

Ekonomski aspekti nagrađivanja generacije Z

Ivandić, Marina

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:421360>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-22**



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 *Financijski menadžment*

Marina Ivandić

EKONOMSKI ASPEKTI NAGRAĐIVANJA GENERACIJE Z

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni diplomski studij *Financijski menadžment*

Marina Ivandić

EKONOMSKI ASPEKTI NAGRAĐIVANJA GENERACIJE Z

Diplomski rad

Kolegij: Kompenzacijski menadžment

Ime i prezime: Marina Ivandić

e – mail: ivandicmarina1@gmail.com

Mentor: izv. prof. dr. sc. Domagoj Karačić

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
University Graduate Study *Financial management*


Marina Ivandić

ECONOMIC ASPECTS OF REWARDING GENERATION Z

Graduate paper

Osijek, 2024.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da diplomski 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 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 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: Marina Ivandić

JMBAG: 0010231652

OIB: 01197938211

e-mail za kontakt: ivandimarina1@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni diplomski studij Financijski menadžment

Naslov rada: EKONOMSKI ASPEKTI NAGRAĐIVANJA GENERACIJE Z

Mentor rada: izv.prof.dr.sc. Domagoj Karačić

U Osijeku, 27.08.2024. godine

Potpis 

Ekonomski aspekti nagrađivanja generacije Z

SAŽETAK

Nagrađivanje zaposlenika važan je faktor za poslovanje svakog poduzeća. Kroz sustav nagrađivanja u poduzeću menadžeri i poslodavci pokazuju zaposlenicima da uočavaju njihov trud i rezultate koje postižu, a zaposlenici u materijalnom ili nematerijalnom obliku dobivaju potvrdu da dobro obavljaju svoj posao. Svako poduzeća treba razviti svoj sustav nagrađivanja i isti treba prilagoditi zaposlenicima koji rade u poduzeću kako bi sustav nagrađivanja bio učinkovit te motivirao zaposlenike i doprinio kvaliteti rada zaposlenika. Kroz kompenzacije, odnosno nagrade koje menadžeri daju podređenima želi se postići povećanje razine motivacije zaposlenika kako bi isti svojim radom doprinijeli poslovanju poduzeća. S obzirom na to da u poduzećima rade ljudi različitih godina menadžeri trebaju obratiti pozornost putem kojih nagrada će nagrađivati zaposlenike, a jedna od generacija koja je trenutno na tržištu rada, zaposlena u poduzećima diljem svijeta te na istu treba primijeniti sustave nagrađivanja je generacija Z. Cilj diplomskog rada je istražiti koje materijalne i nematerijalne kompenzacije uspješno djeluju na zaposlenike koji pripadaju generaciji Z. Cilj teorijskog dijela rada je opisati generaciju Z, ukazati na važnost sustava nagrađivanja i navesti na koje načine menadžeri nagrađuju zaposlenike, a cilj praktičnog dijela rada je kroz primarno istraživanje saznati djeluju li pri nagrađivanju na generaciju Z više materijalne ili nematerijalne kompenzacije.

Ključne riječi: generacija Z, nagrađivanje, materijalne kompenzacije, nematerijalne kompenzacije

ECONOMIC ASPECTS OF REWARDING GENERATION Z

ABSTRACT

Rewarding employees is an important factor for the business of any company. Through the reward system in the company, managers and employers show employees that their efforts and the results they achieve are being noticed, and employees receive tangible or intangible confirmation that they are doing their job well. Every company should develop its own reward system and adapt it to the employees working in the company so that the reward system is effective and motivates the employees and contributes to the quality of the employees' work. Through compensations, i.e. rewards that managers give to subordinates, they want to achieve an increase in the level of motivation of employees so that they contribute to the company's operations with their work. Given that people of different ages work in companies, managers should pay attention to how the reward will impact the employees, and one of the generations that is currently on the labor market, employed in companies around the world, and reward systems should apply to it is generation Z. The aim of this paper is to investigate which material and non-material compensations have a successful effect on employees who belong to generation Z. The aim of the theoretical part of the paper is to describe generation Z, to point out the importance of the reward system and to indicate the ways in which managers reward employees, and the aim of the practical part of the work is through primary research find out whether material or non-material compensations have more affect on generation Z.

Key words: generation Z, material compensations, non – material compensations, rewards

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Metodologija rada.....	3
2.1. Predmet rada.....	3
2.2. Znanstvene metode.....	3
2.3. Istraživačka pitanja i cilj rada	4
3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja.....	5
3.1. Generacijske kategorije.....	5
3.2. Generacija Z.....	8
3.3. Nagradivanje zaposlenika	9
3.3.1. Materijalno nagradivanje zaposlenika.....	12
3.3.2. Nematerijalno nagradivanje zaposlenika.....	16
4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja.....	21
4.1. Istraživanje – Nagradivanje generacije Z.....	21
4.2. Rezultati istraživanja.....	21
5. Rasprava	43
6. Zaključak.....	45
Literatura.....	47
Popis tablica.....	49
Popis grafikona.....	50
Prilozi	52

1. Uvod

Kroz povijest društvo osobe rođene u određenim vremenskim periodima svrstava u pojedine generacije koje imaju određena obilježja. Trenutno u svijetu živi deset generacija koje će se opisati u nastavku. Prva generacija naziva se „Izgubljena generacija“, a osobe u ovoj generaciji rođene su između 1890. i 1915. godine. druga generacija naziva se „Međuratna generacija“, a osobe u ovoj generaciji rođene su između 1901. i 1913. godine. Treća generacija naziva se „Najveća generacija“, a osobe u ovoj generaciji rođene su između 1910. i 1924. godine. Četvrta generacija naziva se „Tiha generacija“, a osobe u ovoj generaciji rođene su između 1925. i 1945. godine. Peta generacija naziva se „Bejbibumeri generacija“, a osobe u ovoj generaciji rođene su između 1946. i 1964. godine. Šesta generacija naziva se „Generacija X“, a osobe u ovoj generaciji rođene su između 1965. i 1979. godine. Sedma generacija naziva se „Xenijalci“, a osobe u ovoj generaciji rođene su između 1975. i 1985. godine. Osmo generacija naziva se „Generacija Y“, a osobe u ovoj generaciji rođene su između 1980. i 1994. godine. Deveta generacija naziva se „Generacija Z“, a osobe u ovoj generaciji rođene su između 1995. i 2012. godine. Deseta generacija naziva se „Generacija Alfa“, a osobe u ovoj generaciji rođene su između 2013. i 2025. godine.

Pripadnici generacije Z su osobe rođene od 1995. do 2011. godine. Generacija Z još se zove i Net generacija, Face-generacija ili iPhone generacija zato što su osobe koje pripadaju toj generaciji odrasle uz Internet, računala i mobilne uređaje. Ova generacija odgajana je u digitalnom svijetu te se najčešće povezuje i komunicira putem digitalnih tehnologija. Teže tome da rade poslove u fleksibilnom radnom okruženju, po mogućnosti izvan ureda, samostalni su i žele postići balans između posla i privatnog života. Kao i ostali zaposlenici, generaciju Z se nagrađuje na radnom mjestu. Menadžeri su zaduženi za kompenzacije, motivaciju zaposlenika i nagrađivanje zaposlenika. Ovisno o kompetencijama zaposlenika i radnom učinku istih, zaposlenike je potrebno nagrađivati. Upravljanje nagrađivanjem podrazumijeva oblikovanje, provođenje i održavanje sustava nagrađivanja zaposlenika što, u konačnici, dovodi do ostvarenja ciljeva poduzeća. Svako poduzeće oblikuje vlastiti sustav nagrađivanja te se putem istoga nagrađuju zaposlenici, a nagrađivanje zaposlenika obuhvaća materijalne i nematerijalne kompenzacije. Na menadžerima je da donesu odluku putem kojih kompenzacija će nagraditi zaposlenike poduzeća i zatim iste nagrade.

U diplomskom radu istražuju se ekonomski aspekti nagrađivanja generacije Z, a cilj diplomskog rada je istražiti koje materijalne i nematerijalne kompenzacije uspješno djeluju na zaposlenike koji pripadaju generaciji Z. Rad je podijeljen na teorijski i praktični dio. U teorijskom dijelu se uz pomoć stručne literature navode najvažnije informacije o generaciji Z i nagrađivanju zaposlenika, a u praktičnom dijelu se provodi istraživanje među pripadnicima generacije Z kako bi se spoznalo koje kompenzacije prilikom nagrađivanja najviše djeluju na pripadnike generacije Z.

2. Metodologija rada

U ovom poglavlju opisuje se metodologija diplomskog rada. Poglavlje je strukturirano tako da obuhvaća tri manja poglavlja. U poglavlju „Predmet rada“ opisuje se na što će se fokusirati u radu. U poglavlju „Znanstvene metode“ navode se znanstvene metode koje su se primijenile u radu. U poglavlju „Istraživačka pitanja i cilj rada“ navode se istraživačka pitanja na koja se daje odgovor u radu i cilj rada.

2.1. Predmet rada

Predmet diplomskog rada su ekonomski aspekti nagrađivanja generacije Z. U teorijskom dijelu rada fokus se stavlja na opisivanje generacije Z i nagrađivanje zaposlenika. Generacija Z specifična je po tome što ista aktivno koristi informacijsko – komunikacijske tehnologije, sklona je mijenjaju posla, ne osjeća duboku povezanost s poduzećem i aktivno iskorištava poslovne prilike u svrhu osobnog razvoja. Menadžeri su svjesni koliku važnost sustav nagrađivanja ima za poduzeće te koriste materijalne i nematerijalne nagrade u svrhu nagrađivanja zaposlenik i motiviranja zaposlenika na radnom mjestu. Cilj teorijskog dijela rada je opisati generaciju Z, ukazati na važnost sustava nagrađivanja i navesti na koje načine menadžeri nagrađuju zaposlenike. U praktičnom dijelu rada provodi se istraživanje s ciljem istraživanje djeluju li pri nagrađivanju na generaciju Z više materijalne ili nematerijalne kompenzacije.

2.2. Znanstvene metode

U diplomskom radu koriste se sljedeće znanstvene metode: metoda analize, metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda anketiranja. Metoda analize koristi se za analizu materijalnih i nematerijalnih nagrada. Metoda deskripcije koristi se za opisivanje rezultata istraživanja. Metoda kompilacije koristi se za povezivanje spoznaja različitih autora koji su istraživali nagrađivanje zaposlenika. Metoda anketiranja koristi se za istraživanje ekonomskih aspekata nagrađivanja generacije Z među pripadnicima generacije Z.

2.3. Istraživačka pitanja i cilj rada

Cilj diplomskog rada je istražiti koje materijalne i nematerijalne kompenzacije uspješno djeluju na zaposlenike koji pripadaju generaciji Z. Istraživačka pitanja na koja se radu daje odgovore su:

- 1) Tko je generacija Z i koja su obilježja generacije Z?,
- 2) Pri nagrađivanju djeluju li na generaciju Z više materijalne ili nematerijalne kompenzacije?

3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

Ovo poglavlje podijeljeno je na nekoliko manjih kako bi se jasno i precizno mogle iznijeti informacije vezane za generaciju Z i nagrađivanje zaposlenika u poduzeću.

3.1. Generacijske kategorije

Svaka generacija ima vlastita obilježja i karakteristike po kojima se razlikuje od drugih generacija. Od sredine 20. stoljeća pa do prijelaza u 21. stoljeće postoji nekoliko generacija koje obuhvaćaju ljude koji su rođeni u određenom vremenskom razdoblju, imaju slične životne navike, slično su odgojeni, slično komuniciraju, dijele potrošačke navike te na sličan način provode vrijeme (Fistrić, 2019). Generacijske kategorije prikazane su u tablici 1.

Tablica 1. Generacijske kategorije

Generacijska kategorija	Vremensko razdoblje
Bejbibumersi	Osobe rođene u razdoblju od 1964. do 1960. godine
Generacija X/Thirteeners	Osobe rođene u razdoblju od 1960. do 1980. godine
Generacija Y/Milenijalci	Osobe rođene u razdoblju od 1981. do 1995. godine
Generacija Z/iGen	Osobe rođene u razdoblju od 1995. do 2010. godine
Generacija Alfa	Osobe rođene u razdoblju od 2010. do 2025. godine

Izvor: izrada autorice prema Fistrić (2019); Zemke i sur., (2000)

U tablici 1. prikazano je pet generacijskih kategorija. Prve četiti kategorije, bejbibumersi te generacija X, Y i Z su priznate od strane autora, a generaciju Alfa je nadolazeća generacija čije karakteristike se još uvijek promatraju. Zato što je ova generacija aktualna autori još uvijek navode pretpostavke o toj generaciji, a više o njoj će se znati za nekoliko godina. Pretpostavka je da se Alfa generacija biti najpoduzetnija generacija do sada, tehnološki najnaprednija generacija te da neće poznavati svijet bez društvenih mreža i društvenog umrežavanja (Fistrić, 2019).

Ovdje je važno spomenuti i digitalne nomade. Pojam “digitalni nomadi” popularizirali su Tsugio Makimoto i David Manners kada su 1997. godine napisali knjigu “Digitalni nomadi”. U svojoj knjizi kreirali su stil života koji će promijeniti način na koji se odvija poslovanje. Digitalni nomadi

su osobe koje ne rade u uredu od 9 do 5 i nemaju rutinu na poslu već rade putem laptopa ili drugih prijenosnih uređaja na različitim lokacijama diljem svijeta. Tijekom 2023. Godine digitalni nomadi nastavili su dobivati na popularnosti te je više od 35 milijuna ljudi diljem svijeta prozvano digitalnim nomadima. Statistički podaci vezani za digitalne nomade uključuju sljedeće: 1) Sjedinjene Američke Države su država s najviše digitalnih nomada u svijetu – imaju ukupno 17 milijuna osoba koje su samoprozvani digitalni nomadi, 2) 90 % digitalnih nomada su osobe koje imaju završenu višu razinu obrazovanja, 3) 58 % digitalnih nomada su muškarci, 4) najpopularnije destinacije za putovanja među digitalnim nomadima su Španjolska, Tajland i Sjedinjene Američke Države, 5) 43 % digitalnih nomada je samozaposleno u vlastitim poduzećima, 6) 47 % digitalnih nomada ima između 30 i 39 godina, 14 % digitalnih nomada je u dvadesetima, a ostali su stariji od 40 godina (Global Mobility, 2024).

Prije nego se pojedinačno opišu generacijske kategorije u tablici 2. napravljen je kratki pregled karakteristika generacija X, Y i Z.

Tablica 2. Usporedba karakteristika generacija X, Y i Z

Karakteristika	Generacija X	Generacija Y	Generacija Z
Godina rođenja	1965 - 1979	1980 -1994	1995 - 2011
Filozofija	Skepticizam	Optimizam	Realizam
Glavna osobina	Pobune	Motivacija	Neozbiljnost
Uključenost	Lokalno društvo	Internacionalno društvo	Globalno društvo
Uloga	Mješovita	Kolektivizam	Individualizam
Razina aktivnosti	Niska	Srednja	Visoka
Razina znanja	Niska/srednja	Srednja	Visoka
Kvalifikacije	Naporan rad, obrazovanje	Plaćeno obrazovanje	Učenje za sebe
Stavovi o potrošnji	Cijene autonomiju i osobne podatke	Preferiraju online kupovinu	Inzistiraju na praktičnosti, zabavi i ekonomični su

Izvor: izrada autorice prema Smaliukiene i sur. (2020: 26) prema Bolton i sur. (2013), Schroer (2019), Spenny (2014)

U tablici 2. navedene su sličnosti i razlike između generacija X, Y i Z. Svaka generacija je jedinstvena, prakticira drugačije ponašanje, vodi se drugačijim vrijednostima, ima drugačije stavove, ima različite osobine, itd. Zahvaljujući različitostima u generacijama svijet se razvija, a društvo napreduje zato što svaka generacija, odnosno ljudi obuhvaćeni određenom generacijom svojim radom, stavovima te potrebama i željama oblikuju svijet.

U bejbibumers generaciji su osobe koje su rođene nakon završetka Drugog svjetskog rata, rođeni su u vremenu rapidnog ekonomskog uzleta zemalja u fazi oporavka nakon Drugog svjetskog rata. Obilježja ove generacije su: politička borba za prava manjima i drugih rasa u Sjedinjenim Američkim Državama, legalan svijet narkotika, masovni prosvjedi, itd. Tehnološka dostignuća ove generacije je televizija u boji te slijetanje prvog čovjeka na Mjesec. Interesi koje dijele osobe u ovoj generaciji su čitanje knjiga te gledanje filmova i serija na televiziji (Fistrić, 2019). Kindrick i Petterson (2007) navode da je ova generacija odrasla u optimističnom i pozitivnom vremenu zato što su njihovi roditelji bili dijelom gospodarskog napretka i željeli su svojoj djeci omogućiti sve ono što oni sami nisu imali (Šimunić Rod, 2020).

U generaciji X su osobe koje su odrasle okružene automobilima i bogatim televizijskim programom koji je obuhvaćao vijesti o Hladnom ratu te su dijelom utrke u tehnološkim, gospodarskim i vojnim inovacijama. Za ovu generaciju je karakteristično to da su osobe u istoj introvertirane i odane poslu, školuju se kako bi imale dobru karijeru i ostvarile financijsku moć, preferiraju komunikaciju uživo, posjeduju osobno računalo, pragmatične su, te se informiraju putem različitih medija i tehnološki su pismenije od prethodne generacije. Ovo je prva generacija koja razvija globalni pogled na svijet i prva generacija koja je imala mogućnost iskusiti dobrobiti međusobno povezanog svijeta (Fistrić, 2019). Zemke i suradnici (2000) ističu da se generacija X često naziva i izgubljenom generacijom zato što su pripadnici generacije X odrasli u sjeni Bejbibumers generacije, a Kindrick Patterson (2007) ističe da je ovoj generaciji važno ostvariti raznotežu između poslovnog i obiteljskog života (Šimunić Rod, 2020).

U generaciji Y su osobe koje imaju socijalnu empatiju, razvijene komunikacijske vještine, pod utjecajem su globalizacije, koriste mogućnosti globalnog tržišta i računalno – posredovane komunikacije u poslovnom svijetu te koriste internet u različite svrhe. Karakteristično za ovu generaciju je to da osobe u istoj prije svega cijene i traže komfor i privatnost, jednako preferiraju i komunikaciju licem u lice i komunikaciju putem poruka, izuzetno su informatički pismeni te su

tolerantni i društveno osviješteni. Za razliku od drugih generacija, puno remena provode u istraživanju cijene, kvalitete te podrijetla proizvoda (Fistrić, 2019). Osobe iz generacije Y nazivaju se još i Milenijalcima, ovoj generaciji nije važno imati puno novca već je ista orijentirana društvu i tome da kroz svoje djelovanje doprinese razvoju društva (Postolov i sur., 2017).

3.2. Generacija Z

Generacija Z su osobe rođene tijekom prijelaza iz 20. u 21. stoljeće ili nakon početka novog tisućljeća. Često se naziva Face – generacijom ili iPhone generacijom. Osobe u ovoj generaciji odrasle su uz mobilne uređaje, tablete, prijenosna računala te su umrežene putem različitih društvenih mreža. Za ovu generaciju je karakteristično to da ista živi u virtualnom svijetu, naviknuta je imati sve informacije na dohvat ruke, dostupna je u bilo kojem trenutku i na bilo kojem mjestu. Za razliku od prethodnih generacija ima sposobnost multitaskinga, odnosno može obavljati nekoliko poslova odjednom i pritom ostvariti uspješne rezultate. Generacija Z nije orijentirana na zadovoljavanje kolektiva već na instant zadovoljavanje vlastitih potreba, ali visoko je tolerantna prema potrebama drugih ljudi i poštuje različitosti ljudi (Fistrić, 2019).

Generacija Z prva je digitalna generacija – to znači da su osobe koje pripadaju generaciji Z rođene nakon razvoj digitalne tehnologije te su isti naučeni na komunikaciju putem digitalne tehnologije, štoviše osobe koje su dijelom ove generacije ne mogu zamisliti život bez tehnologije (Smaliukiene i sur., 2020 prema Fortunati i sur., 2019). Krišto i suradnici (2021) potvrđuju da je generacija Z odrasla uz internet i informacijsko – komunikacijsku tehnologiju te da pripadnici ove generacije teže tome da ostvare financijsku stabilnost i pametno ulažu novac. Isti autori ističu i da generacija Z ima slabo razvijene socijalne vještine, prakticira loše međusobne odnose, često se izolira od drugih i sklona je anksioznosti i depresiji što je sve posljedica života u virtualnom svijetu i gubljenja kontakta sa stvarnim osobama. Priporas i suradnici (2017) uočavaju da je generacija Z visoko educirana, tehnološki napredna, inovativna i kreativna (Pavlić i Vukić, 2019).

Tulgan (2013) ističe da generacija Z predstavlja najveću generacijsku promjenu koju je poslovni svijet ikada vidio. Ova generacija predstavlja veliki izazov liderima, menadžerima i supervizorima zato što ista ne reagira dobro na negativne kritike i teži tome da kontinuirano ulazi u interakciju s drugima (Postolov i sur., 2017). Schawbel (2014) ističe da generacija Z kada radi s drugim ljudima

odmah želi dobiti povratne informacije, pomoć ili podršku (Rupčić, 2021). Ako odmah ne ostvare zacrtane ciljeve odmah ili smatraju da nešto nije u redu s onim što rade skloni su odustati, očekuju podršku od strane poduzeća, ali sami nemaju visoku razinu vjernosti prema poduzeću niti teže tome da ostvare ciljeve poduzeća. Na poslu gledaju vlastitu korist te se vode vlastitim željama i ambicijama što im onemogućuje dublje povezivanje s drugim ljudima. Također, nemaju stav da karijeru treba izgraditi kroz vrijeme već žele odmah pronaći posao koji će im u potpunosti odgovarati, pružiti im smisao, riješiti dosadu te pružiti uzbuđenje i zadovoljstvo. Skloni su tome da prilikom traženja posla gledaju na ono što im je trenutno potrebno i što trenutno žele, a ne gledaju kako će im posao dugoročno pomoći u samorealizaciji. Često mijenjaju poslove i bez oklijevanja odlaze tamo gdje im se pruži bolja prilika (Rupčić, 2021).

3.3. Nagrađivanje zaposlenika

Kompenzacijski menadžment obuhvaća oblikovanje, provođenje i održavanje sustava nagrađivanja u poduzeću te sustav nagrađivanja pomaže poduzeću da ostvari strateške ciljeve (Bosnić, 2023 prema Galetić, 2015). Kroz odluke o plaći i glavnim područjima politike nagrađivanja menadžeri zapravo dugoročno usmjeravaju ponašanje zaposlenika u smjeru koji najviše odgovara poduzeću, odnosno kako bi zaposlenici pomogli realizirati strategiju poslovanja poduzeća (Bosnić, 2023 prema Buble i Bakotić).

Za uspješno motiviranje zaposlenika i uspješno vođenje zaposlenika važan je sustav nagrađivanja koji se sastoji od materijalnih i nematerijalnih kompenzacija. Na sustav nagrađivanja u poduzeću može se gledati kao na važan alat menadžera bez kojega isti ne može uspješno voditi svoje zaposlenike. Ako menadžer zna postaviti i održati pravilan i pravedan sustav nagrađivanja isti će donijeti pozitivne efekte za poduzeće. Kada uspostavlja i provodi sustav nagrađivanja u poduzeću menadžer mora biti svjestan toga da ako ne bude primjenjivao učinkoviti sustav nagrađivanja isti će dovesti do smanjenja motivacije zaposlenika i radne efikasnosti zaposlenika (Požega, 2012).

Nagrađivanje i upravljanje nagrađivanjem jedna je od važnih funkcija upravljanja ljudima u poduzeću. Nagradivanje ima veliku važnost u poslovanju poduzeća zato što na temelju nagrađivanja u poduzeću nastaju očekivanja i od strane poslodavca i od strane zaposlenika poduzeća. Zaposlenici teže tome da budu adekvatno kompenzirani za svoj rad i svoj doprinos

poslovanju poduzeća. Iz perspektive zaposlenika, zaposlenik želi raditi na mjestu gdje će dobiti dovoljno veliku plaću kako bi mogao održati svoj životni standard i osjećati se sigurno, a iz perspektive poslodavca, kompenzacije su trošak koji se mora kontrolirati, tj. Kompenzacije su svojevrsna investicija koja mora rezultirati povratom uloženoga (Načinović Braje i Bosnić, 2017).

Galetić (2015) navodi da je nagrađivanje važan instrument motivacije kojim se menadžeri služe kako bi utjecali na zadovoljstvo zaposlenika poduzeća kao i na učinkovitost timova u poduzeću. Zato što je motivacija ključna za učinkovitost poslovanja poduzeća, posebno je važno u poduzeću izgraditi i održavati sustav nagrađivanja koji će doprinijeti ispunjenju očekivanja i razini motivacije svakog zaposlenika poduzeća (Šandrk Nukić, 2017). Osim što utječe na motivaciju zaposlenika, sustav nagrađivanja važan je element u razvoju kompetencija zaposlenika te je konkretan rezultat rada koji zaposlenik prima nakon što obavi određeni posao (Bartolić i Prelas Kovačević, 2011).

Thompson (2004) vokalizira da zaposlenici žele u zamjenu za vlastita znanja i vještine koje koriste na radnom mjestu dobiti najbolju moguću nagradu, a nagrada može doći u materijalnom ili nematerijalnom obliku. Materijalni oblik nagrade podrazumijeva novčane nagrade koje se dobivaju na temelju zahtjevnosti zadataka određenog radnog mjesta, stručnoj spremi osobe zaposlene na radnom mjestu i postignućima zaposlenika, a nematerijalne nagrade podrazumijevaju nefinancijske načina kojima se želi postići zadovoljstvo zaposlenika i usmjeriti ponašanje zaposlenika na način da se postigne ravnoteža između interesa poslodavca i interesa zaposlenika (Šandrk Nukić, 2017).

Ciljevi sustava nagrađivanja i načini postizanja istih prikazani su u tablici 3.

Tablica 3. Ciljevi sustava nagrađivanja i načini postizanja ciljeva

Ciljevi sustava nagrađivanja	Načini postizanja ciljeva
Privući dobre kandidate	- određivanje razina i kretanja plaća na tržištu rada
Zadržati kvalitetne zaposlenike	- određivanje razina i kretanja plaća na tržištu rada - sustav evaluiranja posla koji zaposleni percipiraju „pravednim“
Motivirati zaposlenike	- sustav evaluiranja posla koji zaposleni percipiraju „pravednim“ - nagrađivanje dobre radne uspješnosti - pružanje stimulacija
Ispunjavati zakonske norme	- sustav evaluiranja posla koji zaposleni percipiraju „pravednim“ - nagrađivanje dobre radne uspješnosti - pružanje stimulacija - dokumentacija funkcije ljudskih potencijala - zakonska regulacija

Izvor: izrada autorice prema Bahtijarević – Šiber (1999: 619)

Iz tablice 3. Vide se ciljevi sustava nagrađivanja i načini postizanja navedenih ciljeva. Ono što se može uočiti je to da se pojedini ciljevi sustava nagrađivanja mogu realizirati na više načina što znači da menadžeri prilikom planiranja kako će postići određeni cilj sustava nagrađivanja mogu biti kreativni i kombinirati nekoliko načina realizacije kako bi se cilj ostvario brže i uspješnije.

U sustavu nagrađivanja mogu se uočiti određeni izazovi, a najveći izazov vezan je za motivaciju zaposlenika u poduzeću. Ako je sustav pogrešno usmjeren i nagrađuju se zaposlenici koji to nisu zaslužili može doći do neželjenog ponašanja zaposlenika. Sustav nagrađivanja mora biti koncipiran tako da isti u kratkom vremenu može proizvesti dobit i doprinijeti stvaranju dugotrajnih odnosa između menadžera i zaposlenika kao i zaposlenika međusobno (Bartolić i Prelas Kovačević, 2011).

3.3.1. Materijalno nagrađivanje zaposlenika

Materijalno nagrađivanje zaposlenika prakticira se kako bi se poboljšala radna uspješnost zaposlenika. Materijalne nagrade mogu se podijeliti s obzirom na stupanj izravnosti pa se tako razlikuju izravne materijalne nagrade i neizravne materijalne nagrade. Pojedinci, odnosno zaposlenici u poduzeću mogu dobiti nagrade na individualnoj razini ili na razini organizacije. U tablici 4. prikazana je podjela materijalnih nagrada prema stupnju izravnosti.

Tablica 4. Klasifikacija materijalnih nagrada zaposlenika

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
Razina	Pojedinac	<ul style="list-style-type: none"> - plaća - bonusi i poticaji - naknade za inovacije i unaprjeđenja - naknade za širenje znanja i fleksibilnost - ostali poticaji (bonus) 	<ul style="list-style-type: none"> - stipendije i školarine - studijska putovanja - specijalizacije - plaćene odsutnosti i slobodni dani - automobil poduzeća - menadžerske beneficije
	Poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> - bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća - udio u profitu - udio u vlasništvu 	<ul style="list-style-type: none"> - mirovinsko osiguranje - zdravstvena zaštita - životno i druga osiguranja - naknade za nezaposlenost - obrazovanje - godišnji odmori - „božićnica“ - skrb o djeci i starima

Izvor: izrada autorice prema Bahtijarević – Šiber (1999: 614)

U tablici 3. prikazana je klasifikacija izravnih i neizravnih materijalnih nagrada. Da bi materijalne nagrade djelovale motivirajuće na zaposlenike menadžeri moraju znati kako iste primijeniti na prikladan način, a opći naputci i pretpostavke za prikladno iskorištavanje materijalnih nagrada su (Sikavica i sur., 2008: 714):

- „Da bi materijalne nagrade bile u funkciji povećanja radnog učinka i uspješnosti, moraju biti povezane s onim pokazateljima radne uspješnosti i na koje pojedinac ili grupa može utjecati svojim ponašanjem.
- Mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada (plaće). Rad se mora percipirati kao instrument za povećanje plaće i općenito ostvarivanje individualnih ciljeva (razvoja, napredovanja, statusa, itd.).
- Sustav nagrađivanja mora se temeljiti više na pozitivnim više nego negativnim konzekvencama radnog ponašanja.
- Povećanje materijalne naknade koje rezultira iz većeg učinka (ili nekog drugog pokazatelja radne uspješnosti) mora biti dovoljno veliko da opravda i potiče dodatni napor koji se ulaže.
- Povećanje plaće i uopće nagrade vezane za veći učinak i bolju radnu uspješnost mora neposredno slijediti povećane rezultate.
- Materijalne nagrade moraju se percipirati kao primjerene uloženom radu, fer i pravične u usporedbi s drugima (unutar organizacije i izvan nje, te drugim organizacijama i tržištem).
- Razlike u plaći između dobrih i slabih radnika moraju biti znatne da se stimulirale dobar rad“.

Najvažniji parametar većini zaposlenika među navedenim kompenzacijama u tablici 3. je plaća koju dobivaju za rad na radnom mjestu u poduzeću. Plaća je nagrada koju zaposlenici dobivaju na razini pojedinca. “Značaj plaće te utječe povećanja plaće na motivaciju zaposlenika i njegovu radnu uspješnost u pravilu raste do određene razine, koja je virtualna i individualna za svaku osobu, nakon koje značaj plaće i povećanja plaće postupno opada, odnosno sve manje utječe na povećanje razine motivacije i radne uspješnosti promatranog radnika” (Požega, 2012: 141).

U poticajnom sustavu nagrađivanja financijska kompenzacija koju pojedinac dobiva kao naknadu za rad u poduzeću treba se sastojati od četiri dijela koja će se prikazati u tablici 5.

Tablica 5. Dijelovi poticajnog sustava nagrađivanja

Prvi dio financijske kompenzacije	Vezan je za posao koji osoba obavlja. Jednak je za sve izvršitelje istog posla i, u pravilu, određen kolektivnim ili individualnim ugovorom zaposlenika.
Drugi dio financijske kompenzacije	Promjenjiv je i povezan s individualnom ili skupnom uspješnošću.
Treći dio financijske kompenzacije	Čine ga posebne, dodatne individualne nagrade i bonusi.
Četvrti dio financijske kompenzacije	Promjenjiv je i povezan s uspješnošću organizacijske jedinice i poduzeća, a zaposlenici ga dobivaju prema unaprijed određenim kriterijima.

Izvor: izrada autorice prema Sikavica i sur., (2008: 715)

Svaki dio nakon prvog dijela financijske kompenzacije prikazan u tablici 4. dodaje se na plaću zaposlenika kako bi se potaknula uspješnost i određeno ponašanje zaposlenika.

Neizravne materijalne nagrade prikazani su u tablici 6.

Tablica 6. Neizravne materijalne nagrade

Vrste beneficija	Beneficije sigurnosti i zdravlja	<ul style="list-style-type: none"> - mirovinsko osiguranje - zdravstveno osiguranje - životno osiguranje - osiguranje i naknade u slučaju profesionalnih oboljenja, nesreća i sl. - bolovanja - socijalna sigurnost - osiguranje i naknade u slučaju nezaposlenosti - otpremnine i dr.
	Beneficije slobodnog vremena	<ul style="list-style-type: none"> - odmori praznici - opravdani izostanci - plaćeni dopusti - žalbeni postupci i pregovaranje - plaćeno vrijeme tijekom stručnog usavršavanja i obrazovanja
	Usluge zaposlenicima	<ul style="list-style-type: none"> - pomoć i stipendije za školovanje - krediti zaposlenima - usluge prehrane - automobil kompanije - profesionalna odjeća - pravne usluge - programi štednje - prijevoz i parkiranje - skrb za djecu i starije - različite nagrade za službu, staž i druge prigode - programi rekreacije i zdravlja - socijalne aktivnosti - troškovi preseljenja i transfera - diskontna kupovina proizvoda poduzeća - prodaja otpisane opreme - bonusi i pokloni za blagdane - savjetovanje i različite stručne usluge - neplaćeni dopusti zbog obiteljskih razloga i dr.

Izvor: izrada autorice prema Bahtijarević - Šiber (1999: 653)

U tablici 4. navedene su tri skupine neizravnih materijalnih beneficija te koje nagrade zaposlenika pripadaju u pojedinu skupinu.

3.3.2. Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika

Menadžeri kroz primjenu nematerijalnih strategija potiču motivaciju zaposlenika i nagrađuju zaposlenike. Galetić (2015) navodi da svaka aktivnost koja u pozitivnom smislu utječe na intelektualno, emocionalno i fizičko stanje zaposlenika te ne ulazi u kategoriju materijalnih nagrada je dijelom nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika (Šandrk Nukić, 2017). Sedam dimenzija nematerijalnog ustava nagrađivanja su (Šandrk Nukić, 2017: 639 prema Henderson, 1006: 21):

- „povećanje dostojanstva i zadovoljstva zbog obavljenog posla,
- poboljšanje fiziološkog zdravlja, intelektualnog razvoja i emotivne zrelosti,
- poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima,
- oblikovanje posla koji zahtijeva adekvatnu pozornost i napor,
- dodjela dovoljnih resursa za obavljanje radnih zadataka,
- odobrenje dovoljne kontrole nad poslom da bi se zadovoljile osobne potrebe,
- poticajno vodstvo i menadžment“.

Henderson (2006) ističe da nematerijalne nagrade povećavaju produktivnost zaposlenika zato što nematerijalne nagrade povećavaju zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu uslijed čega dolazi do povećanja kvalitete odrađenog posla i aktivnosti na radnom mjestu te zaposlenici rjeđe izbivaju s posla i zato što nematerijalne nagrade zaposlenicima pružaju veću sigurnost na radnom mjestu (Šandrk Nukić, 2017).

Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika može podrazumijevati sljedeće: redizajniranje posla kako bi isti bio raznolik i izazovan za zaposlenike, oblikovanje radnog vremena tako da zaposlenik može samostalno odlučiti kada i koliko želi raditi, omogućavanje razvoja karijere i napredovanja u poduzeću, priznavanje uspjeha zaposlenika kada isti zasluže, davanjem povratnih informacija zaposlenicima o njihovom radu. U nastavku se nadove nematerijalne kompenzacije koje menadžeri koriste za nagrađivanje zaposlenika.

Prva nematerijalna nagrada za zaposlenika na koju će se osvrnuti u radu je redizajniranje posla. Cilj redizajniranja posla je posao napraviti zanimljivim, raznolikim i izazovnim što bi trebalo dovesti do povećanja motivacije zaposlenika, povećanjem kvalitete rada i proizvodnosti zaposlenika na radnom mjestu (Buble, 2006). Redizajniranje posla može se provesti na tri načina (Buble, 2006):

- rotaciju posla,
- proširivanje posla,
- obogaćivanje posla.

Rotacija posla je pristup dizajniranju posla koji dopušta zaposlenicima diverzifikaciju njihovih aktivnosti kako istima posao ne bi postao dosadan. Proširivanje posla odnosi se na porast djelokruga posla (Buble, 2006). Obogaćivanje posla je “proces koji vertikalno širi posao, uključujući u njega više različitih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja tak da povećava mogućnost primjene i realizacije različitih osobnih sposobnosti i znanja, te omogućava individualni rast i razvoj” (Buntak i sur., 2013: 215).

Druga nematerijalna nagrada za zaposlenika na koju će se osvrnuti u radu je oblikovanje radnog vremena. Zaposlenike se može nagraditi tako da im se da određena sloboda kada je u pitanju oblikovanje vlastitog radnog vremena, a to može značiti da se zaposlenicima nudi mogućnost fleksibilnog radnog vremena, skraćenog radnog tjedna, rad od kuće i slično (Sikavica i sur., 2008). Najčešće primjenjivana strategija nagrađivanja je fleksibilno radno vrijeme. Neke od varijanti primjene fleksibilnog radnog vremena su (Buntak i sur., 2013: 217):

- „zaposlenici mogu odrediti vrijeme dolaska i odlaska s posla, uz određeno vrijeme obavezne prisutnosti na poslu (core time),
- određuje se razdoblje u kojemu se može dolaziti na posao i razdoblje u kojem se može odlaziti s posla; pretpostavka je obiju varijanti da se dnevno radi predviđeno radno vrijeme,
- uz okvirno vrijeme dolaska i odlaska s posla pruža se mogućnost da se neke dane radi manje, a neke više, odnosno mora se odraditi obavezno tjedno radno vrijeme“.

Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena prikazane su u tablici 7.

Tablica 7. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena

FLEKSIBILNO RADNO VRIJEME	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
<ul style="list-style-type: none"> - poboljšava stavove i moral zaposlenih - pomaže zaposlenim roditeljima - smanjuje prometne gužve - povećava proizvodnost - rješava kašnjenje na posao - pomaže onima koji žele raditi bez ometanja - olakšava zaposlenicima dogovaranje obveza izvan radnog vremena - smanjuje odsutnost s radnog mjesta - olakšava slobodne aktivnosti zaposlenika - smanjuje fluktuaciju zaposlenika 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatak nadzora tijekom svih sati rada - ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno vrijeme - može dovesti do toga da u određeno vrijeme bude prisutno premalo ljudi - problem je uskladiti zaposlenike čiji je output input za druge - problem je dogovoriti vrijeme sastanka zaposlenika - zaposlenici mogu zloupotrijebiti program fleksibilnog radnog vremena - problem je evidentirati odrađene sate - teško je planirati radno vrijeme - nije moguće koordinirati projekte

Izvor: izrada autorice prema Buntak i sur. (2013: 217); Dessler (1991)

U tablici 7. mogu se uočiti prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena. Ako se zaposlenike nagradi s mogućnošću korištenja fleksibilnog radnog vremena važno je zaposleniku istaknuti da mora biti odgovoran te svoje zadatke obavljati na vrijeme kao i ispunjavati obveze prema poduzeću na visokoj razini.

Treća nematerijalna nagrada za zaposlenika na koju će se osvrnuti u radu je priznavanje uspjeha. Zaposlenike i poslovne rezultate istih treba redovito pratiti te kada se uoči da isti postižu zamjetne, uspješne rezultate potrebno im je dati priznanje za postignute rezultate i uspjeh u radu. Priznavanje uspjeha može biti putem novčane naknade i/ili putem javne pohvale/pisane pohvale. Menadžeri u organizaciji trebaju se ponašati na sljedeći način (Buntak i sur., 2013):

- priznati uspjeh i dobro obavljen posao od strane zaposlenika,
- otići među ljude u ured ili pogon te razgovarati sa podređenima i pohvaliti ih za njihova postignuća na poslu/dobar radni rezultat,

- na neformalan način u uredu proslaviti važne događaje te sitne poslovne i radne uspjehe podređenih,
- obilježiti važne datume kroz organizaciju zajedničkog druženja zaposlenika,
- razviti vlastiti ritual u kojem se poruke zahvala šalju podređenima koji su to svojim radom zaslužili,
- poklanjati sitnice koje će pokazati podređenima da je organizacija zahvalna za njihov doprinos u poslovanju i da se cijeni njihov dobro obavljen posao.

Kroz prakticiranje prethodno istaknutih ponašanja menadžeri ne samo da motiviraju zaposlenike već iste povezuju te nagrađuju i pokazuju da njihov rad i trud ne prolaze nezapaženo u organizaciji.

Četvrta nematerijalna nagrada za zaposlenika na koju će se osvrnuti u radu je davanje povratnih informacija. Zaposlenici trebaju dobivati povratne informacije od nadređenih, odnosno menadžera zato što tako dobivaju uvid u to koliko dobro rade, koliko je njihov rad važan i kakve rezultate postižu. Bez povratnih informacija zaposlenici ne mogu učinkovito obavljati poslovne zadatke. Kada zaposlenici uvide da njihovi nadređeni prate njihov rad te im daju povratne informacije isti su motivirani na radnom mjestu (Buntak i sur., 2013).

Funkcije povratne informacije o radu i radnoj uspješnosti su (Buntak i sur., 2013: 218):

- „povećava motivaciju,
- potiče samopouzdanje,
- omogućava profesionalni razvoj,
- pojašnjava organizacijska očekivanja i standarde uspješnosti,
- ima funkciju potkrepljenja poželjnih oblika ponašanja,
- vodi uspostavljanju otvorenih odnosa i međusobnog povjerenja,
- pruža podršku i pomoć suradnicima,
- poučava o tome kako treba raditi,
- govori o tome da se rad prati i cijeni“.

Kako bi povratna informacija bila percipirana pozitivno od strane podređenih i djelovala motivacijski na podređene ista treba zadovoljiti sljedeće temeljne pretpostavke (Buntak i sur., 2013):

- mora biti točna i objektivna,
- mora biti pravodobna, konkretna i usmjerena na ponašanje, a ne na osobu kojoj se upućuje,
- mora biti iskrena, vjerodostojna i dosljedna,
- pozitivne povratne informacije trebaju se iznositi javno, a negativne privatno, u četiri oka,
- mora poticati na bolje, veće rezultate i usmjeriti primatelja povratne informacije za daljnje ponašanje i rad.

Karakteristike učinkovitog procesa povrata informacija o uspješnosti od strane menadžera podređenima su (Noe i sur., 2006: 306-307):

- povratne informacije treba davati često, a ne jednom godišnje,
- za davanje povratne informacije potrebno je stvoriti pravi kontekst za razgovor,
- prije sastanka potrebno je zaposlenika zamoliti da samostalno procijeni razinu vlastite uspješnosti,
- menadžer mora potaknuti podređenoga da sudjeluje u razgovoru,
- uspješnost se treba nagraditi,
- menadžer mora biti usredotočen na povratne informacije vezane za ponašanje ili poslovne rezultate, a ne na osobu,
- potrebno je dogovoriti određene ciljeve i dogovoriti datum kada će se analizirati napredak podređenoga.

Nematerijalne nagrade mogu djelovati stimulirajuće na zaposlenike isto kao i materijalne nagrade, a o tome koliko će koja nagrada djelovati na zaposlenika ovisi o samom zaposleniku.

4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja

U praktičnom dijelu rada opisuje se istraživanje i navode se rezultati istraživanja “Ekonomski aspekti nagrađivanja generacije Z”. Poglavlje se sastoji od dva podpoglavlja.

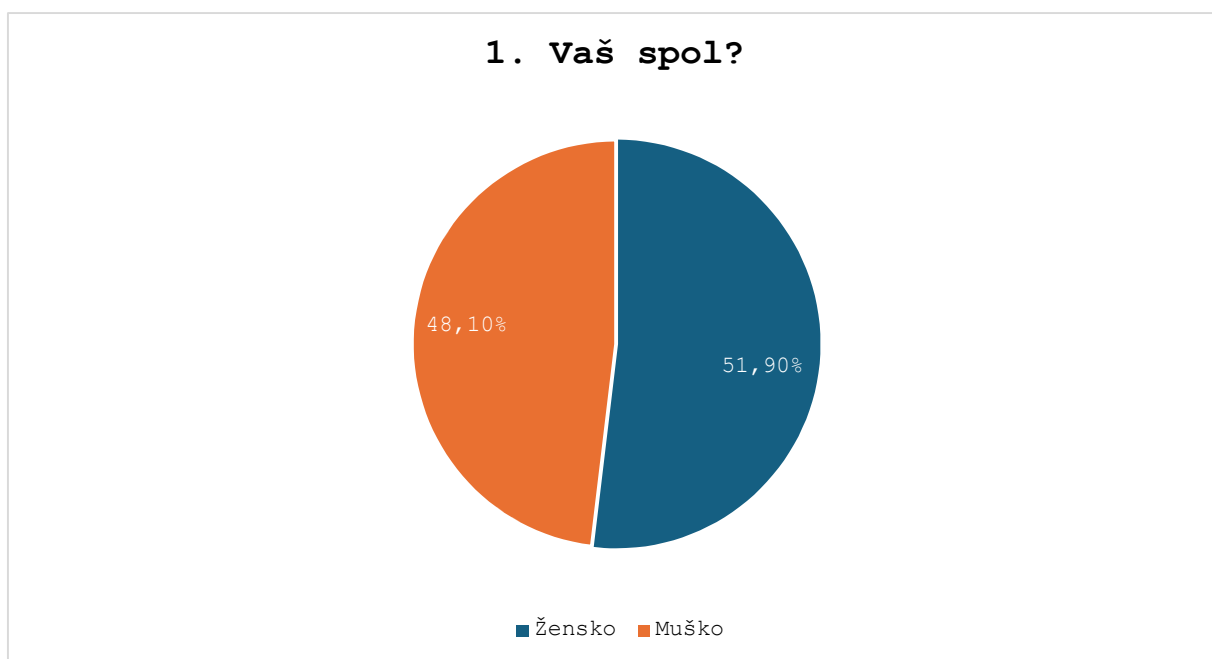
4.1. Istraživanje – Nagrađivanje generacije Z

Putem anketnog upitnika koji je sastavljen u Google obrascu provjereno je djeluju li pri nagrađivanju na generaciju Z više materijalne ili nematerijalne kompenzacije, ispitani su stavovi ispitanika o sustavu nagrađivanja te koliko su učinkoviti sustavi nagrađivanja u poduzećima u kojima su ispitanici zaposleni. Anketni upitnik čiji izgled se može vidjeti u prilogu rada sastojao se od osamnaest pitanja, a distribuirao se osobama koje pripadaju generaciji Z putem društvenih mreža Facebook i Instagram. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 106 pripadnika generacije Z te su svi ispitanici odgovarali na sva pitanja postavljena u istraživanju.

4.2. Rezultati istraživanja

U ovom poglavlju obuhvaćeni su i interpretirani rezultati provedenog istraživanja. Prvo pitanje u istraživanju odnosilo se na spol ispitanika. Na grafikonu 1. prikazana je podjela ispitanika u istraživanju prema spolu.

Grafikon 1. Podjela ispitanika u istraživanju prema spolu

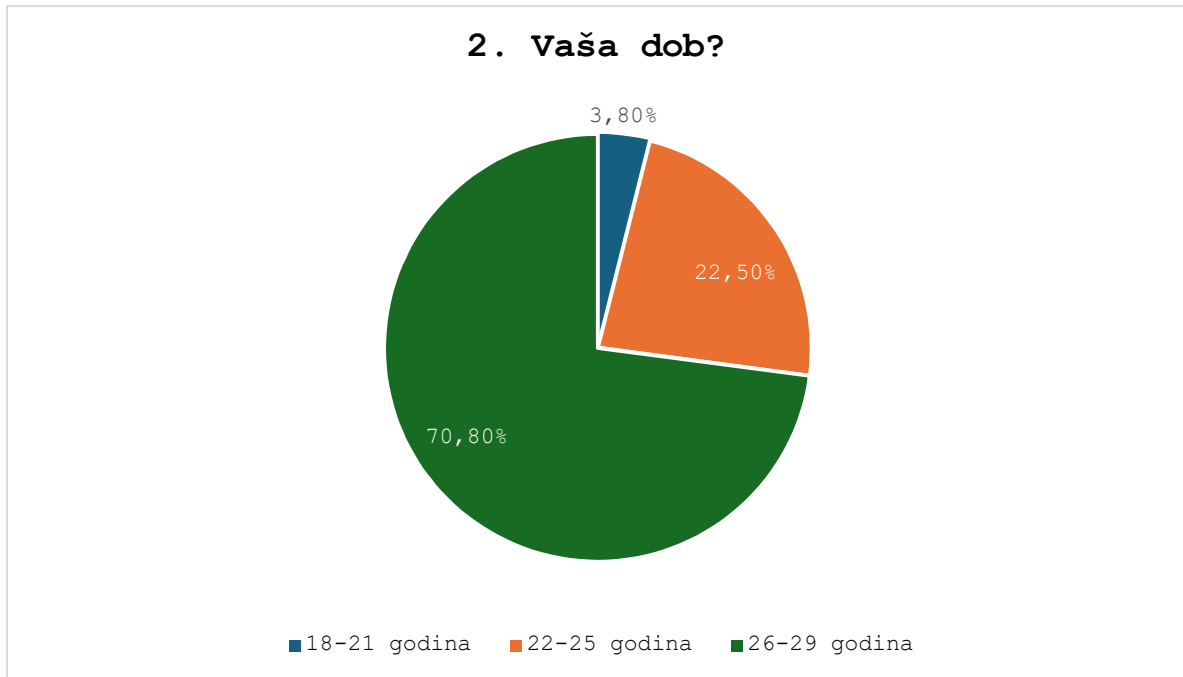


Izvor: izrada autorice prema rezultatima primarnog istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 106 ispitanika. Iz grafikona 1. može se iščitati da su od 106 ispitanika 55 žene što je 51,90% ispitanika, a 51 ispitanik su muškarci što je 48,10% ispitanika.

Drugo pitanje u istraživanju odnosilo se na dob ispitanika. Na grafikonu 2. prikazana je podjela ispitanika u istraživanju prema dobi.

Grafikon 2. Podjela ispitanika u istraživanju prema dobi

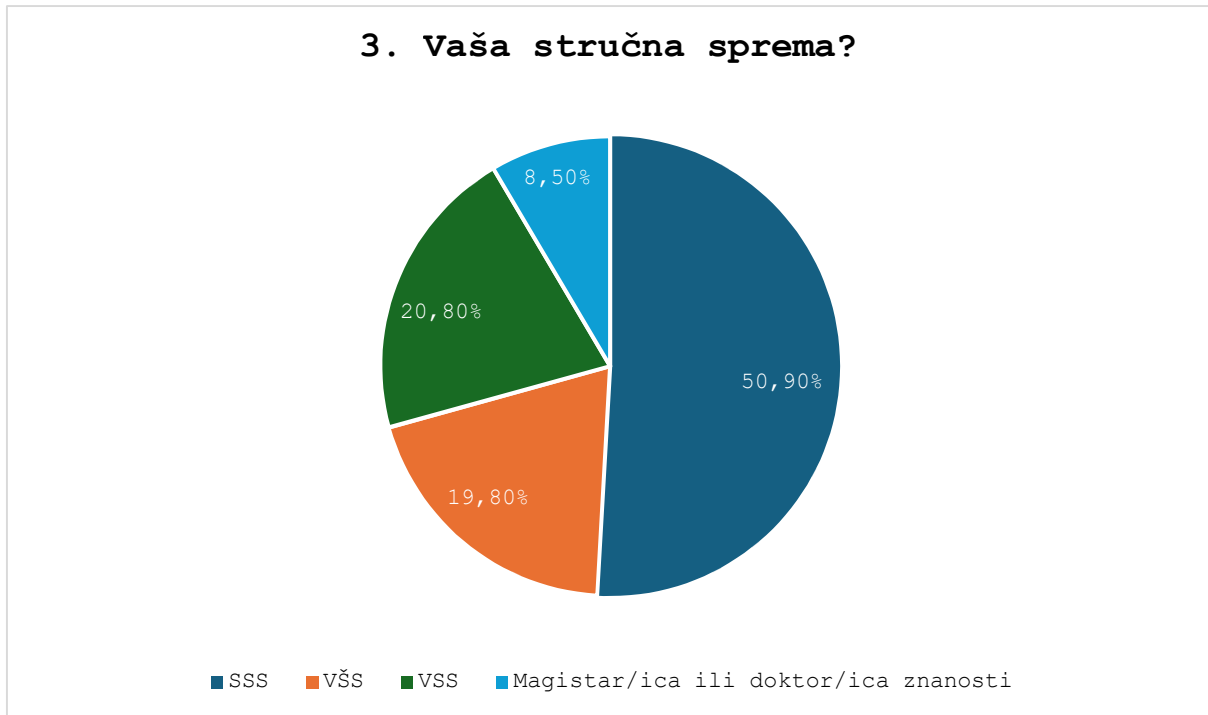


Izvor: izrada autorice prema rezultatima primarnog istraživanja

S obzirom na to da su pripadnici generacije Z osobe koje su rođene od 1995. do 2011. godine iste danas mogu imati najviše 29 godina, a na tržište rada izlaze s 18 godina pa su u istraživanju ispitanici podijeljeni u tri dobne skupine kako slijedi: prva dobna skupina su osobe od 18 do 21 godine, druga dobna skupina su osobe između 22 i 25 godina, a treća dobna skupina su osobe između 26 i 29 godina. Iz grafikona 2. Može se iščitati da su najzastupljenija dobna skupina u istraživanju osobe između 26 i 29 godina – ispitanici u ovoj dobnoj skupini čine 70,80% ispitanika u istraživanju. 22,50% ispitanika u istraživanju ima između 22 i 25 godina, a 3,80% ispitanika u istraživanju ima između 18 i 29 godina.

Treće pitanje u istraživanju odnosilo se na stručnu spremu ispitanika. Na grafikonu 3. prikazana je podjela ispitanika u istraživanju prema stručnoj spreml.

Grafikon 3. Podjela ispitanika u istraživanju prema stručnoj spremi

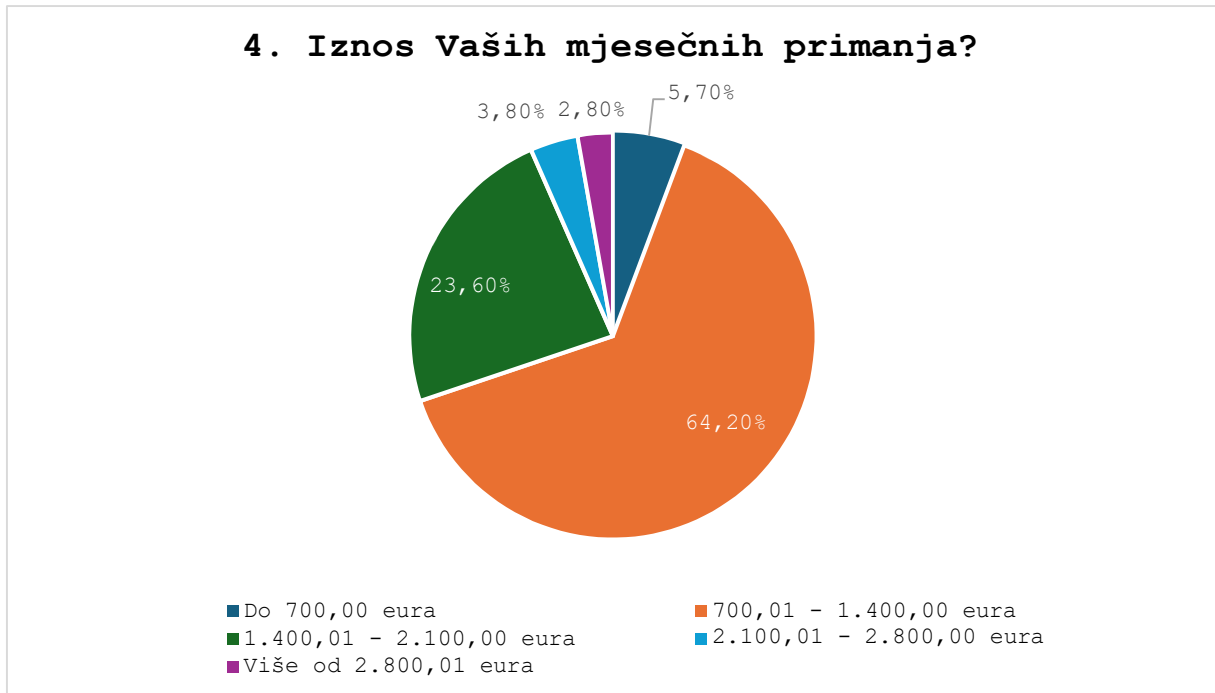


Izvor: izrada autorice prema rezultatima primarnog istraživanja

Iz grafikona 3. mogu se iščitati stručne spreme ispitanika u istraživanju. 50,90% ispitanika ima srednju stručnu spremu, 20,80% ispitanika ima visoku stručnu spremu, 19,80% ispitanika ima višu stručnu spremu, a 8,50% ispitanika su magistri/ce ili doktori/ce znanosti.

Četvrto pitanje u istraživanju odnosilo se na mjesečna primanja ispitanika. Na grafikonu 4. prikazana je podjela ispitanika u istraživanju prema mjesečnim primanjima.

Grafikon 4. Podjela ispitanika u istraživanju prema mjesečnim primanjima

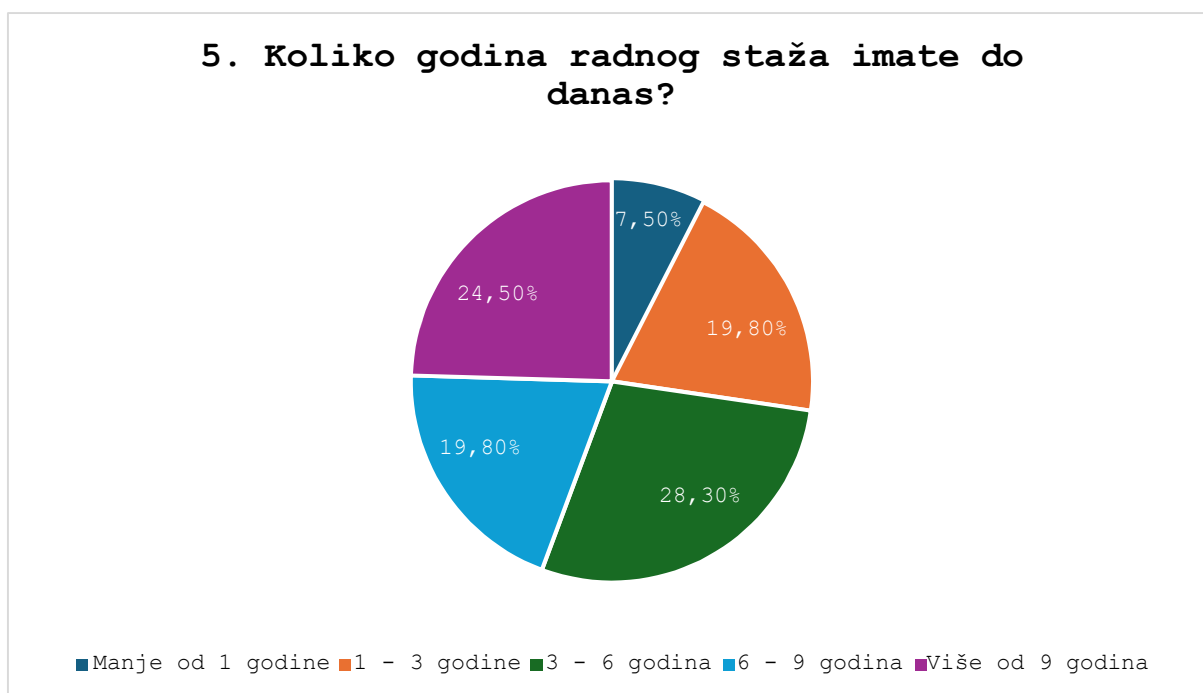


Izvor: izrada autorice prema rezultatima primarnog istraživanja

Iz grafikona 4. može se iščitati da 64,20% ispitanika u istraživanju ima mjesečna primanja u iznosu između 700,01 i 1.400,00 eura, 23,60% ispitanika u istraživanju ima mjesečna primanja između 1.400,01 i 2.100,00 eura, 5,70% ispitanika u istraživanju ima mjesečna primanja u iznosu do 700,00 eura, 3,80% ispitanika u istraživanju ima mjesečna primanja u iznosu između 2.100,01 i 2.800,00 eura, 2,80% ispitanika u istraživanju ima mjesečna primanja u iznosu većem od 2.800,01 eura. Prosječna mjesečna neto isplaćena plaća zaposlenicima u pravnim osobama u svibnju 2024. godine u Republici Hrvatskoj iznosila je 1 324 eura (Poslovni.hr, 2024). To znači da većina ispitanika u istraživanju prima prosječnu ili ispod prosječnu plaću.

Peto pitanje u istraživanju odnosilo se na godine radnog staža ispitanika. Na grafikonu 5. prikazana je podjela ispitanika u istraživanju prema godinama radnog staža.

Grafikon 5. Podjela ispitanika u istraživanju prema godinama radnog staža

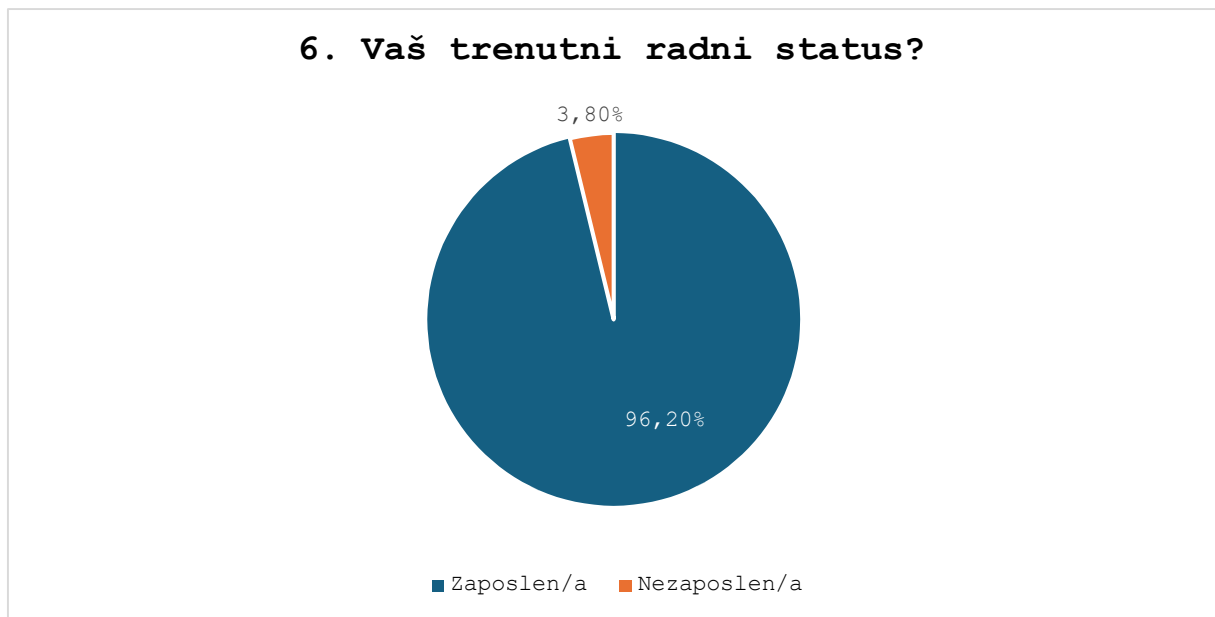


Izvor: izrada autorice prema rezultatima primarnog istraživanja

Iz grafikona 5. može se ičitati koliko godina radnog staža imaju ispitanici u istraživanju. 28,30% ispitanika ima između 3 i 6 godina radnog staža, 24,50% ispitanika ima više od 9 godina radnog staža, 19,80% ispitanika ima između 6 i 9 godina radnog staža ili između 1 i 4 godine radnog staža, 7,50% ispitanika ima manje od 1 godina radnog staža.

Šesto pitanje u istraživanju odnosilo se na trenutni radni status ispitanika. Na grafikonu 6. prikazana je podjela ispitanika u istraživanju prema trenutnom radnom statusu.

Grafikon 6. Podjela ispitanika u istraživanju prema trenutnom radnom statusu

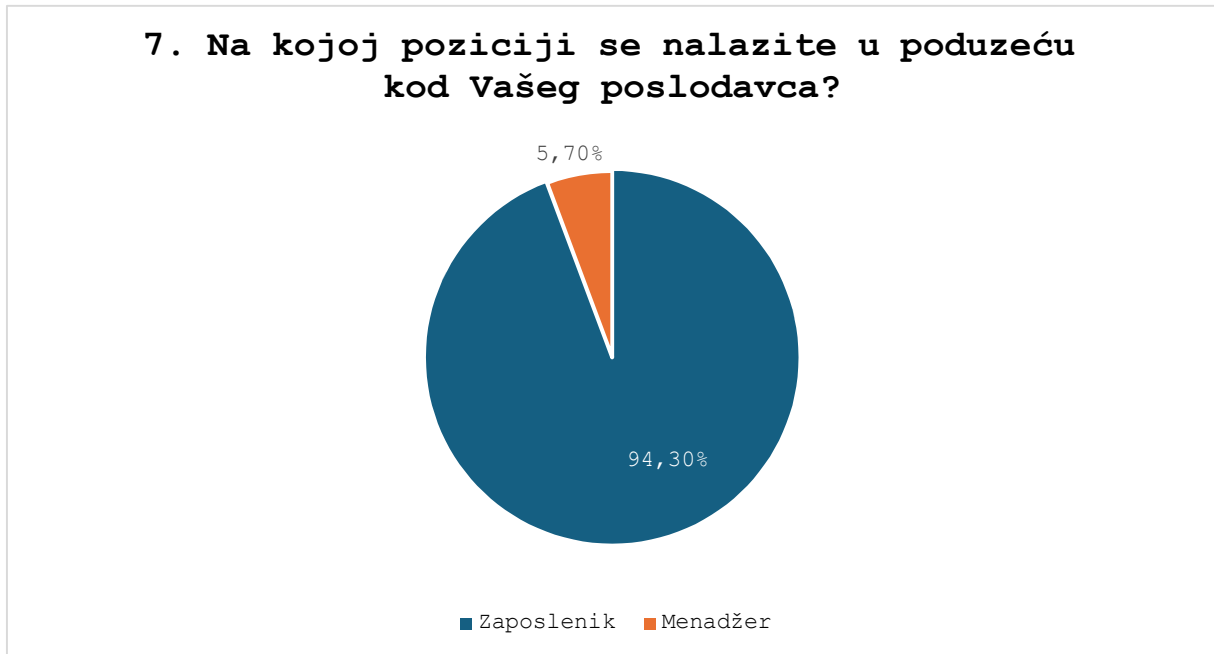


Izvor: izrada autorice prema rezultatima primarnog istraživanja

Iz grafikona 6. može se iščitati da je 96,20% ispitanika u istraživanju u trenutku sudjelovanja u istraživanju bilo zaposleno, a 3,80% ispitanika u istraživanju u trenutku sudjelovanja u istraživanju nije bilo zaposleno.

Sedmo pitanje u istraživanju odnosilo se na poziciju ispitanika u poduzeću kod trenutnog poslodavca. Na grafikonu 7. prikazana je podjela ispitanika u istraživanju prema poziciji u poduzeću kod trenutnog poslodavca.

Grafikon 7. Podjela ispitanika u istraživanju prema poziciji u poduzeću kod trenutnog poslodavca

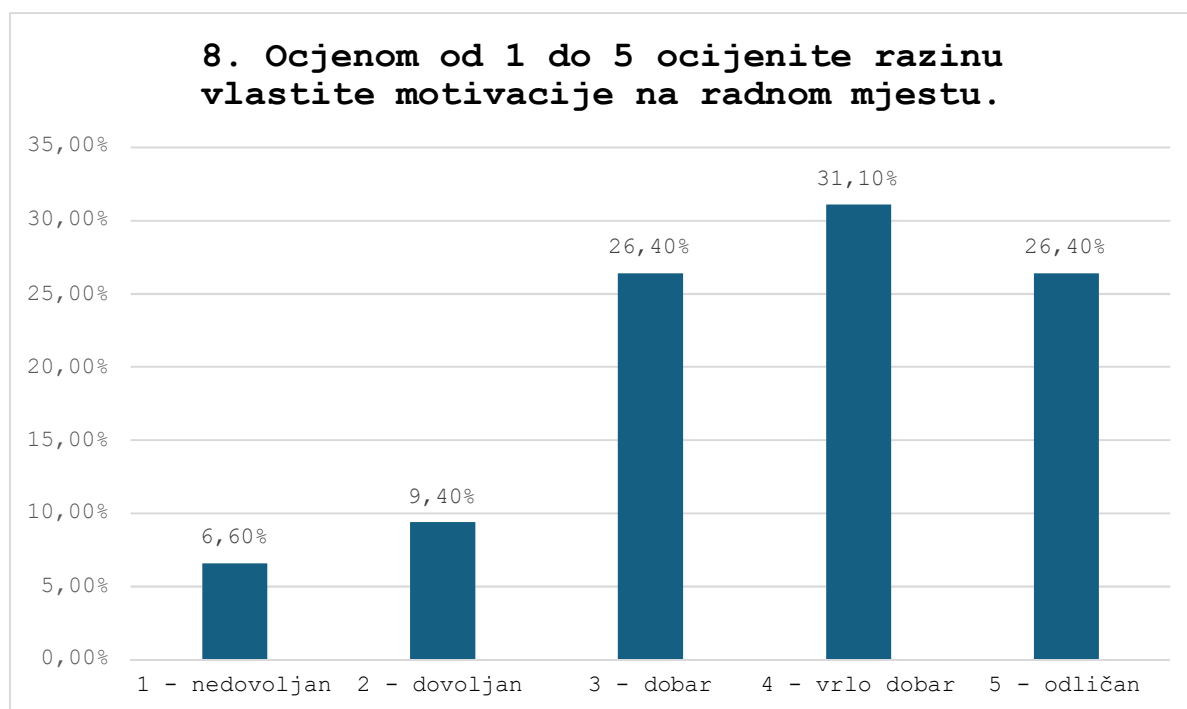


Izvor: izrada autorice prema rezultatima primarnog istraživanja

Iz grafikona 7. može se iščitati da je 94,30% ispitanika u istraživanju zaposleno na poziciji zaposlenika, a 5,70% ispitanika u istraživanju je zaposleno na poziciji menadžera. Za dolazak na menadžersku poziciju potrebno je iskustvo, znanje i određene vještine te je zaposlenicima potrebno određeno vrijeme da dođu do viših, menadžerskih pozicija.

Osmo pitanje u istraživanju odnosilo se na razinu vlastite motivacije ispitanika na radnom mjestu. Na grafikonu 8. prikazana je podjela ispitanika u istraživanju prema razini vlastite motivacije na radnom mjestu.

Grafikon 8. Podjela ispitanika u istraživanju prema razini vlastite motivacije na radnom mjestu

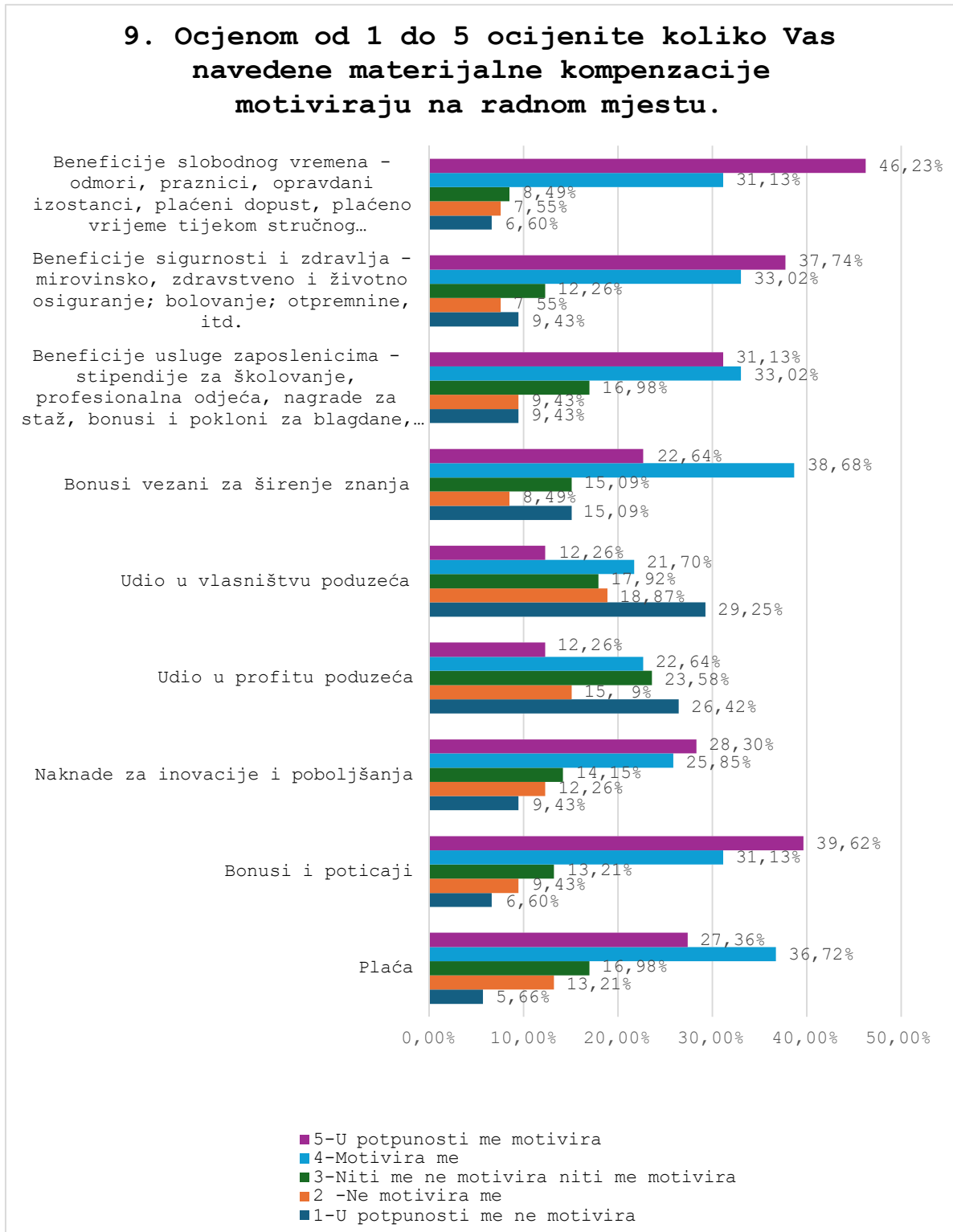


Izvor: izrada autorice prema rezultatima primarnog istraživanja

Iz grafikona 8. može se iščitati da 31,10% ispitanika u istraživanju ocjenjuje razinu vlastite motivacije na radnom mjestu ocjenom 4, 26,40% ispitanika u istraživanju ocjenjuje razinu vlastite motivacije na radnom mjestu ocjenom 5 ili ocjenom 3, 9,40% ispitanika u istraživanju ocjenjuje razinu vlastite motivacije na radnom mjestu ocjenom 2, a 6,60% ispitanika u istraživanju ocjenjuje razinu vlastite motivacije na radnom mjestu ocjenom 1. To znači da se većina ispitanika osjeća motivirano na radnom mjestu.

Deveto pitanje u istraživanju odnosilo se na materijalne kompenzacije na radnom mjestu. Na grafikonu 9. prikazana je podjela ispitanika u istraživanju prema razini motivacije pojedine materijalne kompenzacije na ispitanika.

Grafikon 9. Podjela ispitanika u istraživanju prema razini motivacije pojedine materijalne kompenzacije na ispitanika

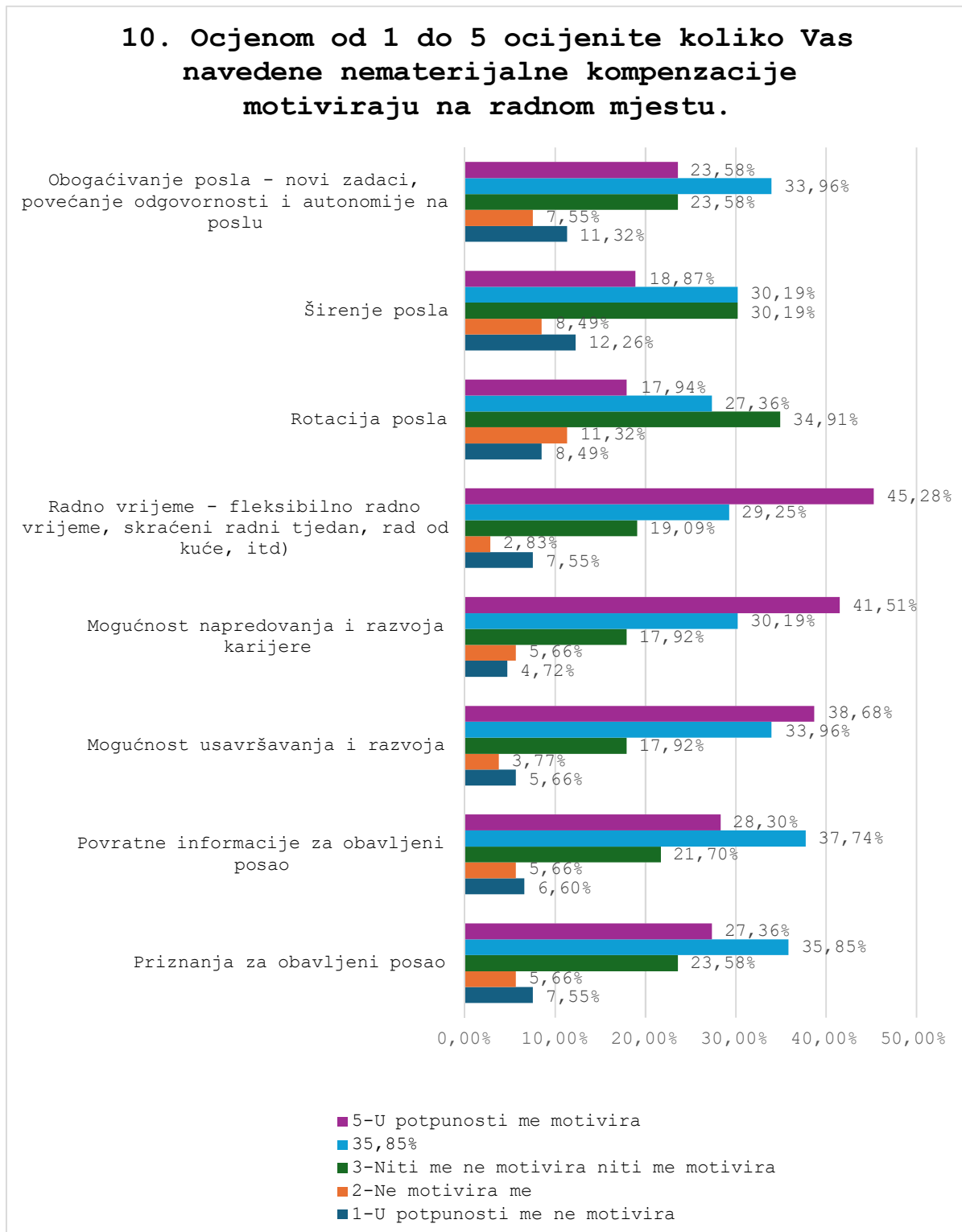


Izvor: izrada autorice prema rezultatima primarnog istraživanja

U devetom pitanju u istraživanju ispitanici su trebali procijeniti koliko ih navedene materijalne kompenzacije motiviraju na radnom mjestu kako bi se uvidjelo koje materijalne kompenzacije menadžeri trebaju koristiti kada žele nagraditi pripadnike generacije Z. Iz grafikona 9. može se iščitati da su materijalne kompenzacije koje motiviraju najviše ispitanika koji su pripadnici Z generacije beneficije slobodnog vremena (46,23% ispitanika), bonusi i poticaju (39,62% ispitanika) te beneficije sigurnosti i zdravlja (37,74% ispitanika).

Deseto pitanje u istraživanju odnosilo se na nematerijalne kompenzacije na radnom mjestu. Na grafikonu 10. prikazana je podjela ispitanika u istraživanju prema razini motivacije pojedine nematerijalne kompenzacije na ispitanika.

Grafikon 10. Podjela ispitanika u istraživanju prema razini motivacije pojedine nematerijalne kompenzacije na ispitanika

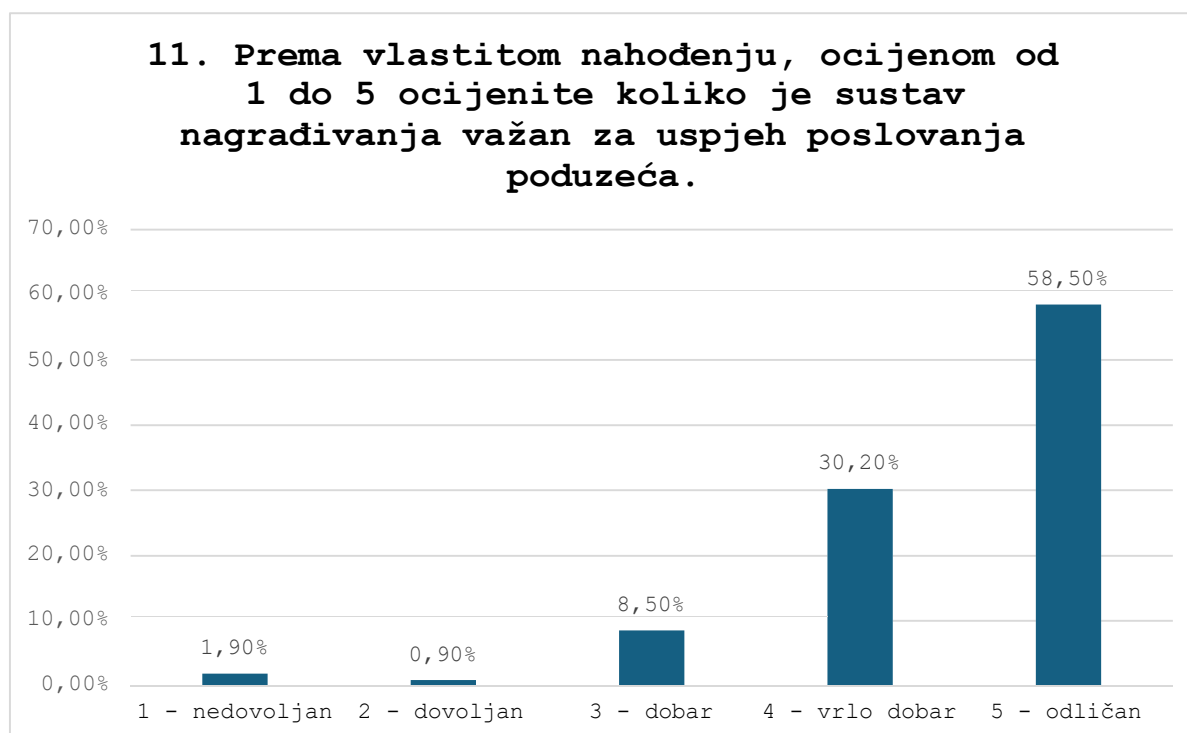


Izvor: izrada autorice prema rezultatima primarnog istraživanja

U desetom pitanju u istraživanju ispitanici su trebali procijeniti koliko ih navedene nematerijalne kompenzacije motiviraju na radnom mjestu kako bi se uvidjelo koje nematerijalne kompenzacije menadžeri trebaju koristiti kada žele nagraditi pripadnike generacije Z. Iz grafikona 10. može se iščitati da su nematerijalne kompenzacije koje motiviraju najviše ispitanika koji su pripadnici Z generacije vezane za radno vrijeme (45,28% ispitanika), mogućnost napredovanja i razvoja karijere (41,51% ispitanika) te mogućnost usavršavanja i razvoja (36,68% ispitanika).

Jedanaesto pitanje u istraživanju odnosilo se na percepciju ispitanika o utjecaju sustava nagrađivanja na uspjeh poslovanja poduzeća. Na grafikonu 11. prikazana je podjela ispitanika u istraživanju prema percepciji ispitanika o utjecaju sustava nagrađivanja na uspjeh poslovanja poduzeća.

Grafikon 11. Podjela ispitanika u istraživanju prema percepciji ispitanika o utjecaju sustava nagrađivanja na uspjeh poslovanja poduzeća

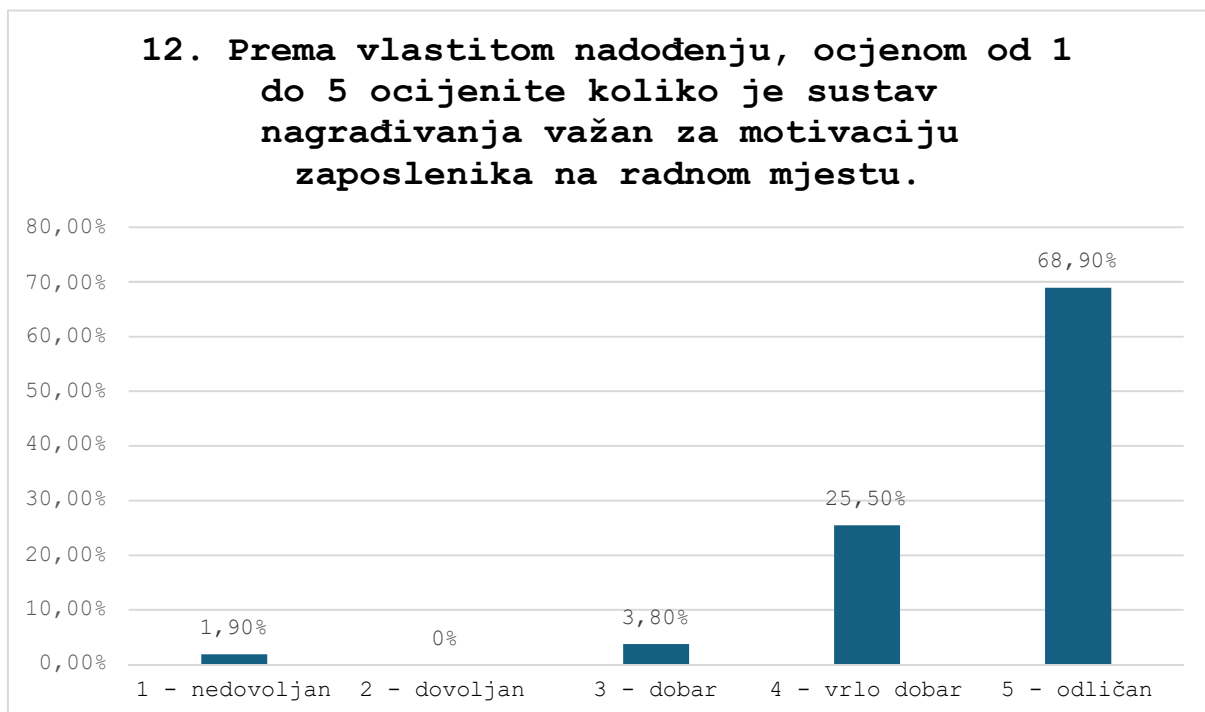


Izvor: izrada autorice prema rezultatima primarnog istraživanja

Iz grafikona 11. može se iščitati kako ispitanici u istraživanju percipiraju važnost sustava nagrađivanja za uspjeh poslovanja poduzeća. Većina ispitanika ili 58,50% ispitanika ocjenom 5 ocjenjuje važnost sustava nagrađivanja za uspjeh poslovanja poduzeća, 30,20% ispitanika ocjenom 4 ocjenjuje važnost sustava nagrađivanja za uspjeh poslovanja poduzeća, 8,50% ispitanika ocjenom 3 ocjenjuje važnost sustava nagrađivanja za uspjeh poslovanja poduzeća. 0,90% ispitanika ocjenom 2 ocjenjuje važnost sustava nagrađivanja za uspjeh poslovanja poduzeća, 1,90% ispitanika ocjenom 1 ocjenjuje važnost sustava nagrađivanja za uspjeh poslovanja poduzeća. To znači da većina ispitanika uviđa važnost, odnosno da sustav nagrađivanja ima važnu ulogu u poslovanju poduzeća.

Dvanaesto pitanje u istraživanju odnosilo se na percepciju ispitanika o važnosti sustava nagrađivanja za motivaciju zaposlenika na radnom mjestu. Na grafikonu 12. prikazana je podjela ispitanika u istraživanju prema percepciji ispitanika o važnosti sustava nagrađivanja za motivaciju zaposlenika na radnom mjestu.

Grafikon 12. Podjela ispitanika u istraživanju prema percepciji ispitanika o važnosti sustava nagrađivanja za motivaciju zaposlenika na radnom mjestu

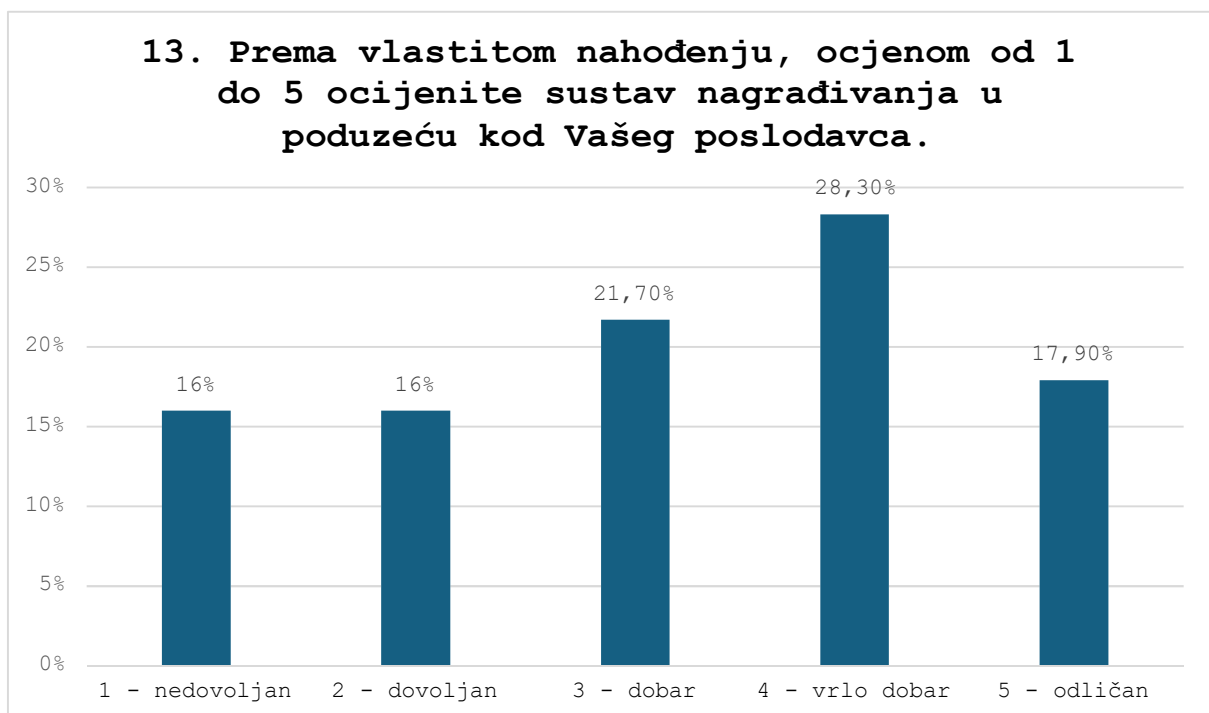


Izvor: izrada autorice prema rezultatima primarnog istraživanja

Iz grafikona 12. može se iščitati kako ispitanici u istraživanju percipiraju važnost sustava nagrađivanja za motivaciju zaposlenika na radnom mjestu. Čak 68,90% ispitanika u istraživanju uvida da je sustav nagrađivanja važan za motivaciju zaposlenika na radnom mjestu. 25,50% ispitanika u istraživanju važnost sustava nagrađivanja za motivaciju na radnom mjestu ocjenjuje ocjenom 4, 3,80% ispitanika u istraživanju važnost sustava nagrađivanja za motivaciju na radnom mjestu ocjenjuje ocjenom 3, nitko od ispitanika u istraživanju važnost sustava nagrađivanja za motivaciju na radnom mjestu ne ocjenjuje ocjenom 2, a 1,90% ispitanika u istraživanju važnost sustava nagrađivanja za motivaciju na radnom mjestu ocjenjuje ocjenom 1. To znači da ispitanici uviđaju da je sustav nagrađivanja povezan s motivacijom zaposlenika na radnom mjestu.

Trinaesto pitanje u istraživanju odnosilo se na sustav nagrađivanja u poduzećima gdje su ispitanici zaposleni. Na grafikonu 13. prikazana je podjela ispitanika u istraživanju prema percepciji ispitanika o sustavu nagrađivanja u poduzeću u kojem su zaposleni.

Grafikon 13. Podjela ispitanika u istraživanju prema percepciji ispitanika o sustavu nagrađivanja u poduzeću u kojem su zaposleni

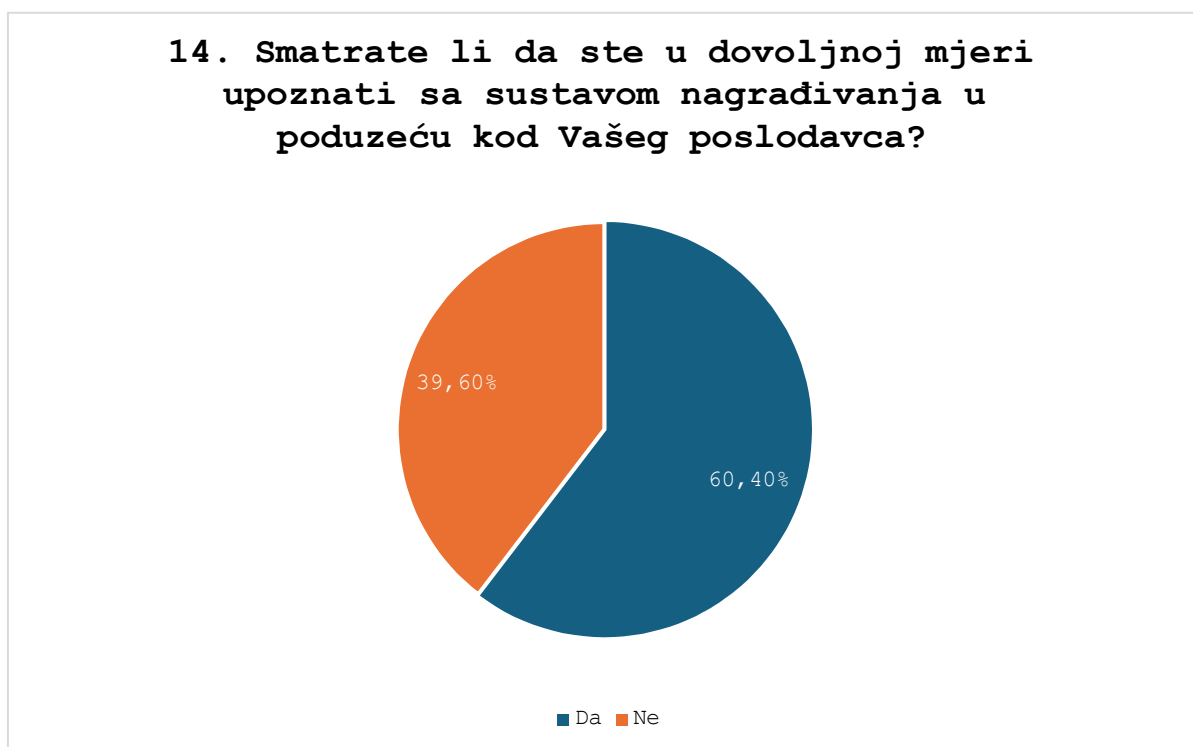


Izvor: izrada autorice prema rezultatima primarnog istraživanja

Iz grafikona 13. može se iščitati kako ispitanici percipiraju sustav nagrađivanja u poduzeću u kojem su zaposleni. 28,30% ispitanika u istraživanju sustav nagrađivanja u poduzeću u kojem su zaposleni ocjenjuju ocjenom 4, 21,70% ispitanika u istraživanju sustav nagrađivanja u poduzeću u kojem su zaposleni ocjenjuju ocjenom 3, 17,90% ispitanika u istraživanju sustav nagrađivanja u poduzeću u kojem su zaposleni ocjenjuju ocjenom 5, 16,00% ispitanika u istraživanju sustav nagrađivanja u poduzeću u kojem su zaposleni ocjenjuju ocjenom 2 ili 1. To znači da većina ispitanika smatra da su sustavi nagrađivanja u poduzećima u kojima su zaposleni dobri.

Četrnaesto pitanje u istraživanju odnosilo se na upoznatost ispitanika sa sustavom nagrađivanja u poduzeću u kojem su zaposleni. Na grafikonu 14. prikazana je podjela ispitanika u istraživanju prema tome u jesu li dovoljno upoznati da sa sustavom nagrađivanja u poduzeću u kojem su zaposleni.

Grafikon 14. Podjela ispitanika u istraživanju prema tome u jesu li dovoljno upoznati da sa sustavom nagrađivanja u poduzeću u kojem su zaposleni



Izvor: izrada autorice prema rezultatima primarnog istraživanja

Iz grafikona 14. može se iščitati da većina ispitanika, 60,40%, smatra da su u dovoljnoj mjeri upoznati sa sustavom nagrađivanja u poduzeću u kojem su zaposleni. 39,60% ispitanika smatra da nisu u dovoljnoj mjeri upoznati sa sustavom nagrađivanja u poduzeću u kojem su zaposleni.

Petnaesto pitanje u istraživanju odnosilo se na percepciju ispitanika u istraživanju o tome smatraju li da su sustavi nagrađivanja u poduzećima u kojima su zaposleni dobro osmišljeni. Na grafikonu 15. prikazana je podjela ispitanika u istraživanju prema percepciji ispitanika o tome smatraju li da je sustav nagrađivanja u poduzeću u kojima su zaposleni dobro osmišljen.

Grafikon 15. Podjela ispitanika u istraživanju prema percepciji ispitanika o tome smatraju li da je sustav nagrađivanja u poduzeću u kojima su zaposleni dobro osmišljen



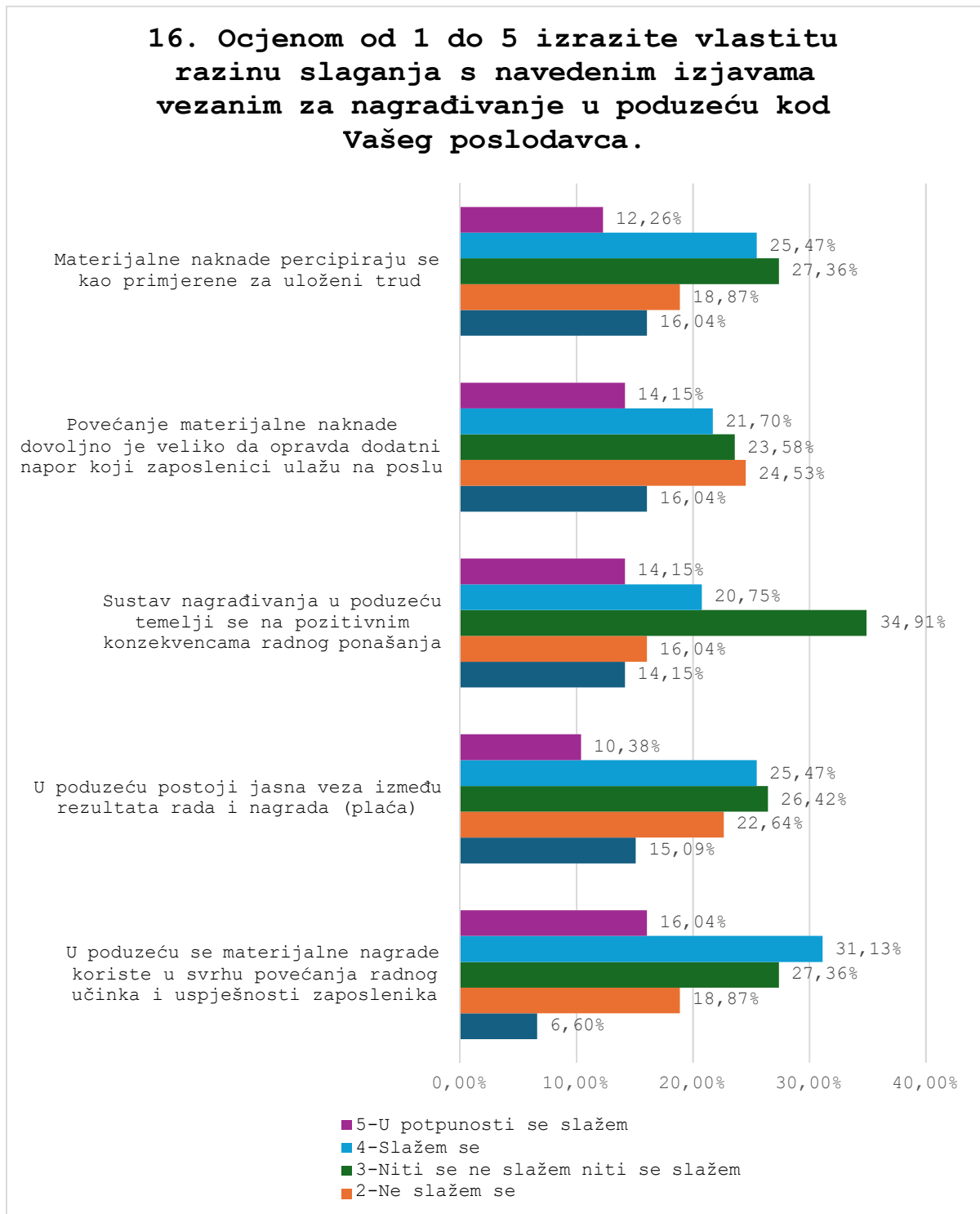
Izvor: izrada autorice prema rezultatima primarnog istraživanja

Iz grafikona 15. može se iščitati da čak 66% ispitanika smatra da sustavi nagrađivanja u poduzećima gdje su zaposleni ne omogućavaju pravovremeno i pošteno nagrađivanje zaposlenika, a 34% ispitanika smatra da sustavi nagrađivanja u poduzećima gdje su zaposleni omogućavaju pravovremeno i pošteno nagrađivanje zaposlenika. Odgovori ispitanika ukazuju na to da sustave

nagrađivanja u poduzećima u kojima rade treba unaprijediti inače će isti dugoročno dovesti do nezadovoljstva i demotivirati zaposlenike na radnim mjestima.

Šesnaesto pitanje u istraživanju odnosilo se na nagrađivanje u poduzećima gdje su ispitanici zaposleni. Na grafikonu 16. prikazana je podjela ispitanika u istraživanju prema percepciji ispitanika o nagrađivanju u poduzeću u kojem su zaposleni.

Grafikon 16. Podjela ispitanika u istraživanju prema percepciji ispitanika o nagrađivanju u poduzeću u kojem su zaposleni

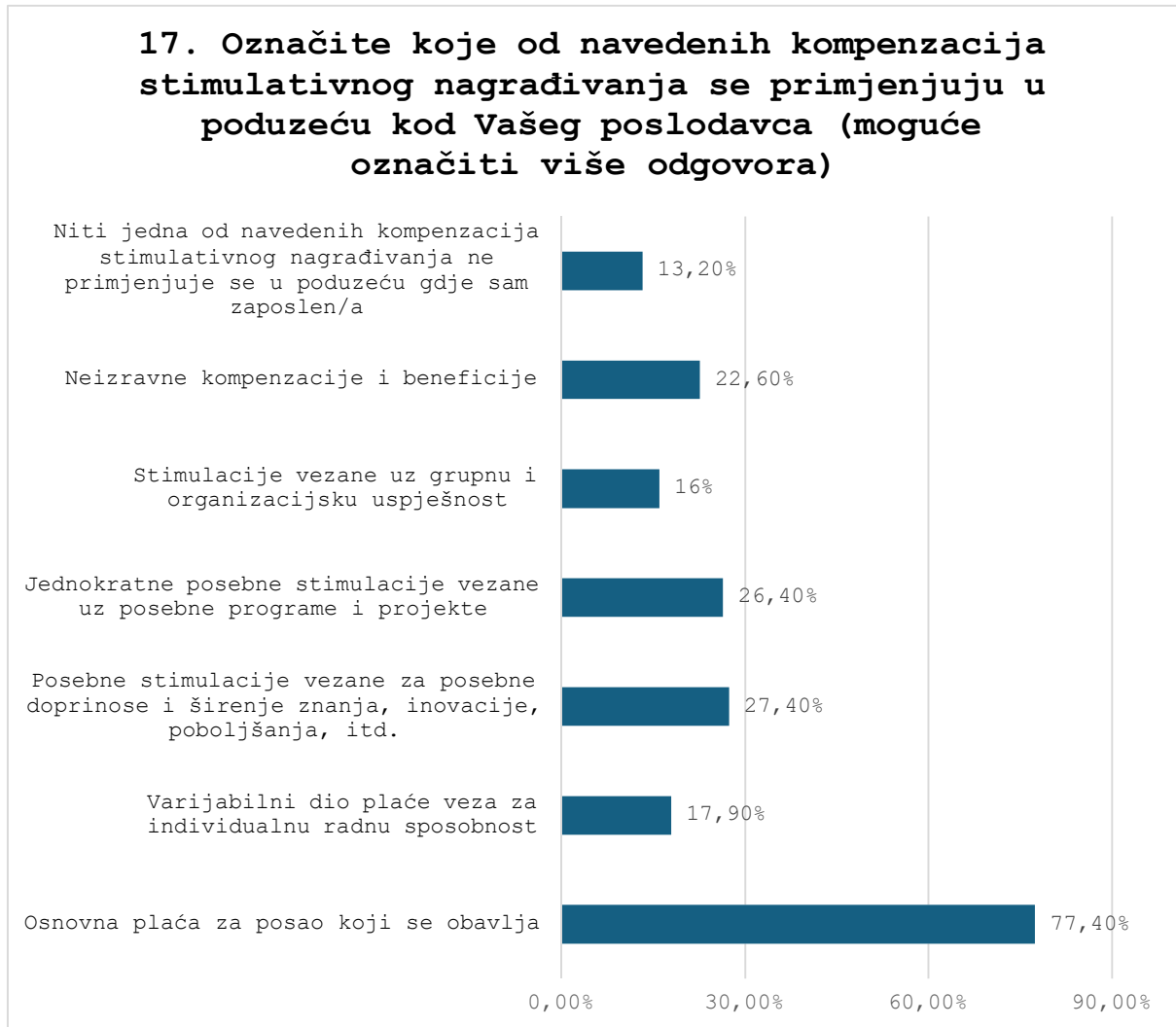


Izvor: izrada autorice prema rezultatima primarnog istraživanja

U šesnaestom pitanju u istraživanju ispitanici su trebali izraziti vlastitu razinu slaganja s navedenim izjavama vezanim za nagrađivanje u poduzeću gdje su zaposleni. Iz grafikona 16. može se iščitati da se većina ispitanika, 27,36% ispitanika niti ne slaže niti slaže s izjavom “Materijalne naknade percipiraju se kao primjerene za uloženi trud”, 24,53% ispitanika ne slaže se s izjavom “Povećanje materijalne naknade dovoljno je veliko da opravda dodatni napor koji zaposlenici ulažu na poslu”, 34,91% ispitanika niti se ne slaže niti se slaže s izjavom “Sustav nagrađivanja u poduzeću temelji se na pozitivnim konzekvencama radnog ponašanja”, 26,42% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s izjavom “U poduzeću postoji jasna veza između rezultata rada i nagrada (plaća)” te 31,13% ispitanika slaže se s izjavom “U poduzeću se materijalne nagrade koriste u svrhu povećanja radnog učinka i uspješnosti zaposlenika”.

Sedamnaesto pitanje u istraživanju odnosilo se na kompenzacije stimulativnog nagrađivanja koje se primjenjuju u poduzeću gdje su ispitanici zaposleni. Na grafikonu 17. prikazana je podjela ispitanika u istraživanju prema kompenzacijama stimulativnog nagrađivanja koje se primjenjuju u poduzeću gdje su zaposlenici zaposleni.

Grafikon 17. Podjela ispitanika u istraživanju prema kompenzacijama stimulatavnog nagrađivanja koje se primjenjuju u poduzeću gdje su zaposlenici zaposleni

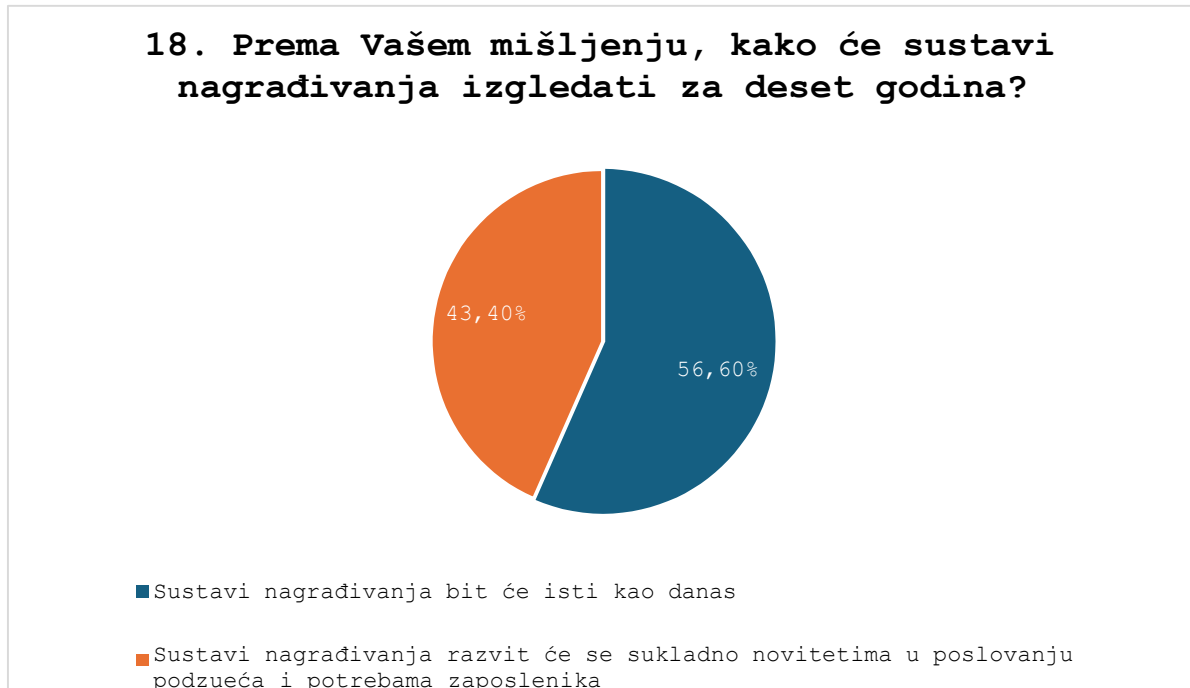


Izvor: izrada autorice prema rezultatima primarnog istraživanja

Iz grafikona 17. može se iščitati da se u poduzećima gdje su ispitanici u istraživanju zaposleni najčešće kao kompenzacije stimulatavnog nagrađivanja primjenjuje osnova plaća za posao koji se obavlja što znači da većina poduzeća ne koristi dodatne stimulacije na plaću.

Osamnaesto pitanje u istraživanju odnosilo se na pretpostavku ispitanika o tome kako će sustavi nagrađivanja izgledati za deset godina. Na grafikonu 18. prikazana je podjela ispitanika u istraživanju prema stavu o sustavima nagrađivanja za deset godina.

Grafikon 18. Podjela ispitanika u istraživanju prema stavu o sustavima nagrađivanja za deset godina



Izvor: izrada autorice prema rezultatima primarnog istraživanja

Iz grafikona 18. može se iščitati da su mišljenja ispitanika podijeljena po pitanju izgleda sustava nagrađivanja za deset godina. 56,5% ispitanika smatra da će sustavi nagrađivanja za deset godina izgledati isto kao danas, a 43,4% ispitanika smatra da će se sustavi nagrađivanja razviti sukladno novitetima u poslovanju poduzeća i potrebama zaposlenika. S obzirom na promjene u poslovanju poduzeća i promjene u potrebama zaposlenika do kojih dolazi kroz godine sustavi nagrađivanja moraju se razvijati i nadograđivati kako bi zaposlenici u poduzećima bili zadovoljni i motivirani na radnom mjestu. Ako sustavi nagrađivanja ostanu isti kao danas, a potrebe ljudi se kroz godine mijenjaju to neće biti dobro i negativno će se odraziti na motivaciju zaposlenika i radnu uspješnost zaposlenika na radnim mjestima.

5. Rasprava

Cilj rada bio je istražiti koje materijalne i nematerijalne kompenzacije uspješno djeluju na zaposlenike koji pripadaju generaciji Z. Nakon što se u teorijskom dijelu upoznalo s materijalnim nagradama koje menadžeri koriste za motivaciju zaposlenika, u istraživanju se pitalo ispitanike da ocijene koliko ih sljedeće materijalne nagrade motiviraju na radnom mjestu: beneficije slobodnog vremena, beneficije sigurnosti i zdravlja, beneficije usluge zaposlenicima, bonusi vezani za širenje znanja, udio u vlasništvu poduzeća, udio u profitu poduzeća, naknade za inovacije i poboljšanja, bonusi i poticaji te plaća. Ispitanici su naveli da ih najviše motiviraju beneficije slobodnog vremena (46,23%), bonusi i poticaji (39,62%) i beneficije sigurnosti i zdravlja (37,74%). Zatim, nakon što se u teorijskom dijelu upoznalo s nematerijalnim nagradama koje menadžeri koriste za motivaciju zaposlenika, u istraživanju se pitalo ispitanike da ocijene koliko ih sljedeće nematerijalne nagrade motiviraju na radnom mjestu: obogaćivanje posla, širenje posla, rotacija posla, radno vrijeme, mogućnost napredovanja i razvoja, povratne informacije za obavljeni posao i priznanja za obavljeni posao. Ispitanici su naveli da ih najviše motiviraju nagrade vezane za radno vrijeme (45,28%), mogućnost napredovanja i razvoja karijere (41,51%) te mogućnost usavršavanja i razvoja (36,68%).

U tablici 8. navedene su tri materijalne i nematerijalne kompenzacije koje u najvećoj mjeri motiviraju sudionike u istraživanju na radnom mjestu.

Tablica 8. Materijalne i nematerijalne kompenzacije koje u najvećoj mjeri motiviraju sudionike u istraživanju na radnom mjestu

Materijalne kompenzacije	Nematerijalne kompenzacije
Beneficije slobodnog vremena	Radno vrijeme
Bonusi i poticaji	Mogućnost napredovanja i razvoja karijere
Beneficije sigurnosti i zdravlja	Mogućnost usavršavanja i razvoja

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

U tablici 8. se vidjeti da ispitanike u istraživanju najviše na radnom mjestu motiviraju materijalne kompenzacije koje su vezane za bonuse za dobro obavljen posao, slobodno vrijeme te sigurnost i zdravlje, a nematerijalne kompenzacije koje ih najviše motiviraju vezane su za mogućnosti

napredovanja, stjecanja novih znanja i razvoja što, u konačnici dovodi do boljih radnih mjesta i razvoja karijere te ima direktan utjecan na kvalitetu života ispitanika.

U tablici 9. navedene su tri materijalne i nematerijalne kompenzacije koje najmanje motiviraju sudionike u istraživanju na radnom mjestu.

Tablica 9. Materijalne i nematerijalne kompenzacije koje najmanje motiviraju sudionike u istraživanju na radnom mjestu

Materijalne kompenzacije	Nematerijalne kompenzacije
Udio u profitu poduzeća	Rotacija posla
Udio u vlasništvu poduzeća	Širenje posla
Bonusi vezani za širenje znanja	Obogaćivanje posla

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja

Iz tablice 9. može se vidjeti da ispitanike najmanje motiviraju materijalne kompenzacije koje su vezane za poduzeće, a nematerijalne kompenzacije koje najmanje motiviraju ispitanike vezane su za rotaciju, širenje i obogaćivanje posla.

Na temelju tablice 8. i tablice 9. može se zaključiti da ispitanike u istraživanju na radnom mjestu najviše motiviraju mogućnosti za učenjem i napredovanjem te beneficije kojima osiguravaju siguran život sebi i svojim obiteljima. Također, može se zaključiti da ispitanike u istraživanju na radnom mjestu najmanje motiviraju mogućnosti vezane za dobivanjem udjela u poduzećima u kojima rade te mogućnosti da dobiju više odgovornosti, povećaju obujam posla, itd.

Također, u radu se pitalo ispitanike da odgovore smatraju li da sustav nagrađivanja utječe na poslovanje poduzeća i motivaciju zaposlenika te se većina ispitanika složila da sustav nagrađivanja utječe na poslovanje poduzeća i motivaciju zaposlenika. Kroz istraživanje se pokazalo i da je većina ispitanika upoznata sa sustavom nagrađivanja u poduzeću kojem rade, ali i da smatraju da sustavi nagrađivanja u poduzećima u kojima rade nisu dobro osmišljeni, točnije funkcionalni. Ispitanici u istraživanju su izrazili i svoj stav o tome kako će sustavi nagrađivanja izgledati za deset godina – većina ispitanika smatra da se sustavi nagrađivanja neće promijeniti i da će ostati isti kao danas.

6. Zaključak

Bez učinkovitog sustava nagrađivanja poduzeće ne može uspješno poslovati. Za izgradnju i provođenje sustava nagrađivanja u poduzeću zaduženi su menadžeri, a teži tome da poduzeće ima kvalitetan sustav nagrađivanja trebaju svi, od zaposlenika, menadžera pa do vlasnika poduzeća zato što učinkovit sustav nagrađivanja uvelike doprinosi radu i razvoju poduzeća. Sustav nagrađivanja u poduzeću treba biti u potpunosti prilagođen zaposlenicima poduzeća i sastojati se od materijalnih i nematerijalnih nagrada kojima se želi postići povećanje motivacije zaposlenika i radne uspješnosti zaposlenika na radnom mjestu. Materijalne nagrade mogu biti izravne i neizravne, a vezane su uz novac. Nematerijalne nagrade nisu vezane za novac, ali imaju utjecaj na kvalitetu života i osjećaj zadovoljstva zaposlenika. Uspješan sustav nagrađivanja je onaj u kojem menadžeri dobro poznaju svoje podređene te znaju kojom kombinacijom materijalnih i nematerijalnih nagrada će najviše motivirati podređene i pokazati podređenima da se njihov rad cijeni i poštuje.

Nadalje, svaka generacija ima obilježja po kojima se razlikuje od drugih generacija. To znači da menadžeri u radu s podređenima trebaju uzeti u obzir karakteristike generacijske skupine kojoj pojedini zaposlenik pripada te potrebe i želje koje pojedinci izraze vezano za nagrađivanje na radnom mjestu. Pri nagrađivanju generacije Z na radnom mjestu menadžeri trebaju pristupiti oprezno i biti svjesni toga da ovu generaciju karakterizira sljedeće: ne reagiraju dobro na negativne kritike, žele odmah dobiti povratne informacije i podršku nadređenih i kolega, ako im ne ide sve kako treba skloni su odustati, nemaju visoku razinu vjernosti prema poduzeću, ako im se pruži bolja poslovna prilika negdje dalje neće se ustručavati promijeniti posao, žele raditi na poslu koji je izazovan i omogućit će im sigurnost te životni stil koji žele živjeti. Prethodno upućuje na to da menadžeri pri nagrađivanju generacije Z moraju biti kreativni i koristiti nekoliko materijalnih i nematerijalnih nagrada kako bi se zaposlenici osjećali poštovano, cijenjeno te bili zainteresirani i dalje ulagati svoje vrijeme, vještine i znanja u poduzeće.

Kroz provedeno istraživanje se spoznalo se da je većina ispitanika, pripadnika generacije Z, motivirana na trenutnom radnom mjestu. Materijalne kompenzacije koje motiviraju najviše ispitanika koji su pripadnici Z generacije su: beneficije slobodnog vremena (46,23% ispitanika), bonusi i poticaju (39,62% ispitanika) te beneficije sigurnosti i zdravlja (37,74% ispitanika). Nematerijalne kompenzacije koje motiviraju najviše ispitanika koji su pripadnici Z generacije

vezane su za radno vrijeme (45,28% ispitanika), mogućnost napredovanja i razvoja karijere (41,51% ispitanika) te mogućnost usavršavanja i razvoja (36,68% ispitanika). Većina ispitanika smatra da su sustavi nagrađivanja važni za uspjeh poslovanja poduzeća i motivaciju zaposlenika na radnom mjestu. Sustave nagrađivanja kod trenutnih poslodavaca većina ispitanika ocjenjuje ocjenom 4 ili 5 te smatra da su upoznati sa sustavom nagrađivanja kod vlastitog poslodavca. Isto tako, većina ispitanika smatra da sustavi nagrađivanja kod poslodavca gdje su zaposleni nisu dobro osmišljeni i navode da poslodavci većinom za nagrađivanje zaposlenika koriste osnovnu plaću što govori da sustavi nagrađivanja zaista nisu dobro koncipirani i ne pomažu u motivaciji generacije Z na radnom mjestu.

Nakon provedenog istraživanja i proučavanja dosadašnjih spoznaja vezanih za nagrađivanje i generaciju Z dolazi se do zaključka da se generaciju Z, kao i druge generacije, može uspješno nagrađivati samo ako je sustav nagrađivanja u poduzeću učinkovit, a odgovornost za razinu učinkovitosti sustava nagrađivanja nose isključivo menadžeri u poduzeću. Također, zaključuje se da generaciju Z više motiviraju i materijalne i nematerijalne kompenzacije, ali blagu prednost pri nagrađivanju treba dati materijalnim kompenzacijama.

Literatura

1. Bahtijarević - Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
2. Bartolić, Z. i Prelas Kovačević, A. (2011). *Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika*. *Praktični menadžment*, 2 (1), 81-91. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/71851> [pristupljeno: 08. svibnja 2024.]
3. Bosnić, L. (2023). *Primjena modela ukupne nagrade u malim i srednjim poduzećima u Bosni i Hercegovini*. *Marsonia: časopis za društvena i humanistička istraživanja*, 2 (1), 9-22. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/301348> [pristupljeno: 08. svibnja 2024.]
4. Buble, M. (2006). *Osnovne menadžmenta*. Zagreb: Sinergija – nakladništvo
5. Buntak, K., Drožđek, I. i Kovačić, R. (2013). *Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*. *Tehnički glasnik*, 7 (2), 213-219. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/105610> [pristupljeno: 08. svibnja 2024.]
6. Fistrić, M. (2019). *Utjecaj digitalizacije na generacijski jaz – od bejbibumersa do generacije Z*. *Communication Management Review*, 04 (01), 120-139. <https://doi.org/10.22522/cm20190143> [pristupljeno: 10. svibnja 2024.]
7. Global Mobility. (2024). *Digital Nomad Statistics and Trends: 2023 Round Up and 2024 Predictions*. Dostupno na <https://www.localyze.com/blog/digital-nomad-statistics-trends-2023-2024> [pristupljeno: 18. srpnja 2024.]
8. Krišto, J., Draganić, L., Kelava, K. i Turković, P. (2021). *Pogled generacije Z na životno osiguranje*. *Hrvatski časopis za OSIGURANJE*, (5), 81-95. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/267961> [pristupljeno: 11. svibnja 2024.]
9. Načinović Braje, I. i Bosnić, L. (2017). *Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera*. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, (23), 44-66. Preuzeto s <https://doi.org/10.46458/27121097.2017.23.44> [pristupljeno: 14. svibnja 2024.]
10. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. I Wright, P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: MATE
11. Pavlić, I. i Vukić, M. (2019). *Decision-making styles of generation Z consumers in Croatia*. *Ekonomska misao i praksa*, 28 (1), 79-95. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/221026> [pristupljeno: 16. svibnja 2024.]

12. Poslovni.hr. (2024). Dostupno na <https://www.poslovni.hr/hrvatska/prosjecna-placa-u-hrvatskoj-dosegnula-1-324-eura-evo-gdje-se-zaraduje-i-vise-od-2-100-eura-mjesečno-4449759> [pristupljeno: 19. srpnja 2024.]
13. Postolov, K., Magdinceva Sopova, M. i Janeska Iliev, A. (2017). *E-učenje u rukama generacije Y i Z*. Poslovna izvrsnost, 11 (2), 120-120. Preuzeto s <https://doi.org/10.22598/pi-be/2017.11.2.107> [pristupljeno: 10. svibnja 2024.]
14. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa: upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
15. Rupčić, N. (2021). *Značajke Post-milenijalaca ili generacije Z kao novih sudionika na tržištu rada*. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, 15 (1-2), 47-60. Preuzeto s <https://doi.org/10.51650/ezrvs.15.1-2.3> [pristupljeno: 10. svibnja 2024.]
16. Sikavica, P. , Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
17. Smaliukiene, R., Kocai, E. i Tamuleviciute, A. (2020). *Generation Z and Consumption: How Communication Environment Shapes Youth Choices*. Medijske studije, 11 (22), 24-45. Preuzeto s <https://doi.org/10.20901/ms.11.22.2> [pristupljeno: 10. svibnja 2024.]
18. Šandrak Nukić, I. (2017). *Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika: očekivanja i preferencije pripadnika generacije Y*. Ekonomska misao i praksa, 26 (2), 637-654. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/191299> [pristupljeno: 10. svibnja 2024.]
19. Šimunić Rod, V. (2020). *Nova generacija poduzetnika; generacija Z*. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 10 (1), 7-23. Preuzeto s <https://doi.org/10.38190/ope.10.1.3> [pristupljeno: 04. svibnja 2024.]

Popis tablica

Tablica 1. Generacijske kategorije	5
Tablica 2. Usporedba karakteristika generacija X, Y i Z.....	6
Tablica 3. Ciljevi sustava nagrađivanja i načini postizanja ciljeva.....	11
Tablica 4. Klasifikacija materijalnih nagrada zaposlenika.....	12
Tablica 5. Dijelovi poticajnog sustava nagrađivanja.....	14
Tablica 6. Neizravne materijalne nagrade.....	15
Tablica 7. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena.....	18
Tablica 8. Materijalne i nematerijalne kompenzacije koje u najvećoj mjeri motiviraju sudionike u istraživanju na radnom mjestu	43
Tablica 9. Materijalne i nematerijalne kompenzacije koje najmanje motiviraju sudionike u istraživanju na radnom mjestu	44

Popis grafikona

Grafikon 1. Podjela ispitanika u istraživanju prema spolu	22
Grafikon 2. Podjela ispitanika u istraživanju prema dobi.....	23
Grafikon 3. Podjela ispitanika u istraživanju prema stručnoj spremi	24
Grafikon 4. Podjela ispitanika u istraživanju prema mjesečnim primanjima	25
Grafikon 5. Podjela ispitanika u istraživanju prema godinama radnog staža	26
Grafikon 6. Podjela ispitanika u istraživanju prema trenutnom radnom statusu	27
Grafikon 7. Podjela ispitanika u istraživanju prema poziciji u poduzeću kod trenutnog poslodavca	28
Grafikon 8. Podjela ispitanika u istraživanju prema razini vlastite motivacije na radnom mjestu	29
Grafikon 9. Podjela ispitanika u istraživanju prema razini motivacije pojedine materijalne kompenzacije na ispitanika	30
Grafikon 10. Podjela ispitanika u istraživanju prema razini motivacije pojedine nematerijalne kompenzacije na ispitanika	32
Grafikon 11. Podjela ispitanika u istraživanju prema percepciji ispitanika o utjecaju sustava nagrađivanja na uspjeh poslovanja poduzeća.....	33
Grafikon 12. Podjela ispitanika u istraživanju prema percepciji ispitanika o važnosti sustava nagrađivanja za motivaciju zaposlenika na radnom mjestu	34
Grafikon 13. Podjela ispitanika u istraživanju prema percepciji ispitanika o sustavu nagrađivanja u poduzeću u kojem su zaposleni.....	35
Grafikon 14. Podjela ispitanika u istraživanju prema tome u jesu li dovoljno upoznati da sa sustavom nagrađivanja u poduzeću u kojem su zaposleni	36
Grafikon 15. Podjela ispitanika u istraživanju prema percepciji ispitanika o tome smatraju li da je sustav nagrađivanja u poduzeću u kojima su zaposleni dobro osmišljen.....	37
Grafikon 16. Podjela ispitanika u istraživanju prema percepciji ispitanika o nagrađivanju u poduzeću u kojem su zaposleni.....	39
Grafikon 17. Podjela ispitanika u istraživanju prema kompenzacijama stimulativnog nagrađivanja koje se primjenjuju u poduzeću gdje su zaposlenici zaposleni	41

Grafikon 18. Podjela ispitanika u istraživanju prema stavu o sustavima nagrađivanja za deset godina.....	42
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Prilozi

Ekonomski aspekti nagrađivanja generacije Z

Hvala što ste se odlučili sudjelovati u istraživanju vezanom za ekonomske aspekte nagrađivanja generacije Z. Odgovori su u potpunosti anonimni, a vrijeme potrebno za rješavanje upitnika je 5 minuta.

Prijavite se na [Google](#) da biste spremili svoj napredak. [Saznajte više](#)

* Označava obavezno pitanje

1. Vaš spol? *

- Žensko
- Muško

2. Vaša dob? *

- 18 - 21 godina
- 22 - 25 godina
- 26 - 29 godina

3. Vaša stručna sprema? *

- NKV
- SSS
- VŠS
- VSS
- Magistar/ica ili doktor/ica znanosti

4. Iznos Vaših mjesečnih primanja? *

- Do 700,00 eura
- 700,01 - 1.400,00 eura
- 1.400,01 - 2.100,00 eura
- 2.100,01 - 2.800,00 eura
- Više do 2.800,01 eura

5. Koliko godina radnog staža imate do danas? *

- Manje od 1 godine
- 1 - 3 godine
- 3 - 6 godina
- 6 - 9 godina
- Više od 9 godina

6. Vaš trenutni radni status? *

- Zaposlen/a
- Nezaposlen/a

7. Na kojoj poziciji se nalazite u poduzeću kod Vašeg poslodavca? *

- Zaposlenik
- Menadžer

8. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite razinu vlastite motivacije na radnom mjestu. *

	1	2	3	4	5	
Nedovoljan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Odličan

9. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko Vas navedene materijalne kompenzacije motiviraju na radnom mjestu. *

	1-U potpunosti me ne motivira	2-Ne motivira me	3-Niti me ne motivira niti me motivira	4-Motivira me	5-U potpunosti me motivira
Plaća	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonusi i poticaji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naknade za inovacije i poboljšanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udio u profitu poduzeća	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udio u vlasništvu poduzeća	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonusi vezani za širenje znanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Beneficije
usluge
zaposlenicima -
stipendije za
školovanje,
profesionalna
odjeća, nagrade
za staž, bonusi i
pokloni za
blagdane, itd.



Beneficije
sigurnosti i
zdravlja -
mirovinsko,
zdravstveno i
životno
osiguranje;
bolovanje;
otpremnine, itd.



Beneficije
slobodnog
vremena -
odmori,
praznici,
opravdani
izostanci,
plaćeni dopust,
plaćeno vrijeme
tijekom
stručnog
usavršavanja i
obrazovanja,
itd.



10. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko Vas navedene nematerijalne kompenzacije * motiviraju na radnom mjestu.

	1-U potpunosti me ne motivira	2-Ne motivira me	3-Niti me ne motivira niti me motivira	4-Motivira me	5-U potpunosti me motivira
Priznanja za obavljeni posao	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povratne informacije za obavljeni posao	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogućnost usavršavanja i razvoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogućnost napredovanja i razvoja karijere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radno vrijeme - fleksibilno radno vrijeme, skraćeni radni tjedan, rad od kuće, itd)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rotacija posla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Širenje posla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obogaćivanje posla - novi zadaci, povećanje odgovornosti i autonomije na poslu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Prema vlastitom nahođenju, ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko je sustav nagrađivanja važan za uspjeh poslovanja poduzeća. *

Nedovoljan 1 2 3 4 5 Odličan

12. Prema vlastitom nahođenju, ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko je sustav nagrađivanja važan za motivaciju zaposlenika na radnom mjestu. *

Nedovoljan 1 2 3 4 5 Odličan

13. Prema vlastitom nahođenju, ocjenom od 1 do 5 ocijenite sustav nagrađivanja u poduzeću kod Vašeg poslodavca. *

Nedovoljan 1 2 3 4 5 Odličan

14. Smatrate li da ste u dovoljnoj mjeri upoznati sa sustavom nagrađivanja u poduzeću kod Vašeg poslodavca? *

- Da
- Ne

15. Smatrate li da je sustav nagrađivanja u poduzeću kod Vašeg poslodavca dobro osmišljen te da isti omogućava pravovremeno i pošteno nagrađivanje zaposlenika? *

- Da
 Ne

16. Ocjenom od 1 do 5 izrazite vlastitu razinu slaganja s navedenim izjavama vezanim za nagrađivanje u poduzeću kod Vašeg poslodavca. *

	1-U potpunosti se ne slažem	2-Ne slažem se	3-Niti se ne slažem niti se slažem	4-Slažem se	5-U potpunosti se slažem
U poduzeću se materijalne nagrade koriste u svrhu povećanja radnog učinka i uspješnosti zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U poduzeću postoji jasna veza između rezultata rada i nagrada (plaća)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sustav nagrađivanja u poduzeću temelji se na pozitivnim konzekvancama radnog ponašanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Povećanje materijalne naknade dovoljno je veliko da opravda dodatni napor koji zaposlenici ulažu na poslu

Materijalne naknade percipiraju se kao primjerene za uloženi trud

17. Označite koje od navedenih kompenzacija stimulativnog nagrađivanja se primjenjuju u poduzeću kod Vašeg poslodavca (moguće označiti više odgovora) *

- Osnovna plaća za posao koji se obavlja
- Varijabilni dio plaće veza za individualnu radnu sposobnost
- Posebne stimulacije vezane za posebne doprinose i širenje znanja, inovacije, poboljšanja, itd.
- Jednokratne posebne stimulacije vezane uz posebne programe i projekte
- Stimulacije vezane uz grupnu i organizacijsku uspješnost
- Neizravne kompenzacije i beneficije
- Niti jedna od navedenih kompenzacija stimulativnog nagrađivanja ne primjenjuje se u poduzeću gdje sam zaposlen/a

18. Prema Vašem mišljenju, kako će sustavi nagrađivanja izgledati za deset godina? *

- Sustavi nagrađivanja bit će isti kao danas
- Sustavi nagrađivanja razvit će se sukladno novitetima u poslovanju poduzeća i potrebama zaposlenika