

# Sustav nagrađivanja zaposlenika kao utjecaj na efektivnost

---

Viljevac, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:059642>

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

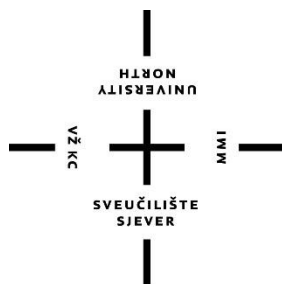
Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-28**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

Završni rad br. 209/PMM/2020

## Sustav nagrađivanja zaposlenika kao utjecaj na efektivnost

Ivana Viljevac, 2551/336

Koprivnica, rujan 2020. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment		
PRISTUPNIK	Ivana Viljevac	MATIČNI BROJ	2551/336
DATUM	15.07.2020.	KOLEGIJ	Menadžment ljudskih potencijala
NASLOV RADA	Sustav nagrađivanja zaposlenika kao utjecaj na efektivnost		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The system of appraisal of employees as an impact on effectiveness		
MENTOR	Doc. dr. sc. Marina Gregorić	ZVANJE	Docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. Izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjednik		
	2. Doc. dr. sc. Mirko Smoljić, član		
	3. Doc. dr. sc. Marina Gregorić, mentor		
	4. Mr. sc. Ana Mulović Trgovac, viši predavač, zamjenski član		
	5. _____		

## Zadatak završnog rada

BROJ	209/PMM/2020
OPIS	<p>Predmet rada bavi se istraživanjem nagrada i kompenzacija, s ciljem povećanja produktivnosti zaposlenih. U radu se istražuju plaće, naknade, beneficije i drugi oblici nagrađivanja kao ključni faktor menadžmenta ljudskih potencijala u poduzeću. U radu se istražuje važnost utjecaja nagrađivanja i poznavanja zaposlenih od strane menadžmenta radi primjene individualnosti nagrađivanja. Nagrađivanje je jedan od najefikasnijih motivacijskih alata i upravo je zato važan kod povećanja efektivnosti zaposlenih. Fokus rada leži u nagrađivanju kao svojevrsnom stimulanu za povećanje efektivnosti zaposlenika unutar poduzeća. S obzirom da su ljudi različiti i svaki od njih ima drugačije preferencije, menadžmentu je bitno da ih mogu razlikovati. Postoje dva sustava nagrađivanja, kompenzacijski i ne kompenzacijski koji je definiran u radu.</p> <p>Glavni cilj istraživanja je dokazati kako i na koji način nagrađivanje utječe na efektivnost zaposlenika. Cilj je utvrditi u kojoj je mjeri nagrađivanje važno i koji su pozitivni učinci nagrađivanja na rad zaposlenika te kako povećati efektivnost, jer zadovoljan zaposlenik znači uspješno poduzeće.</p> <p>Metode istraživanja su metoda prikupljanja sekundarnih podataka te empirijska metoda. Kod sekundarnih izvora podataka koristi se pregled postojeće literature dok se empirijsko istraživanje provodi kvantitativnom metodom, putem instrumenta anketnog upitnika. U istraživanju sudjeluju osobe koje su u stalnom radnom odnosu, na slučajnom uzorku. Rezultati istraživanja odgovaraju na pitanja postoji li u njihovoj organizaciji sustav nagrađivanja, na koji način organizacija provodi sustav nagrađivanja te utječu li nagrade i na koji način na produktivnost zaposlenika.</p>

ZADATAK URUČEN

15/8/20

POTPIS MENTORA





# Sveučilište Sjever

**Odjel Ekonomija**

**Odsjek Poslovanje i menadžment**

**Završni rad br. 209/PMM/2020**

## **Sustav nagrađivanja zaposlenika kao utjecaj na efektivnost**

**Student**

Ivana Viljevac, 2551/336

**Mentor**

Doc. dr.sc. Marina Gregorić, v. pred

Koprivnica, rujan 2020. godine

## **Predgovor**

Zahvaljujem svim profesorima i asistentima Sveučilišta Sjever na prenošenju znanja koje će nas voditi kroz život. Zahvaljujem svom nenastavnom osoblju koje je uvijek bilo ažurno i spremno pomoći kada je trebalo. Zahvaljujem i svojoj obitelji te prijateljima koji su bili uz mene, kako tijekom pisanja ovog završnog rada, tako i tijekom cijelog studiranja kao najveća podrška. Posebno zahvaljujem svojoj mentorici doc. dr. sc. Marini Gregorić koja mi je pružila priliku i povjerenje te pomoć pri izradi ovog završnog rada.

## Sažetak

Tema ovog seminarskog rada jest istraživanje o tome kako je nagrađivanje odnosno kompenzacija davanje raznih nadoknada za zaposlenikov trud, zalaganje i postignuća te kako ono utječe na produktivnost istih.

Govori se o plaćama, nadoknadama, beneficijama i drugim oblicima nagrađivanja, ključnim unutar menadžmenta ljudskih potencijala u poduzeću, ali i tome kako je menadžment taj koji mora promatrati svoje zaposlenike kroz neko vrijeme i na taj način odrediti odgovarajući sustav nagrađivanja koji će upotrijebiti.

Nadalje, piše se o važnosti utjecaja nagrađivanja te koliko je bitno da menadžment poznaje svoje zaposlenike upravo zbog individualnosti nagrađivanja kako ne bi došlo do osjećaja zakidanja kod najboljih radnika. Uz to, nisu samo zaposlenici ti koji mogu primati nagrade za svoj rad, također postoji i sustav nagrađivanja menadžera kroz direktne i indirektne modele.

Fokus rada je nagrađivanje kao jedno od najefikasnijih motivacijskih alata i upravo zato je vrlo bitno kod povećanja efektivnosti zaposlenih. Ciljevi ovog rada su prikazati koji su sve načini na koje organizacije može nagraditi svoje zaposlenike, te ih tako ujedno i motivirati da ostvare zajedničke ciljeve.

U ovome radu koristila se metoda prikupljanja sekundarnih podataka te empirijsko istraživanje. Kod sekundarnih izvora podataka koristio se pregled postojeće literature dok se empirijsko istraživanje provodilo kvantitativnom metodom, putem instrumenta anketnog upitnika. U istraživanju su sudjelovale osobe koje su u stalnom radnom odnosu, a uzorak je slučajan. Rezultati pokazuju postoji li unutar njihove organizacije sustav nagrađivanja, ukoliko postoji, kako se on provodi te se saznaje utječe li nagrađivanje i na koji način na produktivnost zaposlenika.

Ključne riječi: efektivnost, kompenzacija, menadžment, nagrađivanje, organizacija, zaposlenici

## Summary

The topic of this seminar paper includes research on how rewarding or compensation is the provision of various compensations for the employee's efforts, commitment and achievements and how it affects their productivity.

There is talk about salaries, compensations, benefits and other forms of remuneration, key within the management of human resources in the company, but also how the management is the one that must observe its employees over time and thus determine the appropriate remuneration system which will be used.

Furthermore, it is written about the importance of the impact of rewarding and how important it is for management to know its employees precisely because of the individuality of rewarding in order to avoid feeling deprived by the best workers. In addition, it is not only employees who can receive rewards for their work, there is also a system of rewarding managers through direct and indirect models.

The focus of the work lies in rewarding as one of the most effective motivational tools and that is why it is very important in increasing the effectiveness of employees. The goals of this paper are to show all the ways in which organizations can reward their employees, and thus motivate them to achieve common goals.

Research methods are the method of collecting secondary data and empirical research. For secondary data sources, a review of the existing literature is used, while empirical research is conducted by a quantitative method, through the instrument of a questionnaire. The research involves people who are in a permanent employment relationship, and the sample is random. The results show whether there is a reward system within their organization, if any, how it is implemented and it is found out whether rewarding and in what way affects employee productivity.

Key words: effectiveness, compensations, management, rewarding, organization, employees

## **Popis korištenih kratica**

tj. – to jest

i sl. – i slično

npr. – na primjer

et al. – i ostali

i sur. – i suradnici

itd. – i tako dalje

tzv. – takozvani



# Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Predmet rada .....	1
1.2. Ciljevi rada.....	1
1.3. Metode rada .....	2
1.4. Struktura rada.....	2
2. Pojam i značenje nagrađivanja .....	3
2.1. Stimulacije .....	4
2.1.1. Vrste stimulacija.....	6
2.2. Oblici nagrađivanja zaposlenika .....	10
2.2.1. Fiksna (čista) plaća .....	10
2.2.2. Čista provizija .....	10
2.2.3. Kombinacija plaće i provizije .....	11
2.2.4. Premije.....	11
2.2.5. Beneficije .....	11
2.2.6. Osobno priznanje za rad .....	12
2.2.7. Učešće zaposlenih u dobiti .....	12
2.2.8. Učešće zaposlenih u profitu .....	14
2.2.9. Učešće zaposlenih u vlasništvu.....	15
2.3. Oblici nagrađivanja menadžera.....	16
2.3.1. Primjer: Trendovi u menadžmentu nagrađivanja – cjelokupna nagrada (Total Reward).....	17
3. Rješavanje problema nagrađivanja .....	18
3.1. Definiranje problema.....	18
3.1.1. Nedovoljna kompenzacija .....	18
3.1.2. Nedostatak priznanja .....	18
3.1.3. Nezadovoljavajući posao .....	19
3.2. Postavljanje ciljeva.....	19
3.2.1. Povećanje kompenzacija.....	19
3.2.2. Priznanje postignuća.....	19
3.2.3. Bolja raspodjela posla.....	20
3.3. Poduzimanje akcije.....	20
3.3.1. Pregovaranje o povišici i bilježenje napretka .....	20
4. Oblici materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja .....	21

5. Pojam efektivnosti .....	23
5.1. Čimbenici uspješnog poslovanja .....	23
6. Istraživanje i postupak istraživanja .....	27
6.1. Definiranje problema .....	27
6.2. Cilj istraživanja .....	27
6.3. Uzorak istraživanja .....	28
6.4. Analiza i interpretacija rezultata istraživanja .....	28
7. Rasprava .....	48
8. Zaključak .....	50
Literatura .....	53
Popis slika/ tablica/ grafičkih prikaza .....	55
Prilozi .....	57

## **1. Uvod**

Nagrađivanje je oblik kompenzacija odnosno raznih oblika materijalnih davanja zaposlenicima i menadžerima kako bi se nadoknadio njihov trud, zalaganje i postignuća. Sama riječ kompenzacija znači davanje, tj. nadoknada za nešto izgubljeno ili ustupljeno. Da bi organizacija mogla nadoknaditi zaposlenikovo izgubljeno vrijeme, uloženi trud i napor u ostvarivanje ciljeva mora imati razvijen sustav nagrađivanja. One organizacije koje u svom poslovanju imaju takav sustav zasigurno se smatraju, ali i jesu, primamljivije i vrijednije za zaposlenike jer će upravo u takvim sredinama biti cijenjeni i nagrađeni za sav uloženi trud.

Pojam koji se veže uz nagrađivanje zaposlenika jest poticanje njihove efektivnosti. Efektivnost se odnosi na mogućnost postizanja zadanih ciljeva. Uspješna organizacija je ona organizacija koja je u mogućnosti ostvariti sve zacrtane ciljeve, a da bi bila u mogućnosti ostvariti ih, potrebni su joj zadovoljni zaposlenici. Upravo je to tema ovog rada, kako zadovoljan zaposlenik u organizaciji koja ima implementiran sustav nagrađivanja, ulaže više truda i napora u ostvarenje zajedničkih ciljeva.

### **1.1. Predmet rada**

Fokus rada je nagrađivanje kao svojevrsan stimulans za povećanje efektivnosti zaposlenika unutar poduzeća. Prema koracima rješavanja problema nagrađivanja (definiranje problema, postavljanje ciljeva, poduzimanje akcije) se opisuje kako i na koji način uspješno riješiti problem neusklađenosti u nagrađivanju. S obzirom da su ljudi različiti i svaki od njih ima drugačije preferencije, menadžmentu je bitno da ih mogu razlikovati.

Detaljnije se opisuju vrste stimulacije, koji su oblici nagrađivanja, kako ono utječe na produktivnost te što zaposlenici misle o samom sustavu nagrađivanja. Dokazuje se da je nagrađivanje poticaj onima koji organizaciju „guraju“ prema naprijed, što je ujedno i glavna stavka koja se istražuje i dokazuje u ovom radu.

### **1.2. Ciljevi rada**

Glavni cilj istraživanja jest dokazati kako i na koji način nagrađivanje uvelike utječe na efektivnost zaposlenika. Uz to, cilj je približiti ostalim čitateljima rada, koji možda do sada u svom poduzeću nisu uveli sustav nagrađivanja, kako je to jedan od najvažnijih faktora koji pozitivno utječe na rad zaposlenika te kako samim time mogu povećati svoju efektivnost jer zadovoljan zaposlenik znači uspješno poduzeće.

### **1.3. Metode rada**

Kao metode istraživanja koristile su se metoda sekundarnih podataka te empirijska metoda. Kod metode sekundarnih podataka mislilo se na pregled postojeće literature čija se građa nalazi u knjižnicama i čitaonicama te internetskim izvorima, odnosno, znanstvenim člancima s ciljem da se čitatelju objasni što nagrađivanje uopće jest, kako se ono dijeli, koji su načini nagrađivanja te njegov utjecaj na cjelokupnu organizaciju. Empirijski dio se odnosi na anketni upitnik u kojem sudjeluju osobe koje su u stalnom radnom odnosu, a sadrži pitanja koja su vezana uz pojam nagrađivanja kao npr: Postoji li u njihovoj organizaciji sustav nagrađivanja? Ukoliko postoji, na koji način organizacija provodi sustav nagrađivanja? Utječu li nagrade na njihovu osobnu produktivnost?

### **1.4. Struktura rada**

Završni rad „Sustav nagrađivanja zaposlenika kao utjecaj na efektivnost“ sastoji se od osam poglavlja. Prvo poglavlje rezervirano je za uvod u temu te se navode predmet, ciljevi, metode i struktura rada. Nakon toga slijedi drugo poglavlje u kojem se čitatelju objašnjava što nagrađivanje uopće jest te koji su sve oblici nagrađivanja zaposlenika. Spominju se stimulacije, objašnjava se što su one te se posebno navodi svaki od oblika nagrađivanja zaposlenika. Na kraju drugog poglavlja govori se o oblicima nagrađivanja menadžera te se navodi primjer jednog takvog. Treće poglavlje je poglavlje u kojem se govori o problemu nagrađivanja, odnosno nedovoljnoj kompenzaciji te kako uspješno može organizacija riješiti problem nejednakosti u nagrađivanju. U četvrtom poglavlju govori se o tome što je to materijalno, a što nematerijalno nagrađivanje. Peto poglavlje je poglavlje u kojem se dotiče pojam efektivnosti te koji su čimbenici koji pokazuju da je poslovanje organizacije uspješno. Istraživanje odnosno anketni upitnik se nalazi u šestom poglavlju. Za početak se definira problem te ciljevi i uzorak istraživanja. Nakon toga ide detaljna analiza i interpretacija rezultata. Potom se piše rasprava koja se sastoji od analize primarnog i sekundarnog istraživanja te se povezuju rezultati iz tih dvaju istraživanja. Pred kraj rada smješta se zaključak koji je zbir cjelokupnog rada. Na samome kraju dolazi popis literature te slika, tablica i grafičkih prikaza uz priloge.

## 2. Pojam i značenje nagrađivanja

Početak ćemo s teorijom što nagrađivanje jest.

„Nagrađivanje je oblik kompenzacija odnosno različitih oblika materijalnih davanja zaposlenicima i menadžerima kojim im se nadoknađuje njihov trud, zalaganje i postignuti rezultati rada.“ (Gutić, Rudelj, 2012, p 381)

Kako navode Buble, Bakotić (2013) sama riječ kompenzacija ima nekoliko značenja pa prema tome općenito kompenzacija znači naknada, odšteta, nadoknada za nešto izgubljeno ili ustupljeno. Danas se ta riječ nastoji supstituirati s riječju „nagrada“ tj. poistovjetiti s brigom o financijskim potrebama zaposlenih. Svako poduzeće postoji s nekim ciljem, prema tome, da bi u tome uspješno mora privući i zaposliti osobe koje posjeduju određena znanja i vještine koje će pridonijeti ostvarivanju zacrtanog cilja. Da bi organizacija privukla takve zaposlenike mora imati implementiran sustav nagrađivanja koji uključuje sve ono što zaposlenici smatraju vrijednim i za što će biti voljni uložiti određeni napor.

Gutić, Rudelj (2012) navode kako ključne funkcije, kada se govori o oblicima nagrađivanja menadžmenta ljudskih resursa, jesu: plaće, nadoknade te beneficije. Nagrađivanje zapravo integrira i rezultira iz niza drugih funkcija rukovođenja ljudstvom, kao što su npr: ocjenjivanje radnih rezultata, motivacije ljudstva, osposobljavanja te usavršavanja itd., ali samo nagrađivanje uvelike utječe na motivaciju ljudstva. Nagrade kao i samo nagrađivanje je jedan od osnovnih motiva, upravo zbog toga što novac ima moć zadovoljiti širok spektar ljudskih potreba.

Kako navodi Malik (2009) najvažnije je promatrati zaposlenika. Shvatiti koje su njegove kvalitete, kako i na koji način radi stvari toliko dobro da je zaslužio za to biti i posebno nagrađen. Ako menadžment želi znati ponešto o svojim zaposlenima, posebno onima koji od sebe daju više, odnosno o onima koji se ističu u masi, nije dovoljno samo pitati kako rade to što rade, već ih je potrebno dobro promotriti i sami ustanoviti odgovor na postavljeno pitanje.

Za to je stvoren poseban sustav koji se koristi unutar nekih organizacija na način da se svaki radnik mjesečno ocjenjuje. Ocjenu donosi neposredni voditelj, a temelji se na izvršenju postavljenih ciljeva za tekući mjesec. Time se postiže transparentnost kriterija i osnova ocjenjivanja. Zadaća voditelja je da svakom zaposleniku na kraju mjeseca iznese ocjenu te ju obrazloži, potom se unosi u sustav i na taj način mjesečno se prati napredak zaposlenika te se stvaraju temelji za primitak nagrade. <https://hrcak.srce.hr/71851> (pristupljeno 23.07.2020)

## 2.1. Stimulacije

Prema Gutić, Rudelj (2012) pojam stimulacije odnosi se na vrstu materijalnih davanja zaposlenicima koja nadoknađuje njihov uloženi trud, rad, zalaganje te uspješnost. Stimulacije su jedan od osnovnih čimbenika rukovođenja ljudskim resursima te isto tako na neki način objedinjuju ostale čimbenike. Stimulacije su uz nagrađivanje zapravo u uskoj vezi s motivima i motivacijom. Novac kao i beneficije snažan su motivator jer upravo oni mogu zadovoljiti najveći dio pojedinačnih potreba zaposlenika. Najprije se ocjenjuje uspješnost zaposlenika kako bi nakon toga moglo doći do stimulacija te nagrađivanja.

Barbir (2020) navodi kako se poslovnom politikom svake organizacije, koja proizlazi iz utvrđene poslovne strategije, odabire ono što će organizacija nagrađivati i plaćati. Poduzeća koja nagrađivanje i kompenzaciju vežu uz strategiju čine sljedeće:

- a) Kompenzaciju smatraju osnovnim mehanizmom kontrole i stimulacije koju menadžment može fleksibilno upotrijebiti za ostvarenje poslovnih ciljeva
- b) Sustav plaća postave kao integralni dio oblikovanja strategije
- c) Odluke o plaćanju kompenzacija integriraju u proces strateškog odlučivanja isto kao i one koje se odnose na planiranje i kontrolu
- d) Uspješnost organizacije je konačni kriterij uspješnosti strateških odluka

Prema Barbir (2020) velik broj organizacija pokušava povezati sustav nagrađivanja i kompenzacija s radnom uspješnosti. Programi nagrađivanja koji su vezani za radnu uspješnost imaju neke zajedničke značajke kao npr. usmjerenost na utvrđivanje individualnih razlika u radnoj uspješnosti, većinu informacija o individualnoj uspješnosti daju menadžeri, postoji poveznica između plaća i rezultata uspješnost i sl. U onim organizacijama koje primjenjuju sustav plaća zasnovan na individualnom učinku i uspješnosti često dolazi do kritika upravo zbog toga jer se smatra kako je takav sustav plaćanja destimulativan za promociju timskog rada. Kod složenijih poslova teže je utvrditi individualan doprinos, on ovisi o subjektivnoj procjeni menadžera. S druge strane u organizacijama u kojima se ne primjenjuje sustav plaća zasnovan na individualnom učinku u uspješnosti dolazi do osjećaja napuštenosti i zakidanja kod najboljih radnika. Često u takvom sustavu organizacija zadržava i one prosječne te loše radnike, čime se stvara negativna selekcija radnika unutar organizacije.

Kako navodi Barbir (2020) zbog vrlo vjerojatnih negativnih i pozitivnih posljedica sustava plaćanja zasnovanog na individualnom učinku i uspješnosti, potrebno je ustanoviti sustav

plaćanja koji će na stimulativan način vrjednovati i poticati istovremeno i individualnu i grupnu radnu uspješnost unutar organizacije.

Barbir (2020) navodi kako se sustav nagrađivanja temeljen na radnoj uspješnosti primjenjuje u više od 70% američkih poduzeća koja smatraju da je povezivanje plaća s radnom uspješnosti važna upravo zbog toga što nudi razne oblike poticanja iste.

Nadalje, Barbir (2020) navodi da sustavi nagrađivanja koji su temeljeni na radnoj uspješnosti ovise o procjeni radne uspješnosti, a te procjene su različite, ovisno o vrsti poslova. Djelotvoran sustav stimulativnog nagrađivanja vezano uz radnu uspješnost ima nekoliko pretpostavki i zahtjeva.

- a) Postavljanje visokih radnih standarda – potrebno je zahtijevati izvrsnost odnosno visoke standarde koji objektivno definiraju posao i ciljeve u svrhu izbjegavanja prosječnosti
- b) Razvijanje kvalitetnog i točnog sustava procjenjivanja uspješnosti – procjena se treba usmjeriti na specifične kriterije koji su vezani za posao
- c) Obučavanje menadžera u vještinama procjenjivanja uspješnosti i davanja povratnih informacija – važna je za kvalitetno procjenjivanje uspješnosti
- d) Usko povezivanje nagrada s uspješnošću – sustav nagrađivanja mora što objektivnije povezati nagrade i radnu uspješnost, procjene radne uspješnosti valja vršiti nekoliko puta godišnje
- e) Uporaba širokog raspona povećanja plaća – kako bi sustav plaća koji je zasnovan na radnoj uspješnosti imao smisla i značaj za radnika

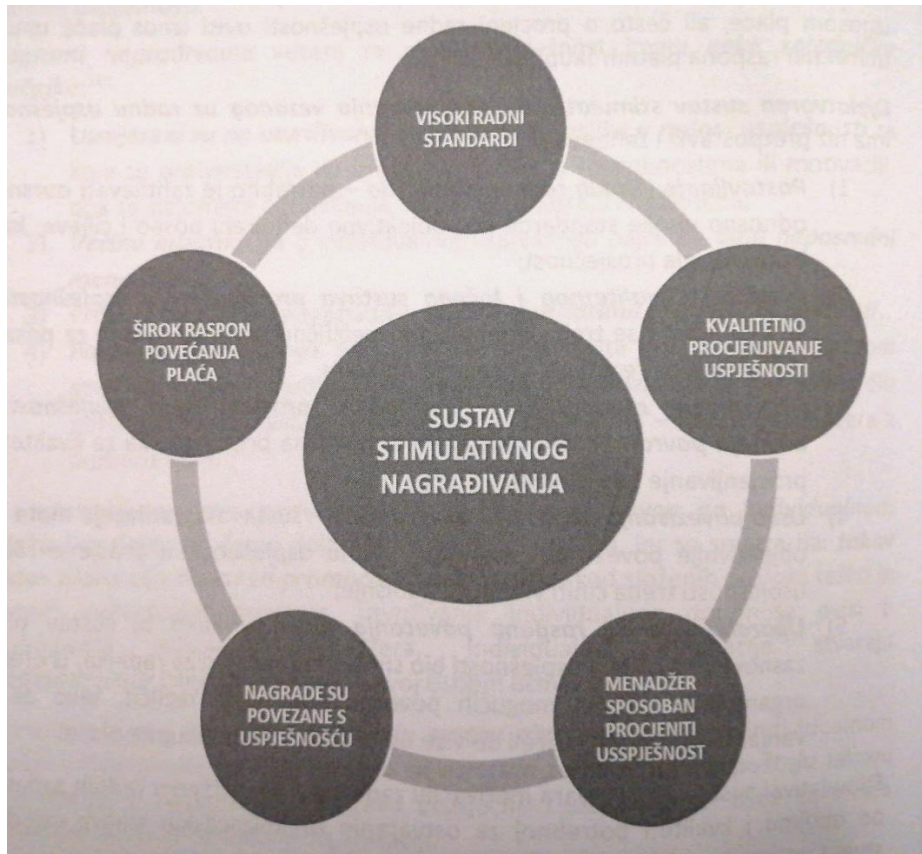
„Stimulativan sustav plaćanja stvara motivaciju radnicima za izvršenje zadataka po obujmu i kvaliteti potrebnoj za ostvarene organizacijskih ciljeva odnosno stvara poticaj da se isplati dobro i kvalitetno raditi.“ (Barbir, 2020, p 207)

U uskoj vezi sa sustavom stimulativnog nagrađivanja jesu Dowe-ovi zakoni.

- Zakon 1.: „Snaga stimulacije opada ako sustav plaćanja tendira od plaćanja po normi prema plaćanju po vremenu provedenom na radu.“;
- Zakon 2.: „Snaga stimulacije obrnuto je proporcionalna sa veličinom radne grupe koja dijeli nagradu.“;
- Zakon 3.: „Snaga stimulacije obrnuto je proporcionalna s razmakom između radnog napora i vremena u kojem se nagrađuje.“;

- Zakon 4.: „Stupanj povezanosti između učinka zaposlenika i nagrade za taj učinak mora biti srazmjeran stupnju preciznosti mjerenja tog radnog učinka.“ (Barbir, 2020, p 208)

**Slika 1 Sustav stimulativnog nagrađivanja**



Izvor: Barbir, prema Cascio, W.F., (1995)

### **2.1.1. Vrste stimulacija**

Gutić, Rudelj (2012) navode da stimulacije dijelimo na pojedinačne te stimulacije u skupinama. Pojedinačne stimulacije su one kojima se fokusira te potiče uspješnost i postignut rezultat svakog pojedinca unutar organizacije, dok se skupnim stimulira i nagrađuje uspješnost radne skupine kao cjeline. Obje skupine imaju svoje prednosti i nedostatke.

#### **a) Pojedinačne stimulacije**

Kako Barbir (2020) navodi suvremena tehnologija i uvjeti poslovanja u organizacijama sve više potiču timski rad kao preduvjet stvaranja uspješne organizacije. Individualne nagrade i poticaj ipak doprinose motivaciji pojedinca usmjeravajući njihovo ponašanje u pravcu ostvarenja organizacijske uspješnosti. Kao dokaz tome je razvijanje niza bonusa koji se dodaju na plaće u svrhu motiviranja pojedinca unutar organizacije.



Gutić, Rudelj (2012) navode da se prednosti pojedinačne stimulacije odnose se na poticanje i davanje primata na individualni učinak, omogućavanje diferencijacije uspješnih od neuspješnih zaposlenika, neposredno informiranje zaposlenika o individualnim rezultatima te poticanje ciljanog ponašanja kao npr: bolje kvalitete, boljeg odnosa prema kupcima.

Barbir (2020) navodi da se individualne nagrade i bonusi dijele prema različitim osnovama ali se i vežu za ostvarenje onoga što je zacrtano u ciljevima organizacije npr. povećanje ili smanjenje onog što organizacija potiče.

Prema Barbir (2020) za utvrđivanje individualnih nagrada mogu se koristiti neki od sljedeće navedenih temelja:

- 1) Kvaliteta – u onim poduzećima u kojima se kvaliteta smatra trajnim poslovnim interesom, doprinos povećanju kvalitete može se nagraditi bonusom na plaću zaposlenika i menadžera
- 2) Odnos prema klijentima i potrošačima – zadovoljstvo klijenata i sposobnost da ih se zadrži, a to posebno vrijedi kod uslužnih djelatnosti, postaje temelj za utvrđivanje bonusa na plaću
- 3) Fleksibilnost i širenje znanja – stjecanje novih znanja i vještina – ukoliko radnik stječe nova znanja i vještine to mu omogućava da obavlja niz različitih poslova te upravo to treba materijalno stimulirati i nagrađivati. Organizacije razvijaju sustave bonusa kojima nagrađuju povećanje individualne radne fleksibilnosti koja ujedno i povećava ukupnu fleksibilnost poduzeća te smanjuje ovisnost o izostancima i fluktuaciji pojedinih kategorija zaposlenika.
- 4) Prijedlozi za poboljšice, ideje i inovacije – ideje svakako treba poticati i plaćati. Posebno se to odnosi na one ideje koje vode stvaranju novih proizvoda i usluga te unapređenju poslovanja. U ovom slučaju osim materijalne stimulacije može se upotrijebiti i drugim vrstama stimulacija kao npr. osnivanjem novog odjela kojeg će voditi upravo oni koji su dali ideju za novi proizvod ili uslugu.

Barbir (2020) govori kako organizacije tijekom životnog vijeka nailaze na probleme u poslovanju koje moraju riješiti. Na primjer to mogu biti zastoji u proizvodnji, poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga, bolje korištenje radnog vremena, smanjenje izostanka s posla, smanjenje fluktuacije i sl. Da bi organizacija uspješno riješila probleme moraju stvarati programe i osigurati novčana sredstva koja će motivirati zaposlenike da rješavaju poslovne probleme, a iznos materijalnih stimulacija se formira prema iznosu potencijalnih ušteda ili

zarada od realizacije programa, na način da se dio potencijalnih ušteda ili budućih zarada daje sudionicima u programu.

Nedostaci su, kako navode Gutić, Rudelj (2012), destimuliranje prednosti i kvalitete timskog rada te učinka skupine te činjenica da borba za osobni prestiž može dovesti do konflikta i neprijateljstva unutar radne skupine pa se s toga može negativno odraziti na ciljeve i zadatke poduzeća kao cjeline. Ponekad može biti teško pored svih mjerila i razrađene metodologije objektivno valorizirati individualne učinke i doprinose.

Opći postupak koji se može primijeniti na različite jednokratne programe stimulacije kako Barbir (2020) navodi jesu sljedeći:

- 1) Utvrđivanje problema koji se želi riješiti i preciziranje cilja koji se želi postići
- 2) Utvrđivanje troškova koje poduzeće ima zbog utvrđenog problema koji se želi otkloniti te procjena iznosa ušteda koje se mogu ostvariti
- 3) Razrađivanje programa za rješenje problema te utvrđivanje tehničkih troškova, tj. cijenu provođenja programa
- 4) Određivanje dijela sredstava od predviđenih ušteda i zarada za stimulaciju sudionika u programu koji ne bi smio biti manji od 50% predviđenih ušteda i zarada
- 5) Nagrade se moraju neposredno vezati uz ostvarenje postavljenog cilja te biti dovoljno stimulativne da potaknu napor i aranžman
- 6) Utvrđivanje načina sudjelovanja u tim sredstvima, odnosno temelj od kojeg će se polaziti u određivanju individualnih nagrada
- 7) Polazište za individualne nagrade može biti plaća i određeni postotak koji je vezan uz nju. Uz to može biti jednak dio neovisan o plaći ili pak da se sredstva alociraju grupi koja raspodjelu obavlja samostalno po svojim kriterijima.

#### **b) Skupne stimulacije**

Prema Gutić, Rudelj (2012) prednosti skupne stimulacije odnose se na poticanje zajedništva, klime i suradnje te sinergijskog efekta radne skupine, povezivanje interaktivno pojedinca s radnom skupinom. Obično radna skupina daje veće učinke od zbroja individualnih učinaka koji bi dali pojedinci te skupine pojedinačno. Uz to radna skupina omogućuje transfer znanja i razmjenu iskustava te uz to neke poslove i zadatke nije moguće obavljati pojedinačno već samo u radnoj skupini.

Prema navodima Barbira (2020) poslodavci, odnosno, vlasnici poduzeća sve više shvaćaju kako je za ostvarenje ciljeva poduzeća od velike važnosti materijalno nagrađivati zaposlenike. Potrebno je, dakle, osigurati financijsko sudjelovanje zaposlenih u poslovnim rezultatima poduzeća. Uspjeh organizacije kao cjeline ovisi o radu svih dijelova poduzeća, a to znači da je za ukupnu uspješnost poduzeća potrebna visoka zainteresiranost, angažiranost te motiviranost svih zaposlenika. Zainteresiranost, motiviranost i angažiranost se može postići samo izravnim i neizravnim vezivanjem individualnih primanja uz uspjeh podsustava poduzeća te poduzeća kao cjeline.

Postoji nekoliko različitih oblika i sustava grupnog nagrađivanja, kako Barbir (2020) navodi, koji za cilj imaju povezivanje individualnih interesa zaposlenih te širi organizacijski interes putem materijalnog nagrađivanja, tj. financijske percepcije. Najpoznatiji i najviše korišteni grupni sustav stimulacije, koji su detaljnije objašnjeni u nastavku ovog rada, jesu:

- a) Sudjelovanje zaposlenih u dobiti
- b) Sudjelovanje zaposlenih u profitu
- c) Sudjelovanje zaposlenih u vlasništvu

#### **Grafički prikaz 1 Grupni sustav stimulacije**



**Izvor:** Autor prema Barbir (2020)

Nedostaci skupne stimulacije, kako Gutić, Rudelj (2012) navode, jesu mogućnost skrivanja neuspješnih pojedinaca, tendencija ka ujednačavanju i uprosječivanju rezultata i zalaganja pojedinaca, umanjivanje osobne inicijative, prevaljivanje osobne odgovornosti na radnu skupinu ili neke druge članove unutar te skupine. Uz to postavljene norme i pravila ponašanja unutar radne skupine nerijetko vode u konflikte.

## **2.2. Oblici nagrađivanja zaposlenika**

„Zaposlenici prema kojima se loše postupa često prenose takav odnos na klijente.“ Ken Blanchard

Kako navodi Blanchard et al. (2010) zaposlenici su važni jer se organizacije danas vrednuju prema tome koliko brzo mogu reagirati na potrebe i probleme svojih klijenata. Danas su klijentima važni samo ljudi s kojima trenutno razgovaraju na telefon, pozdravljaju ih, zapisuju njihove narudžbe, dostavljaju robu i sl., a ne njihov nadređeni. Klijenti žele vrhunsku uslugu, što znači da za svoje zaposlenike, nadređeni mora stvoriti motivirajuće okruženje i dovoljno fleksibilnu organizacijsku strukturu koja će im omogućiti da postignu svoj maksimum.

U ovom dijelu obrađene su vrste nagrađivanja, odnosno načini na koje se zaposlenike motivira da postignu svoj maksimum, te njihove dobre i loše strane.

### **2.2.1. Fiksna (čista) plaća**

Kako navodi Dessler (2015) jednom kada menadžment procjeni i osposobi svoje zaposlenike oni očekuju svoju plaću. Plaća svakog djelatnika mora biti u skladu s plaćom drugih djelatnika.

Prema Gutić, Rudelj (2012) čista ili fiksna plaća je zapravo jedan od prvih oblika nagrađivanja zaposlenih koji se zadržao i danas. Ono što se navodi kao dobre strane ovog oblika jest taj da uprava može relativno lako promijeniti zadatke i planove bez većeg otpora zaposlenika te je uz to sustav čistih plaća lako shvatljiv te razumljiv. Obračun plaća je brz i jednostavan, troškovi su predvidljivi, a zaposlenici su zadovoljni time što imaju „zagarantirana“ primanja.

Kako navode Gutić, Rudelj (2012) slabosti ovakvog oblika su te da takav oblik ne daje zaposlenicima motivaciju da rade bolje od prosjeka. Menadžerima se povećava odgovornost u području kontrole i ocjenjivanja pojedinačnih radnih rezultata, troškovi su neelastični u situaciji kada plan podbaci, a rad predstavlja zapravo fiksni trošak. Često dolazi do konflikata zbog odnosa različitih sposobnosti pojedinaca i istih plaća. Ovakav sustav zapravo dovodi do demotivacije djelatnika koji imaju iznad prosječne sposobnosti, uz mogućnost da napuste poduzeće.

### **2.2.2. Čista provizija**

Gutić, Rudelj (2012) navode da se ovakav oblik koristi uglavnom kod poslova u prodaji kao što su osiguranja, namještaja, kućanskih aparata, malih strojeva, lijekova, odjeće i slično. Dobre strane ovog sustava nagrađivanja jesu te da potiču zaposlenike da rade svojim maksimalnim zalaganjem i kapacitetom, potiče ih na kreativnost, inovacije i poduzetništvo. Uz to razvija se

takmičarski duh među zaposlenicima te se omogućuje diferencirani pristup (različiti oblici i postoci provizije za različite zadatke).

Loše strane ovog oblika kako navode Gutić, Rudelj (2012) su te da zaposlenici nerado obavljaju razne sporedne poslove koji nisu u izravnoj vezi s provizijom. To ponekad predstavlja veliki problem. Npr: Ako postoji nezainteresiranost predstavnika prodaje oko prikupljanja podataka o djelovanju konkurencije, jer mu je jedina motivacija postotak od ostvarene prodaje, dugoročno može biti velika pogreška. Nadalje, zaposlenici često vrše pritisak na menadžment. Npr: snižavanje prodajne cijene za određeno tržište ili segment potrošača pod izgovorom tržišnih uvjeta, a u stvari je razlog i motiv istoga povećana prodaja i ostvarenje veće provizije. Ovaj sustav je općenito skuplji u primjeni jer zaposlenici mogu ostvariti visoke zarade jer su one rezultat ulaganja u razvoj tržišta i promociju što ustvari nije u korelaciji s osobnim naporima i zalaganjima.

### **2.2.3. Kombinacija plaće i provizije**

Prema Gutić, Rudelj (2012) ova se metoda kombinacije plaće i provizije koristi prednostima i nedostacima sustava čiste plaće i sustava čiste provizije. Ona predstavlja određeni miks te se pokazala kao vrlo uspješan model nagrađivanja ako on kao takav dovoljno motivira zaposlenike.

### **2.2.4. Premije**

Ovakav oblik nagrađivanja, kako navode Gutić, Rudelj (2012), najčešće se koristi kao zamjena ili dopuna za poticaje poput provizije. Zapravo, premije su plaćanja koja nisu ugovorena, a daju se za poseban napor, zaslugu ili posebno postignute rezultate. Npr: prijedlog korisnih ideja ili izvanredno poznavanje tržišta i kupaca mogu biti razlog davanja premije. Glavni nedostatak ovakvog sustava nagrađivanja leži u tome što se premije daju isključivo na osnovi prezentiranog mišljenja menadžmenta i uprave. Nedostatak je objektivnosti i unaprijed poznatih mjerila i kriterija premije, pa samim time zaposlenici često sumnjaju u njihovu privlačnost i objektivnost.

### **2.2.5. Beneficije**

Gutić, Rudelj (2012) navode kako u teoriji i praksi rukovođenja ljudskim potencijalima postoji puno modela različitih poticaja koji spadaju u oblast nagrađivanja zaposlenika, a najčešće se spominju i koriste

- a) „Naknade različitih troškova zaposlenicima koji su vezani uz obavljanje redovnih radnih zadataka kao što su: putni troškovi, troškovi korištenja osobnog automobila za službene potrebe, troškovi smještaja i ishrane kod terenskog rada, naknada troškova

mobitela, troškovi reprezentacije, službena odjeća za rad, troškovi promocije, različiti administrativni troškovi, itd.

- b) Dodatne povlastice: dodatno zdravstveno osiguranje, osiguranje za slučaj nesreće na radu, životno osiguranje, plaćeno puno bolovanje, uplate životne rente itd., plaćeni troškovi dječjeg vrtića i jaslica, članarine u različitim klubovima i udruženjima, selidbeni troškovi, troškovi zakupa stana, otpremnine, itd.
- c) Beneficije koje su vezane uz korištenje slobodnog vremena mogu također biti vrlo poticajne. Najčešće su to: plaćeni troškovi ljetovanja ili zimovanja s obitelji, plaćene večere i izlasci sa suprugama (supruzima) u elitne restorane i hotele, plaćeni vikend odmori, plaćeni blagdanski izlasci, itd.
- d) Posebni poticaji: nagradna takmičenja, nagrade za razne usluge i slično
- e) Troškovi potpomaganja osoblja su se u praksi pokazali kao produktivni poticaj za mlade zaposlenike i mlade menadžere. Naime, umjesto sustava plaće i provizije danas mladi vide svoje razvojne mogućnosti kroz ulaganja u njih i/ili njihove kompetencije (znanja i vještine): stručna usavršavanja u zemlji i inozemstvu, stipendije za postdiplomske i doktorske studije u inozemstvu, upotrebu osobnih računala i informatičke tehnologije, učenje stranih jezika, itd. Ta će im ulaganja pomoći u razvitku njihove karijere, a to će se odraziti na njih same i njihovu obitelj.“(Gutić, Rudelj, 2012, p 385)

#### **2.2.6. Osobno priznanje za rad**

Prema Gutić, Rudelj (2012) osobno priznanje za postignute rezultate i uspjeh u radu je zapravo oblik individualnog nagrađivanja. To priznanje treba doći od neposrednog voditelja, ali kod većih dostignuća ili uspješno realiziranih strategijski važnih ideja treba ga uručiti sam predsjednik uprave tvrtke. Priznanje se dodjeljuje za vrijeme radnog vremena, na njegovom radnom mjestu te uz nazočnost ostalih suradnika. Uz priznanje se dodjeljuje uglavnom novčana nagrada ili beneficija.

#### **2.2.7. Učešće zaposlenih u dobiti**

„Učešće zaposlenih u dobiti (gainsharing) je participacija na temelju ušteda u troškovima i doprinosa u povećanju dobiti. Kako bi se mogao primijeniti ovaj sustav nagrađivanja potrebno je razraditi modele motivacije za troškove, definirati troškovne aspekte odlučivanja, te posebno uspješno organizirati troškovno i menadžersko računovodstvo poduzeća.“ (Gutić, Rudelj, 2012, p 386)

Kako navodi Barbir (2020), a prema Dubrinu (1990) sudjelovanje zaposlenih u dobiti je formalni program koji omogućava zaposlenima financijsku participaciju u dobitku od proizvodnosti rada koju su postigli.

Prema Barbir (2020) a kako navode Bullock i Lawler (1984), sudjelovanjem zaposlenih u dobitku smatraju plan ili sustav kojim se dijele odgovornost i nagrade za organizacijska poboljšanja između svih zaposlenih.

Može se reći, kako navodi Barbir (2020), da je zapravo sudjelovanje zaposlenih u dobitku rezultat organiziranog doprinosa zaposlenika. Ono se temelji na smanjenju troškova i/ili povećanju prihoda uz isti iznos troškova i to kroz npr: promjenu stavova i radnih interesa zaposlenih, bolju kvalitetu proizvoda, poboljšanje učinka zaposlenih, poboljšanja proizvodnog okruženja, smanjivanjem škarta i gubitaka, bolje iskorištavanje opreme i materijala i sl.

Barbir (2020) navodi kako sudjelovanje zaposlenih u dobitku ima više ciljeva gledano s motivacijskog aspekta:

- „Poboljšanje proizvodnosti rada i efikasnosti,
- Povećanje motivacije i radnog zadovoljstva zaposlenih,
- Poboljšanje kvalitete radnog života u organizaciji,
- Poboljšanje komunikacije i suradnje unutar i između odjela,
- Davanje nagrade za uspješan rad na individualnoj, grupnoj i organizacijskoj razini,
- Omogućavanje zaposlenima shvatiti odnosno sagledati probleme i mogućnost poduzeća, djelatnosti u kojoj poduzeće djeluje te nacionalne privrede,
- Poticanje zaposlenih na svim razinama na utvrđivanje i rješavanje problema.“ (Barbir, 2020, p 213)

Prema Gutić, Rudelj (2012) zaposleni mogu sudjelovati u dobiti na izravan ili na posredan način:

Izravno, zaposlenici sudjeluju u dobiti kroz tri modela isplate:

- a) Kroz neposredne, tj. jednokratne isplate (isplate u vrijeme isplate dividendi dioničarima)
- b) Kroz tekuće isplate (iz fonda se tijekom naredne godine isplate obavljaju sukcesivno)
- c) Kroz model odgođenih isplata (iz fonda se isplate realiziraju najčešće odlaskom u mirovinu ili kroz vremenski rok od pet godina)

Posredno ili indirektno zaposleni sudjeluju na dva načina:

- a) Po sustavu Scanlon (smanjivanjem troškova te se zaposleni stimuliraju i nagrađuju za postotak ušteda u troškovima poduzeća)
- b) Po sustavu Ruckner (svodi se na doprinos zaposlenog u smanjenju troškova)

Prema Barbir (2020) sudjelovanje zaposlenih u dobitku odvija se kroz različite modele, od koji su najpoznatiji gore navedeni Scanlonov sustav, Rucknerov sustav te sudjelovanje u dobiti kroz povećanu proizvodnju. Ona poduzeća koja primjenjuju sudjelovanje zaposlenih u dobitku ističu pozitivne efekte. Za ovu temu rada, najvažniji pozitivan efekt koji se spominje jest upravo povećanje efektivnosti rada. Iako primjena ovog sustava ima brojne pozitivne strane, u njegovoj primjeni su, također, uočeni i problemi i teškoće kao npr.: zaštita loših radnika jer postoji mogućnost da se dio zaposlenika ne uključi u sustav poboljšanja, a ipak biva nagrađen.

### **2.2.8. Učešće zaposlenih u profitu**

Barbir (2020) navodi da sudjelovanje zaposlenih u praksi egzistira već više od stoljeća te da se primjenjuje kao jedan od sustava stimulacije i motivacije zaposlenih.

Obilježja sustava sudjelovanja zaposlenih u profitu prema Barbir (2020) jesu:

- 1) „Veže se uz uspjeh cijelog poduzeća i u raspodjeli udjela sudjeluju svi zaposleni (ponekad uz određene uvjete)
- 2) Daje se po pravilu jednom ili dvaput godišnje, odnosno u onim razdobljima u kojima poduzeće utvrđuje svoju stvarnu tržišnu uspješnost te profit za prethodno razdoblje,
- 3) Osnova individualnog udjela nije rad i individualni doprinos nego pripadnost odnosno zaposlenost u poduzeću.“ (Barbir, 2020, p 215)

Kako Barbir (2020) navodi poduzeća koriste ovakav sustav sudjelovanja u profitu zbog osiguranja grupne stimulacije odnosno za povećanje proizvodnosti i organizacijske uspješnosti. Nadalje, koristi ga zbog uspostave fleksibilne strukture nagrađivanja koja izražava upravo ekonomsku poziciju poduzeća. Uz navedeno lakše se privlače i zadržavaju zaposlenici te se uspješno podučavaju te informiraju o čimbenicima na kojima se temelji poslovni uspjeh.

Barbir (2020) govori kako poduzeća koriste tri osnovna sustava sudjelovanja zaposlenih u profitu. To su:

1. „Distribucijski – novčani sustav koji se uobičajeno koristi, a u kojem se najčešće godišnje isplaćuje novčani bonus prema unaprijed utvrđenom pravilu;



2. Odloženi sustav ili sustav s odgodom isplate – u kojem zaposlenici dobivaju prava uknjižbi sredstava na njihovo ime umjesto novčanih isplata. Novčane isplate se obavljaju u slučaju da zaposlenik postane nesposoban ili u slučaju smrti ili u slučaju umirovljenja;
3. Kombinirani sustav – dio sudjelovanja u profitu zaposleniku se isplaćuje u novcu u uobičajenim razdobljima, dok se dio stavlja u program ili fond s odgođenom isplatom.“  
(Barbir, 2020, p 215)

Poduzeća kao dodatne uvjete za sudjelovanje zaposlenika u profitu kako navodi Barbir (2020) mogu staviti npr.: radni odnos na neodređeno vrijeme, minimalne godine radnog staža u poduzeću i sl. Ono što se navode kao prednosti ovakvog sustava jesu povećanje proizvodnosti, pozitivan utjecaj na financijske rezultate poslovanja poduzeća, jačanje osjećaja uključenosti i participacije zaposlenika s poduzećem što, naravno, dovodi do jačanja motivacije i efektivnosti. Nedostatci sudjelovanja zaposlenika u profitu očituju se kroz slabiju povezanost individualnog učinka odnosno mogućnosti individualne uspješnosti, puno vremena prolazi između nagrađivanja i uloženog truda te negativan utjecaj na motivaciju zbog toga što se ovakav način nagrađivanja isplaćuje samo u slučaju ostvarenja profita.

### **2.2.9. Učešće zaposlenih u vlasništvu**

Učešće zaposlenih u vlasništvu podrazumijeva se kao, kako navode Gutić, Rudelj (2012) učešće u dionicama ili udjelima poduzeća. Ostvaruje se kroz stjecanje dionica ili udjela pod povoljnim uvjetima i povlaštenih dionica ili udjela. Cilj ovog modela jest taj da zaposleni postanu suvlasnici poduzeća.

Sudjelovanje zaposlenih u vlasništvu kako navodi Barbir (2020) postaje jedan od najpopularnijih sustava stimulativnog nagrađivanja. Koriste ga kako velika, tako i mala poduzeća koja su financijski uspješna. Zaposlenici mogu sudjelovati u vlasništvu poduzeća u rasponu od nekog manjeg postotnog udjela do potpunog vlasništva. Motivacijski sustav i interes motivatora jest utemeljiti i stvoriti jaku vezu između organizacijskih i individualnih interesa te kod zaposlenika stvoriti osjećaj da su oni dionici vlasništva nad poduzećem. Zapravo želi se ujediniti interes stvarnih vlasnika poduzeća, menadžmenta i zaposlenih.

Barbir (2020) navodi mnoge modalitete sudjelovanja zaposlenih u vlasništvu:

- 1) „Izravna i besplatna podjela dionica zaposlenima, pokrivena je iz profita poduzeća: umjesto participacije u profitu i novcu, zaposleni dobivaju dionice poduzeća;

- 2) Prodaja dionica zaposlenima po uvjetima povoljnijim od tržišnih (cijenama nižim od tržišnih/knjigovodstvenih, kupnja na otplatu bez kamata ili uz povoljnije kamate). Razlika između cijene dionice koju zaposleni plaćaju i pune cijene dionice, pokriva se iz profita, pa se može govoriti o transferu dijela profita zaposlenima;
- 3) Dioničke opcije – daju mogućnost zaposlenima da u određenom roku (obično 5 – 10 godina ), kupe određenu količinu dionica po unaprijed određenoj cijeni. Po isteku roka, zaposleni mogu iskoristiti opciju ili odustati od kupnje. Ako u međuvremenu poraste cijena dionice, zaposlenik ostvaruje dobit. Razlika do stvarne cijene dionice umanjuje tekući profit poduzeća, što znači da se i tu radi o transferu dijela profita zaposlenima;
- 4) Investicijski fondovi zaposlenih na razini višoj od poduzeća – dio profita poduzeća uplaćuje se (na ime svakog zaposlenika) u investicijske fondove, obično formirane na regionalnoj razini, koji njima pribavljaju dionice različitih poduzeća, s ciljem da optimalnim plasmanom i utjecajem na upravljanje tim poduzećima ostvare što veći porast vrijednosti sredstava;
- 5) Programi štednje – kod kojih zaposleni mogu, ako vrijednost dionica na kraju predviđenog razdoblja kupnje pade, odlučiti ne iskoristiti ju za kupnju dionica. U tom slučaju, zaposleni su obično oslobođeni poreza na dohodak na beneficije koje dobivaju kroz program štednje.“ (Barbir, 2020, p 217-218)

U praksi se pokazalo prema Barbir (2020) da su veći pozitivni efekti dioničarstva zaposlenih tamo gdje oni imaju veću participaciju u odlučivanju. Upravo na taj način zaposlenik ima psihološko iskustvo svoga vlasništva u poduzeću.

### **2.3. Oblici nagrađivanja menadžera**

Gutić, Rudelj (2011) navode kako postoje brojne karakteristike koje uspješan menadžer treba posjedovati, a to su: posebna stručna znanja, konceptualna znanja, znanja iz područja komunikacija, međuljudski odnosi i sl.

Prema Barbir (2020) menadžerske kompenzacije koje su prisutne u praksama poduzeća sastoje se od četiri dijela. Tu su:

- 1) „Osnovne plaće,
- 2) Kratkoročnih – godišnjih bonusa,
- 3) Dugoročnih stimulacija i bonusa te
- 4) Posebnih beneficija i povlastica“ (Barbir, 2020, p 232)

Prema Barbir (2020) osnovna plaća menadžera je onaj iznos koji poslodavac isplati menadžeru za obavljene posao, odražava vrijednost posla ili vještine. Iznos plaće utvrđuje se u menadžerskom ugovoru, a najčešće on ovisi o ponudi i potražnji na menadžerskom tržištu, djelatnosti u kojoj poduzeće djeluje te vrsti menadžerskih usluga uz osobne sposobnosti.

Kratkoročni bonusi prema Barbir (2020) vežu se uz postignuti uspjeh poduzeća, tj. profitabilnost, a isplaćuju se godišnje. Ovdje se radi o kratkoročnom poticaju menadžera za efikasnu upotrebu raspoloživih resursa i maksimizacije poslovnih rezultata. Kratkoročni bonusi se temelje na objektivnim pokazateljima kao što su: ukupno isplaćene dividende, stopa profita, stopa povrata na uloženi kapital, zadovoljstvo potrošača i sl. Isplaćuje se u novčanom obliku nakon isteka poslovne godine, a bonus ovisi o hijerarhijskom položaju u organizaciji.

Dugoročne stimulacije i bonusi kako navodi Barbir (2020) zasnovane su na dugoročnom povezivanju interesa menadžera i poslodavca. To zapravo znači uspješno poslovanje poduzeća u razdoblju od 3 do 5 godina. Dugoročni bonusi povezani su sa ostvarivanjem strateških ciljeva poduzeća, npr.; povećanje tržišnog udjela poduzeća, uvođenje nove tehnologije, uvođenje novih proizvoda ili usluga, porast cijene dionice i sl.

Barbir (2020) govori kako posebne beneficije i povlastice poslodavci namjenjuju samo menadžerima. One služe kao dopuna nizu standardnih beneficija i povlastica. Radi se sljedećim beneficijama i povlasticama: korištenje automobila tvrtke i/ili vozača, plaćanje posluge u stanu, beskamatni krediti, osiguranje u slučaju nezgode, posebni uredi i rezidencije i sl.

### **2.3.1. Primjer: Trendovi u menadžmentu nagrađivanja – cjelokupna nagrada (Total Reward)**

Prema Obradović i sur. (2015) planovi za plaće prema postignuću mogu dobro funkcionirati, no oblikovanje i djelotvorno provođenje ključ je uspjeha pošto nije dovoljno imati samo dobru ideju već ju mora pratiti dosljedna pouzdana praksa koja prepoznaje nagrade i ako se dobro primjeni ona oblikuje ponašanje zaposlenika. Kada se prati i implementira promjena u menadžmentu nagrađivanja (*Reward management*) važno je znati specifičnosti organizacijske kulture i organizacijske ciljeve te prilagoditi uvođenje procesa zadanim okvirima. Predvodnik promjene je poznat upravo pod nazivom Total Reward ili cjelokupna nagrada. Ovaj koncept naglašava važnost razmatranja svih aspekata nagrađivanja kao integrirane i koherentne cjeline. Svrha samog koncepta jest optimalizacija kombiniranog utjecaja čitavog lanca inicijativa koje su vezane uz motivaciju, predanost poslu i odanost organizaciji. Odnosi se, uz navedeno, na

bitne teme vezane uz pribavljanje, zadržavanja i talent menadžment. Koncept je ohrabrio organizacije na to da pažljivije sagledavaju uloge nefinancijskih nagrada, uključujući i prepoznavanje najboljih zaposlenika te manje oslanjanje na novac kao jedinog motivatora. Uz to, ohrabruje organizacije na prihvaćanje prijedloga zaposlenika u širem kontekstu. Tradicionalni elementi nagrađivanja poput plaća su značajni, ali cjelokupna nagrada uzima u obzir i utjecaj ostalih aspekata posla, onih neopipljivih, poput leaderskog stila, utjecaja faktora okoline te radnih pogodnosti na izvršavanje radnih zadataka.

### **3. Rješavanje problema nagrađivanja**

Prema Leiter, Maslach (2011) neusklađenost u nagrađivanju zapravo znači nedostatak motivacije, ispunjenosti, poštovanja, samopoštovanja te osjećaja vlastite vrijednosti. Posao uzima ogromnu količinu vremena, energije i talenta, ali čini se ispraznim te ono što nam se vraća ne čini se vrijednim napora.

#### **3.1. Definiranje problema**

Kako navode Leiter, Maslach (2011) potrebno je jasnije definirati kvalitetu radnog života koja nije ispunjavajuća. Kada su svi dijelovi u vezi s nagrađivanjem neusklađeni, dolazi do stanja koje je zaposlenom teško izdržati.

##### **3.1.1. Nedovoljna kompenzacija**

Novac je uvijek problem, kako navode Leiter, Maslach (2011) zaposleni uvijek imaju osjećaj kako novca nikada dosta. Ukoliko dođe do neprimanja plaće, zaposleniku se javljaju osjećaji srdžbe, tjeskobe i depresivnosti, te također dolazi do nesklada kada je zaposleni svjestan da su drugi na sličnim pozicijama plaćeni bolje od njega samoga.

##### **3.1.2. Nedostatak priznanja**

Prema navodima Leiter, Maslach (2011) neovisno o tome je li plaća primjerena, svaki zaposleni želi da se rad cijeni. Novac nije jedini pokazatelj te vrste povratne informacije o radu svakog zaposlenika. Organizacije i grupe imaju i druge načine kojima daju povratne informacije o radu svojih zaposlenih. To može biti u vidu certifikata, malih darova, putovanja te ponekad i slobodnih dana. Ono što je bitno jest to da zaposlenik ima osjećaj da organizacija ili grupa cijeni to što radi te zbog toga daje posebna priznanja.

### **3.1.3. Nezadovoljavajući posao**

Leiter, Maslach (2011) navode da ukoliko se posao ne radi ni zbog novca ni zbog slave, tada se radi zbog užitka. Mnogi poslovi zaposlenicima daju mogućnost razvoja vrlo složenih vještina koje odgovaraju njihovim sposobnostima. Mogućnost da se usavrši i razviju takve vještine je visoko ispunjavajuća. Biti onemogućen od svega navedenog dovodi do velikog razočaranja.

## **3.2. Postavljanje ciljeva**

Cilj ovog dijela jesu, kako navode Leiter, Maslach (2011), usmjerenja prema tome da život na poslu bude više nagrađujući. Namjera je stvoriti nagrade tamo gdje one nedostaju ili poboljšanje njihove kvalitete gdje je ona loša. Svi zahtjevi prema tome zahtijevaju promjenu postojećih ljudi ili samih procesa.

### **3.2.1. Povećanje kompenzacija**

Leiter, Maslach (2011) navode kako se novac na prvi pogled predstavlja kao jednostavna kompenzacija za trud, no neodgovarajuća plaća ima jedinstvenu dimenziju. Tako mnoge organizacije imaju razrađene politike kompenzacije koje određuju plaću za različita radna mjesta. Cilj može biti povećanje plaće usklađujući je s politikom organizacije ili zaposlenikova namjera može biti i veća od onoga što je predodređeno za takav posao. Razlika u tim ciljevima može voditi ka različitim strategijama. Novac se može pojaviti i u drugim oblicima. Ne samo u obliku gotovine. Postoje mogućnosti kompenzacije poput boljeg ureda ili vlastitog parkirnog mjesta. U slučajevima kada je stvarno povećanje plaće odbijeno ili odgođeno, ovakve vrste pogodnosti mogu biti kao odgovarajuća zamjena. Uz navedeno, pogodnosti koje su izvan okvira čiste plaće dio su programa poticaja, dodataka na plaću na temelju učinaka, razne pogodnosti zdravstvenog i životnog osiguranja, plaćanje školarine za članove obitelji i sl. Sve ovo mogu biti elementi ukupnog nagrađivanja na poslu.

### **3.2.2. Priznanje postignuća**

Priznanja mogu doći u raznim oblicima, prema navodima Leiter, Maslach (2011). U nekim organizacijama godišnje nagrade zaposlenicima i priznanja mogu biti javna koja se daju inovativnim zaposlenicima, dok u drugim organizacijama nadređeni spremno govori o postignućima svojih zaposlenih. Dobivanje ovakvih usmenih priznanja postignuća može djelovati stimulatивно na zaposlenika, dok s druge strane nedostatak priznanja može dovesti do značajnih promjena i to u negativnom smislu.

### **3.2.3. Bolja raspodjela posla**

Smisao bolje raspodjele posla leži u tome, kako navode Leiter, Maslach (2011), da se povećava proporcija vremena na poslu koju može zaposlenik posvetiti aktivnostima u kojima uživa. Često to budu upravo aktivnosti za koje zaposlenik percipira da pridonosi kvaliteti rada tvrtke i zadovoljstvu njenih klijenata.

### **3.3. Poduzimanje akcije**

Prema navodima Leiter, Maslach (2011), poboljšanje nagrađivanja može biti planirano tijekom nekog dužeg vremena. Neke takve nagrade su rijetke, neke zahtijevaju nove vještine i stavove ključnih ljudi unutar radnog života, neki pak zahtijevaju domišljanje novih načina organizacije rada u tvrtkama. Napredak često zahtjeva planirano djelovanje.

#### **3.3.1. Pregovaranje o povišici i bilježenje napretka**

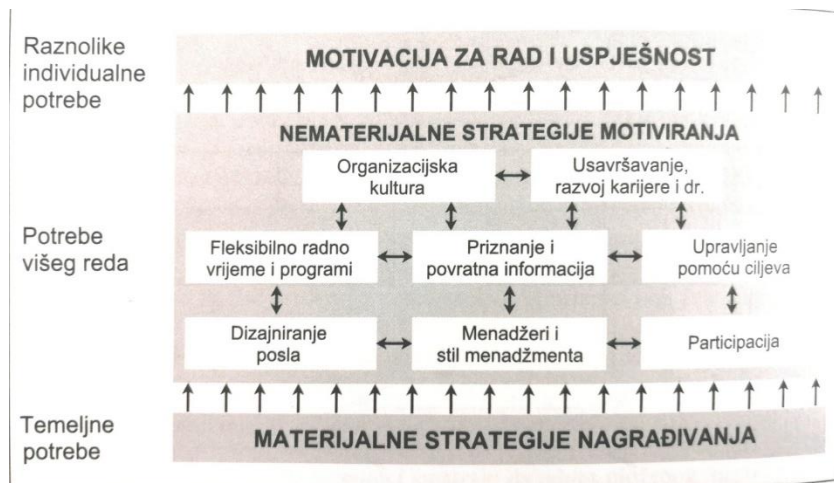
Leiter, Maslach (2011) navode da kada se priča o povišici, ona je zapravo nagovarajuća komunikacija s ogromnim posljedicama. Kao i kod ostalih pregovora, dobra priprema je ključ uspješnog ishoda. Potrebni su čvrsti argumenti koji su zasnovani na empirijskom podacima, bez lažnog pretjerivanja. Ono što je bitno jest to da se argumenti prezentiraju na uvjerljiv način i potrebno je poštovati perspektivu slušatelja. Npr.: čvrst argument za povišicu jest pravednost. Zaposlenik treba tražiti naknadu koja je usporediva s onom koju dobivaju drugi ljudi u organizaciji ili osobe koje su usporedive u nekoj drugoj organizaciji. Postoji i suprotan argument, a to je isticanje razlike, odnosno, to znači da zaposlenik treba dobiti više od skromne plaće drugih na sličnim pozicijama jer je taj isti zaposlenik iznimno talentiran. Obje vrste argumenata pokazale su se uspješnima, ali je bitna stavka ta da moraju obje odgovarati stvarnoj situaciji. Argument uvijek mora biti čvrsto strukturiran, jezgrovit i dobro tempiran. Sama rasprava o povišici može biti stresna, no menadžeri vole rasprave koje su izravne i fokusirane te pogotovo ako zaposlenik pokaže iznimno poštovanje. U nekim situacijama napredak zaposlenika može biti očit te se on svakako nagrađuje adekvatnom nagradom. U svakom slučaju potrebno je bilježiti vlastiti napredak ukoliko osobe koje su zadužene za taj dio ne vide način na koji se zaposlenik izgrađuje i napreduje unutar organizacije, u smislu vlastitog napretka, pa tako i doprinosa samoj organizaciji.

## 4. Oblici materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja

Prema Pološki Vokić (2010) postoje mnoge strategije koje motiviraju zaposlenike. Dijeli ih u dvije skupine, a to su materijalna i nematerijalna strategija nagrađivanja. One zajedno čine cjelovit sustav nagrađivanja.

Nagrada zaposleniku znači motivacija za daljnji rad isto kao i zahvalnost organizacije na uloženom trudu i radu. Sustav nagrađivanja mora biti dobro organiziran kako bi se mogli pratiti zadani ciljevi koji se uspoređuju s izvršenim zadacima. Financijska kompenzacija obuhvaća nagrađivanje financijskim sredstvima te se očituje, kako je već i navedeno, u obliku plaća, bonusa, poticaja, naknada i sl., dok se nefinancijske kompenzacije odnose na radne uvjete, rad od kuće te politiku poduzeća. <https://hrcak.srce.hr/183415> (pristupljeno 23.07.2020)

**Slika 2 Cjelovit sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti**



IZVOR: Bahtijarević – Šiber, F. (1999.) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 668

Prema Pološki Vokić (2010) materijalne strategije nagrađivanja jesu financijske kompenzacije za rad koje zaposlenici dobivaju u novčanom obliku ili pak u obliku beneficija. One naravno služe za zadovoljenje potreba, a posljedica su pojedinčevog uspjeha ili pak uspjeha cjelokupne organizacije. Da bi sustav nagrađivanja bio posve stimulativan, trebao bi obuhvaćati četiri grupe materijalnih kompenzacija, odnosno to znači da bi ukupne materijalne kompenzacije koje pojedinac dobiva za svoj rad trebale uključivati različite vrste materijalnih nagrada. Postoje tri razloga za to, kako navodi Pološki Vokić (2010):

- Na ovaj se način kompenziraju različite vrste doprinosa pojedinca organizaciji. Osnovna plaća i automobil kompanije smatra se kompenzacijom za radi učinak pojedinca, dok je npr. udio u profitu posljedica doprinosa pojedinca uspjehu cjelokupne organizacije.
- Na ovaj se način zadovoljavaju raznolike ljudske potrebe. Plaća i bonusi namijenjeni su zadovoljenju egzistencijalnih potreba, dok su npr. naknade za inovacije i širenja znanja uz materijalne potrebe i potrebe za poštovanjem i samoaktualizacijom.
- Na ovaj se način jasno šalje poruka zaposlenicima o važnosti njihova rada i doprinosa. Ti doprinosi se odnose na različita područja rada , dakle svi zaposlenici se poštuju i cijene. Organizacija na taj način komunicira da je prepoznala važnost svakog zaposlenika te da se njihov rad cijeni i poštuje.

Zaposlenici su, prema navodima Pološki Vokić (2010), nerijetko motivirani za rad i kad materijalne kompenzacije nisu previše motivirajuće. Za zadovoljstvo zaposlenika nisu nužne isključivo materijalne potrebe, one zadovoljavaju one osnovne potrebe. Upravo strategije koje su poticajne za razvoj zaposlenika (poštovanje, samoaktualizacija), nazivaju se nematerijalne strategije motiviranja. Osim što su intrinzične prirode, njih obilježava i činjenica da „ne koštaju ništa“. Dakako one ne mogu biti kompletna zamjena za nepostojanje adekvatnih materijalnih kompenzacija. Zaposlenike nerijetko motivira način na koji je on sam oblikovan. Dobro dizajniran posao koji uključuje raznolike zadatke i dozvoljava zaposleniku određenu samostalnost kod odlučivanja svakako je poticajniji. Postoji tzv. rotacija posla koja podrazumijeva premještanje zaposlenika s posla na drugi posao kako bi se izbjegao zamor i dosada koju uzrokuje specijalizacija. Nadalje, tu je i proširivanje posla koji podrazumijeva dodavanje novih zadataka upravo zbog toga da bi se jednoličnost smanjila te bi tako manje zamarala zaposlenika. Obogaćivanje posla je pak način na koji uz dodavanje novih zadataka zaposleniku daje i veći autoritet odnosno odgovornost i kontrolu nad istima. Uz sve navedene načine na koje se motiviraju zaposlenici, dolazimo i do timskog rada pri kojem članovi tima zajednički definiraju, izvršavaju te su odgovorni za obavljanje posla. Timski rad smatra se poticajnim zbog toga što omogućuje pojedincu da riješi određeni problem koji on sam ne bi mogao. Uz sve navedeno organizacija je ta koja mora davati povratnu informaciju, kako pozitivnu tako i negativnu. Zaposlenik vrlo rado čuje lijepu riječ kada svoj posao obavlja kako treba, ali isto tako i želi čuti kritiku te se tako mijenjaju i napreduju samim time što ne ponavljaju prethodne greške već na njima uče.

Umjesto financijski zahtjevnijih materijalnih nagrada, u sustav nagrađivanja mogu se implementirati i nematerijalne nagrade. Postoje brojne opcije za oblikovanje i razvoj politika i



praksi koje unapređuju kvalitetu radnog života zaposlenika, no menadžment se za njih rijetko odlučuje upravo zbog nedostataka resursa, kvalificiranih radnika, odnosno, postoji nedostatak jednostavnih i pristupačnih rješenja za unapređenje kvalitete radnog života. U velikim poduzećima postoji formalizirano unapređenje radnog života, dok u malim organizacijama menadžment pristupa individualno, tj. pojedinačno pristupaju pregovorima o uvjetima rada sa zaposlenicima. Bolje radno okruženje pozitivno utječe na poboljšanje performansi organizacije upravo zbog toga što zaposlenici cijene mogućnost da radno vrijeme prilagode svojim potrebama ili da zadatke izvršavaju od kuće ako priroda posla to dozvoljava. <https://hrcak.srce.hr/202147> (pristupljeno 02.08.2020)

## 5. Pojam efektivnosti

*„Ekonomija je umijeće, da se ograničenim Resursima, podmiri neograničene potrebe.“* George Marshall, američki general i političar

Efektivnost organizacije predstavlja mogućnost postizanja postavljenih ciljeva, odnosno efektivan sistem mjerenja performansi omogućava organizaciji da procijeni jesu li ciljevi ostvareni i je li došlo do kakvog napretka. Takav sistem mjerenja performansi omogućava organizaciji da kontrolira rad u skladu s definiranim strategijama. ([http://www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/Casopis/2013\\_1/SR/Violeta\\_Domanovic.pdf](http://www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/Casopis/2013_1/SR/Violeta_Domanovic.pdf)) pristupljeno 06.08.2020.

### 5.1. Čimbenici uspješnog poslovanja

Barbir (2020) prema Anić (2006) navodi kako je upravo uspjeh postignuće cilja, odnosno povoljan ishod neke aktivnosti, postizanje bogatstva, slave ili položaja. Uspješan je onaj koji ostvaruje ciljeve, a uspješnost je svojstvo onoga što je uspješno. Značenje riječi uspjeh se odnosi na to da organizacija posluje tako da ostvaruje svoje ciljeve, dakle, ostvaruje svoju viziju. Ona organizacija koja želi biti uspješna u složenim suvremenim uvjetima poslovnog okruženja treba odabrati onu konkurentsku strategiju koja će mu omogućiti ostvarivanje i održavanje prednosti. U svima industrijama djeluje pet konkurentskih sila. One određuju profitabilnost industrije zbog njihovog utjecaja na cijene, troškove i investicije. One su:

- 1) Ulazak novih sudionika
- 2) Prijetnja supstitutivnih proizvoda ili usluga
- 3) Pregovaračka moć kupca

- 4) Pregovaračka moć dobavljača
- 5) Rivalitet među postojećim konkurentima

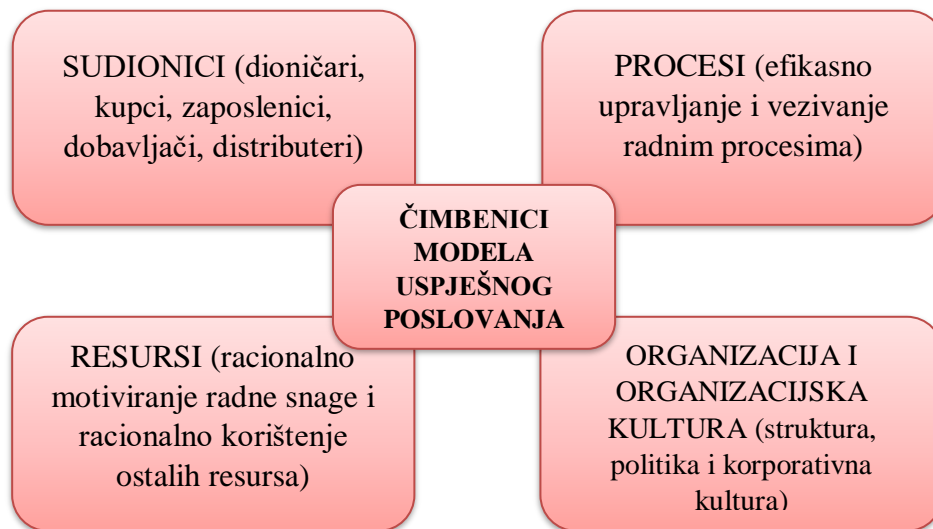
Barbir (2020) govori da menadžment zajedno s vlasnicima poduzeća utvrđuje viziju i ciljeve koje poduzeće namjerava ostvariti, a zajedno sa svim dionicima izravno realizira utvrđene ciljeve. Prema tome može se zaključiti da je uspješan onaj menadžment koji *motivira i stvara uspješne radnike te zajedno s njima ostvaruje zacrtane ciljeve poduzeća.*

Prema Babiću (1967), a kako navodi Barbir (2020) ekonomska uspješnost poslovanja poduzeća određuju sljedeće usporedbe:

- 1) „Jesu li proizvedeni proizvodi ili obavljene usluge, po obujmu i kvaliteti dovoljni za zadovoljenje zahtjeva i potreba potrošača;
- 2) Zadovoljava li odnos između vrijednosti učinka i vrijednosti uloženih faktora;
- 3) Jesu li ukupno raspoloživa sredstva, iskorištena tako da je poslovanjem ostvaren najveći mogući iznos za pokrivanje svih troškova (za: inpute, plaće, kredite, javna davanja i sl.)“ (Barbir, 2020, p 441)

Prema Erikson i Shorey (1992), a kako navodi Barbir (2020), model uspješnog poslovanja sastoji se od četiri čimbenika: sudionici, procesi, resursi te organizacija i organizacijska kultura. *Sudionici* su dioničari, kupci, zaposlenici, dobavljači te distributeri. Poduzeće mora težiti ka tome da zadovolje minimalna očekivanja svih navedenih grupa sudionika. *Procesi* se odnose na to da poduzeće može ostvariti cilj zadovoljenja korisnika samo efikasnim upravljanjem i vezivanjem radnih procesa. Upravljanje poslovnim procesima zapravo potiče na timski rad u kojem svi odjeli poduzeća moraju sudjelovati. *Resursi* su važni zbog toga što poduzeće mora racionalno koristiti raspoložive resurse kao npr: radnu snagu, materijale, strojeve, informacije, energiju i sl. *Organizacija i organizacijska kultura* se sastoji od strukture, politike i korporativne kulture. Struktura i politika mogu se lakše promijeniti od toga da se mijenja kultura poslovanja poduzeća, no međutim, sva tri čimbenika moraju biti kvalitetna da bi poduzeće uspješno poslovalo.

## Grafički prikaz 2 Čimbenici modela uspješnog poslovanja



**Izvor:** Autor prema Barbir (2020)

Kako navodi Barbir (2020) uzimajući u obzir razne interesne skupine vezane za poslovanje poduzeća možemo istaknuti nekoliko poimanja uspješnog poslovanja. Interesne skupine koje su zainteresirane za uspjeh poslovanja poduzeća shvaćaju uspješnost poslovanja na sljedeće načine:

- 1) „Korisnici proizvoda i/ili usluge, smatraju da poduzeće uspješno posluje, ako proizvodi i/ili usluge tog poduzeća, u potpunosti zadovoljavaju očekivanu vrijednost korisnika tih proizvoda i/ili usluga za uloženi novac;
- 2) Zaposlenici poduzeća, smatraju da poduzeće uspješno posluje, ako im poduzeće omogućuje siguran posao, dobre radne uvjete, mogućnost napredovanja u poslu, očekivane materijalne i nematerijalne kompenzacije i sl.
- 3) Vlasnici poduzeća, smatraju da poduzeće uspješno posluje, ako im poslovni rezultati poduzeća omogućuju brzi povrat uloženi kapitala, iznadprosječnu dividendu, mogućnost ulaganja u održivi razvoj, stalno povećanje udjela na tržištu i sl.,
- 4) Dobavljači poduzeća, smatraju da poduzeće uspješno posluje, ako poduzeće kontinuirano kupuje određene količine njihovog proizvoda i/ili usluga te naročito kada se narudžbe povećavaju, ako im poduzeće plaća račune od dospelju, ako nema lažnih reklamacija i sl.,
- 5) Banke i drugi potencijalni kreditori, smatraju da poduzeće uspješno posluje, ako konstantno ostvaruje dobit, ako ima veliku vrijednost imovine, ako imovina poduzeća nije opterećena hipotekama, ako vraćaju kreditne anuitete prema otplatnom planu i sl.

- 6) Državni proračun i fondovi, smatraju da poduzeće posluje uspješno, ako plaća sva javna davanja u rokovima predviđenim zakonom (porezi, prirezi, doprinosi, članarine, naknade i sl.),
- 7) Društvena okolina poduzeća, smatra da poduzeće posluje uspješno, ako vodi računa o nezagađivanju svoje okoline, zaštiti okoliša odnosno ako posluje na društveno odgovoran način.“

Svaka organizacija, kako navodi Barbir (2020), mora težiti ka tome da maksimalno kvalitetno zadovolji potrebe svojih kupaca. Nezadovoljni korisnici usluga ili proizvoda vrlo brzo mogu prošiti svoje nezadovoljstvo u okruženju, što naravno dovodi do izbjegavanja korištenja usluga ili proizvoda, a posljedica svega navedenoga jest neuspješno poslovanje.

## **6. Istraživanje i postupak istraživanja**

Za prikupljanje podataka o tome koji su sve sustavi nagrađivanja korišteni unutar ispitanikove organizacije te potiče li ih više materijalno i nematerijalno nagrađivanje u ovom radu korišten je mjerni instrument anketni upitnik. U istraživanju je korišten uzorak od 182 ispitanika. Podaci su analizirani putem Google-ovog programa Google Docs. Podaci su prikupljeni od 06. kolovoza do 28. kolovoza 2020. godine. Anketa se sastojala od 21 pitanja od kojih je većina zatvorenog tipa, dok je manji broj onih otvorenog tipa gdje u ispitanici mogli sami napisati željeni odgovor.

### **6.1. Definiranje problema**

Živimo u doba kada prava radnika padaju na dno prioriteta, kada glas zaposlenika ne znači ništa i kada zaposlenici postaju robovi svojih nadređenih. Organizacija treba biti mjesto gdje se zaposlenik osjeća kao „kod kuće“, a radna okolina ugodna, gdje nema grča prilikom odlaska na posao, mjesto gdje se zaposlenik i njegov trud iznimno cijene. Pogotovo se to odnosi na organizacije koje imaju razvijen sustav nagrađivanja. Upravo taj sustav je poželjan unutar svake organizacije i služi kao mjerilo po kojem se može vidjeti koliko je organizaciji važan svaki zaposlenik. Organizacije koje ne provode dodatne mjere nagrađivanja i poticanja radnika s vremenom postaju neučinkovite, jer zadovoljan i prepoznat zaposlenik znači veći uspjeh, upravo zbog toga što ga nekim oblikom nagrade organizacija potiče da daje još više.

### **6.2. Cilj istraživanja**

Cilj istraživanja jest prikupiti što više informacija o tome kako pojedine organizacije provode nagrađivanje zaposlenika te istražiti stavove zaposlenika o individualnom uspjehu.

- Koji oblici nagrađivanja se najčešće pojavljuju?
- Koliko je važan svaki od navedenih oblika nagrađivanja?
- Istražiti potiče li nagrađivanje efektivnost i u kojoj je mjeri ono bitno?
- Istražiti mišljenje ispitanika o tome je li im važnije materijalno ili nematerijalno nagrađivanje?
- Istražiti mišljenje ispitanika o tome što smatraju svojim najvećim pojedinačnim priznanjem za uspjeh?

### 6.3. Uzorak istraživanja

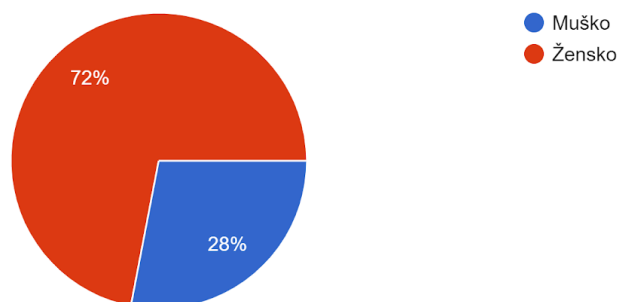
U istraživanju korišten je uzorak od 182 ispitanika koji su bili podijeljeni u grupe ovisno o dobnim skupinama kojima pripadaju. Prva skupina ispitanika pripada grupi od 18 do 25 godina starosti. Druga skupina podijeljena je u razdoblje od 26 do 40 godina starosti. Treća skupina ispitanika je od 41 do 60 godina starosti, a četvrta odnosno zadnja skupina su ispitanici koji su stariji od 60 godina.

### 6.4. Analiza i interpretacija rezultata istraživanja

Na temelju prikupljenih podataka iz anketnog upitnika u nastavku rada prikazani su, analizirani i interpretirani rezultati istraživanja.

#### Grafički prikaz 3 Spol ispitanika

Spol  
182 odgovora

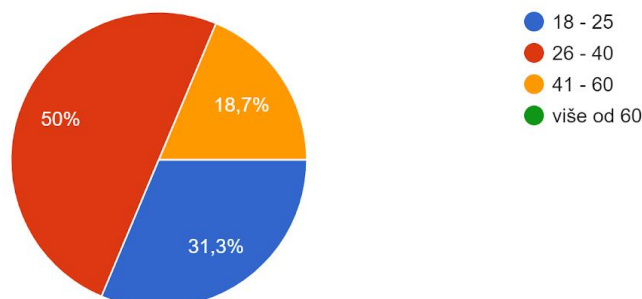


**Izvor:** Vlastita obrada autora

Od ukupnog broja ispitanika koji iznosi 182, u anketnom upitniku sudjelovalo je 131 ženska ispitanica što iznosi 72% te 51 muški ispitanik što iznosi 28% od ukupnog broja ispitanih.

## Grafički prikaz 4 Dobna skupina

Dobna skupina  
182 odgovora



**Izvor:** Vlastita obrada autora

Od 182 ispitanika najveći postotak i to od 50 % odnosno ukupno 91 ispitanik spada u dobnu skupinu od 26 do 40 godina. U dobnu skupinu od 18 do 25 godina spada ukupno 57 ispitanika odnosno 31,3%. Od 41 do 60 godina života ukupno je 34 ispitanika odnosno 18,7%. Dobna skupina više od 60 godina ne broji niti jednog ispitanika.

## Grafički prikaz 5 Završen stupanj obrazovanja

Završen stupanj obrazovanja  
182 odgovora



**Izvor:** Vlastita obrada autora

Od ukupnog broja ispitanika najveći dio je onih koji imaju završenu srednju školu i to 98 ispitanika što čini 53,8%. Potom slijedi sveučilišni/stručni preddiplomski studij s 38 ispitanika

što čini 20,9%. Sveučilišni/stručni diplomski studij čini 24 ispitanika odnosno 13,2%. 8,8% odnosno 16 ispitanika ima magisterij. Poslijediplomski sveučilišni/specijalistički studij ima 5 ispitanika što čini 2,7%, a s doktoratom je jedan ispitanik što čini 0,5%.

### **Grafički prikaz 6 Naziv organizacije u kojoj su ispitanici zaposleni i/ili djelatnost kojom se bave**



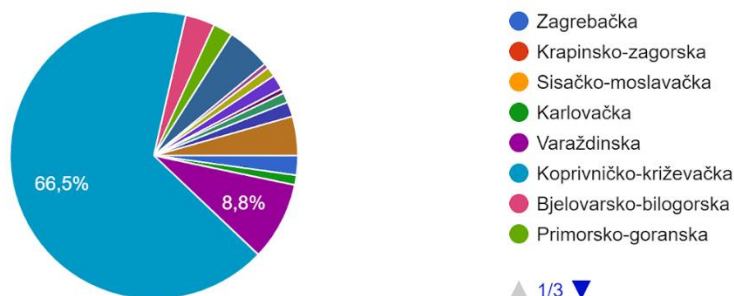
**Izvor:** Vlastita obrada autora

Neki od najčešćih odgovora na ovo pitanje jesu djelatnosti poput prodaje, trgovine, medicine i ugostiteljstva. Detaljniji prikaz svih odgovora prikazan je u tablici u nastavku rada.



## Grafički prikaz 7 Županija u kojoj se obavlja djelatnost

Županija u kojoj obavljate djelatnost  
182 odgovora



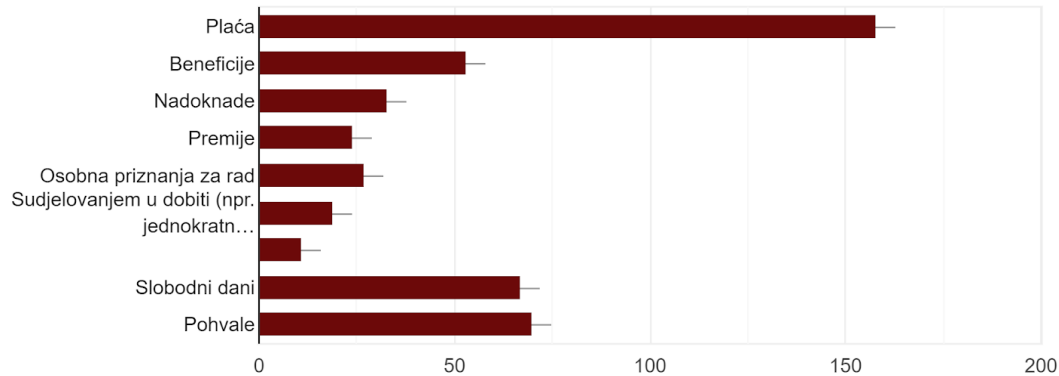
**Izvor:** Vlastita obrada autora

Županija koja je najzastupljenija među ispitanicima jest Koprivničko-križevačka županija s 121 ispitanikom što čini 66,5%. Sljedeća županija je Varaždinska koja nosi 16 ispitanika odnosno 8,8%. Treća po redu je Virovitičko-podravska županija iz koje dolazi 9 ispitanika, ukupno 4,9%. Četvrta županija iz koje dolazi 8 ispitanika odnosno 4,4,% jest Grad Zagreb. 6 ispitanika je iz Bjelovarsko-bilogorske županije što iznosi 3,3%. Po 4 ispitanika što iznosi od svake 2,2,% imaju Primorsko-goranska te Zagrebačka županija. Osječko-baranjska te Međimurska županija imaju svaka po 3 ispitanika što od svakog iznosi po 1,6%. Zadarska, Karlovačka te Istarska županija imaju svaka po 2 ispitanika što od svake iznosi 1,1%. Požeško-slavonska te Splitsko-dalmatinska svaka imaju po 1 ispitanika što iznosi 0,5% od svake županije. Iz Krapinsko-zagorske, Sisačko-moslavačke, Ličko-senjske, Brodsko-posavske, Šibensko-kninske, Vukovarsko-srijemske te Dubrovačko-neretvanske nije zabilježen niti jedan ispitanik.

## Grafički prikaz 8 Oblici nagrađivanja koji se koriste u poduzećima

Koji od navedenih oblika nagrađivanja se koriste u Vašem poduzeću?

182 odgovora

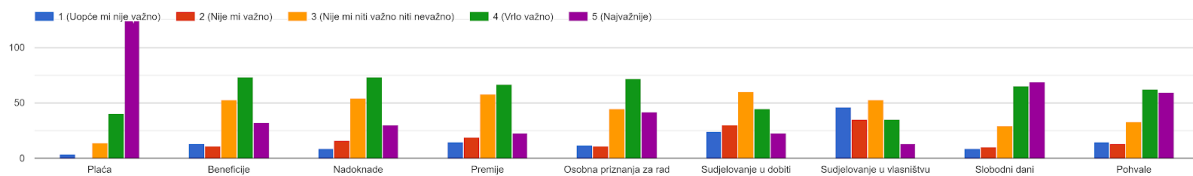


**Izvor:** Vlastita obrada autora

Na pitanje koji se sve oblici nagrađivanja koriste unutar organizacije u kojoj je ispitanik zaposlen dolazimo do podataka kako je najzastupljeniji oblik nagrađivanja upravo plaća. Plaću je, između ostaloga, odabralo ukupno 158 ispitanika što čini 86,8%. Pohvale kao oblik nagrađivanja koristi 70 ispitanika odnosno 38,5%. Sljedeći oblik koji se često koristi su slobodni dani, njih je odabralo 67 ispitanika odnosno 36,8%. Sljedeće po redu su beneficije koje je odabralo 53 ispitanika odnosno 29,1%. 33 ispitanika susrelo se s nadoknadama što iznosi 18,1%, a osobna priznanja za rad primilo je 27 ispitanika što čini 14,8% ispitanih. Premije su oblik nagrađivanja kod 24 ispitanika odnosno 13,2%. U dobiti sudjeluje 19 ispitanika što iznosi 10,4%, a u vlasništvu sudjeluje 11 ispitanika što iznosi 6%.

## Grafički prikaz 9 Važnost pojedinog oblika nagrađivanja

Ocjenom od 1 do 5 označite koliko Vam je važan pojedini oblik nagrađivanja



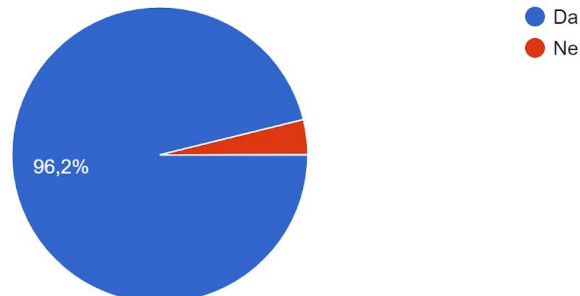
**Izvor:** Vlastita obrada autora

Ispitanici su na ovome pitanju morali odrediti za svaki od oblika nagrađivanja koliko im je važan na skali od 1 do 5. 1 je predstavljalo opciju: uopće mi nije važno, 2: nije mi važno, 3: nije mi niti važno niti nevažno, 4: vrlo važno te 5: najvažnije. Prema odgovorima plaća je najvažnija za 124 ispitanika. Njih 40 je odgovorilo kako im je plaća vrlo važna, 14 ispitanika odgovorilo je kako im plaća nije niti važna niti nevažna. Ni jedan odgovor nije zabilježen kod odgovora nije mi važna, ali 4 ispitanika je odgovorilo kako im plaća uopće nije važna. Beneficije su sljedeći oblik nagrađivanja. 73 zabilježena odgovora su na opciji vrlo važno, 53 ispitanika odgovorilo je kako im je niti važno niti nevažno, a za 32 ispitanika beneficije su najvažnije. 11 ispitanika nije važno, a 13 njih je odgovorilo kako im uopće nisu važne. Za nadoknade 73 ispitanika reklo je da su im vrlo važne, 54 nije niti važno niti nevažno, 30 ispitanika smatra kako su im nadoknade najvažnije, 16 ispitanika je potvrdilo kako im nisu važne, a uopće nisu važne za 9 ispitanika. Premije su za 67 ispitanika vrlo važne, niti su važne niti su nevažne za 58 ispitanika, njih 23 odgovorilo je kako su im najvažnije. Nisu važne za 19 ispitanika dok uopće nisu važne za njih 15. Osobna priznanja za rad 72 ispitanika smatra vrlo važnima, 45 ispitanika osobna priznanja niti su važna niti nevažna, 42 ispitanika smatra kako su ona najvažnija, dok njih 11 nisu važna, a uopće nisu važna za njih 12. Sudjelovanje u dobiti nije niti važno niti nevažno za 60 ispitanika, 45 ispitanika smatra da je vrlo važno, 24 nije uopće važno, dok 23 ispitanika kaže da je najvažnije, a njih 30 tvrdi da nije važno. Sudjelovanje u vlasništvu njih 53 odabire kako nije niti važno niti nevažno, njih 46 smatra da uopće nije važno, 35 ispitanika smatra da je vrlo važno, isto toliko ispitanika kaže da nije važno, a njih tek 13 kaže da je najvažnije. Slobodne dane kao najvažnije izabire 69 ispitanika, potom kao vrlo važne odabire njih 65, onih koji smatraju da nisu niti važni niti nevažni je 29. Slobodni dani nisu važni 10 ispitanika, a uopće nisu važni njih 9. Pohvale kao oblik nagrađivanja 62 ispitanika smatra kao vrlo važne, njih 59 kao najvažnije, a 33 smatra da su niti važne niti nevažne. 15 ispitanika uopće nisu važne, a njih 13 smatra kako nisu važne.

## Grafički prikaz 10 Poticaj nagrađivanja na efektivnost

Smatrate li da nagrađivanje potiče efektivnost?

182 odgovora



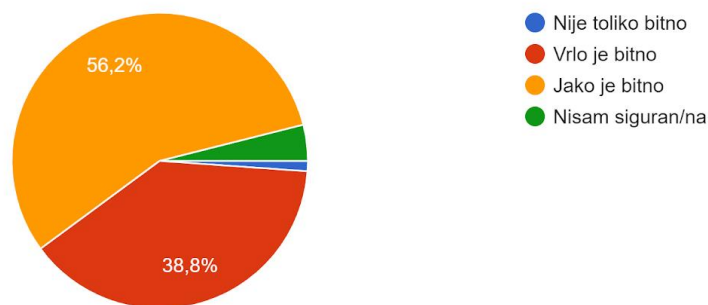
**Izvor:** Vlastita obrada autora

Na pitanje smatraju li zaposlenici da nagrađivanje utječe na njihovu efektivnost 175 ispitanika odnosno 96,2% odgovorilo je DA, a 7 odnosno 3,8% ispitanika odgovorilo je NE.

## Grafički prikaz 11 Važnost nagrađivanja za efektivnost

Ako je odgovor na prethodno pitanje DA, koliko je ono bitno za efektivnost?

178 odgovora



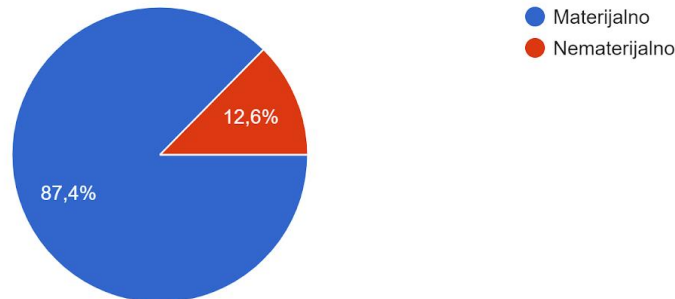
**Izvor:** Vlastita obrada autora

100 ispitanika odnosno 56,2% odgovorilo je kako je nagrađivanje jako bitno za efektivnost. 69 ispitanika odnosno 38,8% odgovorilo je kako je vrlo bitno. 7 ispitanika odnosno 3,9% nije sigurno, a njih 2 odnosno 1,1% smatra kako nije toliko bitno.

## Grafički prikaz 12 Materijalno ili nematerijalno nagrađivanje

Je li Vam važnije materijalno ili nematerijalno nagrađivanje?

182 odgovora



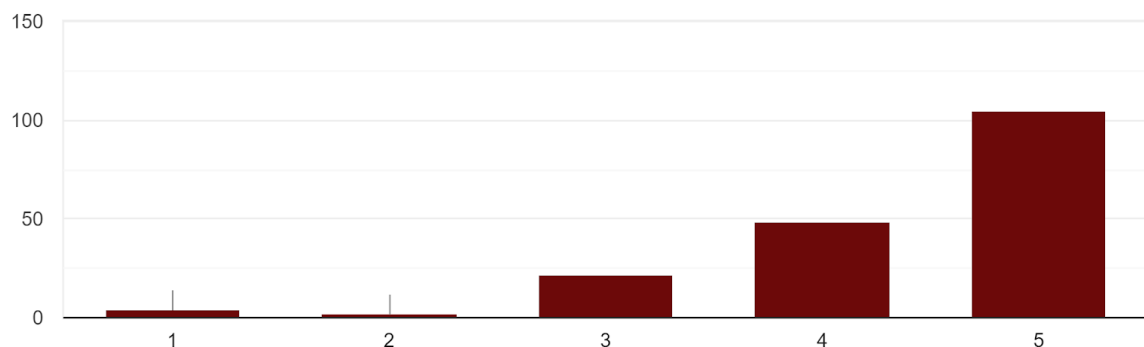
**Izvor:** Vlastita obrada autora

Na pitanje koji od dva oblika (materijalno i nematerijalno) nagrađivanja je bitniji, ispitanici su odgovorili kako im je materijalno nagrađivanje važnije i to 87,4% odnosno 159 ispitanika. Preostalih 12,6% odnosno 23 ispitanika odgovorilo je kako im je nematerijalno nagrađivanje važnije.

## Grafički prikaz 13 Mjerilo važnosti materijalnog nagrađivanja

U kojoj mjeri Vam je materijalno nagrađivanje važno?

182 odgovora



**Izvor:** Vlastita obrada autora

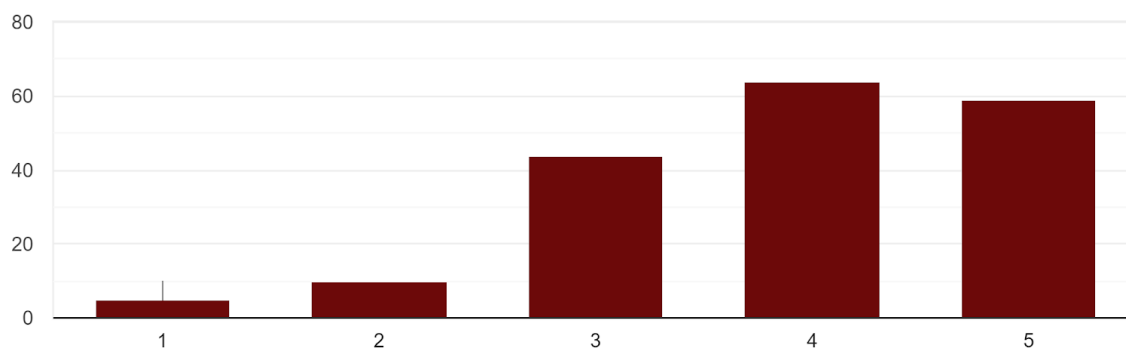
Na skali od 1 do 5 pri čemu 1 označava da ispitaniku nije uopće važno, a 5 da mu je vrlo važno

ispitanici su odgovarali na pitanje koliko im je bitno materijalno nagrađivanje. Njih 105 odnosno 57,7% označilo je vrijednost 5. Vrijednost 4 na skali važnosti označilo je 49 ispitanika odnosno 26,9%. Vrijednost 3 na skali važnosti izabralo je 22 ispitanika odnosno 12,1%, a vrijednost 2 stisnulo je ukupno 2 ispitanika što čini 1,1%. Njih 4 što čini 2,2% odabralo je vrijednost 1 odnosno da im materijalno nagrađivanje uopće nije važno.

#### **Grafički prikaz 14 Mjera nematerijalnog nagrađivanja u smislu povećanja želje za boljim rezultatima**

U kojoj mjeri Vam nematerijalno nagrađivanje povećava želju za boljim rezultatima?

182 odgovora



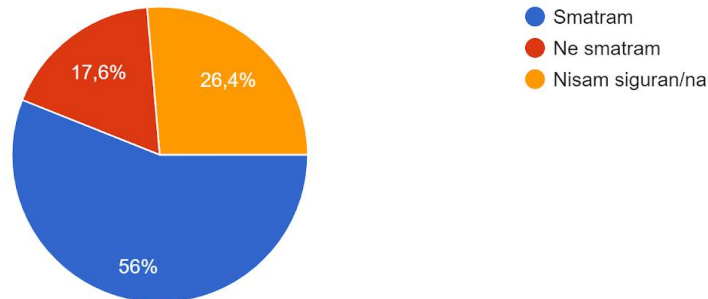
**Izvor:** Vlastita obrada autora

Na pitanje u kojoj mjeri nematerijalno nagrađivanje povećava ispitanikovu želju za boljim rezultatima na skali od 1 do 5 pri čemu je 1: uopće mi ne povećava, a 5: jako mi povećava ispitanici su odgovorili sljedeće: 64 ispitanika odnosno 35,2% njih izabralo je vrijednost 4 na mjernoj skali. Vrijednost 5 je odabralo njih 59 odnosno 32,4%. Vrijednost 3 biralo je 44 ispitanika odnosno 24,2%, a vrijednost 2 je izabralo 10 ispitanika odnosno 5,5%. Nematerijalno nagrađivanje ne utječe na ispitanikovu želju za boljim rezultatima u 5 slučajeva što iznosi 2,7%.

## Grafički prikaz 15 Pohvale kao dovoljan motivator

Smatrate li da pohvale mogu biti dovoljan motivator za ostvarivanje veće efektivnosti?

182 odgovora



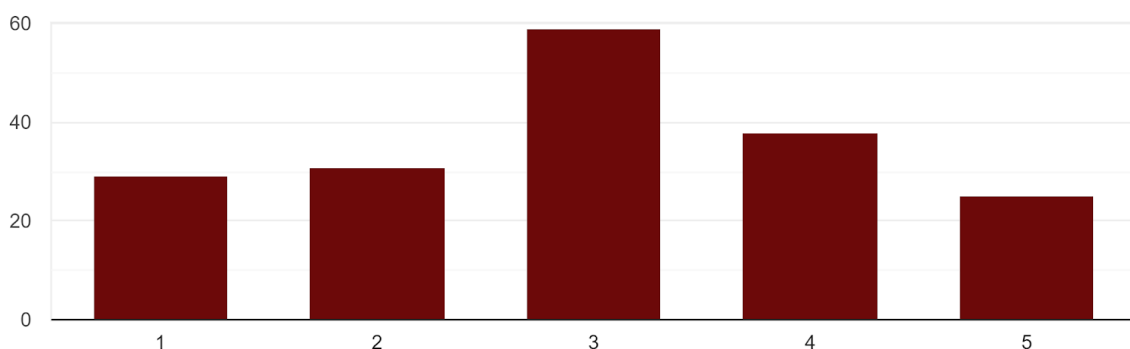
**Izvor:** Vlastita obrada autora

Na pitanje smatraju li ispitanici da pohvala može biti dovoljan motivator za ostvarivanje veće efikasnosti, njih 102 što čini 56% odgovorilo je kako smatraju da može. Oni koji nisu sigurni su u postotku od 26,4% odnosno njih 48. 32 ispitanika odnosno 17,6% ne smatra pohvalu dovoljnom za ostvarenje veće efikasnosti.

## Grafički prikaz 16 Zadovoljstvo trenutnim sustavom nagrađivanja unutar organizacije

Koliko ste zadovoljni trenutnim sustavom nagrađivanja unutar Vaše organizacije?

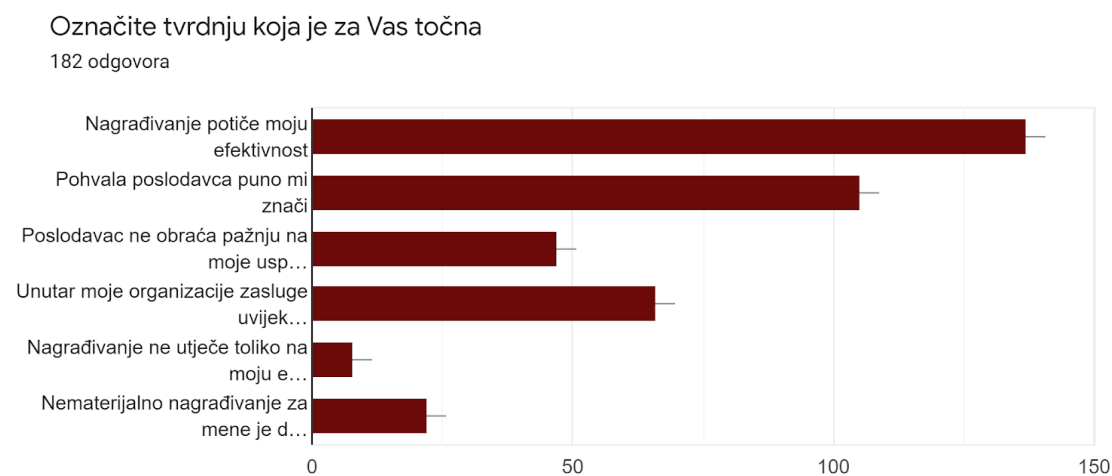
182 odgovora



**Izvor:** Vlastita obrada autora

Na pitanje koliko su ispitanici zadovoljni trenutnim sustavom nagrađivanja unutar njihove organizacije bila je ponuđena mjerna skala od 1 do 5 pri čemu je 1: uopće nisam zadovoljan/na, a 5: u potpunosti sam zadovoljan/na. Najviše odgovora bilo je vrijednost 3, njih 59 odnosno 32,4%. S vrijednošću 4 ocijenilo je 38 ispitanika odnosno 13,7%. 2 je dalo njih 31 odnosno 17%, a 1 njih 29 što iznosi 15,9%. Najveću vrijednost odnosno brojku 5 dalo je njih 25 što znači da je tek 13,7% ispitanika u potpunosti zadovoljno trenutnim sustavom nagrađivanja u njihovoj organizaciji.

### Grafički prikaz 17 Označavanje tvrdnje koja se odnosi na ispitanika



**Izvor:** Vlastita obrada autora

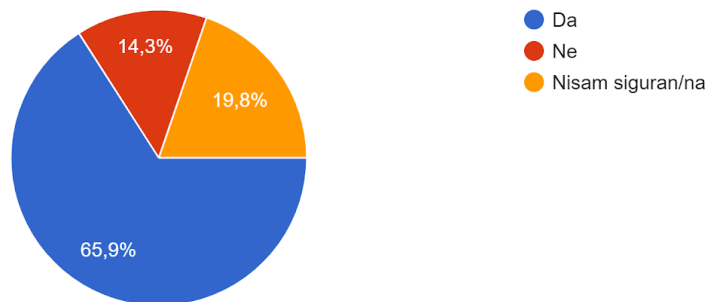
Ispitanici su kod ovog pitanja morali odabrati tvrdnju koja se odnosila na njih pa tako tvrdnja koju je odabrao najveći broj ispitanika i to 137 što iznosi 75,3% glasi: Nagrađivanje potiče moju efektivnost. Sljedeća tvrdnja koja je često birana jest: Pohvala poslodavca mi puno znači i to 105 puta odnosno 57,7%. Sljedeća tvrdnja jest: Unutar moje organizacije zasluge uvijek dobiju isti ljudi. Ovu tvrdnju biralo je 66 ispitanika odnosno 36,3%. Sljedeću tvrdnju biralo je 47 ispitanika odnosno 25,8%, a ona glasi: Poslodavac na obraća pažnju na moje uspjehe. Tvrdnja: Nematerijalno nagrađivanje za mene je dovoljan motivator, smatra točnom 22 ispitanika odnosno 12,1% dok tvrdnju: Nagrađivanje ne utječe toliko na moju efektivnost, smatra točnom 8 ispitanika odnosno 4,4%.



## Grafički prikaz 18 Neusklađenost u nagrađivanju

Neusklađenost u nagrađivanju smanjuje moj osjećaj vrijednosti.

182 odgovora



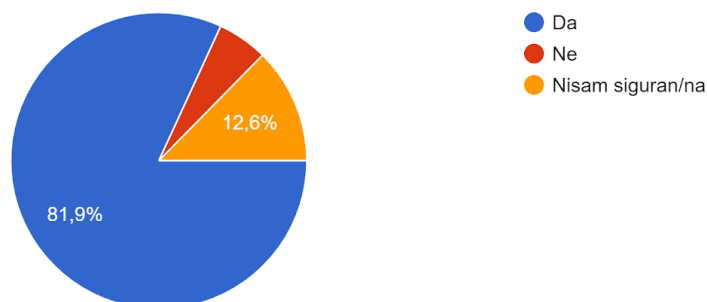
**Izvor:** Vlastita obrada autora

Na pitanje smatraju li ispitanici da neusklađenost u nagrađivanju smanjuje njihov osjećaj vrijednosti njih 120 odnosno 65,9% odgovorilo je potvrdno. 36 odnosno 19,8% ispitanika odgovorilo je kako nisu sigurni u ovu tvrdnju, dok ih je 26 odnosno 14,3% negiralo navedenu tvrdnju.

## Grafički prikaz 19 Sustav nagrađivanja i bolji uspjesi

Smatrate li da se zaposlenici unutar organizacije koja ima sustav nagrađivanja više posvećuju poslu i postižu bolje uspjehe?

182 odgovora



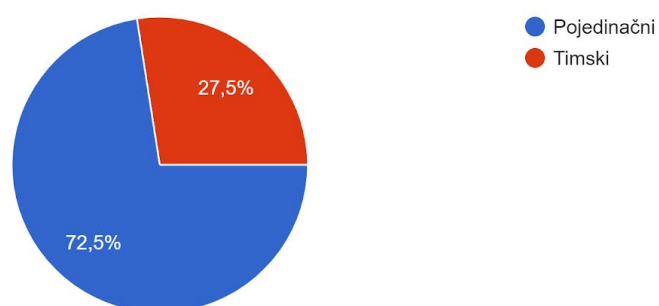
**Izvor:** Vlastita obrada autora

Na pitanje smatraju li da se zaposlenici organizacije koja ima implementiran sustav nagrađivanja više posvećuju poslu i postižu bolje rezultate potvrdno je odgovorilo njih 149 odnosno 81,9% ispitanika. Nije sigurno 23 ispitanika odnosno 12,6%, a negiralo je njih 10 što čini 5,5%.

## Grafički prikaz 20 Češći oblik nagrađivanja

Koji oblik nagrađivanja je češći unutar Vaše organizacije?

182 odgovora



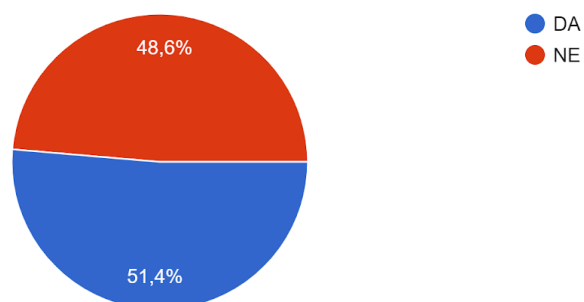
**Izvor:** Vlastita obrada autora

Na pitanje koji od oblika nagrađivanja je češći unutar ispitanikove organizacije, između odgovora pojedinačni ili timski, pojedinačni oblik odabralo je 132 ispitanika što čini 72,5%. Timski oblik nagrađivanja provodi se kod 50 ispitanika odnosno 27,5%.

## Grafički prikaz 21 Ako je odgovor „Timski“ bi li uspjeh bio veći

Ako je odgovor "TIMSKI" smatrate li da bi vaš uspjeh bio veći kada bi se gledalo pojedinačno?

74 odgovora



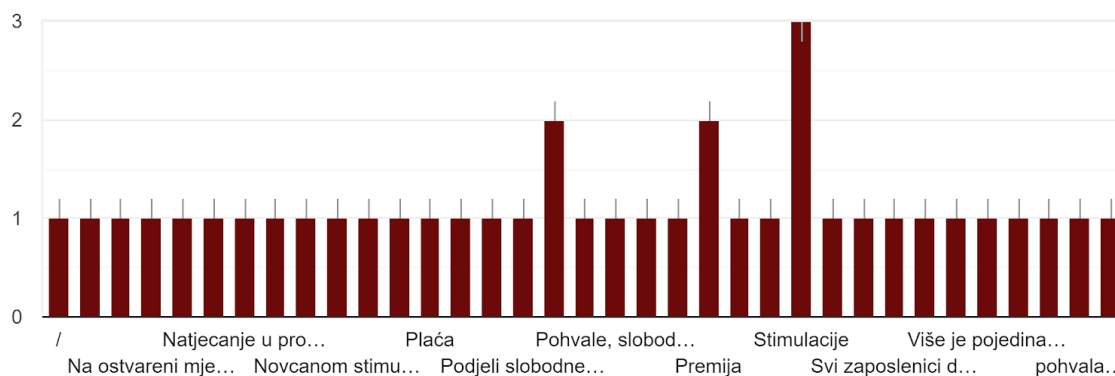
**Izvor:** Vlastita obrada autora

Od onih ispitanika čiji je prethodni odgovor bio TIMSKI tražilo se u sljedećem pitanju da izraze svoje mišljenje, bi li njihov uspjeh bio veći kada bi se nagrađivanje odvijalo pojedinačno. 38 ispitanika odgovorilo je kako smatra da bi što čini 51,4%. Oni koji smatraju da ne bi je 36 odnosno 48,6%.

### **Grafički prikaz 22 Ako je odgovor „TIMSKI“ na koji način organizacija provodi nagrađivanje?**

Ako je odgovor "TIMSKI" na koji način organizacija provodi nagrađivanje?

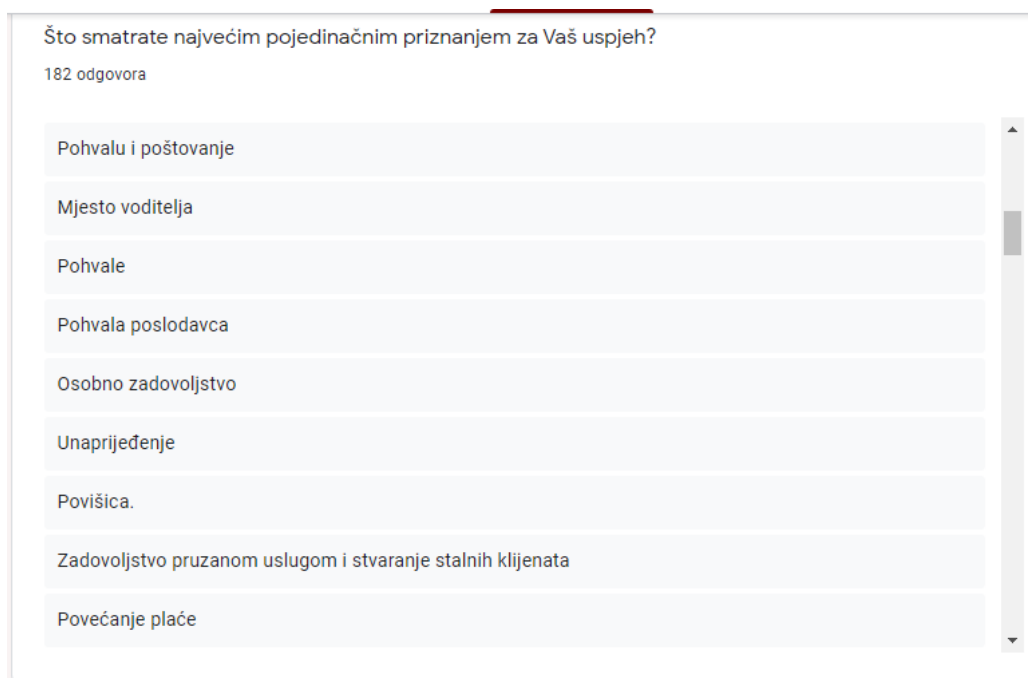
39 odgovora



**Izvor:** Vlastita obrada autora

Najčešći odgovori su pohvale i novčane nagrade. Ostali odgovori navedeni su u tablici u daljnjem tekstu.

## Grafički prikaz 23 Najveće pojedinačno priznanje za rad



**Izvor:** Vlastita obrada autora

Neki od najčešćih odgovora na ovo pitanje bile su pohvale poslodavca, povišice te osobna zadovoljstva. Svi odgovori navedeni su u tablici u daljnjem tekstu.

**Tablica 1 Organizacije i zanimanja ispitanih zaposlenika**

<b>Županija</b>	<b>Broj ispitanika po županiji</b>	<b>Popis grana industrije, sektora i djelatnosti ispitanih zaposlenika</b>
<b>Koprivničko-križevačka županija</b>	121	turizam, računovodstveno knjigovodstveni referent (2), medicina (7), farmaceut (4), međunarodno otpremništvo, zdravstvo (3), trgovina (20), proizvodnja, procesni radnik, policijski službenik (3), odgoj i obrazovanje (4), poljoprivreda, nakladnik, ljudski potencijali, prodaja (16), ugostiteljstvo (6), veterinar, knjigovodstvo (3), komercijalist, odgajatelj (3), kladioničar, bankar ,osnivač udruge, dadilja, kontroling, taksist, administrator (2), djelatnik općine (2), čistačica, obrtnik (3), zaštita okoliša, brza hrana, bankar, viši stručni suradnik za razvojne projekte, socijalni radnik (2), pomoćnik u nastavi, novinar, njegovateljica, nutricionist, prehrambeni tehničar, nastavnik, profesor (2), inovator, marketinški stručnjak, referent u financijama, fizioterapeut (2), komercijalist, programer, pravnik (4), porezni djelatnik, fotograf
<b>Bjelovarsko-bilogorska županija</b>	6	medicina, policijski službenik, pedagog u vrtiću, maler, socijalni radnik, farmaceut
<b>Grad Zagreb</b>	8	računovođa, liječnik, državni službenik, veterinar, prodaja (2), dadilja, zdravstvo
<b>Istarska</b>	2	ugostitelj (2)
<b>Karlovačka</b>	2	CNC operater, veterinar
<b>Međimurska</b>	3	bolnica/financije, državni službenik, radnik u pogonu
<b>Osječko-baranjska</b>	3	proizvodnja i prodaja cvijeća i povrća, uslužna djelatnost (2)
<b>Požeško-slavonska</b>	1	policijski djelatnik

<b>Primorsko-goranska</b>	4	masažerka, pravnik, recepcioner, informatičar
<b>Splitsko dalmatinska</b>	1	turizam
<b>Varaždinska</b>	16	računovođa, prodaja, retail, tisak reklamnih proizvoda, djelatnik call centra, nabava (2), njegovatelj, državna služba, djelatnik benzinske postaje, poduzetnik, stolarija, bankar, ugostiteljstvo (2), medicina
<b>Virovitičko-podravska županija</b>	9	prodavač (2), njegovatelj, dostava, ugostiteljstvo, bankarstvo, konobar, poljoprivrednik, trgovac
<b>Zadarska županija</b>	2	stručni savjetnik, trgovac
<b>Zagrebačka županija</b>	4	marketing, prodavač, informatičar, profesor

**Izvor:** Vlastita obrada autora

**Tablica 2 Provođenje timskog nagrađivanja**

<b>Načini provođenja timskog nagrađivanja- 39 odgovora</b>	Pohvale (8)
	Slobodni dani (4)
	Team building - zajednički izleti (2)
	Novčana stimulacija (8)
	Stimulacije (6)
	Poklon bonovi
	Premija (2)
	„Svi zaposlenici dobivaju jednaku materijalnu nagradu.“
	„Novčanom stimulacijom za ostvareni predviđeni plan dobiti.“
	„Natjecanje u prodaji između centara.“
	„Na ostvareni mjesečni promet dobije se određeni iznos premije koji se razlikuje unutar firme ovisno o "rangu" radnog mjesta (suradnik u prodaji 300, voditelj smjene 900, a voditelj trgovine preko 1500 kn).“
	„Dodatkom na plaću, organiziranjem ručka/ druženja.“
	„Nagrada za radne rezultate.“
	„Podijelimo se u timove i tjedno pokušavamo dostići ciljeve te ujedno biti bolji u postizanju ciljeva od drugog tima koji je ujedno protivnički“
„Napišu nam zahvalu za dobro obavljen posao na e-mail.“	

**Izvor:** Vlastita obrada autora

**Tablica 3 Najveće pojedinačno priznanje za vlastiti uspjeh**

<p><b>Mišljenja ispitanika o njihovom najvećem pojedinačnom priznanju</b></p>	„Pohvalu upravnog vijeća za unapređenje odgojno-obrazovnog rada u ustanovi.“
	„Kvalitetan međuljudski odnos, prihvaćanje radnika takav kakav je.“
	„Odlična godišnja ocjena, stoga i napredovanje.“
	„Pohvala i lijepa riječ, te slobodan dan za odvajanje svojeg slobodnog vremena za posao.“
	„Da nadređeni primijete uspjeh i istaknu ga.“
	„Konstruktivna kritika uz pohvalu za dobro obavljen posao.“
	„Sudjelovanje u dobiti“
	„Priznanje i pohvala za spašavanje ljudskog života.“
	„Priznanje i pohvala za trud i vrijeme(čak i moje osobno, slobodno vrijeme) koji su uloženi u posao.“
	„Usmenu pohvalu poslodavca i dobivanje veće odgovornosti.“
	„Uspjeh, znanje.“
	„Pohvala pred ostalim zaposlenicima i prikazivanje mojih uspjeha za primjer drugima.“
	„Brzo obavljanje posla.“
	„Povećanje prometa.“
	„Zadovoljstvo u radu kada je on cijenjen od strane poslodavca i kolega.“
	„Ugled.“
	„Zadovoljstvo direktora.“
	„Zadovoljstvo pružanom uslugom i stvaranje stalnih klijenata.“
	„Lijepa riječ.“
	„Da šefica bude zadovoljna mojim radom.“
	„Zadovoljstvo mojih korisnika mi znači da dobro radim svoj posao. A ako su oni sretni i zadovoljni, i ja sam!“
	„Da na kraju dana idem zadovoljan s posla.“
Povećanje plaće (27)	
Nagrade (11)	



	Plaća (15)
	Zadovoljstvo korisnika (8)
	Pohvale, priznanja i poštovanje (53)
	Novac (22)
	Mjesto voditelja (3)
	Unapređenje (13)
	Beneficije (4)
	Premiju (2)
	Osobno zadovoljstvo (2)

**Izvor:** Vlastita obrada autora

## 7. Rasprava

Što podrazumijevamo pod pojmom nagrađivanje? U poslovnom svijetu nagrađivanje se odnosi na napore nadređenih da kroz kontinuirano promatranje svojih zaposlenika otkriju koji je od njih vrijedan nagrađivanja. To zapravo znači da je potrebno otkriti koji od zaposlenika ulaže dodatne napore kako bi ostvario bolje rezultate. Nagrađivanje jest poticaj zaposleniku da poveća svoju efektivnost i upravo zato svaka organizacija kojoj je stalo do ljudi koji ju pokreću, o kojima na neki način i ovisi, bi trebala implementirati neki od sustava nagrađivanja. Nagrađivanje nije samo materijalno davanje, postoji i nematerijalni oblik nagrađivanja koji nekim zaposlenicima stvara dovoljnu motivaciju i želju za boljim radom.

Zbog mišljenja kako mnoge organizacije ne mare za sustav nagrađivanja, ovaj rad je poticaj svim čitateljima da ukoliko imaju moć napraviti promjene unutar svoje organizacije, da to i učine. Detaljnom analizom i usporedbom primarnog i sekundarnog istraživanja dolazimo do podataka koji su prikupljeni na uzorku od 182 ispitanika. Cilj je bio prikupiti što više informacija o sustavima nagrađivanja pojedinih organizacija te koliko su zaposleni zadovoljni trenutnim sustavom nagrađivanja na radnome mjestu.

Prema anketnom upitniku koji je proveden u svrhu istraživanja i prikupljanja podataka zaposlenih osoba doznaje se kako je najčešći oblik nagrađivanja upravo plaća. Čak 158 ispitanika odabralo je ovaj odgovor. Sljedeći po redu oblik nagrađivanja bile su pohvale. Pohvale kao takve uglavnom se, po pisanju ispitanika, provode usmenim putem i to na sastancima i ispred ostalih kolega. Usmena pohvala ispred ostalih kolega je vrlo dobar poticaj, ne samo osobi koja prima pohvalu da bude još bolja, već i ostalim kolegama koji će težiti u naredno vrijeme da budu na mjestu pohvaljenog. Osjećaj koji izaziva pohvala svakako izaziva i želju za daljnjim napretkom. Ostali oblici nagrađivanja koji su zastupljeniji jesu slobodni dani te beneficije. Slobodni dani ispitanicima su uglavnom biti zbog obavljanja privatnih stvari koje zbog prirode posla inače ne bi stigli.

Daljnjom analizom dolazimo do zaključka kako je ponovno plaća na prvome mjestu kada se govori o važnosti pojedinih oblika nagrađivanja. Sljedeći su slobodni dani, ali i pohvale. Što možemo zaključiti iz ovog pitanja? Usprkos novčanoj nagradi koju su zaposlenici izabrali kao najvažniju, teza da usmena pohvala svakako može potaknuti zaposlenika na akciju je ovim pitanjem potvrđena. Uz beneficije, nadoknade koje su materijalan oblik nagrađivanja pohvale su po važnosti gotovo izjednačene. Gotovo se svi zaposlenici slažu kako nagrađivanje potiče njihovu efektivnost i kako je sustav nagrađivanja jako bitan za istu.

Velika većina ispitanika bira materijalno nagrađivanje kao važniji oblik nagrađivanja, što ne iznenađuje. Velika većina ispitanika je odgovorila i kako im je materijalno nagrađivanje jako važno i kako im ono zapravo povećava želju za boljim rezultatima. S druge strane pitanje koje se odnosilo na pohvale donijelo je veliku većinu odgovora koji idu u smjeru da pohvale zapravo mogu biti dovoljan motivator za ostvarenje veće efikasnosti. Koliko god je zaposlenicima materijalno nagrađivanje važno, pohvala, podrška ili lijepa riječ mogu učinit gotovo isti efekt kao i novac. Ispitani zaposlenici su srednje zadovoljni sustavom nagrađivanja unutar njihove organizacije. Česti odgovori su bili kako unutar njihove zajednice sve zasluge primi jedna osoba, a da se na druge uopće ne obraća pozornost. To je problem današnjih organizacija koje ne smatraju da sustav nagrađivanja treba biti implementiran ili da se nagrade odnose uvijek samo na jednog pojedinca umjesto na cijeli tim, ukoliko se radi o timskom nagrađivanju. Velik dio ispitanika odabralo je upravo tu tvrdnju o konstantnom nagrađivanju samo jedne osobe. Što je vrlo nepravedno gledajući odgovor koji je odabralo najviše ispitanika, a to je da nagrađivanje potiče njihovu efektivnost. Kako zaposlenik može biti potaknut ako unutar organizacije se unaprijed zna tko će od njih biti nagrađen, a trud i napor je zajednički? Ta neusklađenost u nagrađivanju, prema najvećem broju ispitanika, smanjuje njihov osjećaj vrijednosti, što dovodi i do smanjenja radnog učinka. Pravedan sustav nagrađivanja čini takav efekt na zaposlenicima da ih potakne na to da se više posvete tomu što rade te da ujedno postižu i bolje rezultate.

Može se reći kako je ovim upitnikom dokazana želja zaposlenih za implementacijom sustava nagrađivanja ukoliko to u organizaciji još nije provedeno. Svaki zaposlenik radi za određenu naknadu, ali kada radi više, bolje i uspješnije od drugih potrebno ga je za to i nagraditi. Zaposlenici poručuju upravo to, materijalno nagrađivanje im je vrlo poticajno. Bez obzira na rezultate ankete koji pokazuju da materijalno nagrađivanje budi više poticaja od nematerijalnog, velik broj ispitanika je naveo kako im je najveći osobni uspjeh upravo pohvala poslodavca. Ponekad materijalno zadovoljava potrebe i daje mogućnost većeg izbora, ali ugodna radna atmosfera i znanje da poslodavac cijeni vaš rad i trud ponekad znače mnogo više. Takva atmosfera se itekako odražava prema van, korisnici proizvoda i usluga prvi mogu prepoznati zadovoljnog i potaknutog radnika. Smatra se da ovu tezu treba potkrijepiti odgovorom jednog od anketnih ispitanika: „Zadovoljstvo mojih korisnika mi znači da dobro radim svoj posao, a ako su oni sretni i zadovoljni, i ja sam!“

## 8. Zaključak

Nagrađivanje. Pojam koji od malena slušamo. „Ako napraviš nešto dobro dobit ćeš nagradu!“ Nagrađivanje postoji u svim dijelovima života, kako osobnog tako i poslovnog. Sustav nagrađivanja u poslovnom svijetu razlikuje se od onog koji koristimo u svakodnevnom životu. U poslovnom svijetu nagrade se odnose na razne oblike kompenzacija zaposlenicima kao nadoknada za njihov trud, zalaganje i postignuća. Organizacije koje imaju implementiran sustav nagrađivanja puno su primamljivije zaposlenicima od onih koje ga ne provode.

Kakve sve vrste nagrada postoje? Svakako ih najprije možemo podijeliti na materijalne i nematerijalne. Pod materijalne spadaju plaće, provizije, premije, beneficije i razne nadoknade, dok su nematerijalne pohvale, priznanja za rad i sl. Osim zaposlenika postoji i sustav nagrađivanja menadžera. Menadžeri, isto kao i zaposlenici, moraju ulagati u dodatne napore i truditi se postići što bolje rezultate. Njihova priroda posla zahtijeva posebna stručna znanja i umijeće stvaranja dobrih međuljudskih odnosa kako bi radna atmosfera bila poticajna za obje strane. Ponekad je to vrlo teško uskladiti jer svatko od nas je osoba različitih karaktera, a upravo je menadžer taj koji mora koordinirati i voditi svoj tim. Ukoliko je on uspješan u tome, zaslužuje biti nagrađen. Nagrade se uglavnom odnose na bonuse i posebne beneficije i povlastice.

Kao u svemu i u nagrađivanju postoji neusklađenost. Često se može čuti kako su neki zaposlenici „zakinuti“ unutar svoje organizacije zbog toga što zasluge „ubiru“ uvijek isti ljudi. Što donosi neusklađenost u nagrađivanju? Neusklađenost donosi manjak motivacije, ispunjenosti i poštovanja te smanjenog osjećaja vrijednosti. Sve te posljedice neusklađenosti dovode do smanjenja motivacije, odnosno zaposlenik više ne ulaže toliko truda i napora kao prije. Posao oduzima veliku količinu vremena i truda i ako nam organizacija ne vraća istom mjerom dolazi do osjećaja ispraznosti i samim time gubitka volje za radom. Sve to itekako utječe na organizaciju jer nezadovoljan radnik može prouzročiti mnogo štete. Ovaj problem se navodi nekoliko puta kroz rad upravo zbog toga što je cilj potaknuti čitatelja na promjenu. Cijenjen i pohvaljen zaposlenik je mnogo produktivniji od onoga koji se kroz neko vrijeme trudi, ali nikad ne biva zapažen.

Materijalno i nematerijalno nagrađivanje čine cjelovit sustav nagrađivanja. Za što je bitno nagrađivanje? Nagrađivanje nije samo materijalizam, nego puno više od toga. Svakako da u poslovnom svijetu jedan veliki dio nagrada se odnosi na novčane stimulacije koje zaposlenicima puno znače, ali tema ovog rada je prikazati odnos nagrade kako spomenute materijalne tako i nematerijalne sa zaposlenikovom efektivnosti. Nagrada zaposleniku znači

motivacija za daljnji rad odnosno osjećaj da ga organizacija cijeni i da mu je zahvalna na uloženom radu i trudu. Efektivnost organizacije predstavlja mogućnost postizanja postavljenih ciljeva. Tko postiže te ciljeve? Ciljevi se dostižu zajedničkim naporima menadžmenta i zaposlenika. Može se dakle reći da je uspješan onaj menadžment koji motivira i stvara uspješne radnike te zajedno s njima ostvaruje zacrtane ciljeve poduzeća. Svaka organizacija mora težiti ka tome da maksimalno zadovolji potrebe svojih korisnika. Danas je vrlo važan odnos s klijentima jer oni prvi mogu uočiti stanje unutar organizacije prema zaposlenikovom odnosu prema njima.

Ovim radom je dokazano kako velik broj ispitanika cijeni nagrađivanje u raznim oblicima. Najcjenjeniji oblik nagrađivanja jest plaća, ali uz plaće koje su dio materijalnog nagrađivanja, pohvale su te koje ih dostižu. Zaposlenik očekuje da će biti nagrađen za sav trud koji ulaže u posao u vidu novčane kompenzacije, ali isto tako i traži povezanost s poslodavcem. Poslodavac takvu povezanost može ostvariti jedino ukoliko je svjestan činjenice da lijepa riječ i pohvala za zaposlenika znače jako puno. Upravo je to i ovo istraživanje pokazalo. Odgovori ispitanih zaposlenika upućuju na to da radne atmosfere unutar organizacija nisu onakve kakve bi oni željeli. Postoji velik broj neusklađenosti te nezainteresiranosti poslodavca na pojedinačne uspjehe njihovih zaposlenika. Mnogo ispitanih bi željelo bolju komunikaciju s poslodavcem i poneku pohvalu i lijepu riječ za dobro odrađen posao.

Iz svega navedenoga možemo zaključiti kako je poticajna radna atmosfera ključ uspjeha organizacije. Zadovoljan radnik, koji je ujedno i nagrađen za svoj rad postiže bolje rezultate i teži ka višim ciljevima, što na posljetku znači i bolju uspješnost organizacije. Materijalno nagrađivanje jest prema ispitanicima najvažniji oblik nagrađivanja, no nije i jedini. Mnogi zaposlenici cijene pohvale koje su besplatne i zapravo imaju velik utjecaj na njihovu efektivnost. Poslodavac koji primjenjuje bilo koji oblik nagrađivanja stvara zadovoljnog radnika koji će mu vratiti na najbolji mogući način jer će svojom odanošću i posvećenošću ostvariti rezultate koji su možda izgledali nedostižno. Poticaj zaposleniku u vidu nagrade znači da organizacija mari za njega i da joj je svaki zaposlenik jednako važan.

Na kraju rada, kroz sva provedena istraživanja i analiziranja, kako činjenica tako i konkretna mišljenja ispitanika, zaključuje se i potvrđuje da sustav nagrađivanja zaposlenika uvelike utječe na njihovu efektivnost.

U Koprivnici, \_\_\_\_\_



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Ivana Viljevac (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Sustav nagrađivanja zaposlenika kao utjecaj na efektivnost (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

Ivana Viljevac

Ivana Viljevac  
(ylastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Ivana Viljevac (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Sustav nagrađivanja zaposlenika kao utjecaj na efektivnost (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

Ivana Viljevac

Ivana Viljevac  
(ylastoručni potpis)

## Literatura

### KNJIGE:

1. Bahtijarević – Šiber, F. (1999.) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
2. Barbir, V., (2020) Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu, Studio KS internet d.o.o., Osijek
3. Blanchard, K., (2010) Rukovođenje na višoj razini, MATE d.o.o., Zagreb
4. Buble, M., Bakotić, D., (2013) Kompenzacijski menadžment, Sveučilište u Splitu - Ekonomski fakultet Split, Split
5. Dessler, G., (2015) Upravljanje ljudskim potencijalima – dvanaesto izdanje, MATE d.o.o, Zagreb
6. Gutić, D., Rudelj, S., (2011) Menadžment humanih resursa u marketingu, Grafika d.o.o. – Osijek
7. Gutić, D., Rudelj, S., (2012) Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Zagreb
8. Leiter, M., Maslach, C., (2011) Spriječite sagorijevanje na poslu: Šest strategija za poboljšanje vašeg odnosa s poslom, Mate d.o.o., Zagreb
9. Malik, F., (2009) Upravlјati, stvoriti, živјeti – učinkovit menadžment za novo vrijeme, Mozaik knjiga, Zagreb
10. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015) Menadžment ljudskih potencijala, Plejada d.o.o., Zagreb
11. Pološki Vokić, N., (2010) Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o., Zagreb, M. Haberlea 10

### STRUČNI I ZNANSTVENI RADOVI:

1. Domanović, V., (2013) Efektivnost sistema merenja performansi u uslovima savremenog poslovnog okruženja, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu ([http://www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/Casopis/2013\\_1/SR/Violeta\\_Domanovic.pdf](http://www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/Casopis/2013_1/SR/Violeta_Domanovic.pdf)), dostupno 06.08.2020.
2. Načinović Braje, I., (2017) Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, No 23, 2017 (<https://hrcak.srce.hr/202147>), dostupno 02.08.2020.

3. Prelas Kovačević, A., (2011) Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta Vol. 2 No 1, 2011 (<https://hrcak.srce.hr/71851>), dostupno 23.07.2020.
4. Tafra, J., Graovac, P., Budimir Šoško, G., (2017) Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima, Obrazovanje za poduzetništvo – EaE: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol 7 No 1, 2017 (<https://hrcak.srce.hr/183415>), dostupno 23.07.2020.



## Popis slika/ tablica/ grafičkih prikaza

### Slike:

Slika 1 Sustav stimulativnog nagrađivanja .....	6
Slika 2 Cjelovit sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti .....	21

### Tablice:

Tablica 1 Organizacije i zanimanja ispitanih zaposlenika .....	43
Tablica 2 Provođenje timskog nagrađivanja .....	45
Tablica 3 Najveće pojedinačno priznanje za vlastiti uspjeh .....	46

### Grafički prikazi:

Grafički prikaz 1 Grupni sustav stimulacije .....	9
Grafički prikaz 2 Čimbenici modela uspješnog poslovanja .....	25
Grafički prikaz 3 Spol ispitanika .....	28
Grafički prikaz 4 Dobna skupina .....	29
Grafički prikaz 5 Završen stupanj obrazovanja .....	29
Grafički prikaz 6 Naziv organizacije u kojoj su ispitanici zaposleni i/ili djelatnost kojom se bave .....	30
Grafički prikaz 7 Županija u kojoj se obavlja djelatnost .....	31
Grafički prikaz 8 Oblici nagrađivanja koji se koriste u poduzećima .....	32
Grafički prikaz 9 Važnost pojedinog oblika nagrađivanja .....	33
Grafički prikaz 10 Poticaj nagrađivanja na efektivnost .....	34
Grafički prikaz 11 Važnost nagrađivanja za efektivnost .....	34
Grafički prikaz 12 Materijalno ili nematerijalno nagrađivanje .....	35
Grafički prikaz 13 Mjerilo važnosti materijalnog nagrađivanja .....	35
Grafički prikaz 14 Mjera nematerijalnog nagrađivanja u smislu povećanja želje za boljim rezultatima .....	36
Grafički prikaz 15 Pohvale kao dovoljan motivator .....	37
Grafički prikaz 16 Zadovoljstvo trenutnim sustavom nagrađivanja unutar organizacije .....	37
Grafički prikaz 17 Označavanje tvrdnje koja se odnosi na ispitanika .....	38
Grafički prikaz 18 Neusklađenost u nagrađivanju .....	39

Grafički prikaz 19 Sustav nagrađivanja i bolji uspjesi .....	39
Grafički prikaz 20 Češći oblik nagrađivanja .....	40
Grafički prikaz 21 Ako je odgovor „Timski“ bi li uspjeh bio veći .....	40
Grafički prikaz 22 Ako je odgovor „TIMSKI“ na koji način organizacija provodi nagrađivanje? .....	41
Grafički prikaz 23 Najveće pojedinačno priznanje za rad.....	42

## Prilozi

# Sustav nagrađivanja zaposlenika kao utjecaj na efektivnost

Poštovani,

ukoliko ste zaposleni ljubazno Vas molim da izdvojite nekoliko minuta Vašeg vremena kako bi odgovorili na ovaj anketni upitnik.

Istraživanje se provodi za potrebe pisanja završnog rada pod nazivom "Sustav nagrađivanja zaposlenika kao utjecaj na efektivnost" u kojem istražujem na koje sve načine i kako nagrađivanje zaposlenika unutar organizacije utječe na njihovu veću efektivnost.

Anketa je u potpunosti anonimna.

Hvala Vam na trudu i izdvojenom vremenu!

**\*Obavezno**

Spol \*

- Muško
- Žensko

Dobna skupina \*

- 18 - 25
- 26 - 40
- 41 - 60
- više od 60

Završen stupanj obrazovanja \*

- Srednja škola (strukovna,gimnazija ili umjetnička škola)
- Sveučilišni/stručni diplomski studij
- Sveučilišni/stručni preddiplomski studij
- Poslijediplomski sveučilišni/specijalistički studij
- Magisterij
- Doktorat

Naziv organizacije u kojoj ste zaposleni i/ili djelatnost kojom se bavite \*

Naziv organizacije u kojoj ste zaposleni i/ili djelatnost kojom se bavite \*

Vaš odgovor \_\_\_\_\_

Županija u kojoj obavljate djelatnost \*

- Zagrebačka
- Krapinsko-zagorska
- Sisačko-moslavačka
- Karlovačka
- Varaždinska
- Koprivničko-križevačka
- Bjelovarsko-bilogorska
- Primorsko-goranska
- Ličko-senjska
- Virovitičko-podravska

- Bjelovarsko-bilogorska
- Primorsko-goranska
- Ličko-senjska
- Virovitičko-podravska
- Požeško-slavonska
- Brodsko-posavska
- Zadarska
- Osječko-baranjska
- Šibensko-kninska
- Vukovarsko-srijemska
- Splitsko-dalmatinska
- Istarska
- Dubrovačko-neretvanska
- Međimurska
- Grad Zagreb

Koji od navedenih oblika nagrađivanja se koriste u Vašem poduzeću? \*

- Plaća
- Beneficije
- Nadoknade
- Premije
- Osobna priznanja za rad
- Sudjelovanjem u dobiti (npr. jednokratne isplate)
- Sudjelovanjem u vlasništvu (npr. udio u organizaciji)
- Slobodni dani
- Pohvale

Ocjenom od 1 do 5 označite koliko Vam je važan pojedini oblik nagrađivanja \*

	1 (Uopće mi nije važno)	2 (Nije mi važno)	3 (Nije mi niti važno niti nevažno)	4 (Vrlo važno)	5 (Najvažnije)
Plaća	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ocjenom od 1 do 5 označite koliko Vam je važan pojedini oblik nagrađivanja \*

	1 (Uopće mi nije važno)	2 (Nije mi važno)	3 (Nije mi niti važno niti nevažno)	4 (Vrlo važno)	5 (Najvažnije)
Plaća	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadoknade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobna priznanja za rad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sudjelovanje u dobiti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sudjelovanje u vlasništvu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slobodni dani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pohvale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Smatrate li da nagrađivanje potiče efektivnost? \*

- Da
- Ne

Ako je odgovor na prethodno pitanje DA, koliko je ono bitno za efektivnost?

- Nije toliko bitno
- Vrlo je bitno
- Jako je bitno
- Nisam siguran/na

Je li Vam važnije materijalno ili nematerijalno nagrađivanje? \*

- Materijalno
- Nematerijalno

U kojoj mjeri Vam je materijalno nagrađivanje važno? \*

	1	2	3	4	5	
Uopće mi nije važno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jako mi je važno

U kojoj mjeri Vam nematerijalno nagrađivanje povećava želju za boljim rezultatima? \*

	1	2	3	4	5	
Uopće mi ne povećava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jako mi povećava

Smatrate li da pohvale mogu biti dovoljan motivator za ostvarivanje veće efektivnosti? \*

- Smatram
- Ne smatram
- Nisam siguran/na

Koliko ste zadovoljni trenutnim sustavom nagrađivanja unutar Vaše organizacije?

\*

1 2 3 4 5

Uopće nisam zadovoljan/na

U potpunosti sam  
zadovoljan/na

Označite tvrdnju koja je za Vas točna \*

- Nagrađivanje potiče moju efektivnost
- Pohvala poslodavca puno mi znači
- Poslodavac ne obraća pažnju na moje uspjehe
- Unutar moje organizacije zasluge uvijek dobiju isti ljudi
- Nagrađivanje ne utječe toliko na moju efektivnost
- Nematerijalno nagrađivanje za mene je dovoljan motivator

Neusklađenost u nagrađivanju smanjuje moj osjećaj vrijednosti. \*

Neusklađenost u nagrađivanju smanjuje moj osjećaj vrijednosti. \*

- Da
- Ne
- Nisam siguran/na

Smatrate li da se zaposlenici unutar organizacije koja ima sustav nagrađivanja više posvećuju poslu i postižu bolje uspjehe? \*

- Da
- Ne
- Nisam siguran/na

Koji oblik nagrađivanja je češći unutar Vaše organizacije? \*

- Pojedinačni
- Timski

Timski

Ako je odgovor "TIMSKI" smatrate li da bi vaš uspjeh bio veći kada bi se gledalo pojedinačno?

DA

NE

Ako je odgovor "TIMSKI" na koji način organizacija provodi nagrađivanje?

Vaš odgovor \_\_\_\_\_

Što smatrate najvećim pojedinačnim priznanjem za Vaš uspjeh? \*

Vaš odgovor \_\_\_\_\_

**Podnesi**