

# Nagrađivanje zaposlenika kao poticaj za pozitivno organizacijsko ponašanje

---

Rošić, Mara

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:531224>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Menadžment

Mara Rošić

**Nagrađivanje zaposlenika kao poticaj za pozitivno organizacijsko  
ponašanje**

Diplomski rad

Osijek, rujan 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Menadžment

Mara Rošić

**Nagrađivanje zaposlenika kao poticaj za pozitivno organizacijsko  
ponašanje**

Diplomski rad

**Kolegij: organizacijsko ponašanje**

JMBAG: 0010228800

e-mail: [mrosic1@efos.hr](mailto:mrosic1@efos.hr)

mentor: prof.dr.sc. Ivana Fosić

Osijek, rujan 2024.

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

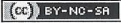
Mara Rošić

**Rewarding employees as encouragement for positive  
organizational behavior**

Graduate paper

Osijek, rujan 2024.

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

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

**Ime i prezime studenta/studentice:** Mara Rošić

**JMBAG:** 0010228800

**OIB:** 35113757187

**e-mail za kontakt:** mararosic275@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij Menadžment

**Naslov rada:** Nagrađivanje zaposlenika kao poticaj za pozitivno organizacijsko ponašanje

**Mentor/mentorica rada:** prof.dr.sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 04. rujna 2024. godine

Potpis Mara Rošić

## **Nagrađivanje zaposlenika kao poticaj za pozitivno organizacijsko ponašanje**

### **SAŽETAK**

Organizacijsko ponašanje obuhvaća proučavanje načina kako pojedinci, ali i grupe funkcioniraju unutar organizacije. Ono u sebi objedinjuje sve osnovne elemente koji su potrebni kako bi organizacija uspješno poslovala. Uz organizacijsko ponašanje se vezuje i nagrađivanje zaposlenika koje predstavlja dodjeljivanje kompenzacija odnosno nagrada zaposlenicima za uspješno izvršavanje radnih zadataka. Područja organizacijskog ponašanja i nagrađivanja zaposlenika su usko povezana i imaju izražen utjecaj na međusobne rezultate. Nagrađivanje zaposlenika kroz svoje sustave nagrađivanja koji obuhvaćaju različite vrste materijalnih i nematerijalnih kompenzacija utječu na razinu motivacije zaposlenika. Uz pomoć ovog sustava se jačaju motivacijski faktori koji su zaslužni za oblikovanje radne uspješnosti zaposlenika. Sustavi nagrađivanja potiču i različite oblike organizacijskog ponašanja te mogu dovesti do pojave i razvoja pozitivnog organizacijskog ponašanja, jačanja odgovornosti i dobrih međuljudskih odnosa, ali isto tako mogu potaknuti pojavu nepoželjnih oblika ponašanja kao što su apsentizam ili devijantno ponašanje. Najbolji primjer za prikaz povezanosti između organizacijskog ponašanja i nagrađivanja zaposlenika je istraživanje koje je provedeno na primjeru poduzeća Saponia d.d. gdje je i uočen izražen utjecaj ova dva područja na ponašanje, vrijednosti i stavove zaposlenika. Organizacijsko ponašanje uz adekvatne sustave nagrađivanja u velikoj mjeri određuje smjer kretanja organizacije i to gdje se ona vidi u budućnosti. Kroz njihovu pravilnu implementaciju u poslovanje organizacije, ona ima mogućnost pravilnog rasta, preuzimanje pozicije lidera na tržištu na kojem posluje te u konačnici ostvarenje organizacijskih ciljeva.

**Ključne riječi:** materijalne kompenzacije, motivacija, nagrađivanje, organizacijsko ponašanje

## **Rewarding employees as encouragement for positive organizational behavior**

### **ABSTRACT**

Organizational behavior encompasses the study of how individuals and groups function within an organization. It integrates all the fundamental elements necessary for the successful operation of the organization. Closely linked to organizational behavior is employee compensation, which involves the allocation of rewards or compensations to employees for the successful execution of their tasks. The fields of organizational behavior and employee compensation are closely connected and have a significant impact on each other's outcomes.

Employee compensation, through its various systems that include different types of material and immaterial rewards, affects the level of employee motivation. These systems strengthen motivational factors that are essential for shaping employees' work performance. Compensation systems also stimulate various forms of organizational behavior and can lead to the emergence and development of positive organizational behaviors, increased responsibility, and good interpersonal relationships. However, they can also encourage undesirable behaviors such as absenteeism or deviant behavior.

The best example to illustrate the connection between organizational behavior and employee compensation is a study conducted on the company Saponia d.d., where a significant impact of these two areas on employee behavior, values, and attitudes was observed. Organizational behavior, coupled with adequate compensation systems, largely determines the direction in which the organization is heading and where it sees itself in the future. Through their proper implementation into the organization's operations, it can achieve proper growth, take a leadership position in the market in which it operates, and ultimately achieve its organizational goals.

**Key words:** employee motivation, employee performance, organizational behavior, performance

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Zavisne varijable organizacijskog ponašanja .....</b>	<b>3</b>
2.1.1. Produktivnost .....	4
2.1.2. Organizacijsko građansko ponašanje .....	4
2.1.3. Zadovoljstvo poslom.....	5
2.1.4. Apsentizam .....	5
2.1.5. Devijantno ponašanje .....	6
2.1.6. Fluktuacija zaposlenika.....	6
<b>2.2. Pozitivno organizacijsko ponašanje .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3. Nagrađivanje zaposlenika .....</b>	<b>9</b>
2.3.1. Materijalne kompenzacije.....	11
2.3.2. Nematerijalne kompenzacije.....	16
<b>3. Metodologija rada.....</b>	<b>20</b>
<b>4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja.....</b>	<b>22</b>
4.1. Rezultati istraživanja.....	22
4.2. Opis istraživanja .....	32
4.3. Ograničenja i poteškoće istraživanja .....	36
<b>5. Rasprava .....</b>	<b>37</b>
<b>6. Zaključak.....</b>	<b>40</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>41</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>46</b>
<b>Popis grafikona.....</b>	<b>47</b>



## **1. Uvod**

Temelj i okosnicu razvoja organizacije u današnjem svijetu poslovanja predstavlja poznavanje i implementiranje temelja organizacijskog ponašanja u poslovanje organizacije. Organizacijsko ponašanje predstavlja način kako su pojedinci organizirani u organizaciji, kako funkcioniraju timovi u organizacijskoj strukturi i kakva je međusobna interakcija na vertikalnoj i horizontalnoj razini. Može se reći kako cijeli način funkcioniranja organizacije kreće upravo od organizacijskog ponašanja te da ono određuje međuljudske odnose, radnu učinkovitost te da na sebi svojevrsan način uređuje sustav nagrađivanja zaposlenika.

Nagrađivanje zaposlenika postoji od kako su uspostavljeni prvi hijerarhijski odnosi u plemenima, grupama ili organizacijama. Kada je riječ o sustavu nagrađivanja ono ne obuhvaća samo kompenzaciju za obavljene rad ili osnovnu plaću, nego predstavlja širok i različit spektar raznovrsnih oblika nagrađivanja, ali najčešća podjela je na materijalne i nematerijalne kompenzacije. Sustav nagrađivanja je dio proučavanja kompenzacijskog menadžmenta te su u ovome radu predstavljene i osnovne značajke kompenzacijskog menadžmenta.

Povezanost između organizacijskog ponašanja i nagrađivanja zaposlenika je najviše izražena u istraživačkom dijelu rada koje je naglasilo isprepletenost područja istraživanja kompenzacijskog menadžmenta, organizacijskog ponašanja i sustava nagrađivanja zaposlenika. Može se reći kako se organizacijsko ponašanje i nagrađivanje zaposlenika nalaze u uzročno-posljedičnoj vezi te da uzrok jednog izaziva određene posljedice drugoga.

Cilj ovoga rada je prikazati najvažnije teorijske okvire koji se bave organizacijskim ponašanjem i nagrađivanjem zaposlenika kao i povezanost između različitih motivacijskih faktora koji utječu na ponašanje zaposlenika u organizaciji.

## 2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

Organizacijsko ponašanje obuhvaća različite znanstvene discipline, područja istraživanja i razine proučavanja. Jedna od najpoznatijih definicija organizacijskog ponašanja kaže kako ono predstavlja „područje istraživanja koje proučava učinak pojedinaca, grupa i strukture na ponašanje unutar organizacija u svrhu primjenjivanja tih znanja na poboljšanje učinkovitosti organizacije.“ (Robbins i Judge, 2009:9).

Autor (Callahan i ostali, 2024, navedeno u Kashyap, 2024) organizacijsko ponašanje promatraju kao podskup aktivnosti upravljanja koje se bave razumijevanjem i utjecajem na ponašanje individua u organizaciji.

Dakle prema navedenim autorima organizacijsko ponašanje obuhvaća niz različitih aktivnosti, pravila i procesa kao i različite teorije upravljanja ljudima koje organizaciji služi kao sredstvo uz pomoć kojega ona može svoje zaposlenike voditi na adekvatan način s ciljem ostvarenja organizacijskih ciljeva.

Na oblikovanje organizacijskog ponašanja su utjecale različite društvene znanosti koje su ujedno i oblikovale razine proučavanja organizacijskog ponašanja. Stoga su autor Gibson i ostali (2011) istaknuli tri razine proučavanja organizacijskog ponašanja s pripadajućim znanstvenim disciplinama:

- pojedinac – psihologija,
- grupa – sociologija, socijalna psihologija i antropologija,
- organizacijski sustav – političke znanosti, antropologija i sociologija.

Kako je organizacijsko ponašanje područje koje se bavi procjenom i predviđanjem ljudskog ponašanja, autor Robbins i Judge (2009) navode kako su glavni ciljevi organizacijskog ponašanja:

- Objašnjenje;
- Predviđanje;
- Kontrola.

Prvi cilj organizacijskog menadžmenta nastoji pojasniti zašto se zaposlenici u organizaciji ponašaju na točno određeni način. Koji si razlozi njihove pojačane produktivnosti, efektivnosti i učinkovitosti, što je izvor odgovornog građanskog ponašanja, ali i zašto su zaposlenici skloni timskom radu, radu na daljinu ili imaju potrebu za fleksibilnim radnim vremenom. Također, organizacijsko ponašanje nastoji objasniti pojavu apsentizma, nezadovoljstva poslom ili

smanjenu radnu učinkovitost. S obzirom na to kako je čovjek kompleksna ličnost čije ponašanje oblikuju različiti faktori kako vanjski tako i unutarnji te kako on ima neograničene potrebe i želje vrlo je teško objasniti njegovo ponašanje o čemu i govori autor Kaifa (2011) koji navodi kako je ljudsko ponašanje nepredvidivo i da je ono pod utjecajem niza faktora, poput jedinstvenih stavova, očekivanja i iskustava te kako oni prilikom zapošljavanja ta svoja ponašanja i promišljanja unose u organizaciju.

Drugi cilj organizacijskog ponašanja se odnosi na predviđanje ponašanja zaposlenika, a autor Robbins (1992) smatra kako predviđanje ponašanja zaposlenika u središte postavlja buduće događaje i kako ostvarenje ovog cilja uvelike pridonosi uspjehu organizacije. Uz pomoć predviđanja, menadžeri imaju mogućnost predvidjeti ponašanja zaposlenika, uočiti promjene i na vrijeme reagirati na iste kako bi zaštitili organizaciju i kako bi odabrali adekvatna rješenja za upravljanje promjenama i zaposlenicima.

Treći cilj organizacijskog ponašanja je kontrola koja prema Robbinsu i Judgeu (2009) obuhvaća zadovoljstvo zaposlenika kao i načine nagrađivanja, ali i kažnjavanja zaposlenika ovisno o njihovom ponašanju. Međutim, pitanje nagrađivanja i kažnjavanja je vrlo zahtjevno zato što pronalaženje odgovora na to pitanje zahtjeva dobro poznavanje zaposlenika, njegovih stavova i vrijednosti kako bi menadžer mogao donijeti odgovarajuću odluku i rješenje.

Dakle, organizacijsko ponašanje je vrlo kompleksno područje istraživanja i zahtjeva širok spektar znanja i vještina kako bi se iskoristio njegov potpuni potencijal. Nalazi se pod utjecajem ponajprije individualnih, ali onda grupnih i organizacijskih stavova koji uvelike oblikuju ponašanje zaposlenika. Upravljanje ljudima, njihovim ponašanjima iziskuje puno strpljenja, truda i prepoznavanja idealnih uvjeta za donošenje odluka koje će u konačnici sa sobom donijeti pozitivne rezultate za zaposlenika, ali i za organizaciju.

## **2.1. Zavisne varijable organizacijskog ponašanja**

Organizacijsko ponašanje se može promatrati kroz zavisne i nezavisne varijable, stoga autori Robbins i Judge (2009) u zavisne varijable svrstavaju sljedeća ponašanja zaposlenika:

- proizvodnost,
- zadovoljstvo poslom,
- apsentizam,
- organizacijsko građansko ponašanje,
- fluktuaciju,

- devijantno ponašanje na radnome mjestu.

### 2.1.1. Produktivnost

Produktivnost ili proizvodnost zaposlenika predstavlja jednu od najvažnijih tema menadžmenta koja menadžerima sugerira u kojem smjeru se zaposlenik razvija te kakav utjecaj produktivnost ima na organizacijsko ponašanje. Autor Hanaysha (2016) smatra kako se produktivnost zaposlenika odnosi na procjenu radne učinkovitosti zaposlenika i kako ona ima izravan utjecaj na financijske rezultate organizacije. Produktivnost sa sobom donosi i određenu vrstu ponašanja koju autor Park (2020) karakterizira kao pozitivno organizacijsko ponašanje s tendencijom ostvarenja organizacijskih ciljeva. Mjera produktivnosti jest radni učinak kojeg autori (Meyer i Peng, 2006, navedeno u Jalagat, 2016) definiraju kao učinak koji je ostvaren na temelju zalaganja pojedinca i koji se može okarakterizirati kao produktivnim u onom slučaju kada su ispunjena očekivanja menadžmenta ili kontraproduktivnim kada nisu ostvareni željeni rezultati. Iz navedenog se može zaključiti kako se radni učinak odnosi isključivo na način kako zaposlenik obavlja radne zadatke koji su mu opisom posla zadani, odnosno on obuhvaća tehnički dio izvršavanja zadataka.

Za razliku od radne učinkovitosti koja obuhvaća tehnički dio zadanog zadatka, radna angažiranost se više odnosi na unutrašnje stavove zaposlenika prema poslu. Autori (Swaminathan i Rajsekaran, 2010, navedeno u Gichohi, 2014) su uvidjeli kako radna angažiranost obuhvaća motivaciju iz koje proizlazi razina zaposlenikovog zadovoljstva poslom. Također, autori (Fleming i Asplund, 2007, navedeno u Hanaysha, 2016) su istaknuli kako radna angažiranost predstavlja sposobnost menadžmenta da obuhvate um, srce i dušu zaposlenika kako bi se u njemu probudila unutarnja želja i strast za izvrsnošću.

### 2.1.2. Organizacijsko građansko ponašanje

Organizacijsko građansko ponašanje predstavlja zavisnu varijablu proučavanja organizacijskog ponašanja, a odnosi se na „ponašanje koje nije dio formalnih zahtjeva zaposlenikova posla, ali ipak potiče učinkovito funkcioniranje organizacije.“ (Robbins i Judge, 2009:30).

Stoga, ovaj oblik organizacijskog ponašanja se zapravo odnosi na sve one dodatne aktivnosti koje zaposlenik obavlja na radnome mjestu, a koje nisu dio njegova opisa posla. Kao glavne odrednice organizacijskog građanskog ponašanja autor (Organ, 1988, navedeno u Penezić i ostali, 2013) navodi sljedeće:

- uljudnost– odnosi se na pažljivo i pristojno ponašanje prema kolegama,

- altruizam – predstavlja pružanje pomoći kolegama ne očekujući ništa zauzvrat,
- savjesnost – predstavlja visoku razinu samokontrole i discipline (razina koja nadilazi propisane zahtjeve),
- fer ponašanje – predstavlja zaposlenika koji ima sposobnost dobrog „gubitnika“,
- građanske vrline – koje se odnose na odgovorno sudjelovanje u upravljanu organizacijom, odlaske na sastanke i sl.

Rezultati pozitivnog organizacijskog ponašanja se uočavaju kod jačanja morala zaposlenika, stvaranja prijateljske atmosfere i timskog duha, bez pretjeranog osjećaja kompetitivnosti i nadmetanja između zaposlenika što na koncu povećava produktivnost i radne rezultate zaposlenika.

### **2.1.3. Zadovoljstvo poslom**

Zadovoljstvo poslom je jedina zavisna varijabla koja predstavlja stav, a ne ponašanje i kao takva ona utječe na sve zavisne varijable organizacijskog ponašanja. „Zadovoljstvo poslom predstavlja opći afektivni odnos pojedinca prema poslu koji obavlja i cjelokupnoj radnoj situaciji.“ (Šverko, 1991, navedeno u Proroković i ostali, 2009:7).

Autor Aziri (2011) navodi kako je zadovoljstvo poslom jedan od glavnih faktora koji utječu na efikasnost i efektivnost organizacije, ističe kako nova menadžerska paradigma stavlja naglasak na vrednovanje zaposlenikovih želja, potreba i vrijednosti te da je zadovoljan zaposlenik, sretan i u konačnici uspješan zaposlenik.

### **2.1.4. Apsentizam**

Apsentizam predstavlja jedan od nepoželjnih oblika organizacijskog ponašanja koji dovodi do narušavanja organizacijske kulture, utječe na uspješnost poslovanja i u konačnici dovodi do disbalansa međuljudskih odnosa u organizaciji.

Apsentizam se definira kao „fizička odsutnost zaposlenika s posla, bez obzira na trajanje i razlog izostanka.“(Jelić i Maričić, 2024:276). Autorica Badubi (2017) navodi kako su glavni uzročnici apsentizma sljedeći:

- obiteljske potrebe – posebno se odnose na stvaranje ravnoteže između privatnog (obiteljskog) i poslovnog života gdje zaposlenici trebaju s jedne strane izvršavati radne zadatke kako bi mogli ostvariti određene materijalne kompenzacije, a s druge strane trebaju biti prisutni u životima svojih bližnjih,
- bolest – zbog narušenog zdravstvenog stanja zaposlenik može biti odsutan s posla,

- organizacijska kultura – ako organizaciji nedostaje kolegijalnost, individualnost i intrinzične nagrade poput zahvale ili pohvale, zaposlenik će imati tendenciju izostajati s posla.

Uz apsentizam se veže i pojam prezentizma, a koji prema autorici Jelić (2024) predstavlja fizičku prisutnost zaposlenika u organizaciji koji ne sudjeluje u izvršavanju radnih zadataka zbog nedostatka motivacije ili zdravstvenih poteškoća.

#### **2.1.5. Devijantno ponašanje**

Autori (Robinson i Bennett, 1995, navedeno u Baharom i ostali, 2017) smatraju kako je devijantno ponašanje dobrovoljno ponašanje koje krši pravila i norme organizacije i tako ugrožava njezinu dobrobit kao i dobrobit njezinih članova.

Kao glavni oblici devijantnog ponašanja se prema (Gruys, 1999, navedeno u Yeşiltaş i Gürlek 2020) ističu sljedeći:

- krađa,
- ogovaranje,
- nasilje,
- *mobbing*.

Apsentizam i devijantno ponašanje su oblici organizacijskog ponašanja koji su neizbježni kada je riječ o poslovanju organizacije. Ključni resursi za rad organizacije jest ljudski faktor koji je ujedno i najizazovniji za rad i upravljanje zbog individualnih karakteristika pojedinca. Ovi nepoželjni oblici organizacijskog ponašanja direktno utječu na organizacijsku kulturu, narušavaju njezine norme i strukturu, dovode do nezadovoljstva ostalih zaposlenika što u konačnici smanjuje produktivnost i uspješnost organizacije.

#### **2.1.6. Fluktuacija zaposlenika**

Najizazovniji oblik organizacijskog ponašanja u modernom poslovnom svijetu je fluktuacija zaposlenika. Povezanost svijeta putem digitalne tehnologije, uklanjanje državnih granica između zemalja članica različitih ekonomskih i trgovinskih blokova te olakšano dobivanje viza za putovanje u druge države svijeta, razvoj rada na daljinu kao i promjene u načinu razmišljanja novih generacija pridonijeli sve izraženijoj fluktuaciji zaposlenika. Prema autorima (Werther i Davisu, 1992, navedeno u Zábojníková, 2022) fluktuacija zaposlenika predstavlja ukupan broj dolazaka i odlazaka zaposlenika u organizaciji.

Autor Branham (2005) ističe kako na fluktuaciju zaposlenika utječu dvije vrste čimbenika:

- push – čimbenici koji guraju zaposlenike iz organizacije te oni obuhvaćaju različite nerješive karakteristike organizacije, a najčešći primjer za to je neadekvatan menadžment,
- pull – čimbenici koji vuku zaposlenike iz organizacije, a koji obuhvaćaju bolje uvjete rada, nove oblike rada i veće materijalne kompenzacije.

Autorica Bahtirijević-Šiber (1999:941) ističe kako se čimbenici fluktuacije mogu podijeliti u tri kategorije:

- društveno-ekonomski čimbenici – obuhvaćaju makroekonomske pokazatelje poput stope nezaposlenosti ili zaposlenosti i odnose se na ekonomsko stanje u državi,
- organizacijski čimbenici – obuhvaćaju organizacijsku kulturu i uspješnost,
- osobni čimbenici – obuhvaćaju demografske karakteristike kao što su dob, spol, stupanj obrazovanja i sl.

Fluktuaciju zaposlenika oblikuju različiti oblici različitih čimbenika te ona obuhvaća intrinzične i ekstrinzične faktore koji ju mogu potaknuti. S obzirom na svoju složenost ona predstavlja najveći izazov za menadžere današnjice koji moraju pronaći različita adekvatna rješenja za njezino upravljanje i kontroliranje.

## **2.2. Pozitivno organizacijsko ponašanje**

Autor Luthans (2002) pod pojmom pozitivnog organizacijskog ponašanja podrazumijeva pozitivno usmjerene snage ljudskih resursa s ciljem ostvarenja boljeg radnog učinka.

U sklopu pozitivnog organizacijskog ponašanja se javlja i izraz psihološki kapital (engl.PsyCap), a koji se definira kao „pozitivno psihološko stanje razvoja pojedinca kojeg karakterizira:

- samopouzdanje,
- optimizam,
- ustrajnost prema ciljevima,
- otpornost.“ (Luthans i drugi, 2007:3)

Dakle, pozitivno organizacijsko ponašanje obuhvaća različite oblike poželjnih psiholoških ponašanja zaposlenika koji u konačnici doprinose boljem radnom učinku zaposlenika, poboljšavaju radno okruženje, atmosferu i međuljudske odnose u organizaciji.

Autori Manzoni i Islam (2015) navode kako korporacijska društvena odgovornost opisuje način na koji organizacija surađuje sa svojim suradnicima i okolinom u kojoj se nalazi.

Središnji element razvoja pozitivnog organizacijskog ponašanja je odgovornost koju autor (Cottini, 2007:18, navedeno u De Carlo i drugi, 2016) definira kao predanost zaposlenika prema radnim zadacima i njegovoj sposobnosti da u svakom trenutku bude spreman preuzeti odgovornost za iste.

Autor (Ferrell, 2001, navedeno u Manzoni i Islam, 2015)) ističe kako organizacijsko građansko ponašanje predstavlja dionike organizacije i njihovu ekonomsku, zakonsku, etičku i diskrecijsku namjeru preuzimanja odgovornosti za poduhvate na radnome mjestu.

Uz pozitivno organizacijsko ponašanje se veže pojam korporacijske društvene odgovornosti koja predstavlja „obvezu uprave da poduzme mjere zaštite i unaprjeđenja dobrobiti i društva kao cjeline i interese organizacije. Prema konceptu korporacijske društvene odgovornosti, menadžer mora težiti postizanju kako organizacijskih tako i društvenih ciljeva.“ (Certo i Certo, 2008:50).

Prema navedenim definicijama o organizacijskoj društvenoj odgovornosti se može zaključiti kako ona obuhvaća razinu odgovornosti koju zaposlenici na vrhu s menadžmentom organizacije imaju unutar organizacije, dakle jedni prema drugima, ali i prema okolini organizacije. Organizacija ima za zadatak voditi računa o adekvatnom raspolaganju i korištenju resursa, mora poslovati u skladu sa zakonima i mora svoje poslovanje temeljiti na održivom i zelenom razvoju zarad zaštite okoliša i zdravlja svojih zaposlenika, ali i članova okoline.

Poslovna etika se definira kao „sposobnost promišljanja vrijednosti u procesu donošenja odluka u korporacijama, da bi se odredilo kako te vrijednosti i odluke utječu na različite grupe dionika i da bi se utvrdilo kako menadžeri mogu iskoristiti ta opažanja u svakodnevnom upravljanju tvrtkom.“ (Jaques, 2003:136, a navedeno u Certo i Certo, 2008:66).

Autor (Trevino, 1999, navedeno u Aleksić, 2007) pod pojmom poslovne etike podrazumijeva skup moralnih pravila i vrijednosti koje oblikuju ponašanje pojedinaca ili grupa.

Autori Certo i Certo (2008) navode kako etično ponašanje u organizaciji obuhvaća tri područja:

- proizvodnost,
- odnose dionika,
- zakonske okvire.



Etičko ponašanje se može povezati i s lokusom kontrole, stoga su autori (Treviño i Youngblood, 1990, navedeno u Treviño i drugi, 2006) istaknuli kako oni zaposlenici u organizaciji koji imaju izraženiji unutarnji lokus kontrole imaju i izraženiju mogućnost uočavanja povezanosti između vlastitog i etičkog ponašanja i zato će preuzimati više odgovornosti i na koncu će djelovati u skladu s vlastitim prosudbama o tome što je ispravno.

Prema navedenim definicijama se može zaključiti kako su odgovornost i etika međusobno isprepletene i kao takve one utječu na pozitivno organizacijsko ponašanje. Kod stvaranja pozitivnog organizacijskog ponašanja je najveća odgovornost na menadžmentu koji mora kroz vlastiti primjer poticati odgovorno i etično ponašanje na svim hijerarhijskim razinama. Odgovorno i etično ponašanje se prilikom oblikovanja pozitivnog organizacijskog ponašanja odnosi na poštivanje pravila, zakonskih propisa i normi s ciljem stvaranja dobrobiti za pojedinca, ali i okolinu. Upravo kroz ova dva elementa, organizacija može povećati razinu motiviranosti zaposlenika, zadovoljstvo poslom što će u konačnici olakšati ostvarenje postavljenih ciljeva organizacije.

### **2.3. Nagrađivanje zaposlenika**

„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 ostali, 2007:329, navedeno u Mikoković-Kapetinić i Puljić, 2022). Motivacija obuhvaća različite unutarnje i vanjske faktore koji utječu na razinu motiviranosti zaposlenika u organizaciji, a kao najčešći oblik motiviranja zaposlenika se koriste sustavi nagrađivanja koji obuhvaćaju različite oblike i vrste kompenzacija kojima se nastoji povećati zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika.

Nagrađivanje zaposlenika predstavlja jednu od najvažnijih strategija kompenzacijskog menadžmenta koja kroz svoje područje istraživanja nastoji razviti što uspješnije poslovne modele upravljanja ljudskim resursima s ciljem ostvarenja organizacijskih ciljeva i povećanja efikasnosti i efektivnosti zaposlenika.

Područje kompenzacijskog menadžmenta je vrlo opsežno te su ga brojni autori nastojali što preciznije definirati stoga jedna od definicija kompenzacijskog menadžmenta glasi: „Kompenzacijski menadžment je skup aktivnosti koje poduzima poslodavac da bi utvrdio na kojim kriterijima i podacima će se zasnivati nagrade zaposlenika, na kojoj razini će biti

ponuđene, kako će se s vremenom razumjeti i provesti na relaciji poslodavac-zaposlenici.“ (Perkins i White, 2011, navedeno u Galetić, 2015:50). Također, kompenzacijski menadžment prema jednom drugom autoru predstavlja područje koje se „bavi strategijama, politikama i procesima neophodnim da bi se priznala i nagradila vrijednost ljudi i njihov doprinos postizanju organizacijskih, odjelnih i timskih ciljeva.“ (Armstrong, 2012:6). Kroz analizu definicija koje definiraju kompenzacijski menadžment se može uočiti kako pojedini autori njega promatraju isključivo u kontekstu dodjele određene kompenzacije za učinjenu jedinicu rada, dok ga pojedini promatraju kroz isti taj kontekst uz naglasak na ostvarenje organizacijskih ciljeva.

S obzirom na to da su organizacijski ciljevi osnovni temelj za uspješno poslovanje organizacije i da oni predstavljaju središte i polazište razvoja svih ostalih organizacijskih aktivnosti njihovo pravilno određivanje je od ključne važnosti za razvoj sustava nagrađivanja u organizaciji. Povezanost između kompenzacijskog menadžmenta i sustava nagrađivanja je neizostavna, zato je važno predstaviti ciljeve kompenzacijskog menadžmenta:

1. „privući prave ljude u pravo vrijeme na prave poslove i zadatke,
2. zadržati najbolje ljude tako da se prizna i nagradi njihov doprinos,
3. motivirati zaposlene da pridonesu maksimalno u skladu sa svojim sposobnostima.“ (Shields, 2008:35).

Zbog poslovanja organizacije važno je pri njezinom osnutku odabrati i razraditi sustav nagrađivanja koji će biti u sinergiji sa samom organizacijom. Za sustav nagrađivanja autori Armstrong i Murlis (2007) navode kako je to sustav koji ima za zadatak pobliže objasniti čime se organizacija namjerava baviti tijekom duljeg razdoblja kao i koje će politike, procese i aktivnosti razviti u tom određenom vremenu.

Sustav nagrađivanja je važno razvijati zbog motivacije zaposlenika, razvoja dobrih međuljudskih odnosa te efikasnog i efektivnog upravljanja organizacijom, stoga su autori Armstrong i Murlis (2007) naveli četiri važna razloga za razvojem sustava nagrađivanja:

- organizacija treba znati pravac kojim se želi kretati, treba imati misiju i viziju svog poslovanja kao i sposobnost prepoznavanja je li ostvarila željene ciljeve,
- trošak plaće predstavlja najveću stavku u cijeni stoga je nužno odabrati strategiju upravljanja troškovima plaća u duljem razdoblju,
- važno je poticati pozitivan odnos između plaće i rada,

- nužno je povezivati sustav i strategije nagrađivanje s ostalim strategijama i procesima upravljanja u organizaciji.

Autorica Galetić (2015) smatra kako sustav nagrađivanja treba biti povezan s poslovnom strategijom organizacije, ali s obzirom na to da je sustav nagrađivanja usko povezan sa strategijama upravljanja ljudima, odnosno s ljudskim potencijalima potrebno je uskladiti sve strategije iz sva tri područja, točnije potrebno je napraviti poveznicu između poslovne strategije organizacije, strategije ljudskih resursa i strategije sustava nagrađivanja što je i prikazano u prikazu Slike 1.

Slika 1. Prikaz sastavnica sustava nagrađivanja



Izvor: izrada autora prema Galetić, L. (2015:55).

### 2.3.1. Materijalne kompenzacije

Novac je najstarije sredstvo koje se od davnina koristi za plaćanje različite vrste roba, proizvoda ili usluga. Stoga se kao najčešći oblik nagrađivanja zaposlenika koriste različite vrste materijalnih kompenzacija koje se odnose na različite financijske nagrade i beneficije. Autorica Galetić (2015) materijalne kompenzacije naziva još i transakcijskim nagradama koje obuhvaćaju:

- osnovnu plaću,

- varijabilnu plaću,
- grupne poticaje,
- beneficije.

Osnovna nagrada koju zaposlenik ostvaruje za izvršavanje radnih zadataka se odnosi na pojam osnovne plaće. Kroz različite teorije nagrađivanja zaposlenika kao i poglede stručnjaka postoje različite definicije osnovne plaće.

„Osnovna plaća predstavlja naknadu u novcu ili nekom drugom obliku koji ima novčani ekvivalent, a koji se ostvaruje po osnovi izvršenog rada ili ponašanja koje potpomažu ostvarenje specifičnih interesa poslodavaca odnosno poduzeća.“ (Galetić i Pavić, 1996:15).

Plaća se odnosi na „sve oblike financijskih prihoda i opipljivih usluga i pogodnosti koje zaposlenici dobivaju kao dio zaposleničkog odnosa.“ (Milkovich i Newman, 2006:31).

Dakle, osnovna plaća predstavlja iznos u novcu koji je namijenjen zaposlenicima za izvršavanje radnih zadataka u cilju ostvarenja organizacijskih ciljeva. Također, ona služi i kao osnovno sredstvo motiviranja zaposlenika da na što efikasnije i efektivnije načine ostvare interese poduzeća.

S obzirom na to da nagrađivanje zaposlenika predstavlja jedan od načina motiviranja istih, autori Buntak i ostali (2013) navode nekoliko smjernica koje su važne za materijalno nagrađivanje zaposlenika, a koje se mogu svrstati u tri kategorije:

- povezanost nagrada s radnim učinkom – koje se odnose na to kako povećanje i/ili smanjenje plaće proizlazi isključivo iz rezultata radnog učinka zaposlenika,
- pravednost nagrada – odnosi se na isticanje razlika u plaći između dobrih i loših radnika,
- motivacija – sistem nagrađivanja treba težiti k pozitivnim posljedicama radnog ponašanja.

Najteže pitanje koje intrigira današnje menadžere jest koliko platiti zaposlenika, kako odrediti koja visina plaće je dovoljna za motiviranje zaposlenika i kako ga potaknuti na što učinkovitiji rad. Prilikom određivanja visine plaće postoje značajne razlike između istih, što ovisi o vrsti zanimanja, odgovornosti, području djelovanja kao i znanjima i vještinama koje su potrebne kako bi se ispunili radni zadaci i ostvarili organizacijski ciljevi.

Pored osnovne plaće jedan od učestalijih načina plaćanja jest program varijabilnih plaća koji prema autorima Robbins i Judge (2009) obuhvaća:

- normativne planove i/ili plaće – koji obuhvaćaju fiksni iznos koji se isplaćuje radniku za svaku završenu jedinicu rada,
- plaće prema zaslugi – se odnose na isplatu plaće na temelju procjene radnog učinka što znači da zaposlenici koji postižu bolje radne rezultate ostvaruju i veće povišice što u konačnici može biti vrlo stimulativno,
- bonuse – podrazumijevaju kompenzacije zaposleniku koji je nedavno ostvario značajni radni učinak,
- participacija zaposlenika u dobiti.

Varijabilno plaćanje predstavlja način plaćanja zaposlenika čiji se iznos može mijenjati. Varijabilno i/ili kontingencijsko plaćanje se definira kao „zavisno plaćanje u kojem je jedan dio ili cijela nagrada zaposlenika ovisna o nekoj objektivnoj ili subjektivnoj mjeri outputa ili rezultata.“ (Armstrong i Stephens, 2005:232).

Autori Armstrong i Murlis (2007) smatraju kako varijabilno plaćanje obuhvaća plaćanje zaposlenika koje treba biti zaslužno, a temeljeno je na njihovom radnom učinku. Također, varijabilno plaćanje nije isto što i osnovna plaća i zapravo se s njom ne smije stopiti. S obzirom na samu podjelu varijabilnog plaćanja se može zaključiti kako ono može biti pojedinačno i grupno te da uz pomoć ovog programa plaćanja zaposlenici dobivaju priliku za udjelima u vlasništvu organizacije u kojoj rade.

Varijabilno plaćanje zahtijeva postojanje sustava unutar organizacije koji je zadužen za mjerenje radnog učinka i rezultata zaposlenika kako bi se na odgovarajući način utvrdila visina varijabilnog dijela plaće.

Kako bi varijabilno plaćanje bilo motivirajuće za zaposlenika, autor Armstrong (2012) ističe nekoliko sljedećih smjernica:

- mora postojati jasna veza između uloženog napora i nagrade,
- vrijednost nagrade mora odgovarati vrijednosti uloženog truda,
- nagrade zaposleniku se moraju isporučiti u što kraćem roku,
- visina nagrade mora biti točno definirana kako bi se spriječile potencijalne manipulacije u vidu nagrađivanja pojedinaca u iznosu koji je veći od zasluženog.

Također, autor Armstrong (2012) navodi kako je sustav nagrađivanja zaposlenika prema ostvarenim rezultatima povećao produktivnost zaposlenika s 15 % na 35 % te on kao najvažnije prednosti ovog sustava plaćanja navodi sljedeće:

- nagrađivanje prema ostvarenim rezultatima djeluje stimulativno na zaposlenike,
- zbog stimulativnog djelovanja se povećava radni učinak što smanjuje troškove poslovanja,
- dovodi do povećanja plaće za kvalitetne radnike,
- smanjuje kontrolu zaposlenika,
- šalje snažnu poruku o tome kakve rezultate organizacija i njezino rukovodstvo očekuje od svojih zaposlenika.

Varijabilno nagrađivanje zaposlenika je sve učestaliji oblik nagrađivanja u organizacijama i to je dio koji ponajviše i motivira zaposlenike. Uz rast motivacije zaposlenika raste i njihova produktivnost, želja za ostankom u organizaciji, smanjuju se troškovi organizacije, a njezin financijski rezultat raste. Kako bi se od varijabilnog nagrađivanja zaposlenika izvukao njegov puni potencijal nužno je dobro poznavati organizacijske ciljeve, potrebe zaposlenika i na temelju dostupnih informacija uz pomoć stručnjaka odabrati onaj varijabilni sustav nagrađivanja koji će u konačnici donijeti najbolje rezultate.

Tendencija organizacija u današnjem poslovanju jest stvaranje što pliće organizacijske strukture i jačanje timskog rada među zaposlenicima. S obzirom na to da individualno plaćanje ponekad jača konkurenciju između zaposlenika u vidu pojavljivanja neželjenih oblika organizacijskog ponašanja koji mogu rezultirati uskraćivanjem informacija i izostankom kolegijalnosti zaposlenika što narušava radnu atmosferu organizacije, menadžeri su došli do zaključka kako bi bilo poželjno u sustave nagrađivanja zaposlenika uvesti grupno poticajno nagrađivanje.

Autorica Galetić (2015) grupno poticajno nagrađivanje promatra kao skup planova koji služe za nagrađivanje zaposlenika za njihov zajednički radni učinak te su oni najefikasniji kada svi članovi tima imaju određeni utjecaj na ostvarenje organizacijskih ciljeva te kao takvo ono jača lojalnost prema organizaciji, timskom radu i pridonosi stvaranju idealnog radnog okruženja, a najčešći sustavi grupnog poticajnog nagrađivanja su sljedeći:

- timski poticajni planovi,
- planovi udjela u zaradi,

- planovi udjela u profitu,
- dioničarstvo zaposlenih.

Najčešći oblik grupnog poticajnog nagrađivanja jesu timski poticajni planovi koji raspodjelu ostvarene nagrade prema autoru Martocchio (2004) mogu ostvariti na tri različita načina:

- kroz dodjelu jednakog novčanog iznosa svim članovima tima,
- kroz dodjelu različitih novčanih iznosa pojedinim članovima tima ovisno o njihovoj ulozi u timu,
- kroz dodjelu različitih novčanih iznosa koji ovisi o osnovnoj plaći članova tima.

Prilikom dodjele timskih poticajnih nagrada treba posebnu pozornost posvetiti mjerenju radne uspješnosti članova tima zato što se može dogoditi situacija u kojoj pojedini članovi tima pridonose više ostvarenju zadanih ciljeva u odnosu na druge koje karakterizira niska razina zainteresiranosti za izvršavanje radnih zadataka. U tom slučaju može doći do nezadovoljstva među članovima tima i potencijalnih nesuglasica i nerazumijevanja što može narušiti sinergiju članova tima.

Kao glavne prednosti svih vrsta grupnog poticajnog nagrađivanja prema autorici Galetić (2015) se ističu sljedeće:

- potiče jačanje timskog rada i povećava uspješnost tima,
- potiče stvaranje novih ideja i kreativnih rješenja,
- smanjuje razlike između članova tima,
- povećava radni učinak zaposlenika i organizacije 5-10 % godišnje,
- povećava uključenost zaposlenika u proces donošenja odluka,
- povećava financijsku fleksibilnost organizacije,
- poboljšava financijske rezultate organizacije.

Uz brojne prednosti grupnog poticajnog nagrađivanja zaposlenika, ono sa sobom donosi i određene nedostatke koje je autorica Galetić (2015) navodi sljedećim redoslijedom:

- individualni sustavi nagrađivanja su stimulativniji u odnosu na grupno poticajno nagrađivanje,
- pojedini članovi tima svoje vlastite interese stavljaju ispred interesa tima,
- zaposlenici ne mogu jasno vidjeti na koji način njihov pojedinačni rad utječe na isplatu nagrada,

- veći rizik novčanih primanja zaposlenika zbog niže stabilnosti prihoda,
- narušava se ekonomska sigurnost zaposlenika,
- smanjuje se motivacija zaposlenika.

Grupno poticajno nagrađivanje zbog mijenjanja okruženja organizacije u kojoj ona posluje, pojave novih trendova u upravljanju procesima, operacijama te mijenjaju načina razmišljanja zaposlenika jest neizostavan dio u oblikovanju sustava nagrađivanja u organizaciji.

### **2.3.2. Nematerijalne kompenzacije**

Nematerijalne kompenzacije su važan sustav nagrađivanja zaposlenika i imaju izražen utjecaj na razinu motivacije zaposlenika, stoga nematerijalno nagrađivanje predstavlja „svaku 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.“ (Galetić, 2015:21). Nematerijalne nagrade su mnogobrojne, različite, ali i kompleksne i zapravo ih se ne može točno odrediti niti klasificirati.

Henderson (2006) navodi kako nematerijalno nagrađivanje obuhvaća nekoliko različitih dimenzija te navodi kako su one ključne za efikasnost zaposlenika te da imaju važan utjecaj na psihičko, fizičko i emocionalno ponašanje i zdravlje zaposlenika.



Slika 2. Dimenzije nematerijalnog nagrađivanja

Nematerijalno nagrađivanje	povećanje dostojanstva i zadovoljstva zbog obavljenog posla
	poboljšanje fiziološkog zdravlja, intelektualni razvoj i emotivna zrelost
	poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima
	oblikovanje posla koji zahtijeva adekvatnu pažnju i napor
	alociranje dovoljno resursa za obavljanje radnih zadataka
	odobrenje dovoljno kontrole nad poslom da bi se zadovoljile osobne potrebe
	pružanje poticajnog vodstva i menadžmenta

Izvor: Henderson (2006:21). Compensation management in a knowledge-based world.

Nadalje, Henderson (2006) pojašnjava kako su od iznimne važnosti pohvale ili zahvale zaposleniku za njegov trud koji pridonosi uspjesima organizacije, ističe važnost dodatnih edukacija zaposlenika koje bi se odnosile na intelektualni i emocionalni razvoj, potiče stvaranje snažnih socijalnih veza na radnome mjestu posebno u organizacijama koje posluju u IT industrijama. Navodi kako je važno uvoditi inovacije u obavljanje rutinskih poslova kako bi se spriječila monotonija i nezainteresiranost za radne zadatke, naglašava važnost uvođenja fleksibilnog radnog vremena te korištenje alternativnih oblika rada kada je to moguće te zaključno navodi kako je važno povezati zaposlenike s rukovodstvom organizacije kako bi zaposlenici razvili osjećaj povjerenja prema nadređenima.

Nematerijalne nagrade imaju važnu ulogu u životu zaposlenika, kako na privatnom tako i na poslovnom planu. Zbog različitih vrsta promjena u svijetu poslovanja organizacije, nematerijalne nagrade preuzimaju značajnu ulogu u oblikovanju radnog mjesta i preferencija zaposlenika u kakvom radnom okruženju oni žele raditi. Postoji nekoliko važnih elemenata s pripadajućim komponentama koje služe kao sredstvo oblikovanja nematerijalnih nagrada, a Armstrong i Murlis (2007) ističu kako je važno voditi računa o vrijednostima organizacije i ponašanju te kako je potrebno njegovati ugled organizacije, potrebno je stvarati prilike za

razvoj zaposlenika, stvarati kvalitetno radno okruženje, pružati autonomiju zaposlenicima te im omogućiti sve potrebne resurse za kvalitetno izvršavanje radnih zadataka.

Nematerijalne nagrade služe kao sredstvo s kojima menadžeri nastoje motivirati zaposlenike. S obzirom na to kako su one različite i neograničene teško ih je točno klasificirati i odrediti. Međutim autori Sikavica i ostali (2008) navode kako postoji nekoliko različitih strategija nematerijalnog nagrađivanja poput:

- dizajniranja posla,
- stila menadžmenta,
- participacije zaposlenika,
- upravljanja s pomoću ciljeva,
- fleksibilnog radnog vremena,
- razvoja karijere.

Dizajn radnog mjesta predstavlja „način na koji su elementi u nekom poslu organizirani“ (Robbins i Judge, 2009:227). Autori (Hackman i Oldham 1980, navedeno u Robbins, 2009) navode kako je najpoznatiji primjer dizajna radnog mjesta model karakteristika radnog mjesta, a koji sadrži sljedećih pet temeljnih dimenzija posla:

- raznolikost vještina – predstavlja mjeru do koje radno mjesto zahtijeva obavljanje niza raznolikih djelatnosti,
- identitet zadatka – odnosi se na mjeru do koje radno mjesto zahtijeva potpuno izvršavanje radnog zadatka,
- važnost zadatka – mjera do koje radno mjesto ima utjecaj na život drugih ljudi;
- autonomija – mjera do koje radno mjesto pruža slobodu i neovisnost pojedincu,
- povratne informacije – mjera do koje izvođenje radnih djelatnosti rezultira izravnim informiranjem pojedinca o njegovom radnom učinku.

Kao najpoznatije načine redizajniranja radnog mjesta, autori Sikavica i ostali (2008) ističu:

- rotaciju posla,
- proširivanje posla,

- obogaćivanje posla.

Prema navedenom autoru, rotacija posla predstavlja rotiranje odnosno periodično premještanje zaposlenika s jednog radnog mjesta na drugo dok se proširivanje posla odnosi na proces kombiniranja, slaganja i dodavanja više zadataka u jedan posao. Obogaćivanje posla predstavlja proces koji kombinira i dodavanje zadataka, ali i odgovornosti i autonomije u svrhu razvitka vlastitih znanja, vještina i sposobnosti.

U posljednjem desetljeću jedan od najpoznatijih načina nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika jest organiziranje posla kroz fleksibilno radno vrijeme i uz pomoć alternativnih oblika rada. Fleksibilno radno vrijeme pruža pojedincu mogućnost da samostalno organizira svoje radno vrijeme. Autori Robbins i Judge (2009) navode kako je već za vrijeme 80-ih godina prošloga stoljeća čak 43 % zaposlenih u SAD-u uživalo mogućnost korištenja fleksibilnog radnog vremena. Također, autori su utvrdili kako fleksibilno radno vrijeme smanjuje apsentizam, povećava proizvodnost i smanjuje troškove prekovremenog rada.

Alternativni oblici rada se odnose na rad na daljinu i rad od kuće koji su postali iznimno prepoznatljivi i traženi oblici nagrađivanja zaposlenika posljednjih godina. Rad na daljinu prema autorici Bilić (2011) predstavlja posao koji je unaprijed definiran, nije određen fizičkom prisutnošću na poslu odnosno u organizaciji i može se neometano obavljati van tradicionalnog radnog mjesta. Prema (Međunarodnoj organizaciji rada, 1996, navedeno u Lipnjak, 2012) rad od kuće se odnosi na izvršavanje radnih zadataka izvan organizacije, u kućnom uredu uz potporu digitalne tehnologije. Ovakav oblik organizacije posla zahtijeva od zaposlenika visoku razinu predanosti, odgovornosti i posvećenosti izvršavanju radnih zadataka.

Ono što je najteže konkretizirati kada je riječ o nematerijalnom nagrađivanju zaposlenika jesu one intrinzične nagrade zaposlenicima koje se odnose na pohvale i zahvale zaposleniku za njegovu predanost i angažiranost organizaciji i zadacima koje obavlja. Upravo su te intrinzične nagrade često i najveći motivatori zaposleniku i svojevrsan poticaj da on bude što bolji i lojalniji organizaciji. Važno je dati na značaju zaposleniku, priznati njegov rad i udijeliti mu priznanje za njegovu radnu učinkovitost i odgovornost te želju za napretkom u organizaciji.

### 3. Metodologija rada

Istraživanje na temu „Nagrađivanje zaposlenika kao poticaj za pozitivno organizacijsko ponašanje“ je provedeno uz pomoć upitnika koji je bio podijeljen na dva dijela. Prvi dio upitnika je sadržavao demografska pitanja koja su preuzeta od autora Brnada (2016), a drugi dio upitnika je preuzet od autora Altindis (2011) te je prilagođen prema hrvatskom jeziku i izrađen je uz pomoć alata Google forms. Prikupljeni su primarni podaci, kvantitativne prirode, a upitnik je sadržavao pet pitanja od čega su se prva četiri odnosila na podatke koji su vezani uz:

- spol,
- dob,
- stupanj obrazovanja,
- staž u trenutnom poduzeću.

Peto pitanje je sadržavalo 15 izjava, koje su obuhvaćale različite intrinzične i ekstrinzične motivacijske faktore, a odnosile su se na:

- odgovornost,
- materijalne kompenzacije,
- nematerijalne kompenzacije,
- osjećaj pripadnosti organizaciji,
- međuljudske odnose u organizaciji.

Ispitanici su na njih davali odgovore putem Likertove skale prema sljedećim vrijednostima:

- 1 - u potpunosti se ne slažem,
- 2 - uglavnom se ne slažem,
- 3 - niti se slažem, niti se ne slažem,
- 4 - uglavnom se slažem,
- 5 - u potpunosti se slažem.

Za potrebe ovoga istraživanja je kontaktirano poduzeće Saponia d.d., a komunikacija s odabranim poduzećem je obavljena putem telefonskog poziva i elektroničke pošte gdje im je dostavljen link na Google obrazac koji je bio aktivan od 20.05.2024. do 27.05.2024. godine te su u tom razdoblju prikupljeni podaci od 51 ispitanika.

Svrha ovog istraživanja je razumjeti i analizirati važnost i ulogu nagrađivanja zaposlenika kao poticaja za pozitivno organizacijsko ponašanje kroz identifikaciju različitih motivacijskih faktora koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika.

Cilj istraživačkog dijela rada jest kroz prikupljanje i analiziranje stavova zaposlenika te mjerenje učinkovitosti postojećih intrinzičnih i ekstrinzičnih motivacijskih faktora, evaluirati njihovu percepciju o kompenzacijama u poduzeću.

Namjera istraživanja je pružiti informacije o povezanosti sustava nagrađivanja i organizacijskog ponašanja kao i dodatno ukazati na važnost motivacije zaposlenika.

## **4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja**

Saponia d.d. je organizacija koja je osnovana 1894. godine, a čije je sjedište u Osijeku u Republici Hrvatskoj. Na stranicama Fine (2024) se može pronaći informacija kako je ova organizacija u 2023. godini imala 734 zaposlenika te da su ukupni prihodi u prošloj godini iznosili 107, 91 milijuna eura. Saponia djeluje u području deterdžentsko-toaletne industrije koja je iznjedrila brojne poznate hrvatske proizvode koji su postali neizostavan dio potrošačke košarice skoro svih kućanstava u Republici Hrvatskoj, ali i u zemljama regije. Najpoznatije marke ove organizacije su:

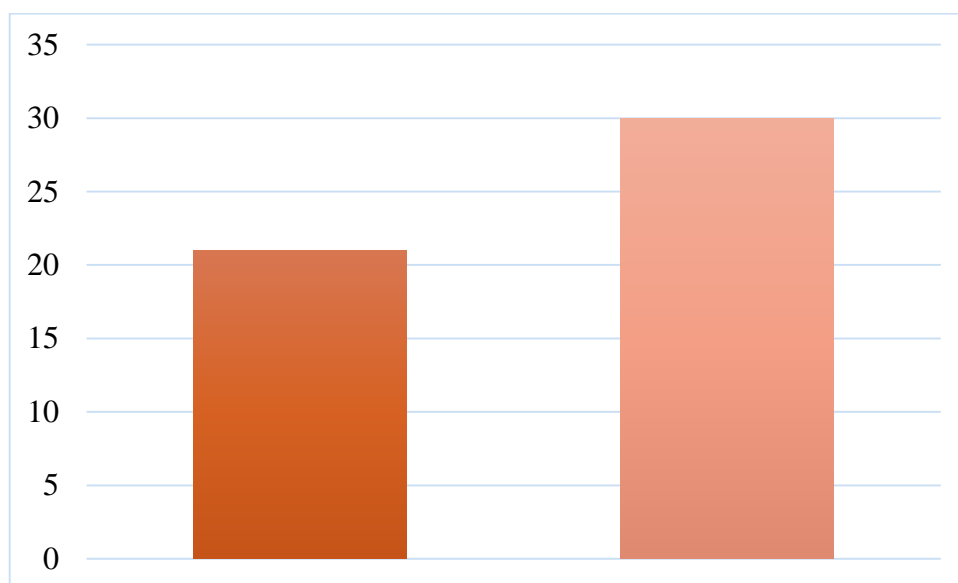
- Bioaktiv,
- Ornel,
- Likvi,
- Arf,
- Vim,
- Kaladont.

Na službenim stranicama Saponije se može pronaći njihova misija koja glasi ovako: „Razvojem i proizvodnjom inovativnih proizvoda unaprjeđujemo kulturu čistoće i zdravlja te potičemo rast kvalitete života naših kupaca. Savršeni balans tehnoloških dostignuća i principa održivog razvoja pozicionira Saponiju u odgovornog partnera svojih dionika i tvrtku koja teži izvrsnosti u poslovanju.“ (Saponia, 2024)

### **4.1. Rezultati istraživanja**

U istraživanju koje je trajalo od 20.05.2024.-27.05.2024. godine prikupljeni su podaci od 51 ispitanika i zaposlenika poduzeća Saponia d.d. U nastavku ovoga rada su prikazani rezultati koji obuhvaćaju podatke o ispitanicima te se prva četiri grafička prikaza odnose na demografsku strukturu ispitanika i obuhvaćaju podatke o spolu, dobi, stupnju obrazovanja i radnom stažu u organizaciji, dok se preostalih trinaest grafikona odnosi na izjave o intrinzičnoj i ekstrinzičnoj motivaciji ispitanika te prikazuju slaganje i/ili ne slaganje s navedenim izjavama.

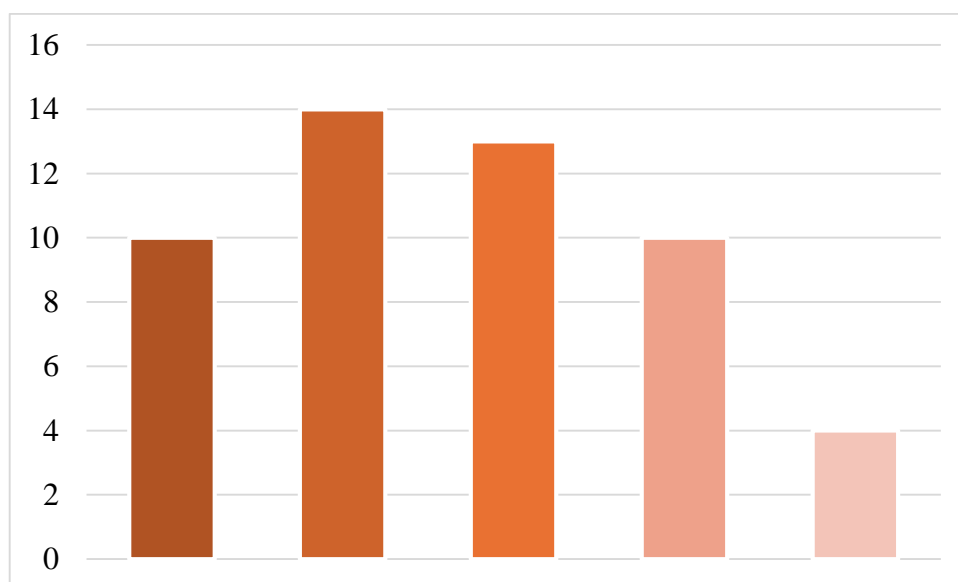
Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika



Izvor: izrada autora

Grafikon 1. prikazuje spolnu strukturu sudionika istraživanja u kojem je sudjelovala 51 osoba. Tamniji stupac označava 21 osobu muškog pola dok svjetliji stupac prikazuje 30 sudionica ženskog spola. To znači kako žene čine 58,82 % uzorka, a muškarci 41,18 % te se iz navedenog može zaključiti kako je u istraživanju sudjelovalo više žena nego muškaraca.

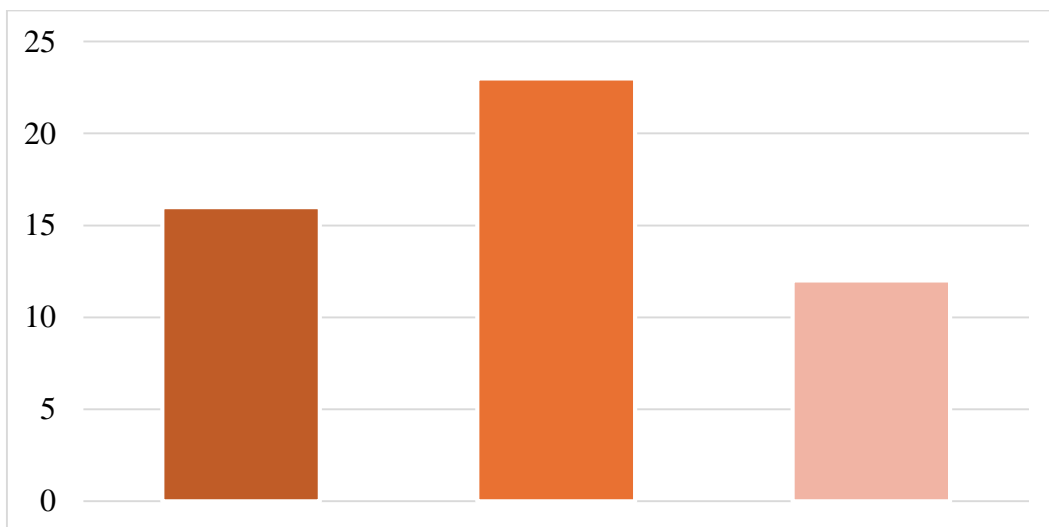
Grafikon 2. Dobna struktura ispitanika



Izvor: izrada autora

Na Grafikonu 2. se nalazi dobna struktura ispitanika koja prikazuje kako se najveći postotak ispitanika, njih 27,5 % nalazi dobnoj skupini od 27 do 37 godina, nešto manji postotak, 25,5 % čine pripadnici zrelije dobi. Dvije dobne skupine imaju jednak broj ispitanika (16-26 i 49-59 godina), a najmanji broj ispitanika čine pripadnici dobne skupine koji imaju preko 59 godina. Prema navedenim rezultatima se može zaključiti kako u poduzeću Saponia najviše zaposlenika pripada zrelijoj ili srednjoj dobi, dok je manji broj „mladih“ zaposlenika koji su odnedavno stupili na tržište rada kao i onih koji se nalaze na korak do umirovljenja.

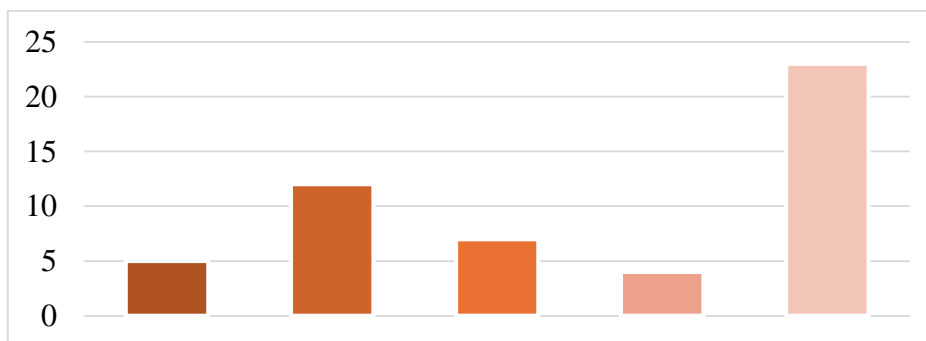
Grafikon 3. Obrazovna struktura ispitanika



Izvor: izrada autora

Grafikon 3. prikazuje obrazovnu strukturu ispitanika te se prema stupcima grafikona može zaključiti kako većina ispitanika ima završenu visoku stručnu spremlu (45,1%), zatim slijede ispitanici sa završenom srednjom školom (31,4 %) i najmanji broj ispitanika ima završenu višu stručnu spremlu (23,5 %).

Grafikon 4. Prikaz radnog staža ispitanika u poduzeću

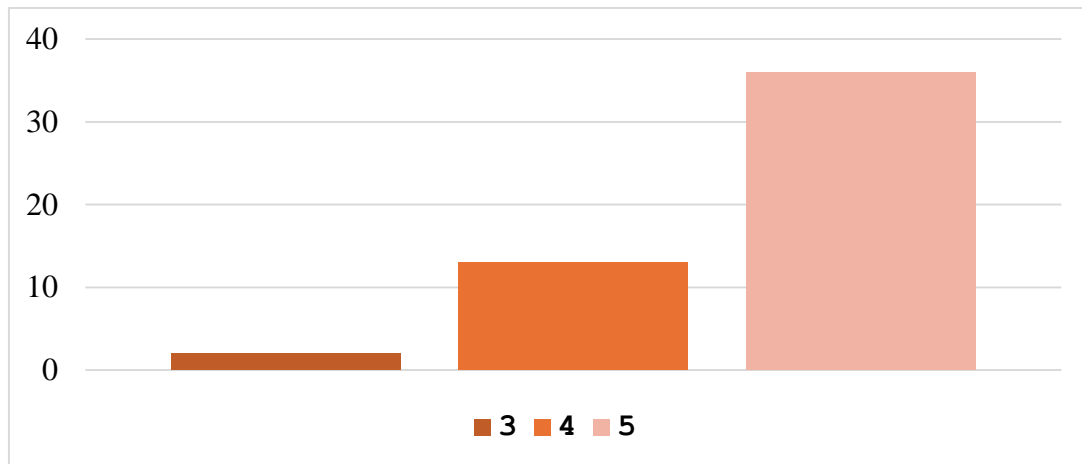


Izvor: izrada autora



Prema radnom stažu u poduzeću (Grafikon 4.) najviše je onih koji rade preko 10 godina (23 ispitanika, 45,1%). Zatim slijede oni koji rade od 3 do 5 godina (12 ispitanika, 23,5%), a nakon njih ispitanici koji rade od 6 do 10 godina (7 ispitanika, 13,7%). Pet ispitanika je u poduzeću zaposleno jednu do dvije godine, njih 5 (9,8%), a tek četiri ispitanika u poduzeću rade kraće od godinu dana.

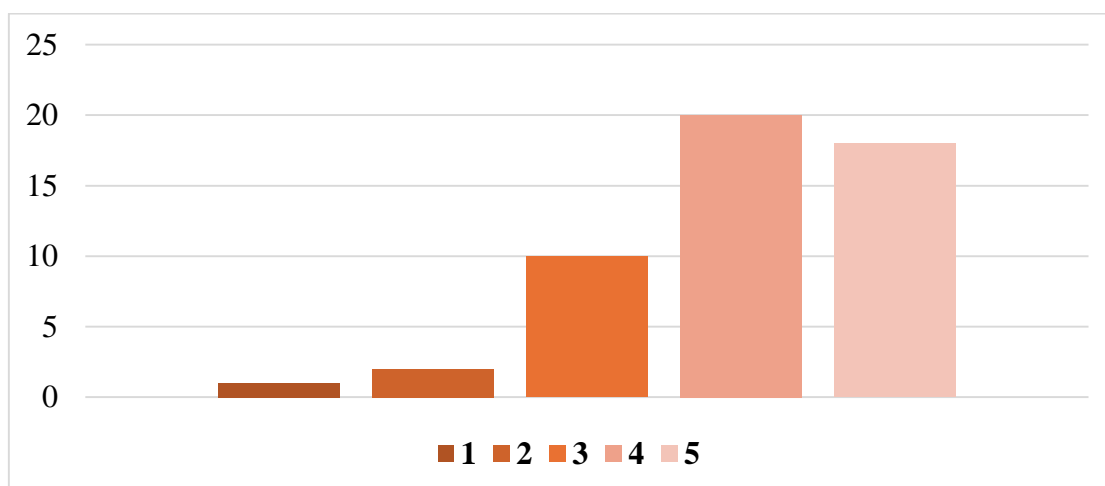
Grafikon 5. Rezultati odgovora na izjavu: „na poslu imam određenu razinu odgovornosti“



Izvor: izrada autora

Grafički prikaz 5. prikazuje odgovore na izjavu „na poslu imam određenu razinu odgovornosti“, a prema prikupljenim podacima najveći broj ispitanika (36) se u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom. Trinaest ispitanika se uglavnom slaže s navedenom izjavom, dok se dvoje ispitanika niti slaže niti ne slaže s navedenom izjavom.

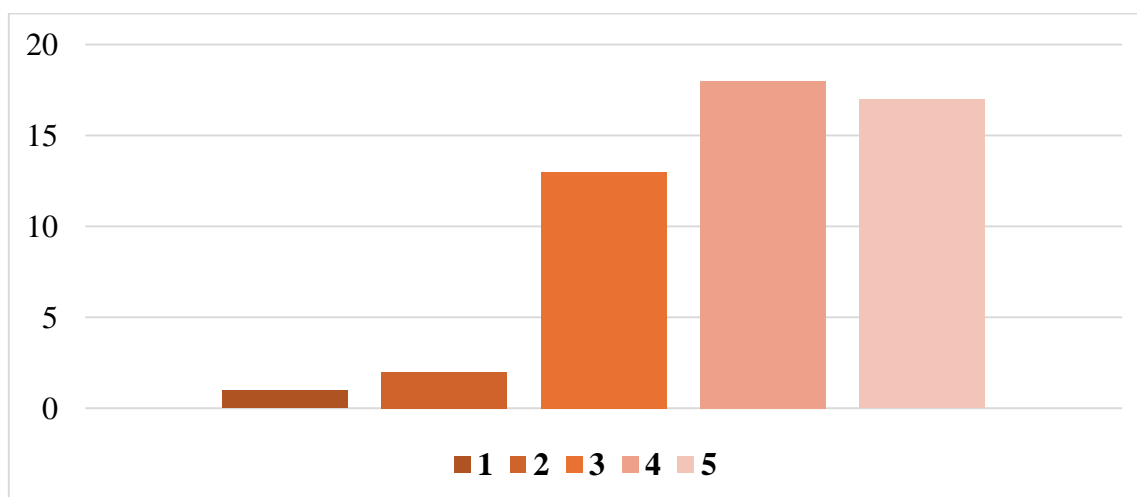
Grafikon 6. Rezultati odgovora na izjavu: „moje kolege me cijene za posao koji obavljam“



Izvor: izrada autora

Grafikon 6. prikazuje rezultate odgovora na izjavu „moje kolege me cijene za posao koji obavljam“ su prilično raznoliki i obuhvaćaju sve vrijednosti zadane Likertove skale. Točnije, jedan ispitanik se u potpunosti ne slaže s navedenom izjavom. Dvoje ispitanika se uglavnom ne slaže s izjavom. Deset ispitanika je zauzelo neutralan stav, a osamnaest ispitanika se u potpunosti slaže s navedenom izjavom. Najveći broj ispitanika, njih 20 se uglavnom slaže s izjavom.

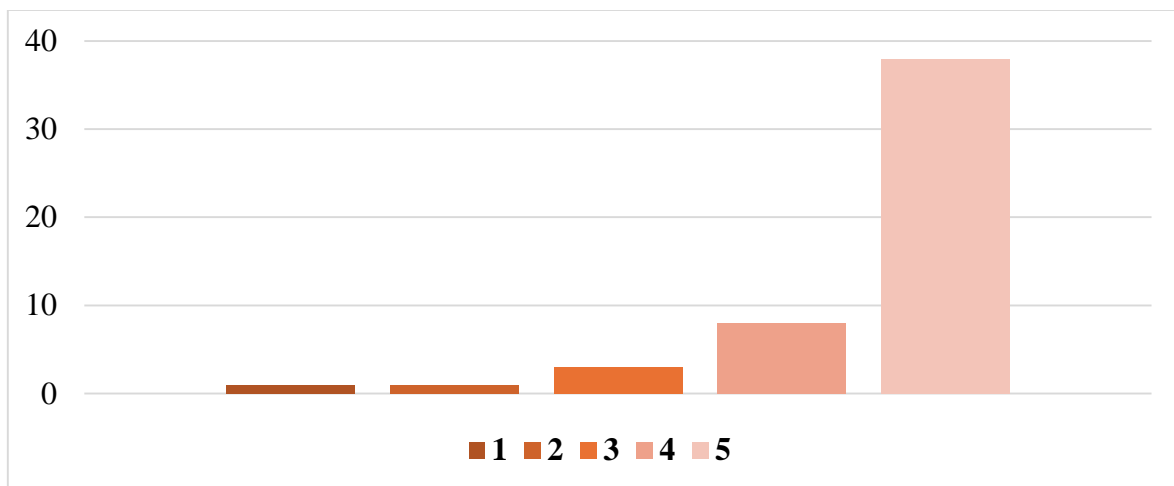
Grafikon 7. Rezultati odgovora na izjavu: „vjerujem kako imam sva ovlaštenja za izvršavanje radnih zadataka“



Izvor: izrada autora

Grafički prikaz 7. donosi rezultate koji govore kako najveći broj ispitanika, njih 18 se uglavnom slaže s izjavom, a potpuno slaganje s izjavom je imalo 17 ispitanika. Trinaest ispitanika niti se slaže niti ne slaže s izjavom. Dva ispitanika se uglavnom ne slažu s izjavom, a jedan ispitanik je izrazio potpuno ne slaganje s izjavom.

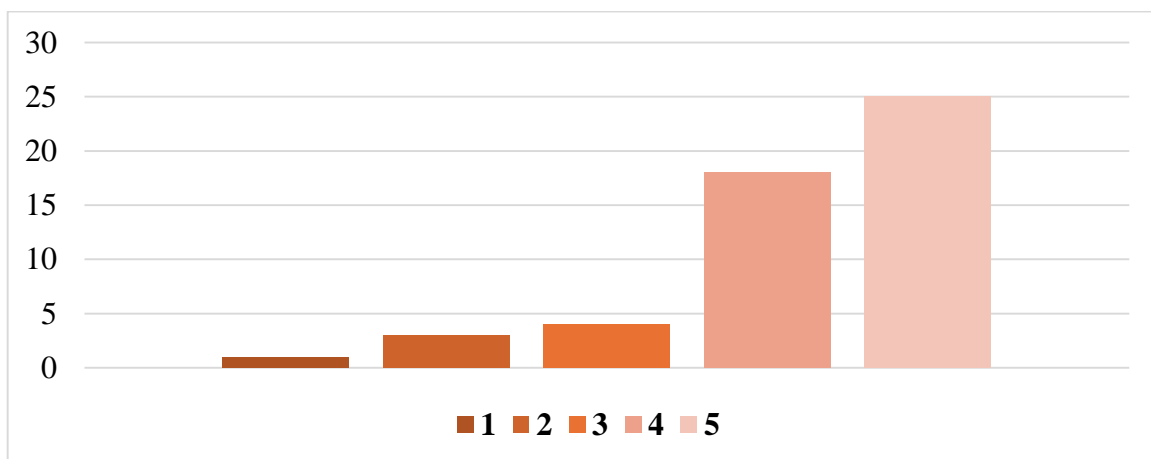
Grafikon 8. Rezultati odgovora na izjavu: "vjerujem kako je posao koji obavljam vrijedan poštovanja"



Izvor: izrada autora

Grafikon 8. prikazuje kako najveći broj ispitanika (38) vjeruje kako je njihov posao vrijedan poštovanja i u potpunosti se slažu s tom izjavom. Osam ispitanika se uglavnom slaže s navedenom izjavom. Tri ispitanika su zauzela neutralan stav po pitanju ove izjave. Samo dva ispitanika su izrazila neslaganje s ovom izjavom, od toga se jedan uglavnom ne slaže, dok se drugi u potpunosti ne slaže s navedenom izjavom.

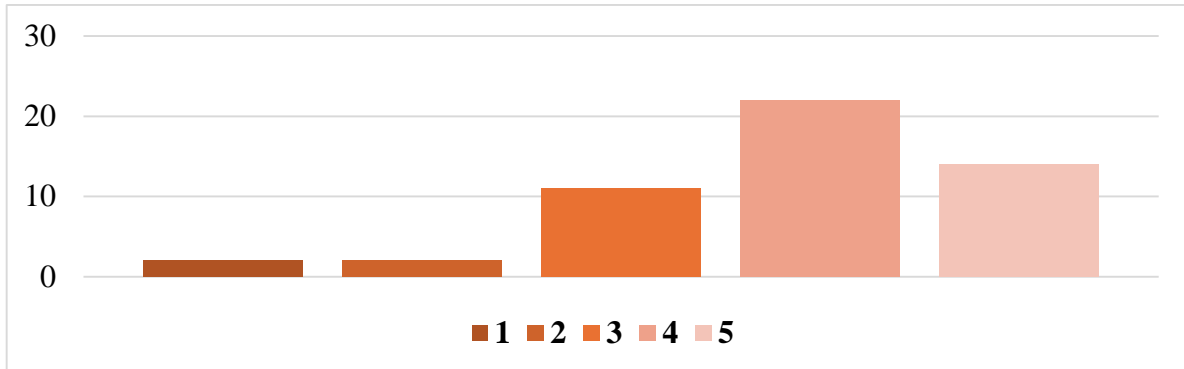
Grafikon 9. Rezultati odgovora na izjavu: "vidim se kao važnog zaposlenika organizacije"



Izvor: izrada autora

Prema rezultatima koji se nalaze na Grafikonu 9., kao važnog zaposlenika organizacije se vidi 25 ispitanika i oni se u potpunosti slažu s navedenom izjavom, a 18 ispitanika se uglavnom slaže s izjavom. Četiri ispitanika su zauzela neutralan stav. Tri ispitanika se uglavnom ne slažu s navedenom tvrdnjom, a jedan ispitanik je izrazio potpuno neslaganje s tvrdnjom.

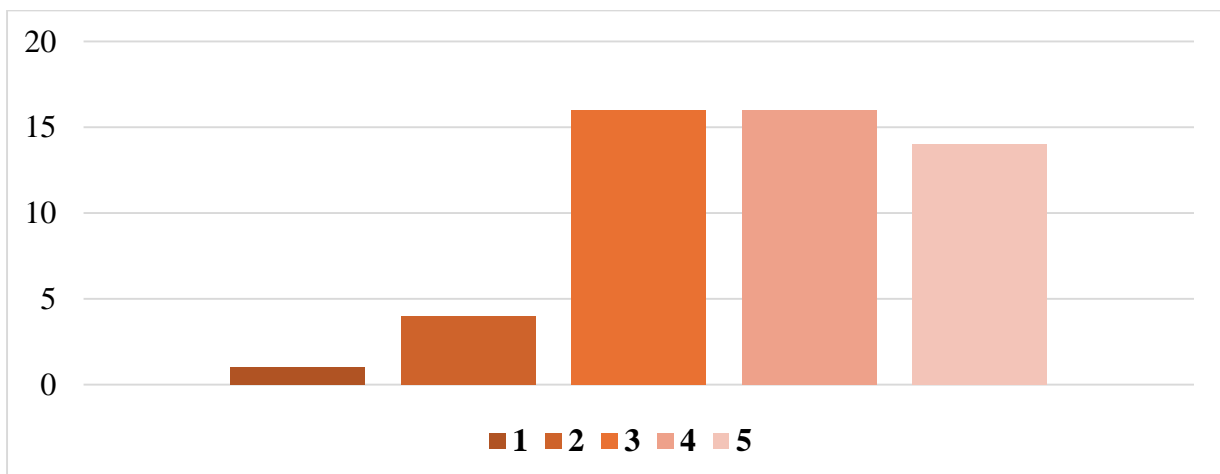
Grafikon 10. Rezultati odgovora na izjavu: "imam pravo donositi odluke koje se odnose na izvršavanje radnih zadataka"



Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika, njih 22 se uglavnom slaže s navedenom tvrdnjom, dok se 14 ispitanika u potpunosti slaže s njom. Jedanaest ispitanika je zauzelo neutralan stav, odnosno oni se niti slažu niti ne slažu s navedenom izjavom. Dvoje ispitanika se uglavnom ne slaže s izjavom, a drugih dvoje ispitanika se u potpunosti ne slaže s navedenom izjavom.

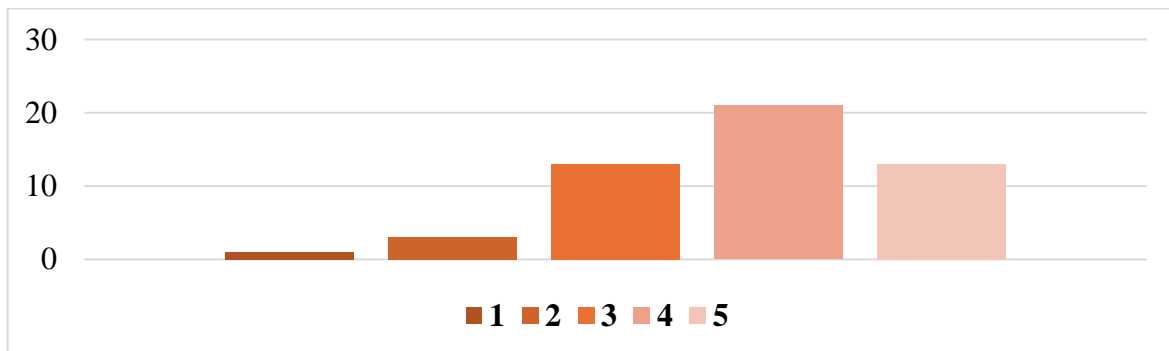
Grafikon 11. Rezultati odgovora na izjavu: "radno okruženje ima sve potrebne resurse za neometano izvršavanje radnih zadataka"



Izvor: izrada autora

Na izjavu koja se odnosi na upit o resursima koji su potrebni za izvršavanje radnih zadataka čiji rezultati su sadržani na Grafikonu 11., 16 ispitanika je izjavilo kako se niti slaže niti ne slaže s navedenom izjavom, dakle neutralni su, drugih 16 ispitanika je izjavilo kako se uglavnom slaže s ovom izjavom. Četrnaest ispitanika je izrazilo potpuno slaganje s navedenom tvrdnjom. Četiri ispitanika se uglavnom ne slažu s navedenom tvrdnjom, a samo jedan ispitanik je izrazio potpuno neslaganje s navedenom izjavom.

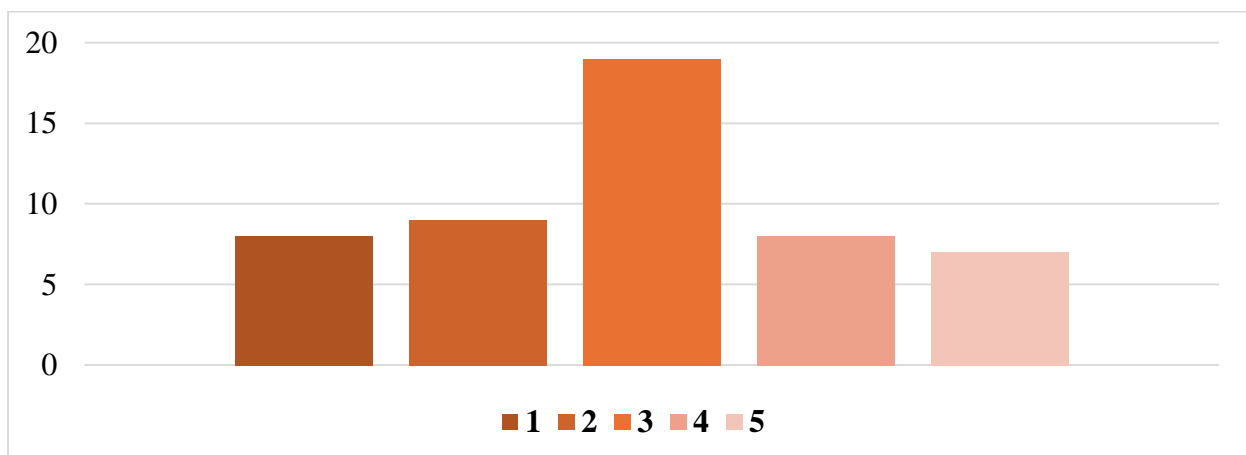
Grafikon 12. Rezultati odgovora na izjavu: "organizacija raspolaže dostatnom količinom opreme i zaliha"



Izvor: izrada autora

Prema Grafikonu 12, dvadeset jedan ispitanik se uglavnom slaže s izjavom kako organizacija raspolaže dostatnom količinom opreme i zaliha. Trinaest ispitanika se u potpunosti slaže, a drugih trinaest se niti slaže niti ne slaže s navedenom izjavom. Tri ispitanika se uglavnom ne slažu s ovom izjavom, a jedan ispitanik je izrazio potpuno neslaganje s izjavom.

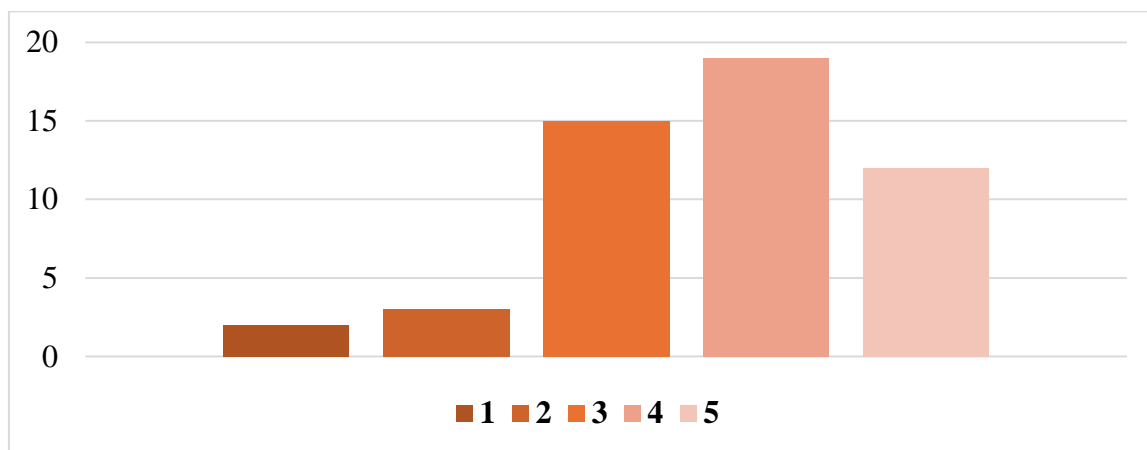
Grafikon 13. Rezultati odgovora na izjavu: "u organizaciji nema mogućnosti napredovanja"



Izvor: izrada autora

Grafikon 13. prikazuje informacije o odgovorima na izjavu kako u organizaciji nema mogućnosti napredovanja, najveći broj ispitanika je zauzeo neutralan stav odnosno njih 19 se niti slaže niti ne slaže s ovom izjavom. Devet ispitanika se uglavnom ne slaže s ovom izjavom. Osam ispitanika se u potpunosti ne slaže s ovom izjavom, dok se drugih osam uglavnom slaže s izjavom, a tek sedam ispitanika se u potpunosti slaže s ovom izjavom.

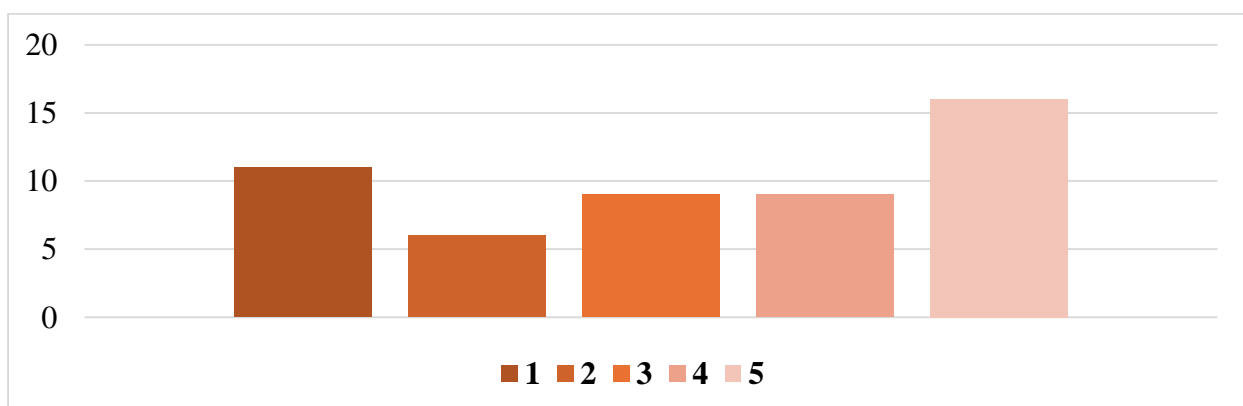
Grafikon 14. Prikaz rezultata odgovora na izjavu: "nadređeni mi pomažu u rješavanju nesuglasica s klijentima i kolegama"



Izvor: izrada autora

Prema grafičkom prikazu Grafikon 14., devetnaest ispitanika se uglavnom slaže s izjavom prema kojoj ima nadređeni pomažu u rješavanju nesuglasica u radnom okruženju. Petnaest ispitanika se niti slaže niti ne slaže s navedenom izjavom. Dvanaest ispitanika se u potpunosti slaže s ovom izjavom. Tri ispitanika su izrazila kako se uglavnom ne slažu s izjavom, a dva ispitanika se u potpunosti ne slažu s navedenom izjavom.

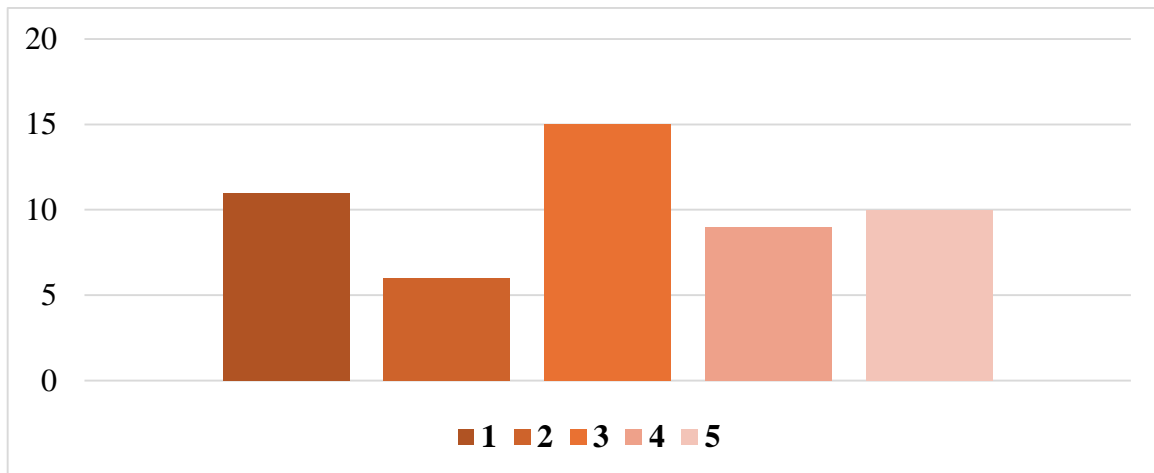
Grafikon 15. Rezultati odgovora na izjavu: "visok radni učinak nije dodatno nagrađen"



Izvor: izrada autora

Grafikon 15. prikazuje kako se 16 ispitanika u potpunosti slaže kako visok radni učinak nije dodatno nagrađen, dok se 11 ispitanika u potpunosti ne slaže s navedenom izjavom. Devet ispitanika se uglavnom slaže s izjavom dok je drugih devet ispitanika neutralno po pitanju ove izjave. Preostalih šest ispitanika se uglavnom ne slaže s navedenom izjavom.

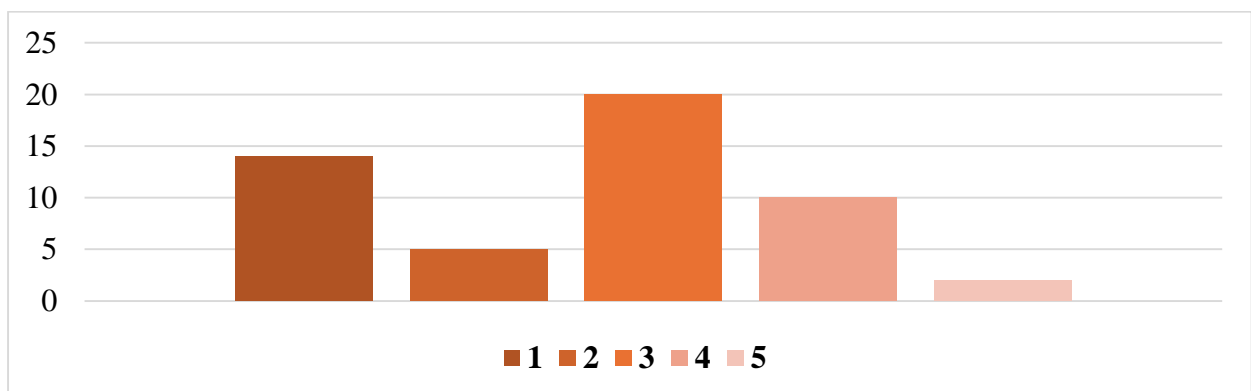
Grafikon 16. Rezultati odgovora na izjavu: "vjerujem kako ću u mirovinu otići iz organizacije"



Izvor: izrada autora

Na grafičkom prikazu Grafikon 16. se može vidjeti kako petnaest ispitanika iskazuje neutralan stav po pitanju odlaska u mirovinu iz navedene organizacije, dakle oni se niti slažu niti ne slažu s navedenom izjavom. Jedanaest ispitanika se u potpunosti ne slaže s navedenom izjavom, dok se deset ispitanika u potpunosti slaže s navedenom izjavom. Devet ispitanika se uglavnom slaže s ovom izjavom, a preostalih šest se uglavnom ne slaže s izjavom.

Grafikon 17. Rezultati odgovora na izjavu: "mislim da su naknade koje dobivam za svoj rad zadovoljavajuće"



Izvor: izrada autora

Grafikon 17. prikazuje kako se dvadeset ispitanika niti slaže niti ne slaže s izjavom koja se odnosi na zadovoljstvo naknadama koje ostvaruju za svoj rad. Četrnaest ispitanika se u potpunosti ne slaže s navedenom izjavom, a deset zaposlenika se uglavnom slaže s izjavom. Dvoje ispitanika se u potpunosti slaže, a pet ispitanika se uglavnom ne slaže s navedenom izjavom.

#### **4.2. Opis istraživanja**

U upitniku se nalaze dvije izjave koje se odnose na razinu odgovornosti koju zaposlenici imaju u poduzeću, a one glase ovako:

1. Na poslu imam određenu razinu odgovornosti;
2. Vjerujem kako imam sva ovlaštenja za izvršavanje radnih zadataka.

Uspoređujući rezultate Grafikona 5. i Grafikona 7. se može uočiti kako se najveći broj ispitanika odlučio za dodjeljivanje ocjene 4 ili 5 te da se u uglavnom ili u potpunosti slažu s navedenim tvrdnjama. To pruža vrlo važan podatak zato što osjećaj odgovornosti ima značajan utjecaj na ponašanje zaposlenika. Kroz jačanje osjećaja odgovornosti se zaposlenicima se pruža više autonomije i osjećaja važnosti kako su oni odgovorni za ostvarene rezultate koji se postižu kroz izvršavanje radnih zadataka. Kroz pružanje ili prividno stvaranje osjećaja odgovornosti zaposlenici će u pravilu imati veću sklonost ulaganju dodatnih napora kako bi postigli što bolju produktivnost i kako bi u najvećoj mogućoj mjeri pridonijeli ostvarenju organizacijskih ciljeva. Zaposlenik koji ima veću razinu odgovornosti, a koji ostvari pozitivne radne rezultate će upravo sebe smatrati odgovornim za postizanje tih rezultata što će mu povećati razinu motivacije te ga potaknuti da još više truda ulaže u radne zadatke. Uz pomoć osjećaja odgovornosti se aktiviraju intrinzični motivacijski faktori te se može reći kako jačanje osjećaja odgovornosti predstavlja jedan od oblika nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika, a ujedno i potiče stvaranje pozitivnih sastavnica organizacijskog ponašanja.

Uz odgovornost se može povezati i proces donošenja odluka koji predstavlja jedan vrlo zahtjevan zadatak za zaposlenike. Grafikon 10. prikazuje rezultate odgovora na izjavu koja glasi: „imam pravo donositi odluke koje se odnose na izvršavanje radnih zadataka“, a prema rezultatima grafikona 36 ispitanika se u potpunosti ili uglavnom slažu s navedenom izjavom, ali je i 11 ispitanika neutralno po pitanju ove izjave. U procesu odlučivanja se povezuje osjećaj odgovornosti, ali i autonomije zaposlenika. Prema navedenim rezultatima se može zaključiti kako većinski dio ispitanika u odabranom poduzeću ima mogućnost donošenja odluka koje se vezuju uz obavljanje radnih zadataka. Kroz dozvoljavanje zaposlenicima da sami donose



odluke koje se vezuju uz njihove radne zadatke se vježbaju sposobnosti bolje procjene rizika koji je neizostavan dio svakog procesa odlučivanja, jača se sposobnost preuzimanja inicijative, ali se i smanjuje vrijeme donošenje odluke u smislu uštede vremena koje se gubi zbog učestalog postavljanja pitanja od strane zaposlenika prema nadređenima zbog mogućih negativnih posljedica po zaposlenika ako nešto ne uradi prema pravilima nadređenih što je čest slučaj u malim obiteljskim poduzećima, a najčešće vezuje uz repetitivne radne zadatke za koje zaposlenik ima dovoljno znanja i vještina posebno ako u organizaciji radi dulji period. Prema različitim stručnjacima poželjno je zaposlenike uključivati u proces odlučivanja zato što se tim putem jača njihov osjećaj pripadnosti organizaciji i jača se njihova želja za ostankom u organizaciji.

Na grafičkim prikazima 6., 8. i 9. su prikazani rezultati izjava koje se vezuju uz zaposlenikov stav prema poslu i organizaciji, odnosno predstavljaju njegovo viđenje sebe u organizaciji i kao takvi daju podatke o intrinzičnim motivacijskim faktorima. U grafikonima su sadržane izjave koje obuhvaćaju podatke koji su vezani uz međuljudske odnose u organizaciji (Grafikon 6. – izjava: „moje kolege me cijene za posao koji obavljam), izjava koja se odnosi na stav zaposlenika prema poslu koji obavlja (Grafikon 8. – izjava: „vjerujem kako je posao koji obavljam vrijedan poštovanja“) i izjava koja se odnosi na stav zaposlenika prema njegovoj važnosti u organizaciji (Grafikon 9. – izjava: „vidim se kao važnog zaposlenika organizacije“). Tako rezultati koji se nalaze na Grafikonu 6. prikazuju pozitivan stav zaposlenika prema navedenoj izjavi te govore u korist organizacije koja ima pozitivnu radnu atmosferu i okruženje te da među njezinim zaposlenicima vlada ugodno radno raspoloženje i klima. Jedan od najistaknutijih podataka iz navedenog istraživanja je onaj koji se nalazi na Grafikonu 8., a koji prikazuje stav zaposlenika prema poslu koji obavlja, koji pruža informaciju kako se 38 zaposlenika u potpunosti slaže s navedenom izjavom, ako se na to nadoda podatak kako se 8 zaposlenika uglavnom slaže s navedenom izjavom, može se zaključiti kako 90, 1 % zaposlenika odabranog poduzeća smatra da obavljaju posao koji je vrijedan poštovanja. Pozitivni rezultati se nalaze i na Grafikonu 9. gdje je 25 ispitanika izjavilo kako se u potpunosti, a 18 ispitanika kako se uglavnom slažu s izjavom da se vide kao važnog zaposlenika organizacije. Kroz ove podatke se vidi pozitivan stav zaposlenika prema organizaciji, prema sebi, ali i prema radnim kolegama. Unatoč pozitivnim rezultatima ipak je poželjno naglasiti kako je dio ispitanika bio neutralan po pitanju ovih izjava, odnosno oni se niti slažu niti ne slažu s navedenim izjavama te je potrebno provesti dodatna detaljnija istraživanja kako bi se točno odredio njihov stav prema organizaciji. Intrinzični faktori motivacije koji obuhvaćaju stavove zaposlenika

predstavljaju prema mišljenju autora ovog rada, najosjetljivije motivacijske faktore zbog toga što su ljudski stavovi prema određenim pojavama ili stvarima kao i predrasude izrazito teško promjenjivi te predstavljaju izazov za menadžere i stručnjake za upravljanje ljudskim potencijalima u organizaciji koji trebaju pronaći rješenja za njihovu promjenu.

S obzirom na to da na utjecaj zadovoljstva zaposlenika poslom kao i na njegovu razinu motivacije utječe radno okruženje koje obuhvaća sva ona sredstva i/ili resurse koji su potrebni zaposleniku za neometano izvršavanje radnih zadataka. Stoga je upitnik koji je korišten u ovom istraživanju sadržavao i izjave koje se odnose na dostupnost resursa i raspoloživost dostatne količine opreme i zaliha u organizaciji. Grafikon 11. i Grafikon 12. prikazuju rezultate koji se odnose na ove dvije izjave. Stoga u Grafikonu 11. se nalazi informacija kako se 14 zaposlenika u potpunosti slaže s navedenom izjavom, njih 16 se uglavnom slaže s navedenom izjavom, ali se i 16 zaposlenika niti slaže niti ne slaže s izjavom. U Grafikonu 12., 21 ispitanik se uglavnom slaže kako organizacija ima dostatnu količinu opreme, 13 ispitanika se u potpunosti slaže s navedenom izjavom, a 13 ispitanika se niti slaže niti ne slaže s izjavom. Kada organizacija raspolaže dostatnom količinom opreme, kada radno mjesto zaposlenika ima se potrebe resurse za izvršavanje radnih zadataka se smanjuje stres zaposlenika u smislu da on ne mora trošiti energiju ili gubiti vrijeme na pronalaženje alternativnih rješenja koja bi mu nadomjestila resurse koji mu nedostaju.

Jedan od najčešćih problema u organizacijama koje posluju na području Republike Hrvatske, ali i u regiji je otežano napredovanje u organizaciji. Na Grafikonu 13. su prikazani rezultati koji se odnose na izjavu kako u organizaciji nema mogućnosti napredovanja. Ako se iz analize izuzmu podaci od 19 ispitanika koji se niti slažu niti ne slažu s navedenom izjavom, može se zaključiti kako je ostatak ispitanika podijeljen po pitanju ove izjave. Jedni su izrazili slaganje, a drugi ne slaganje. Jedan od razloga zašto je to tako se krije u činjenici kako brojne organizacije na području Republike Hrvatske, ali i regije, nemaju dovoljno kapaciteta za napredovanje zaposlenika, odnosno njihova organizacijska struktura je plitka i nema mogućnosti napredovanja iz jedne na drugu hijerarhijsku razinu. Također, još jedan od razloga je nedovoljno stručno vodstvo koje će zaista nagradu u smislu napredovanja moći provesti na adekvatan način. Točnije kako će uz napredovanje zaposlenika ići i brojne druge beneficije koje se odnose na veću plaću, bolje radne uvjete koji bi obuhvaćali fleksibilno radno vrijeme, alternativne oblike rada i skraćeni radi tjedan. Brojni zaposlenici jednostavno ne žele napredovati, u smislu da ne žele veću razinu odgovornosti od one koju trenutno imaju. Oni su zadovoljni s trenutnim položajem u organizaciji i ne žele ga mijenjati. Ovo bi se moglo povezati

i s time kako napredovanje predstavlja promjenu, a većina zaposlenika se boji promjene. Ona predstavlja nešto novo, nesigurno i njima nepoznato te je to jedan od razloga zašto zaposlenici odbijaju napredovanje.

Važan način stvaranja pozitivnog organizacijskog ponašanja jest povezivanje između nadređenih i zaposlenika. Grafikon 14. prikazuje rezultate odgovora ispitanika na izjavu koja se veže uz prisustvo i pomoć nadređenih u rješavanju nesuglasica s klijentima i kolegama. Može se reći kako je uključenost nadređenih u ove aktivnosti u odabranoj organizaciji vrlo dobra, čemu idu u prilog i odgovori ispitanika koji su izjavili kako se uglavnom ili u potpunosti slažu s navedenom izjavom. Za napredak organizacije, za stvaranje pozitivnog radnog okruženja, za stvaranje dobre radne klime, nadređeni imaju vrlo važnu ulogu. Oni bi trebali svojim zaposlenicima pružati podršku i pomoć i nastojati kada god je to moguće intervenirati u konfliktnim situacijama koje bi se trebale u najkraćem mogućem roku riješiti. Tako će nadređeni bez napadnog pristupa biti uključeni u upoznati sa svim događajima u organizaciji, a zauzvrat će dobiti lojalne i odgovorne zaposlenike koji će iskreno htjeti ostati u organizaciji.

Ono što u najvećoj mjeri motivira zaposlenike jesu materijalne kompenzacije. Plaća, bonusi, razni dodaci na plaću uvelike određuju zadovoljstvo i/ili nezadovoljstvo zaposlenika radom u organizaciji. Podaci koji pružaju informacije o dodatnim nagradama koje ostvaruju za visok radni učinak se nalaze u prikazu Grafikona 15., a prema rezultatima najveći broj ispitanika, njih 16 se u potpunosti slaže s navedenom izjavom. Također, jedanaest ispitanika se u potpunosti ne slaže s tom izjavom. Nastavno na izjavu kako visok radni učinak nije dodatno nagrađen se vezuje i izjava koja glasi: „mislim da su naknade koje dobivam za svoj rad zadovoljavajuće“, a čiji rezultati se nalaze na Grafikonu 17. Najveći broj ispitanika po pitanju ove izjave je naveo kako se niti slaže niti ne slaže s navedenom izjavom, a njih 14 je izjavilo kako se u potpunosti ne slažu s navedenom izjavom. Dakle, rezultati odgovora na ove dvije izjave pružaju informacije kako su zaposlenici nezadovoljni visinom naknada koje ostvaruju za svoj rad, odnosno kako njihov visok radni učinak nije dodatno nagrađen. Ovo sugerira kako postoji mogućnost pojave iznimnog nezadovoljstva zaposlenika, može se javiti osjećaj frustriranosti, može doći do pojave apsentizma i devijantnog ponašanja kao i smanjenja radnog učinka zato što on nije i/ili neće biti dodatno cijenjen i vrednovan.

### 4.3. Ograničenja i poteškoće istraživanja

Prva poteškoća koja se javila prilikom provedbe istraživanja jest pronalaženje poduzeća i dovoljnog broja ispitanika koji su bili spremni za sudjelovanje u ovom istraživanju.

Kada je riječ o ograničenjima, prvi i najčešći oblik ograničenja kod provođenja ovog oblika istraživanja jest utvrditi iskrenost ispitanika, a onda i istinitost podataka. Još jedan oblik ograničenja je taj što su zaposlenici vrlo različiti, karakteriziraju ih različite osobine te prilikom ovakvog oblika istraživanja oni mogu imati vrlo različite percepcije o onome što ih se ispituje. Također, položaj u organizaciji može uvelike utjecati na iskrenost zaposlenika prilikom sudjelovanja u istraživanju. Još jedno ograničenje su ispitanici koji su u pojedinim izjavama izjavili da se niti slažu niti ne slažu s navedenom izjavom, a to je posebno bilo izraženo u izjavama koje su se odnosile na nagrađivanje radnog učinka, a to je izazovno za analizu zato što nije moguće dobiti jasan većinski stav zaposlenika o sustavu dodatnog nagrađivanja radnog učinka. Organizacijsko ponašanje i nagrađivanje zaposlenika je vrlo široko područje koje kada se promatra kao cjelina je isprepletено kroz različite sastavnice, oblike i faktori koji u velikoj mjeri određuju ponašanje zaposlenika, ali i sustave nagrađivanja. Pronaći adekvatan i odgovarajući sustav nagrađivanja koji će odgovarati svim zaposlenicima je nemoguće zato što svaki zaposlenik ima uvriježen sustav stavova i vrijednosti koji je teško promijeniti. Svakog zaposlenika motiviraju različiti faktori, na nekoga će bolje utjecati fleksibilno radno vrijeme ili rad van tradicionalnog radnog mjesta uz jednaku osnovnu plaću, dok će drugog zaposlenika najviše motivirati povećanje plaće. Zadatak menadžera, uprave organizacije i/ili nadređenih jest pronaći onaj sustav nagrađivanja koji najbolje odgovara njihovoj organizaciji. To se može postići kroz angažiranje stručnjaka, oslušivanje potreba zaposlenika i kroz želju nadređenih da upravo oni žele postati organizacija koja će zaposlenicima pružiti sve ono što im je potrebno. Tako će se postići sinergija između nagrađivanja zaposlenika i organizacijskog ponašanja zato što će adekvatne nagrade motivirati zaposlenike da rade više, bolje i brže, potaknut će ih na lojalnost prema organizaciji i stvorit će se osjećaj povjerenja u upravu organizacije. Za posljedicu će to imati stvaranje pozitivne organizacijske klime, smanjenje nepoželjnog organizacijskog ponašanja poput apsentizma i devijantnog ponašanja, a stvorit će se radnici koji će biti sportski igrači, željni novih znanja i iskustava koji će biti spremni pomoći kolegama, ali i nadređenima kada za to dođe trenutak. Oni će nastojati ostvarivati što bolje radne rezultate, biti produktivni i inovativni, odgovorni i marljivi, a sve s ciljem ostanka u organizaciji. Tako će organizacija ostvarivati zadane ciljeve, biti bolja i jača od konkurencije i moći će opstati u nesigurnom svijetu poslovanja.

## 5. Rasprava

Na temelju istraženih teorijskih okvira i provedenog istraživanja zaključeno je kako organizacijsko ponašanje predstavlja izazovno područje istraživanja, na čije oblikovanje utječe više različitih znanstvenih disciplina gdje značajnu pozornost posvećuju ljudskom faktoru u organizaciji. Uz pomoć organizacijskog ponašanja, menadžment organizacije ima uvid u poželjna i nepoželjna ponašanja zaposlenika te na temelju istih ima mogućnost oblikovanja sustava nagrađivanja kako bi motivirao svoje zaposlenike da rade što efikasnije i efektivnije radi ostvarenja organizacijskih ciljeva. Sustav nagrađivanja zaposlenika je osnovno sredstvo koje služi za pokretanje i jačanje motivacije zaposlenika, a koji u sebi objedinjuje različite oblike materijalnih i nematerijalnih kompenzacija. Zaposlenici organizacije predstavljaju pojedince koji imaju različite karakterne osobine i koji se nalaze u organizaciji iz različitih osobnih potreba. S obzirom na njihovu različitost, nužno je sustav nagrađivanja oblikovati na način koji će u najboljoj mogućoj mjeri zadovoljiti (motivirati) zaposlenike na odgovarajućoj razini i za zaposlenika, ali i za organizaciju. Ekstrinzični motivacijski faktori su prvo sredstvo kojima se menadžeri u organizaciji služe kako bi motivirali zaposlenike. Uz pomoć financijskih kompenzacija kao ekstrinzičnih motivacijskih faktora se oblikuje ponašanje zaposlenika tako da je potrebno postaviti jasnu povezanost između zalaganja zaposlenika i visine nagrade kako bi se povećala produktivnost zaposlenika. Financijske kompenzacije najbolje rezultate u povećanju motivacije donose na samom početku zasnivanja radnog odnosa, odnosno kod populacije koja tek stupa na tržište rada. Razlog za to leži u činjenici kako zbog utjecaja globalnih trendova koji vladaju u svijetu, a koji se odnose na povećanje životnog standarda kroz porast materijalnih dobara koje ima pojedino kućanstvo te zbog utjecaja medija i pojedinaca koji rade i djeluju u sektoru društvenih mreža, mladi nastoje u što kraćem vremenskom roku ostvariti ciljeve koji se odnose na stjecanje materijalnih dobara poput osobnog automobila ili nekretnine, a kako bi ostvarili navedene ciljeve potreban im je dobro plaćen posao koji će ih motivirati da rade više, bolje i brže. Unatoč benefitima koje financijske kompenzacije imaju na zaposlenike, potrebno je pozornost posvetiti i količini istih. Naime, ako menadžment organizacije u središte svog interesa stavi financijske kompenzacije to za sobom povlači određene negativne aspekte poput usredotočivanja na kratkoročne organizacijske ciljeve, nemogućnost povezivanja zaposlenika s misijom i vizijom organizacije što će na koncu financijsku kompenzaciju koja bi trebala biti motivirajuća preoblikovati u nešto što se od poslodavca očekuje ili podrazumijeva.

Na oblikovanje organizacijskog ponašanja ima utjecaj i struktura ekstrinzičnih motivacijskih faktora koja se prije svega odnosi na poštenost, a onda i transparentnost kompenzacija. Važno je za jačanje zaposlenikove produktivnosti na što adekvatniji način raspodijeliti materijalne kompenzacije i voditi računa o tome da zaposlenici koji se nalaze na istoj hijerarhijskoj razini budu jednako plaćeni za izvršavanje radnih zadataka. Kroz jednako plaćanje se provlači i poštenost plaćanja u smislu da se svi zaposlenici u organizaciji promatraju na jednak način, neovisno o njihovom spolu, dobi, nacionalnoj pripadnosti ili nekoj drugoj osnovi kao i da kompenzacije budu usklađene s cijenama koje vladaju na ekonomskom tržištu, što danas predstavlja velik izazov uslijed porasta cijena zbog događaja koji vladaju na globalnoj razini. Ako u sustavu nagrađivanja nedostaje funkcija poštenog plaćanja, dolazi do pojave nepoželjnih oblika organizacijskog ponašanja, poput devijantnog ponašanja, apsentizma i fluktuacije zaposlenika, raste frustriranost i povećava se nezadovoljstvo poslom, što za posljedicu ima smanjenu produktivnost, angažiranost i dolazi do neizvršavanja radnih zadataka i neostvarivanja organizacijskih ciljeva.

Intrinzični motivacijski faktori predstavljaju izazovnije područje u sustavu nagrađivanja nego li ekstrinzični motivacijski faktori. Glavni izazov kod intrinzične motivacije je taj što prilikom njezinog pokretanja, menadžment mora voditi računa o individualnim karakteristikama zaposlenika. Kod intrinzične motivacije je u središtu pozornosti zaposlenikovo zadovoljstvo poslom koje je rezultat njegovih unutarnjih ispunjeni potreba i želja, a koje nije pod utjecajem vanjskih stimulansa. Može se reći kako intrinzični motivacijski faktori povećavaju motivaciju i na duge staze oblikuju ponašanje zaposlenika. Kako bi se stvorilo pozitivno organizacijsko ponašanje i kako bi zaposlenik istinski zavolio svoj posao potrebno mu je pružati više nematerijalnih kompenzacija koje mogu obuhvaćati ponajprije zahvale i priznanja za obavljen posao, kao i različite oblike inovativnih oblika rada (rad na daljinu) kao i jačanje osjećaja odgovornosti. Kroz jačanje osjećaja odgovornosti, zaposleniku se daje na važnosti u smislu da dužan izvršiti određeni zadatak koji je važan za ispunjavanje organizacijskih ciljeva. Jedan od načina kako se to može postići jest podjela jednog velikog zadatka na više manjih, gdje će svaki zaposlenik dobiti dio zaduženja kojeg mora obaviti kako bi se u konačnici taj veliki zadatak ispunio. Kroz stvaranje osjećaja odgovornosti se zaposleniku pruža i autonomija koja je važna prilikom oblikovanja organizacijskog ponašanja tako da, ako zaposlenik ima veći osjećaj autonomije to znači kako ima i veću mogućnost odlučivanja što za posljedicu ima stvaranje osjećaja važnosti i kontrole nad zadacima koji su mu dodijeljeni. Najjednostavniji oblik nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika je pohvala koja često ima najveći utjecaj na

povećanje razine motivacije zaposlenika, najviše povećava njegovu produktivnost i radnu angažiranost i stvara istinski osjećaj pripadnosti organizaciji.

## 6. Zaključak

Organizacijsko ponašanje i nagrađivanje zaposlenika, iako naizgled predstavljaju dva različita područja istraživanja, kroz ovaj rad je zaključeno kako oni imaju izražen međusobni utjecaj. Sve ono što organizacija mijenja pod sastavnicama organizacijskog ponašanja će za posljedicu imati promjene u sustavu nagrađivanja.

Oba predstavljena područja u središtu svojeg proučavanja imaju ljude koji predstavljaju osnovni i glavni resurs za provođenje aktivnosti u organizaciji. Također, rad s ljudima ujedno je i najteži te kao takav zahtjeva najviše različitih znanja kako bi na koncu ljudi, odnosno zaposlenici pružali svoj maksimum i tako najvećoj mogućoj mjeri doprinijeli ostvarenju organizacijskih ciljeva. Ljude karakteriziraju različiti stavovi, vrijednosti i uvjerenja stoga je važno oblikovati adekvatne sustave nagrađivanja koji će odgovarati najvećem broju zaposlenika, odnosno važno je uspostaviti temeljne odrednice sustava nagrađivanja koji će aktivirati najviše različitih motivacijskih faktora.

Organizacija ima za zadatak uspostaviti sustave nagrađivanja koji će za posljedicu imati razvoj pozitivnog organizacijskog ponašanja iz kojeg će se razviti pozitivna organizacijska klima, dobri međuljudski odnosi, povjerenje u nadređene, a sve to će za posljedicu u konačnici imati stvaranje osjećaja lojalnosti organizaciji što će biti popraćeno boljom radnom produktivnosti, efikasnijim i efektivnijim radom, bržim izvršavanjem radnih zadataka i ostvarenjem organizacijskih ciljeva.

Također, važno je zaposlenicima davati osjećaj odgovornosti, autonomije i dozvoljavati im da sudjeluju u procesu odlučivanja kako bi imali mogućnost stjecanja novih znanja i vještina. Važno im je omogućiti adekvatne uvjete za rad kroz dostupnost resursa i opreme koja im je potrebna za rad te je potrebno ulaganje u nove tehnologije kako bi organizacija rasla s ostatkom poslovnog svijeta.

Zaključno se može reći kako je zadatak organizacije i njezinog rukovodstva da na što jednostavniji i efektivniji način uspostavi, poveže i učvrsti nagrađivanje zaposlenika s organizacijskim ponašanjem kroz različite, materijalne, ali ponajviše putem nematerijalnih nagrada koje često imaju izraženiji utjecaj na ponašanje zaposlenika. Tako će organizacija učvrstiti svoju poziciju u poslovnom svijetu i okruženju, bit će jača od konkurencije te će u svojoj strukturi imati zdravo okruženje na čelu s motiviranim zaposlenicima.



## Literatura

1. Altındış, S. (2011). Job motivation and organizational commitment among the health professionals: A questionnaire survey. *Afr J Bus Manage*. Raspoloživo na: <http://dx.doi.org/10.5897/AJBM11.1086> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
2. Aleksić, A. (2007). Poslovna etika-element uspješnog poslovanja. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5(1), str. 419-429. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26144> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
3. Armstrong, M., Stephens, T. (2005). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. [Online] London: Kogan Page. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?id=h0ywen66HxwC&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=h0ywen66HxwC&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
4. Armstrong, M., Murlis, H. (2007). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. [Online] London: Kogan Page. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?id=oTaSWA-FeroC&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=oTaSWA-FeroC&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
5. Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*. [Online] London: Kogan Page. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?id=kxa\\_qKxclqoC&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=kxa_qKxclqoC&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
6. Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research & practice*, Dostupno na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=136e0e77dd3387e59954df73294d3e0114a08435> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
7. Badubi, Reuben. (2017). A Critical Risk Analysis of Absenteeism in the Work Place. *Journal of international business research and marketing*, 2. 32-36. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.26.3004> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].

8. Baharom, M., Sharfuddin, M., Iqbal, J. (2017). A Systematic Review on the Deviant Workplace Behavior. *Review of Public Administration and Management*. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.4172/2315-7844.1000231> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
9. Bahtijarević Šiber, F. (1999) Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing.
10. Bilić, A. (2011). *Rad na daljinu prema međunarodnom, europskom i hrvatskom radnom zakonodavstvu*. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu 48(3). str. 631-647. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/72444> [pristupljeno: 20. svibnja 2024.].
11. Branham, L. (2005) The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late. New York: AMACOM. Dostupno na: <https://aledelobelle.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/08/the-7-hidden-reasons-employees-leave2.pdf> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
12. Certo, C., S., Certo, T., S. (2008). Moderni menadžment, 10. izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.
13. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*. 7(1), str. 56-63. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/101178> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
14. De Carlo, N. A., Dal Corso, L., Falco, A., Girardi, D., & Piccirelli, A. (2016). „To be, rather than to seem“: The impact of supervisor's and personal responsibility on work engagement, job performance, and job satisfaction in a positive healthcare organization. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 23(4). Dostupno na: [https://www.researchgate.net/profile/Damiano-Girardi/publication/311614317\\_To\\_be\\_rather\\_than\\_to\\_seem\\_The\\_impact\\_of\\_supervisor's\\_and\\_personal\\_responsibility\\_on\\_work\\_engagement\\_job\\_performance\\_and\\_job\\_satisfaction\\_in\\_a\\_positive\\_healthcare\\_organization/links/5c3f28ae458515a4c72a6a3d/To-be-rather-than-to-seem-The-impact-of-supervisors-and-personal-responsibility-on-work-engagement-job-performance-and-job-satisfaction-in-a-positive-healthcare-organization.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Damiano-Girardi/publication/311614317_To_be_rather_than_to_seem_The_impact_of_supervisor's_and_personal_responsibility_on_work_engagement_job_performance_and_job_satisfaction_in_a_positive_healthcare_organization/links/5c3f28ae458515a4c72a6a3d/To-be-rather-than-to-seem-The-impact-of-supervisors-and-personal-responsibility-on-work-engagement-job-performance-and-job-satisfaction-in-a-positive-healthcare-organization.pdf) [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
15. Fina Info.BIZ. (2024). Saponia d.d. Dostupno na: <https://infobiz.fina.hr/tvrtka/saponia-d-d/OIB-37879152548> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
16. Galetić, L., Pavić, I. (1996). Upravljanje plaćama. Zagreb: RRIF
17. Galetić, L. (2015) Kompenzacijski menadžment: upravljanje nagrađivanjem u poduzećima. Zagreb: Sinergija
18. Gibson, D. E. (2011). Traditional organizational behavior concepts viewed through new lenses. *Organization Management Journal*. 8(4), 203-204. Dostupno na: <https://doi.org/10.1057/omj.2011.43> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].

19. Gichohi, Paul Maku (2014). The Role of Employee Engagement in Revitalizing Creativity and Innovation at the Workplace: A Survey of Selected Libraries in Meru County – Kenya. *Library Philosophy and Practice* (e-journal). Dostupno na: [https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1171/?utm\\_source=digitalcommons.unl.edu%2Flibphilprac%2F1171&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1171/?utm_source=digitalcommons.unl.edu%2Flibphilprac%2F1171&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages) [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
20. Hanaysha, J. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Empirical evidence from higher education sector. *Management Science Letters*. Dostupno na: [http://www.m.growingscience.com/msl/Vol6/msl\\_2015\\_114.pdf](http://www.m.growingscience.com/msl/Vol6/msl_2015_114.pdf) [pristupljeno 25. svibanj 2024.]
21. Henderson, R. I. (2006). *Compensation management in a knowledge-based world*. Pearson.
22. Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36-42. [https://www.researchgate.net/profile/Revenio-Jalagat/publication/310498763\\_Job\\_Performance\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Motivation\\_A\\_Critical\\_Review\\_of\\_Their\\_Relationship/links/5830553508ae004f74c0d709/Job-Performance-Job-Satisfaction-and-Motivation-A-Critical-Review-of-Their-Relationship.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Revenio-Jalagat/publication/310498763_Job_Performance_Job_Satisfaction_and_Motivation_A_Critical_Review_of_Their_Relationship/links/5830553508ae004f74c0d709/Job-Performance-Job-Satisfaction-and-Motivation-A-Critical-Review-of-Their-Relationship.pdf) [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
23. Jelić, Katarina & Maričić, Jelena. (2024). Zdravstvena ponašanja na radnom mjestu: apsentizam, prezentizam i profesionalno izgaranje. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/378588105\\_Zdravstvena\\_ponasanja\\_na\\_radnom\\_mjestu\\_apsentizam\\_prezentizam\\_i\\_profesionalno\\_izgaranje?enrichId=rgreq-e3ed7e341b149e7d6b0634a161fa8404-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM3ODU4ODEwNTtBUzoxMTQzMTI4MTIyNjUyMzM5N0AxNzA5MjE3MTM3NjI3&el=1\\_x\\_2&esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/378588105_Zdravstvena_ponasanja_na_radnom_mjestu_apsentizam_prezentizam_i_profesionalno_izgaranje?enrichId=rgreq-e3ed7e341b149e7d6b0634a161fa8404-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM3ODU4ODEwNTtBUzoxMTQzMTI4MTIyNjUyMzM5N0AxNzA5MjE3MTM3NjI3&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf) [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
24. Kaifi, B. A., Noori, S. (2011). Organizational Behaviour: A Study on Managers, Employees and Teams. *Journal of Management Policy and Practice*. Vol 12(1) Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/323443482\\_Organizational\\_Behavior\\_A\\_Study\\_on\\_Managers\\_Employees\\_and\\_Teams](https://www.researchgate.net/publication/323443482_Organizational_Behavior_A_Study_on_Managers_Employees_and_Teams) [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
25. Kashyap, D. (2024). Organizational Behaviour: Definition, Characteristics and Nature. Dostupno na: <https://www.yourarticlelibrary.com/organization/organizational->

- [behaviour/organizational-behaviour-definition-characteristics-and-nature/63741/](#)  
[pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
26. Lipnjak, G. (2012). Rad kod kuće – zakonske odredbe, kategorije, prednosti i nedostaci. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/79186> [pristupljeno: 16. svibanj 2024.].
27. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*. (23), str. 695-706. Raspoloživo na: <https://doi.org/10.1002/job.165> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
28. Luthans, F., Avolio, B. J., James, B. A., Steven, M. N. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
29. Manzoni, A., & Islam, S. M. (2015). Corporate social responsibility and organisation behaviour. *Corporate Ownership & Control*. 12(4-6), 647-652. Dostupno na: <https://pdfs.semanticscholar.org/3c75/adfedd3f3653e878babfc211c660c28bf74c.pdf> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
30. Martocchio, J. J. (2004). Book Review: Industrial Relations Theory: Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications. *ILR Review*. 57(3), 462-462. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/001979390405700308> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
31. Milkovich, T. G., Newman, M. J. (2006). Plaće i modeli nagrađivanja. Zagreb: Masmedia
32. Mioković Kapetinić, D., i Pleša Puljić, N. (2022). Materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika kao oblik motivacije. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 13(2), str. 52-58. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/291885> [pristupljeno: 24. svibnja 2024.].
33. Park, K.O. (2020). How CSV and CSR affect organizational performance: A productive behavior perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17(7), str. 2556. Dostupno na: <https://doi.org/10.3390/ijerph17072556> [pristupljeno 25. svibanj 2024.]
34. Penezić, Z., Rak, I., Slišković, A. (2013). Odgovorno organizacijsko ponašanje: provjera konstrukta na hrvatskom uzorku. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/148882> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
35. Proroković, A., Miliša, Z., i Knez, A. (2009). Radne vrijednosti i zadovoljstvo poslom s obzirom na neke sociodemografske značajke. *Acta Iadertina*. 6(1), str. 0-0. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/190066> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
36. Robbins, S. P. (1992). Bitni elementi organizacijskog ponašanja. Zagreb: MATE d.o.o.

37. Robbins, S.P. (2009) *Essentials of Organizational Behavior*. 8th Edition, Pearson Education, Inc., Prentice Hall, Diamond.
38. Robbins P. S., Judge, E, A. T. (2009). *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
39. Saponia (2024). O nama. Dostupno na: <https://www.saponia.hr/hr/o-nama/o-nama/> [pristupljeno: 24. svibnja 2024.].
40. Sikavica, P. ,Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
41. Shields, J. (2008). *Managing Employee performance and Reward*. Cambridge: Cambridge University Press
42. Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*. 32(6), 951-990. Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206306294258> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
43. Yeşiltaş, M., Gürlek, M. (2020). Understanding the Nature of Deviant Workplace Behaviors. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-7998-1474-0.ch017> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
44. Zábajníková, V., Kapsdorferová, Z., Švikruhá, P., Kataniková, R. (2022). Evaluation of factors causing employees' fluctuation. Slovak University of Agriculture in Nitra, Slovakia. Dostupno na: <https://doi.org/10.15414/isd2022.s1.15> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].

## **Popis slika**

Slika 1. Prikaz sastavnica sustava nagrađivanja .....	11
Slika 2. Dimenzije nematerijalnog nagrađivanja .....	17

## Popis grafikona

Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika .....	23
Grafikon 2. Dobna struktura ispitanika.....	23
Grafikon 3. Obrazovna struktura ispitanika.....	24
Grafikon 4. Prikaz radnog staža ispitanika u poduzeću.....	24
Grafikon 5. Rezultati odgovora na izjavu: „na poslu imam određenu razinu odgovornosti“ .	25
Grafikon 6. Rezultati odgovora na izjavu: „moje kolege me cijene za posao koji obavljam“	26
Grafikon 7. Rezultati odgovora na izjavu: „vjerujem kako imam sva ovlaštenja za izvršavanje radnih zadataka“ .....	26
Grafikon 8. Rezultati odgovora na izjavu: "vjerujem kako je posao koji obavljam vrijedan poštovanja" .....	27
Grafikon 9. Rezultati odgovora na izjavu: "vidim se kao važnog zaposlenika organizacije"	27
Grafikon 10. Rezultati odgovora na izjavu: "imam pravo donositi odluke koje se odnose na izvršavanje radnih zadataka" .....	28
Grafikon 11. Rezultati odgovora na izjavu: "radno okruženje ima sve potrebne resurse za neometano izvršavanje radnih zadataka" .....	28
Grafikon 12. Rezultati odgovora na izjavu: "organizacija raspolaže dostatnom količinom opreme i zaliha" .....	29
Grafikon 13. Rezultati odgovora na izjavu: "u organizaciji nema mogućnosti napredovanja" .....	29
Grafikon 14. Prikaz rezultata odgovora na izjavu: "nadređeni mi pomažu u rješavanju nesuglasica s klijentima i kolegama" .....	30
Grafikon 15. Rezultati odgovora na izjavu: "visok radni učinak nije dodatno nagrađen" .....	30
Grafikon 16. Rezultati odgovora na izjavu: "vjerujem kako ću u mirovinu otići iz organizacije" .....	31
Grafikon 17. Rezultati odgovora na izjavu: "mislim da su naknade koje dobivam za svoj rad zadovoljavajuće" .....	31

Poštovani,

ispunjavanjem ovog upitnika sudjelovat ćete u istraživanju na temu "Nagrađivanje zaposlenika kao poticaj za pozitivno organizacijsko ponašanje". Upitnik je anonimn, a prikupljeni podaci koristit će se isključivo u svrhu izrade Diplomskog rada.

Zahvaljujem na sudjelovanju!

S poštovanjem,

Mara Rošić, studentica druge godine diplomskog sveučilišnog studija Menadžment na Ekonomskom fakultetu u Osijeku

### **Opći podaci**

#### **1. SPOL**

- Žensko
- Muško

#### **2. DOB**

- 16-26
- 27-37
- 38-48
- 49-59
- preko 59

#### **3. STUPANJ OBRAZOVANJA**

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Viša stručna sprema
- Visoka stručna sprema
- Doktor znanosti

#### **4. Koliko dugo ste zaposleni u trenutnom poduzeću?**

- Manje od godinu dana
- 1-2 godine
- 3-5 godina
- 6-10 godina
- Preko 10 godina



**5. Na skali od 1 do 5 ocijenite vaše slaganje s navedenim tvrdnjama.**

(1 - u potpunosti se ne slažem; 2 - uglavnom se ne slažem; 3 - niti se slažem, niti se ne slažem; 4 - uglavnom se slažem; 5 - u potpunosti se slažem)

Na poslu imam određenu razinu odgovornosti.

U potpunosti se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem

Moje kolege me cijene za posao koji obavljam.

U potpunosti se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem

Vjerujem kako imam sva ovlaštenja za izvršavanje radnih zadataka.

U potpunosti se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem

Vjerujem kako je posao koji obavljam vrijedan poštovanja.

U potpunosti se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem

Vidim se kao važnog zaposlenika organizacije.

U potpunosti se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem

Imam pravo donositi odluke koje se odnose na izvršavanje radnih zadataka.

U potpunosti se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem

Radno okruženje ima sve potrebne resurse za neometano izvršavanje radnih zadataka.

U potpunosti se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem

Organizacija raspolaže dostatnom količinom opreme i zaliha.

U potpunosti se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem

U organizaciji nemam mogućnosti napredovanja.

U potpunosti se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem

Nadređeni mi pomažu u rješavanju nesuglasica s klijentima i kolegama.

U potpunosti se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem

Za visok radni učinak ostvarujem bonus.

U potpunosti se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem

Visok radni učinak nije dodatno nagrađen.

U potpunosti se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem

Imam podršku kolega pri rješavanju osobnih i obiteljskih problema.

U potpunosti se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem

Vjerujem kako ću u mirovinu otići iz organizacije.

U potpunosti se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem

Mislim da su naknade koje dobivam za svoj rad zadovoljavajuće.

U potpunosti se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem

