*. New Jersey: Prentice Hall.
5. Ivić, N. (2020). *Ciljevi, strategije i politike upravljanja nagrađivanjem : Diplomski rad* (Diplomski rad). Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:149654> [pristupljeno 05. svibnja 2023.]
6. Katolik Kovačević, A. (2017). *Utjecaj materijalnih kompenzacija na poslovanje poduzeća u uvjetima gospodarske krize* (Disertacija). Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:952008> [pristupljeno 11. svibnja 2023]
7. LQ – Strive for development (2022). *Kratki vodič za nagrađivanje zaposlenika*. Dostupno na: <https://www.lq.hr/kratki-vodic-za-nagradivanje-zaposlenika/> [pristupljeno 04. svibnja 2023]
8. Ministarstvo pravosuđa i uprave (2023). *Popis županija, gradova i općina*. Dostupno na: <https://mpu.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-politicki-sustav-i-opcu-upravu/lokalna-i-podrucna-regionalna-samouprava/popis-zupanija-gradova-i-opcina/22319> [pristupljeno 10. svibnja 2023]
9. MojPosao (2010). *Zaposlenike nagrađivati isključivo prema zaslugama*. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/69942/Zaposlenike-nagradjivati-iskljucivo-prema-zaslugama/6/> [pristupljeno 04. svibnja 2023.]
10. Narodne novine (2019). *Nacionalna klasifikacija statističkih regija 2021*. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019\\_12\\_125\\_2507.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_12_125_2507.html) [pristupljeno 10. svibnja 2023]
11. Narodne novine (2020). *Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi*. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/132/Zakon-o-lokalnoj-i-podru%C4%8Dnoj-%28regionalnoj%29-samoupravi> [pristupljeno 10. svibnja 2023]

12. Poslovni dnevnik (2022). Podatak koji upada u oči: Od 2001. broj zaposlenih u lokalnoj upravi porastao za nevjerojatnih 78 posto. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/podatak-koji-upada-u-oci-od-2001-broj-zaposlenih-u-lokalnoj-upravi-porastao-za-nevjerojatnih-78-posto-4324772> [pristupljeno 10. svibnja 2023]
13. Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa: upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima. Osijek: Ekonomski fakultet
14. Salopek, K. i Katavić, I. (2019). Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 9 (2), 119-139. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/file/335181> [pristupljeno 25. travnja 2023.]
15. Škledar, M. (2021). *Uloga sustava nagrađivanja u poticanju odanosti zaposlenika malih i srednjih poduzeća* (Specijalistički diplomski stručni). Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:522641> [pristupljeno 05. svibnja 2023.]
16. Tafra, J., Graovac, P. i Budimir Šoško, G. (2017). POVEZANOST MOTIVACIJE I SUSTAVA NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA S USPJEŠNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 7 (1), 49-61. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/183415> . [pristupljeno 05. svibnja 2023]

## **Popis tablica**

Tablica 1 Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike .....	16
Tablica 2 NUTS klasifikacija statističkih regija Republike Hrvatske.....	21
Tablica 3 Razlog mijenjanja radnog mjesta .....	38



## **Popis slika**

Slika 1 Oblikovanje strategije nagrađivanja.....	7
Slika 2 Faze integriranja strategije i politike nagrađivanja .....	10
Slika 3 Komponente modela ukupne nagrade .....	12
Slika 4 Međusobni odnos komponenti modela ukupne nagrade.....	14

## **Popis grafikona**

Grafikon 1 Spolna struktura ispitanika.....	23
Grafikon 2 Dobna struktura ispitanika .....	24
Grafikon 3 Obrazovna struktura ispitanika .....	25
Grafikon 4 Geografska struktura ispitanika .....	26
Grafikon 5 Razdoblje radnog odnosa ispitanika.....	27
Grafikon 6 Mjesečna primanja ispitanika .....	28
Grafikon 7 Zadovoljstvo prihodima ispitanika .....	29
Grafikon 8 Visina mjesečnih putnih troškova.....	30
Grafikon 9 Ostale materijalne kompenzacije u jedinicama lokalne samouprave ispitanika ....	31
Grafikon 10 Nematerijalne kompenzacije u jedinicama lokalne samouprave ispitanika .....	32
Grafikon 11 Priznanja ili pohvale nadređenog prema zaposlenicima.....	33
Grafikon 12 Fiksno ili klizno (fleksibilno) radno vrijeme .....	34
Grafikon 13 Ocjena zadovoljstva radnim mjestom (radna okolina, izazovi, mogućnost napredovanja).....	35
Grafikon 14 Točno određen sustav nagrađivanja unutar poslovanja .....	36
Grafikon 15 Zadovoljstvo sustavom nagrađivanja zaposlenika.....	37
Grafikon 16 Promjena trenutnog radnog mjesta .....	38