

# POLITIKE PLAĆA I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA

---

Pešut, Marin

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:408365>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-27**



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 Poslovne ekonomije, smjer: Menadžment

Marin Pešut

**POLITIKE PLAĆA I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Poslovne ekonomije, smjer: Menadžment

Marin Pešut

## **POLITIKE PLAĆA I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA**

Diplomski rad

**Kolegij: Kompenzacijski menadžment**

JMBAG: 0010224997

e-mail: [marinpesut1@gmail.com](mailto:marinpesut1@gmail.com)

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

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Graduate Study (*Management*)


Marin Pešut

**SALARY POLICIES AND REWARDING EMPLOYEES**

Graduate paper

Osijek, 2023.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem 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:** Marin Pešut

**JMBAG:** 0010224997

**OIB:** 49570114097

**e-mail za kontakt:** marinpesut1@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije, smjer: Menadžment

**Naslov rada:** Politike plaća i nagrađivanje zaposlenika

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

U Osijeku, 20. rujna 2023. godine

Potpis Marin Pešut

## **Politike plaća i nagrađivanje zaposlenika**

### **SAŽETAK**

Ljudski je rad sve više cijenjen te su zaposlenici postali najvažniji resurs svakog poduzeća. Stoga se u velikim korporacijama konstantno ulaže u unaprjeđivanje radnih uvjeta i zadovoljstvo zaposlenika. Kako bi tvrtke zadržale najkvalitetniju radnu snagu i osigurale stalno zadovoljstvo svojih djelatnika, formiraju se sustavi nagrađivanja kao dodatni poticaji. Uz plaću, nagrade služe kao glavni motivator djelatnika, što dovodi do boljeg funkcioniranja same tvrtke, ostvarivanja konkurentske prednosti te u konačnici postizanje većeg profita. Pravedne nagrade i plaće dugoročno poboljšavaju poslovne procese i uspješnost poduzeća te privlače kvalitetnu radnu snagu za još veće ulaganje truda u obavljanju posla. U teorijskoj podlozi ovog diplomskog rada detaljnije su objašnjeni važnost i ciljevi ljudskih resursa, njihov značaj za zaposlenike i organizacije. Opisuju su vrste kompenzacija koje tvrtke pružaju svojim zaposlenicima te se objašnjava utvrđivanje fiksnog i varijabilnog dijela plaće. U empirijskom dijelu diplomskog rada provedeno je istraživanje o nagrađivanju i plaćama. Budući da se u današnje vrijeme sve veći naglasak stavlja na kvalitetan razvoj sustava nagrađivanja u organizacijama, čime se utječe na sveukupno zadovoljstvo poslom, istraživanjem su se htjeli ispitati stavovi ispitanika kada je riječ o plaćama i sustavu nagrađivanja na njihovu radnom mjestu. U anonimnom istraživanju sudjelovalo je 130 zaposlenih ispitanika s područja grada Zagreba.

**Ključne riječi:** ljudski resursi, nagrađivanje, plaće, grad Zagreb

## **Salary policies and rewarding employees**

### **ABSTRACT**

Human work is increasingly valued and employees have become the most important resource of every company. Therefore, large corporations constantly invest in improving working conditions and employee satisfaction. In order for companies to retain the highest quality workforce and ensure the constant satisfaction of their employees, reward systems are formed as an additional incentive. Along with salary, awards serve as the main motivator of employees, which leads to better functioning of the company itself, achieving a competitive advantage and ultimately achieving higher profits. Fair rewards and pay improve business processes and company performance in the long term and attract quality workforce to invest even more effort in doing the job. In the theoretical background of this thesis, the importance and goals of human resources, their significance for employees and organizations are explained in more detail. The types of compensation that companies provide to their employees are described, and the determination of the fixed and variable part of the salary is explained. In the empirical part of the thesis, research was conducted on rewards and salaries. Since nowadays more and more emphasis is placed on the quality development of the reward system in organizations, which affects overall job satisfaction, the research wanted to examine the attitudes of respondents when it comes to salaries and the reward system at their workplace. 130 employed respondents from the area of Zagreb participated in the anonymous survey.

**Keywords:** human resources, reward, salary, city of Zagreb

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Metodologija rada</b> .....	2
<b>2.1. Predmet i ciljevi rada</b> .....	2
<b>2.2. Hipoteze rada</b> .....	2
<b>2.3. Metode istraživanja</b> .....	3
<b>3. Upravljanje ljudskim resursima</b> .....	4
<b>3.1. Važnost i ciljevi ljudskih resursa</b> .....	4
<b>3.2. Planiranje ljudskih resursa u poduzeću</b> .....	5
<b>4. Upravljanje motivacijom zaposlenika</b> .....	8
<b>5. Oblici pojedinačnog nagrađivanja zaposlenika</b> .....	12
<b>5.1. Ciljevi i strategije upravljanja nagrađivanjem</b> .....	12
<b>5.2. Materijalne kompenzacije</b> .....	13
5.2.1. Izravne i neizravne materijalne kompenzacije .....	14
5.2.2. Plaća kao čimbenik materijalne motivacije .....	14
5.2.3. Utvrđivanje razlika u plaćama .....	16
5.2.4. Struktura plaće .....	18
<b>5.3. Nematerijalne kompenzacije</b> .....	20
<b>6. Grupno nagrađivanje zaposlenika</b> .....	24
<b>7. Sustavi plaća na temelju ocjenjivanja</b> .....	25
<b>7.1. Pojam i ciljevi ocjenjivanja</b> .....	25
<b>7.2. Utvrđivanje standarda učinka</b> .....	27
7.2.1. Iznos varijabilnog dijela plaće na temelju ocjene radnog učinka .....	29
7.2.2. Pogreške pri ocjenjivanju radnog učinka .....	31
<b>8. Analiza plaća i sustava nagrađivanja zaposlenika grada Zagreba</b> .....	32
<b>8.1. Analiza odgovora ispitanika iz anketnog istraživanja</b> .....	32
<b>9. Rasprava</b> .....	49
<b>10. Zaključak</b> .....	52
<b>Literatura</b> .....	54
<b>Popis tablica</b> .....	56
<b>Popis slika</b> .....	56
<b>Popis grafikona</b> .....	56



## 1. Uvod

Nagrađivanje predstavlja jedan od važnih faktora za motivaciju djelatnika u poduzeću. Velike korporacije u današnjici pridaju sve veću pažnju oblicima nagrađivanja kako bi, osim motiviranja zaposlenika, trajno zadržali kvalitetnu radnu snagu, budući da se zaposlenici smatraju najvažnijim resursom svake tvrtke. Stoga je od iznimne važnosti nadzirati djelatnike kao pojedince ili kao timove te pravovremeno nagraditi uloženi trud i zalaganje za izvrsne rezultate. Nagrađivanje, kao jedno od glavnih motivatora zaposlenika, zaslužno je za poboljšanje produktivnosti, zadovoljstva i inovativnosti djelatnika unutar organizacije.

U ovom diplomskom radu teorijskim dijelom prikazat će se važnost upravljanja ljudskim resursima kroz motivacijske aspekte koji su važni za zadovoljstvo i veću produktivnost zaposlenika. Analizirat će se vrste kompenzacija (materijalnih i nematerijalnih) koje pojedinci primaju u organizacijama, kao i grupno nagrađivanje timova. Usto će se analizirati i struktura plaća kao jedne od značajnih odrednica koja utječe na učinkovitost zaposlenika. U poglavlju materijalnih kompenzacija detaljnije će se opisati komponente koje određuju razlike u plaćama te će se interpretirati što utječe na iznos varijabilnog dijela plaće za zaposlenike. Također, opisan će se sustavi plaća na temelju ocjenjivanja, odnosno njihova svrha pri određivanju iznosa nagrade za djelatnike. Pri ocjenjivanju djelatnika potrebno je utvrditi standard učinka kako bi konačna ocjena bila što objektivnija i pravednija u raspodjeli kompenzacija.

U empirijskom dijelu rada provest će se istraživanje, odnosno anketno istraživanje koje će obuhvaćati odgovore zaposlenih ispitanika na području grada Zagreba. Istraživanje će obuhvatiti više pitanja kojima će se približiti stanje o sustavima nagrađivanja i plaćama zaposlenika na njihovim radnim mjestima.

Cilj je rada približiti stanje na radnim mjestima kada je riječ o ocjenjivanju i nagrađivanju djelatnika. Time se želi dočarati važnost ovih aspekata kroz zadovoljstvo zaposlenika, koje se na kraju odražava na kompletnu uspješnost poduzeća. Uspješnost poslovanja važno je za daljnji napredak svake tvrtke te o tome najviše ovise upravo njezini djelatnici, koji predstavljaju najvažniji resurs svake organizacije.

## **2. Metodologija rada**

Nagrađivanje zaposlenika smatra se vrlo važnom odrednicom kada se govori o zadovoljstvu djelatnika unutar poduzeća. Ono u konačnici može utjecati i na strukturu plaće što može djelovati pozitivno (ili negativno) na zadovoljstvo djelatnika, a time i na uspješnost poslovanja. Metodologija rada obuhvatit će teorijsku podlogu i empirijsko istraživanje gdje će se kroz teorijski dio opisivati politike plaća i nagrađivanje zaposlenika. U empirijskom dijelu rada provest će se anketno istraživanje o plaćama i nagrađivanju ispitanika na području grada Zagreba. Analizirat će se odgovori iz upitnika te će se prikazati zadovoljstvo ispitanika o plaćama i nagrađivanju na njihovu radnom mjestu.

### **2.1. Predmet i ciljevi rada**

Predmet istraživanja ovog diplomskoga rada je analizirati kako zaposlenici na području grada Zagreba doživljavaju svoj posao, odnosno prikazati u kojoj mjeri plaće i nagrađivanje utječu na zadovoljstvo zaposlenika, koji su to oblici nagrada koje zaposlenici primaju na radnom mjestu te koliku ulogu nagrade i dohodak imaju u motivaciji zaposlenika. U teorijskom dijelu rada opisat će se sustavi materijalnih i nematerijalnih nagrađivanja, važnost formiranja takvih sustava te formiranje konačne plaće za zaposlene.

Cilj je diplomskoga rada utvrditi kakvog su zadovoljstva zaposlenici kada je riječ o materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama na svom radnom mjestu. Također se žele utvrditi iznosi plaća i razlike u plaćama prema stupnju obrazovanja ili sektoru. Time se želi prikazati koji se, i na koji način, oblici materijalnih i nematerijalnih kompenzacija primjenjuju u praksi. Istraživanjem se želi postići viđenje o sustavima nagrađivanja iz perspektive zaposlenih osoba.

### **2.2. Hipoteze rada**

Hipoteze rada u zaključku će se prihvatiti ili odbaciti:

1. U tvrtkama grada Zagreba postoje kvalitetno oformljeni sustavi nagrađivanja za djelatnike.
2. Ispitanici češće primaju materijalne od nematerijalnih nagrada.
3. Postoji jasna veza između nagrađivanja i zadovoljstva zaposlenika.

### **2.3. Metode istraživanja**

U diplomskom će se radu koristiti primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarnim podacima bit će obuhvaćen teorijski dio, dok će se za izradu empirijskog dijela rada koristiti primarni izvori podataka – vlastito istraživanje. Pri izradi diplomskog rada, u empirijskom dijelu, najveći će naglasak biti na analizi sustava nagrađivanja i plaća ispitanika koji su zaposleni na području grada Zagreba. Osim metode analize, koristit će se i metoda deskripcije pri opisivanju činjenica u teorijskoj podlozi.

### **3. Upravljanje ljudskim resursima**

Ljudski resursi važan su dio menadžmenta u gotovo svakoj većoj organizaciji. U nastavku ove cjeline govorit će se o važnosti uspješnog upravljanja ljudskim resursima u poduzeću te njihovim glavnim ciljevima.

#### **3.1. Važnost i ciljevi ljudskih resursa**

Za početak važno je naglasiti, kako navodi Požega (2012:7), da se u novom poslovnom i tržišnom okruženju sve više stavlja naglasak na zaposlenike. Cilj je tako stvoriti povjerenje i privrženost zaposlenika prema poslovnom subjektu kroz pribavljanje, selekciju, kontinuiranu izobrazbu, komunikaciju te se sve veća pažnja pridaje individualnim sposobnostima djelatnika. Smatram kako je razlog autora za ovakvo mišljenje taj što se zadovoljstvo zaposlenika u organizaciji u konačnici reflektira i na potrošače, naravno, u obzir se mora uzeti i vrsta poslovanja te samo radno mjesto koje zaposlenik obavlja.

Potrebno je istaknuti kako je važnost upravljanja ljudskim potencijalima, osim na individualnoj razini, značajna i na nacionalnoj razini. Autor navodi kako će u budućnosti samo poduzeća koja uspješno upravljaju ljudskim resursima, moći konkurirati i dalje se razvijati te prilagođavati novim tržišnim uvjetima. Odnosno, smatra se kako će upravo ona poduzeća koja budu pridavala na važnosti ljudskih resursa, biti uspješna u stvaranju dodane vrijednosti te ostvarivanju značajne konkurentske prednosti u odnosu na druga poduzeća (Požega, 2012:7-8).

Kako ističe Požega (2012:8), menadžment ljudskih potencijala potječe još iz ranih 80-ih godina prošloga stoljeća te tako zamjenjuje već postojeći poslovni model „personalna funkcija“, za koju su se koristili još poneki nazivi poput „odnosi zaposlenih“. Prolaskom vremena u organizacijama, sve se češće počeo koristiti izraz „odjel ljudskih resursa“ te on postaje ravnopravan dio poslovnog sustava koji ima značajnu ulogu u ostvarenju zamišljenih poslovnih ciljeva. Glavni je cilj ljudskih resursa bio učinkovitije upravljanje najmoćnijim resursom svake organizacije – ljudima. Autor također navodi da unatoč velikom razvoju ovog odjela unutar menadžmenta, i dalje postoje poslovni subjekti koji zanemaruju važnost ljudskih resursa. No zanimljiva je činjenica da menadžeri koji u svojim organizacijama nemaju implementiran ovakav sustav poslovanja, svejedno posjeduju visoka očekivanja od zaposlenika kada je riječ o motiviranosti, komunikaciji i timskom radu.

Ranije u ovoj cjelini navedeno je da će biti riječi o važnosti ljudskih resursa. Naime, Požega (2012:8-9) navodi pitanja na koja mora odgovoriti tematika menadžmenta ljudskih potencijala. Stoga izdvaja sljedeća pitanja:

- ✚ na koji način odrediti viziju poslovanja
- ✚ kako u organizaciju privući stručnjake i talente
- ✚ kako zadržati najkvalitetniju i najsposobniju radnu snagu
- ✚ na koji način razlikovati produktivne od neproduktivnih zaposlenika te na koji način nagrađivati uloženi trud
- ✚ kako smanjiti zavist nesposobnih prema sposobnim zaposlenicima, odnosno kako da sposobni cijene i manje uspješne zaposlenike te razvijaju zajedničku suradnju.

„Cilj menadžmenta ljudskih resursa je najveći mogući povrat uložениh sredstava u osiguravanje kvalitetnog ljudskog kapitala, te minimiziranje financijskih rizika i troškova“ (Kuka, 2011:65). Također, Kuka (2011:65) izdvaja neke od najvažnijih pokazatelja kada je riječ o ljudskim resursima unutar organizacije:

- ✚ važnost položaja i ugleda menadžera ljudskih potencijala
- ✚ ljudski potencijali jedni su od važnih i ključnih centraliziranih aktivnosti
- ✚ bitno je programe ljudskih resursa držati pod poslovnom tajnom
- ✚ obuhvaćaju mnoge odjele unutar organizacija, od procesa proizvodnje pa sve do marketinga
- ✚ pozitivan utjecaj na zapošljavanje nove radne snage
- ✚ materijalno i nematerijalno nagrađivanje
- ✚ promjene koje obuhvaćaju organizacijsku strukturu i sl.

### **3.2. Planiranje ljudskih resursa u poduzeću**

U ovome će se poglavlju ukratko opisati planiranje ljudskih resursa unutar poduzeća. Svrha poglavlja je prikazati promatrani proces planiranja, budući da ono prethodi nagrađivanju zaposlenika što je ujedno i tema ovog diplomskog rada.

Planiranje ljudskih resursa važan je čimbenik u uspješnom vođenju kadrova u organizaciji. Kako navodi Požega (2012:47), planiranje ciljanog broja djelatnika zahtijeva stalnu svijest o ljudskim potencijalima u poduzeću. Kada se ide u proces planiranja zaposlenika potrebno ga je promatrati dugoročno, kontinuirano i svjesno te je važno oslanjati se na već postojeća

empirijska znanja i metode. Autor napominje kako je ovaj proces važan kako bi se ustanovili „viškovi“ ili „manjkovi“ zaposlenika unutar pojedinog odjela, iz čega proizlaze daljnje metode ove grane menadžmenta, kao što je pribavljanje i selekcija zaposlenika. Kada je riječ o planiranju ljudskih resursa, postoje pozitivne i negativne potrebe u planiranju zaposlenika; pozitivne potrebe očituju se u situaciji kada je potrebno zaposliti novu radna snagu zbog manjka, dok se negativne potrebe očituju u situaciji kada unutar poduzeća postoji višak djelatnika. Navedene aktivnosti ključne su za održavanje kontrole troškova, osiguranja kontinuirane proizvodnje te zadržavanja i pribavljanja najkvalitetnije radne snage u poduzeću. Važno je istaknuti kako se planiranje zaposlenika ne radi isključivo zbog pribavljanja novih djelatnika ili otpuštanja trenutnih, već i zbog zamjene menadžera na trenutnim pozicijama novim menadžerima, zbog različitih razloga kao što su: odlazak rukovodećih menadžera u mirovinu, prelazak u drugo poduzeće, otpuštanje. Također, ovaj se proces provodi i zbog planiranja promjena unutar organizacijskih struktura, sistematizacije radnih mjesta i sl.

Prema mišljenju Jaganjac (2010:3), ako tvrtka želi biti spremna na poteze konkurencije ili neočekivane promjene, važno je da unutar svojih aktivnosti ima adekvatno planiranje ljudskih resursa. Ekonomski negativni efekti mogu biti posljedica nedovoljno razrađenog plana ili potpunog zanemarivanja planiranja što može dovesti do financijskih troškova. Međutim, prema ovoj autorici, ako poduzeće adekvatno planira ljudske resurse tada postoje određene prednosti. „Značajne prednosti planiranja ljudskih resursa su veće zadovoljstvo i uspješniji razvoj zaposlenika, smanjenje troškova rada, bolje poznavanje uposlenika od strane menadžmenta, te usklađenost sa ciljevima firme“ (Jaganjac, 2010:3).

Jaganjac (2010:3) također naglašava da troškovi koji mogu biti izazvani zbog nedostatka adekvatnog planiranja su troškovi nerijetkih fluktuacija zaposlenika, gubitci za koje su zaslužni zaposlenici u organizacijama gdje nema jasno definirane veze između radnih mjesta i organizacijske strukture, troškovi apsentizma kao što je bolovanje zbog: velikog obujma posla, neadekvatnih uvjeta rada te čestih prekovremenih sati.

Ciljevi planiranja ljudskih resursa prema Požegi (2012:47-48) su:

- ✚ povezivanje strategija i ljudskih resursa unutar poduzeća (imaju li djelatnici promatranog poduzeća motiviranost, znanja i vještine kako bi se uspješno ostvarile željene strategije)

- ✚ određivanje potrebe za ljudskim potencijalima (kao što je već ranije u ovom poglavlju napisano, stvara se potreba za utvrđivanjem „viška“ ili „manjka“ radne snage)
- ✚ utvrđivanje ponude ljudskih resursa (potrebno ustanoviti što je unutar i izvan poduzeća na raspolaganju, nedostaju li djelatnika unutar poduzeća te postoji li potreba za pribavljanjem istih)
- ✚ osiguravanje povrata na uloženo
- ✚ postizanje određene konkurentske prednosti.

Od zadataka koji se trebaju ispuniti planiranjem ljudskih potencijala Požega (2012:48) izdvaja:

- ✚ utvrditi broj zaposlenika koji je potreban za poduzeće
- ✚ odrediti ciljanu strukturu zaposlenika koji su potrebni, kao što je: dob, spol, vještine, razina obrazovanja i sl.
- ✚ biti u mogućnosti osigurati broj i strukturu djelatnika.

Vremensko planiranje ljudskih resursa može se podijeliti na tri razine prema Požegi (2012:50): kratkoročno (uobičajeno vremenski period za planiranje je do šest mjeseci), srednjoročno (koje može trajati do tri godine) i dugoročno (dulje od 3 godine). „Proces planiranja ljudi u organizaciji najčešće se sastoji od tri koraka, analize potrebe (potražnje), analize ponude (kako unutrašnje, tako i vanjske) te usklađivanje ta dva koraka, odnosno djelatnika koje je moguće zaposliti te zaposlenika kakve tvrtka treba“ (Požega, 2012:50).

#### Metode planiranja zaposlenika

Postoje brojne metode kada je riječ o određivanju potreba za zaposlenicima, a metode planiranja mogu se podijeliti u dvije grupe, kvantitativne i kvalitativne. Kako navodi Požega (2012:51) kvalitativne su metode opisne te manje pouzdane u odnosu na one značajno pouzdanije i matematičko-statističkog karaktera, kvantitativne. Autor izdvaja sljedeće metode planiranja zaposlenika: metoda nominalne grupe, normativna metoda planiranja ljudskih resursa, analiza trenda, matematički model agregatnog planiranja te Delfi metoda.

#### **4. Upravljanje motivacijom zaposlenika**

U ovome će se poglavlju ukratko opisati uloga motivacije kao jednog od važnih čimbenika ljudskih potencijala. Motivaciji se često daje na važnosti unutar poduzeća budući da je ona na neki način pokretačka sila zaposlenika, koja je važna i zaslužna za uspješnost i bolje funkcioniranje same organizacije te u konačnici pridonosi većem zadovoljstvu djelatnika. Kroz veću motiviranost postiže se i kreativnost, produktivnost i kvalitetniji rad. Vujić (2008:206) navodi kako je motivacija djelatnika proces u kojem iz određene potrebe dolazi do razvoja motiva, koji zatim ponašanje čovjeka potiče i usmjerava prema ostvarenju željenog cilja.

Motivacija zaposlenika važna je za cijeli kolektiv organizacije. Prema Požegi (2012:118) poznato je da su pojedini ljudi marljiviji te se više zalažu od drugih. Posljedica tome može biti da zaposlenici koji su manje sposobni, budu uspješniji od svojih nadarenijih suradnika. Zalaganje djelatnika na radnom mjestu ili negdje drugdje ne ovisi samo o osobnim sposobnostima, već i o motiviranosti pojedinca. Ključno je, u ulozi menadžera, znati kako motivirati pojedince ili tim. Za taj je zadatak potrebno znati komunicirati na pravi način, poticati, ohrabrivati, pravovremeno davati povratne informacije itd. U današnjem se poslovnom svijetu sve veći naglasak stavlja na motivaciju radnih grupa, zapostavljajući pritom potrebe samih pojedinaca, zbog toga je od velike važnosti razumjeti što motivira zaposlene.

Mjerenje motivacije vrlo je značajno u procesu ostvarivanja poslovne izvrsnosti, ističe Vujić (2008:216). Za predlaganje novih mjera koje će doprinijeti unaprjeđenju poslovnog sustava važna je spoznaja o stupnju motiviranosti djelatnika. „Međutim, važno je naglasiti da je mjerenje motivacije i zadovoljstva zaposlenika vrlo složen i zahtijevan posao kojeg treba raditi barem jednom godišnje“ (Vujić, 2008:216). Autor također navodi kako su za procjenu motivacije zaposlenika razvijeni različiti pristupi, indikatori i instrumenti. Tehnike mjerenja motivacije mogu se podijeliti na dubinske, indirektno i psihološke.

Kada se upravlja motivacijom zaposlenika, Požega (2012:118-119) navodi kako se ne smije zanemariti razlika između zaposlenika sklonih motivaciji ekstrinzičnim nagradama i onih inspiriranih djelatnika koji su usmjereniji na intrinzičnu motivaciju. Nedvojbeno je kako će svaki djelatnik marljivo raditi ukoliko ga se dovoljno nagradi za predan rad. Međutim, kada zaposlenici osjete nedostatak ekstrinzičnih nagrada, kao posljedica može nastati smanjenje radne motiviranosti. Dok inspirirani djelatnici, motivirani intrinzično, marljivo obavljaju posao s ili bez nagrada, budući da vješto vladaju svojim unutrašnjim osjećajima i vizijama.



Požega (2012:119-120) izdvaja određena načela kada je u pitanju motivacija. Prvo načelo motivacije naglašava kako osoba koja motivira druge, mora biti osobno motivirana. Stoga u poslovnom smislu, djelatnici trebaju rukovoditelja koji je entuzijast, pozitivan i odan. Za postizanje motiviranosti potrebno je jasno i konkretno odrediti cilj koji je realan i dostižan. Drugo načelo govori o tome kako motivacija mora biti stalno obnavljani proces. Općenito, a i unutar organizacije svaki pojedinac voli biti nagrađivan u bilo kojem obliku, materijalno ili nematerijalno. Potrebno je naglasiti kako novac, kao oblik materijalne kompenzacije, je najvažniji motivator samo kada osoba nema dovoljno financijskih sredstava za zadovoljavanjem svakodnevnih potreba. Iduće načelo naglašava kako je za povećanje motivacije važno sudjelovanje u procesu, razlog autora za ovakvim mišljenjem može se pronaći u činjenici da na motiviranost utječe uključivanje djelatnike da sudjeluju u donošenju odluka unutar organizacije. Posljednje načelo motivacije kaže kako svatko može biti motiviran, ali i da se svakog pojedinca treba promatrati pojedinačno, budući da se svakoga motivira na karakterističan način. Također, autor smatra se kako je bitan i osjećaj pripadnosti u poduzeću.

„Na motivaciju utječe, kao što je već rečeno, doista vrlo veliki broj različitih čimbenika. Primjerice, kada je u pitanju motivacija za rad, najvažniji čimbenici koji utječu na motivaciju su individualne osobine, karakteristike posla, karakteristike organizacije te okolina“ (Požega, 2012:121).

Kako navode Jambrek i Penić (2008:1195-1196), često se nameće pitanje o motivaciji zaposlenika koje može doprinijeti boljem poslovanju poduzeća. Smatra se kako je rezultat povećane motivacije kvalitetniji i produktivniji rad. Cilj je tako utjecati na povećanje učinkovitosti zaposlenika, koja se često definira kao sposobnost da se sa što manje resursa ostvari što bolji rezultat. No današnje organizacije često zaboravljaju na ulaganje u znanje zaposlenika, ne shvaćajući pritom kako su ljudi najvažniji resurs svakog poduzeća koji mogu u najvećoj mjeri pridonijeti poslovanju. Upravljanje ljudskim resursima i motivacija smatraju se najvažnijim čimbenicima razvitka svakoga poduzeća.

Jambrek i Penić (2008:1196) ističu kako su menadžeri odgovorni za pronalazak najkvalitetnijih ljudi te ih pritom kroz njihov rad trebaju znati motivirati. Nakon pronalaska kvalitetne radne snage, dužni su osposobiti zaposlenike za zajednički i uspješan rad kako bi bili u mogućnosti nositi se s problemima koje njihovo radno mjesto donosi te pritom naglasak staviti na njihove snage, a ne slabosti. „Sposoban čovjek ne smije se učiniti slabim ni nesigurnim, jer su slabost i nesigurnost trajan izvor nezadovoljstva i izravna prijetnja ljudima zaposlenim u organizaciji, kao i organizaciji samoj“ (Jambrek i Penić:1196).

Menadžeri, kao jedni od odgovornih za motivaciju zaposlenika, često postavljaju sljedeća pitanja, smatraju Jambrek i Penić (2008:1996):

- ✚ koji je razlog tomu što pojedini zaposlenici rade više i učinkovitije, dok drugi sabotiraju rad i rade manje negoli se od njih očekuje
- ✚ kako oni kao menadžeri mogu pozitivno utjecati na ponašanje i kvalitetu rada djelatnika
- ✚ što dovodi do negativne promjene u vidu ponašanja zaposlenika, kao što je: kašnjenje na posao, raniji odlazak, namjerno izbivanje s radnog mjesta i sl.

Odgovore na navedena pitanja potrebno je pronaći u sferi motivacije i razumijevanja iste. Od menadžera se očekuje razumijevanje motivacije koja može pomoći u boljem suočavanju s danim problemima.

Jambrek i Penić (2008:1197) izdvajaju motivaciju postignuća kao važnu odrednicu uspjeha vlastitim snagama te preuzimanja odgovornosti i zasluga za postignute rezultate. Stoga su sljedeće karakteristike djelatnika koji imaju razvijenu potrebu za postignućem:

- ✚ vole se izlagati novim izazovima, što čine preuzimanjem osobne odgovornosti za rješavanje problema
- ✚ pouzdaju se u osobne karakteristike, a ne u sreću
- ✚ zadaju si ciljeve i svjesno preuzimaju rizik
- ✚ zahtijevaju povratne informacije o postignutom uspjehu na radnim zadacima.

Izvor: izrada autora prema Milkovich i Newman (2006:316).

1. Novčana primanja (plaća)	Plaće, provizije, dodaci
2. Pogodnosti	Godišnji odmori, zdravstveno osiguranje
3. Društvena interakcija	Prijateljsko okruženje na radnom mjestu
4. Sigurnost	Stabilno i sigurno radno mjesto i nagrade
5. Status/priznanje	Poštovanje i važnost zahvaljujući poslu
6. Raznolikost posla	Mogućnost iskustva s raznim stvarima
7. Količina posla	Prava količina posla (ni previše ni premalo)
8. Važnost posla	Vrijednost posla u društvenom kontekstu
9. Autoritet/nadzor/samostalnost	Sposobnost utjecanja na druge; kontrola nad vlastitom sudbinom
10. Napredovanje	Mogućnost kretanja prema naprijed

11. Povratne informacije	Primanje informacija koje pomažu u poboljšanju radnog učinka
12. Radni uvjeti	Bez opasnosti
13. Mogućnost razvoja	Formalna i neformalna obuka za stjecanje znanja/vještina/sposobnosti

*Tablica 1 Komponente sustava potpune nagrade*

Budući da je tema diplomskoga rada, između ostaloga, i nagrađivanje zaposlenika, kreirana tablica 1 prikazuje komponente sustava potpune nagrade, odnosno ono što motivira zaposlenike za veću predanost poslu. Tablica predstavlja sve važne stavke koje doprinose motivaciji, osim materijalnih nagrada prikazuje se i važnost nematerijalnih kompenzacija kao što su: priznanja, mogućnost napredovanja, povratne informacije i sl.

Prema Šandrk Nukić (2017:638-639), model potpune nagrade zasniva se na činjenici da djelatnici pružaju poduzeću svoja znanja i vještine te da zauzvrat žele dobiti nagradu za uloženi trud.

## **5. Oblici pojedinačnog nagrađivanja zaposlenika**

Ovo će se poglavlje bazirati na oblicima pojedinačnog nagrađivanja zaposlenika unutar organizacija. Detaljnije će se razraditi materijalni i nematerijalni sustavi nagrađivanja, kao važni čimbenici kada je riječ o motivaciji zaposlenika. Kao što je već rečeno u 4. poglavlju, motivacija znatno utječe na zadovoljstvo zaposlenika, a poznato je i da se pozitivnim utjecanjem na zadovoljstvo djelatnika potiče, u konačnici, uspješnije poslovanje. Stoga će se u ovome poglavlju objasniti važnost prvenstveno materijalnih, a potom nematerijalnih kompenzacija, kojima se u posljednje vrijeme pridaje sve veća pozornost u razvijenim organizacijama.

### **5.1. Ciljevi i strategije upravljanja nagrađivanjem**

Kako navodi Galetić (2013:11), često se smatra kako je glavni cilj zaposlenika, pojedinačno ili grupno, da budu što bolje plaćeni na radnome mjestu. „Pretpostavka da su visoke plaće jedini cilj zaposlenih, a niske plaće ekonomski isplative za poduzeće, puno se puta pokazala kao pogrešna. Visina plaće, doduše jest važna za obje strane, ali nije jedina važna stvar u njihovim međusobnim odnosima. Zbog toga je neophodno definiranju ciljeva upravljanja nagrađivanjem pristupiti znatno sveobuhvatnije i šire, jer su i zadovoljstvo zaposlenih i uspjeh poduzeća rezultat njihovog pravilnog postavljanja i provođenja“ (Galetić, 2013:11).

„Naime, sustav nagrađivanja treba uključiti sve ono što zaposlenici smatraju vrijednima i za što će biti voljni uložiti određeni napor. Kako se sve nagrade mogu podijeliti na one koje imaju određenu financijsku ili materijalnu vrijednost i one koje su nematerijalne, tako se i sustav nagrađivanja sastoji od dva dijela, odnosno može se podijeliti na:

1. kompenzacijski sustav i
2. nekompensacijski sustav“ (Buble i Bakotić, 2013:16-17).

Primarnim se ciljem upravljanja nagrađivanjem, kako ističe Galetić (2013:11), smatra povećanje efikasnosti rada, trud i zalaganje djelatnika kako bi se poboljšali poslovni procesi, uspješnost poduzeća, odnosno njegovi poslovni rezultati te kako bi se poduzeće što bolje konkurentski pozicioniralo među rivalima. Poduzeće treba biti sposobno privući i zadržati kvalitetnu radnu snagu kako bi postiglo što bolju produktivnost i efikasnost. Također, važno je napomenuti kako je poduzeće dužno poticati djelatnike, financijski i nefinancijski, kako bi oni bili što motiviraniji za daljnji napredak. Stoga se može reći kako su glavni ciljevi upravljanja

plaćama privlačenje, zadržavanje i motiviranje djelatnika koji svojim trudom i zalaganjem doprinose uspješnosti poduzeća.

Kako bi organizacija bila u stanju odrediti smjer u kojem bi trebala usmjeravati svoj sustav nagrađivanja u budućnosti, nužno je da razvije strategiju nagrađivanja. Galetić (2013:13) navodi da strategija nagrađivanja pojašnjava što organizacija planira raditi kroz određeni vremenski period da bi stvorila i razvila novi sustav nagrađivanja. Autorica izdvaja četiri važna razloga zbog kojih treba razvijati strategiju nagrađivanja:

- + organizacija mora imati viziju te mora znati na koji način će doći tamo
- + troškovi plaća su većinom najveći izdatci za organizacije, stoga se postavlja pitanje kako njima upravljati u duljem vremenskom periodu
- + potrebno je poticati pozitivan odnos između plaća i nagrada u najširem smislu i rezultata poslovanja
- + osmišljavanje strateškog okvira nagrađivanja koji će povezivati procese nagrađivanja s ostalim strategijama i procesima upravljanja ljudskim resursima, budući da korist strategije nagrađivanja počiva u složenim vezama s ostalim politikama upravljanja ljudskih resursa.

## **5.2. Materijalne kompenzacije**

Pod pojmom kompenzacija u poduzeću, kako ističu Buble i Bakotić (2013:16), podrazumijevaju se ukupne naknade koje djelatnici ostvaruju radom. Naknade se mogu očitovati kroz novac, robu i ostale materijalne i nematerijalne oblike. Neke od nagrada povezuju se s ostvarenim rezultatima rada, dok neke ovise i politici samog poduzeća. Naknade koje su vezane uz rezultate rada, odnose se prvenstveno na radne rezultate pojedinca, zatim na radne rezultate grupe tog pojedinca te u konačnici poduzeća kao cjeline. „One u principu imaju karakter plaća, a najčešće se isplaćuju u novcu. Naknade vezane uz pripadnost poduzeća, rezultiraju iz činjenice da je pojedinac zaposlen u poduzeću, u kojemu ima određeni status, a mogu se isplaćivati u novcu i davati u robi ili u obliku različitih usluga“ (Buble i Bakotić, 2013:16).

Materijalne kompenzacije dijele se u dvije skupine: izravne i neizravne. Izravne materijalne kompenzacije predstavljaju razne novčane nagrade, dok su neizravne one koje zaposlenici dobivaju u obliku različitih beneficija.

Izvor: izrada autora prema Mioković Kapetinić i Pleša Puljić (2022:54) [online]. Dostupno na:

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

<b>IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>	<b>NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>
Plaće	Stipendije i školarine
Bonusi	Slobodni dani
Naknade za rad	Poslovni automobil
Naknada za širenje znanja	Profesionalna odjeća
Naknade za inovacije	Dodatni mirovinski program

*Tablica 2 Klasifikacija materijalnih kompenzacija*

Za lakše razumijevanje ove podjele, u tablici je prikazana klasifikacija materijalnih kompenzacija, odnosno što sve obuhvaćaju izravni, a što neizravni oblici materijalnog nagrađivanja.

#### 5.2.1. Izravne i neizravne materijalne kompenzacije

Materijalna, ili bolje rečeno financijska kompenzacija, kao što je već navedeno u poglavlju 5.2. sastoji se od više oblika motiviranja. Buntak i dr. (2013:60) navode kako se motivacijom (materijalnom) postiže osiguravanje i poboljšavanje financijskog položaja zaposlenih. Izravnim nagradama obuhvaćene su nagrade za rad, dok neizravne materijalne kompenzacije ovise o samoj politici poduzeća te nemaju poveznicu i ne utječu na radni doprinos i uspješnost pojedinaca. Materijalna motivacija smatra se jednim od temeljnih faktora motiviranja rada.

#### 5.2.2. Plaća kao čimbenik materijalne motivacije

Novac se smatra najvećim motivatorom za rad. Prema Buntak i dr. (2013:60), novac ima velik utjecaj na zalaganje zaposlenika u organizacijama. No poznato je kako povećanje plaće ne vodi nužno i povećanju produktivnosti zaposlenika. „Stoga je nužno slijediti postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radnog učinka:

- ✚ materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi
- ✚ mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada

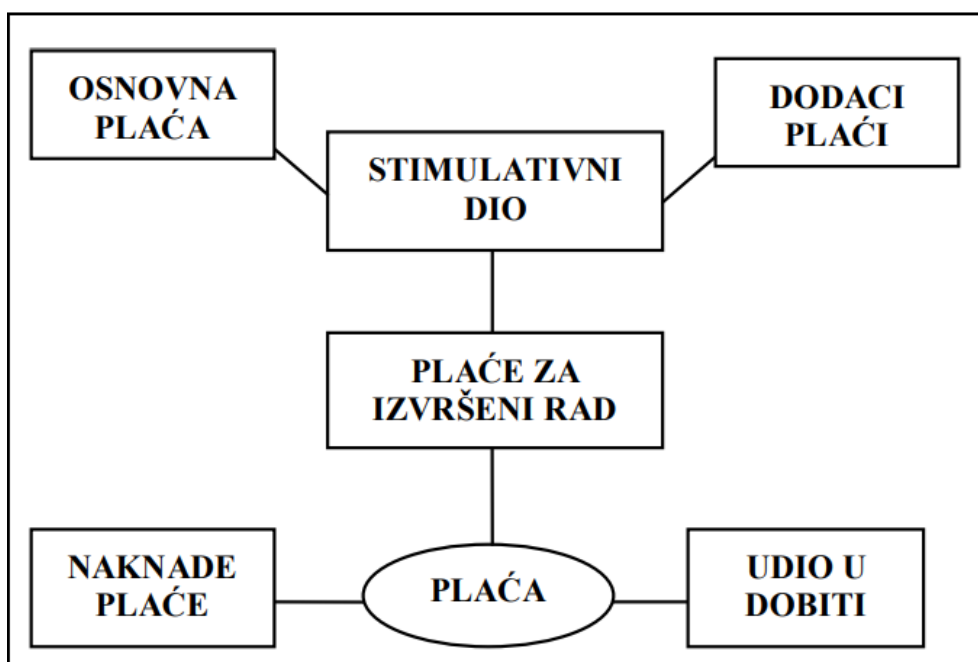
- + sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja
- + povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže
- + povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti
- + materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom trudu i pravedne u usporedbi s drugima
- + razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad“ (Buntak i dr., 2013:60-61).

Kompenzacije koje predstavljaju dio ukupnih naknada koje djelatnici stječu svojim zalaganjem na radnome mjestu, vezane su uz ostvarene rezultate rada ističu Buntak i dr. (2013:61), dok su neke kompenzacije vezane uz samu pripadnost poduzeću ovisno o organizacijskoj strukturi. Naknade za rad pojavljuju se u tri oblika:

1. plaće
2. nagrade
3. beneficije.

Plaća predstavlja sumu novca koju je poslodavac po zakonu dužan isplatiti djelatnicima koji unutar određenog poduzeća obavljaju posao, navode Buntak i dr. (2013:61). Plaća se sastoji od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulatívni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti.

Slika 1 Osnovne komponente plaće



Izvor: Buntak, K. i dr. (2013:61) [online]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/155360>

„Osnovna plaća kao temeljni oblik kompenzacija obično se utvrđuje posredstvom postupka vrednovanja posla koje se nastavlja na analizu posla i njene rezultate – opis posla i specifikaciju posla“ (Buntak i dr., 2013:61).

### 5.2.3. Utvrđivanje razlika u plaćama

Galetić (2013:2) navodi kako postoji 13 osnovnih komponenti koje prave razliku u plaćama:

1. **Vrste i razine potrebnog znanja i vještina.** Smatra se kako je čimbenik koji najviše utječe na određivanje visine plaće vrsta posla koju zaposlenik obavlja. Da bi se obavio neki posao potrebno je imati određena znanja i vještine, stoga se prilikom određivanja visine plaće pažnja pridaje upravo ovim dvjema komponentama.
2. **Vrsta djelatnosti.** Poznato je kako visina plaće ovisi ponajviše i o vrsti djelatnosti koju zaposlenik obavlja. Npr. tekstilna i drvna industrija slove za manje plaćene djelatnosti, dok npr. kemijska industrija, bankarski sektor i automobilska industrija imaju znatno veće prosječne plaće. Važno je napomenuti kako je prosječna razina plaća prema istraživanjima znatno veća u privatnom sektoru u odnosu na javni sektor.
3. **Sindikalni status.** Ova determinanta razlike u plaćama govori o tome kako je važna pregovaračka moć sindikata, shodno tome, djelatnosti koje bilježe veći broj članova sindikata u prosjeku ostvaruju i veće plaće.



4. **Kapitalno ili radno intenzivna djelatnost.** U industrijama gdje su mali troškovi rada, veći su prihodi te tako djelatnici ostvaruju bolje plaće. Kapitalno intenzivne djelatnosti rade u skladu s najnovijim tehnologijama, što dovodi smanjene potrebe za većim brojem zaposlenika, te se u takvim industrijama od zaposlenika traže veće razine znanja i vještina u odnosu na ostale pa stoga zaposlenici traže i veća primanja. U radno intenzivnim industrijama veća je potražnja za zapošljavanjem većeg broja niže kvalificiranih zaposlenika.
5. **Veličina organizacije.** Veličina organizacije često ovisi o razini plaće. Naime, veće organizacije izdvajaju više sredstava za plaćanje svojih djelatnika u odnosu na manje. Razlog tomu može se pronaći u činjenici da će poduzeća rasti dok raste i potražnja za njihovim proizvodima/uslugama, što dovodi do veće profitabilnosti. Ostvarivanjem veće profitabilnosti raste i vjerojatnost za povećanjem plaće djelatnika.
6. **Filozofija menadžmenta.** Razina plaća može znatno ovisiti i o filozofiji menadžmenta, odnosno o tome kakvi su stavovi rukovodećih menadžera kada je riječ o plaćanju zaposlenika. Neki smatraju da zaposlenike ne treba plaćati više od tržišnog minimuma, dok su neki stava da djelatnike treba plaćati više od prosjeka industrije kako bi uspjeli privući i zadržati kvalitetnu radnu snagu.
7. **Ukupni kompenzacijski paket.** Osim osnovne plaće koju su poslodavci dužni isplaćivati za obavljeni rad, postoji i čitav niz drugih naknada koje djeluju stimulirajuće na zaposlenike: kratkoročni i dugoročni poticaji, zdravstveno, mirovinsko i životno osiguranje te ostale beneficije.
8. **Geografska lokacija.** Važna je i komponenta geografske lokacije, o kojoj također može ovisiti razina plaća unutar neke organizacije/industrije. U područjima gdje su visoke razine plaće, viši su i troškovi života.
9. **Ponuda i potražnja rada.** I u periodima visoke nezaposlenosti, svejedno postoji potražnja za zaposlenicima koji raspolažu potrebnim znanjima i sposobnostima.
10. **Profitabilnost poduzeća.** Djelatnici koji su zaposleni u poduzećima koja ostvaruju veću profitabilnost, imaju veću vjerojatnost za ostvarivanje većih plaća nego zaposlenici koji rade za manje profitabilna poduzeća.
11. **Stabilnost zaposlenja.** Jedna od najvažnijih stvari u vrijeme krize i recesije je sigurnost radnog mjesta, u takvim uvjetima zaposlenici pristaju raditi i za manje plaće.
12. **Spolne razlike.** U posljednje se vrijeme borbom za prava žena sve više postiže jednakost plaća.

13. **Godine staža i performansa zaposlenika.** Zarada zaposlenika većinom raste proporcionalno s povećanjem radnog iskustva, budući da iskusniji zaposlenici na jednostavniji i lakši način dolaze do rješenja za određene probleme.

#### 5.2.4. Struktura plaće

Kako je već ranije u radu navedeno, plaća predstavlja sumu novca koju je poslodavac po zakonu dužan isplatiti djelatnicima koji unutar određenog poduzeća obavljaju posao. Galetić (2013:4) navodi da kada je riječ o plaći onda se prvenstveno misli na nagrade u novcu, a ako se tome dodaju i beneficije koje predstavljaju pogodnosti za zaposlene, onda strukturu plaće možemo raščlaniti na idući način:

**Plaća = osnovna plaća + varijabilni dio plaće + grupno poticajno nagrađivanje + beneficije**

**Osnovna plaća** predstavlja financijski iznos koji poslodavac isplaćuje posloprimcu za obavljeni posao, a isplaćeni iznos ovisi o više čimbenika koji su navedeni u prethodnom poglavlju. Vrijednost obavljenog posla utvrđuje se metodama procjene posla. Povremene promjene u iznosima plaća najčešće su posljedica životnih promjena kao što su: inflacija, povećani troškovi života i promjena iznosa plaće koju konkurentske kompanije isplaćuju za isto radno mjesto. Osim osnovne plaće, poslodavci mogu djelatnicima isplaćivati i naknade za prekovremeni rad, rad u smjenama, rad vikendom i praznikom, rad na poziv i ostale zahtjeve koji ne pripadaju uobičajenom radnom vremenu. Postoje slučajevi kada se uz osnovnu plaću, za prekovremeni rad isplati još dodatnih 30 do 50 % (Galetić, 2013:4).

**Varijabilni dio plaće** ostvaruje se ovisno o radnim rezultatima zaposlenika. Kako navodi Galetić (2013:5), rezultati rada mogu se mjeriti, što se uglavnom primjenjuje kod proizvodnoga rada gdje se može utvrditi radna norma. „Međutim, sa sve većom dominacijom uslužnih i izvanproizvodnih poslova koje obavljaju službenici, sekretarice, stručnjaci, znanstvenici, menadžeri i mnogi drugi, rezultate rada je postalo gotovo nemoguće ili preskupo precizno mjeriti, pa se oni sve češće počinju ocjenjivati“ (Galetić, 2013:5). Unatoč tomu što se mjerenje radnog učinka smatra znatno objektivnijim načinom utvrđivanja radnih rezultata od ocjenjivanja, kako navodi autorica, danas mnoge organizacije primjenjuju metode za ocjenjivanje radnog učinka, tj. radne uspješnosti, kako bi utvrdili varijabilni dio plaće za svakog pojedinca.

**Grupno poticajno nagrađivanje** predstavlja nagrađivanje zaposlenih unutar grupa koji su zajedničkim trudom doprinijeli organizaciji. Galetić (2013:5) ističe kako grupu može

uključivati tim, odjel, sektor ili cijelo poduzeće. Potrebno je utvrditi standard s kojim će se utvrditi učinak grupe, kako bi se u konačnici mogla utvrditi veličina naknade koja je namijenjena grupi. Uspješnost grupe može ovisiti o više pokazatelja. Tradicionalno, financijski su pokazatelji bili najčešće korišteni pokazatelji uspješnosti grupe. „No osim financijskih pokazatelja, kao mjera radnog učinka se može uzeti i niz drugih pokazatelja kao što su porast tržišta, porast i zadržavanje broja kupaca, zadovoljstvo kupaca, stopa fluktuacije, isporuka na vrijeme, trajanje ciklusa itd.“ (Galetić, 2013:5).

Osim toga što grupno poticajno nagrađivanje predstavlja dodatni financijski izvor za zaposlenike, Galetić (2013:5) navodi kako također pridonose jačanju timskog rada, stjecanju lojalnosti prema organizaciji i povećanju efikasnosti. Organizacije najčešće koriste sljedeće sustave grupnih poticaja koji će kasnije u radu biti detaljnije objašnjeni: grupni poticajni planovi, planovi udjela u zaradi, planovi udjela u profitu i dioničarstvo zaposlenih.

„**Beneficije** predstavljaju sastavni dio ukupnih primanja zaposlenika koje poslodavac uz plaću dodatno, u potpunosti ili djelomično plaća svojim zaposlenicima“ (Galetić, 2013:5). Beneficije pripadaju u neizravne materijalne kompenzacije te se u njih ubrajaju: mirovinsko i životno osiguranje i sl., ili može predstavljati pogodnosti kao što su službeni automobil ili prijenosno računalo. Galetić (2013:5) navodi kako ove vrste pogodnosti u velikoj mjeri utječu na poboljšanje životnog standarda zaposlenika tijekom njihova radnoga vijeka. Smatra se kako su beneficije nastale u periodima kada su bile stroge kontrole plaća te su se tada jedino povećanjem pogodnosti mogle nadoknaditi dodatne potrebe djelatnika. Stoga su se sindikati borili godinama kako bi izborili uvođenje novih beneficija, odnosno poboljšanje već postojećih.

Za mnoge današnje beneficije, tj. pogodnosti, smatra Galetić (2013:5), zaslužni su poslodavci kako bi ukazali zaposlenicima da je poduzeću stalo do njih te da brinu za njihovu dobrobit. Dodatne pogodnosti beneficija za poslodavce su te što nisu oporezive u mnogim državama, te da je cijena grupnih beneficija puno niža u odnosu na pojedinačne. Mnoge organizacije smatraju da, osim isplate osnovne plaće zaposlenicima za postignutu uspješnost i doprinos, imaju socijalnu obvezu vođenja brige o dobrobiti zaposlenika i njegove obitelji. Upravo iz tih razloga poduzeća djelatnicima pružaju čitav niz dodatnih pogodnosti na koje nisu obavezna.

Kako ističu Milkovich i Newman (2006:513), postoje različite pogodnosti kada je riječ o beneficijama, kao što je plaćeno slobodno vrijeme tijekom radnog vremena koje obuhvaća plaćanje: ručka, putovanja, mijenjanje odjeće i vremena koje je potrebno za pripremu za rad. Osim plaćanja slobodnog vremena tijekom radnog vremena, poslodavci mogu plaćati i vrijeme

odsutnosti kao što je: plaćeni godišnji odmor i isplate umjesto godišnjeg odmora, plaća za neradne blagdane, plaćeno bolovanje i ostalo.

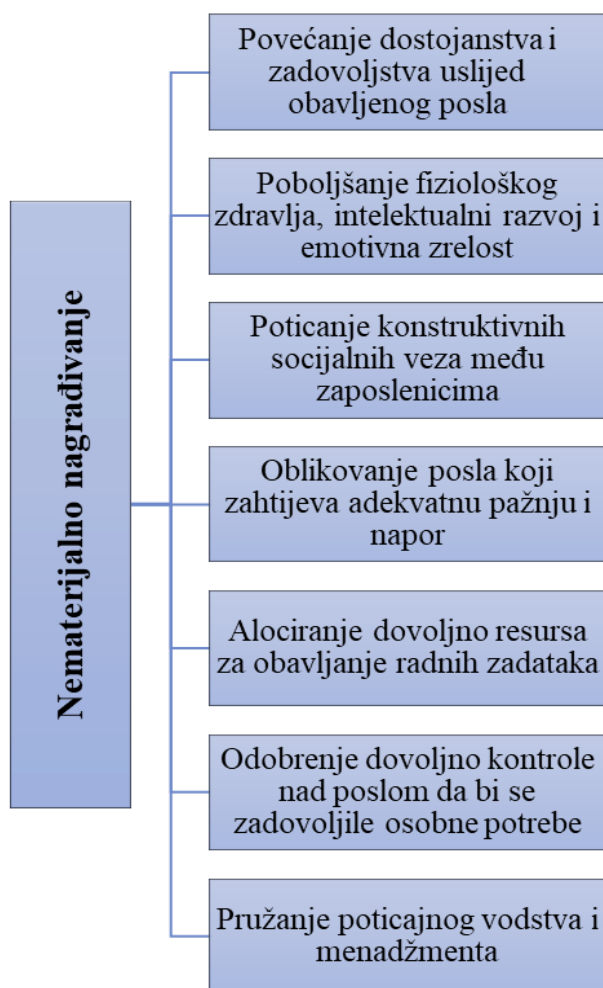
### **5.3. Nematerijalne kompenzacije**

Postoji velik broj materijalnih nagrada, one su vrlo različite i kompleksne te ih zbog toga nije jednostavno kategorizirati. Kako navodi Galetić (2013:9), u nematerijalne nagrade ubrajaju se sve one nagrade koje su vezane uz određenu situaciju, a pritom nemaju poveznicu s materijalnim nagrađivanjem. „Nenovčana potraživanja su takav oblik kompenzacija koje zaposlenici dobivaju umjesto novca, a koja imaju vrijednost ekvivalentnu novcu“ (Buble i Bakotić, 2013:17).

Požega i Crnković (2010:127) ističu kako su materijalne kompenzacije vrlo važne za svakog pojedinca, no ponekad za motivaciju zaposlenika takav oblik kompenzacija često nije dovoljan. Stoga se sve veća pažnja, unutar razvijenih ekonomskih sustava, pridaje upravo nematerijalnim kompenzacijama.

Galetić (2013:9) ističe kako nematerijalne nagrade imaju gotovo neograničen broj komponenti koje se odnose na radnu situaciju te na fizičku i psihičku dobrobit svakog zaposlenog. Zapravo može se reći kako nematerijalno nagrađivanje predstavlja svaku aktivnost koja pozitivno utječe na intelektualno, emocionalno i fizičko stanje svakog pojedinog djelatnika te pritom ne ulazi u kategoriju materijalnih nagrada. Autorica navodi kako nematerijalne nagrade sadrže brojne komponente nagrađivanja koje su bihevioristički znanstvenici u posljednjih pedesetak godina navodili kao glavne odrednice za povećanje produktivnosti i efikasnosti na radnome mjestu. Nematerijalni sustav nagrađivanja može se podijeliti na sedam dimenzija.

Slika 2 Dimenzije nematerijalnog sustava nagrađivanja



Izvor: izrada autora prema Galetić, L. (2013: 9)

Svaka od ovih dimenzija bit će opisana u nastavku prema Galetić (2013:9-10).

**Povećanje dostojanstva i zadovoljstva uslijed obavljenog posla** važna je nematerijalna nagrada koja se javlja kao posljedica priznanja zaposleniku za uloženi trud i marljiv rad koji doprinosi uspjehu organizacije.

**Povećanje fiziološkog zdravlja, intelektualni razvoj i emocionalna zrelost** važne su stavke kojima se postiže uspješno obavljanje radnih zadataka. Menadžerska je dužnost da svojim djelovanjem utječu na smanjenje rizika koji predstavljaju prijetnju iz radne okoline, poduzmu mjere za stvaranje ugodnog poslovnog okruženja te spriječe nastanak stresnih situacija za zaposlenike koje dovode do psiholoških i emocionalnih problema. Važno je ulagati u edukaciju

zaposlenika za posao koji obavljaju kako bi postojeće poslove obavljali na što uspješniji način, iskorištavajući pritom svoj puni potencijal.

**Poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima** važno je u današnjim uvjetima specijalizacije, visoke automatizacije i informatizacije. Zaposlenicima je danas sve važnija komunikacija sa suradnicima na radnom mjestu, također da rade na razvitku timskog rada i djeluju u okolini koja potiče povjerenje, prijateljstvo, lojalnost i ljubav.

**Oblikovanje posla koji zahtijeva adekvatnu pažnju i napor** omogućava se kako bi se smanjila monotonija na radnome mjestu koja često proizlazi iz specijaliziranih i ponavljajućih poslova. Rotacijom radnih mjesta utječe se na ostvarivanje veće fleksibilnosti i zanimljivosti posla. Također, veća se fleksibilnost postiže kreiranjem vlastitog rasporeda prema potrebama zaposlenika.

**Alociranje dovoljno resursa za obavljanje radnih zadataka** omogućava zaposlenicima uspješnu realizaciju zadanih zadataka. Je li poduzeće dovoljno ulagalo u zaposlenike da steknu potrebna znanja i vještine za što uspješnije obavljanje radnih zadataka? Imaju li zaposleni dovoljno vremena na raspolaganju za realizaciju posla? Jesu li dostupni svi potrebni resursi za izvršenje zadatka?

**Odobrenje dovoljno kontrole nad poslom da bi se zadovoljile osobne potrebe** vezano je uz uključivanje zaposlenih u donošenje poslovnih odluka. Važno je prepustiti djelatnicima da sudjeluju u odluci o rasporedu njihovih radnih aktivnosti, što često uključuje fleksibilno radno vrijeme i mogućnost povremenog rada od kuće. Mnoge organizacije uvode i ležeran dan odijevanja kako bi svojim zaposlenicima omogućili što ugodnije provedeno vrijeme na radnom mjestu.

**Pružanje poticajnog vodstva i menadžmenta** ima poveznicu sa svim ostalim nematerijalnim nagradama, međutim, ova se komponenta smatra i posebnom dimenzijom budući da je od velike važnosti za organizaciju. Za sigurnost posla, socijalnu interakciju i zadovoljstvo na radnom mjestu značajni su menadžeri koji trebaju stvoriti povjerenje unutar radne okoline. Za uspješnog poticajnog vođu potrebno je posjedovati vještine u podučavanju i savjetovanju, biti u stanju pravovremeno pohvaliti djelatnike za uloženi trud i dobro obavljen posao, također pružati zaposlenima povratne informacije nakon obavljenog posla. Poticajnim vodstvom i kvalitetnim menadžerima potiče se zadovoljstvo svih zaposlenih koje im pomaže da lakše ostvaruju zadane ciljeve.

Uz materijalne, odnosno financijske nagrade, postoji još pet važnih elemenata koji se odnose na nefinancijske nagrade. „Ti elementi i njihove komponente su sljedeći:

1. Inspiracija i vrijednosti – kvaliteta vođenja, organizacijske vrijednosti i ponašanje, ugled organizacije, podjela rizika, priznavanje komunikacije.
2. Budući rast i prilike – učenje i razvoj koji nadmašuju potrebe sadašnjeg posla, prilike za napredovanje karijere, poboljšanje performanse i povratna veza.
3. Kvaliteta rada – percepcije o vrijednosti posla, izazovnosti i interesantnost posla, postignuće, zadovoljstvo i autonomija, radno opterećenje, kvaliteta odnosa među zaposlenicima.
4. Osposobljena, zadovoljavajuća okolina – fizička okolina, alati i oprema, usavršavanje na poslu, informacije i procesi, osobna sigurnost.
5. Ravnoteža između rada i života – podržavajuća okolina, shvaćanje svakodnevnih potreba i fleksibilnost, sigurnost prihoda i socijalna okolina“ (Galetić, 2013:10).

Zaključak je kako nematerijalne nagrade imaju veliku ulogu kod motivacije, privlačenja i zadržavanja zaposlenika te je svakako potrebno obratiti pažnju na njih prilikom oblikovanja paketa materijalnih nagrada (Galetić, 2013:10).

## 6. Grupno nagrađivanje zaposlenika

U ovome će se poglavlju opisati grupno nagrađivanje zaposlenika. Naime, ovaj je oblik nagrađivanja u posljednje vrijeme sve češći u praksi. Razlog tomu može se pronaći i u činjenici kako ponekad individualni sustavi nagrađivanja mogu djelovati demotivirajuće i nepravedno za pojedince te se tako može stvoriti negativna radna okolina u kojoj zaposlenici jedni druge doživljavaju kao konkurenciju, što u konačnici može naštetiti uspješnom obavljanju radnih zadataka.

Stoga se kod grupnog nagrađivanja zaposlenika razlikuju: timski poticajni planovi, planovi udjela u zaradi, planovi udjela u profitu te dioničarstvo zaposlenih.

Grupom se može smatrati radni tim, odjel, sektor ili cijela tvrtka, ističu Milkovich i Newman (2006:346). Grupni poticajni planovi imaju za cilj nagraditi zaposlene za njihov doprinos, odnosno zajednički radni učinak, napominje Galetić (2013:97).

Najefikasniji su rezultati kada svi članovi sudjeluju u ostvarivanju zajedničkog cilja, iako pojedinačan doprinos ne mora biti jednak od svakog zaposlenika. Svakako, uvijek je potrebno utvrditi standard. „Utvrđuje se standard s kojim se uspoređuje učinak radnika (tj. timova) radi određivanja magnitude poticaja“ (Milkovich i Newman, 2006:346).

Tradicionalno gledano, navodi Galetić (2013:97), financijski su pokazatelji najčešći oblik korištenih pokazatelja kod grupnog poticajnog nagrađivanja. „No osim financijskih pokazatelja, kao mjera radnog učinka se može uzeti i niz drugih pokazatelja kao što su porast tržišta, porast i zadržavanje broja kupaca, zadovoljstvo kupaca, stopa fluktuacije, isporuka na vrijeme, trajanje proizvodnog ciklusa itd.“ (Galetić, 2013:97).



## 7. Sustavi plaća na temelju ocjenjivanja

Na ponekim je poslovima vrlo teško ili nemoguće mjeriti konačan ishod rezultata. U te se poslove ubrajaju zaposlenici administrativnog osoblja, znanstvenici, razni stručnjaci i sl. U ovome će se poglavlju detaljnije opisati sustavi ocjenjivanja koji su nastali kao potreba za pravednijim određivanjem adekvatnih plaća ili nagrada na radnome mjestu.

Ocjenjivanje rezultata rada, prema Buble i Bakotić (2013:149), provodi se kod radnih zadataka čiji se učinak ne može izmjeriti, te se stoga stvorila potreba za ocjenjivanjem zaposlenika kako bi se zadatci obavljali u skladu utvrđenih standarda. Posljedično tome, dolazi do razvoja niza metoda koje služe za ocjenjivanje pojedinačnih zaposlenika ili grupe zaposlenika. Postoji više vrsta metoda koje se mogu podijeliti u tri skupine:

- ✚ metode za ocjenjivanje zaposlenika
- ✚ metode za ocjenjivanje radnog učinka
- ✚ metode za ocjenjivanje radnog učinka rukovoditelja.

Kako ističu Požega i Crnković (2010:127), kompenzacijski menadžment ima snažnu ulogu u motivaciji, ocjenjivanju te u konačnici nagrađivanju uspješnosti. „Poticanje uspješnosti na radu uključuje aktivnosti motivacije te ocjenjivanja i nagrađivanja uspješnosti“ (Požega i Crnković, 2010:127).

Smatra se kako problem dugoročnog zadržavanja visokokvalitetne radne snage i motiviranja svih djelatnika na najveći angažman i konstantni kreativni doprinos uključuje dva osnovna pitanja. Požega i Crnković (2010:127) ističu sljedeća dva pitanja: kako mjeriti radne rezultate i doprinos djelatnika te kako pravedno nagrađivati zaposlene, odnosno kako stvoriti kompenzacijski sustav koji će osim zadržavanja najkvalitetnijih djelatnika, također ih poticati i na veći radni doprinos.

### 7.1. Pojam i ciljevi ocjenjivanja

Razvojem menadžmenta došlo je do spoznaje kako unatoč tome što određeni zaposlenici imaju dobre karakteristike za obavljanje pojedinih zadataka, kako navodi Galetić (2015:195), u konačnici ne mora nužno značiti da će doprinos takvih zaposlenika rezultirati i adekvatnim radnim učinkom. Spoznaja o tome dovela je do razvoja ocjenjivanja radnog učinka odnosno radne uspješnosti. „Kao predmet procjene tu se pojavljuju konkretni rezultati rada koji se ocjenjuju s aspekta količine radnog učinka, njegove kvalitete, pridržavanja rokova kao i ponašanja zaposlenika na radu“ (Galetić, 2015:195).

Prema Galetić (2013:58), smatra se kako je do ocjenjivanja došlo zbog potrebe za diferencijacijom boljih od lošijih zaposlenika, a time i objektivnijeg utvrđivanja varijabilnog dijela plaće.

Za ocjenjivanjem se stvorila potreba kako bi menadžeri, odnosno organizacije dobile što bolji uvid o tome kako zaposlenici obavljaju određene zadatke, tj. koliko su uspješni u obavljanju i kakav radni učinak ostvaruju (Galetić, 2015:196). Autorica ističe kako uvid o uspješnosti omogućuje da nagrađivanjem stimuliraju zaposlene na još veći radni angažman efikasnih zaposlenika. Do razvoja ocjenjivanja zaposlenih i njihove radne uspješnosti došlo je tek nakon Prvog svjetskog rata, prvo u SAD-u, a tek kasnije 60-ih godina 20. stoljeća i u Europi.

Prilikom upravljanja radnom uspješnošću, kako navode Mostarac i dr. (2020:148), ne smije doći do izostanka nagrađivanja za zaposlene nakon utvrđivanja rezultata ocjene radne uspješnosti. Izostanak nagrađivanja može negativno utjecati na radnu uspješnost. Također, nenagrađeni trud može dovesti do frustracije i smanjene motivacije u zaposlenika. „Istovremeno, zaposlenike sa slabijom radnom uspješnošću se ne motivira da se poboljšaju, jer znaju da za to neće biti nagrađeni, ali niti penalizirani. S druge strane, ako se razvijen i primjenjiv sustav nagrađivanja ne temelji na radnoj uspješnosti, teško je za očekivati da će poduzeće uspjeti motivirati i zadržati najbolje zaposlenike, a što bi trebao biti jedan od glavnih ciljeva“ (Mostarac i dr., 2020:148).

Ocjenjivanjem se smatra postupak kojim se utvrđuju osnovne karakteristike zaposlenog, odnosno njegova radnog učinka (Galetić, 2015:196). Prema smatranju ove autorice, postupak ocjenjivanja može biti sumaran ili analitički. U sumarnom se načinu ocjenjivanja zaposlenika, tj. radnog učinka, promatra zaposlenik u cjelini te se na temelju toga donosi ocjena. Analitički način ocjenjuje zaposlenike polazeći od njihovih pojedinačnih karakteristika. Ova se metoda smatra objektivnijom i realnijom budući da tek zbroj ocjena po pojedinim kriterijima daje konačnu ocjenu. „Ukratko, ono što se mjeri smatra se važnijim od onoga što se ne mjeri, odnosno mjerenje dodaje važnost. Osim toga, bez mjera je nemoguće donositi strateške prosudbe o tome kako alocirati i razvijati LJP-e i talente“ (Bahtijarević-Šiber, 2014:430).

Iako je glavna svrha ocjenjivanja vrednovanje ostvarenog učinka, Galetić (2015:196) ističe kako se ocjenjivanjem utječe i na motivaciju zaposlenih da bi ostvarivali što bolje rezultate u budućnosti. Stoga se danas razlikuju dvije primarne vrste ocjenjivanja, a to su:

- ✚ postupci za ocjenjivanje zaposlenika
- ✚ postupci za ocjenjivanje radnog učinka, odnosno radne uspješnosti.

Prvim navedenim postupkom nastoji se što objektivnije ocijeniti osobnost zaposlenika, u što se ubrajaju njegove osobine, mogućnosti i ponašanje za vrijeme rada. „Osobine koje se najčešće ocjenjuju jesu: sposobnost shvaćanja, pouzdanost, inicijativa, stručnost, odnos prema poslu, opseg posla, suradnja, marljivost, samopouzdanje, mogućnost razvitka, zdravlje i psihička kondicija, prilagodljivost, inteligencija, sposobnost koncentracije, osjećaj odgovornosti, nastup i dr.“ (Galetić, 2015:197). Autorica zaključuje kako je nedostatak ovog postupka ocjenjivanja što polazi od pretpostavke da postoji uzročno-posljedična veza između osobnosti zaposlenika i njihova radnog učinka, što ne mora biti točno. Krivo je mišljenje kako će zaposlenici koji posjeduju većinu od gore navedenih osobina ostvarivati iznadprosječne rezultate u odnosu na zaposlenike koji ne posjeduju. Uz veći trud i zalaganje, manje inteligentni i manje obrazovani pojedinci također mogu postizati izvrsne rezultate. Upravo zbog navedenih razloga se postupci za ocjenjivanje zaposlenih sve slabije koriste u praksi te se pridaje na većoj važnosti postupcima za ocjenjivanje radnog učinka. Ocjenjivanje radnog učinka znatno je pogodnije za utvrđivanje varijabilnog dijela plaće, što je jedan od primarnih ciljeva ocjenjivanja zaposlenika.

Neosporno je kako ocjenjivanje radnog učinka služi za utvrđivanje razlike u plaćama, no ono nije jedina svrha ovog postupka, smatra Galetić (2015:199). Može se reći kako postupak ocjenjivanja radnog učinka, između ostalog, pridonosi i poduzeću kroz poboljšanje menadžmenta, ljudskih resursa te samoj organizaciji unutar poduzeća. Postoje brojne prednosti prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti, kao što su: unaprjeđenje postojećih performansi, osiguranje povratne veze, povećanje motivacije, utvrđivanje potencijala zaposlenih, utvrđivanje potreba za usavršavanjem, pomoć u razvoju karijere i dr.

Navedeni su brojni ciljevi ocjenjivanja radnog učinka, no Galetić (2015:200) izdvaja sljedeće najznačajnije:

- ✚ utvrđivanje razlike u plaćama
- ✚ unaprjeđenje radnog učinka
- ✚ bolji i uspješniji menadžment
- ✚ utvrđivanje optimalnog rasporeda zaposlenih po radnim mjestima
- ✚ unaprjeđenje zaposlenih
- ✚ usavršavanje i daljnja izobrazba djelatnika.

## **7.2. Utvrđivanje standarda učinka**

Kako bi se zaposlene moglo ocijeniti na adekvatan način potrebno je postaviti standard, odnosno mjerilo prema kojemu će se njihov ostvareni učinak moći uspoređivati, napominje

Galetić (2015:221). „On određuje kakav učinak mora biti što se tiče količine kvalitete, vremena, troškova i slično“ (Galetić, 2013:79). Od velike je važnosti, prilikom ocjenjivanja, da standardi učinka budu što preciznije određeni budući da se na taj način utvrđuje uspješnost obavljenog zadatka.

Galetić (2015:221) ističe kako se za pojedine poslove i zadatke standardi učinka mogu lako definirati, dok je za neka druga radna mjesta do normalnog učinka moguće doći jedino opisivanjem. „Ipak, ponekad objektivni standardi mjerenja rada nisu provedivi. Ili rezultat posla nije moguće izmjeriti ili komponente posla koje se mogu mjeriti ne odražavaju važnu dimenziju posla“ (Milkovich i Newman, 2006:385). Pa se stoga razlikuju idući načini utvrđivanja standarda:

- ✚ kvalitativni, odnosno deskriptivni standardi
- ✚ kvantitativni, odnosno količinski standardi.

Pod pojmom standarda učinka u praksi najčešće se podrazumijeva ispunjenje zadatka, koje se stručnjacima u tom području, čini prihvatljivo i zadovoljavajuće. Standard učinka odgovara učinku koji općenito ostvaruju uvježbani i međusobno usklađeni zaposlenici u normalnim uvjetima i prosječno ugovorenu radnom vremenu, bez utjecaja ikakva sustava motivacije“ (Galetić, 2015:221). Kako naglašava Galetić (2015:221), bitno je što preciznije kvantitativno i kvalitativno odrediti standard učinka kako bi se prilikom ocjenjivanja što točnije mogao ocijeniti ostvareni rezultat po utvrđenim kriterijima.

Želi li organizacija na što objektivniji način provesti ocjenjivanje, standardi učinka trebaju biti jasno definirani te sastavni dio tog procesa. Stoga Galetić (2015:222) prema Henderson (2006:331) ističe razloge zbog kojih standardi učinka pridonose objektivnosti ocjenjivanja:

- ✚ lakše razlikovanje prihvatljivih od neprihvatljivih rezultata
- ✚ poticaj su za djelatnike
- ✚ realistični su, odnosno dostižni svakom zaposleniku koji je vješt i kvalificiran
- ✚ određuju popis uvjeta koji trebaju biti ispunjeni u pogledu količine, kvalitete, vremena, troškova, očekivanih efekata i načina realizacije
- ✚ određuju vremenski period potreban za realizaciju.

Galetić (2015:222) smatra kako je prilikom utvrđivanja efikasnog standarda učinka važno u sami proces uključiti i menadžere i zaposlene. Menadžeri i zaposleni trebaju najprije zajedno definirati odgovornosti zaposlenog te zatim zadatke koje on mora ispuniti. Pri tome je važno da

postavljeni standardi budu opisani kvalitativno i (ili) kvantitativno, što dovodi do objektivnije i mjerljivije kontrole radnog učinka.

#### 7.2.1. Iznos varijabilnog dijela plaće na temelju ocjene radnog učinka

Nakon utvrđivanja konačne ocjene o uspješnosti zaposlenika, potrebno je, ako je to bio jedan od ciljeva, utvrditi koliki novčani bonus donosi pojedina razina ostvarenog učinka. „Premda ocjene radnog učinka obično ne donose takve vidljive rezultate, služe postizanju različitih rezultata u organizaciji od kojih je jedan i odluka o dodjeli povišica za postignuća“ (Milkovich i Newman, 2006:384). Prema dosadašnjim iskustvima, smatra Galetić (2015:231), dio primanja zaposlenika koji se temelji na ocjenjivanju radnog učinka kreće se između 10% i 20% osnovne plaće.

Postoje postupci koji se koriste prilikom formiranja varijabilnog dijela plaće na temelju ostvarenog učinka. „Dva se postupka mogu izdvojiti kao najčešća u praksi:

1. postupak kojim se utvrđuje koji postotak osnovne plaće donosi svaki bod iz sume bodova utvrđene ocjenjivanjem učinka – ako je npr. vrijednost jednog boda 0,25% osnovne plaće, a učinak djelatnika od maksimalne sume bodova koja iznosi 100 bude ocijenjen sa 75 bodova, onda će njegov varijabilni dio plaće biti  $75 \times 0,25\% = 18,75\%$  njegove osnovne plaće;
2. postupak koji primjenjuje posebnu tablicu za izračunavanje visine varijabilnog dijela plaće ovisno o broju bodova dobivenih ocjenjivanjem učinka, kao što je prikazano na slici 8.12.“ (Galetić, 2015:231).

Izvor: izrada autora prema Galetić (2015:232).

Stupnjevi	1	2	3	4	5	6
Broj bodova dobivenih ocjenjivanjem	0-20	21-36	37-52	53-68	69-84	85-100
Postotak novčanih bonusa za učinak	0	4	8	12	16	20

*Tablica 3 Utvrđivanje varijabilnog dijela plaće prema ostvarenu učinku*

Tablica 3 prikazuje utvrđivanje varijabilnog dijela plaće na temelju ostvarenog učinka pri čemu se postotak novčanih bonusa formira prema broju dobivenih bodova ocjenjivanjem.

Izvor: izrada autora prema Galetić (2015:232).

Stupnjevi učinka	1	2	3	4	5
Ocjena radnog učinka	Znatno ispod prosjeka	Djelomično ispod prosjeka	Prosjek	Djelomično iznad prosjeka	Znatno iznad prosjeka
Postotak novčanih bonusa	0	2-4%	4-6%	6-8%	8-10%

*Tablica 4 Upute za utvrđivanje varijabilnog dijela plaće na temelju ocjene radnog učinka*

Unutar tablice 4 vrijednost pojedinog stupnja nije bodovno izražena. Novčani bonusi ne moraju biti striktno određeni, već mogu varirati. O točnom utvrđivanju postotka varijabilnog dijela plaće odlučuju menadžeri prema svojim osobnim procjenama koje smatraju adekvatnima.

Izvor: izrada autora prema Galetić (2015:233).

Ocjena radnog učinka	Znatno ispod prosjeka	Djelomično ispod prosjeka	Prosjek	Djelomično iznad prosjeka	Znatno iznad prosjeka
Položaj u pl. razredu					
Peta razina	0%	0%	4%	6%	8%
Četvrta razina	0%	0%	5%	7%	9%
Treća razina	0%	0%	6%	8%	10%
Druga razina	0%	2%	7%	9%	11%
Prva razina	0%	3%	8%	10%	12%

*Tablica 5 Matrica varijabilnog dijela plaće na temelju ocjene radnog učinka*

U tablici 5 vidljivo je kako o iznosu varijabilnog dijela plaće osim ocjene radnog učinka, ovisi i položaj u platnom razredu. Interesantno je kako zaposlenici koji pripadaju nižem platnom razredu, a imaju istu ocjenu radnog učinka kao i zaposlenici koji pripadaju u viši platni razred, u konačnici ostvaruju veći postotak bonusa. „Razlog takvu kretanju novčanih bonusa proizlazi iz potrebe kontrole troškova povezanih s proračunskim procedurama, a djelomično i iz potrebe

predviđanja trenutka kad će zaposlenici doseći maksimalnu plaću koja više ne može rasti“ (Galetić, 2015:232 prema Milkovich i Newman, 2006:414).

### 7.2.2. Pogreške pri ocjenjivanju radnog učinka

Postoje brojne pogreške koje se mogu pojaviti prilikom ocjenjivanja radnog učinka. Stoga će se u nastavku prikazati uobičajene pogreške u procesu ocjenjivanja radnog učinka.

Izvor: izrada autora prema Milkovich i Newman (2006:385).

<b>Halo efekt</b>	Davanje povoljne ocjene na svim dužnostima posla na temelju uspješno obavljene samo jedne funkcije posla.
<b>Pogreška projekcije</b>	Suprotno od halo efekta. Ocjenjivač loše ocjenjuje zaposlenika u svim dimenzijama posla samo zbog lošeg uspjeha u jednoj dimenziji.
<b>Pogreška prvog dojma o osobi</b>	Formiranje pozitivne ili negativne ocjene na temelju prvog stečenog dojma o osobi.
<b>Pogreška zadnjeg dojma</b>	Suprotno od prethodnog. Kada radni učinak, dobar ili loš, na kraju razdoblja ocjenjivanja ima prevelik utjecaj na cjelokupnu ocjenu.
<b>Pogreška blagosti</b>	Ocjenjivanje zaposlenika bolje od onoga što zaslužuje.
<b>Pogreška strogoće</b>	Suprotno od pogreške blagosti. Nepravedno ocjenjivanje koje je niže od zasluženog.
<b>Pogreška središnje tendencije</b>	Izbjegavanje krajnosti u ocjenjivanju zaposlenika.
<b>Pogreška sličnosti</b>	Davanje boljih ocjena zaposlenima ako su pojedinci osobnošću ili ponašanjem slični ocjenjivaču.
<b>Pogreška prelijevanja</b>	Davanje loših ocjena, bez obzira na ishod, samo zbog pogrešaka zaposlenika u prethodnim ocjenjivanjima.

*Tablica 6 Uobičajene pogreške u procesu ocjenjivanja radnog učinka*

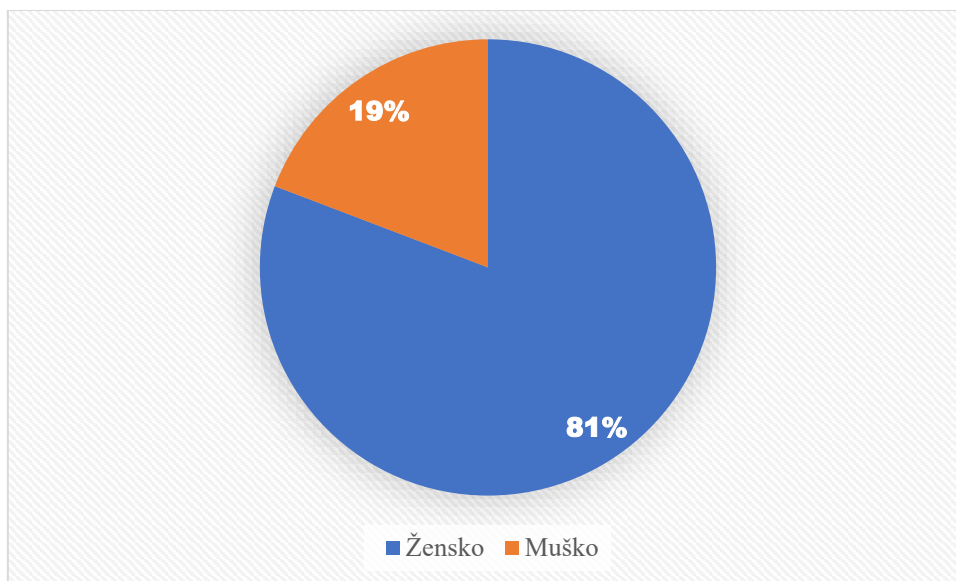
## 8. Analiza plaća i sustava nagrađivanja zaposlenika grada Zagreba

U ovome je poglavlju obuhvaćeno istraživanje koje se provelo pomoću Google obrasca te su se analizirali odgovori ispitanika na području grada Zagreba. U teorijskom dijelu rada opisani su oblici materijalnih i nematerijalnih kompenzacija, struktura plaće te njihova važnost za motivaciju zaposlenika. Pa je tako cilj ovog istraživanja bilo utvrditi prosječne iznose neto plaća i nagrađivanja na radnom mjestu te procijeniti u kojoj mjeri ove stavke utječu na opće zadovoljstvo zaposlenika. Pomoću programa Excel dodatnom će se analizom procijeniti prosječni iznosi neto plaća prema sektorima i stupnju obrazovanja, također utvrdit će se razlike između pojedinih sektora i sl. Ispitanici su odgovarali na zatvoreni i otvoreni tip pitanja te se anketa sastojala od 23 anonimna pitanja. Istraživanje se provodilo od 24.07. do 27.07.2023. godine.

### 8.1. Analiza odgovora ispitanika iz anketnog istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo 130 ispitanika, a odgovori su se u najvećem dijelu prikupljali preko društvene mreže Facebook. Istraživanje je bilo anonimno te su uzorak istraživanja bile zaposlene osobe na području grada Zagreba. Također, ispitanici nisu trebali navesti tvrtku u kojoj posluju. U nastavku će se grafički i tablično prikazati odgovori ispitanika.

*Grafikon 1 Spolna struktura*

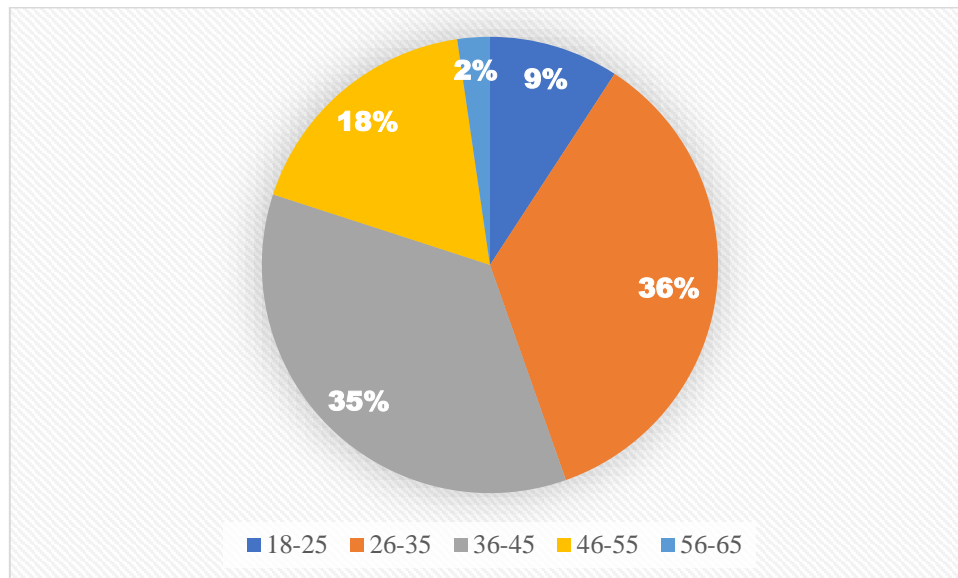


Izvor: izrada autora



Prema kreiranom grafikonu 1 može se uočiti kako su 81% ispitanika žene, dok 19% ispitanika čine muškarci. Stoga se zaključuje kako je od 130 ispitanika, njih 105 bilo ženskog spola, odnosno 25 muškog spola.

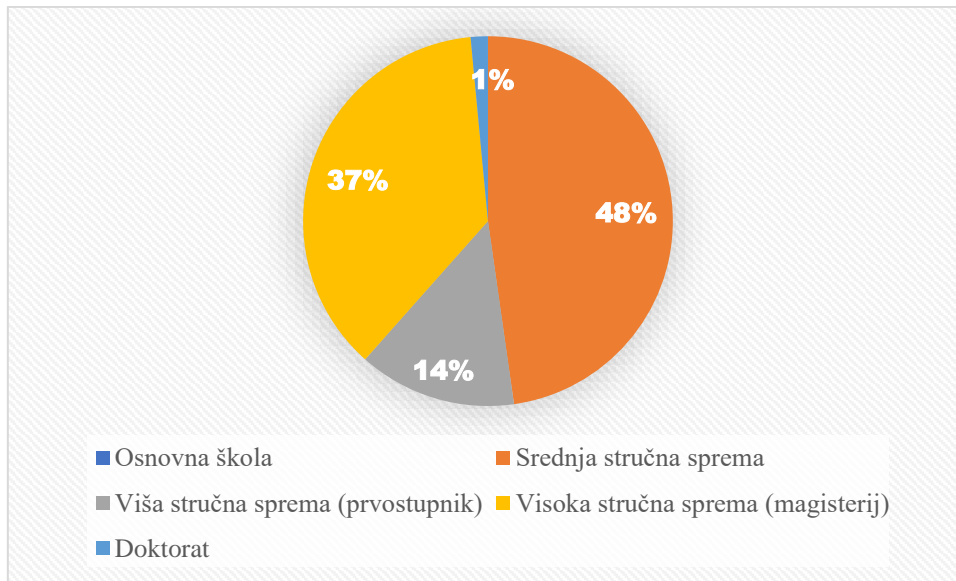
*Grafikon 2 Dobna struktura*



Izvor: izrada autora

Grafikon 2 prikazuje dob ispitanika. Struktura dobi je raznolika te se može uočiti kako je najviše ispitanika u dobi od 26-35 (36%) i 36-45 (35%) godina. 18% ispitanika čine osobe životne dobi od 46-55 godina, dok je najmanje osoba od 18-25 (9%) i 56-65 (2%) godina.

Grafikon 3 Obrazovna struktura



Izvor: izrada autora

Obrazovna struktura ispitanika sastojala se od sljedećih ponuđenih odgovora: osnovna škola, srednja stručna sprema, viša stručna sprema (prvostupnik), visoka stručna sprema (magisterij), doktorat.

Najveći udio odgovora čine ispitanici sa srednjom stručnom spremom, njih 62 (48%), zatim ispitanici s visokom stručnom spremom (48; 37%). 14% čine ispitanici koji imaju višu stručnu sprema – prvostupnici (18; 14%), dok je njih dvoje (1%) s doktoratom. Nitko od ispitanika nema osnovnu školu kao najviši postignuti stupanj obrazovanja.

Izvor: izrada autora

/	<b>BROJ ISPITANIKA</b>	<b>UDIO (%)</b>
<b>STATUS ZAPOSLENJA</b>	<b>130</b>	<b>100</b>
Na neodređeno	115	89
Na određeno	15	11
<b>Jeste li zaposleni u javnom ili privatnom sektoru?</b>	<b>130</b>	<b>100</b>
Javni sektor	55	42
Privatni sektor	75	58
<b>Koliko dugo ste zaposleni na trenutnom radnom mjestu?</b>	<b>130</b>	<b>100</b>
<1 godine	14	11
1-5 godina	50	39
6-10 godina	24	19
11-15 godina	16	12
16-20 godina	11	8
21-25 godina	7	5
>25 godina	8	6
<b>Iznos neto plaće (u eurima)</b>	<b>130</b>	<b>100</b>
560-730	11	8
731-930	28	22
931-1130	31	24
1131-1330	29	22
1331-1530	17	13
>1530	14	11
<b>U kojem sektoru ste zaposleni?</b>	<b>130</b>	<b>100</b>
Primarni	2	2
Sekundarni	15	12
Tercijarni	63	48
Kvartarni	50	38

*Tablica 7 Opći podatci o zaposlenju ispitanika*

Tablica 7 prikazuje zatvoreni tip pitanja iz ankete kojima su obuhvaćeni podaci o zaposlenju ispitanika.

Na pitanje o statusu zaposlenja, 115 ispitanika (89%) zaposleno je na neodređeno, dok je njih 15 (11%) zaposleno na određeno radno vrijeme. Navedeni podatak svakako ide u korist zaposlenima, budući da je svakoj zaposlenoj osobi u cilju obavljati posao na neodređeno radno vrijeme zbog svih prava koje ono nosi sa sobom.

Na pitanje „Jeste li zaposleni u javnom ili privatnom sektoru?“, 55 (42%) ispitanika odgovorilo je kako su zaposleni u javnom sektoru, dok je u privatnom sektoru zaposlen ostatak ispitanika, odnosno njih 75 (58%).

Zatim je slijedilo pitanje „Koliko dugo ste zaposleni na trenutnom radnom mjestu?“ te se iz tablice 7 može zaključiti kako je najviše ispitanika zaposleno u periodu od 1-5 godina, njih 50 (39%). Od 6-10 godina na svom radnom mjestu zaposleno je 24 (19%) ispitanika. Nakon toga najveći je udio ispitanika zaposlen 11-15 godina, konkretno njih 16 (12%). 21-25 godina na svom radnom mjestu zaposleno je njih 7 (5%). Manje od jedne godine zaposleno je 14 (11%) ispitanika, dok je više od 25 godina na istom radnom mjestu zaposleno 8 (6%) ispitanika.

Iduće je pitanje bilo „Iznos neto plaće (u eurima).“, te je od ukupnog broja odgovora (130), najčešći odgovor bio iznos od 931-1130 eura, odnosno 31 ispitanik (24%) ima neto plaću u tom rasponu. Sljedeći je najčešći odgovor bio iznos od 1131-1330, a 29 (22%) ispitanika se izjasnilo kako im je iznos neto plaće u navedenom rasponu. 28 (22%) ispitanika ima iznos neto plaće između 731 i 930 eura. 17 (13%) ispitanika se izjasnilo kako se njihova neto plaća kreće u intervalu od 1331-1530 eura. 14 (11%) ispitanika ima plaću veću od 1530 eura, dok je onih u najmanjem rasponu od 560-730 eura – 11 (8%).

Posljednje pitanje iz tablice 7 glasilo je „U kojem sektoru ste zaposleni?“, a od ponuđenih odgovora – primarni, sekundarni, tercijarni, kvartarni; najčešći je odgovor bio tercijarni sektor koji obuhvaća trgovinu, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo i turizam. 63 (48%) ispitanika odgovorilo je kako posluju u tercijarnom sektoru. Zatim je najčešći odgovor bio kvartarni sektor (obrazovanje, znanost, zdravstvo i kultura), što je u ukupnom udjelu 50 (38%) ispitanika. U sekundarnom sektoru (industrija, građevinarstvo, rudarstvo, energetika, brodogradnja i proizvodno obrtništvo) zaposleno je 15 (12%) osoba. Najmanje je ispitanika zaposleno u primarnom sektoru (poljoprivreda, stočarstvo, ribarstvo i šumarstvo), njih dvoje (2%).

Dodatnim izračunima, pomoću programa Excel, cilj je bio utvrditi prosječne neto plaće u privatnom i javnom sektoru, u sektorima djelatnosti te iznos plaće prema stupnju obrazovanja. U nastavku će se tablicom prikazati dobiveni podatci.

Izvor: izrada autora

/	Iznos prosječne neto plaće (euro)
<b>Sektor</b>	/
Privatni sektor	1107,46
Javni sektor	1116,47
<b>Razina obrazovanja</b>	/
Srednja stručna sprema	993,04
Viša stručna sprema	1088,68
Visoka stručna sprema	1255,85
Doktorat	>1530
<b>Sektori djelatnosti</b>	/
Kvartarni	1135,99
Sekundarni	1118,24
Tercijarni	1090,84
Primarni	1030,50

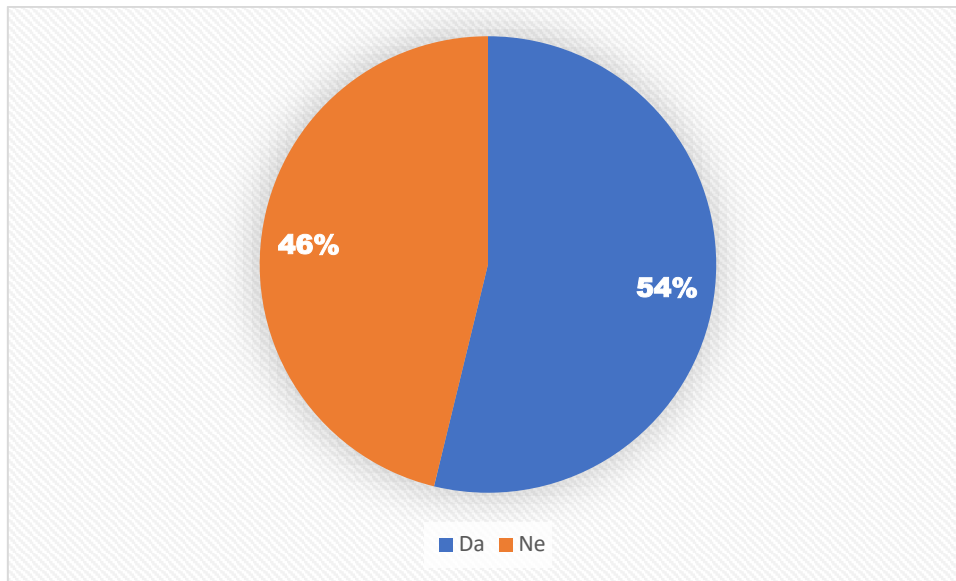
*Tablica 8 Prikaz prosječnih neto plaća ispitanika*

Iz tablice se može uočiti kako postoje razlike u prosječnim plaćama. U javnom i privatnom sektoru neznatna je razlika u plaći od 9,01 eura.

Zatim, prema razini obrazovanja, iz tablice se može uvidjeti kako iznos neto plaće raste proporcionalno s višim stupnjem obrazovanja, odnosno osobe zaposlene se srednjom stručnom spremom imaju najnižu prosječnu plaću, dok ispitanici s doktoratom imaju najviši iznos plaće. Ovakav je slijed posve logičan budući da bi s rastom razine obrazovanja proporcionalno trebao rasti i dohodak.

U sektorima djelatnosti najveći je iznos prosječne plaće u kvartarnom sektoru, dok je najniži iznos u primarnom sektoru.

Grafikon 4 Nagrađivanje dodatnog zalaganja u radu



Izvor: izrada autora

Grafikon 4 prikazuje odgovore na pitanje „Nagrađuje li se na Vašem radnom mjestu dodatno zalaganje u radu?“, 70 (54%) ispitanika izjasnilo se kako se na njihovom radnom mjestu nagrađuje dodatno zalaganje u radu, dok je njih 60 (46%) izjavilo suprotno.

Dodatnim izračunom utvrđena je razlika između nagrađivanja u privatnom i javnom sektoru te će se u nastavku prikazati tablicom.

Izvor: izrada autora

/	Nagrađivanje dodatnog zalaganja u radu	%
<b>Javni sektor</b>	<b>55</b>	<b>100</b>
Da	17	31
Ne	38	69
<b>Privatni sektor</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
Da	53	71
Ne	22	29

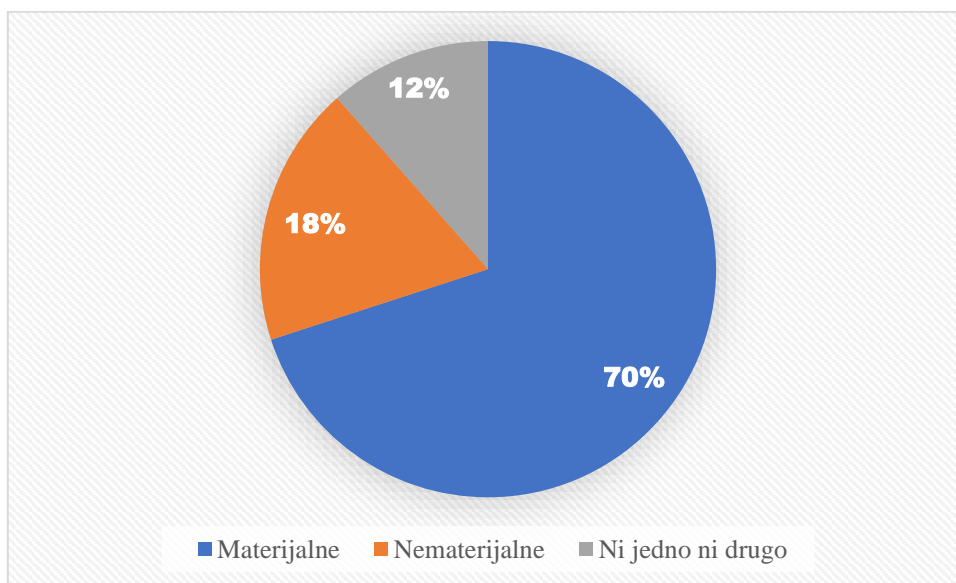
Tablica 9 Nagrađivanje dodatnog zalaganja u radu

Iz tablice 9 uočava se razlika u odgovorima ispitanika u javnom i privatnom sektoru. Naime, 38 (69%) ispitanika izjasnilo se kako se njihovo dodatno zalaganje u radu ne nagrađuje. Iz toga se može zaključiti kako na radnim mjestima u javnom sektoru ne postoji dovoljno razvijen

sustav nagrađivanja. Samim time dolazi do nezadovoljstva zaposlenika u tom sektoru, što u konačnici može dovesti do lošijeg funkcioniranja institucija.

U privatnom je sektoru više ispitanika odgovorilo kako se njihovo dodatno zalaganje nagrađuje, njih 53 (71%). Objašnjenje ovakvih rezultata može se pronaći u činjenici kako tvrtke koje posluju u privatnom sektoru češće imaju bolje razrađeni sustav nagrađivanja od javnog sektora. Posljednjih se godina sve više ulaže u ljudske resurse i nagrađivanje, zaposlenike se stavlja na prvo mjesto te se cijeni svaki rad koji je zadovoljio ili premašio očekivanja.

*Grafikon 5 Oblici nagrada*



Izvor: izrada autora

Na pitanje „Dobivate li češće materijalne (bonusi na plaće, naknade za rad, plaćeni troškovi putovanja, božićnice/uskrsnice, slobodni dani, profesionalna odjeća, poslovni automobil, mobilni uređaj i sl.) ili nematerijalne nagrade (usmene pohvale, priznanja; npr. zaposlenik mjeseca, mogućnost napredovanja, povratne informacije) od svojih nadređenih?“, ispitanici su odgovorili da u najvećoj mjeri dobivaju materijalne nagrade, odnosno njih 91 (70%). „Ni jedno ni drugo“ odgovorilo je 24 (18%) osobe, dok nematerijalne nagrade od svojih nadređenih češće dobiva 15 (12%) zaposlenika.

Sljedeća su dva pitanja bila otvorenog tipa te su ispitanici trebali navesti materijalne, a zatim nematerijalne nagrade koje primaju na svom radnom mjestu. Iz odgovora u anketi se moglo primijetiti kako su ispitanici češće nagrađivani materijalno nego nematerijalno. Odgovori su bili raznoliki, a u nastavku će se tabličnim prikazom izdvojiti neki od najznačajnijih odgovora.

Izvor: izrada autora

<b>Materijalne nagrade</b>	<b>Nematerijalne nagrade</b>
Poslovni automobil	Mogućnost napredovanja
Godišnja nagrada	Zahvalnost za dobro obavljen posao
Kvartalna nagrada	Priznanja
Božićnica	Edukacija
Bonusi na plaću	Godišnje ocjene
Profesionalna odjeća	Zaposlenik mjeseca
Regres	Pohvale

*Tablica 10 Materijalne i nematerijalne nagrade ispitanika*

Izvor: izrada autora

/	<b>Javni sektor</b>	<b>Privatni sektor</b>
Materijalne	32 (58%)	59 (79%)
Nematerijalne	6 (11%)	9 (12%)
Ni jedno ni drugo	17 (31%)	7 (9%)
<b>Ukupno</b>	<b>55 (100%)</b>	<b>75 (100%)</b>

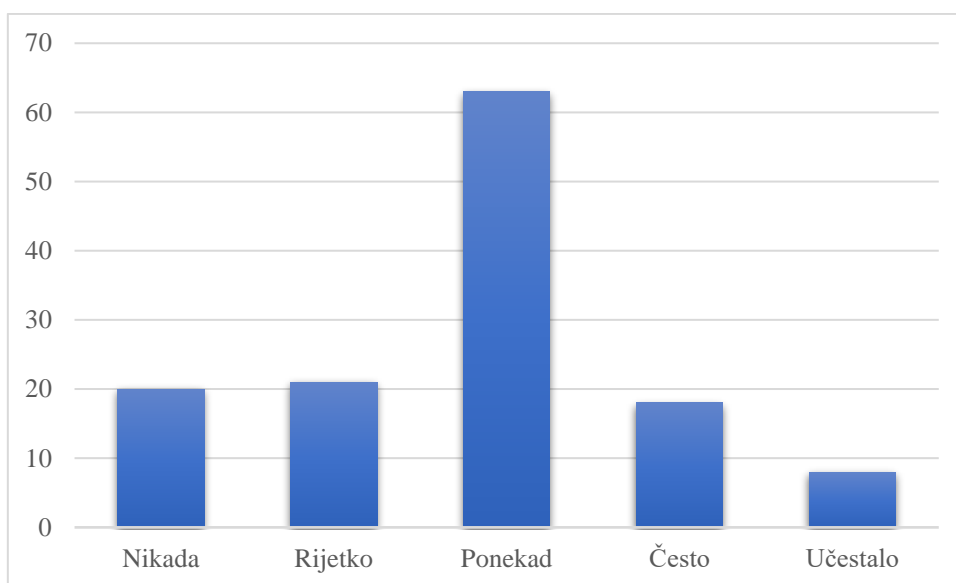
*Tablica 11 Razlika u oblicima nagrađivanja javnog i privatnog sektora*

Iz tablice 11 može se uočiti kako zaposlenici oba sektora češće primaju materijalne nagrade, dok u javnom sektoru njih čak 17 (31%) ne prima ni jedan ni drugi oblik nagrade.

U idućem su pitanju ispitanici trebali označiti stupanj slaganja s postavljenim pitanjima. Prvo pitanje glasilo je „U kojoj mjeri primete materijalne nagrade od svojih nadređenih?“ Ponuđeni odgovori su bili – nikada, rijetko, ponekad, često, učestalo. U nastavku će se prikazati distribucija odgovora.



*Grafikon 6 Učestalost primanja materijalnih nagrada na radnom mjestu*

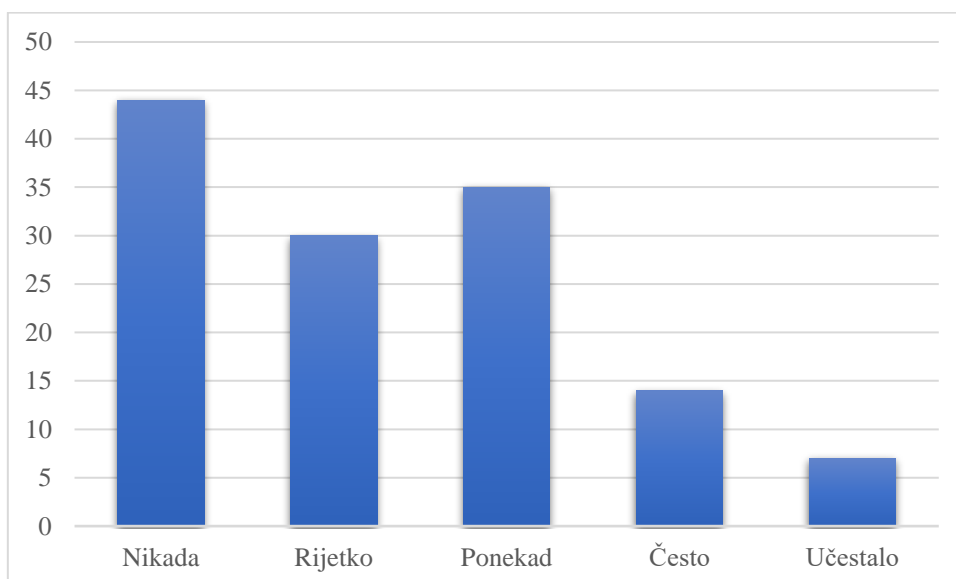


Izvor: izrada autora

Grafikon 6 prikazuje odgovore ispitanika o učestalosti primanja materijalnih nagrada na radnome mjestu. Iz odgovora se može uvidjeti kako su ispitanici najčešće odgovorili s „Ponekad“, odnosno njih 63 (49%). „Nikada“ je odgovorilo 20 (15%) ispitanika, dok njih dvadeset i jedno (16%) smatra kako rijetko dobiva nagrade. Njih 18 (14%) često dobiva nagrade, a osmero (6%) učestalo.

Drugo je pitanje ovog tipa glasilo „U kojoj mjeri primete nematerijalne nagrade od svojih nadređenih?“.

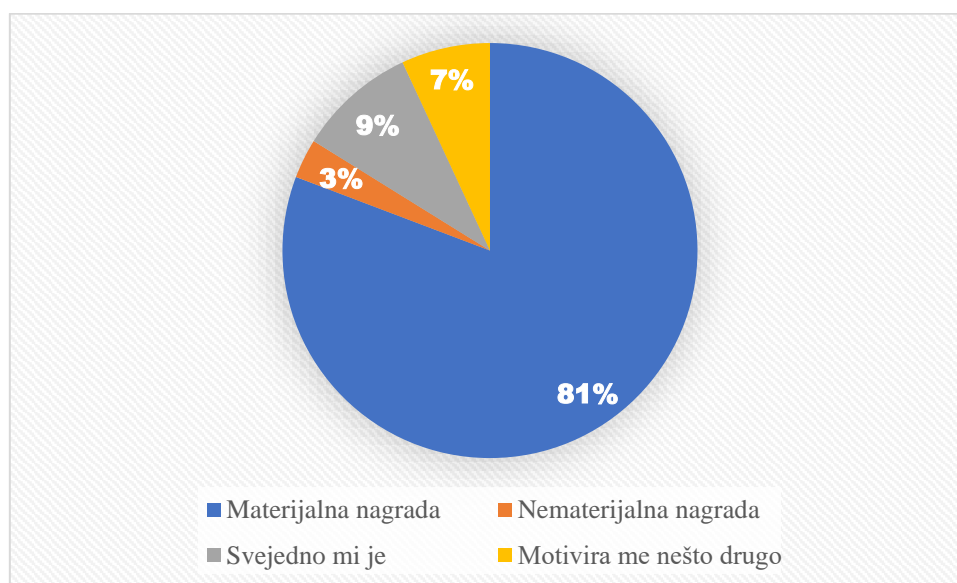
*Grafikon 7 Učestalost primanja nematerijalnih nagrada na radnom mjestu*



Izvor: izrada autora

Grafikon 7 prikazuje odgovore ispitanika o učestalosti primanja nematerijalnih nagrada na radnome mjestu. Ispitanici su u najvećoj mjeri odgovorili s „Nikada“, njih 44 (34%), što je svakako zabrinjavajući podatak budući da nematerijalne nagrade, između ostaloga, utječu i na povećanje motivacije djelatnika. 30 (23%) zaposlenika rijetko prima ovu vrstu nagrade, dok njih 35 (27%) smatra kako ponekad dobivaju nematerijalne nagrade od nadređenih. 14 (11%) ispitanika često dobiva neki oblik nematerijalne nagrade, dok njih sedmero (5%) učestalo.

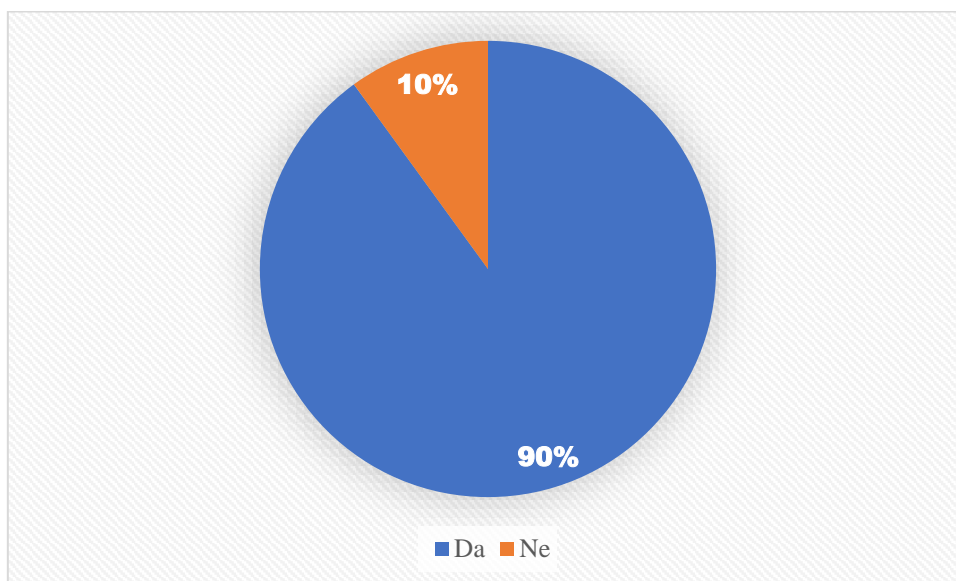
*Grafikon 8 Utjecaj pojedine nagrade na motivaciju*



Izvor: izrada autora

Na pitanje „Koji oblik nagrade Vas više motivira?“, ispitanici su većinom odgovorili kako ih više motivira materijalna nagrada, njih 105 (81%) od 130. Nematerijalna nagrada ima bolji utjecaj na motivaciju kod samo 4 (3%) ispitanika. 12 (9%) ispitanika se izjasnilo kako im je svejedno, odnosno da ih podjednako motiviraju i jedna i druga nagrada, dok je njih 9 (7%) odabralo „Motivira me nešto drugo“.

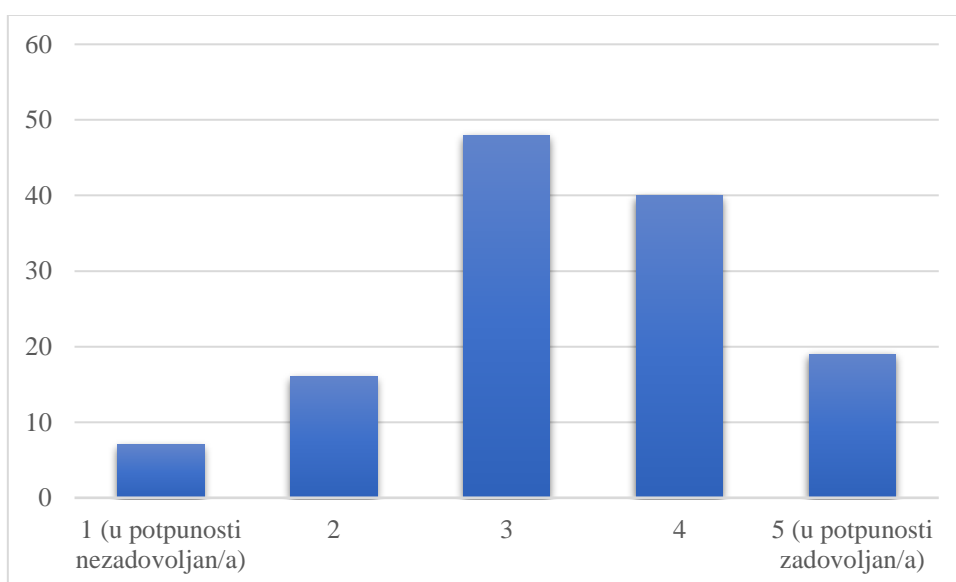
*Grafikon 9 Utjecaj nagrada na zadovoljstvo i produktivnost rada*



Izvor: izrada autora

117 (90%) ispitanika smatra kako nagrade utječu na povećanje njihova zadovoljstva i produktivnosti rada, dok njih 13 (10%) smatra da nagrade nemaju nikakav utjecaj na poboljšanje zadovoljstva i produktivnosti u radu.

*Grafikon 10 Zadovoljstvo mjesečnim primanjima*

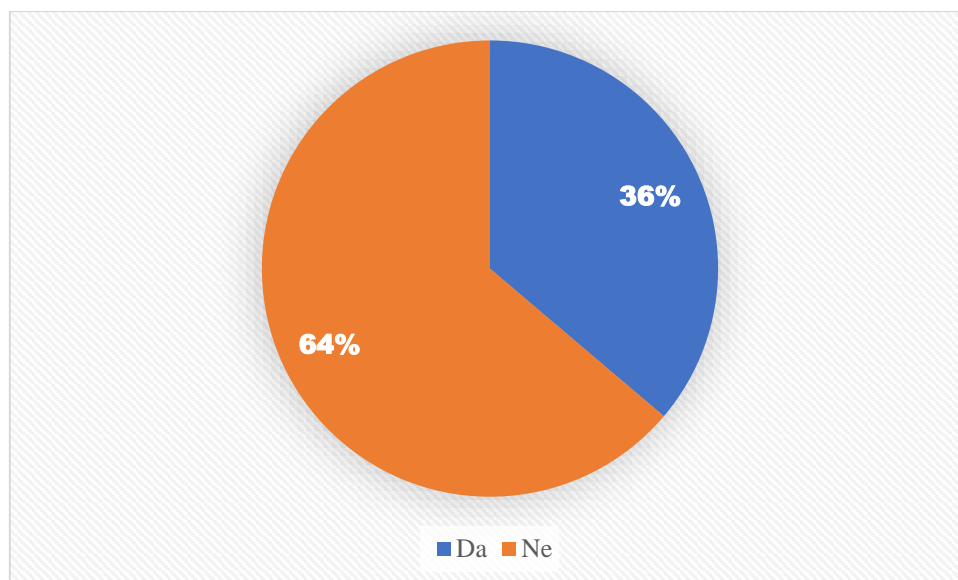


Izvor: izrada autora

Grafikon 10 predstavlja odgovore ispitanika na pitanje „Na skali od 1-5 ocijenite svoje zadovoljstvo mjesečnim primanjima na vašem radnom mjestu?“. Iz grafikona se može uočiti

kako je najčešći odgovor bila ocjena 3 (48; 37%). 40 (31%) ispitanika izjasnilo se s ocjenom 4, dok je njih 19 (15%) u potpunosti zadovoljno svojim mjesečnim primanjima. 16 (12%) je ispitanika odabralo ocjenu 2, dok je njih 7 (5%) u potpunosti nezadovoljno mjesečnim primanjima.

*Grafikon 11 Zadovoljstvo plaćom u odnosu na obujam posla*



Izvor: izrada autora

Grafikon 11 predstavlja odgovore ispitanika na pitanje „Smatrate li da su Vaša primanja pravedna u odnosu na obujam posla koji obavljate?“, te se može uočiti kako je češći odgovor „Ne“, odnosno da 83 (64%) ispitanika smatra kako njihova primanja nisu pravedna u odnosu na obujam posla. 47 (36%) ispitanika je zadovoljno odnosom primanja i obujmom posla.

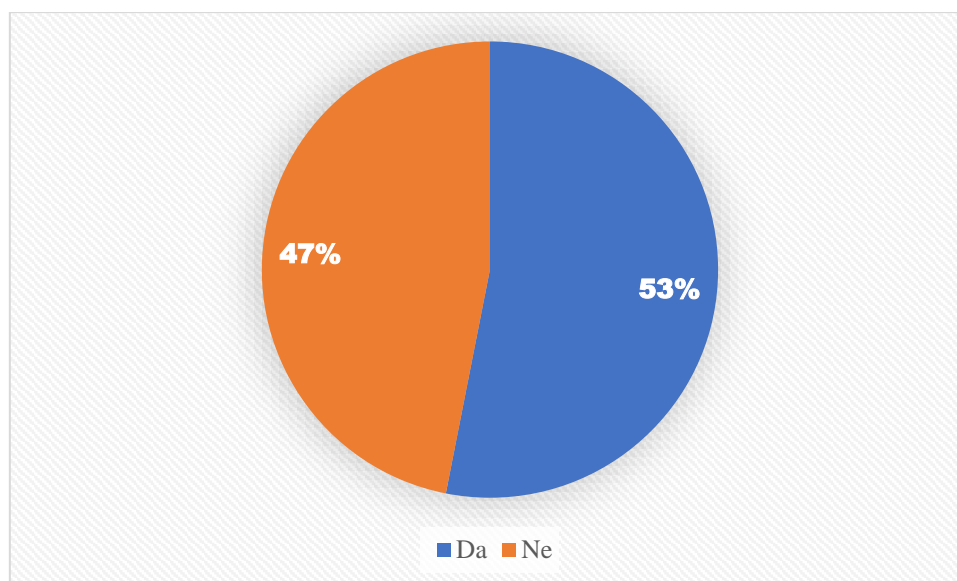
Izvor: izrada autora

/	<b>Pravednost primanja u odnosu na obujam posla</b>	<b>%</b>
<b>Javni sektor</b>	<b>55</b>	<b>100</b>
Da	11	20
Ne	44	80
<b>Privatni sektor</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
Da	36	48
Ne	39	52

*Tablica 12 Pravednost mjesečnih primanja u odnosu na obujam posla*

Iz tablice 12 može se uočiti kako ispitanici zaposleni u javnom sektoru smatraju da njihova primanja nisu pravedna u odnosu na količinu posla koju moraju obavljati. Njih čak 44 (80%) smatra kako su preopterećeni poslom te da su potplaćeni. U privatnom je sektoru situacija nešto bolja, naime njih 36 (48%) smatra kako su njihova mjesečna primanja pravedna u odnosu na količinu posla koju moraju obaviti, dok njih 39 (52%) smatra da njihova mjesečna primanja nisu pravedna.

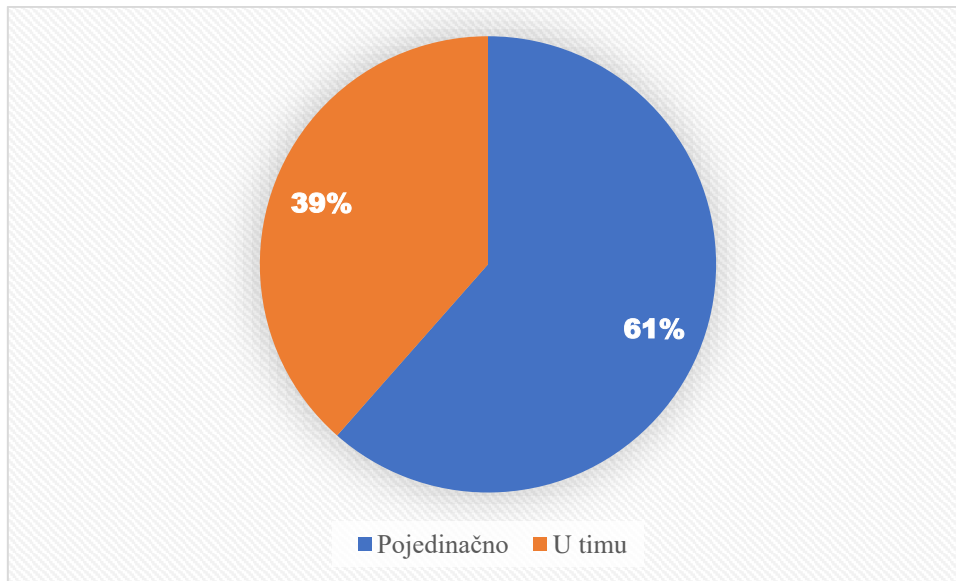
*Grafikon 12 Mogućnost napredovanja u budućnosti*



Izvor: izrada autora

Na pitanje „Smatrate li da na trenutnom radnom mjestu imate mogućnost napredovanja u budućnosti?“, 69 (53%) ispitanika smatra kako u budućnosti imaju mogućnost za napredovanjem na trenutnom radnom mjestu, dok njih 61 (47%) smatra kako nisu u mogućnosti napredovati.

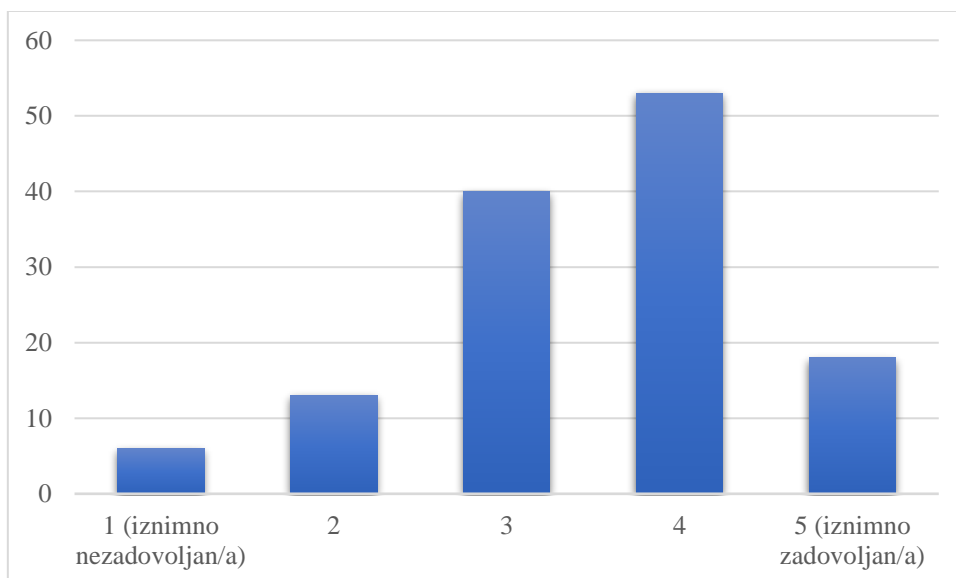
*Grafikon 13 Pojedinačno/grupno nagrađivanje*



Izvor: izrada autora

Grafikon 13 predstavlja odgovore na pitanje „Nagrađuju li Vaši nadređeni zaposlenike češće pojedinačno ili u timu?“, 80 (61%) njih tvrtke nagrađuju pojedinačno, dok njih 50 (39%) je češće nagrađivano u timu.

*Grafikon 14 Općenito zadovoljstvo trenutnim radnim mjestom*

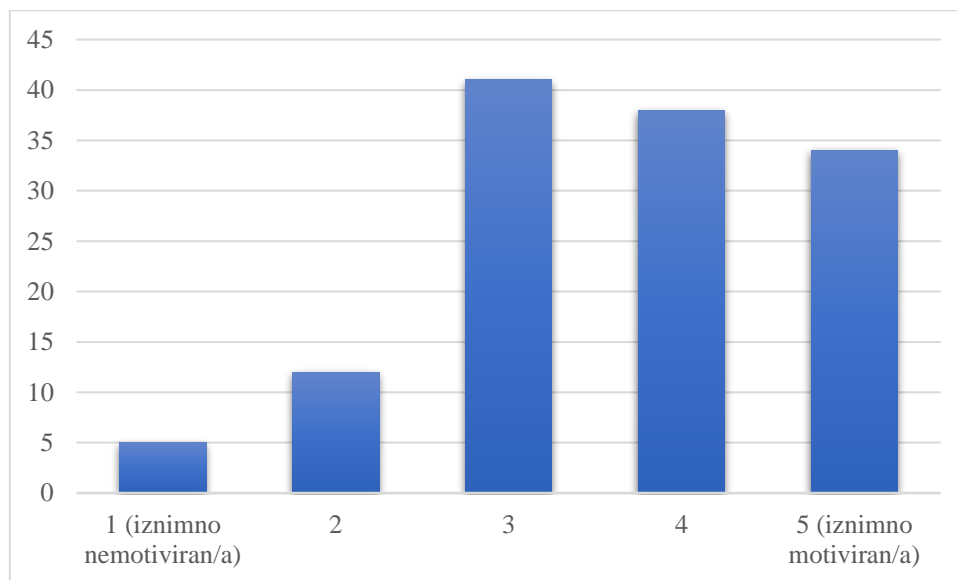


Izvor: izrada autora

Grafikon 14 prikazuje općenito zadovoljstvo trenutnim radnim mjestom ispitanika. Pitanje je obuhvaćalo zadovoljstvo o izazovima, mogućnosti za napredovanjem, plaći i nagrađivanju. Iz

odgovora se može uočiti kako je najviše onih koji su svoje zadovoljstvo ocijenili ocjenom 4, njih 53 (41%), dok je njih 18 (14%) iznimno zadovoljno – ocjena 5. 41 (32%) ispitanik svoje je zadovoljstvo ocijenilo ocjenom 3. 12 (9%) ispitanika dalo je ocjenu 2, dok se njih 5 (4%) izjasnilo kao iznimno nezadovoljno.

*Grafikon 15 Motiviranost za obavljanje radnih zadataka*



Izvor: izrada autora

Grafikon 15 predstavlja odgovore na pitanje „Na skali od 1-5 ocijenite u kojoj mjeri ste motivirani za obavljanje radnih zadataka na vašem radnom mjestu?“. 34 (26%) ispitanika izjasnilo se kao „iznimno motiviran/a“. 38 (29%) ispitanika dalo je ocjenu 4, dok je njih 41 (32%) svoju motiviranost na radnom mjestu ocijenilo ocjenom 3. 12 (9%) ispitanika dalo je ocjenu 2, a njih 5 (4%) iznimno je nemotivirano.

Sljedeće je pitanje bilo vezano uz prethodno te su ispitanici mogli, ukoliko su dali ocjenu nižu od 5, navesti što bi po njima utjecalo na povećanje radne motivacije i efikasnosti. U nastavku će se tablicom prikazati neki od najznačajnijih odgovora koje su ispitanici navodili.

Izvor: izrada autora

<b>Stavke koje bi utjecale na povećanje radne motivacije i efikasnosti u radu</b>	
Usmene pohvale za dobro odrađen posao	Mogućnost napredovanja
Dodatni mjesečni neoporezivi bonusi	Češći materijalni poticaji
Ulaganje u dodatne edukacije	Novi poslovni izazovi
Nagrade za trud i zalaganje	Veća plaća
Veće materijalne nagrade	Bonusi

*Tablica 13 Stavke koje bi utjecale na povećanje radne motivacije i efikasnosti na radnom mjestu*



## 9. Rasprava

U teorijskoj podlozi diplomskoga rada opisani su utjecaji nagrada na motivaciju zaposlenika, raspravljalo se o važnosti upravljanja ljudskim resursima. Nadalje, govorilo se o oblicima nagrađivanja i vrstama nagrada te o formiranju fiksnog i varijabilnog dijela plaće. Sve ove navedene stavke smatraju se ključnima za povećanje efikasnosti rada, veću motiviranost te povećanje zadovoljstva zaposlenika, što u konačnici može dovesti do boljih poslovnih rezultata svake tvrtke.

U ovom su se diplomskom radu nastojala istražiti odstupanja prakse od teorije u poslovnom svijetu. Cilj je ovog istraživanja bio ispitati stavove o zadovoljstvu zaposlenih osoba na području grada Zagreba, kada je riječ o nagrađivanju i plaći, odnosno utvrditi prosječne iznose plaća i učestalost nagrada te opće zadovoljstvo istima. Anketa se sastojala od 23 pitanja, a istraživanje se provodilo pomoću Google obrasca na društvenoj mreži Facebook te je prikupljeno 130 odgovora. Neki od odgovora dodatno su analizirani u programu Excel, čime se u najvećoj mjeri htjelo ukazati na razlike između zaposlenih u javnom i privatnom sektoru.

Prema prikupljenim podacima dodatnim su se izračunima utvrdili prosječni iznosi neto plaća prema javnom i privatnom sektoru, razini obrazovanja te sektorima djelatnosti. Utvrđeno je kako ne postoji velika razlika u iznosima neto plaća između javnog (1116, 47 eura) i privatnog sektora (1107, 46 eura) u Zagrebu. Prema Zadarskom listu (2023), 2022. godine iznos prosječne neto plaće u Republici Hrvatskoj u javnom sektoru iznosio je 7 837 kn (1040, 15 eura), dok je u privatnom sektoru prosječan iznos neto plaće iznosio 6 777 kn (899, 46 eura). Iz navedenih podataka može se zaključiti kako zaposlenici na području grada Zagreba imaju veće neto plaće u odnosu na prosjek RH, pa je tako u javnom sektoru iznos neto plaće veći za 76, 32 eura u odnosu na prosjek države, dok je u privatnom sektoru prosječna neto plaća veća za 208 eura. Nadalje, za iznos neto plaće prema razini obrazovanja ustanovljeni su sljedeći podatci: srednja stručna sprema (993,04 eura), viša stručna sprema (1088, 68 eura), visoka stručna sprema (1255, 85 eura) te doktorat (>1530 eura). Ovakav je slijed iznesenih podataka posve logičan, budući da se može uvidjeti kako iznos neto plaće raste proporcionalno s višom razinom obrazovanja. Zatim su izračunani prosječni iznosi neto plaća prema odabranom sektoru djelatnosti ispitanika u kojem posluju te se došlo do idućih iznosa: kvartarni (1135, 99 eura), sekundarni (1118, 24 eura), tercijarni (1090, 84 eura) te primarni (1030, 50 eura). Utvrđeno je kako je najveći iznos prosječne plaće u zaposlenika koji rade u kvartarnom sektoru, dok su prosječno najmanje plaćeni zaposlenici u primarnom sektoru.

Zabrinjavajući je podatak da se 46% ispitanika izjasnilo kako nisu nagrađeni za dodatan trud i zalaganje na svom radnom mjestu. Za ovo je pitanje napravljena dodatna analiza te se htjela utvrditi razlika u odgovorima ispitanika koji posluju u javnom sektoru, i onih koji posluju u privatnom sektoru. Iz analize je uočena znatna razlika u odgovorima. Naime, 69 % ispitanika javnog sektora je izjavilo kako se njihovo dodatno zalaganje u radu ne nagrađuje. U privatnom je sektoru situacija bolja, njih 29% izjasnilo se kako ne primaju nagrade za dodatno zalaganje na svom radnom mjestu. Ovakvi podatci ukazuju na to da tvrtke koje posluju u privatnom sektoru više ulažu i imaju bolje razrađen sustav nagrađivanja te više cijene djelatnike, za razliku onih u javnom sektoru.

Ispitanici su navodili materijalne i nematerijalne nagrade koje primaju na svom radnom mjestu, a neke od najznačajnijih materijalnih nagrada bile su: bonusi na plaću, poslovni automobil, godišnja i kvartalna nagrada, regres i sl. Neke od nematerijalnih nagrada koje su ispitanici navodili su: pohvale, mogućnost napredovanja, priznanja, zaposlenik mjeseca. Dodatnom se analizom namjeravalo utvrditi kakva je razlika u učestalosti primanja materijalnih i nematerijalnih nagrada kada je riječ o privatnom ili javnom sektoru. Analizom se utvrdilo kako se u oba sektora češće primaju materijalne od nematerijalnih nagrada, dok je značajan podatak bio i da njih 31%, koji posluju u javnom sektoru, ne primaju ni jedan ni drugi oblik kompenzacije.

Iako su se ispitanici izjasnili kako ih najviše motivira materijalna nagrada (81%), nematerijalne nagrade smatraju se važnima i za, između ostaloga, povećanje dostojanstva i zadovoljstva uslijed obavljenog posla. Od ukupnog uzorka ispitanika, njih 34% nikada ne prima nematerijalne nagrade od svojih nadređenih, dok ih njih samo 5% dobiva učestalo. 90% ispitanika smatra kako nagrade utječu na njihovo povećanje zadovoljstva i produktivnosti rada.

Prema dobivenim statistikama, može se zaključiti kako su ispitanici na području grada Zagreba srednje zadovoljni svojim mjesečnim primanjima. Na skali od 1-5, najčešća ocjena o zadovoljstvu mjesečnim primanjima je 3 (37%), dok je onih potpuno nezadovoljnih 5%. U potpunosti je zadovoljno 15% ispitanika. Objašnjenje ovakvih podataka može se pronaći u činjenici da je inflacija povisila razine cijena, a na mnogim su radnim mjestima dohoci ostali isti, što dovodi do nezadovoljstva zaposlenika.

Sljedećom se dodatnom analizom namjeravalo utvrditi pravednost primanja u odnosu na obujam posla, između javnog i privatnog sektora. Ispitanici zaposleni u javnom sektoru nezadovoljniji su u odnosu na one u privatnom sektoru. 80% ispitanika koji posluju u javnom sektoru smatra da njihova primanja nisu pravedna u odnosu na obujam posla koji obavljaju

svakodnevno. Od ukupnog broja ispitanika koji su zaposleni u privatnom sektoru, 52% ispitanika odgovorilo je kako nisu zadovoljni odnosom mjesečnih primanja i obujma posla.

Ispitanici su imali mogućnost odgovoriti na pitanje o općenitom zadovoljstvu svojim radnim mjestom. Zadovoljstvo se odnosilo na izazove, mogućnost napredovanja, plaću i nagrađivanje. Odgovori su bili raznoliki, no najviše je ispitanika svoje zadovoljstvo ocijenilo ocjenom 4 (41%). Ocjenu 3 dalo je 32% ispitanika, a njih 14% iznimno je zadovoljno navedenim stavkama. Manji udio ispitanika ocijenilo je svoje zadovoljstvo ocjenama 1 i 2. Prema dobivenim podacima, općenito gledano, može se zaključiti kako su zaposlenici grada Zagreba više zadovoljni nego nezadovoljni svojim trenutnim radnim mjestom.

U posljednjem su pitanju ispitanici bili u mogućnosti navesti što bi po njima utjecalo na povećanje njihove motiviranosti na poslu te su izdvojeni sljedeći odgovori: mogućnost napredovanja, usmene pohvale za dobro odrađen posao, neoporezivi bonusi, veća plaća, edukacije, češći materijalni poticaji i sl.

## 10. Zaključak

U ovome se diplomskom radu govorilo o važnosti plaća i nagrađivanja zaposlenika. Iz napisanog rada može se zaključiti kako su plaća i nagrađivanje jedni od glavnih čimbenika kada je riječ o zadovoljstvu zaposlenika. Istraživanjem literature i provođenjem vlastitog istraživanja utvrđeno je kako na motiviranost i veću efikasnost u radu zaposlenika uvelike utječu pravedne nagrade i plaće. Formiranjem kvalitetnih sustava nagrađivanja utječe se na privlačenje i zadržavanje kvalitetne radne snage, što se smatra ključnom ulogom u ostvarivanju izvrsnih poslovnih rezultata svake organizacije.

Kako je danas sve češća praksa nagrađivanja na radnom mjestu, gotovo svaki zaposlenik očekuje pravednu nagradu za obavljeni posao ili dodatno zalaganje u radu. Stoga je od iznimne važnosti planiranje i ulaganje u odjel ljudskih resursa, što će u konačnici, dugoročno gledano, doprinijeti cjelokupnoj organizaciji. Pravedno utvrđivanje osnovnog i varijabilnog dijela plaće stimulira efikasne zaposlenike na još veći radni angažman, dok izostanak nagrađivanja uspješnosti i kriva procjena prilikom utvrđivanja plaće mogu dovesti do frustriranosti i manje produktivnosti u djelatnika.

Prema provedenom istraživanju može se zaključiti kako još uvijek postoji prostora za razvijanje i napredovanje u pogledu ljudskih resursa za tvrtke na području grada Zagreba. Dodatnom je analizom utvrđeno kako su osobe zaposlene u privatnom sektoru zadovoljnije i motiviranije za obavljanje posla od onih ispitanika koji posluju u javnom sektoru. Iz toga se može zaključiti kako tvrtke u privatnom sektoru napreduju i razvijaju se u pogledu nagrađivanja svojih zaposlenika, dok su sustavi nagrađivanja u javnom sektoru zastarjeli te trebaju nova ulaganja u odjele ljudskih resursa.

Nakon provedenog istraživanja, može se odgovoriti na hipoteze rada koje su bile postavljene u metodologiji. Prva je hipoteza glasila: „U tvrtkama grada Zagreba postoje kvalitetno oformljeni sustavi nagrađivanja za djelatnike.“, iz dobivenih podataka u anketi, zaključuje se kako u tvrtkama grada Zagreba postoje sustavi nagrađivanja, no kod određenih zaposlenika još uvijek vlada nezadovoljstvo ovim aspektom, što ukazuje na to da je potrebno veće ulaganje u odjele ljudskih resursa, čime bi se utjecalo na povećanje općeg zadovoljstva i efikasnosti zaposlenika. Prema iznesenim se podacima ova hipoteza odbacuje.

Sljedeća je hipoteza glasila: „Ispitanici češće primaju materijalne od nematerijalnih nagrada.“, prema provedenom istraživanju, zaključuje se kako zaposlenici na području grada Zagreba češće dobivaju materijalne nagrade. Problemom se može smatrati izostanak nematerijalnih

nagrada kao što su usmene pohvale, priznanja i sl., što također može dovesti do manjka motiviranosti djelatnika. No ovaj se podatak ne bi trebao činiti toliko problematičnim, budući da 81% ispitanika smatra kako ih najviše motivira materijalna nagrada u odnosu na bilo koju drugu nagradu. Na temelju analiziranoga, navedena se hipoteza prihvaća.

Posljednja hipoteza glasila je: „Postoji jasna veza između nagrađivanja i zadovoljstva zaposlenika.“, na temelju napisanoga u ovom diplomskom radu, zaključuje se kako postoji veza između nagrađivanja i zadovoljstva zaposlenika. Naime, u teorijskoj podlozi jasno su opisane prednosti nagrađivanja u djelatnika te je isto dokazano i u empirijskom dijelu rada. Prema tome, posljednja se hipoteza prihvaća.

## Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala – suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Buble, M., Bakotić, D. (2013). *Kompenzacijski menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
3. Buntak, K., Droždek, I., i Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(1), str. 56-63. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/149147> [pristupljeno 2. svibnja 2023.].
4. Galetić, L. (2013). *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*. Zagreb: Mikrorad.
5. Galetić, L. (2015). *Kompenzacijski Menadžment*. Zagreb: Sinergija.
6. Jaganjac, J. (2010). Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu. *Tranzicija*, 12(25-26), str. 137-145. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/63506> [pristupljeno 28. travnja 2023.].
7. Jambrek, I., i Penić, I.I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), str. 1181-1206. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/63808> [pristupljeno 27. travnja 2023.].
8. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment*, 2(2), str. 64-66. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/113566> [pristupljeno 24. travnja 2023.].
9. Milkovich, G., Newman, J. (2006). *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb: Masmedia.
10. Mioković Kapetinić, D., i Pleša Puljić, N. (2022). Materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika kao oblik motivacije, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 13(2), str. 52-58. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/422561> [pristupljeno 2. svibnja 2023.].
11. Mostarac, V., Knežević, D., i Budimir, I. (2020). Odnos upravljanja radnom uspješnošću i kompenzacijskog menadžmenta u velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 10(1), str. 147-162. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/347952> [pristupljeno 3. svibnja 2023.].
12. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet.
13. Požega, Ž., i Crnković, B. (2010). Analiza utjecaja troškova zaposlenika na poslovne rezultate poduzeća. *Ekonomski vjesnik*, XXIII(1), str. 126-132. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/87598> [pristupljeno 2. svibnja 2023.].

14. Šandrk Nukić, I. (2017). Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika: očekivanja i preferencije pripadnika generacija Y. *Ekonomska misao i praksa*, 26(2), str. 637-654. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/282086> [pristupljeno 30. travnja 2023.].
15. Vujić, V. (2008). Menadžment ljudskog kapitala. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment Opatija.
16. Zadarski list (2023). Poduzetnicima iz privatnog sektora pala zarada, povećali broj zaposlenih.  
Dostupno na: <https://zadarskilist.novolist.hr/novosti/gospodarstvo/poduzetnicima-iz-privatnog-sektora-pala-zarada-povecali-broj-zaposlenih/> [pristupljeno 31. srpnja 2023.].

## **Popis tablica**

Tablica 1 Komponente sustava potpune nagrade .....	11
Tablica 2 Klasifikacija materijalnih kompenzacija .....	14
Tablica 3 Utvrđivanje varijabilnog dijela plaće prema ostvarenu učinku.....	29
Tablica 4 Upute za utvrđivanje varijabilnog dijela plaće na temelju ocjene radnog učinka....	30
Tablica 5 Matrica varijabilnog dijela plaće na temelju ocjene radnog učinka.....	30
Tablica 6 Uobičajene pogreške u procesu ocjenjivanja radnog učinka.....	31
Tablica 7 Opći podatci o zaposlenju ispitanika.....	35
Tablica 8 Prikaz prosječnih neto plaća ispitanika .....	37
Tablica 9 Nagrađivanje dodatnog zalaganja u radu .....	38
Tablica 10 Materijalne i nematerijalne nagrade ispitanika .....	40
Tablica 11 Razlika u oblicima nagrađivanja javnog i privatnog sektora .....	40
Tablica 12 Pravednost mjesečnih primanja u odnosu na obujam posla.....	44
Tablica 13 Stavke koje bi utjecale na povećanje radne motivacije i efikasnosti na radnom mjestu .....	48

## **Popis slika**

Slika 1 Osnovne komponente plaće .....	16
Slika 2 Dimenzije nematerijalnog sustava nagrađivanja.....	21

## **Popis grafikona**

Grafikon 1 Spolna struktura .....	32
Grafikon 2 Dobna struktura.....	33
Grafikon 3 Obrazovna struktura.....	34
Grafikon 4 Nagrađivanje dodatnog zalaganja u radu.....	38
Grafikon 5 Oblici nagrada.....	39
Grafikon 6 Učestalost primanja materijalnih nagrada na radnom mjestu .....	41
Grafikon 7 Učestalost primanja nematerijalnih nagrada na radnom mjestu .....	41
Grafikon 8 Utjecaj pojedine nagrade na motivaciju.....	42
Grafikon 9 Utjecaj nagrada na zadovoljstvo i produktivnost rada.....	43
Grafikon 10 Zadovoljstvo mjesečnim primanjima.....	43
Grafikon 11 Zadovoljstvo plaćom u odnosu na obujam posla.....	44



Grafikon 12 Mogućnost napredovanja u budućnosti .....	45
Grafikon 13 Pojedinačno/grupno nagrađivanje.....	46
Grafikon 14 Općenito zadovoljstvo trenutnim radnim mjestom.....	46
Grafikon 15 Motiviranost za obavljanje radnih zadataka .....	47