

# Modeli nagrađivanja i njihov utjecaj na radni učinak

---

**Batrac, Martina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:281128>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-19**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Martina Batrac

**MODELI NAGRAĐIVANJA I NJIHOV UTJECAJ NA RADNI  
UČINAK**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Martina Batrac

**MODELI NAGRAĐIVANJA I NJIHOV UTJECAJ NA RADNI  
UČINAK**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0113134872

E-mail: martinabatrac1208@gmail.com

Mentor: Prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study of Entrepreneurship

Martina Batrac

**REWARDING MODELS AND THEIR EFFECT ON  
WORKING PERFORMANCE**

Final work

Osijek, 2024.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ završni \_\_\_\_\_ 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:** Martina Batrac

**JMBAG:** 0113134872

**OIB:** 20284331538

**e-mail za kontakt:** martinabatrac1208@mail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

**Naslov rada:** Modeli nagrađivanja i njihov utjecaj na radni učinak

**Mentor/mentorica završnog rada:** prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2024. \_\_\_\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_

## SAŽETAK

Cilj ovoga rada je sistematizirati relevantna saznanja o modelima nagrađivanja i njihovom učinku na zaposlenike. Radna ponašanja zaposlenika uvelike ovise o osobnim značajkama, ali dobrim dijelom ovise i o radnoj sredini u kojoj je zaposlen. Motivaciju ponekad ne možemo pronaći sami, pogotovo ne u slučajevima kada naša motivacija ovisi o mnogim drugim faktorima. Modeli nagrađivanja prisutni su u današnjem radnom okruženju, ali se, ovisno o mjestu rada, drugačije provode u djelo. Ono što je važno je da poslodavci prepoznaju kvalitetu kod svojih zaposlenika te da ih na pravilan način motiviraju na rad. Kada je poslodavac obazriv prema zaposleniku i kada mu je stalo do njegove egzistencije, veće su šanse da će i zaposlenik pokazati razumijevanje i želju za napretkom. U radu su korištene metode indukcije i metode deskripcije. Iz provedene analize može se uvidjeti važnost motivacije. Motiviranjem radnika postižu se bolji rezultati, a osim toga, radnik ima razloga iznova se truditi raditi još bolje.

**Ključne riječi:** radna motivacija, radni učinak zaposlenika, strategije materijalnog motiviranja.

## **SUMMARY**

The main subject of this paper considers the systemization of the relevant findings of the reward model and its effect on employees. The work habits of the employees are largely dependent on the work environment. Motivation is sometimes difficult to find on our own, and this is particularly the case when many other factors influence it. The reward models are present in current work environments but depending on the place of work, are manifested in various ways. The important part is that the employers recognize the individual employees' qualities and motivate them properly. If the employer is considerate and cares about the employee's well-being, the chances are increased that the employee will show higher work motivation and desire to improve. This paper uses induction and description methods. The analysis emphasizes the importance of motivation. Proper employee motivation increases performance and the employee has a reason to improve the way to perform repeatedly.

**Keywords:** work motivation, employee performance, material motivation strategies.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Predmet istraživanja.....	1
1.2. Ciljevi rada .....	2
1.3. Metodologija rada .....	2
1.4. Informacijska osnova .....	3
1.5. Sadržaj rada i struktura rada .....	3
<b>2. POJAM I ZNAČENJE NAGRAĐIVANJA</b> .....	<b>4</b>
2.1. Modeli nagrađivanja zaposlenika.....	4
<b>3.MATERIJALNI I NEMATERIJALNI MODELI NAGRAĐIVANJA</b> .....	<b>5</b>
3.1. Fiksna plaća.....	6
3.2. Bonusi.....	8
3.3. Kombinacija plaće i provizije .....	9
3.4. Stimulacije .....	9
<b>4. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA</b> .....	<b>12</b>
4.1. Teorija hijerarhije potreba .....	12
4.2. Teorija motivacije postignuća.....	13
4.3. Porter-Lawlerov model očekivanja .....	14
4.4. Veza između motivacije i nagrađivanja.....	15
4.5. Izazovi u nagrađivanju kao obliku motivacije zaposlenika .....	16
<b>5. ANALIZA POVEZANOSTI NAGRAĐIVANJA I RADNOG UČINKA ZAPOSLENIKA</b> .....	<b>18</b>
<b>6. RASPRAVA</b> .....	<b>24</b>
<b>7. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>25</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>26</b>



# 1. UVOD

Modeli nagrađivanja i njihov utjecaj na radni učinak tema je ovog rada. Rad se na više načina može povezati s pojmom motivacije, a u ovom će se radu na motivaciju i modele nagrađivanja gledati kao na pojmove koji mogu objasniti angažman radnika. Sustavi nagrađivanja uvelike mogu utjecati na radnu motivaciju. Važno je razlikovati kako pojedini način nagrađivanja djeluje na pojedinca i kako utječe na razvoj njegove motivacije za rad. Premda postoje brojne strategije nematerijalnog i materijalnog nagrađivanja, financijske kompenzacije su čest predmet istraživanja s ciljem potvrđivanja njihovog poticajnog utjecaja na pojedince kako bi se još više trudili i još napornije radili.

Međutim, novac nije uvijek jedini oblik nagrađivanja koji će pojedinca natjerati da se malo više potruži. Ponekad neke sitnice mogu imati veći utjecaj na radnika od novca. Tako je danas česta pojava da se najbolji radnici odlikuju peharima i medaljama, da se njihove fotografije istaknu kao primjer svima da i oni mogu završiti na zidu „najboljih“. Ujedno, važno je i kada poslodavac pamti određene situacije koje su vezane za zaposlenika, kao što je datum rođenja ili pak imena djece i sl., jer na taj način menadžer ili poslodavac pokazuje da se vrijedi truditi na svom radnom mjestu jer poslodavac to cijeni zaposlenika kao osobu.

## 1.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja u ovom završnom radu su različiti modeli nagrađivanja. O tome kako će pojedini model djelovati na radni učinak pojedinca govore i brojna provedena istraživanja, a valja istaknuti kako učinak modela nagrađivanja najčešće nije linearan i jednostavan već nelinearan i složen. Naime, djelovanje ovisi i o pojedincu, njegovim osobinama, ranijim radnim navikama, ali i preferencijama. Nekome je draže primiti novčanu nagradu te se na taj način motivirati za rad. Drugome je pak bitnije i više ga motivira činjenica da ga njegov poslodavac cijeni, poštuje i u konačnici poštuje, da nije samo jedan od zaposlenika, već osoba sa svojim imenom i prezimenom, datumom rođenja i drugim bitnim podacima.

## 1.2. Ciljevi rada

Cilj rada je sistematizirati teorijska saznanja o modelima/strategijama nagrađivanja i njihovom očekivanom utjecaju na radnika. Pri tome će se pozornost usmjeriti i na sastavne dijelove plaća kao što su fiksni dio, bonus i premije i ostale pojmove koji su usko povezani s radom i zaposlenikom. U empirijskom dijelu rada analizirat će se percepcija modela nagrađivanja odnosno njihovih najistaknutijih komponenti, te utvrditi zastupljenost i važnost u poslovnoj praksi.

## 1.3. Metodologija rada

Prilikom pisanja ovog rada korištene su sljedeće metode:

1. Metoda indukcije – Indukcija podrazumijeva zaključivanje od pojedinačnih slučajeva prema općim zakonitostima. Metoda indukcije predstavlja sistematičnu i dosljednu primjenu ovog načina zaključivanja, pri čemu se iz pojedinačnih ili specifičnih činjenica izvode opći zaključci (Zelenika, 2000). Ovom metodom se putem analize specifičnih činjenica i teorija dolazi do općih zaključaka.
2. Metoda dedukcije – Dedukcija je metoda koja predstavlja zaključivanje od općeg k pojedinačnom. Za razliku od induktivne metode, dedukcija polazi od općih tvrdnji i obično se koristi za utvrđivanje da ono što vrijedi općenito, vrijedi i u specifičnom slučaju. (Žugaj i dr., 2006, str.85). Dakle, riječ je o metodi kojom se na temelju općih stavova dolazi do specifičnih i konkretnih zaključaka.
3. Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja ili prikazivanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu, „znanstvena metoda podrazumijeva postupak opisivanja pojava i predmeta kao i njihovih veza i odnosa, ali bez znanstvenog objašnjavanja i tumačenja“ (Žugaj i dr., 2006, str. 86).
4. Ujedno, u obradi empirijskih rezultata temeljenih na informacijskoj osnovici predstavljenoj u nastavku, korištena je deskriptivna statistika.

#### **1.4. Informacijska osnova**

Prilikom pisanja rada korištena je relevantna znanstvena literatura te internetski izvori kojima se prikazuje teorijska podloga obrađene teme. Podaci za empirijski dio rada prikupljeni su 2023.godine metodom anketiranja na uzorku od 41 osobe zaposlenika Hrvatskog Telekoma d.d.

#### **1.5. Sadržaj rada i struktura rada**

Rad se sastoji od ukupno sedam poglavlja od kojih je jedno uvodno i ono posljednje zaključno u kojem će se sintetizirati uvidi stečeni analizom teme ovog završnog rada. Drugim poglavljem se obrađuju brojni pojmovi, a neki od njih su nagrađivanje i njegovo značenje, zatim modeli nagrađivanja zaposlenika, oblici materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja, komponente modela: fiksna plaća, bonusi i premije. Zatim slijedi treće poglavlje kojim se naglasak stavlja na stimulacije. Četvrtim poglavljem određuje se motivacija te izdvojene teorije motivacije koje se mogu iskoristiti u svrhu učinkovitijeg oblikovanja modela nagrađivanja. U sljedećem se poglavlju pozornost usmjerava na nagrađivanje kao komponentu motivacije zaposlenika, a zatim slijedi i pretposljednje poglavlje u kojem će se naglasak staviti na izazove koji se mogu javiti u vezi s modelima nagrađivanja.

## 2. POJAM I ZNAČENJE NAGRAĐIVANJA

Nagrađivanje općenito predstavlja određenu vrstu cijenjenja tuđeg rada, zalaganja, truda i svih ostalih pozitivnih aspekata nečijeg djelovanja, koje se pak iskazuje u nekom materijalnom ili nematerijalnom obliku. Nagrade su materijalne i nematerijalne naknade za obavljeni posao i kao takve te naknade mogu imati velik utjecaj na kvalitetu, obujam i duljinu rada i izražavaju se u robi, novcu i raznim oblicima materijalne i nematerijalne naravi (Bahtijarević-Šiber, 1999). Neke nagrade se vežu uz rezultate rada, a neke se povezuje s pripadnošću poduzeću (Bahtijarević-Šiber, 1999). Nagrada se može dati za dobro odrađen posao, za posao koji je obavljen u rekordnom vremenu, za dobro organizirani posao i sl.

Nagrađivanje zaposlenika ključni je element u strategiji ljudskih resursa jer osigurava angažiranost, zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika, što direktno utječe na uspjeh i konkurentnost organizacije. Nagrade uvijek imaju pozitivan utjecaj na zaposlenika. Osim što daju zaposleniku do znanja da je nešto učinio na dobar način, ujedno ga i motiviraju za jednako djelovanje u i budućnosti.

### 2.1. Modeli nagrađivanja zaposlenika

Prema Armstrongu i Murlisu (2004) postoje četiri važna razloga zbog kojih je bitno razvijati strategiju nagrađivanja:

1. Organizacija treba imati jasnu sliku svog cilja i plan kako doći do njega, a jednako je važno da prepozna je li postigla željeni rezultat;
2. Troškovi plaća često čine najveći trošak u većini organizacija, pa je razumno planirati o dugoročnom upravljanju tim troškovima;
3. Neophodno je poticati pozitivan odnos između plaća i nagrada u najširem smislu i rezultatu poslovanja;
4. Ako prihvatimo da stvarna korist strategije nagrađivanja leži u njenoj integraciji s ostalim politikama upravljanja ljudskim resursima, tada je razumno razviti strateški okvir nagrađivanja koji jasno definira kako će se procesi nagrađivanja uskladiti s drugim strategijama i procesima upravljanja ljudskim resursima, u svrhu međusobnog podupiranja.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999) postoje dvije strategije, odnosno dva modela nagrađivanja zaposlenika, a to su materijalno i nematerijalno nagrađivanje. Materijalne kompenzacije i stimulacije usmjeravaju se prema osiguranju i poboljšanju materijalnog položaja zaposlenih i finansijskih kompenzacija za rad. Mogu se analizirati i klasificirati prema dvjema dimenzijama:

1. Stupanj izravnosti materijalnih dobiti
2. Razina i obuhvat organiziranja i distribuiranja

Kod stupnja izravnosti, finansijske kompenzacije se mogu podijeliti u dvije vrste: izravni materijalni tj. finansijski dobiti te neizravni materijalni dobiti. Nematerijalne strategije motiviranja uključuju: dizajniranje poslova, stil menadžera, upravljanje ciljevima, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja i povratna veza, usavršavanje i razvoj karijere (Bahtijarević-Šiber, 1999).

### **3. MATERIJALNI I NEMATERIJALNI MODELI NAGRAĐIVANJA**

Teško je reći koji od oblika nagrađivanja ima veći poticaj za zaposlenike, ali sigurno je da niti jedan od ova dva oblika nije loš. Iako je novac jedna od najčešćih nagrada, odnosno načina na koji se može motivirati radnika, ne treba zaboraviti kako postoje i jako dobri nematerijalni načini, odnosno oblici nagrađivanja radnika. Naime, kada govorimo o nematerijalnim oblicima, valja istaknuti kako je njihova klasifikacija donekle otežana te kako *“svaka aktivnost koja u pozitivnom smislu ima utjecaja na intelektualno, emocionalno i fizičko stanje pojedinog zaposlenika, a ne ulazi u kategoriju materijalnih nagrada, čini dio nematerijalnog nagrađivanja”* (Mioković Kapetinić i Pleša Puljić, 2022:56). Ponekad i samo riječ hvala ili činjenica da poslodavac prepoznaje zaposlenika koji se trudi i naporno radi među ostalim zaposlenicima, znači mnogo. *“Mišljenje mnogih stručnjaka iz područja ljudskih potencijala je da priznanje za uloženi rad i trud nekad znače više nego nagrada u novčanom obliku. Usude se reći da je to najefikasniji oblik poticaja u motivacijskom sustavu”* (Mioković Kapetinić i Pleša Puljić, 2022:56).

Priznanja i pohvale, fleksibilno radno vrijeme, mogućnost profesionalnog razvoja, promocije i napredovanje, plaćeni slobodni dani za osobne potrebe ili odmor samo su neki od oblika nematerijalnog nagrađivanja. Nematerijalne nagrade su važne za dugoročno zadovoljstvo i angažman zaposlenika, pružajući osjećaj vrijednosti i pripadnosti organizaciji.

Materijalna motivacija jedan je od temeljnih čimbenika motivirajuće organizacijske prakse. Ona je pod izravnim utjecajem organizacije, njene prakse i politike. Promocija, statusni simbol, stimulacije, plaće i druge materijalne naknade. Novac je očito najstariji i „najočigledniji“, a također i najuniverzalniji način motiviranja za rad. Također, predstavlja značajan problem koji sve više privlači pažnju zbog svog velikog utjecaja na rad i radne odnose. Ako se plaća koristi kao neposredan alat za povećanje proizvodnosti rada, može se uočiti da povećanje plaće ne vodi uvijek i povećanju proizvodnosti. Stoga Buntak i sur. (2013) navode kako je za učinkovitu strategiju nagrađivanja potrebno obratiti pozornost na postavke djelovanja materijalnog faktora i sustava plaćanja na efikasnost individualnoga rada i radnoga učinka:

1. *„materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnoga izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi*
2. *mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada*
3. *sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnoga ponašanja*
4. *povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže*
5. *povećanje plaće mora izravno i neposredno slijediti povećanje radnoga učinka i poboljšanje radne uspješnosti*
6. *materijalne naknade moraju biti odgovarajuće uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima“ (Buntak i sur.2013).*

### **3.1. Fiksna plaća**

Ugovor o radu velikim dijelom regulira kakvu će plaću poslodavac isplaćivati svojim djelatnicima, odnosno hoće li čitava plaća biti fiksna ili će dio biti fiksni, a dio stimulativan. Zakon o radu daje osnovu svakog ugovora o radu, poglavito kada je riječ o plaći. Naime, prema Zakonu o radu (NN 151/22) plaća, koja predstavlja *“primitak radnika koji poslodavac*

*isplaćuje radniku za obavljeni rad u određenom mjesecu” se može sastojati od osnovne, odnosno ugovorene plaće, dodatka te ostalih primitaka (Zakon o radu, NN 151/22). Govorimo li o ugovorenoj plaći, referiramo se na fiksnu plaću. Naime, fiksna plaća je, kako joj i sam naziv kaže, plaća koja ne ovisi o radnom učinku djelatnika te koja ne može varirati kao što je to slučaj kod stimulativnog dijela plaće.*

*“Dodaci iz stavka 3. točke 2. ovoga članka, u smislu ovoga Zakona, su novčani primici radnika koje radnik ostvaruje na temelju posebnog propisa, kolektivnog ugovora, pravilnika o radu ili ugovora o radu razmjerno odrađenim radnim satima pod određenim uvjetima (otežani uvjeti rada, prekovremeni rad, noćni rad, rad nedjeljom, rad blagdanom i sl.) i koje ostvaruje neovisno o efektivnom radu (uvećanje za navršene godine radnoga staža i sl.), odnosno koje u skladu s propisanim, utvrđenim ili ugovorenim kriterijima i visini ostvaruje ovisno o ostvarenim rezultatima poslovanja i radnoj uspješnosti (stimulacija i sl.)” (Zakon o radu, NN 151/22).*

## 3.2. Bonusi

Bonusi su jedan od načina nagrađivanja radnika, a njihova visina i način isplate ovise o samoj organizaciji, odnosno o poslodavcu. *“U kontekstu radnih odnosa bonusom se smatraju naknade koje se isplaćuju radnicima kao nagrada za dobro obavljene posao koji je rezultirao ostvarenim primitkom iznad plaće za redoviti rad prema ugovoru o radu”* (IUS-INFO, 2021.). Isplata bonusa za rad može ići na mjesečnoj, kvartalnoj, polugodišnjoj i godišnjoj bazi ili nekom drugom dinamikom koju odredi sam poslodavac. *“Od 1. prosinca 2018. godine poslodavcima je omogućeno da svoje radnike nagrade za radne rezultate u obliku novčane nagrade ili kao dodatak uz mjesečnu plaću, dodatnu plaću i sl. a da se pritom ta nagrada smatra neoporezivom”* (IUS-INFO, 2021).

Dakle, bonusi su financijske nagrade koje se isplaćuju zaposlenicima na temelju njihovih individualnih postignuća, timskih rezultata ili ukupnog poslovanja tvrtke. Oni su jedan od najčešćih načina motiviranja zaposlenika i povećanja produktivnosti. Bonusi povećavaju motivaciju zaposlenika tako što ih potiču na postizanje ciljeva i poboljšanje rezultata.

Pravilnikom o porezu na dohodak (NN, 10/17, 128/17, 106/18, 1/19, 80/19, 1/20, 74/20, 1/21, 102/22, 112/22, 156/22, 1/23 i 56/23) propisan je iznos do 1.120,00 EUR godišnje koji se može isplatiti bez plaćanja poreza na dohodak i doprinosa, a odnosi se na novčane nagrade za radne rezultate i druge oblike dodatnog nagrađivanja radnika (dodatna plaća, dodatak uz mjesečnu plaću i sl.). Pravilnikom nisu propisani nikakvi posebni uvjeti za isplatu nagrade, osim da se nagrada mora isplatiti na tekući račun što znači da se ne može isplatiti u gotovini. Nastavno na prethodno navedeno i budući da Pravilnikom nisu propisani nikakvi kriteriji koje bi poslodavci trebali primjenjivati pri isplati navedene nagrade, proizlazi da se nagrada može isplatiti svim radnicima, odnosno onim radnicima za koje poslodavac donese odgovarajuću odluku. Naravno, poslodavci koje obvezuju kolektivni ugovori (kao u navedenom primjeru), ugovori o radu ili pravilnici o radu također su dužni isplaćivati nagrade za radne rezultate sukladno definiranom u istima.

Nagrada za radne rezultate može se isplatiti radnicima koji imaju sklopljen ugovor o radu s poslodavcem i koji:

- cijelo vrijeme rade,
- su na godišnjem odmoru,



- su na bolovanju na teret poslodavca/HZZO-a,
- koriste pravo na roditeljski/rodiljni dopust i dr.

Potrebno je osigurati da svi zaposlenici imaju jednake prilike za ostvarenje bonusa i važno je postaviti jasne i mjerljive ciljeve kako bi bonusi bili pravedni. Bonusi su snažan alat za nagrađivanje koji, ako se pravilno koriste mogu značajno doprinijeti motivaciji i produktivnosti zaposlenika, istovremeno podržavajući ciljeve organizacije.

### **3.3. Kombinacija plaće i provizije**

Kombinacija plaće i provizije je metoda koja se koristi prednostima i nedostacima sustava potpuno fiksne plaće i sustava potpuno varijabilne plaće (provizije). Predstavlja svojevrsan miks i u praksi ima mnogo različitih modela. Ova se kombinacija pokazala u praksi kao uspješna u slučaju poticajnih omjera između fiksnog i varijabilnog dijela. Prema Vidasu (2021), plaća radnika može biti definirana kao osnovna ili kao osnovna plaća uz ugovaranje varijabilnog dijela. Varijabilni dio plaće zaposlenik dobiva na temelju uspješnog ispunjavanja postavljenih ciljeva.

### **3.4. Stimulacije**

Stimulacija se u praksi dobrom pokazala kod zanimanja gdje zaposlenik svojim radom može bitno doprinijeti poslovnim rezultatima i onda kada su ti rezultati objektivno mjerljivi, a ne ovise o nečijoj subjektivnoj procjeni. Stimulacija je odličan motiv zaposlenima u trgovini i uslužnim djelatnostima. Djelatnik koji proda više roba ili usluga, zaradit će više od djelatnika čiji je učinak manji. Zaposlenici kojima visina dohotka ovisi o učinku ljubazniji su prema potencijalnim klijentima, uslužniji, agilniji (Krugovi, 2020).

Prema Gutiću i Rudelju (2012), stimulacija se odnosi na materijalna davanja zaposlenicima koja kompenziraju njihov uloženi rad, trud i postignute rezultate. Stimulacije su ključan element u upravljanju ljudskim resursima i učinkovito integriraju mnoge druge aspekte upravljanja ljudskim resursima. Kako tvrde Buntak i sur (2013), “stimulacija potiče radnike na stvaralaštvo te na veće rezultate, ali isto tako i na veću odgovornost i obveze. Pravom se

kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže puna angažiranost zaposlenih, što se, naravno, uvelike i odražava na samo poslovanje organizacije.”

Osnovna podjela stimulacija jest na pojedinačne i skupne, a kako navode Gutić i Rudelj (2012), pojedinačne stimulacije usmjerene su na poticanje uspješnosti i postignutih rezultata svakog pojedinca unutar organizacije, dok skupne stimulacije motiviraju uspješnost radne skupine kao jedne cjeline. Svaka od navedenih vrsta stimulacija ima svoje prednosti, ali i svoje nedostatke koji će se prikazati u tablicama 1. i 2. koje slijede:

*Tablica 1. Prednosti i nedostaci pojedinačnih stimulacija*

<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poticanje i stavljanje prioriteta na individualni učinak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Smanjivanje prednosti i kvalitete timskog rada i učinka cijele grupe</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Omogućavanje diferenciranja uspješnih od neuspješnih zaposlenika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Borba za osobni prestiž koja može izazvati sukobe i neprijateljstvo unutar radne skupine što ponekad može negativno utjecati na ciljeve i zadatke postavljene od strane poduzeća</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informiranje zaposlenika o individualnim rezultatima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ponekad dolazi do problema objektivizma, odnosno s načinom na koji se vrednuje individualni učinak i doprinos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poticanje na ciljano ponašanje (poboljšanje kvalitete rada, bolji odnos prema potencijalnim kupcima i sl.)</li> </ul>	

Izvor: Gutić i Rudelj (2012)

Tablica 2. Prednosti i nedostaci skupnih stimulacija

Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poticanje na zajedništvo, suradnju te sinergiju unutar radne skupine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moguće skrivanje neuspješnih zaposlenika</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktivno povezivanje svih pojedinaca u radnu skupinu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Težnja ka ujednačavanju i unapređivanju rezultata i truda pojedinaca</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radna skupina većinom postiže bolje rezultate od zbroja individualnih učinaka koje bi pojedinci dali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umanjuje se ili potpuno nestaje osobna inicijativa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neki poslovni zadaci ne mogu se obaviti pojedinačno, već je za njihovo izvršenje nužno formirati radnu skupinu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prijenos odgovornosti na radnu skupinu ili na pojedine članove te skupine</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radna skupina omogućuje prijenos znanja i razmjenu iskustava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norme i pravila ponašanja ponekad mogu izazvati konflikte unutar radne skupine</li> </ul>

Izvor: Gutić i Rudelj (2012)

Može se zaključiti da su individualne stimulacije usmjerene na utvrđivanje razlika u radnoj uspješnosti, odnosno pojedinačnom doprinosu zaposlenih u realizaciji organizacijskih ciljeva. Dok grupne stimulacije potiču timski rad, rješavanje problema i suradnju među zaposlenicima.

## 4. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

Motivacija je ključna za napredak na mnogim životnim poljima, a poglavito kada je riječ o poslu i egzistenciji. Da bi čovjek bio motiviran svakodnevno obavljati posao koji mu osigurava egzistenciju, iznimno je važno da taj posao voli. Bahtijarević-Šiber (1986) ističe kako je jasno *“da je bitna podloga motivacije to da zaposlenik istinski voli svoj posao i uživa u njemu. Ako s užitkom obavlja svoj posao, tada će biti i motiviran za daljnje napredovanje i usavršavanje.”* Kada govorimo o poslu, nije dovoljno da je sam zaposlenik motiviran. Poslodavac, šef, voditelj ili kako god se zvala odgovorna osoba, dužna je motivirati svoje zaposlenike. *„Motiviranje kao menadžerska funkcija podrazumijeva sposobnost menadžmenta da probudi, usmjeri, pojačava i održava visoku razinu entuzijazma za organizacijske poslove i ciljeve, među zaposlenicima poduzeća. Pravilnim motiviranjem moguće je unaprijediti performanse i kvalitetu rada“* (Lončarević i sur., 2007:329). Sve kreće od motiva. *„Motivacija predstavlja doživljaje i ponašanje koji su poticali nekim motivima“* (Gutić i Rudelj, 2012, str. 82). U nastavku slijedi pojašnjenje triju teorija: teorije hijerarhije potreba, teorije motivacije postignuća i modela očekivanja s obzirom da sve tri teorije, odnosno modela, na određeni način doprinose razumijevanju motivacije zaposlenika iz različitih perspektiva. Kombinacija ovih teorija može pomoći u stvaranju motivirajućeg radnog okruženja.

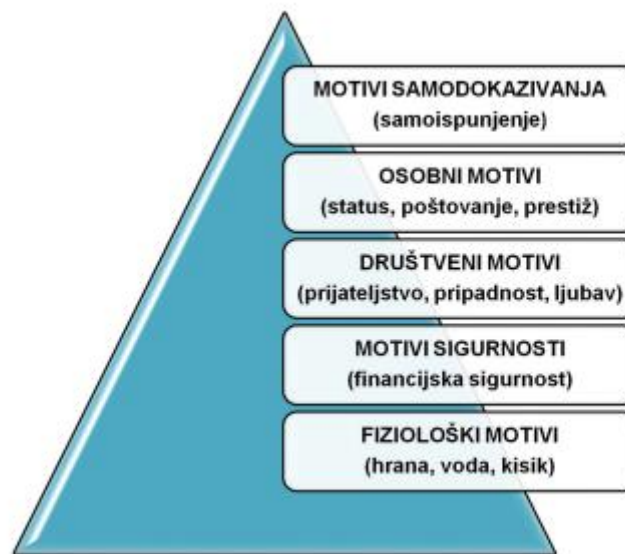
### 4.1. Teorija hijerarhije potreba

Na dnu piramide, koja je prikazana u nastavku rada, odnosno hijerarhije potreba i motiva nalaze se fiziološke potrebe, odnosno motivi. Potrebe koje se obično uzimaju kao polazište za teoriju motivacije su tzv. fiziološki porivi (Maslow, 1943). Potom slijede motivi sigurnosti, točnije financijska sigurnost. Osoba taj motiv zadovoljava zaposlenjem i svojim radom, odnosno kroz materijalne kompenzacije koje su već ranije spomenute. Kada je prisutan motiv sigurnosti i kada osoba osjeća tu sigurnost, ona počinje osjećati potrebu za društvom i za bliskošću pa tako dolazimo i do društvenog motiva. Kod pojedinca se javlja izražena potreba za prijateljstvom, ljubavlju, pripadnosti, ljudskim kontaktom, dakle osoba želi ispuniti motive trećeg stupnja, stupnja društvenih motiva.

Nadalje, nakon što je osoba ispunila svoje društvene motive, ona želi ispuniti određeni društveni status, osjetiti prestiž, dobiti poštovanje. Tu dolazimo do osobnih motiva. Ti su motivi svojstveni svakom pojedincu. Nakon postizanja tih motiva, osoba želi postići najviši stupanj u hijerarhiji motiva, a to je samodokazivanje (samoaktualizacija, tj. samoispunjenje). Pojedinaac koji je postigao samoaktualizaciju ostvario je i iskoristio sve svoje kapacitete i potencijale. Upravo se zbog toga baš ta potreba nalazi na vrhu Maslowljeve hijerarhije motiva.

Na menadžment poduzeća stavlja se zadatak prepoznavanja i razlikovanja stupnja motiviranosti svakog pojedinog zaposlenika. Jedna od ključnih komponenti u upravljanju i razvoju ljudskih potencijala je motivacija zaposlenika koja doprinosi dodavanju vrijednosti poduzeću. Motivacija zaposlenika je određena mnogobrojnim čimbenicima, a prema Tafta, Graovac i Budimir Šoško, (2017, str. 58) to su: politika nagrađivanja unutar poduzeća, međuljudski odnosi, zadovoljavanje materijalnih potreba, odnos nadređenih, primljene povlastice, prikladno radno vrijeme, samostalnost u donošenju odluka i mogućnosti napredovanja i drugi.

**Tablica 3. Maslowljeva teorija potreba**



Izvor: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007). Osnove marketinga. Zagreb: Adverta, str. 100.

## 4.2. Teorija motivacije postignuća

McClelland je ukazao na postojanje i značenje potrebe za moći koja se promatra kao želja za kontrolom, utjecajem i/ili djelovanjem nad drugom osobom ili grupom ljudi (Mijoč, 2019). *“Ukoliko se McClellandova teorija uspoređuje s Maslowljevom moguće je primijetiti kako je McClellandova potreba za postignućem i moći u podlozi Maslowljeve potrebe za poštovanjem i potrebe za samoaktualizacijom. No, za razliku od Maslowa, McClelland svojoj taksonomiji potreba nije dodijelio međusobne faze (hijerarhije), ali ni upute za zadovoljenje potreba redosljedom”* (Mijoč, 2019). U odnosu prema prethodnim dvjema McClellandovim potrebama (postignućem i moći), potreba za povezivanjem nije rezultirala visokom pozornosti istraživača i znanstvenika. McClelland je u svojoj knjizi *The achieving society* opisao teoriju motivacije postignuća rekavši kako visoka uspješnost potiče osobu da još bolje obavlja svoje zadatke, a to je pogotovo ostvarivo kada osoba unaprijed zna da je uspješnost na neki način zagarantirana (McClelland, 1961).

Osobe s visokom potrebom za povezivanjem karakterizira želja za izgradnjom, održavanjem i uspostavljanjem prijateljskih i bliskih međuljudskih odnosa, iznimno im je važno da ih drugi ljudi prihvate zbog čega izbjegavaju konflikte te s drugim osobama nastoje izgraditi odnos koji se temelji na uzajamnom povjerenju i razumijevanju. Zbog učestalog isticanja motiva za postignućem McClellandova teorija jednostavno se naziva i Teorija motivacije za postignućem. McClellandova istraživanja ukazuju kako su osobe s visokom motivacijom za postignućem sposobnije uspješno i dobro voditi vlastiti posao i češće se upuštaju u poduzetničke aktivnosti (Mijoč, 2019).

### **4.3. Porter-Lawlerov model očekivanja**

Porter-Lawlerov model karakterizira devet varijabli. Vrijednost nagrade i percepcija veze između nagrade i napora određuju koliko će pojedinac uložiti truda da bi ostvario nagradu. Međutim, učinak pojedinca nije samo rezultat njegovog truda, već također ovisi o njegovim sposobnostima, karakteristikama i percepciji uloge u radnom procesu. Učinak se manifestira kroz intrinzične i ekstrinzične nagrade, koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada dovode do zadovoljstva. Model uključuje dvije povratne sprege: prva povezuje učinak s percepcijom veze između nagrade i napora, dok druga povezuje zadovoljstvo s vrijednošću nagrade. Prva povratna veza pokazuje je li pojedinac ispravno procijenio vezu između nagrade i truda te hoće li uloženi trud rezultirati očekivanim ishodom ili će ga u budućim ciklusima

trebati prilagoditi. Druga povratna sprega otkriva je li vrijednost nagrade ispravno anticipirana u odnosu na postignuto zadovoljstvo, te treba li je povećati u narednom ciklusu.

Maslowljeva teorija pomaže razumjeti koje potrebe zaposlenici trebaju ispuniti kako bi bili motivirani na višim razinama. McClellandova omogućuje prepoznavanje specifičnih motivacijskih pokretača kod zaposlenika, što pomaže u prilagodbi stilova upravljanja i nagrađivanja. Porter-Lawlerov model naglašava važnost pravednosti u nagrađivanju i povezanost između uloženog truda i rezultata, a to pruža postavljanje jasnih ciljeva i očekivanja.

#### **4.4. Veza između motivacije i nagrađivanja**

Motivacija je ključno pokretačko sredstvo, dok je nagrađivanje alat koji osigurava da se ta motivacija održava. Dobro osmišljen sustav nagrađivanja može značajno poboljšati motivaciju zaposlenika, što vodi do većeg uspjeha organizacije.

Činjenica je da svima s vremena na vrijeme ponestane motivacije. Posao često može postati dosadan i može se činiti kao da se sve stalno ponavlja i da je svaki radni dan isti. U takvim situacijama ključnu ulogu moraju odigrati nadređeni. Svojim djelovanjem i motiviranjem zaposlenika osim što će zadržati postojeće zaposlenike, istodobno će privući i nove. *“U slučaju da menadžer ne zna što motivira, izaziva ili frustrira njegovoga zaposlenika, može biti siguran da neće još dugo biti njegov zaposlenik. Najbolji zaposlenik ili onaj koji ima potencijala to postati, ubrzo će otići konkurenciji”* (Petar i Vrhovski, 2004:35).

Da bi potaknuli motivaciju, koja je ključni faktor učinkovitosti zaposlenika, zadatak menadžera ljudskih potencijala je osmišljavanje adekvatnog sustava nagrađivanja zaposlenika. Motivaciju zaposlenika određuju mnogobrojni čimbenici (LQ.hr, 2022), a neki od njih su:

1. *zadovoljavanje materijalnih potreba,*
2. *međuljudski odnosi,*
3. *odnos nadređenih,*
4. *povlastice,*
5. *radno vrijeme,*

6. *samostalnost u donošenju odluka,*
7. *mogućnost napredovanja,*
8. *politika nagrađivanja unutar poduzeća i dr.*

Ključ idealnog pristupa motiviranju zaposlenika leži u situacijskom pristupu, koji podrazumijeva prilagodbu motiviranja i nagrađivanja specifičnim situacijama i pojedincima. Važno je prepoznati što motivira svakog zaposlenika zasebno i pružiti im ono što će ih najviše potaknuti.

#### **4.5. Izazovi u nagrađivanju kao obliku motivacije zaposlenika**

Problem koji se može javiti kod nagrađivanja pojedinca je nejednakost - bilo da je riječ o nejednakosti utemeljenoj na spolu, dobi ili bilo kojem drugom svojstvu zaposlenika. *“Od presudne je važnosti da sustav nagrađivanja bude pošten kako se nitko od zaposlenika ne bi osjećao zakinutim. Priznanja i nagrade moraju biti primjereni konkretnom postignuću kako ne bi prouzročili osjećaj nepravde”* (LQ,hr, 2022). Ivona Škreblin Kirbiš (2009) ističe kako je izuzetno bitno pridržavati se sljedećih pravila kako ne bi došlo do problema prilikom nagrađivanja zaposlenika:

1. *Javno obznanjena pravila nagrađivanja koja jasno i precizno informiraju zaposlenike kako se u dotičnoj tvrtki nagrađuje.*
2. *Transparentno i dosljedno provođenje sustava nagrađivanja.*
3. *Nepristran sustav nagrađivanja s jednakim pravilima i politikom nagrađivanja za sve zaposlenike.*

Menadžeri, zaposlenicima koji imaju slična znanja i vještine te obavljaju iste ili slične poslove, trebaju dodjeljivati istu nagradu ili priznanje za njihov rad. Rade li u tvrtki dvije osobe sličnih kompetencija i s istom plaćom, nije dobro da jedna od njih dobije neki dodatni stimulans, a druga ništa, ili da obje dobiju različite nagrade ili povlastice. Teško se može ujednačiti financijska vrijednost različitih nagrada kao što su: službeni automobil, službeno putovanje, poslovna edukacija (Škreblin Kirbiš, 2009).



Jedno nedavno istraživanje (Milošević, 2021) bilo je usmjereno na analizu modela nagrađivanja u dva istaknuta poduzeća, A1 i DM d.o.o. s ciljem razumijevanja kako različite strategije upravljanja ljudskim resursima utječu na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika.

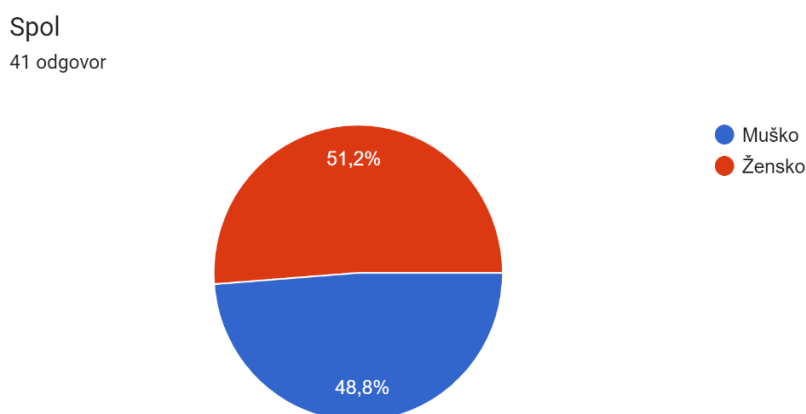
Posebna je pozornost usmjerena na poduzeća koja su prepoznata kao primjeri dobre prakse. Analiza A1 i DM d.o.o., pokazala je kako navedena poduzeća imaju dobro razvijene strategije upravljanja ljudskim resursima koje su usmjerene na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. A1 se ističe autonomijom zaposlenika, fleksibilnim radnim uvjetima, i snažnom podrškom za ravnotežu između posla i privatnog života. DM d.o.o. se više fokusira na stabilnost i kontinuirani razvoj zaposlenika kroz objektivno ocjenjivanje, edukaciju, i širok spektar materijalnih i nematerijalnih benefita. Iako oba poduzeća nude slične pogodnosti, DM d.o.o. se ističe dodatnim materijalnim nagradama i organiziranim obiteljskim događajima, dok A1 naglašava autonomiju i fleksibilnost kao ključne komponente svoje strategije.

Općenito, uloga nagrađivanja je jednaka u svim poduzećima bez obzira na veličinu. Temeljni ciljevi kompenzacijskog menadžmenta kao što su zadržavanje, pridobivanje i motiviranje kvalitetnih ljudskih resursa koji će doprinijeti postizanju ciljeva poduzeća (Buble i Bakotić, 2013:42.) vrijede i za mala poduzeća, pri čemu nagrađivanje zaposlenika, sustavno ili ne, u pravilu nije previše opseženo i kontrolirano je najčešće samo od vlasnika ili menadžera malog poduzeća. Sustav nagrađivanja, čak i kada je neformalan, može značajno utjecati na radno zadovoljstvo i angažman zaposlenika. Mala poduzeća često imaju manje financijske resurse, što ograničava njihovu sposobnost da ponude konkurentne plaće. Usprkos tome, atraktivni kompenzacijski paketi učinkoviti su i važni za nagrađivanje i motivaciju zaposlenika.

## 5. ANALIZA POVEZANOSTI NAGRAĐIVANJA I RADNOG UČINKA ZAPOSLENIKA

Za potrebe ovog rada obavljeno je istraživanje tijekom 2023. godine na prigodnom uzorku ispitanika koji se sastojao od 41 osobe. Od toga je gotovo podjednak broj muškaraca i žena sudjelovao u spomenutoj anketi, a cilj ankete je bio utvrditi na prigodnom uzorku kakvi modeli nagrađivanja se primjenjuju u Hrvatskom Telekomu d.d. i kakav je njihov utjecaj na radni učinak. Treba naglasiti da je najveći broj ispitanika starosne dobi između 30 i 60 godina.

*Graf 1. Spol ispitanika u istraživanju*



Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

Kada je riječ o završenom stupnju obrazovanja, najveći postotak i to čak 61% pripada osobama koje imaju završenu samo srednju školu.

*Graf 2. Vrsta obrazovanja ispitanika*

### Završen stupanj obrazovanja

41 odgovor



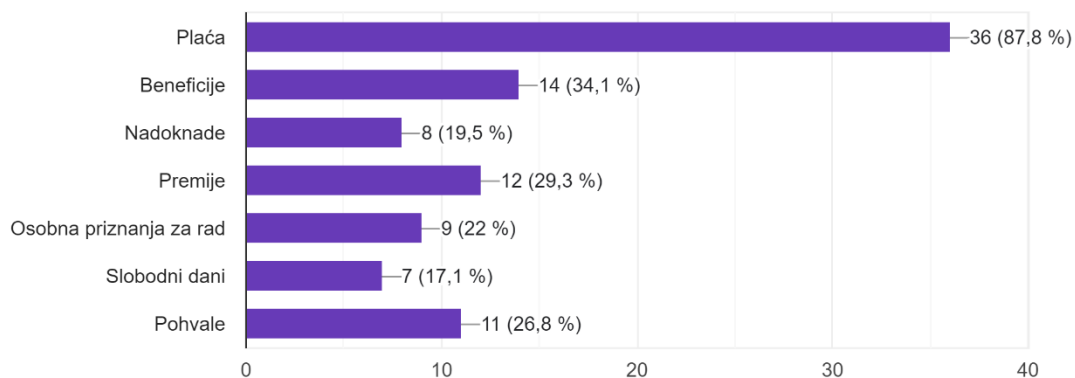
Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

Ispitanici su istaknuli da je najčešći oblik nagrađivanja u njihovom poduzeću plaća. Dakle, povećanje plaće je najčešći oblik, a prate ga beneficije, premije i pohvale.

### Graf 3. Oblik nagrađivanja u poduzeću

Koji od navedenih oblika nagrađivanja se koriste u Vašem poduzeću?

41 odgovor

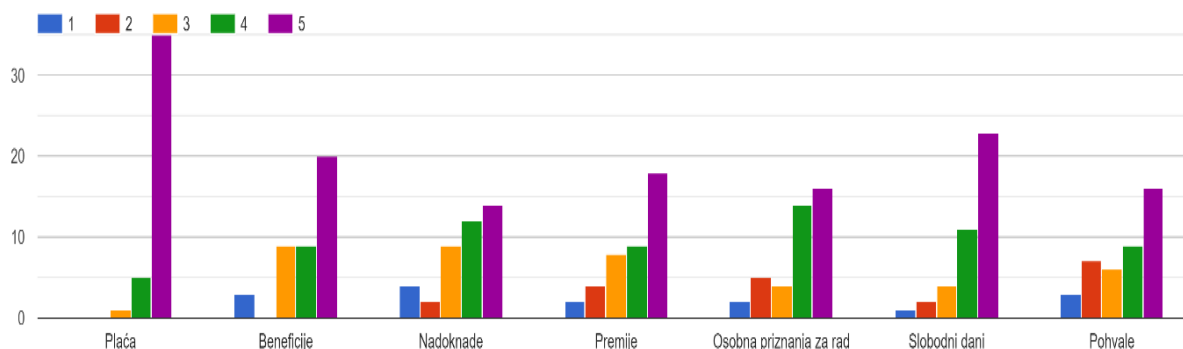


Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

Nastavno na to, ispitanici su na pitanje o važnosti oblika nagrađivanja istaknuli kako im je plaća najvažniji oblik nagrađivanja. Dakle, iz toga se može iščitati da ispitanici (djelatnici HT-a) najviše cijene materijalno, tj. novac.

#### Graf 4. Važnost pojedinog oblika nagrađivanja

Ocjenom od 1 do 5 označite koliko Vam je važan pojedini oblik nagrađivanja



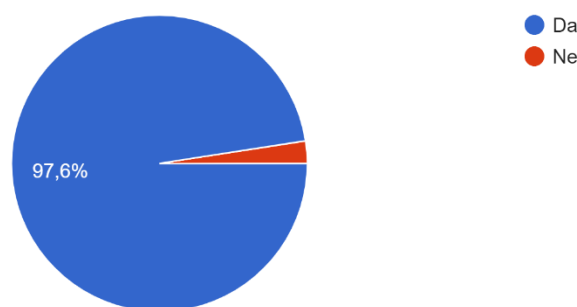
Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

Ispitanici se gotovo u potpunosti (97,6%) slažu da nagrađivanje potiče efektivnost i da im je materijalno važnije od nematerijalnog.

#### Graf 5. Efektivnost nagrađivanja

Smatrate li da nagrađivanje potiče efektivnost?

41 odgovor

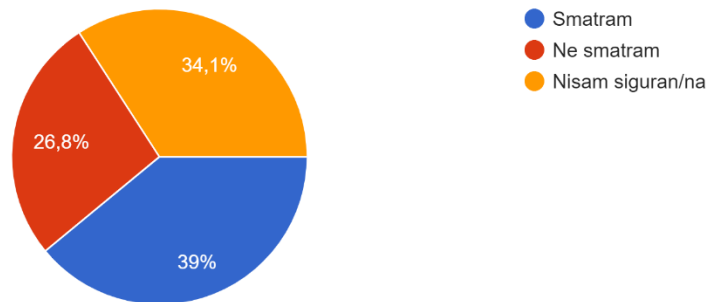


Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

Na interesantno pitanje o tome mogu li pohvale biti dovoljan motivator za ostvarivanje veće efektivnosti, rezultati su jako izjednačeni. Naime, 39% ispitanika misli da može, 34,1% nije siguran, a 26,9% ne smatra. Tako da, može se reći kako je podijeljenost odraz mišljenja da samo materijalno može motivirati.

### **Graf 6. Pohvale kao motivator za veću efektivnost**

Smatrate li da pohvale mogu biti dovoljan motivator za ostvarivanje veće efektivnosti?  
41 odgovor



Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

Na ljestvici od 1 do 5, ocjenom 3 je najviše ispitanika izrazilo zadovoljstvo trenutnim sustavom nagrađivanja u vlastitoj organizaciji. Ljestvica od 1 do 5 predstavlja sljedeće vrijednosti:

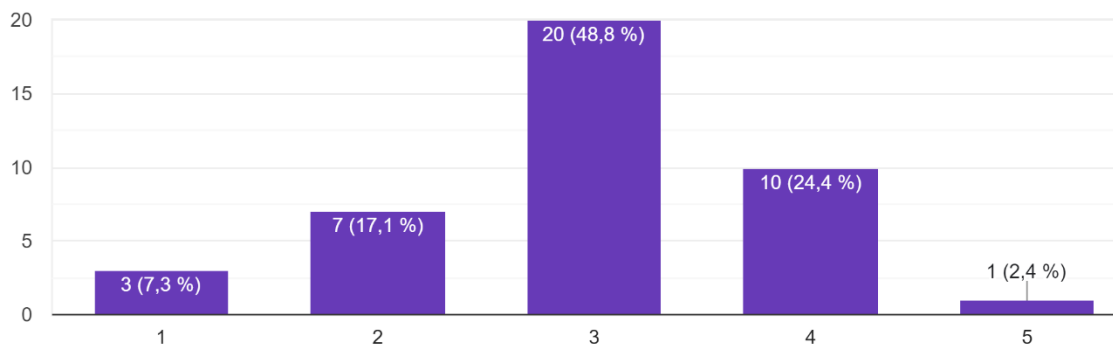
- 1 Uopće nisam zadovoljan/na
- 2 Donekle nisam zadovoljan/na
- 3 Niti sam zadovoljan/ na niti sam nezadovoljan/na
- 4 Donekle sam zadovoljan/na
- 5 U potpunosti sam zadovoljan/na

Odgovori na ovo pitanje pokazuju da ima prostora za poboljšanje sustava nagrađivanja unutar organizacije H.T.-a d.d.

### **Graf 7. Zadovoljstvo trenutnim sustavom nagrađivanja**

Koliko ste zadovoljni trenutnim sustavom nagrađivanja unutar Vaše organizacije?

41 odgovor



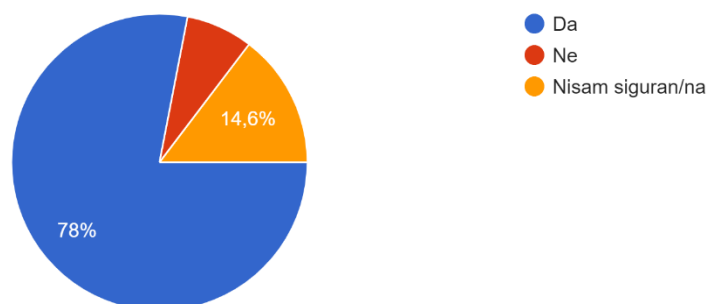
Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

U gotovo 80% slučajeva ispitanici se slažu da kada sustav nagrađivanja postoji, upravo on potiče zaposlenike na bolje rezultate.

#### **Graf 8. Postojanje sustava nagrađivanja unutar organizacije**

Smatrate li da se zaposlenici unutar organizacije koja ima sustav nagrađivanja više posvećuju poslu i postižu bolje uspjehe?

41 odgovor



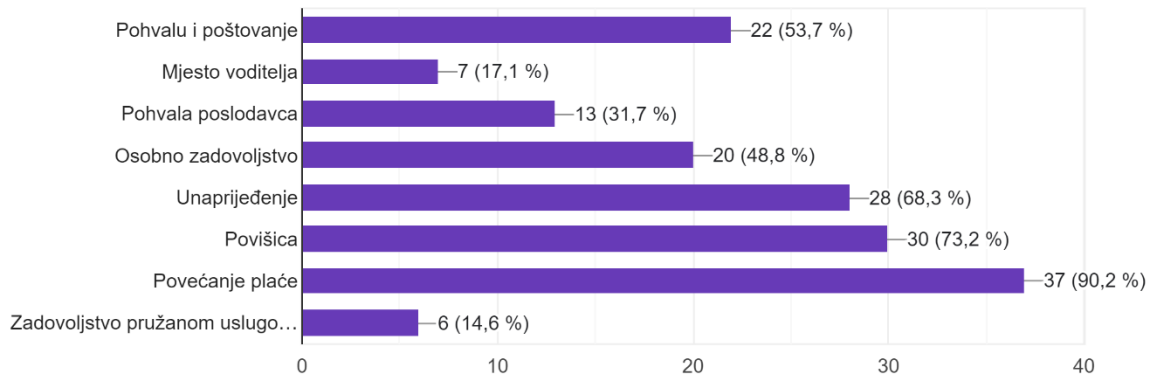
Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

Čak 90% ispitanika smatra da je povećanje plaće najbolje priznanje za uspjeh na poslu.

#### **Graf 9. Pojedinačno priznanje za uspjeh**

### Što smatrate najvećim pojedinačnim priznanjem za Vaš uspjeh?

41 odgovor



Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

Na primjeru ovog prigodnog uzorka kod zaposlenika HT-a, vidljivo je da zaposleni uglavnom cijene materijalne oblike nagrađivanja, tj. povećanje plaće kao pravi sustav nagrađivanja. Shodno tome, poduzeća i organizacije se tako i postavljaju prema zaposlenim osobama i nagrađuju ih najčešće putem povećanja plaća, tj. putem materijalnog povećanja primanja,

## 6. RASPRAVA

Na temelju odgovarajuće literature i provedenog empirijskog istraživanja, prikupljeni su podaci koji ukazuju na važnost motivacije i nagrađivanja zaposlenika.

Empirijsko istraživanje koje je provedeno na uzorku od 41 ispitanika/zaposlenika Hrvatskog Telekomu d.d. pokazuje da njih gotovo 80% pozdravlja postojanje sustava nagrađivanja u svojoj organizaciji koji ih potiče na postizanje boljih rezultata. Kada je u pitanju materijalno nagrađivanje jasno je da je plaća u samom vrhu važnosti nagrađivanja, te da je povećanje plaće najveće priznanje za uspjeh. Povećanje plaće i povišicu prati unaprjeđenje koje je također često vezano uz povišicu. Kod izjašnjavanja o utjecaju nematerijalnog nagrađivanja na efektivnost u obliku pohvale zaposlenici su bili skoro pa podijeljeni u svojim odgovorima što potvrđuje da je uloga materijalnog nagrađivanja u poslu jako važan faktor koji vodi do veće motivacije i zadovoljstva zaposlenika.

U usporedbi s poduzećima A1 i DM d.o.o., rezultati istraživanja provedenog u Hrvatskom Telekomu d.d. pružaju uvid u percepciju zaposlenika o sustavu nagrađivanja unutar ove organizacije. Dok A1 i DM d.o.o. pokazuju sličan fokus na kombinaciju materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja, istraživanje u Hrvatskom Telekomu d.d. jasno ističe dominaciju materijalnog nagrađivanja kao ključnog faktora u motivaciji zaposlenika. Gotovo 80% ispitanika u Hrvatskom Telekomu d.d. naglašava važnost postojanja sustava nagrađivanja koji potiče bolje rezultate, s posebnim naglaskom na povećanje plaće kao najveće priznanje za uspjeh.

U primjeru modela nagrađivanja malih i velikih poduzeća i usporedbom sa provedenim istraživanjem nad zaposlenicima Hrvatskog Telekomu d.d. da se zaključiti da iako postoje različiti pristupi modelima nagrađivanja između velikih i malih poduzeća, materijalne nagrade ostaju temeljni čimbenik motivacije i uspjeha zaposlenika.



## 7. ZAKLJUČAK

Cilj ovoga rada bio je utvrditi koji su modeli nagrađivanja mogući i koji su njihovi mogući teorijski učinci na zaposlenike. Analizom je utvrđeno kako postoji nekoliko različitih modela materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja. Materijalne nagrade, poput bonusa na plaću, i dalje ostaju ključne za održavanje visoke razine motivacije, dok nematerijalne nagrade, kao što su priznanja i pohvale, također igraju značajnu ulogu u jačanju osjećaja vrijednosti i sposobnosti zaposlenika. Iako različite organizacije mogu imati različite pristupe nagrađivanju, kombinacija materijalnih i nematerijalnih nagrada često se pokazuje kao najefikasnija strategija. Svaka organizacija trebala bi prilagoditi svoj sustav nagrađivanja specifičnim potrebama svojih zaposlenika, kako bi se postigla optimalna motivacija i zadovoljstvo na radnom mjestu.

Pojedinac u nastojanju da zadovolji potrebe svojeg poslodavca i svojeg radnog mjesta, ne smije puno vremena provesti u stanju u kojemu nije motiviran za rad. Motivacija je ta koja zaposlenika vodi do napretka, do usavršavanja i postizanja nekih viših ciljeva. No, kako se zaposlenik ne bi konstantno morao sam motivirati, tu se mora uključiti i poslodavac koji na više načina može motivirati zaposlenika.

Rezultati istraživanja provedeno u Hrvatskom Telekomu d.d. ukazuju na to da je materijalno nagrađivanje, posebno povećanje plaće, najvažniji faktor za zaposlenike. Ovo je u skladu s praksom poduzeća kao što su A1 i DM d.o.o., koja kombinira materijalne i nematerijalne nagrade, ali s različitim naglascima na fleksibilnost, autonomiju, i timski rad. Za menadžere i menadžment ljudskih resursa u poduzećima u Hrvatskoj, ovi rezultati imaju važne implikacije. Naime, kako bi poboljšali motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika, preporučuje se da poduzeća razviju uravnotežene strategije nagrađivanja koje uključuju obje vrste nagrađivanja, prilagođene specifičnim potrebama svojih zaposlenika. Također, menadžeri bi trebali kontinuirano evaluirati učinkovitost svojih sustava nagrađivanja kako bi se osigurala njihova relevantnost i učinkovitost.

Važno je napomenuti da su rezultati ovog istraživanja temeljeni na prigodnom i malom uzorku od 41 zaposlenika Hrvatskog Telekoma d.d., što ograničava njihovu generalizaciju. Stoga, iako rezultati nude korisne uvide i smjernice, oni se trebaju smatrati indikativnim za daljnja istraživanja u ovom području.

## Literatura

1. Armstrong, M., Murlis, H. (2004). *Reward Management.*, London: Kogan page
2. Bahtijarević-Šiber, F., (1999). *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1986). *Motivacija i raspodjela*. Zagreb: Informer
4. Buble M.: *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 501
5. Buble, M., Bakotić, D. (2013) *Kompenzacijski menadžment*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu
6. Buntak, K., Droždek, I., i Kovačić, R. (2013). *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*. Vol. 7., No. 2, str. 56-63
7. Gutić, D. i S. Rudelj, *Menadžment ljudskih resursa*, Osijek, Grafika d.o.o., 2012, str. 382
8. Krugovi (2020) <https://krugovi.hr/fiksna-placa-ili-stimulacija/>
9. IUS-INFO. Dostupno na: <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/definiranje-fiksnog-i-varijabilnog-dijela-place-i-oblici-nagra%C4%91ivanja-uspjesnosti-zaposlenika-47564> Pristupljeno: 2. lipnja 2023.
10. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J. (2007). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Sveučilište Singidunum
11. LQ.hr, *Kratki vodič za nagrađivanje zaposlenika*. Dostupno na: <https://www.lq.hr/kratki-vodic-za-nagrađivanje-zaposlenika/> Pristupljeno: 3. lipnja 2023.
12. Tudor G., (2010): *Vođenje i motiviranje ljudi*, Zagreb
13. Maslow, A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50, 370-396.
14. McClelland, D. (1961). *The achieving theory*. New York: The Free Press.
15. Mijoč, J. (2019) *Motivacija za postignućem u pojašnjenju namjera za samozapošljavanje*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/322676> Pristupljeno: 1. lipnja 2023.
16. Milošević, M. (2021). *Nagrađivanje zaposlenika*. Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos:4697> Pristupljeno: 30. srpnja 2024.

17. Mioković Kapetinić D., Pleša Puljić N. (2022). *Materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika kao oblik motivacije*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/422561> Pristupljeno: 1. lipnja 2023.
18. Pravilnik o porezu na dohodak (NN, 10/17, 128/17, 106/18, 1/19, 80/19, 1/20, 74/20, 1/21, 102/22, 112/22, 156/22, 1/23 i 56/23)
19. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007). *Osnove marketinga*. Zagreb: Adverta, str. 100.
20. Petar, S., Vrhovski, I. (2004). *Ljudska strana upravljanja ljudima*. Zagreb: Mozaik knjiga
21. Tafra, J., Graovac, P., Budimir Šoško, G. (2017). *Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima*. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 7(1), 49 – 61.
22. Tudor G., (2010): *Vođenje i motiviranje ljudi*, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 16.
23. Vidas, I., (2021), *Definiranje fiksnog i varijabilnog dijela plaće i oblici nagrađivanja uspješnosti zaposlenika*, <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/47564> .
24. Škreblin Kirbiš I. (2009) *Načela etičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima*. *Obnovljeni Život : časopis za filozofiju i religijske znanosti*, Vol. 64. No. 4. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/68533> Pristupljeno: 4. lipnja 2023.
25. Zakon.Hr o radu. Narodne novine, br. 151/2022. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>. Pristupljeno: 18.lipnja.2023.
26. Zelenika, R. (2000) *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.
27. Žugaj, M., Dumičić, K., Dušak, V. (2006) *Temelji znanstvenoistraživačkog rada: metodologija i metodika*. 2. dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike.