

# MATERIJALNE I NEMATERIJALNE KOMPENZACIJE U HOPS-U

---

**Mudrovčić, Marko**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:440765>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-16**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni Diplomski studij *Poslovne ekonomije; smjer Menadžment*

Marko Mudrovčić

**MATERIJALNE I NEMATERIJALNE KOMPENZACIJE U  
HOPS-U**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni Diplomski studij *Poslovne ekonomije; smjer Menadžment*

Marko Mudrovčić

**MATERIJALNE I NEMATERIJALNE KOMPENZACIJE U  
HOPS-U**

Diplomski rad

**Kolegij: Kompenzacijski menadžment**

JMBAG: 0165072757

Email: [mmudrovacic@efos.hr](mailto:mmudrovacic@efos.hr)

Mentor: Izv.prof.dr.sc Domagoj Karačić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of economics and business in Osijek

University Graduate study of Business Economy, Management

Marko Mudrović


**MATERIAL AND NON- MATERIAL COMPENSATION OF  
EMPLOYEES IN HOPS**

Graduate paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG 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:** Marko Mudrovčić

**JMBAG:** 0165072757

**OIB:** 85284543382

**e-mail za kontakt:** markomudrovic12@gmail.com

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

**Naslov rada:** Materijalne i nematerijalne kompenzacije u HOPS-u

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

U Osijeku, 05. 09. 2023. godine

Potpis M. Mudrovčić

## **Materijalne i nematerijalne kompenzacije u HOPS-u**

### **SAŽETAK**

Materijalne kompenzacije predstavljaju prava koja su zaposlenicima zbog njihova rada i truda omogućena u financijskom obliku, dok nematerijalne kompenzacije predstavljaju nefinancijski oblik nagrađivanja u poduzeću. Plaća kao najbitnija stavka materijalnih kompenzacija je određena Zakonom o radu, a ostale materijalne kompenzacije i prava koje ostvaruju zaposlenici se određuju pomoću kolektivnog ugovora koji nastaje pregovorima između svih zaposlenika i poslodavca. Zbog toga je nastao veliki broj metoda koje služe za ocjenjivanje zaposlenika, te se na taj način omogućuje najefikasnije odabiranje, nagrađivanje i motiviranje točno odabranih zaposlenika. Poduzeće HOPS d.d. također ima određen kolektivni ugovor koji se temelji na Zakonu o radu te su u njemu detaljno prikazan i opisan sustav nagrađivanja zaposlenika te je u ovome radu detaljnije prikazan taj kolektivni ugovor te zadovoljstvo zaposlenika materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama koje su im omogućene.

**Ključne riječi:** Kompenzacije, plaća, kolektivni ugovor, ocjenjivanje zaposlenika

## **Material and non-material compensations in HOPS**

### **ABSTRACT**

Material compensations represent rights that are provided to employees in financial form due to their work and effort, while non-material compensations represent a non-financial form of reward in the company. Salary, as the most important item of material compensation, is determined by the Labor Law, and other material compensation and rights exercised by employees are determined by means of a collective agreement that is created through negotiations between all employees and the employer. This is why a large number of methods have been created that serve to evaluate employees, and in this way it is possible to select, reward and motivate precisely selected employees in the most efficient way. Company HOPS d.d. also has a specific collective agreement based on the Labor Law, in which the employee reward system is presented and described in detail, and in this paper, this collective agreement and employee satisfaction with the material and non-material compensation provided to them are presented in more detail.

**Key words:** Compensation, salary, collective agreement, employee evaluation

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Nagradivanje zaposlenika</b> .....	3
<b>2.1. Model ukupne nagrade</b> .....	4
<b>2.2. Materijalne kompenzacije</b> .....	7
<b>2.3. Plaće</b> .....	8
<b>2.4. Nematerijalne kompenzacije</b> .....	9
<b>3. Ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika</b> .....	12
<b>3.1. Metode rangiranja</b> .....	15
<b>3.2. Metoda prisilne distribucije</b> .....	17
<b>3.3. Metoda prisilnog izbora i slobodnog izbora</b> .....	18
<b>3.4. Metoda skale sudova ili ljestvice ocjenjivanja</b> .....	20
<b>3.5. Ljestvice ocjenjivanja na temelju ponašanja</b> .....	22
<b>3.6. Upravljanje pomoću ciljeva</b> .....	25
<b>4. Metodologija rada</b> .....	26
<b>4.1. Predmet i ciljevi rada</b> .....	27
<b>4.2. Hipoteze rada</b> .....	27
<b>4.3. Korištene metode tijekom istraživanja i pisanja rada</b> .....	27
<b>5. Analiza materijalnih i nematerijalnih kompenzacija u poduzeću HOPS d.d.</b> .....	28
<b>5.1. Osnovni podaci o poduzeću</b> .....	28
<b>5.2. Analiza kolektivnog ugovora</b> .....	30
5.2.1. Pravo na godišnji odmor.....	31
5.2.2. Plaćeni i neplaćeni dopust .....	33
5.2.3. Plaće .....	34
5.2.4. Materijalne kompenzacije zaposlenicima.....	36
<b>5.3. Rezultati i analiza provedenog istraživanja među zaposlenicima HOPS-a</b> .....	37
<b>6. Rasprava</b> .....	54
<b>7. Zaključak</b> .....	55
<b>Literatura</b> .....	56
<b>Popis priloga</b> .....	57
<b>Popis tablica</b> .....	57
<b>Popis grafikona</b> .....	57
<b>Popis slika</b> .....	58



## 1. Uvod

Ovaj rad se sastoji od teorijskog i istraživačkog djela, u teorijskom djelu su navedene te prikazane metode ocjenjivanja zaposlenika te njegovog radnog učinka. Metode koje su navedene te pojašnjenje u radu su: metode rangiranja, metoda prisilne distribucije, metoda prisilnog izbora, zatim metoda slobodnog izbora, metoda skale sudova, ljestvice ocjenjivanja na temelju ponašanja te upravljanje pomoću ciljeva. Također su prikazani i pojašnjeni pojmovi materijalnih i nematerijalnih kompenzacija te sustav nagrađivanja zaposlenika koji se dijeli na kompenzacijski sustav i nekompenzacijski sustav. Materijalne kompenzacije se nazivaju još i transakcijske, a zapravo predstavljaju sve kompenzacije koje su financijske prirode kao što su plaće te dodatci na plaću te beneficije poput službenog automobila i slično.

Dok nematerijalne kompenzacije predstavljaju sve ostale nagrade koje ne spadaju pod financijski oblik nagrađivanja, primjerice pohvale zaposlenicima za dobro odrađen zadatak, ali znatno utječu na motivaciju zaposlenika. Također je prikazan pojam modela ukupne nagrade u kojemu i materijalan i nematerijalan način nagrađivanja imaju jednaku važnost. Takav model omogućuje poduzećima i individualnu i grupnu vrstu nagrađivanja. Plaće pripadaju materijalnim kompenzacijama, ali su posebno prikazane i pojašnjene jer predstavljaju najbitniju vrstu materijalnih kompenzacija na koju se nadovezuju ostale kompenzacije. U metodologiji rada su prikazani ciljevi istraživanja te su navedene metode koje su korištene za istraživački dio rada.

Za istraživački dio je odabrano dioničko društvo Hrvatski Operator Prijenosnog Sustava (HOPS) čiji je zadatak voditi elektroenergetski sustav u Republici Hrvatskoj te kojemu je matično društvo Hrvatska Elektro Privreda (HEP), ali su u potpunosti neovisni o njima. Prikazan je broj zaposlenika u Republici Hrvatskoj prema broju životnih godina te prema stručnoj spremi. Analizom kolektivnog ugovora navedenog poduzeća su prikazane plaće, odnosno osnovna plaća te različiti dodatci na plaću, zatim materijalna prava radnika kao što su pravo na godišnji odmor, na plaćeni i neplaćeni dopust, zatim dodatci na plaću za uskršnje i božićne blagdane te bonusi za neprekidan radni staž i otpremnina za odlazak u mirovinu. Provedeni su razgovori u obliku intervjua sa zaposlenicima HOPS-a na koji se nalaze na različitim radnim mjestima. Svi zaposlenici će biti ispitani putem Case – study metode te će imati jednaka pitanja o zadovoljstvu na radnom mjestu te o materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama i sustavu nagrađivanja koji su analizirani pomoću

kolektivnog ugovora u poglavlju prije. Zaposlenici će biti odabrani na način da budu različiti prema dužini ukupnog radnog staža te neprekidnog radnog staža u HOPS-u, zatim prema radnim mjestima te prema završenog školovanju. Nakon provedene analize i intervjua, u raspravi se iznose vlastita mišljenja na kvalitetu kolektivnog ugovora te komentari na zadovoljstvo zaposlenika s materijalnim i nematerijalnim beneficijama te sa zahtjevima poslodavaca. Nakon rasprave, na kraju rada se nalazi zaključak u kojemu se kao što i sam naziv kaže iznose zaključci o dobrobiti materijalnih i nematerijalnih kompenzacija te kako takve kompenzacije utječu na motivaciju zaposlenika.

## 2. Nagrađivanje zaposlenika

Poduzeća uvijek imaju zadane ciljeve koji žele ostvariti, a kako bi uspješno ostvarili ciljeve potrebni su im zaposlenici sa znanjem, vještinama te sposobnostima, a kako bi uspjeli privući te motivirati takve zaposlenike, potrebno ih je nagrađivati. Iz tih razloga postoji sustav nagrađivanja, stoga treba sadržavati sve što zaposlenici smatraju vrijednim i bitnim te će zbog toga biti spremni uložiti svoj trud i napore (Buble, Bakotić, 2013:16).

„Nagrade se mogu podijeliti na materijalne (financijske) i nematerijalne, dok se sustav nagrađivanja dijeli na:

- kompenzacijski sustav
- nekompensacijski sustav“ (Buble, Bakotić, 2013:16).

Kompenzacijski sustav predstavlja prijenos, tj. alokaciju i transferiranje udjela iz dobiti, odnosno zarade poduzeća na njihove zaposlene te mogu biti u dva oblika potraživanja, a to su novčana i nenovčana. Plaće se mogu isplaćivati odmah ili odgođeno, dok zaposleni nenovčani oblik potraživanja dobivaju umjesto novca, ali imaju vrijednost tog novca (Buble – Bakotić, 2013:17). To su primjerice bonovi ili potvrde s kojima mogu kupovati proizvode u trgovinama. Najčešće poduzeće daje takve bonove pred velike blagdane svim zaposlenima te budu jednakog iznosa. Prema Bubleu (2013:17) značajnost takvoga oblika nagrađivanja može različito utjecati na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. Ona ovisi o dobi, spolu, obrazovanju, bračnom stanju i slično.

„Postoji 7 dimenzija kompenzacijskog sustava koje su različite, a to su:

- plaća za rad i performanse
- plaća za vrijeme kada se ne radi
- nastavak prihoda za vrijeme izgubljenog posla
- nastavak prihoda u slučaju nesposobnosti za rad
- odloženi prihod (dionice i slično)
- zdravstveno osiguranje, osiguranje od nezgoda, osiguranje od imovine
- povlastice (službeni auto, kreditna kartica poduzeća i slično)“ (Buble, Bakotić, 2013:17,18).

Nekompensacijski sustav je znatno složeniji od kompenzacijskog sustava, predstavlja sve vrste nagrađivanja koje se ne ubrajaju u kompenzacijski sustav. Takve vrste nagradi glavni utjecaj imaju na emocije, intelektualnost zaposlenika te na njega utječu i fizički i psihološki.

„Također kao i kod kompenzacijskog sustava, postoji 7 različitih dimenzija, a dijele se na:

- podizanje digniteta i satisfakcije izvršenog rada
- podizanje fiziološkog zdravlja, intelektualnog rasta i emocionalne zrelosti
- promicanje konstruktivnih socijalnih odnosa sa suradnicima
- oblikovanje posla koji zahtijeva pažnju i napor
- alokacija dovoljnog broja resursa za izvršavanje dodijeljenih radnih zadataka
- omogućavanje kontroliranja radnih zadataka i njihova ispunjenja
- potpora vodstvu i menadžmentu“ (Buble, Bakotić, 2013:19).

Motivacija predstavlja stanje koje „budi“ u ljudima motive te ih usmjerava na postizanje određenih ciljeva koji ih potiče na ponašanje (Buntak i dr., 2013:60). „S aspekta pojedinca motivacija je interno stanje koje vodi ostvarenju cilja. S aspekta menadžera motivacija je aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju. Zapravo se radi o motiviranju“ (Buntak i dr., 2013:60).

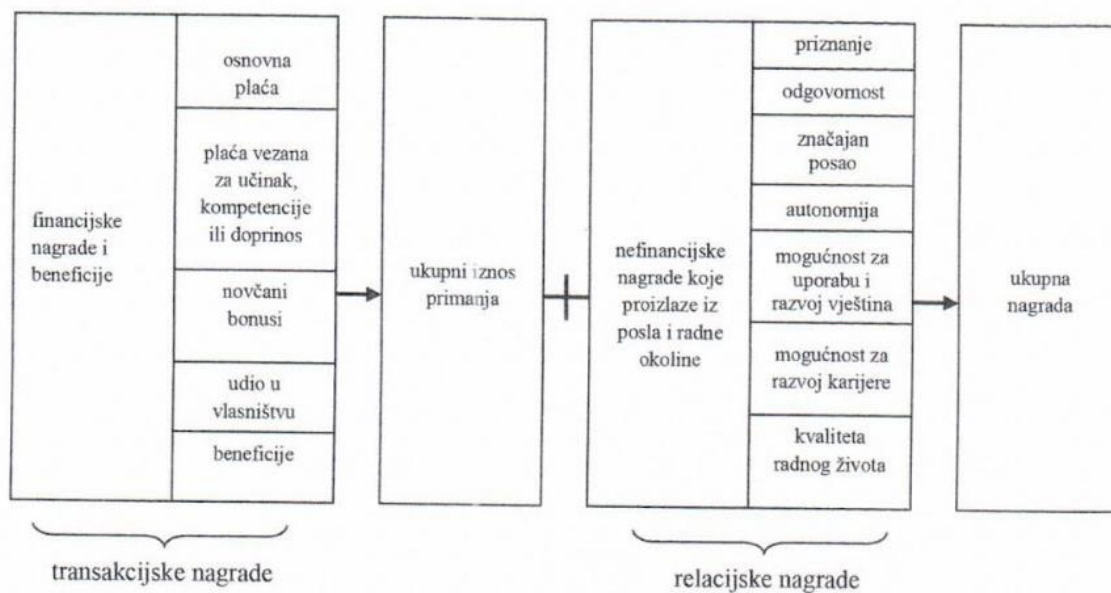
## **2.1. Model ukupne nagrade**

Model ukupne nagrade povezuje više različitih aspekata nagrađivanja u jednu složenu cjelinu. Materijalne nagrade kao što su osnovne plaće, dioničko vlasništvo, dio plaće koji je varijabilni, zatim beneficije s nematerijalnim nagrađivanjem se ujedinjuju pomoću modela ukupne nagrade (Galetić, 2015:16).

Kao što sljedeća slika prikazuje, nefinancijske nagrade su jednako važne kao i financijske te se tek njihovim „spajanjem“ odnosno kombiniranjem uspijeva doći do ukupne nagrade u potpunosti.

„Ovaj model spaja dvije najbitnije kategorije nagrađivanja, a to su:

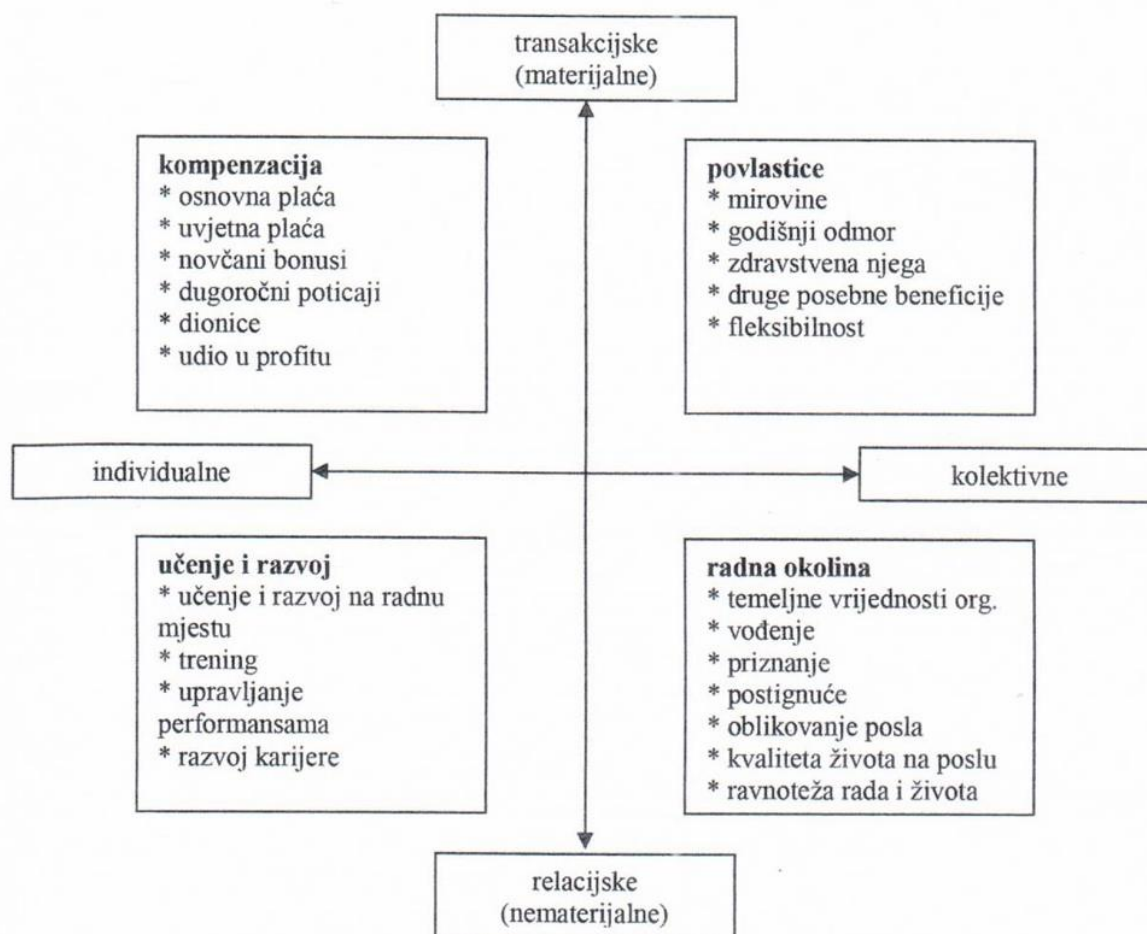
- transakcijske nagrade – materijalne nagrade koje proizlaze iz transakcije između poslodavca i zaposlenog, a odnosne se na plaće i beneficije
- relacijske nagrade – nematerijalne nagrade koje se odnose na učenje, razvoj, priznanje, radno iskustvo i slično“ (Galetić, 2015:17).



Slika 1 Komponente koje čine ukupnu nagradu

Izvor: Izrada autora prema: Galetić, L., Zagreb: Sinergija d.o.o., 2015, str. 18.

Takav model nagrađivanja uzima u obzir sve one vrste vrijednosti koje zaposlenici prihvaćaju kao zamjenu za napor i rad te se tako motiviraju ne samo radi plaće nego i radi drugih materijalnih i nematerijalnih vrsti nagrada. Pomoću modela ukupnog nagrađivanja se zaposlenike može nagrađivati individualno, ali i grupno (Galetić, 2015:18). Taj model prikazuje odnos između materijalnih i nematerijalnih ukupnih nagrada. Plaća, povlastice, razvoj i učenje te radna okolina su podijeljeni u 4 kvadranta. Plaće i povlastice pripadaju transakcijskim, odnosno materijalnim nagradama, dok učenje i razvoj te radna okolina spadaju u relacijske, tj. nematerijalne nagrade. Materijalne nagrade su glavni način privlačenja zaposlenika, ali to mogu i konkurenti popratiti te isplatiti primjerice jednaku plaću, dok nematerijalne nagrade utječu mogu stvoriti prednost nad konkurencijom (Galetić, 2015:17). Sljedeća slika prikazuje model ukupne nagrade.



Slika 2 Model ukupne nagrade

Izvor: Izrada autora prema: Galetić, L., Zagreb: Sinergija d.o.o., 2015, str. 19

Prednosti modela ukupne nagrade su:

- veći utjecaj – kombinacija materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja dugotrajnije može utjecati na motiviranje zaposlenika
- poboljšanje odnosa između poslodavaca i zaposlenih – privlačenje pojedinaca poticanjem maksimalno ujednačenog korištenja materijalnih i nematerijalnih nagrada
- povećani angažman zaposlenika kao jedan od dijelova procesa – stvaranje vlastitih načina nagrađivanja te uključivanje zaposlenika u taj sustav prikazuje vrijednosti organizacije
- fleksibilno odgovaranje prema potrebama pojedinaca – jače vezivanje zaposlenika za organizaciju pomoću nematerijalnog nagrađivanja

- uspješnije privlačenje talenata, odnosno stručnih osoba naspram konkurencije – boljim načinom nagrađivanja privlačenje zaposlenika (Galetić, 2015:17).

## 2.2. Materijalne kompenzacije

Kompenzacije predstavljaju nadoknađivanje za nekakvu vrstu gubitaka ili manjkova, dok u ekonomskom smislu predstavlja razliku između cijene za proizvode ili usluge na tržištu te cijene koju društvo prihvaća. Takve kompenzacije se dodjeljuju proizvođačima ili potrošačima zbog razloga koji mogu biti ekonomski ili socijalni (enciklopedija.hr, 2021).

Materijalna, odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšavanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad (Buntak i dr., 2013:60). Materijalna vrsta motivacije predstavlja temeljni faktor za motiviranje zaposlenika te se nalazi pod utjecajem organizacijske politike. (ivonica.blogspot, 2011).

Materijalne nagrade se također nazivaju i transakcijske nagrade te u njih spadaju sve vrste financijskih nagrada te povlastice koje zaposlenici primaju za odrađeni posao (Galetić, 2015:23).

„S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosa financijskih primanja, dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija:

- izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u "novcu"
- neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca“ (Buntak i dr., 2013:60).

U izravne financijske dobitke spadaju sustavi plaća te bonusi koji se daju za izvršene individualne ili grupne radove te se smatraju izravnim nagradama za izvršavanje postavljenih ciljeva (Bahtijarević – Šiber, 1999:405).

Sljedeća tablica predstavlja podjelu materijalnih kompenzacija, odnosno transakcijskih nagrada prema pojedincu i poduzeću. Materijalne kompenzacije se dijele na izravne i neizravne. Izravne

kompenzacije se odnose na osnovnu plaću te dodatke i naknadu na navedenu plaću, a neizravne kompenzacije se odnose na godišnje odmore, stipendije, službene automobile i slično.

Tablica 1 Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike

Razina	Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
Pojedinac	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plaća</li> <li>• bonusi i poticaji</li> <li>• naknade za inovacije i poboljšanja</li> <li>• naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>• bonusi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stipendije</li> <li>• studijska putovanja</li> <li>• specijalizacije</li> <li>• plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>• automobil</li> <li>• kompanije</li> <li>• menadžerske</li> <li>• beneficije</li> </ul>
Poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bonusi vezani uz rezultate i dobitak</li> <li>• udio u profit</li> <li>• udio u vlasništvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mirovinsko osiguranje</li> <li>• zdravstvena zaštita</li> <li>• životna i druga osiguranja</li> <li>• naknade za nezaposlenost</li> <li>• obrazovanje</li> <li>• godišnji odmori</li> <li>• skrb o djeci te starima i dr.</li> </ul>

Izvor: Izrada autora prema: Buntak K., Droždek I., Kovačić R., Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 2013. [online]

### 2.3. Plaće

U povijesti kada su se počeli razvijati odnosi između robe i novca, najčešće su se naknade isplaćivale u obliku novca. Sve vrste naknada se dodjeljuju za obavljanje posla, za uloženi napor. Plaća zapravo predstavlja materijalnu vrstu kompenzacije u novčanom tj. financijskom obliku (Galetić, 2015:11). Prema Milkovichu i Newmanu „plaća predstavlja sve moguće oblike



financijskih prihoda i opipljivih usluga te pogodnosti koje zaposlenici primaju kao dio zaposleničkog odnosa“ (Galetić, 2015:11).

Postoje prema Paviću tri tipa koja predstavljaju razlike u plaćama, a to su:

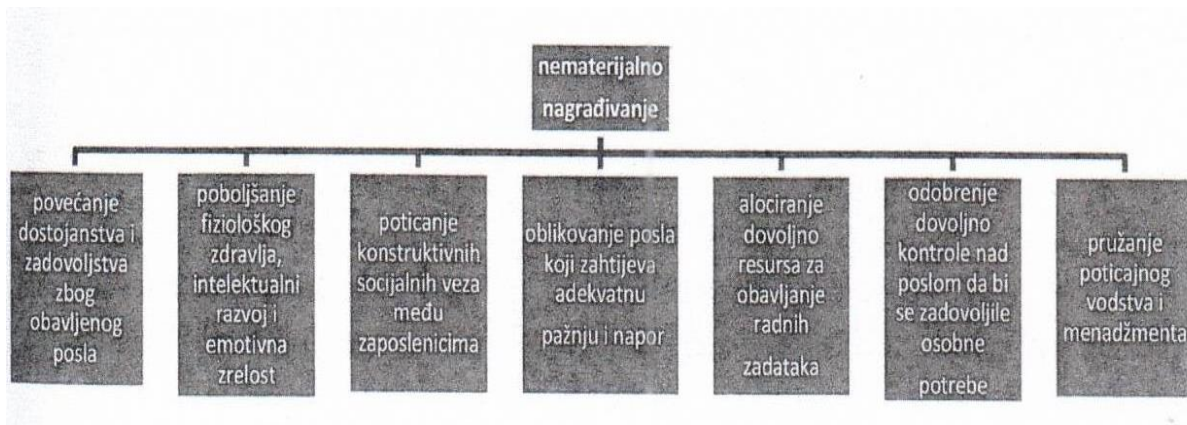
- „tip razlike općeg karaktera – iznos plaće se mijenja tijekom vremena te ovisi o nacionalnoj ekonomiji. Primjer povećanja plaće tijekom vremena predstavljaju porasti plaća u Finskoj i Norveškoj jer su tijekom godina ostvarile porast razvoja industrije. Primjer iznosa plaće koji ovisi o nacionalnoj ekonomiji predstavljaju države kao što Bugarska i Njemačka, gdje se za identičan posao, isplaćuju različite plaće
- tip razlike posebnog karaktera – ovisi o različitim tržištima rada. Takav primjer predstavljaju Sjedinjene Američke Države gdje se prosjek zarade po satu u industriji ovisi o saveznom državama koje imaju različita tržišta rada
- tip razlike individualnog karaktera – ovisi o drugačijim uvjetima za rad te potrebnim vještinama i znanjima. Primjerice magistar farmacije neće imati jednaku plaću kao mehaničar“ (Galetić, 2015:12).

Strukturu plaće predstavljaju osnovna plaća, varijabilni dio plaće, grupno poticajno nagrađivanje te se tome dodaju i beneficije, odnosno pogodnosti. Osnovnu plaću predstavlja iznos koji poslodavac isplaćuje zaposleniku za obavljeni posao te ovisi o težini određenog posla. Varijabilni dio plaće se dodjeljuje za uspješno ostvarivanje tj. rješavanje zadataka koji su zadani zaposlenicima od strane poslodavaca. Rezultati takvih zadataka su mjerljivi te se najčešće odnose na proizvodne zadatke. Većinu zadataka je teško mjeriti te se u današnje vrijeme većinom ocjenjuju pomoću metoda ocjenjivanja radne uspješnosti koje su pojašnjenje u poglavlju prije. Grupno poticajno nagrađivanje utječe na grupe i timove te ih povezuje tako što ih sve jednako nagrađuje. Na taj način razvijaju vjernost poduzeću, jačaju timske odnose, ali i ono najbitnije, ostvaruju produktivnost poduzeća. Beneficije predstavljaju neizravne materijalne dodatke na plaću kao što su mirovinsko ili životno osiguranje pa plaćeno bolovanje, zatim službeno vozilo ili službeni laptop i slično (Galetić, 2015:16).

#### **2.4. Nematerijalne kompenzacije**

Nematerijalne kompenzacije ili drugim nazivom relacijske nagrade su one nagrade koje ne pripadaju materijalnim nagradama. Takva vrsta kompenzacija utječu na psihološko i fizičko ponašanje svakog zaposlenika. Ukratko rečeno sve što utječe na emocije, intelektualnost te fizičko stanje zaposlene osobe, a ne pripada materijalnim nagradama se naziva nematerijalnim

kompenzacijama, tj. nagrađivanjem (Galetić, 2015:21). Sljedeća slika prikazuje 7 dimenzija relacijskog sustava nagrađivanja prema Hendersonu



Slika 3 7 dimenzija nematerijalnog nagrađivanja

Izvor: Izrada autora prema: Galetić, L., Zagreb: Sinergija d.o.o., 2015:21.

Poticanje komunikacije s zaposlenicima, odnosno kolegama na radnom mjestu jer se tako razvija rad u timu, prijateljstva, povjerenje, a ponekad čak i ljubav. Stvaranje posla za koji je potrebna koncentracija te postavljanje zaposlenika na različita radna mjesta omogućuju da posao ne bude jednoličan i dosadan. Resursi su potrebni za izvršavanje zadataka te je potrebno imati dovoljan broj resursa kako bi se mogao posao obavljati. Poticanje zaposlenika pomoću pohvala, zahvala je jedna od najbitnijih nematerijalnih kompenzacija koja utječe na psihološko stanje zaposlenika te bitno utječe na motivaciju (Galetić, 2015:22).

Prema Hay Group-i i njenom modelu performanse koja je obavezna, uz materijalne nagrade postoji još 5 elemenata koji pripadaju nematerijalnom nagrađivanju. „Tih 5 elemenata utječe na uspješnost funkcioniranja modela jednako kao i materijalni elementi. 5 nefinancijskih elemenata su:

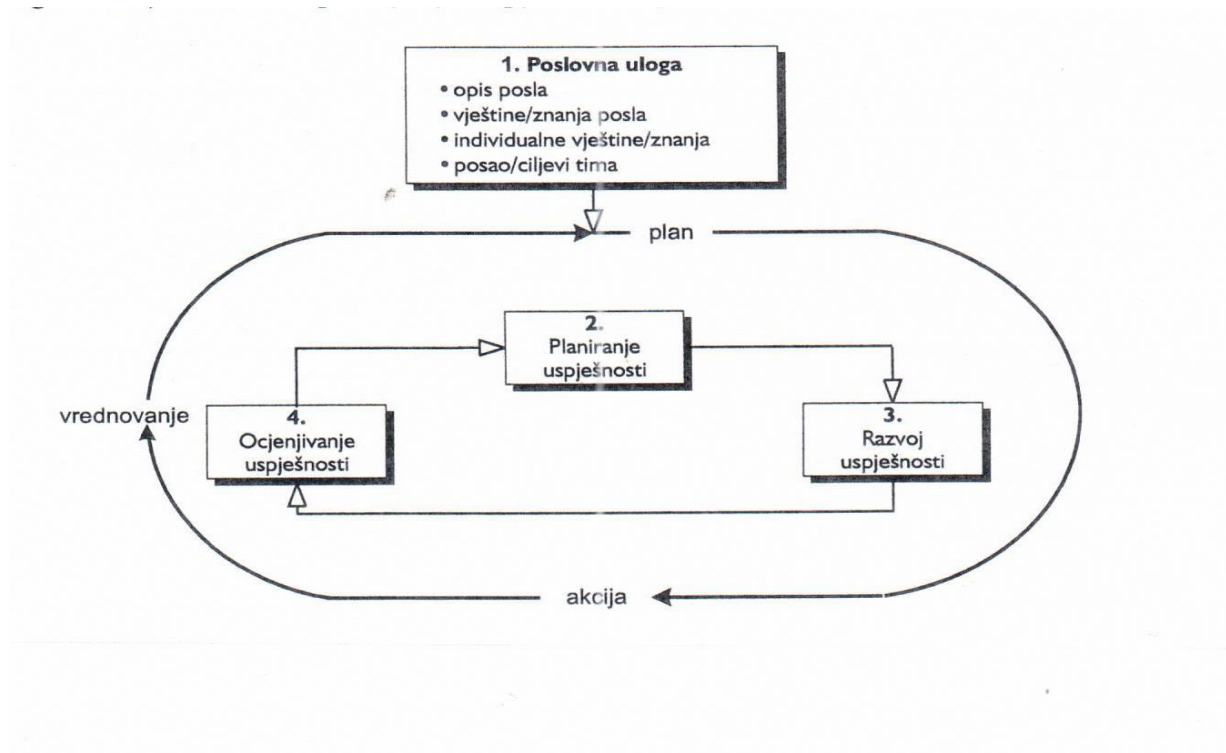
- Inspiracija i vrijednosti – kvalitetno vođenje, komunikacija, uglednost organizacije
- Budući rast i prilike – prilike za napredovanje, poboljšane performanse, razvoj koji nadilazi trenutno poslovanje
- Kvaliteta rada – izazovi i zainteresiranost na poslu, zadovoljenost, kvalitetan odnos među zaposlenicima

- Zadovoljavajuća okolina – potreban alat i oprema, vlastita sigurnost, usavršavanje na radnom mjestu
- Ravnoteža između života i rada – fleksibilnost, shvaćanje ljudskih potreba, sigurna plaća tj. prihod, socijalna okolina“ (Galetić, 2015:23).

Sve govori kako relacijske vrste nagrada znatno utječu na motivaciju, privlačenje te zadržavanje zaposlenika te uz transakcijske nagrade treba jako voditi računa o relacijskim nagradama.

### 3. Ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika

Menadžment ljudskih potencijala ima za zadatak pratiti i ocjenjivati radnu uspješnost zaposlenika te predstavlja dio sastava upravljanja s uspješnošću. „To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji“ (Bahtijarević – Šiber, 1999:503).

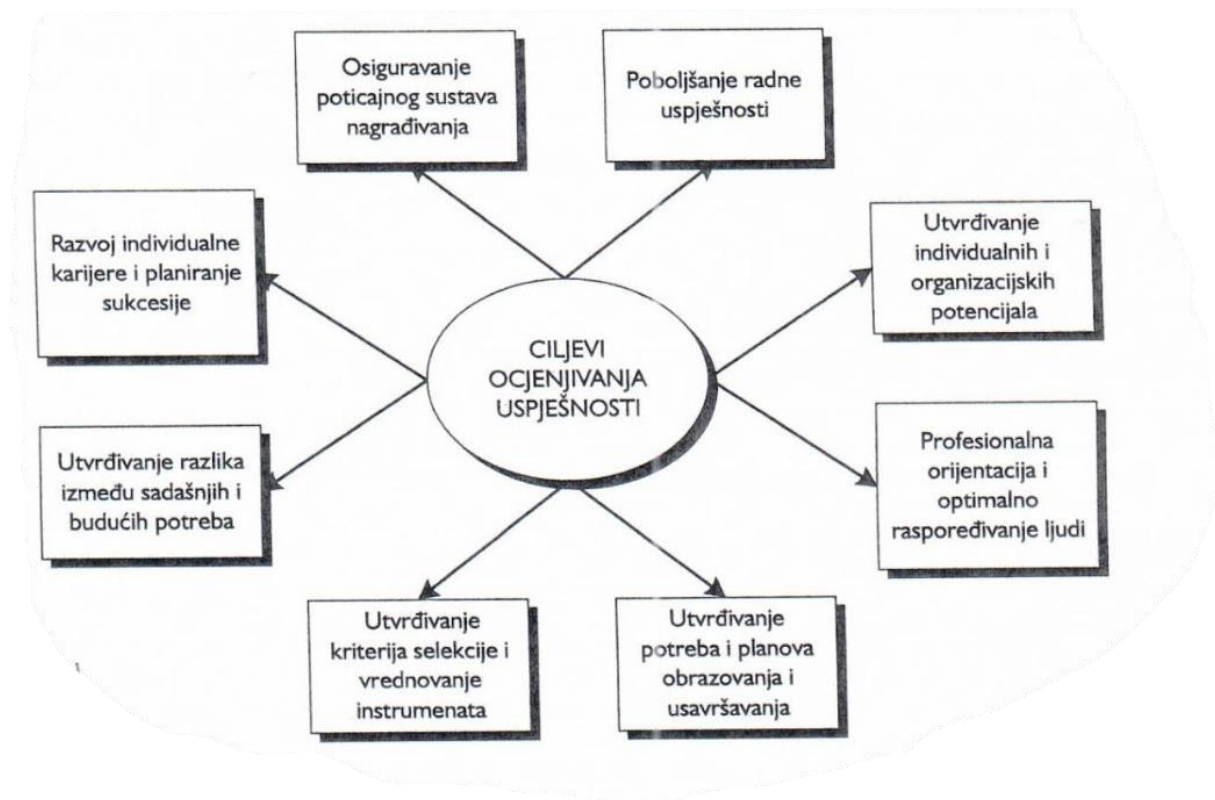


Slika 4 Sustav za upravljanje s uspješnosti

Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević – Šiber, Zagreb, Golden marketing, 1999, str. 505

Kako bi se upravljalo radnom uspješnosti potrebno je spojiti ciljeve i rezultate organizacije s pojedinačnim radnim ciljevima i rezultatima te je zbog toga za organizaciju bitno praćenje pojedinačnih zaposlenika i njihove uspješnosti na radnom mjestu (Bahtijarević – Šiber, 1999:505).

Sljedeća slika prikazuje ciljeve koje se želi postići ocjenjivanjem radne uspješnosti zaposlenika.



Slika 5 Ciljevi ocjenjivanja uspješnosti

Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević – Šiber, Zagreb, Golden marketing, 1999, str. 507

Ocjenjivanje zaposlenikovih karakteristika, odnosno sposobnosti se svrstava u četiri skupine, a to su: tjelesni, karakterni, intelektualni i obrazovni zahtjevi. Uz ocjenjivanje se izvršava i uspoređivanje zaposlenikovih karakteristika jer se ne mogu poklapati baš sve karakteristike Zaposlenika i njegovog radnog mjesta. S vremenom su se takve metode počele koristiti radi određivanja plaća (Buble, Bakotić, 2013:150).

„Da bi ocjena zaposlenika opravdala svoju primjenu, ona nužno mora udovoljavati zahtjevima valjanosti, vjernosti i objektivnosti“ (Buble, Bakotić, 2013:152). Zbog radnih zadataka kod kojih se ne može izmjeriti učinak su razvijene metode pomoću kojih bi se trebao moći ocijeniti rezultat rada jednog ili više zaposlenika. Metode se temelje na klasičnom mjerilu izvršavanja radnih zadataka koji se izražavaju u efektivnim satima, tj. u satima koji se provode u radu. Plaća može biti varijabilna jer je proporcionalna ocjeni rezultata zaposlenikova rada. Pomoću koeficijenta ocjene se izvršava korekcija osnovne plaće te je zbog toga nastao veliki broj metoda ocjenjivanja, a one se mogu smjestiti u tri glavne skupine (Buble, Bakotić, 2013:151).

U ovom seminarskom radu će biti prikazane i pojašnjene metode ocjenjivanja radne uspješnosti a njih je moguće je klasificirati u dvije skupine:

- „metode ocjenjivanja zaposlenih u koje spadaju rangiranje, metoda prisilne distribucije, liste slobodnog i prisilnog izbora i skale ocjenjivanja,
- metode ocjenjivanja radnog učinka u koje se ubrajaju ocjenjivanje prema kriterijima, prema zadacima i prema standardima učinka te upravljanje prema ciljevima“ (Galetić,

2015:204).

Metode ocjenjivanja zaposlenika su nastale zbog potrebe da se politikom ljudskih resursa uspije osigurati da pravi čovjek bude na pravom mjestu, zato je potrebno saznati zaposlenikove osobne karakteristike, dok se uspoređivanjem njegovih osobnih karakteristika i radnog mjesta određuju njihove međusobne sličnosti ili razlike. Ovaj način ocjenjivanja za cilj ima utvrđivanje vrste poslova koje zaposlenik favorizira te vrste poslova koji zaposlenika „odbijaju“. Potrebno je jedino obratiti pozornost na to je li zaposlenik iskren (Buble, Bakotić, 2013:152).

Ocjenjivanje zaposlenika se provodi ili analitički ili sintetički. Ocjenjivanje analitički se temelji na određenim vrijednostima zaposlenika po određenim segmentima te se na samom kraju zbrajaju ocjene svih segmenata i onda se dobije ukupna ocjena koja predstavlja ukupnu vrijednost zaposlenika. Dok se sintetički oblik ocjenjivanja odnosi isključivo na samo jednu ocjenu koja se temelji na općem dojmu o zaposlenikovom ponašanju bez provjeravanja njegovih osobina. Zbog toga je analitički oblik danas u praksi znatno primjenjiviji (Buble, Bakotić, 2013:153). Procjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika se koristi kako bi se mogle donositi što kvalitetnije odluke.

### 3.1. Metode rangiranja

Metode rangiranja su jedne od najstarijih metoda rangiranja te nisu potrebna značajna sredstva za samo provođenje (Bahtijarević- Šiber, 1999:512).

„Postoje 3 vrste rangiranja, a to su: metoda običnog rangiranja, metoda grupnog rangiranja te metoda usporedbe u parovima“ (Buble, Bakotić, 2013:154).

Dok se prema Galetiću (2015:204) dijele na metode običnog rangiranja i metode usporedbe u parovima.

Metodom običnog rangiranja se osobine zaposlenika ocjenjuju tako da se u rang listu poredaju zaposlenici od najboljih prema najgorima, a ocjenjuje se na način da se zaposlenici uspoređuju, ali bez korištenja apsolutnih veličina. Primjerice zaposlenik A je bolji od zaposlenika B (Buble, Bakotić, 2013:155). Služi za ocjenjivanje skupine do 30 zaposlenika te nije primjerena za ocjenjivanje velikih skupina, zatim nije moguće uspoređivati zaposlenike, dok se iz promatrane grupe odabire prvo najbolji zaposlenik, pa drugi najbolji i tako redom. Rangirati se može izravno i neizravno (Galetić, 2015:205).

Prema Lovorki Galetić (2015:205) izravno rangiranje djeluje tako što izdvaja najboljeg zaposlenika iz skupine koja se promatra, zatim sljedećeg najboljeg i tako sve do kraja. Tablica 1 prikazuje jedan od primjera izravne metode rangiranja.

Tablica 2 Primjer izravne metode rangiranja

Izravna metoda rangiranja	
Rang	Ime zaposlenika
najbolji	1. _____
sljedeći najbolji	2. _____
sljedeći najbolji	3. _____
itd.	

Izvor: Izrada autora prema: Galetić, L.: Kompenzacijski menadžment, Zagreb: Sinergija d.o.o., 2015., str. 205.

Dok sljedeća tablica predstavlja primjer naizmjeničnog rangiranja „ koje polazi od pretpostavke da je ocjenjivaču lakše procijeniti krajnosti, što znatno može olakšati situaciju u srednjem dijelu ranga prilikom ocjenjivanja prosječnih zaposlenika i zato se kod ove metode iz grupe

zaposlenika najprije izdvaja najbolji zaposlenik, nakon toga najgori, zatim opet najbolji pa najgori i tako naizmjenično“ (Galetić, 2015:205)

Tablica 3 Primjer naizmjeničnog rangiranja

Naizmjenično rangiranje	
Rang	Ime zaposlenika
najbolji	1. _____
sljedeći najbolji	2. _____
sljedeći najbolji	3. _____
itd.	4. _____
sljedeći najgori	3. _____
sljedeći najgori	2. _____
najgori zaposlenik	1. _____

Izvor: Izrada autora prema: Galetić, L.: Kompenzacijski menadžment, Zagreb: Sinergija d.o.o., 2015., str. 205.

Sljedeća metoda je metoda grupnog rangiranja, a ona govori kako postoji samo nekoliko rangova, u većini slučajeva ih najviše bude 5, a osoba koja procjenjuje, određuje kojem rangu zaposlenici pripadaju (Buble-Bakotić, 2013:156).

Metoda usporedbe u parovima predstavlja nadograđenu metodu običnog rangiranja te se pomoću nje izvršava međusobno uspoređivanje svih zaposlenika (Galetić, 2015:205). Prema Buble-u (2013:156) se metoda izvodi tako da se uspoređuju dva po dva zaposlenika, odnosno da se svaki zaposlenik uspoređuje sa svakim zaposlenikom, zatim procjenitelj donosi odluku koji je zaposlenik bolji ili lošiji od svog para. Na kraju zaposlenika, kojeg je procjenitelj najviše puta odabrao kao boljeg u paru se postavlja za prvog na rang listi te se tako poredaju i ostali zaposlenici od najboljeg do najlošijeg.

Prednost ove metode je velika objektivnost, dok nešto veći opseg poslova te nemogućnost ocjenjivanja malih radnih skupina predstavljaju nedostatke (Buble-Bakotić, 2013:156). Prema Galetiću (2015:206) se također ova metoda predviđa za manje grupe te se koristi formula  $N(N-1)/2$ , dok N predstavlja broj zaposlenika u grupi, a konačan rezultat predstavlja potreban broj usporedbi. Primjerice za grupu od 5 zaposlenika potrebno je izvršiti 10 usporedbi. Tablica 3 prikazuje primjer usporedbe u parovima sa 5 zaposlenika.



Tablica 4 Primjer metode usporedbe u parovima

<b>Zaposlenik koji se procjenjuje</b>					
<b>U usporedbi s</b>	<b>A Mia</b>	<b>B Petar</b>	<b>C Sara</b>	<b>D Marin</b>	<b>E Nina</b>
<b>A Mia</b>		+	+	-	-
<b>B Petar</b>	-		-	-	-
<b>C Sara</b>	-	+		+	-
<b>D Marin</b>	+	+	-		+
<b>E Nina</b>	+	+	+	-	

Izvor: Izrada autora prema: Galetić, L.: Kompenzacijski menadžment, Zagreb: Sinergija d.o.o., 2015., str. 206.

Prema tablici je Petar najbolji zaposlenik jer ga je procjenitelj u usporedbi sa svim ostalim zaposlenicima ocijenio kao boljeg zaposlenika.

### 3.2. Metoda prisilne distribucije

Metoda prisilne distribucije predstavlja jednu od metoda grupnog rangiranja, ali ima manji broj rangova nego zaposlenika, u velikom broju slučajeva ima 5 do 7 rangova. Ova metoda je jednostavnija od metode običnog rangiranja jer zaposlene treba podijeliti u navedene rangove prema ocjeni procjenitelja. Takva metoda služi za procjenu osobina i uspjeha veće skupine zaposlenih osoba. Navedena metoda se temelji na normalnoj distribuciji, a ona govori da se najviše zaposlenih nalazi u prosječnom rangu, a najmanje njih u najboljem ili najlošijem (Galetić, 2015:207). Sljedeća tablica prikazuje primjer prisilne distribucije

Tablica 5 Primjer prisilne distribucije

<b>Loši 10%</b>	<b>Ispod prosjeka 20 %</b>	<b>Prosjek 40 %</b>	<b>Iznad prosjeka 20 %</b>	<b>Izvrсни 10 %</b>
Marko	Ivan	Sanja	Mateja	Mihael
Marin	Petar	Jurica	Karlo	Petra
	Hrvoje	Mia	Magdalena	
	Ivica	Ana	Saša	
		Juraj		
		Marija		
		Ines		

Izvor: Izrada autora prema: Galetić, L.: Kompenzacijski menadžment, Zagreb: Sinergija d.o.o., 2015., str. 207.

Tablica prikazuje kako je 10 % od ukupnog broja ljudi ili loše ili izvrsno kao što je normalna distribucija i pretpostavila, dok je najviše ljudi, točnije 40 % ljudi spada u prosjek skupine, što je također pretpostavila normalna distribucija.

Prisilna distribucija spada pod grupno rangiranje te je korisna ako postoji jedan procjenitelj, a treba procijeniti veći broj zaposlenika. Jedan od problema predstavlja klasificiranje zaposlenika u 3 do 5 skupina, a postoje i razlike zaposlenika unutar tih skupina, dok prednost predstavlja automatska usporedba zaposlenika koja stvara razliku od drugih metoda (Bahtijarević – Šiber, 1999).

### **3.3. Metoda prisilnog izbora i slobodnog izbora**

Ove dvije metode imaju također i zajednički naziv te se nazivaju check liste, odnosno liste provjere. Sadrže veći broj pozitivnih i negativnih osobina ili tvrdnji, a procjenitelj odabire one osobine koje se najviše odnose ili koje se najviše ne odnose na određenog zaposlenika (Galetić, 2015:207).

„Metodom obvezatnog (prisilnog) izbora se sastoji u tome da procjenitelj ne određuje je li zaposlenik posjeduje neku osobinu i u kojoj mjeri, već ima li više jedne osobine nego neke druge iz definiranog para osobina“ (Buble, Bakotić, 2013:159).

U tablici koja slijedi je prikazan primjer parova ponuđenih osobina koje procjenitelj mora odabrati za pojedinog zaposlenika.

Tablica 6 Primjer metode obvezatnog izbora

Pažljiv	Pošten
Marljiv	Kooperativan
Poduzetan (uvijek dobro obavi posao)	Staložen u svakoj situaciji
Nerado sluša savjet	Natjerava umjesto da vodi
Nezreo	Nervoazan
Naivan	Taktičan
Drzak	Ravnodušan
Naivan	Taktičan

Izvor: Izrada autora prema: Buble, M., Bakotić, D., Kompenzacijski menadžment, Split:

Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2019., str. 159

Kao što tablica prikazuje metoda prisilnog izbora „ima niz parova osobina od kojih je jedna osobina poželjna i upućuje na visoku vrijednost zaposlenika, a druga je, iako na prvi pogled pozitivna, zapravo nepoželjna“ (Galetić, 2015:207). Ova metoda se koristi samo u velikim poduzećima, odnosno u onima koji imaju dovoljno velik broj zaposlenika. Stvorena je za pojedino poduzeće, tako da se bez prilagođavanja drugom poduzeću ne može koristiti. (Buble, Bakotić, 2013:161)

Dok se metoda slobodnog izbora „sastoji se od fraza, tvrdnji ili pitanja koja opisuju važne aspekte zaposlenikova ponašanja na poslu. Procjenitelj po svom nahođenju odabire one tvrdnje koje prema njegovu mišljenju najbolje opisuju zaposlenika koji se ocjenjuje“ (Buble, Bakotić, 2013:165). Odabrane fraze i pitanja se prebacuju u bodove, nakon toga se bodovi zbrajaju te nastaje konačna ocjena zaposlenika. Takva metoda se može koristiti za veliki broj industrija (Buble, Bakotić, 2013:161).

„Tvrđnje opisuju i pozitivan i negativan aspekt ponašanja primjerice:

- Lako i brzo shvaća i usvaja nove ideje
- Teško i polagano shvaća, uvijek traži pomoć drugih“ (Galetić, 2015:208).

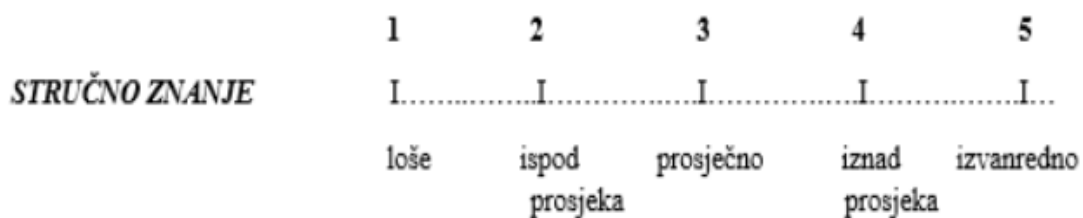
Svaka tvrdnja donosi pozitivan ili negativan bod, dok neke tvrdnje mogu donositi dva pozitivna ili negativna boda, zatim bodovi zbrajanjem donose numeričku ocjenu određenog zaposlenika. Ova metoda se rijetko koristi jer je izrazito komplicirana, te je dug postupak izvršavanja.

### 3.4. Metoda skale sudova ili ljestvice ocjenjivanja

Metoda skale sudova ili drugim nazivom ljestvice ocjenjivanja se znatno više koriste za ocjenjivanje zaposlenika od metode rangiranja. Predstavljaju najpoznatije i jedne od najpopularnijih metoda procjene uspješnosti zaposlenika na radnom mjestu. Takve metode za temelj individualne ocjene za uspješnost uzimaju već unaprijed postavljene kriterije radne uspješnosti (Bahtijarević – Šiber, 1999, 515).

Metoda skale sudova sastoji se u tome da se prema već izabranim osobinama, koje su važne za uspjeh zaposlenika, odrede mjerne skale na kojima procjenitelj treba označiti stupanj ili intenzitet u kome se svaka od tih osobina pojavljuje kod zaposlenika kojeg procjenjuje“ (Buble, Bakotić, 2013:161). Skale sudova, odnosno ljestvice ocjenjivanja se dijele na kontinuirane i diskontinuirane ljestvice ocjenjivanja. Kontinuiranu grafičku ljestvicu predstavlja okomita linija na kojoj se nalaze označeni stupnjevi intenziteta za promatranu osobinu te se na njoj treba ucrtati određeni intenzitet. Stupanj intenziteta ocjenjivane osobine je u većini slučajeva označen pridjevima ili numeričkim ocjenama, a ponekad kombinacijom i pridjeva i ocjena (Galetić,2015:209).

Sljedeća slika predstavlja kontinuiranu grafičku skalu sudova koja sadrži kombinaciju pridjeva i ocjena.



Slika 6 Kontinuirana grafička ljestvica ocjenjivanja

Izvor: Izrada autora prema: Galetić, L., Zagreb: Sinergija d.o.o., 2015, str. 209

Diskontinuiranu grafičku ljestvicu predstavlja obična tablica u kojoj se s jedne strane nalaze zaposlenikove osobine, odnosno njegov radni učinak koji se treba ocijeniti, dok se s druge strane nalaze stupnjevi intenziteta, koji su također kao i kod kontinuirane grafičke ljestvice izražavaju pridjevima i brojevima koji predstavljaju ocjene. Zbog toga što je jednostavnija od

kontinuirane te zato što se zbog toga više koristi u praksi takva ljestvica se naziva i standardnom ljestvicom (Galetić, 2015:209). Sljedeća tablica predstavlja primjer standardne ljestvice ocjenjivanja.

Tablica 7 Diskontinuirana grafička ljestvica ocjenjivanja

Ocjena	1	2	3	4	5
Osobine	Znatno ispod prosjeka	Ispod prosjeka	Prosjek	Iznad prosjeka	Znatno iznad prosjeka
Stručnost					
Kvaliteta rada					
Sklonost timskom poslu					
inicijativa					
Komunikacijske vještine					

Izvor: Izrada autora prema: Galetić, L.: Kompenzacijski menadžment, Zagreb: Sinergija d.o.o., 2015., str. 210

Kako bi procjena radnog učinka zaposlenika bila što točnija i što objektivnija postoji mogućnost deskriptivnog opisivanja određenog stupnja osobine. Moguće je na jednostavan način opisati osobinu, ponašanje ili sličan kriterij, ali je moguće i detaljno opisivanje. Što je detaljnije opisano to je procjenitelju lakše procjenjivanje zaposlenika, tj. njegovog radnog učinka. Diskontinuirane grafičke ljestvice koje sadrže takvu vrstu opisa se nazivaju deskriptivne ljestvice ocjenjivanja te sljedeća tablica prikazuje jedan takav model.

Tablica 8 Primjer deskriptivne ljestvice ocjenjivanja zaposlenika

Ocjena	1	2	3	4	5
--------	---	---	---	---	---

<b>Osobine</b>	<b>Znatno ispod prosjeka</b>	<b>Ispod prosjeka</b>	<b>Prosjek</b>	<b>Iznad prosjeka</b>	<b>Znatno iznad prosjeka</b>
<b>1.Stručnost</b>	Nema potrebna znanja za posao koji obavlja	Potrebna dodatna znanja za obavljanje posla	Ima upravo toliko znanja koliko je potrebno za obavljanje posla	Ima više znanja nego je potrebno za obavljanje posla	Ima vrlo široka znanja koja znatno nadmašuju potrebe njegova posla
<b>2.Inicijativa</b>	Uopće se ne trudi dati inicijativu	Razmišlja o poslu, ali ne daje inicijative	Daje ponekad inicijativu za poboljšanje posla	Dosta često daje inicijative za poboljšanje posla	Vrlo često daje inicijative za poboljšanje posla
<b>3.Suradnja</b>	Izbjegava rad u radnoj grupi	Ne surađuje u radnoj grupi kako bi trebalo	Dobro surađuje u radnoj grupi	Vrlo dobro surađuje u radnoj grupi	Uvijek je spreman za suradnju i pomoć u radnoj grupi

Izvor: Izrada autora prema: Galetić, L.: Kompenzacijski menadžment, Zagreb: Sinergija d.o.o., 2015., str. 211

Prema Bubleu (2013:163) prednost ove metode je jednostavan način sastavljanja te pojednostavljeno korištenje, dok nedostatak predstavlja neobjektivnost.

### **3.5. Ljestvice ocjenjivanja na temelju ponašanja**

„ Ljestvice ocjenjivanja temeljene na ponašanju polaze od kritičnih slučajeva koji opisuju aktivnosti i oblike ponašanja zaposlenih koji pridonose uspjehu ili neuspjehu obavljanja nekog posla“ (Galetić, 2015:212).

U ovome slučaju se ne procjenjuju zaposlenikove osobine nego njegovo ponašanje na radnom mjestu. Stoga je potrebno da se aktivnost detaljno opisuje te da ona bude ključ za dobro ili loše obavljanje posla jer se jedino tako može zaključiti uspješnost obavljanja poslova (Galetić, 2015:212).

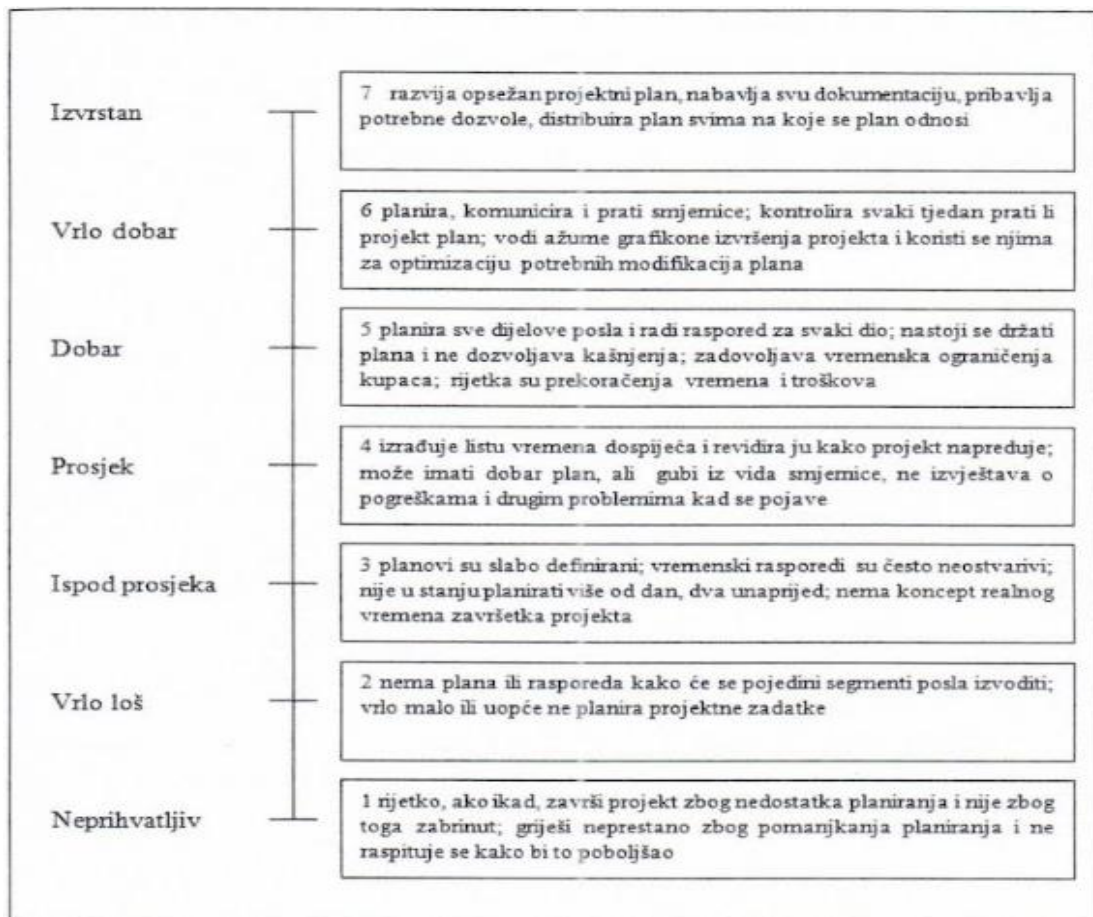
„Danas su najpopularnije dvije vrste takvih ljestvica, a to su:

- BARS - ljestvice ocjenjivanja primjera ponašanja
- BOS – ljestvice opažanja ponašanja“ (Galetić, 2015:212).

BARS predstavlja metodu za ocjenjivanje koja sadrži u kombinaciji pozitivne strane metode kritičnih slučajeva i kvantitativno ocjenjivanje te također prikazuje i dobre i loše primjere izvršavanja posla. Za nastanak BARS ljestvice potrebno je više procjenitelja koji su upoznati sa zadanim poslom (Galetić, 2015:212).

Oblikovanje ljestvice se sastoji od 5 faza, a to su:

- „Utvrđivanje kritičnih slučajeva – ljudi koji dobro poznaju posao koji se procjenjuje trebaju opisati kritične slučajeve uspješnog i neuspješnog radnog ponašanja
- Razvoj dimenzija performanse – isti ljudi svrstavaju navedene slučajeve u 5 do 10 dimenzija performansi te definiraju svaku dimenziju tj. klaster
- Ponovno razvrstavanje slučajeva – druga skupina ljudi koja također dobro poznaje posao koji se procjenjuje, ponovno određuje kojem klasteru pripada određeni ključni slučaj. Zadržavaju se samo oni ključni slučajevi koje je i jedna i druga skupina ljudi svrstala u iste klastere
- Procijeniti slučajeve putem ljestvice – druga skupina stručnjaka procjenjuje na ljestvici koja sadrži od 7 do 9 stupnjeva, ponašanje koje je pridonijelo uspješno ili neuspješno izvršavanju posla u svome klasteru
- Razvoj konačnih instrumenata – odabire se 6 ili 7 slučajeva po klasteru te se koriste za primjere ponašanja u svakoj dimenziji“ (Galetić, 2015:212 - 213). Sljedeća slika prikazuje primjer BARS metode za voditelja koji vodi projektni tim.



Slika 7 Primjer BARS ljestvice

Izvor: Izrada autora prema: Galetić, L., Zagreb: Sinergija d.o.o., 2015, str. 213.

Prednosti takve metode su jednostavnost korištenja te predstavlja objektivnost procjene svih glavnih dužnosti koje su prikazane opisom posla. Vrijedi istaknuti i to da stvara standarde koji su znatno jasniji jer procjenitelj točno zna što se misli kad se kaže prosječno, izvrsno ili loše ponašanje (Galetić, 2015:214).

Prema Galetić (2015:214) BOS metoda također za temelj uzima kritične slučajeve. Za cilj ima utvrđivanje broj uspješnih dimenzija s primjerima za ponašanje u svakoj dimenziji. Razliku od BARS ljestvice predstavlja to što u ovoj metodi opisivanje ponašanja se prikazuje numeričkim vrijednostima. Slika 5 prikazuje primjer ljestvice opažanja ponašanja profesora na sveučilištu.



1. Drži jasno strukturirana predavanja koja je lagano slijediti	gotovo nikada	5	4	3	2	1	gotovo uvijek
2. Drži aktualna i interesantna predavanja	gotovo nikada	5	4	3	2	1	gotovo uvijek
3. Objašnjava studentima točno što se od njih očekuje kada kompletiraju pisani rad	gotovo nikada	5	4	3	2	1	gotovo uvijek
4. Spremno daje savjete i upute	gotovo nikada	5	4	3	2	1	gotovo uvijek
5. Daje detaljnu i korisnu povratnu informaciju što se tiče predanoga pisanog rada	gotovo nikada	5	4	3	2	1	gotovo uvijek

Slika 8 Ljestvica opažanja ponašanja profesora na sveučilištu

Izvor: Izrada autora prema: Galetić, L., Zagreb: Sinergija d.o.o., 2015, str. 214.

### 3.6. Upravljanje pomoću ciljeva

U upravljanje pomoću ciljeva spadaju svi postupci kod kojih se u početnom djelu ocjenjivanja određuju ciljevi koji se moraju izvršiti. Postavljanje ciljeva izgleda kao piramida, na vrhu se nalaze definirani strateški ciljevi, zatim se „spušta“ na ciljeve sektora, odjela i referada (širokih i uskih organizacijskih jedinica) i tako skroz do individualnih ciljeva.

„Upravljanje pomoću ciljeva se izvodi kroz 4 faze:

- Utvrđivanje ciljeva – pomoću strateškog plana se utvrđuje organizacijski plan za narednu godinu te se postavljaju određeni ciljevi. Ciljevi su mjerljivi te sadržavaju točno navedeni opisi, period u kojemu se treba ostvariti i određivanje količine sredstava koja su potrebna za ostvarivanje ciljeva
- Razrada akcijskog plana – pomoću ciljeva se određuje što treba napraviti, dok pomoću akcijskih planova način realizacije tih ciljeva
- Periodična ispitivanja i revizije- razgovori između menadžera i zaposlenika radi utvrđivanja napredovanja ciljeva

- Konačna ocjena – izvještaji na kraju godine. Ako ciljevi nisu ispunjeni, potrebno je navesti razloge“ (Galetić, 2015:216).

Prednosti ove metode su:

- Poboljšavanje procesa planiranja
- Utvrđivanje ciljeva u početku što daje veću mogućnost razvijanja procesa
- Zajedničko sudjelovanje menadžera i zaposlenika povećava motivaciju (Galetić, 2015:216).

Dok nedostatke predstavljaju:

- Postavljanje nejasnih i nemjerljivih ciljeva zbog velikog broja poslova
- Zahtjevan proces i oduzima puno vremena jer se moraju utvrditi ciljevi, davati povratne informacije i slično
- Postavljanje ciljeva sa podređenim može stvoriti probleme, jer menadžer želi postaviti ciljeve „visoko“ dok ih podređeni želi postaviti „nisko“ jer ih je lakše ostvariti (Galetić, 2015:217).

#### **4. Metodologija rada**

U metodologiji rada su navedeni predmet i ciljevi te svrha rada, nakon toga su postavljene dvije hipoteze rada za koje će se nakon teorijskog i istraživačkog djela donijeti zaključak o prihvaćanju ili odbacivanju te su zatim navedene metode koje su se koristile tijekom istraživanja.

#### **4.1. Predmet i ciljevi rada**

Predmet rada predstavljaju materijalne i nematerijalne kompenzacije na primjeru kolektivnog ugovora za dioničko društvo Hrvatski Operator Prijenosnog Sustava. Prema Zakonu o radu se temelji navedeni kolektivni ugovor te usporedba.

Cilj empirijskog dijela rada je prikazati načine ocjenjivanja radne uspješnosti te materijalne i nematerijalne kompenzacije za izvršavanje zadataka postavljenih pred zaposlenike. Također cilj istraživačkog dijela rada je prikazati kompenzacije koje ostvaruju zaposlenici HOPS-a te na temelju razgovora s njima utvrditi zadovoljstvo radnim mjestom te kompenzacijama koje im se dodjeljuju.

#### **4.2. Hipoteze rada**

Prije samoga početka rada postavljene su dvije hipoteze koje glase:

- Materijalne kompenzacije su izrazito bitne za zadovoljstvo zaposlenika, dok nematerijalne kompenzacije ne utječu pretjerano na zadovoljstvo zaposlenika
- Ocjenjivanje zaposlenika je pozitivno za poduzeće koje ga provodi, ali je također pozitivno i za zaposlenike na kojima se provodi
- Zaposlenici HOPS-a su u potpunosti zadovoljni sa radnim mjestom i kompenzacijama

#### **4.3. Korištene metode tijekom istraživanja i pisanja rada**

Metode koje su se koristile za izradu ovoga rada su: povijesna metoda, metoda dedukcije, deskriptivna metoda, metoda kompilacije, metoda analize pojedinih tehnika, metoda komparacije te induktivna metoda

Pomoću povijesne metode su prikazani podaci o odabranom poduzeću te se na taj način upoznaje HOPS d.d. Tijekom analize poduzeća su se donosili individualni, ali i opće prihvatljivi zaključci pomoću metode dedukcije. Opisivanjem tablica, grafikona i slika se koristila deskriptivna metoda, dok su se metodom kompilacije prema potrebi preuzimali citati iz određenih knjiga te web stranica. Metoda komparacije je služila za uspoređivanje teorijskog i istraživačkog dijela, a induktivnom metodom su doneseni zaključci.

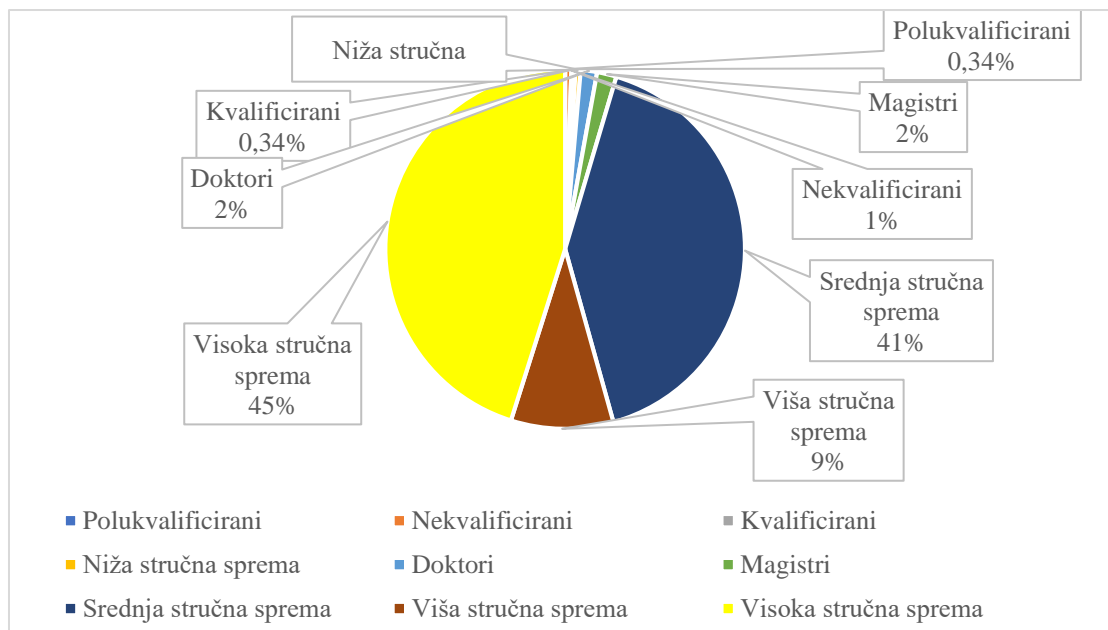
## **5. Analiza materijalnih i nematerijalnih kompenzacija u poduzeću HOPS d.d.**

U ovome poglavlju će se navesti osnovni podaci o odabranom poduzeću, odnosno o dioničkom društvu Hrvatskom Operatoru Prijenosnog Sustava (HOPS d.d.). Zatim će se izvršiti analiza materijalnih i nematerijalnih kompenzacija koje su pojašnjene u poglavlju iznad. Biti će odrađeni intervjui sa zaposlenicima HOPS-a iz Osijeka.

### **5.1. Osnovni podaci o poduzeću**

Za istraživački dio rada odabrano je poduzeće HOPS d.d. koje za cilj poslovanja ima uspješnost vođenja elektroenergetskog sustava te prijenos električne energije uz razvijanje i izgrađivanje prijenosne mreže u Republici Hrvatskoj. Ostvarivanje tih ciljeva donosi pouzdanost u opskrbljivanju korisnika uz troškove koji bi trebali biti minimalni te se na taj način vodi briga o okolišu. HOPS je skraćenica za Hrvatski Operator Prijenosnog Sustava. Do 2022. godine je poduzeće HOPS bilo društvo s ograničenom odgovornošću, ali tada Trgovački sud u Zagrebu dozvoljava da se poduzeće promijeni u dioničko društvo. Jedini su operator za prijenos električne energije u Republici Hrvatskoj te u svom vlasništvu imaju dozvolu pomoću koje mogu obavljati prijenos električne energije kao javne usluge koja je regulirana. Njihovo poslovanje je temeljeno na Zakonu o energiji i na Zakonu o tržištu električne energije, dok se takvo poslovanje odvija prema modelu koji predstavlja neovisnost operatora za prijenos. Takav model prikazuje da je HOPS d.d. neovisan o HEP-u d.d. koji predstavlja njihovo matično društvo. CITIRATI Sljedeći grafikon predstavlja 1165 ljudi koji su zaposleni u HOPS-u prema stručnoj spremi u postotcima.

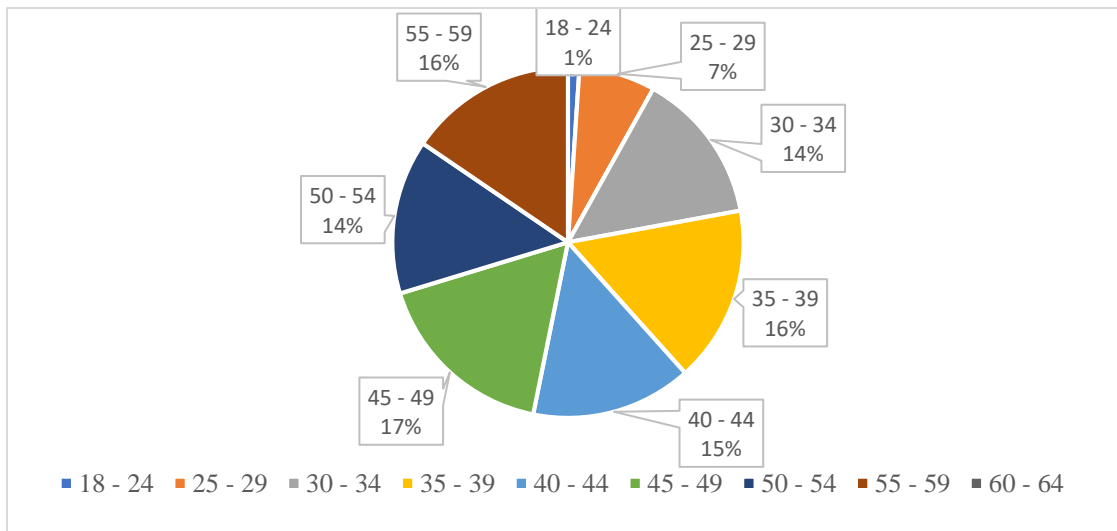
Grafikon 1 Zaposlenici HOPS-a prema stručnoj spremi



Izvor: Izrada autora prema: Hops.hr. O nama, 2023. [online]

Najviše zaposlenika imaju visoku stručnu sprema, čak 45 %, dok ih najmanje ima nižu stručnu te su ili kvalificirani ili polukvalificirani. 41 % ih je ima srednju stručnu sprema što govori kako ovo dioničko društvo zapošljava širok spektar zaposlenika neovisno o stručnoj spremi, a to govori i sljedeći grafikon koji prikazuje zaposlene ljude unutar HOPS-a prema životnim godinama.

Grafikon 2 Zaposlenici HOPS-a prema godinama života



Izvor: Izrada autora prema: Hops.hr. O nama, 2023. [online]

Prema broju godina najmanje zaposlenih ima u razdoblju od 18 do 29 godina, dok prema ostalom broju godina ima podjednak broj, najviše ih ima 17 % između 45 i 49 godina. Hrvatski operator prijenosnog sustava surađuje s internacionalnim i hrvatskim institucijama koje se također bave prijenosom električne energije kao što su Europska komisija, ACER te Tajništva Energetske zajednice.

## 5.2. Analiza kolektivnog ugovora

U ovome poglavlju će biti analiziran kolektivni ugovor za Hrvatski operator prijenosnog sustava d.d. koji je nastao 27. studenoga 2019. godine. Prema članku 1. (Kolektivni ugovor za HOPS d.d., 2019) „kolektivnim ugovorom se uređuju prava i obveze njegovih potpisnika te pitanja iz radnih odnosa ili ona u svezi s radnim odnosima“. Prema 24. članku (Kolektivni ugovor za HOPS d.d., 2019) tijekom sklapanja ugovora može se zatražiti te dogovoriti probni rad koji najduže može trajati do 6 mjeseci, ako zaposlenik ne uspije zadovoljiti poslodavca, ugovor o radu se prekida, ali uz otkazni rok koji traje 7 dana. Sljedeća tablica prikazuje trajanje pripravničkog staža, čije trajanje određuje članak 31. iz kolektivnog ugovora.

Tablica 9 Trajanje pripravničkog staža prema stručnoj spremi

Stručna sprema	Broj mjeseci trajanja
----------------	-----------------------

Srednja stručna ili školska sprema	6 mjeseci
Viša stručna sprema	9 mjeseci
Visoka stručna sprema	12 mjeseci

Izvor: Izrada autora prema: Kolektivni ugovor za Hrvatski Operator Prijenosnog Sustava d.d., (2019).

Ugovor o radu može biti sklopljen na puno radno vrijeme, ali i na nepuno radno vrijeme, a takvo vrijeme predstavlja svako radno vrijeme koje traje kraće od punog radnog vremena. Osoba koja je zaposlena na kraće radno vrijeme ima pravo ostvariti svih mogućnosti kao i osoba koja radi prema punom radnom vremenu. Prema članku 34. puno radno vrijeme se određuje na temelju Zakona o radu. Punim radnim vremenom se smatra radno vrijeme od 40 sati za jedan tjedan, dok se noćnim radom smatra radno vrijeme nakon 22 sata sve do 6 ujutro.

#### 5.2.1. Pravo na godišnji odmor

„Raspored iskorištavanja godišnjeg odmora određuje poslodavac koji mora biti u skladu s kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu, ugovorom o radu i Zakonom o radu, mora ga odrediti najkasnije do 30. lipnja tekuće godine“ (Zakon o radu, čl.85). Zaposlenik HOPS-a posjeduje pravo na godišnji odmor koji minimalno može trajati 20 dana, a maksimalno 30 dana, u te dane subota ne ulazi u radni dan. Prema članku 45. dužina trajanja godišnjeg odmora koji je duži od 20 radnih dana ovisi o radnom stažu zaposlenika, o težini posla na radnim mjestima, rezultatima obavljenog rada te o zdravstvenom stanju i socijalnim uvjetima zaposlenih. Sljedeća tablica predstavlja pravo na godišnji odmor prema složenosti poslova.

Tablica 10 Pravo na broj radnih dana za godišnji odmor prema stručnoj spreml

<b>Stručna sprema</b>	<b>Broj radnih dana</b>
VSS	4 radna dana
VSS/VŠS, VŠS, VŠS/VKV	2 radna dana
VŠS/VKV/SSS, VŠS/SSS, VKV/SSS, SSS, SSS/SŠS, SSS/KV	1 radni dan

Izvor: Izrada autora prema: Kolektivni ugovor za Hrvatski Operator Prijenosnog Sustava d.d., (2019).

Na prijedlog zaposlenikovog rukovoditelja te ovisno o rezultatima radnika na radnom mjestu, poslodavac može radniku godišnji odmor povećati za maksimalno 3 radna dana. Također se godišnji odmor radniku koji radi u posebnim uvjetima može povećati za 3 radna dana. Neki od posebnih uvjeta rada su: rad u smjenama, rad na poslu ukapčanja ili iskapčanja potrošača koji nisu platili račun, rad na poslovima koji zahtijevaju odlazak na velike visine i slično.

Tablica 11 prikazuje uvećanja godišnjeg odmora koja ovise o zdravstvenom stanju te socijalnim uvjetima zaposlenika.

Tablica 11 Uvećanje godišnjeg odmora koje ovisi o zdravstvenom stanju te socijalnim uvjetima zaposlenika

<b>Zdravstveno stanje i socijalni uvjeti zaposlenika</b>	<b>Broj radnih dana</b>
Radnik invalid rada, radnik s tjelesnim oštećenjem	2 radna dana
Radnik invalid Domovinskog rata (civilni/vojni)	5 radnih dana
Radnik roditelj djeteta s utvrđenim invaliditetom	5 radnih dana
Radnik hrvatski branitelj iz Domovinskog rata	2 radna dana



Radnik roditelj djeteta do navršenih 15 godina u tekućoj kalendarskoj godini	2 radna dana
Radnik samohrani roditelj djeteta do navršenih 15 godina u tekućoj radnoj godini	3 radna dana

Izvor: Izrada autora prema: Kolektivni ugovor za Hrvatski Operator Prijenosnog Sustava d.d., (2019).

#### 5.2.2. Plaćeni i neplaćeni dopust

Prema članku 86. Zakona o radu zaposlenik ima pravo za plaćeni dopust, odnosno za oslobođenje od radne obveze uz platnu naknadu za osobne potrebe koje su važne. Prema kolektivnom ugovoru u navedenom dioničkom društvu plaćeni dopust može trajati najduže do 7 radnih dana.

Važne osobne potrebe za koje zaposlenik ima pravo na plaćeni dopust su:

- „Sklapanje braka ili životnog partnerstva – 5 radnih dana
- Rođenje ili posvojenje djeteta – 5 radnih dana
- Smrt supruge/ga, životnog partnera, djece ili roditelja – 7 radnih dana
- Smrt ostalih članova koji pripadaju užoj obitelji ili smrt roditelja supruge/ga – 3 radna dana
- Potraga za članovima obitelji koji su nestali u ratu – 5 radnih dana
- Teške bolesti, teške ozljede ili teški prijelomi supruge/ga, djece, roditelja – 7 radnih dana
- Selidbe u istom mjestu – 2 dana
- Selidbe u drugo mjesto – 3 dana
- Sudski poziv ili od javnog bilježnika – 1 radni dan
- Prilagodba djece koja kreću u vrtić ili prvi razred osnovne škole – 2 radna dana
- Ostale bitne i važne potrebe – 1 dan
- Obrazovanje i usavršavanje u vlastitom trošku koje je vezano za posao – 5 radnih dana
- Rješavanje posljedica nastalih nakon elementarnih nepogoda – 3 radna dana“  
(Kolektivni ugovor za HOPS d.d., 2019: čl. 55).

Zaposlenici koji daruju krv, prema kolektivnom ugovoru imaju pravo na plaćeni dopust u trajanju od 2 radna dana koja moraju biti uzastopna. Radnik unutar 6 mjeseci od davanja krvi

mora iskoristiti taj plaćeni dopust (Kolektivni ugovor za HOPS d.d., 2019, čl. 56). Također postoji i neplaćena vrsta dopusta koju poslodavac može omogućiti zaposleniku ako priloži pisanu molbu te ju obrazloži. Takva vrsta dopusta u HOPS-u može najviše 12 mjeseci. Naziv neplaćeni dopust, govori kako radnici za to vrijeme nemaju pravo na isplaćivanje materijalnih kompenzacija koje su definirane putem kolektivnog ugovora. (Kolektivni ugovor za HOPS d.d., 2019: čl.58).

Prema zakonu o radu (čl. 87.) zaposlenik ima pravo na 5 radnih dana neplaćenog dopusta po godini za pružanje osobne skrbi. Za vrijeme zaposlenikova iskorištavanja mogućnosti na pružanje osobne skrbi, poslodavac ga nema pravo odjaviti iz obaveznih osiguranja koji su propisani prema propisima o obveznim osiguranjima.

### 5.2.3. Plaće

Prema zakonu o radu (članak 90.) plaća predstavlja primitak koji je poslodavac dužan isplatiti zaposleniku za izvršeni rad.

Plaća se može sastojati od:

- „osnovne (ugovorene) plaće
- dodataka
- ostalih primitaka“ (Zakon o radu, čl. 90).

Dok se prema kolektivnom ugovoru navedenog poduzeća plaća sastoji od:

- „osnovne plaće ovisno o radnom mjestu na kojem se zaposlenik nalazi
- dodatka za prehranu
- dodatka na plaću koji se pridodaje kao nagrada za neprekidni radni staž u HOPS-u
- dodatka na plaću za cjelokupni radni staž
- povećanja plaće za odrađivanje zadataka i poslovnih aktivnosti koji su zahtjevniji od standardnih, tj. uobičajenih zadataka
- dodatka na plaću za izvršavanje zadataka i poslova u specifičnim okolnostima
- dodatka za rad u izvanrednim okolnostima uz proglašenje elementarne nepogode
- uvećanja za rad koji zahtijeva teže psihičke i fizičke napore

- naknadu za pogonsku pripravnost“ (Kolektivni ugovor za HOPS d.d., 2019: čl. 60).

Osnovna plaća za rad u punom radnom vremenu predstavlja najmanji iznos koji poslodavac mora isplatiti zaposleniku. U 2020. godini se osnovna plaća radnika izračunavala tako što se bruto iznosu od 8 kuna dodavalo 0,92 boda po satu efektivnog rada, dok je u 2021. godini bruto iznos iznosio 8,25 kuna (Kolektivni ugovor za HOPS d.d., 2019: čl. 63). Složenost i zahtjevnost posla se prikazuje pomoću koeficijenta koji može biti između 1 i 6. Koeficijent koji iznosi 1 predstavlja najmanje zahtjevan posao, dok koeficijent 6 predstavlja najzahtjevniji posao. Taj koeficijent se množi s brojem 400, a tim se umnoškom utvrđuje osnovna količina bodova za normalni radni učinak.

Osnovna plaća ili drugim riječima osnovna količina bodova zaposlenika se povećava svake godine za 0,15 % kao nagrada za neprekidan radni staž u navedenom dioničkom društvu (Kolektivni ugovor za HOPS d.d., 2019, čl. 64-66).

Dok se osnovna plaća prema članku 67. (Kolektivni ugovor za HOPS d.d., 2019) uvećava za svaku dodatnu godinu ukupnog radnog staža za 0,50 %. Sljedeća tablica prikazuje posebne okolnosti zbog kojih dolazi do povećanja osnovne plaće.

Tablica 12 Posebne okolnosti zbog kojih se povećava osnovica plaće

<b>Posebne okolnosti</b>	<b>Postotak povećanja osnovne plaće</b>
Noćni rad	Za 50 %
Prekovremeni rad	Za 50 %
Rad subotom i nedjeljom	Za 35 %
Rad u drugoj smjeni u slučaju stalnog smjenskog rada	Za 20 %
Rad za blagdane	Za 50 %

Izvor: Izrada autora prema: Kolektivni ugovor za Hrvatski Operator Prijenosnog Sustava d.d., (2019).

Osnovicu naknade za bolovanje predstavlja plaća koja se isplaćivala radniku unazad 6 mjeseci prije početka bolovanja. Do 42 radna dana bolovanja, poslodavac, u ovom slučaju HOPS d.d., isplaćuje 85 % osnovne plaće (Kolektivni ugovor za HOPS d.d., 2019: čl. 76).

#### 5.2.4. Materijalne kompenzacije zaposlenicima

Materijalne kompenzacije u HOPS-u su raznovrsne te ih je veliki broj. Kao što je već navedeno u poglavlju iznad, materijalne kompenzacije se također nazivaju financijskim kompenzacijama. Uz osnovnu plaću predstavljaju dodatne novčane nagrade koje motiviraju zaposlenike. U ovome poduzeću zaposlenik ima pravo na dodatak za godišnji odmor koji iznosi 2500 kuna neto. Takav dodatak se isplaćuje u šestom mjesecu uz plaću za peti mjesec, ali ne ulazi u sastav plaće. Također zaposlenicima se isplaćuje 600 kuna neto za vrijeme Uskrsa. Također HOPS isplaćuje zaposlenicima nagrade za uspješne rezultate rada u iznosu od 2500 kuna neto u devetom mjesecu i za Božić (Kolektivni ugovor za HOPS d.d., 2019: čl.80). Prema članku 81. (Kolektivni ugovor za HOPS d.d., 2019) zaposlenicima je omogućena naknada za prijevoz do 50 kilometara u jednom smjeru, a naknada se temelji na najnižoj cijeni javnog prijevoza.

Dnevnica zbog službenog putovanja unutar zemlje iznosi minimalno 200 kuna, dok dnevnicu za međunarodno putovanje se isplaćuje u iznosu koji je propisan prema korisnicima državnog proračuna (Kolektivni ugovor za HOPS d.d., 2019: čl. 83). Ako poslodavac osigura 1 obrok, dnevnicu se smanjuje za 30 %. Također radnici koji rade u mjestu izvan svoga prebivališta imaju pravo na naknadu za odvojeni život koja iznosi 1750 kuna po mjesecu, ali taj iznos se može smanjivati kao što pokazuje sljedeća tablica.

Tablica 13 Naknada za odvojeni život

<b>Naknada za odvojeni život</b>	<b>Mjesečni iznos naknade</b>
Bez osiguranog smještaja i cjelodnevne prehrane	1750
Samo osiguran smještaj ili cjelodnevna prehrana	437,5
Osigurani i smještaj i cjelodnevna prehrana	875

Izvor: Izrada autora prema: Kolektivni ugovor za Hrvatski Operator Prijenosnog Sustava d.d., (2019).

Ako poslodavac osigurava samo smještaj ili samo cjelodnevnu prehranu zaposleniku, tada se mjesečni iznos naknade smanjuje za 25 %, dok osiguranjem i smještaja i prehrane iznos naknade smanjuje za 50 %.

Prema članku 89. (Kolektivni ugovor za HOPS d.d., 2019) prilikom odlaska u mirovinu zaposlenik ima pravo na neto otpremninu u iznosu 1/8 bruto prosječne plaće ostvarene za zadnja 3 mjeseca prije isteka ugovora o radu, za svaku godinu neprekidnog radnog odnosa u poduzeću. Također u HOPS-u zaposlenici dugogodišnjim radom ostvaruju nagradu za neprekidan rad. Nakon 10 godina neprekidnog rada ostvaruju pravo za takvu vrstu nagrade te dobivaju novu takvu nagradu svakih sljedećih navršenih 5 godina kao što to pokazuje tablica 14.

Tablica 14 Novčane nagrade za dugogodišnji rad HOPS-u

<b>Broj godina neprekidnog radnog odnosa</b>	<b>Novčani iznos nagrade (neto)</b>
10 godina	1500 kn
15 godina	2000 kn
20 godina	2500 kn
25 godina	3000 kn
30 godina	3500 kn
35 godina	4000 kn
40 godina	5000 kn
45 godina	5500 kn

Izvor: Izrada autora prema: Kolektivni ugovor za Hrvatski Operator Prijenosnog Sustava d.d., (2019).

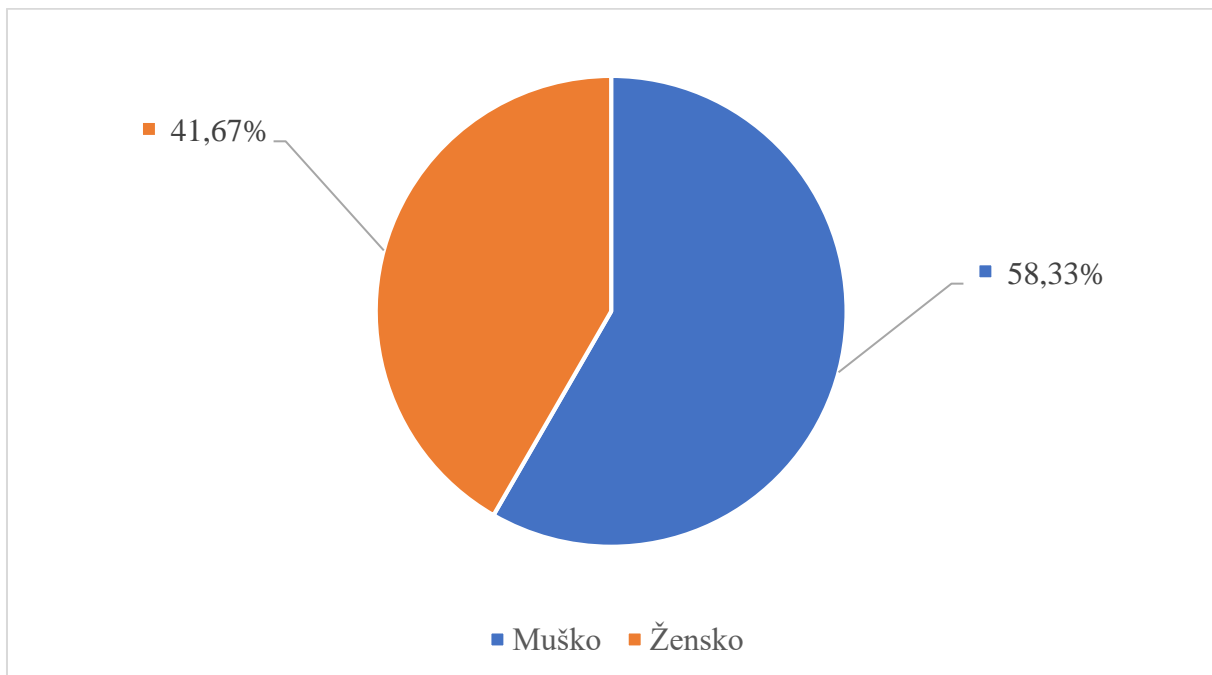
Uz sve navedene materijalne nagrade HOPS također za vrijeme božićnih blagdana dariva djecu zaposlenika poklonima u vrijednosti od 600 kuna sve dok ne napune 15 godina ili zaposlenicima isplaćuje novčani iznos u toj vrijednosti.

### **5.3. Rezultati i analiza provedenog istraživanja među zaposlenicima HOPS-a**

Istraživanje je provedeno pomoću Google obrasca u kojemu su zaposlenicima postavljena pitanja o materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama koje su im omogućene te o njihovom

zadovoljstvu s navedenim kompenzacijama. Prikupljeno je 24 odgovora od strane djelatnika HOPS-a na provedeno istraživanje te je odgovoreno na 19 postavljenih pitanja. Početna 3 pitanja predstavljaju socio – demografski oblik pitanja kao što su spol, dob, prihodi te broj godina provedenih u HOPS-u kao zaposlenik. Zatim 4 pitanja se odnose na materijalne kompenzacije dok se ostatak pitanja odnosi na nematerijalne kompenzacije te zadovoljstvo njima. Kao što sljedeći grafikon govori 58,3 %, odnosno 14 osoba je muškog spola dok je 10 osoba ženskog spola.

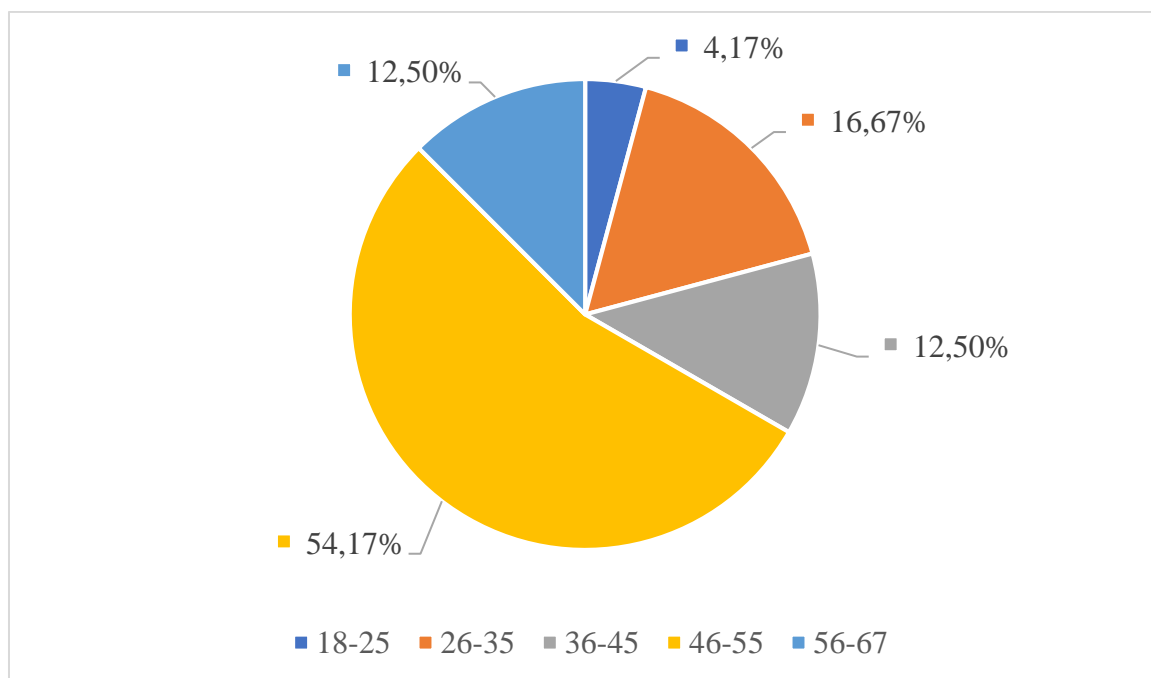
Grafikon 3 Spol ispitanika



Izvor: Izrada autora prema: obrazac Materijalne i nematerijalne kompenzacije u HOPS-u

Grafikon 4 prikazuje raspon godina u kojemu se nalaze ispitanici od 18 godina pa sve do 67 godina. Najviše ih se nalazi u rasponu od 46 do 55 godina, čak njih 13 što predstavlja više od polovice ispitanika, dok se samo jedna osoba nalazi između 18 i 25 godina.

Grafikon 4 Raspon godina zaposlenika

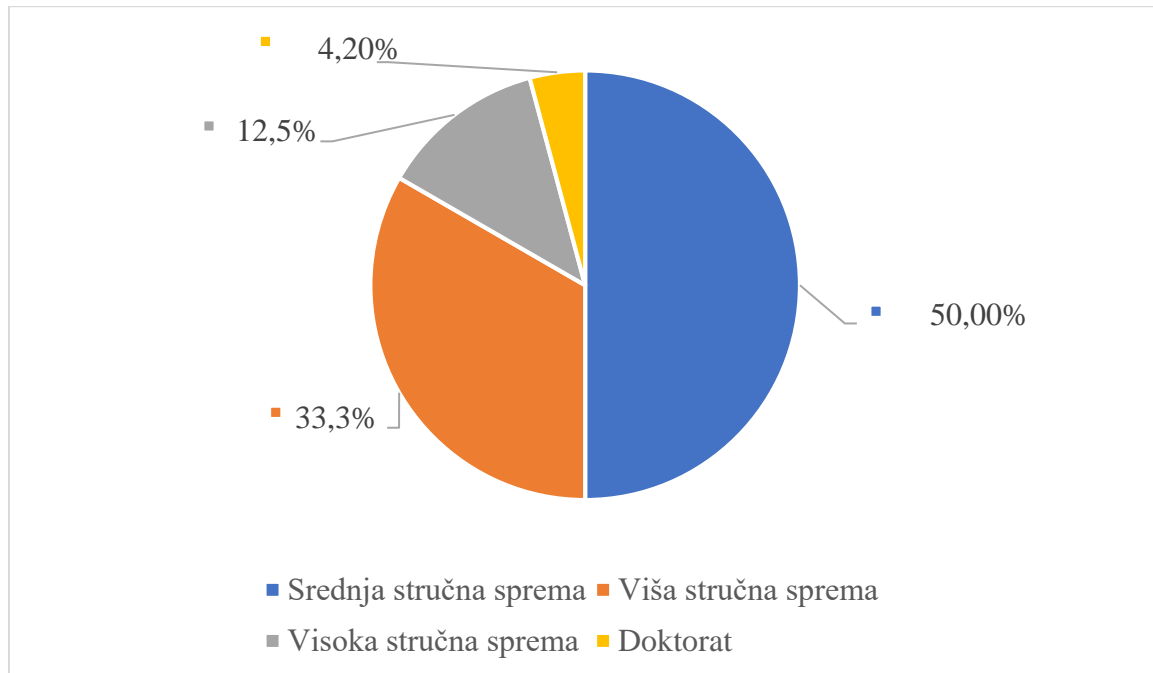


Izvor: Izrada autora prema: obrazac Materijalne i nematerijalne kompenzacije u HOPS-u

Polovica od 24 ispitana zaposlenika ima završenu visoku stručnu spremu, dok 33,3 % tj. 8 ispitanika ima završenu srednju stručnu spremu. Jedna osoba ima završen doktorat, dok preostala 3 ispitanika imaju završenu višu stručnu spremu. Zaposlenici sa završenom srednjom stručnom spremom su većinom osobe koje su zaposlene već dugi niz godina u

HOPS-u. Poduzeće novijim generacijama zahtijeva u većini slučajeva visoku stručnu spremu kao što to prikazuje sljedeći grafikon.

Grafikon 5 Završena stručna sprema ispitanika



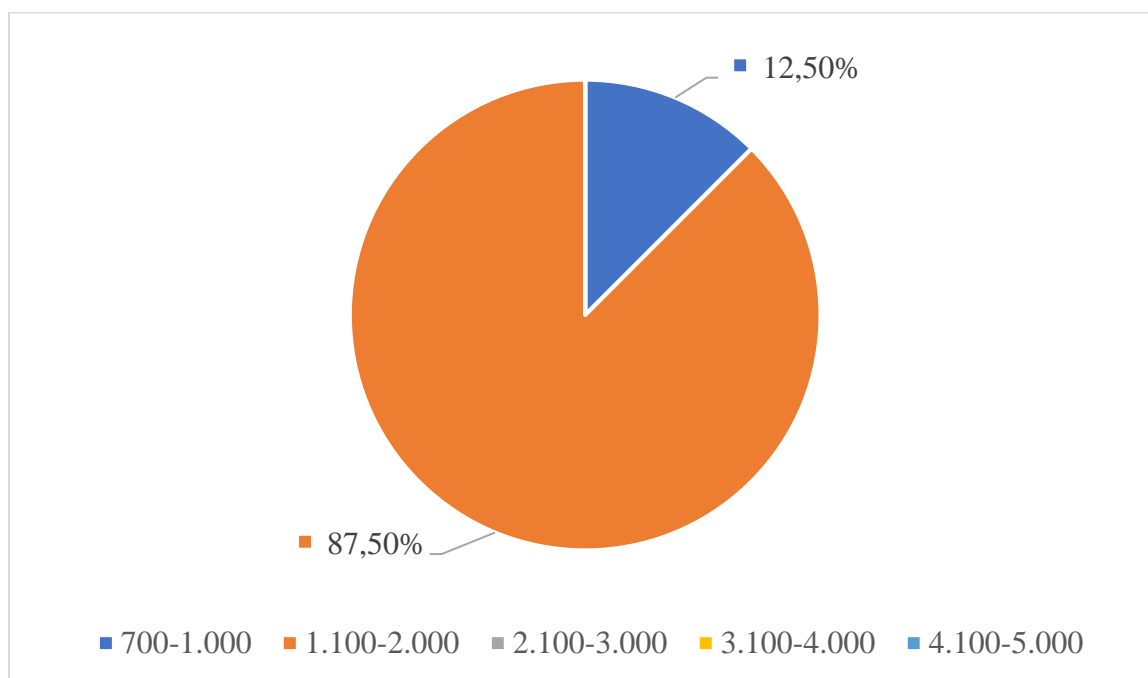
Izvor: Izrada autora prema: obrazac Materijalne i nematerijalne kompenzacije u HOPS-u

Sljedeće pitanje je bilo vezano za bruto plaće koje ispitanici primaju od navedenog poduzeća te je bilo ponuđeno 5 raspona, ali sva 24 ispitanika su odabrala samo prva 2 raspona koji su iznosili od 700 do 1.000 eura te od 1.100 do 2.000 eura. Čak 21 ispitanik ima bruto plaću u



drugom navedenom rasponu, što čini gotovo 90 % ispitanika kao što prikazuje grafikon ispod teksta. 14 od 24 ispitanika je odabralo da nisu zadovoljni s dosadašnjim tj. trenutnim prihodima što iznosi gotovo 60 % ispitanika.

Grafikon 6 Raspon bruto plaće zaposlenika

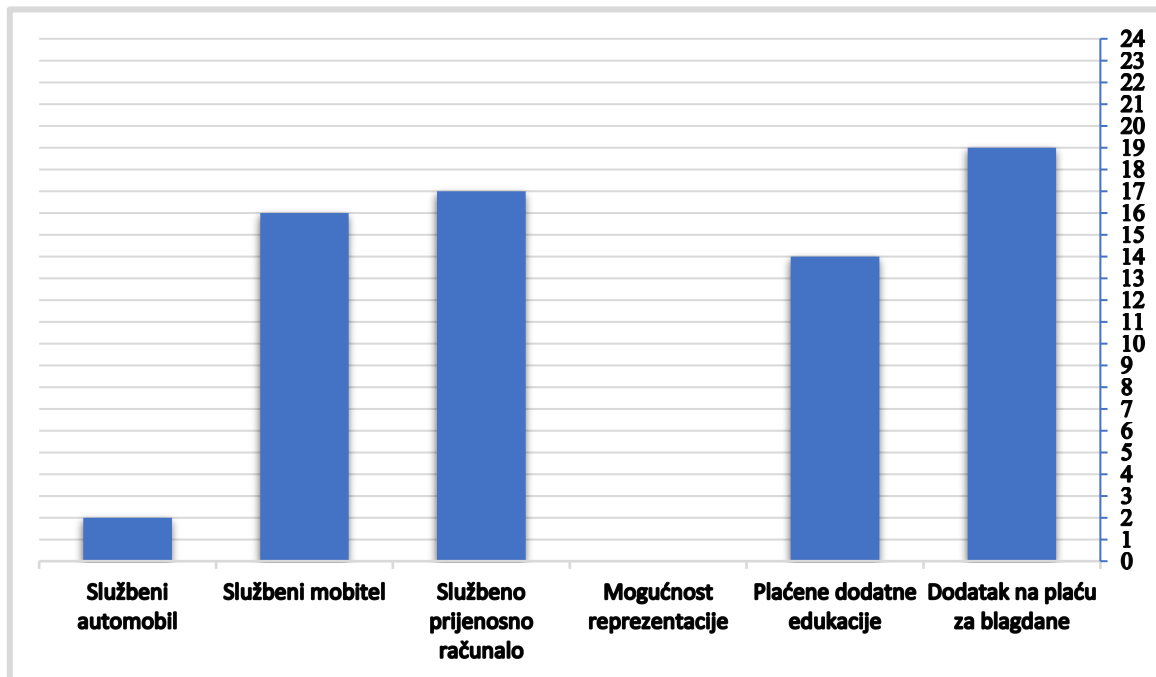


Izvor: Izrada autora prema: obrazac Materijalne i nematerijalne kompenzacije u HOPS-u

Ispitanici su također morali odabrati koje su im materijalne kompenzacije osim plaće omogućene. Kao što grafikon i pokazuje od 24 ispitanika njih 19 ostvaruje dodatak na plaću za blagdane kao što su Božić i Uskrs. Službeni mobilni telefon je dobilo 16 ispitanika, dok ih je 17 dobilo službeno prijenosno računalo, što čini gotovo 70 % ispitanih zaposlenika. U HOPS-u su također u većini slučajeva omogućene dodatne edukacije zaposlenika u trošku

poduzeća što govori činjenica da je tu materijalnu kompenzaciju odabralo 14 ispitanika. Službeni automobil su zaslužile samo 2 osobe koje se nalaze na visokim pozicijama u poduzeću, dok mogućnost reprezentacije nema nijedan ispitanik

Grafikon 7 Ostale omogućene materijalne kompenzacije ispitanicima

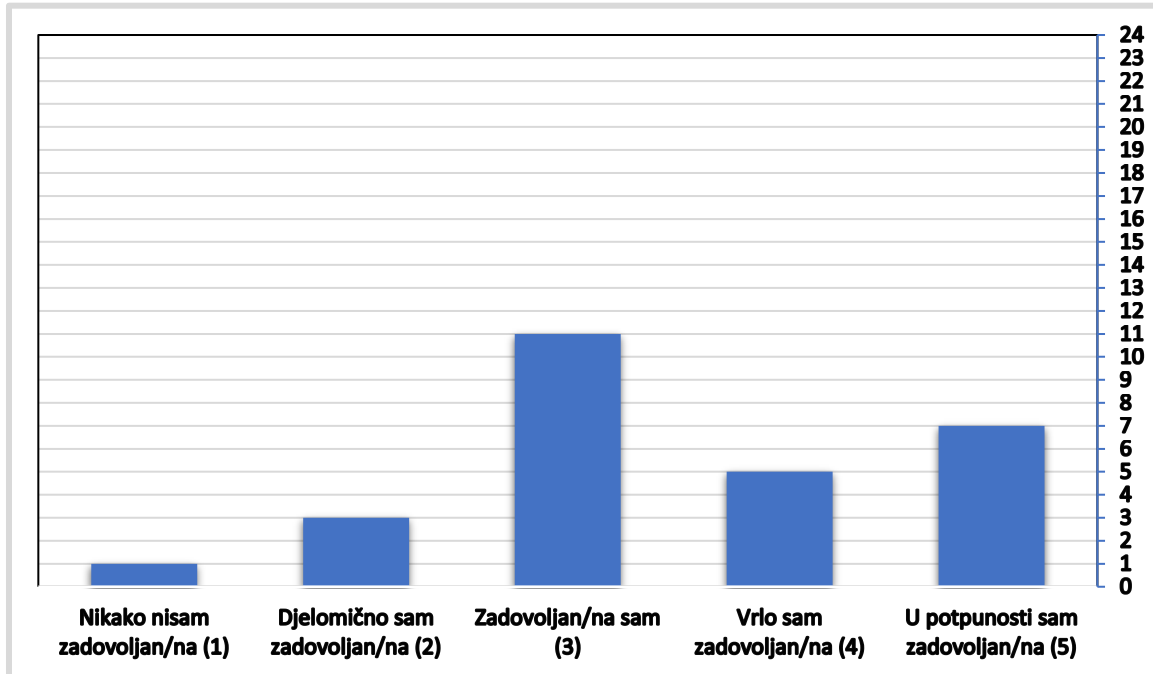


Izvor: Izrada autora prema: obrazac Materijalne i nematerijalne kompenzacije u HOPS-u

Sljedeći grafikon prikazuje zadovoljstvo ispitanika s omogućenim gore navedenim materijalnim kompenzacijama. Ispitanici su mogli odabrati ocjenu od 1 do 5. Ocjena 1 je predstavljala izjavu „nikako nisam zadovoljan/na, dok je ocjena 5 predstavljala izjavu „u potpunosti sam zadovoljan/na“. 11 osoba je zadovoljno, odnosno dalo je ocjenu 3, dok jedna

osoba nikako nije zadovoljna s materijalnim kompenzacijama. Oko 37 % ispitanih zaposlenika je vrlo ili u potpunosti zadovoljno s navedenim kompenzacijama.

Grafikon 8 Zadovoljstvo ispitanika omogućenim materijalnim kompenzacijama

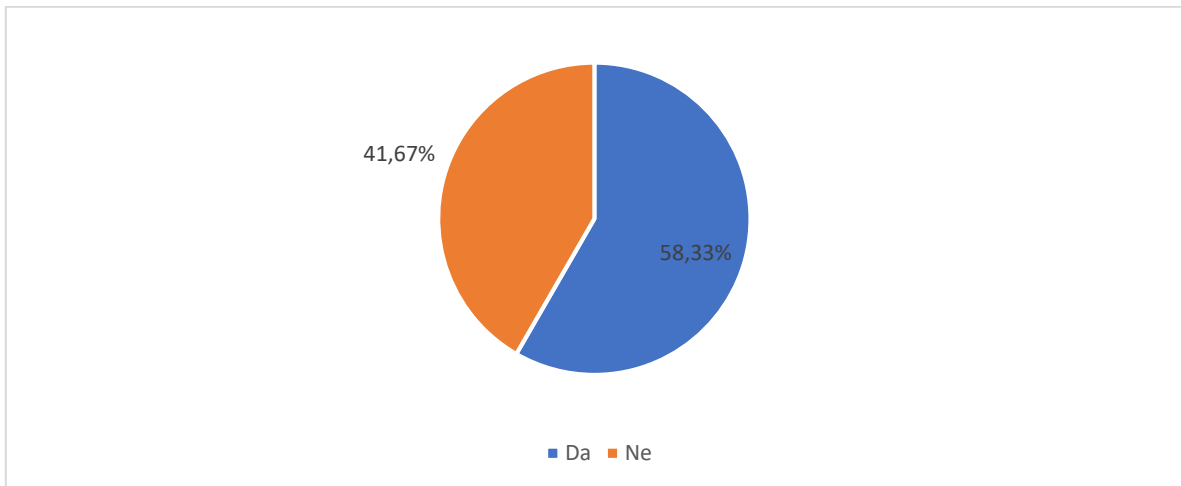


Izvor: Izrada autora prema: obrazac Materijalne i nematerijalne kompenzacije u HOPS-u

Kao što je već navedeno u radu, jednu od najbitnijih nematerijalnih kompenzacija predstavlja mogućnost napredovanja na radnom mjestu, te sljedeći grafikon prikazuje kako od 24 ispitanika, njima 14 je to moguće ostvariti, što iznosi 58,3 %. Zaposlenici koji imaju završenu

srednju stručnu spremu u većini slučajeva nemaju mogućnost napredovanja, dok zaposlenici sa završenom višom i visokom stručnom spremom mogu napredovati.

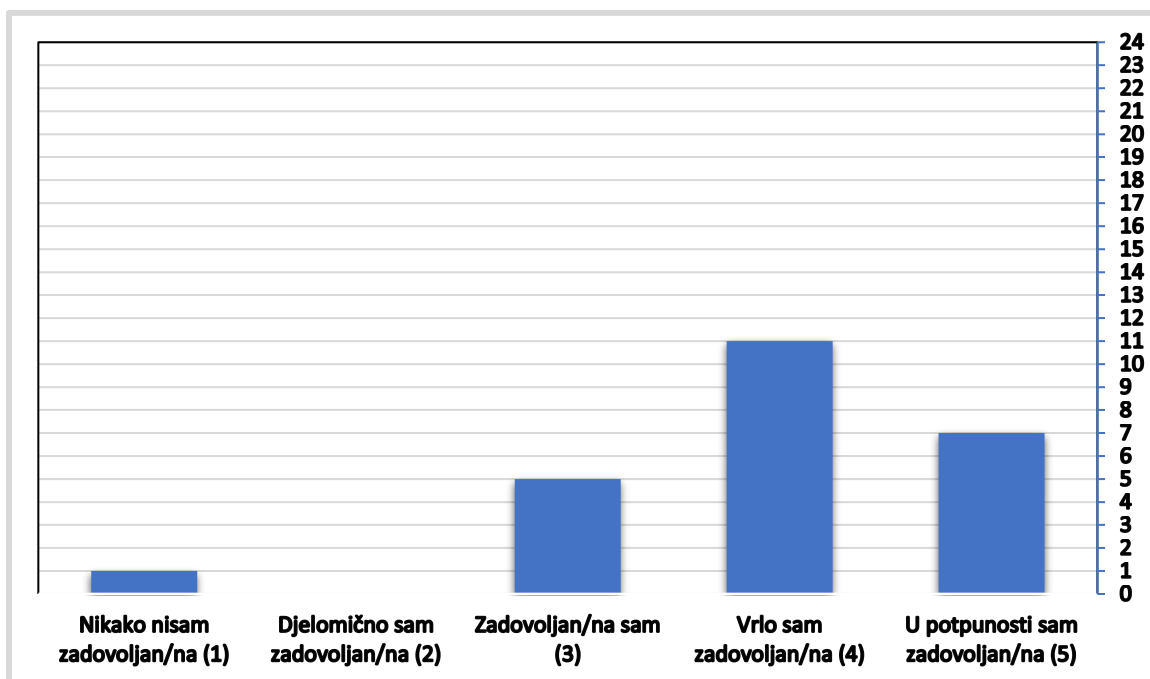
Grafikon 9 Mogućnost napredovanja na radnom mjestu



Izvor: Izrada autora prema: obrazac Materijalne i nematerijalne kompenzacije u HOPS-u

Komunikacija sa kolegama na poslu također znatno utječe na motivaciju i zadovoljstvo poslom pa su ispitanici morali odabrati ocjenu od 1 do 5 te time pokazati koliko su zadovoljni s komunikacijom s kolegama. Ocjene predstavljaju iste izjave kao na grafikonu 8 o zadovoljstvu s materijalnim kompenzacijama koje su omogućene.

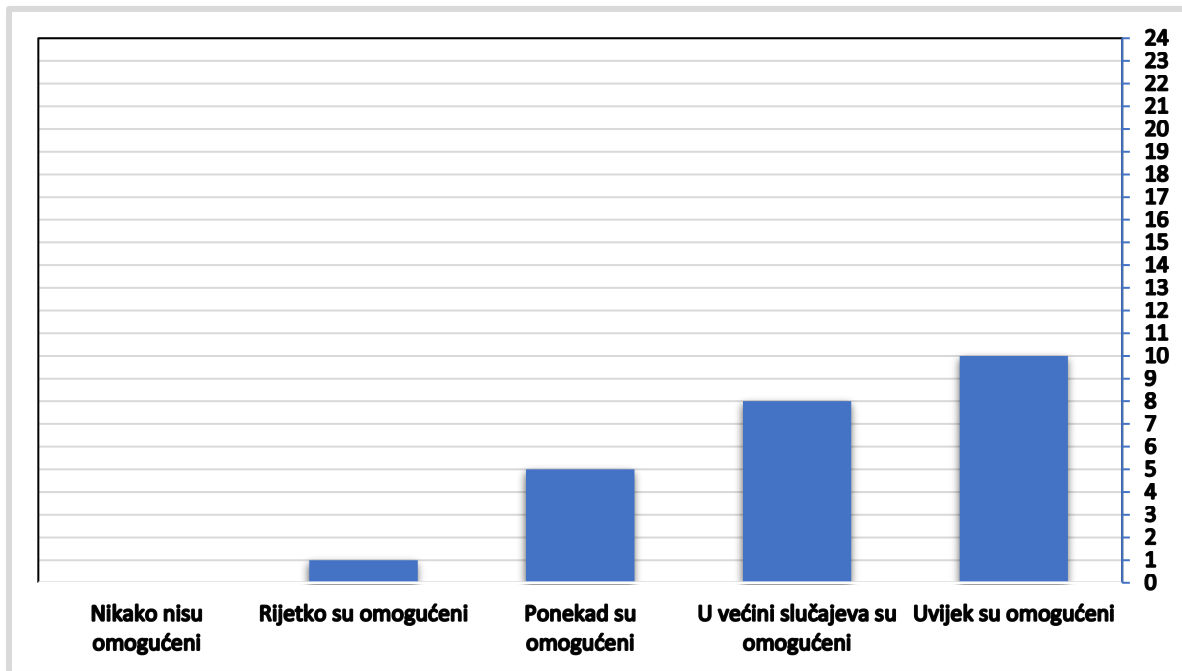
Grafikon 10 Zadovoljstvo komunikacijom s ostalim kolegama na radnom mjestu



Izvor: Izrada autora prema: obrazac Materijalne i nematerijalne kompenzacije u HOPS-u

Velikom dijelu ispitanika su omogućeni svi potrebni resursi za izvršavanje zadataka koji su pred njih postavljeni. Čak 18 ih je odabralo ocjenu 4 ili 5 što znači da su resursi i više nego omogućeni. 5 osoba je odabralo ocjenu 3 što je također zadovoljavajuće, dok nijedna osoba nije odabrala ocjenu 1 kao što to i prikazuje grafikon ispod.

Grafikon 11 Omogućeni potrebni resursi za izvršavanje zadataka

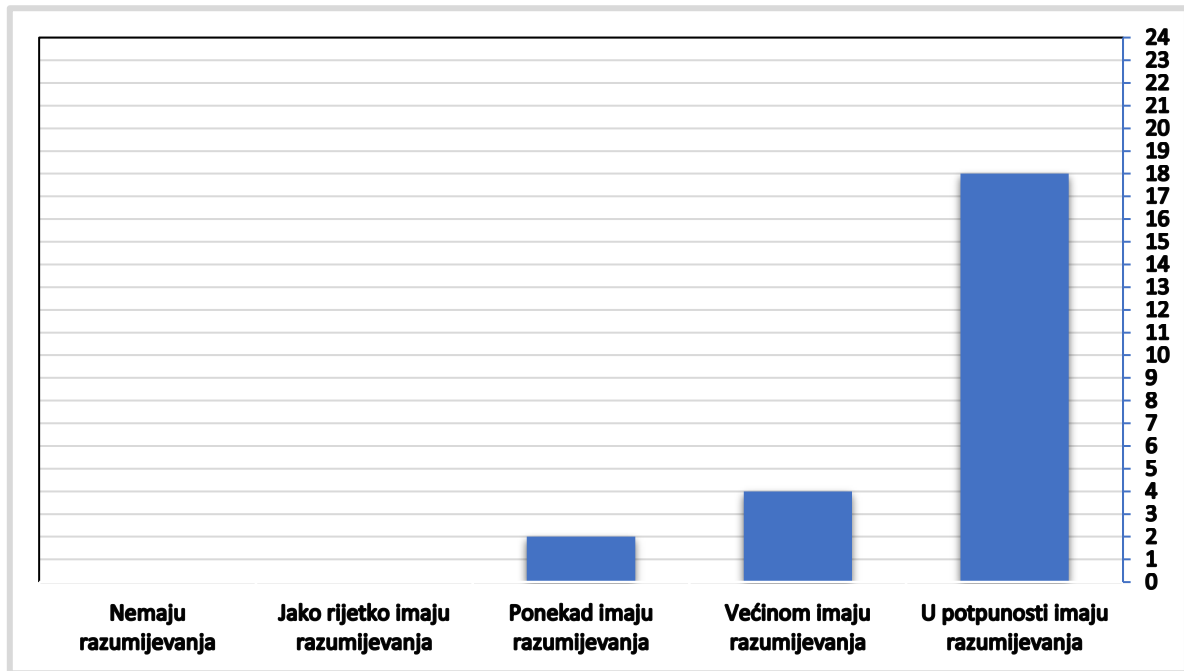


Izvor: Izrada autora prema: obrazac Materijalne i nematerijalne kompenzacije u HOPS-u

U teorijskom djelu ovoga rada se kao nematerijalna kompenzacija navodi i razumijevanje od strane nadređenih za privatne potrebe njihovih zaposlenika. U ovom poduzeću je razumijevanje na visokom nivou. 18 od 24 ispitanika je izjavilo da nadređeni u potpunosti

imaju razumijevanja, odnosno odabrali su ocjenu 5, dok nijedan ispitanik nije odabrao najlošije ocjene 1 i 2. Sljedeći grafikon prikazuje ocjene koje su odabrali ispitanici.

Grafikon 12 Razumijevanje nadređenih za privatne potrebe zaposlenika

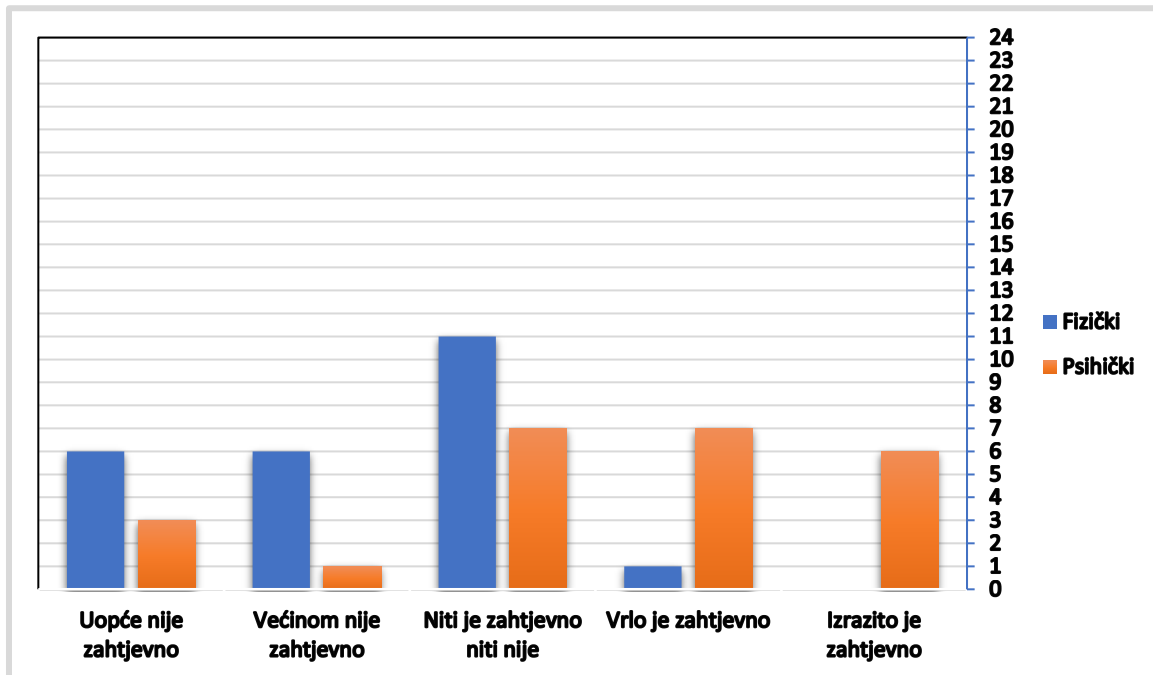


Izvor: Izrada autora prema: obrazac Materijalne i nematerijalne kompenzacije u HOPS-u

Sljedeći grafikon prikazuje koliko je zahtjevno radno mjesto psihički, a koliko fizički prema mišljenju ispitanika. Moglo bi se reći kako su radna mjesta u navedenom poduzeću znatno psihički zahtjevnija nego fizički. Od 24 ispitanika samo je jedna osoba stavila ocjenu 4 na

pitanju o fizičkoj zahtjevnosti. Ocjena 4 je glasila kako je fizički vrlo zahtjevno radno mjesto, dok ocjenu 5 koja glasi izrazito zahtjevno, niti jedan ispitanik nije odabrao.

Grafikon 13 Fizička i psihička zahtjevnost posla



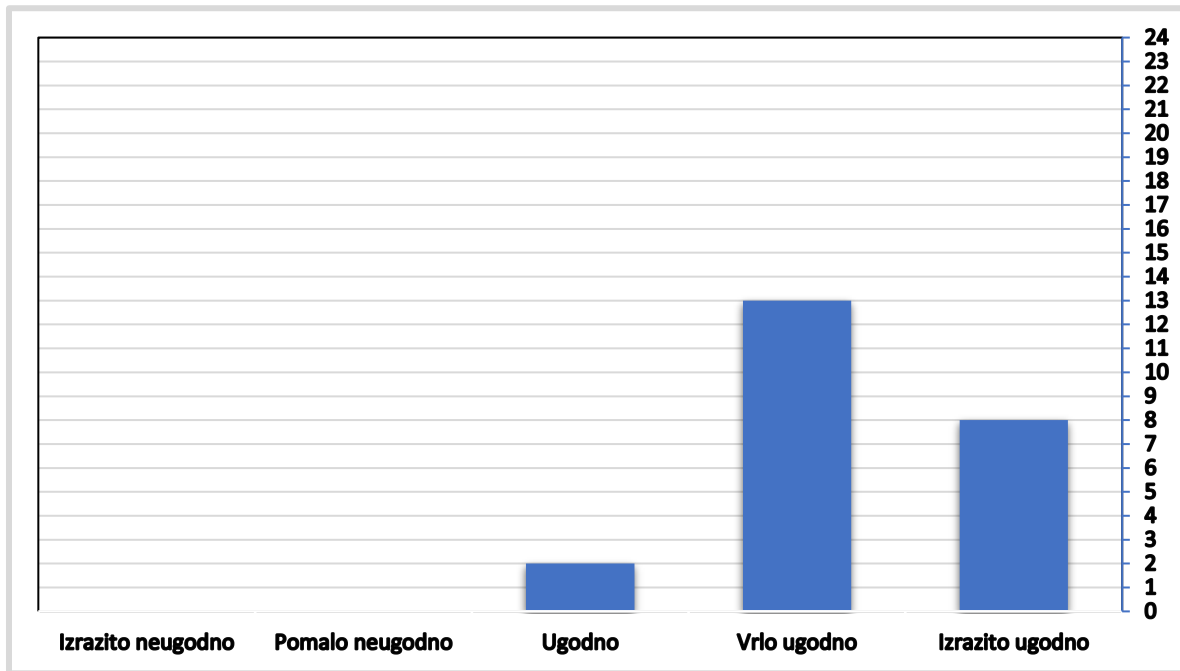
Izvor: Izrada autora prema: obrazac Materijalne i nematerijalne kompenzacije u HOPS-u

Na pitanje „osjećate li se ugodno u radnom okruženju?“ 22 ispitanika je odgovorilo da se osjeća vrlo ili izrazito ugodno, dok se 2 osobe osjećaju ugodno. Ni jedan ispitanik nije



odabrao ocjene 1 i 2 što je vrlo pozitivno za navedeno poduzeće te njegove zaposlenike. Analizu odgovora prikazuje sljedeći grafikon.

Grafikon 14 Ocjenjivanje ugodnosti u radnom okruženju

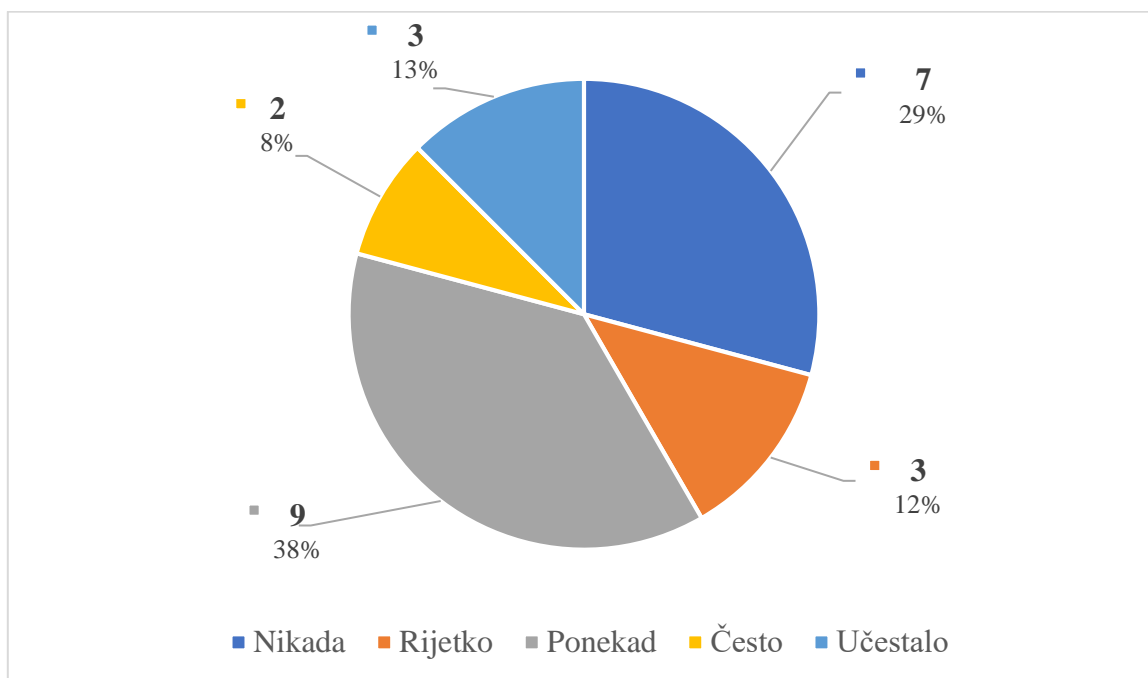


Izvor: Izrada autora prema: obrazac Materijalne i nematerijalne kompenzacije u HOPS-u

Pohvale od nadređenih također predstavljaju vrstu nematerijalnih kompenzacija te utječu na motivaciju nekolicine zaposlenika. U HOPS-u pohvale nadređenih nisu jedna od najbolje

omogućenih nematerijalnih kompenzacija od strane nadređenih kao što to i grafikon 14 prikazuje. Čak 29,2 %, točnije 7 osoba je izjavilo da ih se nikada ne pohvali od strane nadređenih, dok gotovo 40 posto ispitanika je odabralo odgovor ponekad. Međutim postoje i iznimke te je 5 osoba odabralo da dobivaju često ili učestalo pohvale od nadređenih.

Grafikon 15 Pohvale od strane nadređenih

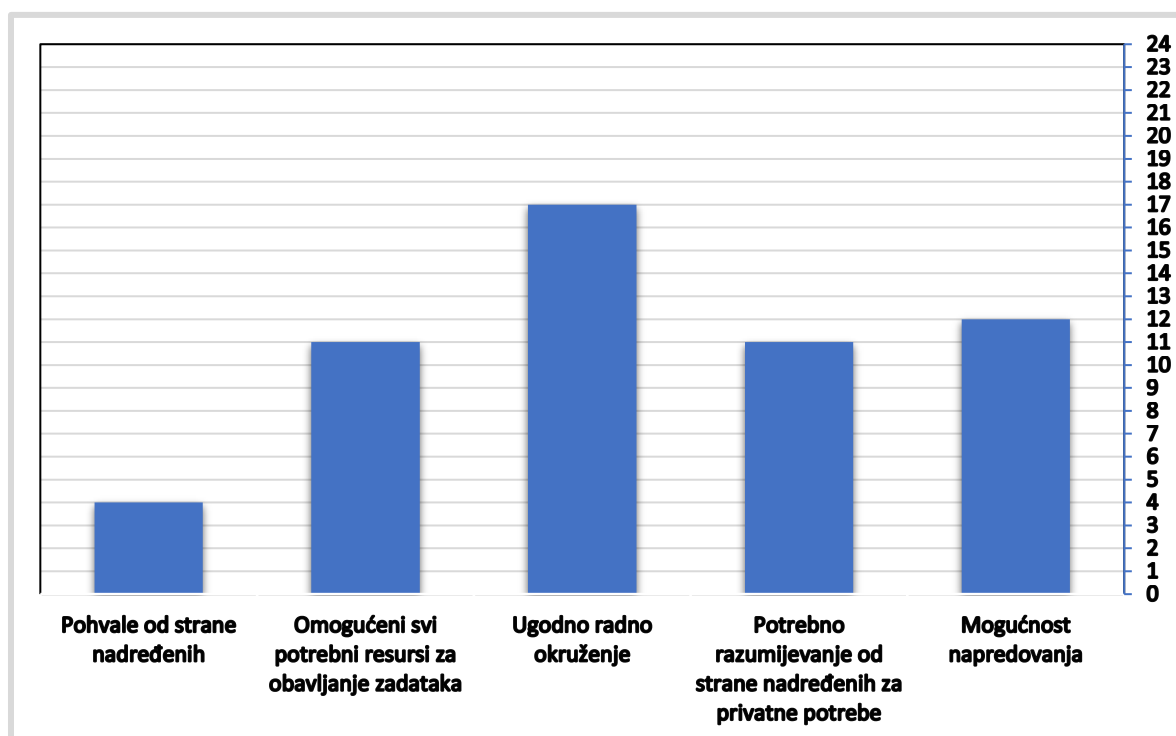


Izvor: Izrada autora prema: obrazac Materijalne i nematerijalne kompenzacije u HOPS-u

Grafikon 15 prikazuje one nematerijalne kompenzacije koje prema odabiru zaposlenika utječu na njihovu motivaciju. Od 5 ponuđenih nematerijalnih kompenzacija, najveću utjecaj na

motivaciju ispitanika predstavlja ugodno radno okruženje, dok najmanji utjecaj imaju pohvale od strane nadređenih. U ovom poduzeću najlošiju ocjenu su također i imale pohvale od strane nadređenih. Dok ostale 3 nematerijalne kompenzacije imaju podjednak utjecaj na ispitanike. Na ovom pitanju je bio omogućen višestruki odabir te je njih 17 odabralo ugodno radno okruženje što predstavlja 73,9 % od ukupnog broja zaposlenika, tj. od njih 24.

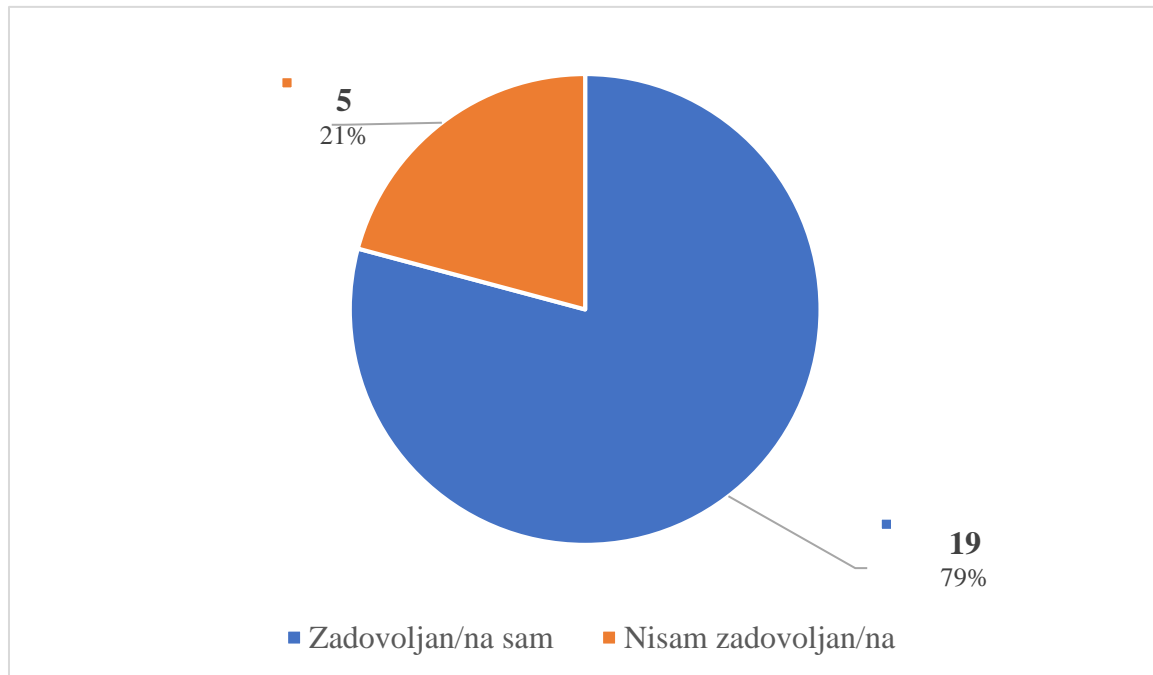
Grafikon 16 Nematerijalne kompenzacije koje imaju najviše utjecaja na ispitanike



Izvor: Izrada autora prema: obrazac Materijalne i nematerijalne kompenzacije u HOPS-u

Većina zaposlenika je zadovoljna s nematerijalnim kompenzacijama, njih 19 je dalo izjavu da je zadovoljno, dok njih 5 je izjavilo da nije zadovoljno. Što govori kako poduzeće vodi brigu o nematerijalnim kompenzacijama te o svojim zaposlenicima.

Grafikon 17 Zadovoljstvo s nematerijalnim kompenzacijama



Izvor: Izrada autora prema: obrazac Materijalne i nematerijalne kompenzacije u HOPS-u

Zadnje pitanje je glasilo „ Jeste li sveukupno zadovoljni s Vašim radnim mjestom?“ te su svi zaposlenici koji su sudjelovali u ovom upitniku su izjavili da su zadovoljni s radnim mjestom te to prikazuje također i sljedeći grafikon.

Grafikon 18 Zadovoljstvo s radnim mjestom (s materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama)



Izvor: Izrada autora prema: obrazac Materijalne i nematerijalne kompenzacije u HOPS-u

## 6. Rasprava

Model ukupne nagrade prikazuje da ukupnu nagradu čini i materijalni sustav nagrađivanja i nematerijalni sustav nagrađivanja. Navedeni model govori kako su nematerijalne kompenzacije također važne kao i materijalne kao što su plaće, službeni telefoni, godišnji odmori i slično, jer ponekad nisu toliko vrijedni ni plaća ni sve ostale materijalne kompenzacije ako se osoba ne osjeća ugodno na radnom mjestu, primjerice ako se nadređeni ne odnosi prema njemu kako bi trebao, ako mu nije ugodna atmosfera i slično. Stoga se prva navedena hipoteza odbacuje jer nematerijalne kompenzacije su itekako bitne, gotovo pa jednako kao i materijalne kompenzacije te također utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika.

Pomoću metoda ocjenjivanja zaposlenika poduzeća saznaju sve osobine i sposobnosti zaposlenika te po tome mogu odabrati najbolje ljude za određena radna mjesta. Također metode ocjenjivanja omogućuju prednost i zaposlenicima u pregovaranju za plaću, primjerice ako imaju odlične vještine i sposobnosti koje posao zahtjeva mogu dobiti veću plaću i beneficije. Što govori da je ocjenjivanje zaposlenika pozitivno i za poduzeće, ali i za zaposlenike. Postoji mogućnost da ponekad to ispadne i negativno, ali u većini slučajeva je pozitivno što potvrđuje drugu hipotezu te se navedena hipoteza prihvaća.

Nakon provedenog istraživanja u poduzeću HOPS o materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama te zadovoljstvom zaposlenika s radnim mjestom te navedenim kompenzacijama došlo se do zaključka kako je treća postavljena hipoteza na početku rada dobro postavljena te se u potpunosti prihvaća. Istraživanje je prikazalo kako su sva 24 ispitanika sveukupno zadovoljna s radnim mjestom na kojem se nalaze. Imaju vrlo dobre materijalne kompenzacije, ali također imaju i vrlo dobre nematerijalne kompenzacije što i omogućuje zadovoljstvo radnim mjestom. Zadovoljstvo ispitanika i s materijalnim i s nematerijalnim kompenzacijama te tako i sveukupno zadovoljstvo radnim mjestom je dokaz da je model ukupne nagrade ispravan.

## 7. Zaključak

Nakon postavljenih hipoteza na početku rada, zatim obrađenog teorijskog djela koji se sastojao od nagrađivanja zaposlenika i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika te nakon provedenog istraživanja o kompenzacijama sa zaposlenicima HOPS-a dolazi se do sljedećeg zaključka. Ocjenjivanje radne uspješnosti je izrazito bitno pri odabiru najkvalitetnijih i najsposobnijih zaposlenika za određeno radno mjesto, ali također prikazivanjem sposobnosti i kvalitete zaposlenika omogućuje samim zaposlenicima bolje mogućnosti pri potpisivanju ugovora. Materijalne i nematerijalne kompenzacije se temelje na modelu ukupne nagrade jer su jednako bitne i jedne i druge kompenzacije što govori i samo istraživanje. Najbitnija je plaća jer ona predstavlja iznos koji se isplaćuje za trud i rad, odnosno za izvršavanje zadataka zaposlenika. Ako je plaća niža, a ostali uvjeti dobri, svejedno zaposlenici neće biti zadovoljni, dok u obrnutom slučaju će neki zaposlenici zanemariti loše uvjete ako je plaća dobra, ali potpuno zadovoljstvo radnim mjestom nije moguće ako nisu dobri i materijalni i nematerijalni uvjeti.

Istraživanje je prikazalo da su u HOPS-u vrlo dobri uvjeti i s materijalne i nematerijalne strane. Većina zaposlenika je zadovoljno s materijalnim kompenzacijama koje su im omogućene kao što su dodatci na plaću, plaćeni godišnji odmori, službeni mobiteli te službena prijenosna računala. Također ih je većina zadovoljna nematerijalnim kompenzacijama, u najvećem slučaju s ugodnim radnim okruženjem te dobrom atmosferom na radnom mjestu. Istraživanje je pokazalo da im radno mjesto ne predstavlja fizičke napore te da nadređeni imaju razumijevanja za njihove privatne potrebe. Zaključak istraživanja je da je HOPS poduzeće s vrlo dobrim sustavom nagrađivanja koje se odnosi na materijalno stanje, ali i na psihičko stanje zaposlenika te bi trebalo biti primamljivo mladim ljudima koji imaju želju napredovati sa završenom višom ili visokom stručnom spremom.

## Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing, Zagreb
2. Buble, M., Bakotić, D. (2013.) *Kompenzacijski menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
3. Buntak K., Droždek I., Kovačić R. (2013) [online]. *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*. Tehnički glasnik 7, 1, str. 56-63. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/149147> [Pristupljeno 02.05.2023].
4. Galetić, L. (2013.) *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb
5. Galetić, L. (2015.) *Kompenzacijski menadžment. Upravljanje nagrađivanjem u poduzeću*. Zagreb. Sinergija d.o.o.
6. Hops.hr (2023). *O nama* [online]. Dostupno na: <https://www.hops.hr/o-nama> [Pristupljeno 09.05.2023].
7. *Hrvatska književna enciklopedija* (2010). Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža [online]. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32637> [Pristupljeno 13.05.2023.]
8. Ivonica blogspot (2011). *Materijalne kompenzacije* [online]. Dostupno na: <http://ivonica.blogspot.com/2011/04/materijalne-kompenzacije.html> [Pristupljeno 10.05.2023].
9. *Kolektivni ugovori* (2018). Dostupno na: <http://www.kolektivni-ugovori.info/kolektivni-ugovori/> [Pristupljeno 14.05.2023]
10. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa. Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet
11. *Zakon o radu* (2023). Narodne novine. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu> [Pristupljeno 10.05.2023].



## Popis priloga

### Popis tablica

Tablica 1 Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike .....	8
Tablica 2 Primjer izravne metode rangiranja .....	15
Tablica 3 Primjer naizmjeničnog rangiranja .....	16
Tablica 4 Primjer metode usporedbe u parovima.....	17
Tablica 5 Primjer prisilne distribucije .....	17
Tablica 6 Primjer metode obvezatnog izbora.....	18
Tablica 7 Diskontinuirana grafička ljestvica ocjenjivanja .....	21
Tablica 8 Primjer deskriptivne ljestvice ocjenjivanja zaposlenika .....	21
Tablica 9 Trajanje pripravničkog staža prema stručnoj spremi .....	30
Tablica 10 Pravo na broj radnih dana za godišnji odmor prema stručnoj spremi .....	31
Tablica 11 Uvećanje godišnjeg odmora koje ovisi o zdravstvenom stanju te socijalnim uvjetima zaposlenika .....	32
Tablica 12 Posebne okolnosti zbog kojih se povećava osnovica plaće.....	35
Tablica 13 Naknada za odvojeni život .....	36
Tablica 14 Novčane nagrade za dugogodišnji rad HOPS-u.....	37

### Popis grafikona

Grafikon 1 Zaposlenici HOPS-a prema stručnoj spremi.....	28
Grafikon 2 Zaposlenici HOPS-a prema godinama života .....	29
Grafikon 3 Spol ispitanika.....	38
Grafikon 4 Raspon godina zaposlenika.....	39
Grafikon 5 Završena stručna sprema ispitanika .....	40
Grafikon 6 Raspon bruto plaće zaposlenika .....	41
Grafikon 7 Ostale omogućene materijalne kompenzacije ispitanicima .....	42
Grafikon 8 Zadovoljstvo ispitanika omogućenim materijalnim kompenzacijama .....	43
Grafikon 9 Mogućnost napredovanja na radnom mjestu .....	44
Grafikon 10 Zadovoljstvo komunikacijom s ostalim kolegama na radnom mjestu.....	45
Grafikon 11 Omogućeni potrebni resursi za izvršavanje zadataka .....	46
Grafikon 12 Razumijevanje nadređenih za privatne potrebe zaposlenika .....	47
Grafikon 13 Fizička i psihička zahtjevnost posla.....	48

Grafikon 14 Ocjenjivanje ugodnosti u radnom okruženju .....	49
Grafikon 15 Pohvale od strane nadređenih .....	50
Grafikon 16 Nematerijalne kompenzacije koje imaju najviše utjecaja na ispitanike.....	51
Grafikon 17 Zadovoljstvo s nematerijalnim kompenzacijama .....	52
Grafikon 18 Zadovoljstvo s radnim mjestom (s materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama) .....	53

### **Popis slika**

Slika 1 Komponente koje čine ukupnu nagradu.....	5
Slika 2 Model ukupne nagrade .....	6
Slika 3 7 dimenzija nematerijalnog nagrađivanja .....	10
Slika 4 Sustav za upravljanje s uspješnosti .....	12
Slika 5 Ciljevi ocjenjivanja uspješnosti .....	13
Slika 6 Kontinuirana grafička ljestvica ocjenjivanja.....	20
Slika 7 Primjer BARS ljestvice .....	24
Slika 8 Ljestvica opažanja ponašanja profesora na sveučilištu .....	25