

# Nagrađivanje zaposlenika

---

**Radojčić, Corinna Nicole**

**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:145:131016>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-12**



*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 Ekonomija i poslovna ekonomija

Corinna Nicole Radojčić

**NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Corinna Nicole Radojčić

## **NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje ljudskim resursima**

JMBAG: 0010234329

E-mail: corinnanicoleradojic@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2024.

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

Corinna Nicole Radojčić

## **REWARDING EMPLOYEES**

Final paper

Osijek, 2024.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasna trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada u Institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, Repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom Repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Corinna Nicole Radojčić

**JMBAG:** 0010234329

**OIB:** 18185865642

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

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

**Naslov rada:** Nagrađivanje zaposlenika

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Željko Požega

U Osijeku, 12.09.2024. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Sažetak:**

Informacije i intelektualni kapital su postali najznačajniji resursi svake poslovne organizacije. Upravo iz tog razloga, poduzeća svoj napredak i ostvarenje poslovnih ciljeva vide u ulaganju u intelektualni kapital kojeg čine zaposlenici te njihova znanja, vještine i sposobnosti. Motiviranjem zaposlenika utječe se na njihovu radnu učinkovitost, a u konačnici i na ostvarenje poslovnih ciljeva, odnosno na cjelokupan poslovni rezultat. Zaposlenici se mogu motivirati na različite načine. Dva najznačajnija sustava motiviranja zaposlenika su sustavi materijalnih i nematerijalnih nagrada. Materijalne nagrade utječu na materijalno i financijsko stanje zaposlenika, dok nematerijalne nagrade utječu na njihovu emocionalnu zrelost, intelektualni razvoj, psihičko i fizičko zdravlje itd. U okviru ovog završnog rada naglasak će se staviti na navedene sustave nagrađivanja, s tim da će se isti analizirati na primjeru poduzeća Podravka d.d.

**Ključne riječi:** zaposlenici, motivacija, materijalne nagrade, nematerijalne nagrade

**Summary:**

Information and intellectual capital have become the most important resources of any business organization. For this reason, companies see their progress and achievement of business goals in investing in intellectual capital made up of employees and their knowledge, skills and abilities. Motivating employees affects their work efficiency, and ultimately the achievement of business goals, i.e. the overall business result. Employees can motivate themselves in different ways. Two of the most important employee motivation systems are systems of tangible and intangible rewards. Material awards affect the material and financial condition of employees, while intangible awards affect their emotional maturity, intellectual development, mental and physical health, etc. Within this final work, emphasis will be placed on the above mentioned reward systems, but the same will be analyzed on the example of Podravka d.d.

**Keywords:** employees, motivation, material rewards, intangible rewards

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Teoretski aspekt motivacije</b> .....	2
<b>2.1. Teorije motivacije</b> .....	3
2.1.1. Teorije sadržaja potreba.....	3
2.1.1.1. Maslowljeva teorija potreba .....	3
2.1.1.2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije .....	5
2.1.1.3. McClellandova teorija motivacije postignuća .....	6
2.1.2. Teorije procesa.....	7
2.1.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije .....	7
2.1.2.2. Porter-Lawrelov model motivacije.....	8
2.1.2.3. Adamsova teorija nejednakosti.....	9
<b>3. Motivacijski sustavi nagrađivanja zaposlenika</b> .....	11
<b>3.1. Materijalne nagrade</b> .....	11
3.1.1. Izravne materijalne nagrade .....	13
3.1.2. Neizravne materijalne nagrade .....	14
<b>3.2. Nematerijalne nagrade</b> .....	17
<b>4. Nagrađivanje zaposlenika u poduzeću Podravka d.d.</b> .....	19
<b>4.1. Općenito o poduzeću Podravka d.d.</b> .....	19
4.1.1. Povijesni razvoj poduzeća .....	19
4.1.2. Vizija i ciljevi poduzeća .....	21
<b>4.2. Sustavi nagrađivanja zaposlenika u poduzeću Podravka d.d.</b> .....	21
4.2.1. Materijalno nagrađivanje zaposlenika u analiziranom poduzeću .....	21
4.2.2. Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika u poduzeću Podravka d.d. ....	24
<b>5. Zaključak</b> .....	26
<b>Literatura</b> .....	27
<b>Popis slika</b> .....	29
<b>Popis tablica</b> .....	30



## 1. Uvod

Neizvjesni tržišni uvjeti su značajno utjecali na poslovne subjekte i njihove strateške odluke. Kako bi se prilagodili sve većim cijenama na tržištu te znatno većoj konkurenciji, mnogi poslovni subjekti nastoje povećati svoju konkurentsku sposobnost i to kroz povećanje vlastite tržišne vrijednosti. Povećanje tržišne vrijednosti se ogleda kroz različite vrste ulaganja, od ulaganja u nekretnine pa sve do financijskih ulaganja. Međutim, mnogi poslovni subjekti su uvidjeli da isključivo novac, financije i materijalna dobra zapravo ne stvaraju vrijednost na tržištu koja bi im bila poželjna. Upravo iz tog razloga, poslovni subjekti su uočili potrebu za ulaganjima u informacije i znanje, odnosno u intelektualni kapital koji im stvara proizvode i usluge te koji im pruža točne i pravovremene informacije kako bi se mogle donijeti adekvatne strateške odluke.

Intelektualni kapital su zaposlenici određenog poslovnog subjekta, a ulaganja u isti se odnose na različite motivacijske tehnike. Motivacija predstavlja vođenje zaposlenika ka ostvarenju poslovnih ciljeva, a ista se kroz povijest često poistovjećivala s manipulacijom. Međutim, motivacija je u potpunosti različit pojam od manipulacije. "Prema jednostavnom shvaćanju, manipulacija bi bila navođenje nekoga da učini nešto zato što želimo da on to učini, dok bi motivacija bila navođenje nekoga da učini nešto zato što on to želi." (Richard, 2000: 15).

Motiviranje zaposlenika se vrši kroz različite motivacijske tehnike. Jedna od motivacijskih tehnika je nagrađivanje zaposlenika putem materijalnih i nematerijalnih nagrada. Dakle, predmet ovog završnog rada je analiza sustava nagrađivanja zaposlenika kroz teoretsku i praktičnu osnovu. Cilj završnog rada je analizirati sustav nagrađivanja u poduzeću Podravka d.d. te uvidjeti koristi li navedena tvrtka ravnopravno materijalne i nematerijalne nagrade u funkciji motivacije zaposlenika. U okviru rada govorit će se o teorijama motivacije, o vrstama materijalnih i nematerijalnih nagrada te na koji način one utječu na radnu učinkovitost zaposlenika. Nadalje, unutar praktičnog djela rada, na temelju prikupljenih sekundarnih podataka, analizirat će se sustav nagrađivanja zaposlenika u poslovnom subjektu Podravka d.d. te će se nastojati donijeti zaključak o tome je li isti pozitivno utječe na radnu učinkovitost i treba li se poboljšati u budućnosti.

## 2. Teoretski aspekt motivacije

„Riječ motivacija ima latinski korijen te dolazi od riječi *movare* što znači: kretati se, pokrenuti se. U Psihologijskom rječniku motivacija se tumači kao stanje u kojem smo „iznutra“ pobuđeni nekim potrebama koje nas usmjeravaju i potiču u postizanju nekog cilja. Motivacija pojedinaca bila je u središtu istraživanja u različitim disciplinama poput obrazovanja, upravljanja, menadžmenta u poduzećima, psihologije, sociologije, političkih znanosti, komunikacije te ekonomije.“ (Mijoč, 2019: 224).

Kao što je rečeno u uvodu, motivacija se u potpunosti razlikuje od manipulacije, jer u sebi sadrži pozitivne efekte, a cilj joj je navesti zaposlenika da učini nešto zato što on to želi, a ne zato što mora. Motivacija zaposlenika je temeljni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima, a ključna je za produktivnost i zadovoljstvo u radnom okruženju. Dakle, poslovni subjekt motivira zaposlenike čime nastoji zadovoljiti njihove želje i potrebe. Prema Bahtijarević-Šiber (1999: 555-556) važnost motivacije se ogleda kroz utjecaj na poslovni subjekt, a ista utječe na poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti, kreativnosti rada te kvalitete radnog života u organizacijama, kao i na jačanje konkurentne sposobnosti i uspješnosti tvrtke.

Na motivaciju zaposlenika utječu brojni faktori, a to su (Buble, 2006: 486):

- individualne karakteristike,
- karakteristike posla,
- organizacijske karakteristike.

Dobra i kvalitetna motivacija, prvenstveno ovisi o individualnim karakteristikama zaposlenika, odnosno o njegovim vlastitim stavovima, potrebama i željama. To znači da su određene zaposlenike više motivira povećanje plaće, dok, s druge strane, pojedini zaposlenici su motiviraniji kada dobiju više godišnjeg odmora ili slobodan dan.

Nadalje, karakteristike posla obuhvaćaju sve radne zadatke i probleme koje zaposlenici rješavaju u svom radnom okruženju. Motiviranost zaposlenika ponekad ovisi o kompleksnosti radnih zadataka te o njihovoj autonomnosti prilikom donošenja poslovnih odluka.

“Organizacijske karakteristike su prakse menadžmenta i sustav nagrađivanja u poduzeću, procedure i pravila poduzeća te personalna politika. Organizacijske karakteristike su jako bitne jer omogućavaju da se osoba na radnom mjestu osjeća zaštićeno i sigurno da će, primjerice, napor uložen u ostvarivanje cilja biti adekvatno i pošteno primijećeno (nagrađeno)” (Babić, 2021: 5).

## **2.1. Teorije motivacije**

Motiviranje zaposlenika se može objasniti kroz različite teorije motivacije. Prema Sabočanac (2020.) teorije motivacije dijele se na dvije grupe teorija:

- teorije sadržaja potreba - ove teorije odnose se na intrinzične čimbenike, točnije na istraživanje odnosa između raznih potreba koje pojedinac može imati te na njihovu važnost za poticaje od strane lidera.
- teorije procesa - fokusirane su na sam proces ponašanja pojedinca prilikom zadovoljenja osobnih potreba.

U nastavku ovog poglavlja, govorit će se o navedenim teorijama motivacije.

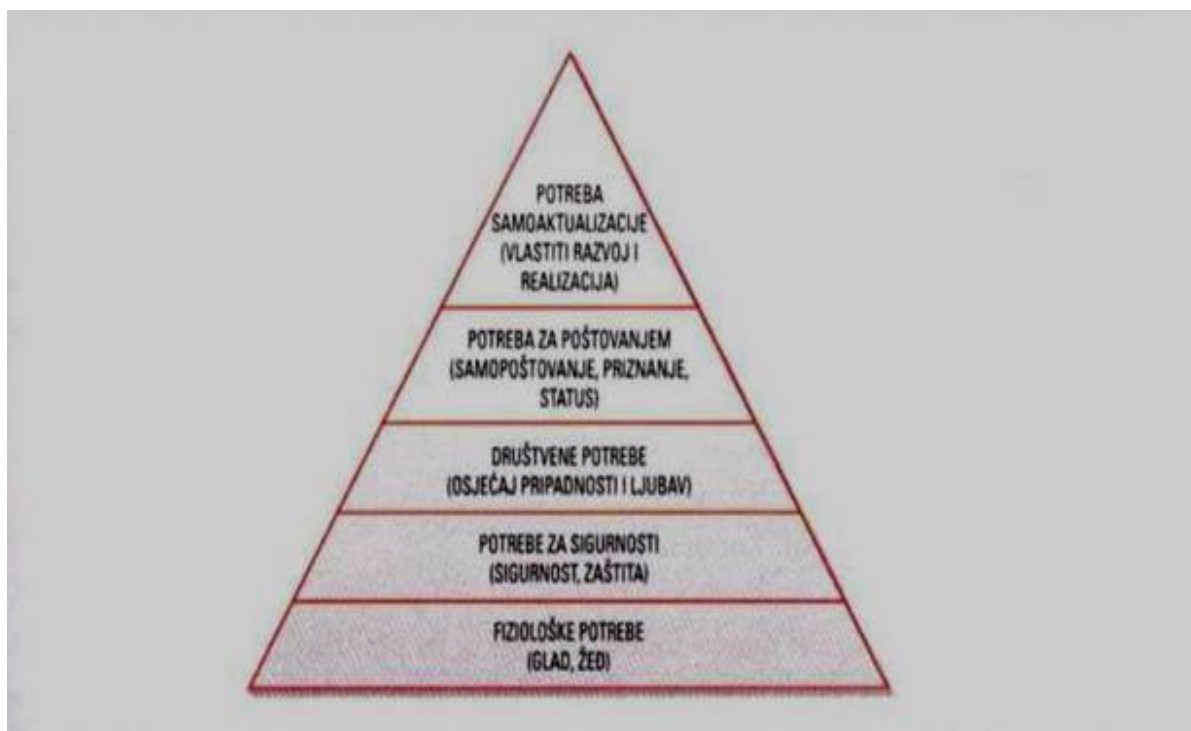
### **2.1.1. Teorije sadržaja potreba**

U teorije sadržaja potreba ubrajaju se Maslowljeva teorija potreba, Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije i McClellandova teorija motivacije postignuća. O navedenim teorijama će se govoriti u sljedećim poglavljima.

#### *2.1.1.1. Maslowljeva teorija potreba*

Maslowljeva teorija potreba temelji se na hijerarhiji ljudskih potreba prema njihovom značaju i važnosti. Abraham Maslow je ljudske potrebe poredao unutar piramide koju prikazuje dolje priložena slika.

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Bratko, S., Henrich, V., Obraz, R. (1996). Prodaja. Zagreb: Informator. Str. 123

Kao što je vidljivo na gornjoj slici, Maslowljeva hijerarhija potreba započinje s najosnovnijim, fiziološkim potrebama. Na slici je navedeno da su fiziološke potrebe, prvenstveno potrebe za hranom i vodom. Međutim, gledano s pozicije poslovne organizacije, fiziološka potreba zaposlenika je adekvatna plaća kojom se zapravo mogu pokriti troškovi hrane i vode. Nakon toga slijede potrebe za sigurnošću koje se odnose na potrebe za zaposlenjem na neodređeno vrijeme, na potrebe za zdravstvenim osiguranjem itd.

Društvene potrebe su zapravo potrebe za pripadanjem. Većina zaposlenika, čiju osobnost ne karakterizira individualnost, ima potrebu da se uklopi u tim. To se odnosi prvenstveno na međusobno komuniciranje, pomaganje, rješavanje radnih zadataka, na zajedničke odlaske na pauzu itd. Zatim, potreba za poštovanjem se odnosi na priznanje menadžera ili direktora da se posao dobro obavlja i da su oni zadovoljni. Na kraju piramide je potreba za samoaktualizacijom koja podrazumijeva napredak na poslu.

### 2.1.1.2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije ima dvije osnovne pretpostavke. "Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo. Druga bitna pretpostavka modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični, odnosno motivatori. Prvi su situacijski ili kontekstualni faktori, dok su drugi vezani uz posao koji čovjek obavlja." (Bahtijarević-Šiber, 1999: 564).

Ekstrinzični ili higijenski faktori su faktori nezadovoljstva. To znači da oni, ako su loši, mogu uzrokovati nezadovoljstvo. Primjeri takvih faktora su radni uvjeti, plaća, beneficije itd. S druge strane, intrinzični faktori su motivatori i oni, ako su dobri, mogu utjecati na bolju kvalitetu obavljanja radnih zadataka. Intrinzični faktori su, primjerice, vlastito postignuće, uspjeh, priznanje, napredovanje itd.

Herzbergova dvofaktorska teorija se susrela s mnogim kritikama. a najveći problemi ove teorije, prema Mineru (2005) su sljedeći:

- Plaća se pojavljuje i kao motivator i kao higijenski faktor,
- Istraživanja konzistentno pokazuju da odsutnost motivatora dovodi do osjećaja nezadovoljstva,
- Ne žele svi ljudi povećanu prisutnost motivatora,
- Herzberg je u istraživanjima analizirao samo zadovoljstvo, a ne i produktivnost.

Schneider i Locke (1971.) također su kritizirali teoriju:

- Teorija s dva faktora previđa situacijske varijable,
- Herzberg je pretpostavio korelaciju između zadovoljstva i produktivnosti. No, istraživanje koje je proveo Herzberg naglasilo je zadovoljstvo i zanemarilo produktivnost
- Pouzdanost teorije je neizvjesna. Analizu moraju napraviti ocjenjivači, a ocjenjivači mogu pokvariti rezultate analizirajući isti odgovor na drugačiji način.
- Nije korištena sveobuhvatna mjera zadovoljstva. Zaposlenik može svoj posao smatrati prihvatljivim unatoč činjenici da može prigovarati dijelu svog posla.

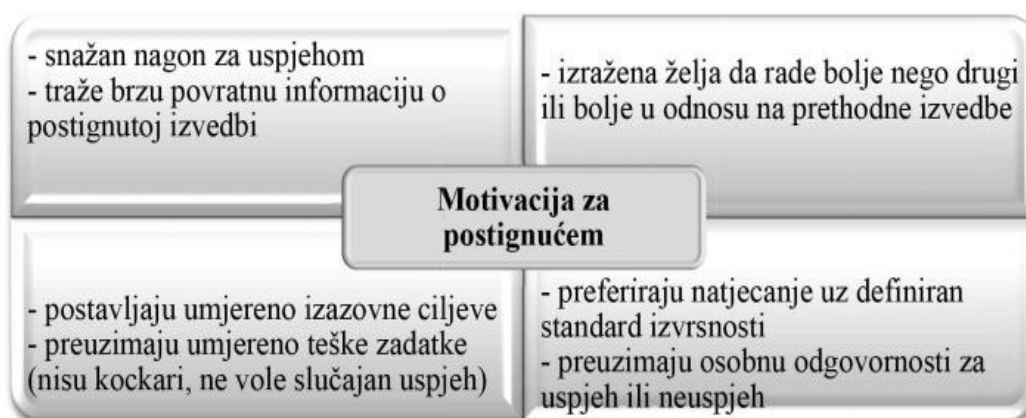
- Teorija dva faktora nije slobodna od pristranosti, jer se temelji na prirodnoj reakciji zaposlenika. Za nezadovoljstvo će kriviti vanjske čimbenike kao što su struktura 12. plaće, politike tvrtke i odnosi s vršnjacima. Također, zaposlenici će sebi pripisati priznanje za faktor zadovoljstva na poslu.

### 2.1.1.3. McClellandova teorija motivacije postignuća

„Pod velikim utjecajem H. Murraya, McClelland razvija svoju motivacijsku teoriju koja izdvaja tri potrebe: za postignućem, moći i povezivanjem (1961.). Po McClellandu svaki pojedinac iskazivat će jednu vrstu potreba više nego drugu, odnosno osobe će se međusobno razlikovati po stupnju izraženosti potreba za postignućem, moći i povezivanjem. Uslijed toga, neke osobe bit će visoko motivirane za postignućem, nisko prema moći te neutralno (srednje) prema povezivanju, druge će imati visoku potrebu za moći i postignućem, a nisku prema povezivanju, itd.“ (Mijoč, 2019: 227).

Moguće je primijetiti da je McClelland proširio Maslowljevu potrebu za samoaktualizacijom. Za razliku od Maslowa, McClelland nije postavio hijerarhiju potreba, već se usredotočio isključivo na motivaciju za postignućem, uspjehom, kontrolom i utjecajem. Osobe željne postignuća i moći okarakterizirao je kao osobe koje preferiraju natjecanja, imaju snažan nagon za uspjehom, izraženu želju da budu bolji nego drugi itd. Na dolje priloženoj slici su vidljive pojedine karakteristike osoba s visokom motivacijom za postignućem.

Slika 2. Karakteristike osoba s visokom motivacijom za postignućem



Izvor: Mijoč, J. (2019). Motivacija za postignućem u pojašnjenju namjera za samozapošljavanjem. *Ekonomski misao i praksa*. Vol. 28. Br. 1. Str. 227

McClellandova teorija motivacije naglašava da su sve osobe s gore navedenim karakteristikama odlični vođe, menadžeri i poduzetnici. Osobe čija je ključna motivacija postignuće nastoje imati dobar tim zaposlenika koje će voditi ka ostvarenju strateških ciljeva te se zbog toga najčešće upuštaju u poduzetničke vode.

### 2.1.2. Teorije procesa

Teorije procesa ili procesne teorije motivacije razlikuju se od sadržajnih po tome što u obzir, osim ljudskih potreba, uzimaju i njihova očekivanja i percepcije. Upravo iz tog razloga nazivaju se još i kognitivnim teorijama motivacije. Dakle, teorije procesa govore o tome da se, primjerice, očekivanja od posla razlikuju od zaposlenika do zaposlenika. Npr., jedan zaposlenik od posla očekuje napredovanje u smislu povećanja plaće, drugi zaposlenik, pak, očekuje pohvalu za odrađeni posao, treći zaposlenik očekuje, primjerice, napredovanje na višu poziciju itd.

U teorije procesa ubrajaju se (Sabočanac, 2020: 14):

- Vroomov kognitivni model motivacije,
- Porter-Lawrelov model motivacije,
- Adamsova teorija nejednakosti.

Svaka od navedenih teorija, objasniti će se u nastavku završnog rada.

#### 2.1.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

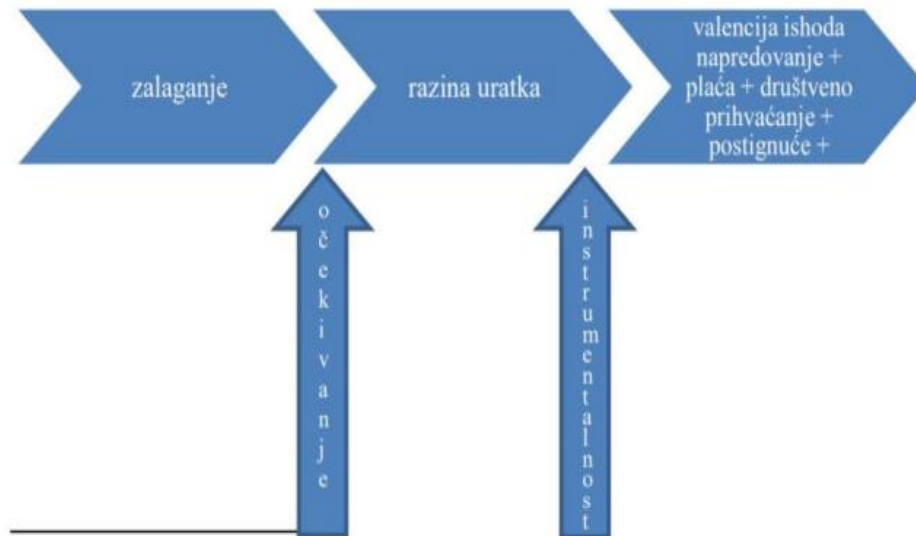
Vroomov kognitivni model motivacije govori o svijesti pojedinca. Drugim riječima, ova teorija objašnjava da je pojedinac svjestan svog ponašanja jer on bira upravo ono ponašanje prema učincima koje od toga očekuje. Isto tako, svjesno izbjegava određene oblike ponašanja za koje smatra da ga neće moći dovesti do ostvarenja cilja.

„Vroom uvodi dvije komponente u teoriji. Komponentu očekivanja, koja se odnosi na vjerovanje u vjerojatnost da će određena aktivnost rezultirati određenim ishodom, i komponentu valencije koja se odnosi na afektivne orijentacije prema određenim učincima.

Valencija može biti pozitivna i negativna, a osnovno načelo jest da čovjek teži onom ishodu koji pozitivno vrednuje te nastoji izbjeći negativni ishod.“ (Sabočanac, 2020: 14).

Sljedeća slika prikazuje Vroomov model motivacije.

Slika 3. Vroomov model motivacije



Izvor: Beck, R.C. (2003). Motivacija teorija i načela. Jastrebarsko: Naklada Slap. Str. 393

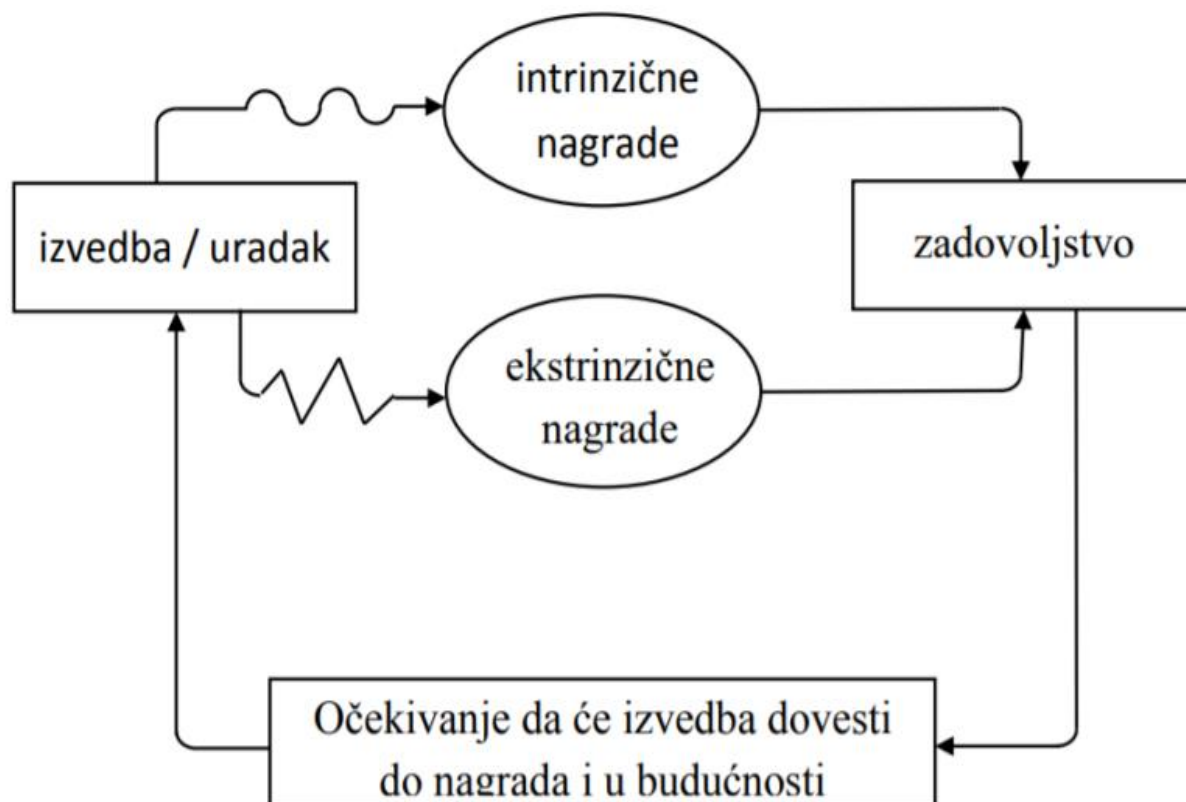
Gore priložena slika prikazuje da će zalaganje i trud dovesti do određene razine uratka čiji je ishod napredovanje. Dakle, pojedinac odabire uvijek onaj oblik ponašanja s kojim ima najveću vjerojatnost da ostvari cilj.

#### 2.1.2.2. Porter-Lawrelov model motivacije

Porter-Lawrelov model motivacije objedinjuje Herzbergovu dvofaktorsku teoriju i Vroomov kognitivni model motivacije. Elementi ovog modela motivacije prikazani su dolje priloženom slikom.



Slika 4. Porter-Lawrelov model motivacije



Izvor: Beck, R.C. (2003). Motivacija teorija i načela. Jastrebarsko: Naklada Slap. Str. 398

Porter-Lawrelov model motivacije objašnjava da će zalaganje i trud dovesti do intrinzičnih i ekstrinzičnih nagrada. Intrinzične nagrade proizlaze iznutra te se odnose na vlastito zadovoljstvo određenim poslom, dok ekstrinzične nagrade obuhvaćaju nagrade poput plaće, pohvale itd. Prema Porter-Lawrelu obje vrste nagrada dovode do zadovoljstva i do očekivanja da će izvedba dovesti i do nagrada u budućnosti.

### 2.1.2.3. Adamsova teorija nejednakosti

Adamsova teorija nejednakosti objašnjava da se pojedinac unutar radnog okruženja uspoređuje s drugim zaposlenicima. Nejednakost se odnosi na to da, primjerice, ponekad zaposlenici sa srednjom stručnom spremom i manjim opsegom posla imaju veću plaću od zaposlenika s višom ili visokom stručnom spremom. Najčešće se, pak, dešava, da npr. zaposlenici s manje radnog iskustva budu više plaćeni u odnosu na zaposlenike s više radnog iskustva. Takve situacije se događaju u sustavima koji nisu uređeni kolektivnim ugovorom. Naime, mnogi kolektivni

ugovori zahtijevaju obračun minulog rada 0,5% po godini sveukupnog radnog staža, pa se u takvim sustavima ne može dogoditi da zaposlenici s manje iskustva imaju veću plaću od zaposlenika s više iskustva i staža. Također, kolektivni ugovori imaju koeficijente za obračun bruto plaće koji ovise o vrsti i složenosti posla.

„Zaposlenici uspoređuju ono što ulažu u posao (primjerice trud, iskustvo, obrazovanje, sposobnosti) i ono što od posla dobivaju (primjerice razinu plaće, povišice, priznanja) s onime što drugi ulažu u posao i dobivaju.“ (Robbins i Judge, 2009: 203).

### 3. Motivacijski sustavi nagrađivanja zaposlenika

„Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti svakog pojedinca. Sastavni je dio upravljanja uspješnošću (*performance management*) kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta." (Bahtijarević-Šiber, 1999: 505).

Dakle, cilj menadžmenta je vođenje zaposlenika ka ostvarenju strateških ciljeva. Međutim, kako bi se ciljevi pravovremeno ostvarili potrebno je zaposlenike adekvatno i motivirati. Motiviranje zaposlenika temelji se na dva sustava nagrađivanja, a to su sustavi materijalnih i nematerijalnih nagrada koje će se objasniti u nastavku završnog rada.

#### 3.1. Materijalne nagrade

Materijalne nagrade ili kompenzacije definiraju se kao nagrade koje zaposlenik dobiva u novcu ili u obliku različitih beneficije.

Kako bi materijalne nagrade bile efikasne nužno je slijediti postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radnog učinka (Mioković Kapetinić i Pleša Puljić, 2022: 55):

- materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnoga 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 izravno i neposredno slijediti povećanje radnoga učinka i poboljšanje radne uspješnosti
- materijalne naknade moraju biti odgovarajuće uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima

Kada se radi o stupnju izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja ukupnih kompenzacija zaposlenih u nekoj tvrtki, može se govoriti o dvije temeljne vrste ili kategorije financijskih kompenzacija (Bahtijarević-Šiber, 1999: 613-614):

- izravnim materijalnim, financijskim dobitcima koje pojedinac dobiva „u novcu“ i „na ruke“ i
- neizravnim materijalnim dobitcima koje pridonose individualnom materijalnom standardu.

U sljedećoj tablici je prikazana podjela materijalnih nagrada s obzirom na izravne i neizravne nagrade.

Tablica 1. Materijalne nagrade

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	pojedinac	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ plaća</li> <li>➤ bonusi i poticaji</li> <li>➤ naknade za inovacije i poboljšice</li> <li>➤ naknade za širenje znanja i fleksibilnosti</li> <li>➤ ostali poticaji (bonus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ stipendije i školarine</li> <li>➤ studijska putovanja</li> <li>➤ specijalizacije</li> <li>➤ plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>➤ automobil poduzeća</li> <li>➤ menadžerske beneficije</li> </ul>
	poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacije ili poduzeća</li> <li>➤ udio u profitu</li> <li>➤ udio u vlasništvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ mirovinsko osiguranje</li> <li>➤ zdravstvena zaštita</li> <li>➤ životna i druga osiguranja</li> <li>➤ naknade za nezaposlenost</li> <li>➤ obrazovanje</li> <li>➤ godišnji odmori</li> <li>➤ božićnica i drugo</li> <li>➤ skrb o djeci, starima</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing. Str. 614

Izravne i neizravne materijalne nagrade detaljizirat će se kroz sljedeća dva poglavlja.

### 3.1.1. Izravne materijalne nagrade

Osnovna izravna materijalna nagrada je plaća. To je naknada koja se zakonski mora isplatiti zaposleniku za njegov rad, a regulirana je Zakonom o radu. Plaća se ugovara u bruto I iznosu, a minimalna bruto plaća u Republici Hrvatskoj iznosi 840,00 eura. Međutim, bruto plaće ovise i o kolektivnim ugovorima u određenim djelatnostima, pa se iste obračunavaju s obzirom na vrstu i složenost posla. Plaća se obračunava za redovan rad, za vrijeme trajanja godišnjeg odmora, za vrijeme državnog blagdana te za vrijeme bolovanja do 42. dana (70% bruto I plaće). Plaća se obračunava i za rad noću (minimalno 30% uvećanje) te za rad nedjeljom, rad blagdanom i prekovremeni rad (minimalno 50% uvećanje). Plaća koja se zaposleniku isplaćuje na račun je bruto I plaća umanjena za doprinose za mirovinsko osiguranje i porez.

Nadalje, u izravne materijalne kompenzacije ubrajaju se bonus i poticaji. To su neoporezivi primici koje poslodavac ima pravo isplatiti do određenog iznosa godišnje. Svaki bonus koji prijede maksimalni iznos podliježe obračunu doprinosa i poreza. U bonuse i poticaje ubrajaju se:

- Naknada za prijevoz radnika na posao i s posla – Može se neoporezivo isplatiti do visine stvarnog troška mjesečne ili godišnje karte za autobus ili vlak. Stvarni trošak prijevoza može se utvrditi na temelju cjenika objavljenog na internetskim stranicama, na temelju izdane mjesečne ili godišnje karte ili na temelju potvrde autobusnog prijevoznika ili hrvatskih željeznica.
- Paušalna naknada troška prehrane djelatnika – Godišnji neoporezivi iznos koji se može isplatiti je 1.200,00 eura. Taj iznos se može isplaćivati mjesečno, ali ne više od 100,00 eura ili se može isplatiti odjednom, ali za sve mjesece unazad. Unaprijed se ne smije isplatiti. Primjerice, sad u ožujku, poslodavac, radniku kojem još nije isplatio prehranu, može isplatiti za prva tri mjeseca, a to je 300,00 eura.
- Nagrada za radne rezultate – To su nagrade za radni učinak zaposlenika. U neoporezivom iznosu one se mogu isplatiti maksimalno do 1.120,00 eura godišnje.
- Prigodna nagrada (božićnica, uskrsnica, regres) – Prigodne nagrade se isplaćuju kao novčana naknada za, primjerice, blagdan (božićnica, uskrsnica) ili kao regres za godišnji odmor. Mogu se godišnje isplatiti u neoporezivom iznosu do maksimalno 700,00 eura.

- Jubilarne nagrade – To su nagrade za radni staž, čiji iznos zapravo ovisi o stažu zaposlenika u određenom poduzeću. Njihov iznos se kreće od 280,00 € do 672,00 € godišnje, neoporezivo.

Naknade za inovacije i poboljšice regulirane su Pravilnikom o inovacijama na radnom mjestu. Članak 2. Pravilnika o inovacijama objašnjava za koje se inovacije, zaposleniku može isplatiti naknada.

Sukladno članku 2 Pravilnika o naknadama za inovacije ostvarene na radu ili u svezi s radom:

- (1) Primjerena naknada određuje se za preuzimanje svake pojedine inovacije ostvarene na radu ili u svezi s radom i za svakog radnika pojedinačno.
- (2) Naknada se za inovacije koje se štite kod Državnog zavoda za intelektualno vlasništvo ili u inozemstvu isplaćuje za vrijeme trajanja zaštite, osim za industrijski dizajn, žig i oznake zemljopisnog podrijetla i oznake izvornosti proizvoda i usluga za koje se isplaćuje naknada u trajanju od 5 godina.
- (3) Naknada za tehničko unapređenje određuje se u trajanju od 5 godina.
- (4) Naknada za koristan prijedlog određuje se u trajanju od 1 godine.
- (5) Prilikom određivanja primjerene naknade prema ovom Pravilniku u obzir se uzimaju dobit ostvarena uporabom inovacije, radni zadaci radnika kod poslodavca i udio poslodavca u stvaranju inovacije.

U izravne materijalne kompenzacije na razini pojedinca ubrajaju se još i naknade za širenje znanja i fleksibilnost te ostali bonus, odnosno poticaji. Naknade za širenje znanja i fleksibilnost se isplaćuju zaposleniku ukoliko je on timski igrač, odnosno ako svojim znanjem pomaže drugim kolegama te ako se brzo može prilagoditi radnoj atmosferi.

Nadalje, postoje i izravne materijalne kompenzacije na razini poduzeća. Tu se ubrajaju bonus vezani uz rezultate poduzeća, udio u profitu te udio u vlasništvu poduzeća.

### 3.1.2. Neizravne materijalne nagrade

Neizravne materijalne nagrade doprinose materijalnom standardu zaposlenika, ali nisu direktno uplaćene u vidu plaće ili novca. Primjeri neizravnih materijalnih nagrada su mirovinsko i zdravstveno osiguranje, stipendije, školarine, redovna skrb djeteta, dar djetetu do 15 godina

starosti, jednokratna naknada za novorođenče, plaćene odsutnosti, godišnji odmori, automobil poduzeća itd.

Najčešće neizravne materijalne nagrade koje se uplaćuju zaposleniku su mirovinsko i zdravstveno osiguranje. To su doprinosi koji se ne uplaćuju izravno zaposleniku, već se uplaćuju u državni proračun. Mirovinsko osiguranje se obračunava iz bruto plaće. Razlikuju se dva obvezna stupa mirovinskog osiguranja. Prvi stup se temelji na načelu međugeneracijske solidarnosti, dok je drugi stup individualna kapitalizirana štednja. „Za osiguranike koji su obvezno osigurani na mirovinsko osiguranje samo na temelju generacijske solidarnosti (I. stup), stopa doprinosa iznosi **20,00%**, dok za osiguranike I. i II. stupa mirovinskog osiguranja stopa doprinosa za obvezno mirovinsko osiguranje na temelju generacijske solidarnosti iznosi **15,00%**, a stopa doprinosa za obvezno mirovinsko osiguranje na temelju individualne kapitalizirane štednje iznosi **5,00%** iz bruto plaće i drugih osnovica za plaćanje doprinosa.“ (RH, Moja socijalna sigurnost, 2024). Postoji i tzv. treći stup mirovinskog osiguranja koji se uplaćuje u odabrani mirovinski fond s kojim je potrebno sklopiti ugovor. Poslodavac neoporezivo može isplatiti zaposleniku do 796,00 € godišnje.

Nadalje, obvezno zdravstveno osiguranje se obračunava na bruto plaću, a stopa doprinosa iznosi 16,5%. Poslodavac radniku može uplatiti i dopunsko ili dodatno zdravstveno osiguranje, a premije su neoporezive do 331,81 € godišnje, podmirene bezgotovinskim putem. Poslodavac zaposleniku može plaćati i ostale premije osiguranja, kao što je primjerice, životno osiguranje.

Zatim, neizravne materijalne nagrade su i stipendije i školarine djeci zaposlenika. One se mogu isplatiti zaposlenicima čija djeca pohađaju fakultet ili srednju školu.

Tablica 2. Stipendije i školarine

R.br.	Primici na koje se do propisanog iznosa ne plaća porez na dohodak	Koeficijent	Iznos u eurima i centima	Oznaka JOPPD
1	2	3	4	5
1.	Nagrade učenicima za vrijeme praktičnog rada i naukovanja te naknade učenicima za vrijeme dualnog obrazovanja (članak 9. stavak 1. točka 4. Zakona)	0,5	do 280,00 mjesečno	13
2.	Primici po posebnim propisima učenika i studenata na školovanju za rad preko učeničkih i studentskih udruga (članak 9. stavak 1. točka 6. Zakona)	6,0	do 3.360,00 godišnje	15
3.	Potporna djetetu za školovanje do 15. godine života odnosno do završetka osnovnoškolskog obrazovanja (članak 9. stavak 1. točka 13. Zakona)	1,0	do 560,00 mjesečno	28
4.	Stipendije učenicima za redovito školovanje i studentima u redovitom statusu u tuzemstvu i inozemstvu na srednjim, višim i visokim školama te fakultetima (članak 9. stavak 1. točka 14. Zakona)	1,0	do 560,00 mjesečno	28
5.	Stipendije studenata na sveučilištima u tuzemstvu i inozemstvu koje se dodjeljuju studentima za izvrsna postignuća u znanju i u ocjenama na sveučilištima, a koji su za dodjelu stipendija izabrani na javnim natjecajima kojima mogu pristupiti svi studenti pod jednakim uvjetima (članak 9. stavak 1. točka 14. Zakona)	1,5	do 840,00 mjesečno	28
6.	Športske stipendije koje se prema posebnim propisima isplaćuju športašima za njihovo športsko usavršavanje (članak 9. stavak 1. točka 16. Zakona)	1,0	do 560,00 mjesečno	56
7.	Nagrade za športska ostvarenja (članak 9. stavak 1. točka 17. Zakona)	5,0	do 2.800,00 godišnje	29
8.	Naknade koje se isplaćuju športašima amaterima prema posebnim propisima (članak 9. stavak 1. točka 17. Zakona)	1,0	do 560,00 mjesečno	29

Izvor: TEB poslovno savjetovanje (2024). Neoporezivi primici, naknade, nagrade i stipendije.

Dostupno na: <https://www.teb.hr/novosti/2023/neoporezivi-primici-naknade-nagrade-i-stipendije/>. [Pristupljeno: 05.03.2024.]

Uz stipendije i školarine, poslodavci imaju pravo djelatniku isplaćivati iznos za redovitu skrb djeteta. To je primjerice, naknada za vrtić. Iznos naknade ovisi o cijeni vrtića koja je iskazana na ugovoru. Također, poslodavci mogu zaposleniku isplaćivati dar djetetu do 15 godina starosti čiji je maksimalni godišnji neoporezivi iznos 140,00 €, te jednokratnu novčanu pomoć za novorođenče koja ne smije prijeći preko 1.400,00 €. Nadalje, zaposleniku se može isplatiti odsutnost s rada, to je tzv. plaćeni dopust. Plaćeni dopust se odnosi na slobodne dane zbog npr. smrti člana obitelji, zbog vjenčanja, selidbe itd. Osim plaćenog dopusta, u neizravne materijalne nagrade se ubraja i godišnji odmor. Svaki zaposlenik, prema Zakonu o radu, ima pravo na godišnji odmor. Sukladno Zakonu o radu, pravo na puni godišnji odmor ima zaposlenik koji se prvi puta zaposli ili kojemu je prekid između dva radna odnosa duži od 8 dana, ali nakon 6 mjeseci neprekidnog rada. U suprotnom, radnik ima pravo na razmjerni dio godišnjeg. Ako je raspored radnog vremena 8 sati, 5 dana u tjednu, onda radnik ima pravo na 20 dana godišnjeg, a ako se radi prema fondu sati 7 + 5, tj. 7 sati 5 dana u tjednu i 5 sati subotom, tada radnik ima pravo na 24 dana godišnjeg odmora.



Radniku se može dati na korištenje službeni automobil poduzeća u privatne svrhe. Tada je potrebno obračunati plaću u naravi. Plaća u naravi podrazumijeva obračun doprinosa za mirovinsko i osiguranje te poreza na 1% od nabavne vrijednosti vozila. Bitno je za naglasiti da kod plaće u naravi nema isplate. Uz sve objašnjene neizravne materijalne kompenzacije, tu se ubrajaju još studijska putovanja, specijalizacije, menadžerske beneficije te naknade za obrazovanje i nezaposlenost.

### **3.2. Nematerijalne nagrade**

Nematerijalne nagrade su nagrade koje nisu u obliku novca i koje ne utječu na materijalno i financijsko stanje zaposlenika.

Postoji mnogo dimenzija nematerijalnog sustava nagrađivanja. U nematerijalni sustav nagrađivanja ubrajaju se (Galetić, 2013: 9-10):

- Povećanje dostojanstva i zadovoljstva uslijed obavljenog posla – Javlja se kao posljedica priznanja pojedincu da doprinosi uspjehu organizacije kao vrijedan i marljiv zaposlenik. Jača samosvijest i ponos zaposlenika i mora biti neizostavna komponenta svake nematerijalne nagrade.
- Povećanje fiziološkog zdravlja, intelektualni razvoj i emocionalna zrelost – Oni su važni za uspješno obavljanje svakog posla. Menadžeri se trebaju truditi da smanje na najmanju moguću mjeru rizike koji prijete iz radne okoline, poduzmu mjere za izbjegavanje vrućine, hladnoće, vlage i sl., posvete se ergonomskim problemima i spriječe nastajanje stresnih situacija koje dovode do psiholoških i emocionalnih problema kod zaposlenih.
- Poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima – Posebno je važno u današnjim uvjetima uske specijalizacije, visoke automatizacije i informatizacije. Zato zaposlenici posebno cijene mogućnost da komuniciraju s kolegama na radnom mjestu, razvijaju timski rad i djeluju u radnoj okolini koja potiče povjerenje, prijateljstvo, lojalnost i ljubav.
- Oblikovanje posla koji zahtjeva adekvatnu pažnju i napor – Ovo omogućava da se izbjegne jednoličnost i dosada na poslu koja proizlazi iz usko specijaliziranih i repetitivnih poslova. Veća fleksibilnost i zanimljivost posla postiže se rotacijom radnih

mjesta i davanjem mogućnosti zaposlenicima da sami naprave raspored svog dnevnog i tjednog rada.

- Alociranje dovoljno resursa za obavljanje radnih zadataka – Ovo osigurava zaposleniku podršku organizacije da uspješno realizira dobiveni zadatak.
- Odobrenje dovoljno kontrole nad poslom – Da bi se zadovoljile osobne potrebe potrebno je sudjelovanje zaposlenih u donošenju odluka. Ovdje je vrlo važno prepustiti zaposlenicima odluku o rasporedu njihovih radnih aktivnosti, što često uključuje fleksibilno radno vrijeme i mogućnost povremenog rada kod kuće. Mnoge organizacije uvode i ležeran dan oblačenja, kako bi svojim zaposlenicima vrijeme provedeno na poslu učinile lakšim i ugodnijim.
- Pružanje poticajnog vodstva i menadžmenta – Ovo je usko povezano sa svim ostalim nematerijalnim nagradama, međutim ono je toliko važno da ga se treba prepoznati kao posebnu dimenziju, a ne samo kao komponentu ostalih faktora. Vjera u menadžere pomaže stvaranju takve radne okoline u kojoj se promiče sigurnost posla, socijalna interakcija i zadovoljstvo zaposlenih. Poticajno vodstvo se očituje na puno načina: vještina u podučavanju i savjetovanju, pohvala za dobro obavljen posao i konstruktivna povratna veza koja vodi poboljšanju obavljenog posla.

## **4. Nagrađivanje zaposlenika u poduzeću Podravka d.d.**

U okviru ovog poglavlja analizirat će se načini motiviranja, odnosno nagrađivanja zaposlenika u poduzeću Podravka d.d., što će obuhvatiti materijalne i nematerijalne nagrade. Međutim, prije navedene analize, govorit će se općenito o samom poduzeću, odnosno, o povijesnom razvoju, viziji te ciljevima.

### **4.1. Općenito o poduzeću Podravka d.d.**

Podravka d.d. je poduzeće koje se bavi prehrambenom i farmaceutskom industrijom. Poduzeće se, osim proizvodnjom, bavi prodajom i izvozom. Najpoznatiji Podravkini proizvodi su: dodatak jelima Vegeta, Podravkine juhe u vrećicama, Podravkini suhomesnati proizvodi, Podravka paštete, Podravka gotova jela, Podravkin ketchup, Podravkin ajvar, Podravkin senf, dječja hrana, Podravkino brašno itd. Više o samom poduzeću, odnosno o povijesti, misiji, viziji te ciljevima slijedi u nastavku završnog rada.

#### **4.1.1 Povijesni razvoj poduzeća**

Poduzeće Podravka d.d. je osnovano 1947. godine, a ime je dobilo po stanovnici Podravskog kraja. Detaljan povijesni razvoj prikazan je u sljedećoj tablici.

Tablica 3. Povijesni razvoj poduzeća Podravka d.d.

1934.	Braća Marijan i Matija Wolf osnivaju radionicu za preradu voća tvornicu pekmeza, preteču Podravke
1947.	Radionica braće Wolf prelazi u društveno vlasništvo, Podravka dobiva ime koje nosi danas
1949.	Započinje proizvodnja fine marmelade
1952.	Započinje proizvodnja kandiranog voća, žele bombona, voćnog sirupa, ketchupa, senfa, sušenog povrća i mesnih konzervi
1957.	Počela je proizvodnja Podravka juha
21959.	Ovo je godina stvaranja Vegete – najpoznatijeg dodatka jelima
1964.	Na tržištu se javlja 10 novih juha u vrećicama
1967.	Započinje izvoz u Mađarsku i Rusiju
1970.	Započinje proizvodnja Čokolada i nastaje brand Lino
1972.	Osniva se tvrtka Belupo i započinje proizvodnja lijekova
1973.	Gradi se Podravkin mesni kompleks
1974.	Prvo Podravkini emitiranje na TV-u
1980.	Nastaje oglas za Podravkinu francusku juhu
1993.	Privatizacije Podravke i registracija kao d.d.
1998.	Dionice Podravke kotiraju u I. kotaciji Zagrebačke burze
2000.	Otvorena nova tvornica Vegete u Koprivnici
2002.	Preuzimanje porečke tvrtke Ital-tec
2003.	Otvorena nova tvornica Podravka jela
2006.	Kupljen brand Eva
22007.	Kupljeni poljski brandovi Warzywko i Perfekta te hrvatski brand Lero
2009.	Otvoren novi skladišno-distributivni centar
2017.	70 godina poslovanja Podravke
2019.	Vegeta proslavila 60. rođendan

Izvor: Podravka d.d. (2024). Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/uvijek-sa-srcem/>. [Pristupljeno: 17.03.2024.]

Iz prethodne tablice je vidljiva Podravkina duga povijest, tijekom koje su stvoreni brandovi zbog kojih je ovo poduzeće ostvarilo iznimnu prepoznatljivost na domaćem i inozemnim tržištu.

#### 4.1.2. Vizija i ciljevi poduzeća

Vizija poduzeća je „ujediniti istraživačko-razvojne aktivnosti s inovacijama, radi razvoja novih i inovativnih proizvoda i usluga na dobrobit zdravlja i povećanja svakodnevne kvalitete života naših potrošača.“ (Podravka d.d., 2024.).

Podravku vodi i vizija konstantnog poboljšanja kvalitete proizvoda čime se nastoje zadovoljiti potrebe i želje potrošača. Inovativnost, kreativnost, održivi razvoj i zadovoljstvo potrošača su temeljne Podravkine vrijednosti.

„Cilj Podravke je ostvariti gospodarski rast proizvodnjom vrhunskih proizvoda. To jamči modernim tehnološkim procesima, kvalitetnim i sirovinama i znanjem, a brojni potrošači u više od 40 zemalja svijeta prepoznali su i nagradili kvalitetu Podravkinih proizvoda svojim povjerenjem.“ (Poslovni.hr, 2013).

### **4.2. Sustavi nagrađivanja zaposlenika u poduzeću Podravka d.d**

U okviru ovog poglavlja analizirat će se sustavi nagrađivanja zaposlenika u poduzeću Podravka d.d. Autorica je odabrala navedeno poduzeće iz razloga što se radi o velikom poslovnom sustavu s velikim brojem zaposlenika. Na primjeru Podravka grupe nastojat će se uvidjeti na koji način se djelatnici motiviraju te kakav je omjer materijalnih i nematerijalnih nagrada.

#### 4.2.1. Materijalno nagrađivanje zaposlenika u analiziranom poduzeću

Kao što je već rečeno, materijalno nagrađivanje utječe na materijalno i financijsko stanje zaposlenika. Kao i u svim ostalim poduzećima, i poslovnom sustavu poput Podravka d.d., osnovna materijalna nagrada, odnosno kompenzacija je plaća zaposlenika. Uz plaću, Podravka d.d. isplaćuje bonuse, poticaje, nagrade i otpremnine.

Tijekom ovog poglavlja analizirat će se 2021. i 2022. godina, jer su to posljednje dostupne informacije. Naime, analizirat će se troškovi vezani uz materijalno nagrađivanje zaposlenika.

Tablica 4. Analiza materijalnih nagrada u poduzeću Podravka d.d. tijekom 2021. i 2022. godine (u tisućama eura)

<b>Vrsta materijalne nagrade</b>	<b>2021.</b>	<b>2022.</b>
Osnovna plaća	49.299,22	52.832,84
Bonusi menadžmentu	1.523,66	1.435,80
Prijevoz	1.478,27	1.524,59
Isplate s temelja dionica	634,81	765,68
Poticajne i redovne otpremnine	247,53	105,78
Ostali troškovi radnika	7.572,50	10.383,70

Izvor: Podravka d.d. (2022). Godišnji izvještaj Podravka grupe 2022. Koprivnica, str. 165

Kao što je vidljivo u prethodnoj tablici, u 2022. godini se povećao trošak osnovne plaće radnika i to za 6,69% u odnosu na 2021. godinu. Također je došlo do porasta troškova prijevoza, isplate s temelja dionica te ostalih troškova radnika. „Ostali troškovi radnika odnose se najvećim dijelom na troškove neoporezivih naknada zaposlenicima, božićnice i uskrsnice u iznosu od 4.019,38 tisuće eura (2021.: 2.462,00 tisuće eura), troškove prehrane i smještaja zaposlenika u iznosu od 1.241,09 tisuće eura (2021.: 1.087,53 tisuće eura) te troškove regresa za godišnji odmor u iznosu od 1.219,46 tisuće eura (2021.: 1.228,35 tisuće eura).“ (Podravka d.d., 2022: 166).

Što se tiče, isplate s temelja dionica, na dan 31.12.2022. radnicima je ponuđeno nekoliko opcija.

Slika 5. Opcije isplate s temelja dionica

<b>Datum izdanja</b>	<b>Broj instrumenata</b>	<b>Uvjeti ostvarivanja prava</b>	<b>Ugovorno trajanje opcija</b>
<i>Opcije izdane ključnom menadžmentu</i>			
Na dan 17. svibnja 2017.	4.668	Rad do ugovorenog trajanja opcije	06.01.2024.
Na dan 31. srpnja 2018.	15.000	Rad do ugovorenog trajanja opcije	31.12.2023.
Na dan 31. srpnja 2018.	6.668	Rad do ugovorenog trajanja opcije	06.01.2024.
Na dan 10. prosinca 2019.	22.500	Rad do ugovorenog trajanja opcije	31.12.2024.
Na dan 28. svibnja 2019.	2.500	Rad do ugovorenog trajanja opcije	31.12.2024.
Na dan 10. prosinca 2019.	6.668	Rad do ugovorenog trajanja opcije	06.01.2024.
Na dan 29. rujna 2020.	22.500	Rad do ugovorenog trajanja opcije	31.12.2025.
Na dan 29. rujna 2020.	6.668	Rad do ugovorenog trajanja opcije	06.01.2024.
Na dan 2. prosinca 2020.	6.600	Rad do ugovorenog trajanja opcije	31.12.2025.
Na dan 30. travnja 2021.	32.500	Rad do ugovorenog trajanja opcije	31.12.2026.
<b>Ukupno opcije na dionice</b>	<b>126.272</b>		

Izvor: Podravka d.d. (2022). Godišnji izvještaj Podravka grupe 2022. Koprivnica, str. 197

S druge strane, u 2022. je došlo do smanjenja troškova bonusa menadžmentu te poticajnih i redovnih otpremnina.

„Prema Kolektivnom ugovoru, ukoliko zaposlenici odlaze u redovnu mirovinu (bez poticajne otpremnine) isplaćuje im se 1.990,00 eura neto od čega je 663,00 eura oporezivo. Drugih oblika primanja nakon odlaska u mirovinu nema. Sadašnja vrijednost navedenih obveza, povezani troškovi tekućeg i minulog rada određeni su metodom projicirane kreditne jedinice.“ (Podravka d.d., 2022: 183).

U Podravka d.d., 2023. godina je također obilježena porastom plaća, što je posljedica novijeg i modernijeg sustava plaća. Naime, tarifni sustav je zamijenjen efikasnijim sustavom, u okviru kojeg djelatnik ima istu plaća tijekom godine, neovisno o mjesečnom fondu radnih sati. „U 2023. godini radnicima Podravke i Belupa plaće su povećavane dva puta, odnosno pet puta u posljednje dvije i pol godine. Kao rezultat većeg ulaganja u materijalna prava radnika i uvođenja novog sustava plaća, prosječna neto plaća radnika Podravke za prosinac 2023. bila je prosječno oko 19 posto veća nego za prosinac 2022. te gotovo 52 posto veća nego za prosinac 2020.“ (Podravka grupa, 2024).

Uz navedene materijalne nagrade, Podravka d.d. ulaže i u obrazovanje svojih zaposlenika. Jedna od njih je i Željka Martinec koja je u Podravki skoro 30 godina, a radi u proizvodnji juha i vegete. Završila je srednju prehrambenu školu, a Podravka d.d. ju je poslala na dodatno

obrazovanje te je postala prehrambeni tehničar specijalist. Nadalje, Podravka je pojedinim djelatnicima omogućila fakultetsko obrazovanje te im je financirala studij. Ulaganjem u obrazovanje djelatnika, Podravka je uvidjela mogućnost njihovog daljnjeg profesionalnog i intelektualnog razvoja.

Marko Bijelić-Curkić navodi da su ga Podravkini programi razvoja oblikovali i kao osobu i kao zaposlenika. „Podravkini programi razvoja, kroz dosadašnju su mu karijeru jako puno pomogli u razvoju kompetencija, a posebno su mu koristili programi za razvoj menadžerskih vještina. Podravka uistinu ulaže puno u razvoj kompetencija svojih zaposlenika i zbog toga je idealno mjesto za ambiciozne mlade ljude.“ (Podravka grupa, 2023).

Podravka svojim djelatnicima podiže svijest o kulturnoj raznolikosti na način da im kroz putovanja, omogućuje povezivanje s drugim kulturama i tržištima. Tako su pojedini djelatnici Podravke, u sklopu analize tržišta, posjetili zemlje poput Švedske, Argentine, SAD-a.

#### 4.2.2. Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika u poduzeću Podravka d.d.

Nematerijalne nagrade ne utječu na financijsko i materijalno stanje zaposlenika, već utječu na intelektualni razvoj, na dostojanstvo, zadovoljstvo poslom i sl. Sukladno izjavama zaposlenika koji u Podravka d.d. imaju dugogodišnje iskustvo, ovo poduzeće im je omogućilo dinamičan posao s dobrim uvjetima rada. U analiziranom poduzeću je također i naglasak na timskom radu, gdje zaposlenici održavaju socijalne veze sa svojim kolegama. Na taj način, Podravka znatno povećava zadovoljstvo zaposlenika, a mnogi su u poduzeću ostali skoro čitav svoj radni vijek. Prema riječima Davora Vugrineca, elektromehaničara u Podravci, „uvjeti rada su dobri i jako je zanimljiv posao. Dinamično je, svaki dan je drugačiji jer radi na održavanju i pripremi strojeva.“ (Podravka grupa, 2023). Davor Vugrinec još navodi da mu je zanimljivo na poslu, jer radi s još dva Nepalca kojima može pokazati sve što je do sada naučio u Podravki.

Nadalje, Željka Martinec, radnica u proizvodnji navodi da joj je danas, zbog automatizacije, puno jednostavnije raditi, jer nema toliko fizičkog rada, što znači da joj nije naporno dolaziti na posao. „Igor Šikica, radnik u proizvodnji u tvornici Danica, također navodi da su uvjeti rada



dobri te da se radno vrijeme poštuje i da su svi zajedno baš pravi kolektiv.“ (Podravka grupa, 2023).

Podravka, osim dinamičnosti, zanimljivosti posla, automatizacije i jednostavnosti u radu, dobrih radnih uvjeta i timskog rada, svojim zaposlenicima je omogućila i poslovni razvoj. To navodi i Podravkin djelatnik Marko Bijelić-Curkić. Prema njegovim riječima, „on je prošao niz različitih poslova i cjelina koje su ga oblikovale u iskusnog prehrambenog tehnologa te su mu omogućile poslovni razvoj od pripravničke do direktorske pozicije.“ (Podravka grupa, 2023).

„Mogućnosti koje Podravka nudi za daljnji profesionalni razvoj, suradnja s vrhunskim stručnjacima iz različitih područja poslovanja i mogućnosti sudjelovanja u raznim projektima, u kombinaciji s ugodnom radnom atmosferom, čine pravi miks začina u svačijoj karijeri.“ (Podravka grupa, 2023). Navodi Egon Ruškić, Podravkin savjetnik za poreze.

## 5. Zaključak

Motiviranje zaposlenika je temelj svake poslovne organizacije, jer ono utječe na poboljšanje radne učinkovitosti, a u konačnici, i na ostvarenje poslovnih ciljeva i dobar poslovni rezultat. Postoje različite teorije koje objašnjavaju faktore koji utječu na motiviranost zaposlenika. U okviru završnog rada objašnjene su Maslowljeva teorija potreba, Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije, McClellandova teorija motivacije, Vroomov kognitivni model, Porter-Lawrellov model motivacije te Adamsova teorija nejednakosti. Sve navedene teorije motivacije vode k tome da je potrebno da poduzeće izgradi takav sustav nagrađivanja zaposlenika koji će u isto vrijeme povećati i njihovu radnu učinkovitost kao i zadovoljstvo poslom. U teoriji se razlikuju dva sustava nagrađivanja, a to su sustavi materijalnih i nematerijalnih nagrada. Materijalne nagrade, odnosno kompenzacije utječu na materijalno i financijsko stanje, dok nematerijalne nagrade utječu na psihičko i fizičko zdravlje te intelektualni razvoj zaposlenika.

Unutar završnog rada, sustavi nagrađivanja zaposlenika su se analizirali na primjeru poduzeća Podravka d.d. Poduzeće Podravka d.d., kao i najveći dio poduzeća u Republici Hrvatskoj, prvenstveno svoje zaposlenike motivira materijalnim nagradama. Materijalne nagrade koje analizirano poduzeće koristi su osnovna plaća, različiti bonusi i poticaji, otpremnine, jubilarne nagrade, isplate s temelja dionica, ulaganje u obrazovanje djelatnika te financiranje poslovnih putovanja. Međutim, iako je bitno pozitivno utjecati na financijsko i materijalno stanje zaposlenika, djelatnicima Podravke puno je važnije njihovo zadovoljstvo na poslu, što je vidljivo u njihovim izjavama koje su dostupne online. Njihovo zadovoljstvo se prvenstveno ogleda kroz nematerijalne kompenzacije poput dinamičnosti i jednostavnosti posla, timskog rada, profesionalnog razvoja te dobrih uvjeta rada. Upravo zbog toga, donosi se zaključak, da u poduzeću Podravka d.d., nematerijalne u odnosu na materijalne kompenzacije puno više utječu na cjelokupnu radnu učinkovitost, a sustav nagrađivanja je dobro organiziran i razvijen tako da nema potrebe za njegovim poboljšanjima u budućnosti.

## Literatura

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
2. Beck, R.C. (2003). *Motivacija teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap
3. Bratko, S., Henrich, V., Obraz, R. (1996). *Prodaja*. Zagreb: Informator
4. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo
5. Galetić, L. (2013). *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu
6. Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior I.: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk, NY: M.E. Sharpe
7. Richard, D. (2000). *Motivirani za uspjeh - Menadžerske tehnike za veća dostignuća*. Zagreb: M.E.P. Consulting
8. Robbins, S. P. i Judge, T. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate

### Znanstveni članci:

1. Locke, E. A. (1991). *Goal theory vs. control theory: Contrasting approaches to understanding work motivation*. Motivation and Emotion. Vol 15. Br. 1. Str. 9-28
2. Mijoč, J. (2019). *Motivacija za postignućem u pojašnjenju namjera za samozapošljavanjem*. Ekonomska misao i praksa. Vol. 28. Br. 1. Str. 223-244
3. Mioković Kapetinić, D. i Pleša Puljić, N. (2022). *Materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika kao oblik motivacije*. Zbornik Međimurskog veleučilišta u Čakovcu. Vol. 13. Br. 2. Str. 52-58

### Diplomski i završni radovi:

1. Babić, A. (2021). *Strategije motivacije zaposlenika*. Diplomski rad. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
2. Sabočanac, M. (2020). *Teorije motivacije zaposlenika*. Završni rad. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku

#### Zakoni i Pravilnici:

1. Pravilnik o naknadama za inovacije ostvarene na radu ili u svezi s radom. Dostupno na: [https://www.inovatorstvo.com/articlefiles/121\\_251\\_pravilnik-o-naknadama-za-inovacije-ostvarene-na-radnom-mjestu.pdf](https://www.inovatorstvo.com/articlefiles/121_251_pravilnik-o-naknadama-za-inovacije-ostvarene-na-radnom-mjestu.pdf). [Pristupljeno: 08.03.2024.]

#### Internet:

1. Moja socijalna sigurnost, RH (2024). Kapitalizirana štednja II. I III. Stup. Dostupno na: <https://mss.gov.hr/kapitalizirana-stednja-ii-i-iii-stup/116>. [Pristupljeno: 08.03.2024.]
2. Podravka d.d. (2023). Izjave zaposlenika. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/izjave-zaposlenika/>. [Pristupljeno: 18.03.2024.]
3. Podravka d.d. (2024). Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/uvijek-sa-srcem/>. [Pristupljeno: 17.03.2024.]
4. Poslovni.hr. (2013). Predstavljamo poslodavce: Podravkin cilj – osvajanje tržišta vrhunskim proizvodima. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/predstavljamo-poslodavce-podravkin-cilj-osvajanje-trzista-vrhunskim-proizvodima-252141>. [Pristupljeno: 17.03.2024.]
5. TEB poslovno savjetovanje (2024). Neoporezivi primici, naknade, nagrade i stipendije. Dostupno na: <https://www.teb.hr/novosti/2023/neoporezivi-primici-naknade-nagrade-i-stipendije/>. [Pristupljeno: 05.03.2024.]

#### Izvještaji:

1. Podravka d.d. (2022). Godišnji izvještaj Podravka grupe 2022. Koprivnica

## Popis slika

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba .....	4
Slika 2. Karakteristike osoba s visokom motivacijom za postignućem.....	6
Slika 3. Vroomov model motivacije .....	8
Slika 4. Porter-Lawrelov model motivacije .....	9
Slika 5. Opcije isplate s temelja dionica .....	23

## Popis tablica

Tablica 1. Materijalne nagrade .....	12
Tablica 2. Stipendije i školarine.....	16
Tablica 3. Povijesni razvoj poduzeća Podravka d.d. ....	20
Tablica 4. Analiza materijalnih nagrada u poduzeću Podravka d.d. tijekom 2021. i 2022. godine (u tisućama eura).....	22