

# NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA

---

Ivanko, Marko

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:247676>

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 prijediplomski studij Menadžment

Marko Ivanko

## **NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet Osijek

Sveučilišni prijediplomski studij Menadžment

Marko Ivanko

## **NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010230494

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

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2023.

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


Marko Ivanko

## **REWARDING EMPLOYEES**

Final paper

Osijek, 2023.

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

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

**Ime i prezime studenta/studentice:** Marko Ivanko

**JMBAG:** 0010230494

**OIB:** 03090171395

**e-mail za kontakt:** markoivanko1@gmail.com

**Naziv studija:** Menadžment

**Naslov rada:** Nagrađivanje zaposlenika

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

U Osijeku, 2023. godine

Potpis Marko Ivanko

## **Nagrađivanje zaposlenika**

### **SAŽETAK**

Organizacije su otkad postoje uvijek težile ka ostvarenju ciljeva, što većeg profita te vlastitom rastu. Ljudi su najvažniji čimbenik u većini organizacija te upravo zbog toga gore navedene težnje uvelike ovise o ljudima te njihovoj izvedbi na radnom mjestu. Izvedba zaposlenika je bolja što je zaposlenik motiviraniji, a do povećanja njegove motivacije, te na kraju i same radne uspješnosti dovode ga mehanizmi materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja u organizaciji. Motivacija, radna uspješnost te nagrađivanje su povezani na taj način da nagrade povećavaju motivaciju što dovodi do povećanja radne uspješnosti te na kraju i do ispunjenja zajedničkih ciljeva. Nisu svi zaposlenici jednaki te nemaju svi jednake obaveze i odgovornosti te se upravo zbog toga menadžere nagrađuje na različit način od ostalih zaposlenika.

Ključne riječi: nagrađivanje zaposlenika, motivacija, radna uspješnost, kompenzacije, menadžer

## **Rewarding employees**

### **ABSTRACT**

Organisations have, since the beginning of their existence, always aspired to getting goals accomplished, making profit as big as possible and making the organisation bigger. People are the most important factor in most of organisations and that is the reason why previously mentioned aspirations heavily depend on people and their performance at workplace. Performance is better if the employee is motivated and mechanisms of material and non material rewarding lead to increasing workers motivation and work performance at the very end. Motivation, work performance and rewarding employees are connected in such way that rewards increase motivation which then increases work performance which leads to getting mutual goals accomplished. Not all employees in organisation share equal obligations and responsibilities and therefore managers are being rewarded differently than other employees.

Keywords: rewarding employees, motivation, work performance, compensation, manager

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGIJA RADA.....</b>	<b>2</b>
2.1. Cilj i predmet istraživanja .....	2
<b>3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA .....</b>	<b>3</b>
3.1. Uloga motivacije .....	4
3.2. Sadržajne teorije motivacije .....	5
3.3. Procesne teorije motivacije .....	5
<b>4. UPRAVLJANJE RADNOM USPJEŠNOŠĆU .....</b>	<b>7</b>
4.1. Praćenje radne uspješnosti .....	7
4.2. Ocjenjivanje radne uspješnosti.....	8
<b>5. MATERIJALNO NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA .....</b>	<b>10</b>
5.1. Upravljanje platnom strukturom .....	11
5.2. Bodovna metoda procjene posla .....	12
5.3. Modeli participacije zaposlenih .....	13
5.4. Sustav plaćanja prema učinku.....	14
5.5. Neizravne materijalne kompenzacije .....	15
<b>6. NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA.....</b>	<b>16</b>
6.1. Upravljanje djelatnicima pomoću ciljeva.....	16
6.2. Upravljanje radnim vremenom zaposlenika .....	17
6.3. Sustav povratnih informacija u poduzeću.....	18
<b>7. MENADŽERSKE KOMPENZACIJE.....</b>	<b>19</b>
<b>8. PRIMJERI NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA IZ PRAKSE .....</b>	<b>21</b>
<b>9. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>24</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>25</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>26</b>



## 1. UVOD

Menadžment ljudskih potencijala kao znanost gotovo od svog nastanka proučava te pokušava dati odgovore na pitanja od radnoj motivaciji, što je ona, kako ju povećati te kako ju održavati na određenoj razini. Sve to je rađeno s jednim krajnjim ciljem, pronaći najbolje načine na koje se u različitim poduzećima i na radnim mjestima različite prirode može povećati odnosno maksimizirati radna uspješnost pojedinca, tima ili grupe, kolektiva te naposljetku i organizacije u cijelosti. U tom procesu veliku ulogu je imala i sama psihologija koja je već bila razvijena kao znanost te koja je dala odgovore na pitanje o motivacijskom aspektu menadžerskog posla. Razvijene teorije motivacije su pomogle odrediti neka osnovna pravila o čovjekovom ponašanju u organizaciji koja objašnjavaju zašto i kako su neki motiviraniji od drugih, kako motivirati manje motivirane zaposlenike te kako većina ljudi razmišlja u određenim situacijama koje su međusobno istovjetne ili slične u velikoj mjeri. Tri glavne stavke menadžerskog posla o kojemu će biti riječ u ovom radu su nagrađivanje, motivacija zaposlenika i radna uspješnost. Nabrojane tri stavke neposredno i nepobitno su povezane na način da se nagrađivanjem nastoji povećati motivacija kako bi s povećanom motivacijom rasla i radna uspješnost. Jedan od glavnih dužnosti menadžera jest kroz metode praćenja, mjerenja i ocjenjivanja radne uspješnosti upravljati njome kako bi ista bila na najvećoj mogućoj razini što duže vremena. Putem upravljanja materijalnim i nematerijalnim sustavom nagrađivanja menadžer treba to postići. No veza između upravljanja radnom uspješnošću zaposlenika i nagrađivanja je dvosmjerna. Istina je da je povećanje radne učinkovitosti posljedica pravilnog korištenja sustava materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja, no aspekt ocjenjivanja pri upravljanju radnom uspješnošću služi sustavu nagrađivanja na način da se na osnovu tih ocjena određuje koji će zaposlenik biti nagrađen, a koji kažnjen.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

Metodologija je znanost o metodi, odnosno zasebna znanstvena disciplina koja se bavi proučavanjem tehničko-istraživačkih postupaka i logičkih operacija neke određene znanosti. Neke od metoda koje metodologija prepoznaje su: metoda analize i sinteze, metoda indukcije, metoda dedukcije te metoda deskripcije. To su ujedno i metode koje su korištene pri pisanju ovog završnog rada.

Za pisanje ovog rada korištena je relevantna domaća i strana literatura na teme menadžmenta ljudskih potencijala i kompenzacijskog menadžmenta.

### **2.1. Cilj i predmet istraživanja**

Ovaj rad primarno će obrađivati temu nagrađivanja zaposlenika koja se može podijeliti na 2 glavna dijela, materijalno nagrađivanje zaposlenika te nematerijalno nagrađivanje zaposlenika. Materijalno nagrađivanje zaposlenika moguće je dodatno podijeliti na 2 kategorije, metode izravnog nagrađivanja te metode neizravnog nagrađivanja zaposlenika. Krajnji cilj uporabe metoda nagrađivanja zaposlenika je povećanje motivacije zaposlenika za rad te postizanje što je veće moguće radne uspješnosti i produktivnosti na radnom mjestu. Iz tog razloga bitno je obraditi i problematiku motivacije zaposlenika kojom će se ovaj rad također baviti. Kako bi mehanizmi nagrađivanja zaposlenika u poduzeću bili pravedni potrebno je poznavati metode praćenja i mjerenja radne uspješnosti o čemu će biti riječ u jednom od poglavlja rada. Menadžerske pozicije, posebice pozicije *top* menadžmenta, specifične su te se po mnogočemu razlikuju od ostalih radnih mjesta u poduzeću i zbog toga za menadžere postoje posebni mehanizmi nagrađivanja o čemu će se govoriti u poglavlju Menadžerske kompenzacije.

### 3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

Motivacija bi se mogla definirati kao zbroj unutarnjih čimbenika osobe koji imaju ulogu u određivanju smjera ponašanja osobe, ponašanja samog po sebi te intenziteta i trajanja tog ponašanja (Požega, 2012). Motivacija ne može biti izmjerena i brojčano iskazana, no promatranjem postupaka i ponašanja osobe se može utvrditi je li osoba motivirana za rad ili nije. Uz sposobnost, motivacija najviše određuje učinak pojedinca na poslu kojeg obavlja. Prema Požegi (2012:118) „motivacijski proces započinje s nezadovoljenom potrebom koja kod osobe stvara napetost koja, pak, stimulira njene unutarnje porive“. Zatim spomenuti porivi navode osobu prema pronalasku određenih ciljeva čije će ispunjenje zadovoljiti potrebu te kasnije dovesti do popuštanja napetosti. Spomenuti autor također navodi kako poticaji motivacije mogu potjecati sa dva područja, a to su poticaji s područja spoznaje pri čemu nastaje umna motivacija te sa područja osjećaja čime dolazi do pojave afektivne motivacije. Proces motiviranja zaposlenika sastoji se od davanja primjera, poticanja zaposlenika, pribavljanja povratnih informacija, delegiranja, ohrabrivanja, treniranja, pravovremenog informiranja, izvješćivanja te pravednog nagrađivanja (nepravedno nagrađivanje dovodi do stvaranja razlika među zaposlenicima i uzrokuje nezadovoljstvo i tako šteti kolektivu). Kako bi proces motiviranja bio što uspješniji, potrebno je posjedovati saznanja o načelima motiviranja, razlikama između intrinzične i ekstrinzične motivacije te unutarnjim i vanjskim mjestima kontrole i na osnovu toga pristup procesu motiviranja prilagoditi zaposleniku kojeg se pokušava motivirati. Osobe sklone ekstrinzičnoj motivaciji na veću predanost radu potiču ekstrinzične (vanjske) nagrade i poticaji, dok osobe vođene intrinzičnom motivacijom ka ispunjenju ciljeva vodi unutarnja motivacija te ciljevi postavljeni od strane njih samih. U pravilu su zaposlenici sa intrinzičnom motivacijom pogodniji za vođenje iz razloga što, za razliku od zaposlenika sa ekstrinzičnom motivacijom, vladaju svojim unutrašnjim osjećajima, vizijama i odlukama te će marljivo raditi i onda kada izostane nagrada za njihov rad. Zaposlenici s unutarnjim mjestom kontrole vjeruju da su oni sami u kontroli svog života i onoga što im se događa, dok oni s vanjskim mjestom kontrole vjeruju da se stvari događaju zbog sudbine te da oni ne mogu znatno utjecati na njih. Jedno od načela motivacije govori kako osoba mora biti sama po sebi motivirana kako bi mogla motivirati druge te se zbog toga od menadžera traži da bude pun entuzijazma, pozitivan te da vodi zaposlenike osobnim primjerom (Požega, 2012). Također, motivacija nikada ne može biti trajna te se na procesu motiviranja zaposlenika mora konstantno raditi te ga obnavljati. Menadžer treba pokazati svojim zaposlenicima kako cijeni njihov rad te ih zbog toga hvaliti iz razloga što su kod zaposlenika važnost novčanog poticaja te veličina istoga u obrnuto proporcionalnom odnosu, što znači da je materijalno nagrađivanje najveći

motivator onda kada osoba nema dovoljno novca za pokriće osnovnih svakodnevnih potreba, a kada su te potrebe zadovoljene zaposlenici ponekad žude za priznanjem i prepoznavanjem njihovog marljivog rada i više nego za novcem. Postoji još jedno načelo motivacije koje govori o tome kako svatko može biti motiviran, ali je bitno napomenuti kako svatko ima poseban način na koji ga se treba motivirati.

### **3.1. Uloga motivacije**

Prema Bahtijarević-Šiber (1999) zanimanje ljudi za rad te faktore koji usmjeravaju i organiziraju rad na način da radna uspješnost bude na optimalnoj razini, postoji otkad i sam ljudski rad, s tim da se sustavno teorijsko promišljanje navedene problematike pojavljuje tek tridesetih godina prošloga stoljeća. Teorijski te istraživački interes za radnu motivaciju te općenito ponašanje ljudi u organizacijama poseban rast doživljava u drugoj polovici dvadesetog stoljeća kada se objavljuje na tisuće radova na tu temu.

Tri su glavna razloga za porast tog interesa:

- želja za poboljšanjem proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
- želja za poboljšanjem kvalitete radnog života u organizacijama
- želja za jačanjem konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća (Bahtijarević-Šiber 1999).

Uz sve navedeno, ne čudi da se sve više napušta autokratski stil menadžmenta zbog saznanja kako radnik neće postići razinu maksimalne radne uspješnosti isključivo zbog strahopoštovanja prema nadređenima te da motivacija i odnos prema zaposleniku tu ima važnu ulogu. Kroz godine je prihvaćena činjenica da uloga menadžera nije samo organizacija, nego organizacija + motivacija (Bahtijarević-Šiber, 1999). No uz sve navedeno, zbog različitosti među poslovima i radnim mjestima, postoje određena radna mjesta gdje je vrlo teško odnosno gotovo nemoguće menadžeru povećati motivaciju svojih radnika. To su uglavnom suhoparni poslovi koji su veoma monotoni, a kao primjer se tu ističe radno mjesto na kojem zaposlenici cijelo radno vrijeme provode skenirajući određene dokumente te unoseći podatke na poseban način u računalo (Požega, 2012).

### **3.2. Sadržajne teorije motivacije**

Sadržajne teorije motivacije odlikuje njihovo usmjerenje na određenje varijabli i čimbenika koji utječu na čovjekovo ponašanje, a manje su usmjerene na proces kroz koji to čine (Bahtijarević-Šiber 1999). Sadržajne teorije motivacije kao ključan koncept pri analiziranju i objašnjavanju ponašanja prepoznaju koncept potrebe te gotovo u potpunosti ignoriraju utjecaj okoline na motivaciju za rad, a uzroke ponašanja opisuju samo unutarnjim potrebama čovjeka te ih se zbog toga ponekad naziva i individualnim teorijama motivacije. Iznimka tome je Herzbergova dvofaktorska teorija koja govori o motivacijskoj dimenziji zadatka te prirodi zadatka. Autori sadržajnih teorija motivacije su Abraham Maslow, Clayton Alderfer, Frederick Herzberg, David McClelland, John William Atkinson i John Miner.

Sadržajne teorije motivacije su sljedeće:

- teorija hijerarhije potreba (Abraham Maslow, najpoznatija teorija motivacije)
- teorija trostupanske hijerarhije (Clayton Alderfer)
- teorija motivacije postignuća (David McClelland i John William Atkinson)
- dvofaktorska teorija motivacije (Frederick Herzberg)
- teorija motivacije uloga (John Miner) (Bahtijarević-Šiber 1999).

### **3.3. Procesne teorije motivacije**

Procesne teorije motivacije razlikuju se od prethodno spomenutih sadržajnih teorija motivacije po tome što uz koncept potrebe još priznaju i percepciju, očekivanja, vrijednosti te interakcije među nabrojanim čimbenicima u nastojanju da objasne čovjekovu radnu motivaciju. Te teorije nazivaju se još i kognitivne teorije motivacije „jer polaze od pretpostavke voljnog, svjesnog izbora alternativa ponašanja, pri čemu se pojedinci vode određenim očekivanjima o rezultatima i efektima ponašanja, vjerojatnosti da će postići ciljeve, kao i preferencijama između njih“ (Bahtijarević-Šiber 1999). Prema tome osoba sama ocjenjuje moguće ishode i posljedice vlastitog ponašanja i djelovanja te procjenjuje vjerojatnost ishoda u kojemu je njihov postavljeni cilj ostvaren te koju vrijednost će ostvarenje cilja za njih predstavljati. Ponekad ih se naziva i teorijama očekivanja zbog njihove karakteristike da su sklone pridavanju velikog značaja očekivanjima koje znatno utječu na motivaciju te krajnji rezultat ponašanja.

Procesne teorije motivacije su sljedeće:

-kognitivni model motivacije (Victor Vroom)

-teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni (Henry Foster Adams)

-integrativni procesni model motivacije (Lyman Porter i Edward Lawler) (Bahtijarević-Šiber, 1999).

## **4. UPRAVLJANJE RADNOM USPJEŠNOŠĆU**

Radna uspješnost objektivni je prikaz zaposlenikova učinka na poslu koji obavlja. Upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika menadžerova je dužnost te je to kontinuirani proces koji je od vitalne važnosti za organizaciju te ako menadžer vrši aktivnosti upravljanja radnom uspješnošću zaposlenika na ispravan način prije će ostvariti kolektivne ciljeve u poduzeću. Također je praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti bitno kako bi mogli pravedno nagrađivati odnosno kažnjavati zaposlenike. Prema Bahtijarević-Šiber (1999) „upravljanje uspješnošću odnosi se na sve managerske aktivnosti i instrumente, uključujući i procjenu uspješnosti, koji osiguravaju postizanje ciljeva uspješnosti i strategijskih ciljeva organizacije“. Iznimno bitan faktor koji pridonosi uspješnom upravljanju radnom učinkovitošću su izvori informacija na osnovu kojih se vrše aktivnosti upravljanja radnom uspješnošću. Informacije se prikupljaju na različite načine, a neki od njih su: opažanje, utvrđivanje značajnih postignuća, utvrđivanje kritičnih slučajeva, prosuđivanje relevantnih oblika ponašanja djelatnika, razgovor s drugim ljudima, analiza podataka o kvaliteti i kvantiteti (na radnim mjestima gdje je to moguće) rada te analiza ostvarivanja postavljenih ciljeva (Bahtijarević-Šiber, 1999). Prema Dessleru (2015) tri osnovna razloga za interes poslodavca za upravljanje radnom učinkovitošću su: ukupna kvaliteta, pitanje procjene te strateško planiranje.

### **4.1. Praćenje radne uspješnosti**

Praćenje radne uspješnosti kao obaveza zaposlenika na menadžerskim pozicijama postoji otkad i te pozicije te se pojavilo prije nego li je to slučaj sa obavezom menadžera da motivira zaposlenike. Ono obuhvaća postupke i aktivnosti praćenja radnih učinaka zaposlenika te služi za dobivanje uvida u to kako zaposlenik radi, koliko dobro radi te se pomoću praćenja utvrđuje je li moguće poboljšati radnu uspješnost zaposlenika (Požega, 2012). Praćenje se može provoditi individualno kao praćenje pojedinca odnosno grupno kao praćenje tima. Pri praćenju radne uspješnosti tima promatra se tim u cijelosti te pojedinci koji pripadaju timu i njihovo ponašanje u timu gdje se promatra kako se pojedinac ponaša u grupi, je li njegov utjecaj konstruktivan ili destruktivan te kako utječe na motivaciju drugih u timu. Unatoč tome što većina zaposlenika to ne shvaća, te im je to teško dokazati, praćenje radne uspješnosti je i u njihovom interesu, a ne samo u interesu organizacije u kojoj djeluju. Razlog tome je taj što će ispravno praćenje, a kasnije i ocjenjivanje njegove radne uspješnosti pomoći njemu samom kako bi bio efikasniji pri radu. Bitni koraci pri praćenju i analizi radne uspješnosti su osigurati da zaposlenik dobije adekvatnu i pravodobnu povratnu informaciju o rezultatima svoga rada.

Također je bitno da svaki zaposlenik shvaća da je isključivo on sam odgovoran za svoju izvedbu te da bude svjestan da ima utjecaj na svoju izvedbu te da poboljšanje izvedbe ovisi isključivo o njemu samom, kao što je i presudno da mu se usadi svijest o njegovoj reputaciji u organizaciji te da konstantno ima potrebu raditi na svojoj reputaciji tako što će podići svoju izvedbu na veću razinu (Požega, 2012).

#### **4.2. Ocjenjivanje radne uspješnosti**

Drugi po redu korak pri procesu upravljanja radnom uspješnošću koji dolazi nakon samog praćenja radne uspješnosti jest ocjenjivanje radne uspješnosti. Pri tom koraku se analiziraju podaci i informacije prikupljene praćenjem radne uspješnosti te se analiziraju rezultati, odnosno interpretira viđeno, ukoliko se radi o aspektima radne uspješnosti koje nije moguće kvantitativno izraziti. Proces ocjenjivanja bitan je iz nekoliko razloga. Jedan od tih razloga je određivanje varijabilne plaće u poduzeću te se na osnovu ocjene radne uspješnosti također određuje tko bi u poduzeću treba biti nagrađen, a tko kažnjen za svoj rad. Također je bitan zbog toga što u sebi sadrži segment procjene individualnih potencijala zaposlenika, što omogućuje procjenu potencijala organizacije te njezine konkurentske sposobnosti. Na temelju ocjenjivanja izrađuje se portfolio ljudskih potencijala u organizaciji, pomoću kojega se kasnije određuje profesionalno usmjerenje te raspoređivanje ljudi na ona radna mjesta koja najviše odgovaraju njihovim sposobnostima i mogućnostima (Bahtijarević-Šiber, 1999). Uz to sve, u pravilu se u poduzećima promocija zaposlenika vrši upravo prema rezultatima praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti te tako zaposlenici sa visokom radnom uspješnošću bivaju promovirani. Suprotno tome, kod zaposlenika sa niskom radnom uspješnošću dolazi do democije, a u nekim slučajevima i do prekida radnog odnosa odnosno otkaza. Mjerenje radne uspješnosti provodi se kroz tri koraka:

-određivanje kriterija radne uspješnosti

-ocjenjivanje radne uspješnosti

-povratna informacija o radnoj uspješnosti (Požega, 2012)

Određivanje jednog ili više kriterija radne uspješnosti dinamičan je proces koji se mora konstantno preispitivati, sagledavati sa različitih strana te postavljene kriterije treba ponovo definirati ukoliko bude uočen prostor za napredak i poboljšanje (Bahtijarević-Šiber, 1999). Cilj korištenja kriterija ocjenjivanja radnih uspješnosti za svako radno mjesto jest taj da se može na



najbolji mogući način predstavljati neko radno mjesto odnosno promatrani posao gdje će u svakom slučaju, bez iznimke, značiti da ukoliko zaposlenik, uz jednaku ili veću kvalitetu, posao obavlja brže od drugog djelatnika prema promatranom kriteriju, taj zaposlenik biti radno uspješniji te kao takav ima veću vrijednost za organizaciju (Požega, 2012). Pri tome treba postaviti i standarde radne uspješnosti koji govore zaposlenicima što se točno od njih očekuje. U osnovi postoje 2 vrste standarda:

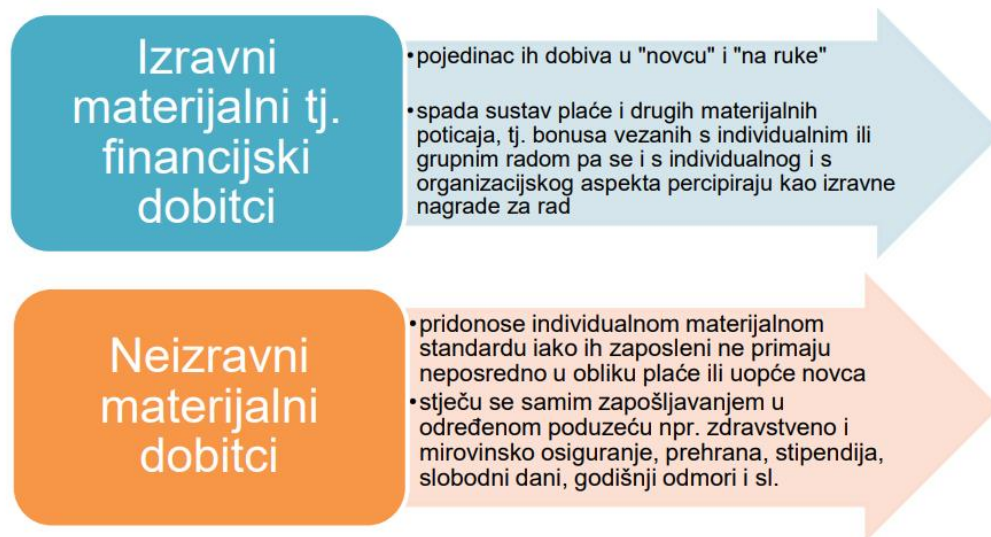
-deskriptivni i kvalitativni (primjer: uvijek/nikad, dobar/loš i dr.)

-kvantitativni (količinski, mjerljivi) (Bahtijarević-Šiber, 1999).

## 5. MATERIJALNO NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA

Motivacija i radna uspješnost koje su opisane u prethodna dva poglavlja usko su povezani aspekti utjecaja menadžera na svoje podređene, a nepobitna je činjenica da je i nagrađivanje povezano sa spomenuta 2 aspekta na način da je nagrađivanje u dosta situacija preduvjet povećanju motivacije i radne uspješnosti. Ovo poglavlje konkretno govorit će o jednom od ukupno dva osnovna oblika nagrađivanja zaposlenika, a to je materijalno nagrađivanje. Materijalno nagrađivanje važan je faktor u procesu motiviranja ljudi te bez njega suvremeni menadžer jako teško može uspješno motivirati svoje zaposlenike i povećati njihovu radnu uspješnost. Iznimno je bitno da sustav mehanizama materijalnog nagrađivanja u organizaciji kojeg menadžer ponekad određuje, a u većini slučajeva samo provodi, bude pravedan kako ne bi došlo do nezadovoljstva i bunta kod radnika, jer su ljudi u pravilu iznimno osjetljivi na nepravdu, pogotovo onu usmjerenu prema njima, te iz toga razloga menadžer mora posjedovati znanja i vještine iz područja nagrađivanja djelatnika, u suprotnom slučaju može doći do kontra efekta, to jest smanjenja motivacije i radne uspješnosti (Požega, 2012). Osnovna podjela materijalnih nagrada (kompenzacija) je podjela na izravne (npr. plaća) te neizravne (razne beneficije). Treba uzeti u obzir da neizravne materijalne kompenzacije u pravilu manje utječu na radnu motivaciju od izravnih. Još jedna podjela materijalnih kompenzacija je ona s obzirom na radnu uspješnost, te tako postoje nagrade za: timsku uspješnost, individualnu uspješnost te uspješnost odjela odnosno cijelog gospodarskog subjekta (Požega, 2012). Metode upravljanja materijalnim nagrađivanjem zaposlenika koje će biti obrađene u ovom radu su:

- upravljanje platnom strukturom
- bodovna metoda procjene posla
- modeli participacije zaposlenih
- sustav plaćanja prema učinku
- neizravne materijalne kompenzacije.



*Slika 1. Kategorije materijalnih kompenzacija*

Izvor: preuzeto sa <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:128:818285>, pristupljeno 8.7.2023.

### **5.1. Upravljanje platnom strukturom**

Plaća je glavni motiv zaposlenika da obavlja svoj posao te da ima želju nastaviti obavljati posao. Plaća je i temelj drugih materijalnih kompenzacija jer će u odsustvu drugih materijalnih poticaja prosječan zaposlenik možda i nastaviti raditi svoj posao, no bez plaće to gotovo sigurno neće biti slučaj te je zbog toga upravljanje platnom strukturom u organizaciji najvažnija metoda nagrađivanja djelatnika. Problemi koji se javljaju pri razmatranju strukture plaća jesu problemi jednakosti i pravičnosti. Pri tome se razmatraju tri tipa jednakosti:

-vanjska jednakost: zaposlenici se uspoređuju sa zaposlenicima ostalih poduzeća koji imaju isti ili slično radno mjesto te iste zahtjeve razine stručne sposobnosti radnog mjesta

-unutarnja jednakost: odnosi se na to koliko visina plaće za obavljanje različitih poslova u organizaciji odgovara njihovoj relativnoj vrijednosti

-individualna jednakost: promatra u kojoj mjeri plaća dodijeljena pojedincu odražava uspješnost i individualni doprinos organizaciji (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Značaj plaće na motivaciju radnika specifičan je za svakog ponaosob te raste do određene razine, a u pravilu nailazi na pad kada dođe do razine pri kojoj su sve osnovne svakodnevne potrebe zaposlenika zadovoljene. Požega (2012) navodi kako način postavljanja sustava plaća i platne strukture uvelike utječe na motivaciju zaposlenika te bi zbog toga u platnoj strukturi

trebalo napraviti dovoljno značajne razlike u visini plaća među različitim hijerarhijskim razinama u poduzeću kako bi to utjecalo na motivaciju zaposlenika na način da želi, svojom radnom uspješnošću i zalaganjem, doći do više razine u hijerarhiji te bolje pozicije u organizaciji jer mu je ta razlika u plaći dovoljan motiv da to učini. O tome govore i Milkovich i Newman (2006) koji također ističu važnost povišice za promaknuće te navode kako je pravilo palca da plaća između radnika i menadžera koji je stepenicu više bude 15%, no navode da je to u nekim situacijama kontraproduktivno, primjerice kada zaposlenik sa izraženim tehničkim talentima teži postati ili postane menadžer isključivo zbog razlike u plaći.

## **5.2. Bodovna metoda procjene posla**

Bodovna metoda procjene posla jedna je od najpopularnijih i menadžmentu ljudskih resursa najraširenijih metoda procjene posla na osnovu čijih se rezultata na kraju određuje visina plaće za promatrano radno mjesto. Spada u kompleksne analitičke metode. U pristupu bodovne procjene posla svakom radnom mjestu dodjeljuju se bodovi na osnovu procjene stupnja u kojem taj posao sadrži ključne evaluativne faktore, odnosno faktore vrednovanja, utvrđene za procjenu. Faktor vrednovanja može biti bilo koja karakteristika koju dijeli više poslova te koja je pogodna za uspoređivanje njihovog sadržaja i složenosti. Pritom su najčešći faktori: obrazovanje, iskustvo, kompleksnost posla, odgovornost te radni uvjeti (Bahtijarević-Šiber, 1999). Autorica također navodi: „Postupak kreiranja i procjene poslova bodovnom metodom sastoji se od sljedećih koraka:

1. Odabir kategorija ili klastera poslova koji će se procjenjivati na temelju niza zajedničkih faktora povezanih s poslovima.
2. Odabir niza evaluativnih faktora zajedničkih svim poslovima koje treba procijeniti. Svaki faktor treba jasno i koncizno definirati.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:621)

Pri korištenju te metode također je bitno da se vodi računa da se naglasak u određenoj mjeri stavi na individualnu uspješnost te razlike među zaposlenicima kako bi se segmentirali bolji od lošijih zaposlenika. Usprkos tome, treba voditi računa kako naglasak ne bi bio isključivo na individualnoj uspješnosti iz razloga što će u suprotnom doći razdora u timu, nedostatka timskog rada te neetičkog djelovanja pojedinaca prema drugim članovima tima kako bi sebe uzdigli, a druge spustili (Požega, 2012).

faktori/ocjene	1	2	3	4	5
obrazovanje	10	20	30	40	50
iskustvo	10	20	30	40	50
engleski jezik	10	20	30	40	50

osoba A = srednja škola (20) + iskustvo (20) + engleski jezik (10) = 50

osoba B = fakultet (50) + iskustvo (10) + engleski jezik (40) = 100

1 bod = ? kn      plaća (A) = ? kn      plaća (B) = ? kn

*Slika 2. Primjer bodovne metode procjene posla*

Izvor: izrada autora prema prikazu iz knjige (Požega, 2012) *Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*

### 5.3. Modeli participacije zaposlenih

Menadžmenti nekih poduzeća došli su do zaključka kako će organizacija najviše napredovati ako se zaposlenici na dodatan način povežu s njom te su to počeli činiti na način da su među djelatnicima dijelili udio u dobiti poduzeća što je pobudilo interes zaposlenika za većim uspjehom poduzeća i rezultiralo povećanom motivacijom i radnom učinkovitošću. Engleski naziv modela koji obuhvaćaju te politike organizacije jest *gainsharing*. Obuhvaća više vrsta modela participacije, a ti modeli opisuju situacije u kojima zaposleni sudjeluju u financijskim dobitcima koji rezultiraju iz ušteda koje su zaposlenici učinili ili iz povećanja dodane vrijednosti i povećane proizvodnosti organizacije, a koji su nastali dodatnim naporom, trudom i radom djelatnika na poboljšanju organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999). Postoje neke sličnosti između *gainsharinga* i sudjelovanja zaposlenika u profitu zbog čega se ta dva pojma nerijetko poistovjećuju, no međusobno se razlikuju po razini i obuhvatu primjene, osnovi i kriteriju sudjelovanja, načinu isplate, participacijskom obliku te motivacijskom efektu (Bahtijarević-Šiber, 1999). Modeli participacije zaposlenih u poduzeću su:

-Scanlonov sustav (najpoznatiji model participacije zaposlenih)

-Ruckerov sustav

-Sustav povećanja proizvodnosti kroz sudjelovanje u dobitku (Požega, 2012).

Autor Dessler (2015.) govori o tome kako se u dosta slučajeva korištenje modela participacije pokazalo neučinkovitim jer, iako je povećanje motivacije zaposlenika nepobitno, kada se uračunaju troškovi isplate planova djelatnicima, učinak modela na povećanje profita organizacije je mali i beznačajan. Također u poduzećima koja upotrebljavaju modele participacije zna doći do pojave zaposlenika koji nisu povećali svoje zalaganje i radnu učinkovitost te unatoč tome budu uključeni u podjelu dobiti.

#### **5.4. Sustav plaćanja prema učinku**

Sustav fiksnih plaća u poduzećima bio je primaran oblik kompenzacije u organizacijama dugi niz godina, te su radnici primali svaki mjesec jednaku, unaprijed dogovorenu plaću bez obzira na to kakav je njihov radni učinak bio u tom razdoblju za koji primaju plaću. Problem i nedostatak takvog pristupa je taj što ne sadrži motivacijsku komponentu u sebi iz razloga što zna da loša izvedba neće utjecati na njegovu nagradu, kao i da mu bolja izvedba neće donijeti nikakve benefite. Iz toga razloga se taj sustav u moderno vrijeme sve više i više napušta se shodno tome u platne strukture poduzeća uvode varijabilne plaće, odnosno plaće prema radnom učinku (Požega, 2012). Taj sustav pokazao se učinkovitijim u motiviranju radnika od sustava nagrada i kazni putem dodataka na plaću ili oduzimanja dijela plaće. Sustav funkcionira na taj način da se prvo radnicima utvrdi mjesečni fiksni dio plaće, a zatim se odredi drugi dio plaće, varijabilni dio, na koji djelatnik može sam utjecati jer varijabilni dio ovisi o njegovom radnom angažmanu i radnom učinku u tom mjesecu (Požega, 2012). Neki od primjera radnih mjesta gdje se opisani sustav pokazao iznimno uspješnim i učinkovitim u motiviranju radnika jesu telefonski operateri koji rade za razne službe za korisnike, poslovi u prodaji te neki proizvodni poslovi gdje ljudi rade u timu te su plaćeni po broju gotovih proizvoda (u tom slučaju se pokazalo da sustav varijabilnih plaća ima pozitivan utjecaj i na timski rad). Povezivanje plaće i radnog učinka sustav je koji za svoje provođenje zahtijeva ispunjenje tri uvjeta:

- 1. potrebno je definirati radni učinak
- 2. potreban je kontinuum koji opisuje različite razine od najniže do najviše mjere za rad
- 3. potrebno je odrediti kolika će povišica za uspjeh biti za različite razine radnog učinka (Milkovich i Newman, 2006).

## **5.5. Neizravne materijalne kompenzacije**

Neizravne materijalne kompenzacije još se nazivaju i beneficije te one predstavljaju dio ukupnih primanja zaposlenika koji uvelike utječu na životni standard zaposlenika, kako za vrijeme rada, tako i za vrijeme mirovine. Njihov osnovni cilj je zadovoljenje dodatnih potreba zaposlenika te proizlaze iz socijalne obaveze poduzeća da vodi brigu o dobrobiti zaposlenika te dobrobiti njegove obitelji (Galetić, 2013). Neke od tih beneficija u Republici Hrvatskoj su određene zakonskim odredbama poput zdravstvenog osiguranja, mirovinskog osiguranja, socijalnog osiguranja, plaćenog godišnjeg odmora i bolovanja te spadaju u kategoriju zakonskih beneficija. Druga kategorija beneficija su dobrovoljne (diskrecijske) beneficije koje se temelje na dobroj volji i odluci menadžmenta. U tu kategoriju spada velik raspon raznolikih beneficija poput skrbi za djecu, opcija životnog osiguranja, službenog automobila, profesionalne odjeće, dodatnog mirovinskog i zdravstvenog osiguranja, troška prijevoza i dr. (Galetić, 2013). Problem utjecaja neizravnih materijalnih kompenzacija na motivaciju radnika jest taj što od svih nabrojanih materijalnih kompenzacija beneficije najmanje utječu na povećanje radnog učinka i motivacije iz razloga što zaposlenici smatraju kako su ih nedvojbeno zaslužili te neće shvaćati da su beneficije zapravo privilegija. Zbog toga je preporučeno poduzećima da omoguće zaposlenicima da sami biraju vrste dobrovoljnih beneficija koje žele primati ili da im se umjesto dobrovoljnih beneficija u istom iznosu poveća plaća kako bi bili svjesniji kompenzacije te povećali radnu učinkovitost (Požega, 2012).

## **6. NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA**

Pravilno motiviranje djelatnika u organizaciji ne može se vršiti isključivo metodama materijalnog nagrađivanja jer su zaposlenici ljudi koji imaju osjećaje, želje i vizije koje nisu samo egzistencijalne te se materijalno kompenziranje mora nadopunjavati nematerijalnim oblicima nagrađivanja. Prema Požegi (2012) „pojedine ciljeve i potrebe su, same po sebi, takvog karaktera da u svojoj biti ne sadrže materijalnu komponentu te suvremeni menadžer ljudskih resursa može takve ciljeve i potrebe kod svojih radnika ispoljiti upravo nematerijalnim strategijama motiviranja“ te će takve vrste nagrađivanja dodatno radno motivirati zaposlenika te ga učiniti zadovoljnim. Najveća prednost nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika je ta što ako se provodi na ispravan način može dati dobre rezultate te doista utjecati na motivaciju i povećanje radne uspješnosti zaposlenika, a uz to ne stvara dodatan trošak za poduzeće. Metode nematerijalnog nagrađivanja koje će biti obrađene u ovom poglavlju su:

- upravljanje djelatnicima pomoću ciljeva
- upravljanje radnim vremenom zaposlenika
- upravljanje sustavom povratnih informacija u organizaciji.

### **6.1. Upravljanje djelatnicima pomoću ciljeva**

Jedan od oblika nematerijalnog nagrađivanja je upravljanje djelatnicima pomoću ciljeva čija je odlika participativna priroda zbog čega mu je fokus na utvrđivanju zadatka i samokontrole djelatnika. Ta filozofija temelji se na sljedećim stavkama:

- analiza specifičnih zahtjeva menadžerskog posla
- shvaćanje čovjekova djelovanja, obrazaca ponašanja i motivacije
- osiguravanje maksimalnih mogućih rezultata (Bahtijarević-Šiber, 1999).

U tom modelu radnici aktivno sudjeluju u donošenju odluka kao i u njihovom provođenju. Radnici se zbog te dužnosti koja im je dodijeljena osjećaju privilegirano te dobivaju osjećaj važnosti, nagrađenosti i priznanja od strane menadžmenta zbog čega raste njihovo zadovoljstvo u poduzeću, što povećava njihovu motivaciju i naposljetku radnu uspješnost. Ta strategija je dokazano djelotvorna jer ljudima daje osjećaj pripadnosti kolektivu te važnosti za uspjeh kolektiva u cijelosti. Kod primjene tog modela nužno je da bude provedena dobra specifikacija postavljenih ciljeva, polazeći od ciljeva vrhovnog menadžmenta do organizacijskih jedinica te



određenih grupa ljudi i pojedinaca samih (Požega, 2012). Na kraju procesa upravljanja djelatnicima pomoću ciljeva dolazi evaluacija odnosno vrednovanje u kojoj mjeri su postavljeni ciljevi ispunjeni, a to se radi, među ostalim, kako bi se moglo utvrditi tko u poduzeću treba biti nagrađen odnosno kažnjen. Jedan od najvećih nedostataka ove metode jest taj što zahtijeva mnogo vremena (Bahtijarević-Šiber, 1999).

## **6.2. Upravljanje radnim vremenom zaposlenika**

Vrijeme općenito je jedan od najvažnijih resursa u čovjekovom životu i iznimno je dragocjeno ljudima te se upravo iz toga razloga vrlo efikasno može nagrađivati zaposlenike upravljanjem njihovim radnim vremenom. Ispravno upravljanje radnim vremenom može dovesti do znatnih poboljšanja motivacije zaposlenika, a neki od oblika upravljanja radnim vremenom su fleksibilno radno vrijeme, skraćeni radni tjedan, fleksibilno radno mjesto, fleksibilna radna godina i uvjetovano slobodno vrijeme (Požega, 2012). Najpoznatiji oblik upravljanja radnim vremenom jest fleksibilno radno vrijeme koje u većini slučajeva podrazumijeva da zaposlenici imaju raspon sati u kojem biraju u koje vrijeme će doći na posao te imaju raspon u kojem biraju kada će otići sa radnog mjesta, a između je tzv. *core time* odnosno jezgra radnog vremena kada su obavezni biti prisutni na radnom mjestu. Primjer toga je poduzeće gdje zaposlenici mogu doći na posao između 7 i 10 sati, između 10 i 14 su obvezani biti na radnom mjestu, te biraju kada će otići u razdoblju između 14 i 18 sati, s tim da moraju na poslu provesti minimalno 8 sati (Bahtijarević-Šiber, 1999). Skraćeni radni tjedan je oblik u kojem zaposlenici mogu raditi u tjednu jedan dan manje uz uvjet da kroz ostale radne dane u tjednu nadomjeste taj dan te da kumulativni zbroj radnih sati zadovoljava tjedni minimum. Kod fleksibilne radne godine zaposlenici sami izrađuju šestomjesečni plan koliko sati žele odraditi u svakom pojedinom mjesecu što im omogućava lakše planiranje aktivnosti koje rade u slobodno vrijeme. Fleksibilno radno mjesto omogućava zaposlenicima rad od kuće, a takav model je moguć zbog tehnologije kakva je danas u širokoj uporabi poput računala i interneta. Kod programa uvjetovanog slobodnog vremena većinom se radi o poslovima gdje se radni učinak izrazito lako mjeri (većinom je to broj proizvedenih jedinica) te zaposlenici mogu sami odrediti tempo kojim će obavljati posao, a po završenom poslu odnosno ispunjenoj normi mogu napustiti radno mjesto (Bahtijarević-Šiber, 1999).

### 6.3. Sustav povratnih informacija u poduzeću

Sustav povratnih informacija u poduzeću bitan je iz razloga što ljudi cijene pravodobnu povratnu informaciju o svom djelovanju, kako u privatnom tako i u poslovnom životu. U organizaciji je potrebno postaviti djelotvoran i dosljedan sustav povratnih informacija, kako u *top-down* odnosu, tako i u *bottom-up*. Bez sustava povratnih informacija onemogućen je svaki pokušaj poboljšanja rada djelatnika iz razloga što zaposlenici bez pravodobne i istinite povratne informacije ne mogu znati što rade krivo i koja ponašanja trebaju korigirati te na koji način (Požega, 2012). Sustavom povratnih informacija treba izdvojiti i pohvale i isticanje negativnih postupaka te tako menadžment poznaje pozitivnu i negativnu povratnu informaciju. Povratna informacija može biti formalna i neformalna (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Primjeri ispravnog davanja povratne informacije u praksi je, na primjer pozitivna povratna informacija koja se treba uvijek davati pred ostalim kolegama osobe koja biva pohvaljena, iz razloga što će toj osobi dati na važnosti, a ostale će motivirati da poboljšaju svoj rad kako bi idući put oni bili ti koje se hvali. Kod davanja negativne povratne informacije situacija je složenija. Ako se radi o specifičnoj grešci kod koje postoji mala vjerojatnost da će ju ostali zaposlenici ponoviti, povratna informacija se treba dati nasamo kako se ne bi povrijedio ego i reputacija zaposlenika. Ukoliko se radi o grešci za koju postoji veća vjerojatnost da će ju ostali zaposlenici u budućnosti ponoviti, kritika se treba pružiti pred kolektivom te će tada služiti i kao upozorenje drugima te na takve greške zaposlenik treba biti upućen čim se greška dogodi (Požega, 2012).

## 7. MENADŽERSKE KOMPENZACIJE

Nagrađivanje menadžera važan je dio ukupnog sustava nagrađivanja u poduzeću te kao takav ima veliki utjecaj na konkurentnost organizacije, kao i samu uspješnost u poslovanju. Adekvatan sustav nagrađivanja menadžera u poduzeću pobrinuti će se da menadžer donosi odluke koje su profitabilne za poduzeće te će ga dugoročno vezati za poduzeće. Nepažljivo upravljane menadžerskim kompenzacijama često je dovodilo do mnogobrojnih korporacijskih slomova te je to uz nerazmjerno visoke nagrade za vrhovne menadžere u velikim korporacijama zadnjih nekoliko desetljeća sve veći fokus usmjerilo na tu problematiku. Program nagrađivanja viših menadžera pred sebe je stavio posebne zahtjeve te su određeni neki kriteriji za te sustave, prema tome je za sustav menadžerskih kompenzacija neophodno da bude:

- odgovoran dioničarima
- konkurentan, s ciljem da pravilno motivira te nastoji zadržati ključne direktore
- efikasan za uspješno upravljanje poduzećem
- u skladu s odgovarajućim propisima (Galetić, 2013).

Postoje određene strategije menadžerskih kompenzacija koje kompanije koriste za osmišljavanje kompenzacijskih paketa čime nastoje motivirati svoje menadžere. Pri razvijanju strategije moraju se u obzir uzeti dvije vrste očekivanja, a to su očekivanja menadžera od poduzeća i očekivanja poduzeća od menadžera. Menadžeri uz plaću očekuju i različite poticaje, sigurnost i redovitost svojih primanja te mogućnost individualnog razvoja i razvoja karijere. S druge strane, poduzeća od svojih menadžera očekuju ostvarenje određenih ciljeva poduzeća, izvedbu na poslu na zamišljenoj razini, kao i implementiranje i primjenu vještina vođenja koje posjeduju što će dovesti do željenog ponašanja zaposlenika i uspjeha poduzeća (Buble i Bakotić, 2010). Prema Bahtijarević-Šiber (1999) sustav nagrađivanja u poduzeću u većini slučajeva sastoji se od četiri dijela:

- osnovna plaća (osnovni oblik kompenzacije)
- kratkoročni, godišnji bonusi (vezano za uspjeh organizacije, visina se određuje na osnovu godišnjih rezultata pokazatelja poput profita, isplaćenih dividendi ili dr.)
- dugoročne stimulacije i bonusi (dugoročno povezivanje menadžera i organizacije, većinom minimalno tri do pet godina, visina se određuje na osnovu ostvarenih strategijskih ciljeva)

-posebne beneficije i povlastice (dobivaju se uz niz standardnih beneficija, mogu obuhvaćati životno osiguranje, rezidencije, poslugu, automobile i dr.).

Sve nabrojane posebne beneficije i povlastice spadaju u uobičajene menadžerske povlastice, a postoje još neke koje nude poseban položaj i izravne materijalne dobitke, a namijenjene su menadžerima najviše razine. Jedna od tih povlastica su dioničke opcije koje su postale posebno popularne 90-tih godina prošloga stoljeća. Naime, u tom programu razlika povećanja knjigovodstvenih vrijednosti dionica poduzeća pripada menadžerima. Zlatni padobran beneficija je koja je tako slikovito nazvana iz razloga što menadžere osigurava od slučajeva gubitka položaja ili prestanka posla zbog razloga poput akvizicije, integracije ili democije isplatom otpremnina. Dodatni mirovinski program omogućava menadžerima posebnu mirovinu. U modelu police životnog osiguranja, koje je namijenjeno ključnim menadžerima u organizaciji, kompanije plaćaju u ime menadžera premiju osiguranja, a oni poslije umirovljenja mogu podići vrijednost osiguranja u cijelosti (Bahtijarević-Šiber, 1999).

## **8. PRIMJERI NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA IZ PRAKSE**

Valamar Riviera d.d. najveći je poslodavac u Hrvatskoj te zapošljava oko 8 tisuća radnika koji brinu o maksimalno 56 tisuća gostiju, koliko iznose ukupni smještajni kapaciteti kompanije koja ima svoje hotele, resorte i kampove diljem Jadrana. Neke od pogodnosti koje daju svojim djelatnicima su:

-minimalna neto primanja od 1000 do 1200 eura, odnosno 1200 do 1800 eura za specijalističke pozicije

-program 13. i 14. plaće

-naknada troškova prijevoza

-plaćeni dopust za posebne potrebe zaposlenika poput vjenčanja, rođenja djeteta, školovanja i dr.

-mogućnost rada u Valamarovim objektima u Austriji

-besplatan smještaj za radnike koji ne žive u mjestu obavljanja posla te topli obroci

-mogućnost dva slobodna dana tjedno i rada u jednoj smjeni

-ValamArtist kartica koja zaposleniku daje popust od 30% u Valamarovim ugostiteljskim objektima

-program Family&Friends koji nudi snižene cijene smještaja na privatnim putovanjima za radnike, članove njihovih obitelji i prijatelje

-popust na više od 300 prodajnih mjesta poput kozmetičkih salona, trgovina, agencija za putovanje, oftamoloških i stomatoloških ordinacija te frizerskih salona

-povoljniji uvjeti kreditiranja i bankovnih usluga kod banaka partnera (Valamar Riviera d.d.).

Kaufland k.d. je njemački trgovački lanac koji je prvu trgovinu otvorio 1984., a prvu u Hrvatskoj 2001. godine u Karlovcu. Posluju u 8 europskih zemalja, a prema posljednjim podacima u 2019. godini zapošljavali su 132 tisuće radnika. Kaufland brine o svojim zaposlenicima, pogotovo na polju održavanja zdravog života zbog čega su postali prvi trgovački lanac u Hrvatskoj koji je dobio certifikat Tvrtka prijatelj zdravlja. Neki oblici nagrađivanja zaposlenika u Kauflandu su:

- osigurano plaćanje putnih troškova zaposlenicima
- zaposlenici imaju petodnevni radni tjedan te mogu raditi 6 dana tjedno isključivo na vlastiti zahtjev
- božićnica i uskrsnica – božićnica u obliku poklon bona od 331,81 eura i uskrsnica u obliku poklon bona u vrijednosti od 66,36 eura
- jubilarne nagrade za djelatnike koji su u radnom odnosu duži niz godina
- sufinanciranje bavljenja sportom i tjelovježbom u obliku Multisport kartice koja omogućava pristup više od 450 sportskih objekata diljem zemlje
- organiziranje edukativnih predavanja i radionica na teme poput pravilne prehrane, tjelovježbe te općenito brige o zdravlju
- organizirane zabave za zaposlenike dva puta godišnje (Božićna i ljetna) u svrhu boljeg povezivanja zaposlenika
- poklon paket za bebe s proizvodima Kauflandove robne marke
- program Sabbatical koji je program neplaćenog dopusta bez obaveze navođenja razloga uz uvjet da su zaposleni bez prekida u grupaciji Schwarz minimalno 5 godina, a dopust može trajati 1, 2 ili 3 mjeseca (Kaufland k.d.).

INA (d.d.) je kompanija sa sjedištem u Zagrebu koja se bavi proizvodnjom i istraživanjem nalazišta nafte i zemnog plina, preradom nafte te prodajom plina i naftnih prerađevina. Osnovana je 1963., danas djeluje kao dioničko društvo te je u većinskom vlasništvu mađarskog MOL-a (49,08% dionica) i Vlade Republike Hrvatske (44,84% dionica). Svoje radnike motiviraju i nagrađuju na sljedeće načine:

- dodaci na plaću u obliku putnih troškova (do 1600 kuna) te dodaci za posebne uvjete rada poput noćnog rada i prekovremenog rada
- naknade poput božićnica, uskrsnica, božićnih darova za djecu te financijska podrška zaposlenika u izvanrednim životnim situacijama
- bonus za izvanredan doprinos kompaniji i izvrsne rezultate

- dodatno zdravstveno osiguranje koje radnicima omogućava besplatan sistematski pregled te dodatne specijalističke preglede i dijagnostičke obrade prema preporuci liječnika
- osiguranje od nezgode i putno osiguranje zaposlenika
- mogućnost do 7 dana godišnje plaćenog dopusta za rješavanje prioriternih privatnih problema
- pogodnosti za trudnice i majke u obliku slobodnih dana za prenatalne preglede, stanke za dojenje te pogodnosti za programe edukacija novih roditelja te popusti na opremu za bebe
- FORa – mogućnost korištenja kliznog radnog vremena i rada s neke druge lokacije do 4 puta mjesečno
- Zdravlje+ program osigurava tim liječnika na raspolaganju koji zaposlenicima i članovima njihovih obitelji daju savjete o zdravlju
- INA akademija – interna platforma preko koje zaposlenici imaju dostupno do 20 edukacija mjesečno
- razne mogućnosti stručnog i osobnog rasta i razvoja te upravljanja karijerom putem edukacija
- pogodnosti iz kategorija zdravlja, osobne njege, putovanja, osobnih financija, sporta i fitnessa, kulture, gastro ponude i dr. koje zaposlenici biraju po svojoj želji (INA d.d.).

## 9. ZAKLJUČAK

Sustavi materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja u poduzeću važan su faktor upravljanja ljudskim resursima, pogotovo u današnje vrijeme kada je nemoguće da menadžer bude uspješan u svome poslu odluči li se ne koristiti te sustave i metode. Autoritativni sustav vođenja polako izumire te se ne može očekivati od zaposlenika da će posao obavljati bespogovorno i uspješno bez adekvatnog motiviranja te upravljanja radnom uspješnošću od strane menadžera. Moderan menadžer primoran je konstantno širiti svoja znanja iz područja vođenja i upravljanja ljudskim potencijalima ukoliko želi biti konkurentan u svome poslu te poželjan na tržištu rada. Vodstvu modernih organizacija preporuča se pridavati veću važnost i drugim sustavima materijalnog nagrađivanja zaposlenika, a ne samo upravljanju platnom strukturom, kao što je to slučaj u velikom broju poduzeća. Fokus treba biti na povećanju utjecaja beneficija na motivaciju zaposlenika na način da im se vrijednost dobrovoljnih beneficija pridoda na plaću kako bi postali svjesniji napora koje poduzeće ulaže kako bi osiguralo radnicima beneficije. Također je korisno steći znanja iz metoda upravljanja nematerijalnim nagrađivanjem poput upravljanja radnim vremenom zaposlenika, upravljanja pomoću ciljeva te upravljanja te upravljanja sustavom povratnih informacija u poduzeću iz razloga što je najveća prednost nematerijalnog nagrađivanja ta što je potpuno besplatno, a daje dobre rezultate u povećanju motivacije i radne uspješnosti kod zaposlenika ukoliko se koristi pametno i na ispravan način.



## LITERATURA

- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menagement ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Buble, M. i Bakotić D. (2013). *Kompenzacijski menadžment*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
- Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: MATE d.o.o.
- Galetić, L. (2013). *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb. Mikrorad d.o.o.
- INA d.d. (2023). *Karijera: Pogodnosti za radnike*. Dostupno na: <https://www.ina.hr/karijera/pogodnosti-za-radnike/> (pristupljeno 11.7.2023.)
- Kaufland k.d. (2023). *Prednosti za zaposlenike*. Dostupno na: <https://karijera.kaufland.hr/otkrij-kaufland1/prednosti.html> (pristupljeno 11.7.2023.)
- Marušić, S. (2001). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2006). *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb: Masmedia.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Šoštar, P. (2021). *Sustav motivacije i nagrađivanja zaposlenika poslovnih banaka u Republici Hrvatskoj (Specijalistički diplomski stručni)*. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:128:818285> (pristupljeno 8.7.2023.)
- Tipurić, D. (2020). *Strateško vodstvo*. Zagreb: Sinergija d.o.o.
- Valamar Riviera d.d. (2023). *Top poslodavac*. Dostupno na: <https://www.dobarposaoivalamaru.com/kako-je-raditi-u-valamaru/top-poslodavac/> (pristupljeno 11.7.2023.)
- Vujić, V. (2008). *Menadžment ljudskog kapitala*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.

## **POPIS SLIKA**

<b>Slika 1. Kategorije materijalnih kompenzacija .....</b>	<b>11</b>
<b>Slika 2. Primjer bodovne metode procjene posla .....</b>	<b>13</b>