

# UTJECAJ SUSTAVA NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA NA EFEKTIVNOST PODUZEĆA U PRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

---

**Bušić, Ana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:008132>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-02**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**UTJECAJ SUSTAVA NAGRAĐIVANJA  
ZAPOSLENIKA NA EFEKTIVNOST PODUZEĆA U  
PRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-  
DALMATINSKE ŽUPANIJE**

**Mentor:**

**Doc. dr. sc. Željko Mateljak**

**Student:**

**Ana Bušić, 2150603**

**Split, rujan 2018. godine**

# SADRŽAJ

<b>SADRŽAJ .....</b>	<b>2</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>4</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>5</b>
1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA .....	5
1.2. PREDMET ISTRAŽIVANJA .....	5
1.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....	6
1.4. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE .....	6
1.5. METODE ISTRAŽIVANJA .....	7
1.6. STRUKTURA DIPLOMSKOG RADA.....	9
<b>2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA .....</b>	<b>10</b>
2.1. DETERMINANTE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA .....	10
2.1.1. Vanjski faktori.....	11
2.1.2. Unutarnji faktori.....	13
2.2. NAČINI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA .....	15
2.3. ISO STANDARDI ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA .....	16
<b>3. NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA KAO NAČIN UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA .....</b>	<b>19</b>
3.1. STRATEGIJE NAGRAĐIVANJA .....	21
3.1.1. Materijalna stimulacija .....	23
3.1.2. Neizravne materijalne kompenzacije – beneficije .....	31
<b>4. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>34</b>
4.1. OPIS UZORKA .....	34
4.2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	34
4.2.1. Karakteristike uzorka .....	34
4.2.2. Vrste nagrađivanja.....	37
4.3. UTJECAJ SUSTAVA NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA NA EFEKTIVNOST PROIZVODNIH PODUZEĆA U PRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE .....	57
4.3.1. Utjecaj sustava nagrađivanja na proizvodnost poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije .....	57
4.3.2. Sustav nagrađivanja pozitivno utječe na postotak škarta poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije .....	58

4.4. UTJECAJ SUSTAVA NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA NA LOJALNOST ZAPOSLENIKA KOD PODUZEĆA U PRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI SPLITSKO- DALMATINSKE ŽUPANIJE .....	60
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>62</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>64</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>66</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>67</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>69</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>70</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>71</b>

## SAŽETAK

Ljudski resursi glavni su resurs opstanka i pokretač rasta i razvitka organizacije. Poželjno je da organizacija ima kvalitetno razvijen sustav nagrađivanja kojim će motivirati i osnažiti zaposlenike. Nagrade možemo definirati kao postignuća i koristi koju zaposlenici primaju za obavljanje posla u organizaciji.

Svrha ovog diplomskog rada je prikazati sustav nagrađivanja zaposlenika te kako različiti sustavi nagrađivanja utječu na efektivnost poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. U teorijskom dijelu rada biti će riječi o upravljanju ljudskim resursima, faktorima koji utječu na upravljanje ljudskim resursima, načinima upravljanja, kao i ISO standardima koji za cilj imaju pomoći organizacijama u poboljšanju rada njihovih odjela za ljudske resurse i u konačnici poboljšanje njihove radne učinkovitosti. Teorijski će se analizirati i vrste nagrađivanja, kao i nagrađivanje zaposlenika u službi upravljanja ljudskim resursima.

Empirijski dio rada proveden je na zaposlenicima velikih i srednjih poduzeća prerađivačke industrije Splitsko-dalmatinske županije. Istraživanje se provelo putem anketnog upitnika. Rezultati istraživanja pokazali su da sustav nagrađivanja ne znači nužno i veću proizvodnost za poduzeće, dok s druge strane sustav nagrađivanja pozitivno utječe na postotak škarta.

Slijedom istoga, prva hipoteza se djelomično prihvatila. Zadnji dio istraživanja odnosio se na lojalnost zaposlenika. Testirala se hipoteza koja je polazila od pretpostavke da će poduzeća koja imaju razrađeniji sustav nagrađivanja imati veću lojalnost zaposlenika od poduzeća s nižom razinom razrađenosti sustava nagrađivanja. Spomenuta hipoteza se prihvatila.

**Ključne riječi:** *nagrađivanje, efektivnost, prerađivačka industrija, Splitsko-dalmatinska županija*

# 1. UVOD

## 1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Svako poduzeće, bilo da je malo, srednje ili veliko, neovisno o djelatnosti kojom se bavi, u želji da ostane konkurentno na tržištu mora spoznati važnost upravljanja kvalitetom poslovanja. Ključna karakteristika kvalitete proizvoda ili usluge koju poduzeće nudi je svakako povezana s ljudskim resursima tj. s radnim kapitalom jedne tvrtke. Važnost ljudskog aspekta unutar jedne kompanije je neprocjenjiva i te je stoga predmet brojnih istraživanja kako u teoriji tako i u praksi.

Zaposlenici su ključ poslovanja, čovjek je glavni resurs za unapređenje razine kvalitete proizvoda i usluge, a tvrtke koje to shvate i pravilno odluče upravljati ljudskim resursima primjenjujući pravedan sustav nagrađivanja su tvrtke koje imaju potencijal opstanka na tržištu. Znanje obrazovanog i stručnog pojedinca koji je ujedno i zaposlenik tvrtke jest znanje cijele tvrtke te se njihova važnost nikako ne smije umanjivati, što je dokazano uvođenjem ISO standarda (30400, 30405, 30408, 30409) koji daju niz normi koje potpomažu proces zapošljavanja osoblja te proces upravljanja ljudskim resursima. Implementacija navedenih normi je samo dokaz važnosti ljudskog potencijala za uspješnost rada neke organizacije.

Ovim radom će se objasniti i dokazati važnost upravljanja ljudskim potencijalima kroz sustav nagrađivanja u današnjem poslovnom svijetu, s obzirom na konkurenciju na tržištu, porast razine kvalitete, promjene u preferencijama potrošača, te ostale karakteristike poslovanja na suvremenom poslovnom tržištu. Problem istraživanja se očituje u samom istraživanju utjecaja sustava nagrađivanja zaposlenika na efektivnost poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko – dalmatinske županije.

## 1.2. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Kao što je prethodno navedeno da upravljanje ljudskim resursima važno za poslovanje poduzeća, no ono što je još važnije jesu primjeri iz prakse koji dokazuju isto. Mnoge svjetske kompanije, ali i one s domaćeg tržišta su spoznale važnost upravljanja ljudskim resursima i pravednu primjenu sustava nagrađivanja što je postiglo samo pozitivne rezultate. Kroz sam

diplomski rad bit će navedene neke od tvrtki koje provode samo upravljanje ljudskim resursima te će biti objašnjeni principi nagrađivanja i rezultati koji nastaju istom praksom. Kao što je spomenuto ranije, svaka kompanija mora shvatiti važnost svojih zaposlenika te resurs koji oni jesu za kompaniju i poslovanje te s time na umu upravljati poslovanjem kako bi koristi bile višestruke, a poslovanje uspješno.

Temeljem prethodno navedenog može se istaknuti sam predmet istraživanja, a to je ispitivanje utjecaja upravljanje ljudskim resursima kroz sustav nagrađivanja na efektivnost poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko – dalmatinske županije, a što će se detaljno ispitati i analizirati kako bi se dokazale ili opovrgnule hipoteze koje će se naknadno postaviti za svrhu istraživanja za diplomski rad.

### **1.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Nakon definiranja predmeta i problema istraživanja, u ovom radu će se prikazati ciljevi istraživanja, i to znanstveni i istraživački. Znanstveni ciljevi istraživanja će se:

- objasniti važnost upravljanja ljudskim resursima,
- objasniti važnost samog nagrađivanja zaposlenika,
- objasniti utjecaj nagrađivanja na performanse zaposlenika i njihovu lojalnost organizaciji za koju rade

Uz znanstvene ciljeve, istraživačkim ciljevima će se:

- ispitati hrvatska poslovna praksa kod primjene upravljanja ljudskim resursima,
- predstaviti primjeri upravljanja ljudskim resursima iz hrvatske poslovne prakse,
- istražiti razina upravljanja ljudskim resursima unutar odabranih poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije,
- istražiti utjecaj nagrađivanja zaposlenika na poslovanje i odnose unutar poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

### **1.4. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE**

Na temelju prethodno definiranog predmeta, problema i ciljeva istraživanja, definirat će se sljedeće hipoteze istraživanja ovog rada:

## **H. 1. Sustav nagrađivanja pozitivno utječe na efektivnost proizvodnih poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko – dalmatinske županije.**

Ova temeljna hipoteza istraživanja istražit će se pomoću dvije pomoćne hipoteze istraživanja, i to:

*H 1.1. Sustav nagrađivanja pozitivno utječe na proizvodnost poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.*

U testiranju ove hipoteze polazi se od pretpostavke da će poduzeća koja imaju više razrađeniji sustav nagrađivanja imati veću proizvodnost od poduzeća s nižom razinom razrađenosti sustava nagrađivanja.

*H 1.2. Sustav nagrađivanja pozitivno utječe na postotak škarta poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.*

U testiranju ove hipoteze polazi se od pretpostavke da će poduzeća koja imaju više razrađeniji sustav nagrađivanja imati manji postotak škarta od poduzeća s nižom razinom razrađenosti sustava nagrađivanja.

***H 2. Sustav nagrađivanja zaposlenika pozitivno utječe na lojalnost zaposlenika kod poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.***

U testiranju ove hipoteze polazi se od pretpostavke da će poduzeća koja imaju više razrađeniji sustav nagrađivanja imati veću lojalnost zaposlenika od poduzeća s nižom razinom razrađenosti sustava nagrađivanja.

### **1.5. METODE ISTRAŽIVANJA**

U svrhu analiziranja i obrade podataka te kvalitetnog provođenja istraživanja u skladu s postavljenim hipotezama, koristit će se znanstvene i istraživačke metode. Znanstvene metode su:

- **Metoda kompilacije** – korištenjem postojećih znanstvenih radova tj. pomoću sekundarnih izvora, doći će se do potrebnih podataka za istraživanje same teme.
- **Metoda deskripcije** – jednostavno opisivanje činjenica, procesa i predmeta.



- **Metoda eksplanacije** – objašnjavanje osnovnih pojmova i relacija vezanih uz problem istraživanja.
- **Metoda sinteze** – spajanje jednostavnih dijelova u složenije cjeline.
- **Metoda analize** – raščlanjivanje složenih pojmova na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- **Metoda dedukcije** - primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.

Uz znanstvene metode, koristit će se i istraživačke metode, i to:

- **Metoda intervjua** - prikupljanje podataka na temelju razgovora.
- **Metoda anketnog upitnika** – na temelju anketnog upitnika istražuju se i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.
- **Metoda obrade podataka** - određene metode za obradu dobivenih podataka temeljene na statističkim testovima.

## 1.6. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA

Doprinos diplomskog rada na predstavljenju temu može se podijeliti na znanstveni i istraživački. Znanstveni doprinos će kroz teorijsku analizu teme i objašnjenje primjera iz hrvatske poslovne prakse objasniti same koristi nagrađivanja zaposlenika na hrvatskim prostorima.

Istraživački doprinos će se temeljiti na dobivenim rezultatima istraživanja utjecaja nagrađivanja zaposlenika unutar odabranih poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije

Kompilacijom znanstvenog i istraživačkog doprinosa, postavljene hipoteze će se dokazati ili pobiti te će se donijeti zaključak o samom utjecaju nagrađivanja zaposlenika na efektivnost poduzeća.

## **1.6. STRUKTURA DIPLOMSKOG RADA**

Diplomski rad započinje uvodom koji uvodi čitatelja u samu temu rada, predstavlja problem i predmet istraživanja, cilj istraživanja i hipoteze, metode istraživanja, doprinos istraživanja te samu strukturu diplomskog rada.

Drugi dio rada govori o upravljanju ljudskim resursima kao ključnoj stavki organizacije poslovanja i organizacije poslovne klime i kulture unutar poduzeća te važnosti samog odnosa sa i prema zaposlenicima. Date su glavne značajke koje se odnose na samo upravljanje ljudskim resursima te su predstavljeni i ISO standardi za iste.

Treći dio rada detaljnije objašnjava samo nagrađivanje zaposlenika kao način upravljanja ljudskim resursima, kao vrstu motivacije za poboljšanje performansi zaposlenika te kao način vrednovanja istaknutog truda u samom dobro obavljenom poslu od strane zaposlenika.

Četvrti dio rada se veže uz samo empirijsko istraživanje tvrtki koje provode upravljanje ljudskim resursima na hrvatskom poslovnom tržištu. Istraživanje je detaljno objašnjeno kroz opis uzorka, primijenjenu metodologiju te samo prihvaćanje ili opovrgavanje hipoteza.

Peti dio rada uključuje zaključak u kojem je objedinjena cjelokupna tema te u kojem se daju zaključna razmatranja na istu.

## 2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

### 2.1. DETERMINANTE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Ljudski resursi podrazumijevaju *ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivaciju i odanost* kojima raspolaže određeno društvo, odnosno organizacija.<sup>1</sup> Gospodarstvo koje učinkovito koristi znanje, intelektualni kapital, odnosno ljudske resurse u funkciji gospodarskog rasta i razvoja smatra se gospodarstvom temeljenom na znanju. U takvom gospodarstvu inovativnost postaje osnovni pokretač razvoja.<sup>2</sup>

Mnogo je stoljeća trebalo da bi čovjek sam po sebi, njegovanjem njegovih sposobnosti, znanja, kreativnosti i motivacija bio prepoznat kao glavni i najvažniji čimbenik gospodarske uspješnosti.<sup>3</sup> Organizacije i menadžeri današnjice nastoje preusmjeriti svoju pažnju od tzv. *tvrdih* varijabli, kao što su struktura, sustavi, tehnologija, proizvodna praksa i procesi, financije i slično, prema različitim *ljudskim* varijablama.<sup>4</sup>

Ljudski resursi danas tvore *osnovicu konkurentne prednosti organizacija*, odnosno glavni su resurs opstanka i pokretač rasta i razvitka suvremenih organizacija. Stručnjaci ističu da su menadžeri konačno prihvatili činjenicu da su ljudi, a ne novac, zgrade ili oprema, kritični za diferencijaciju poslovnog subjekta, odnosno da su oni ključni resurs na novom svjetskom tržištu. Organizacije moraju odrediti kakve ljude žele i kakvi su im potrebni za nove uvjete poslovanja. One moraju znati kako željene ljude pronaći, privući i nagovoriti da rade za njih. Moraju znati kako ih zadržati i učiniti lojalnima. Drugim riječima, postaje očito da je menadžment ljudskih resursa taj koji povećava intelektualni kapital i općenito *neopipljivi* dio poduzeća.<sup>5</sup>

Može se reći da menadžment ljudskih resursa u suvremenim organizacijama ima dvije uloge, odnosno ima dva osnovna zadatka:<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Wikipedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/Human\\_resources](http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resources) (12.08.2018.)

<sup>2</sup> Karaman – Aksentijević N., Ježić Z., Đurić K.: Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja, Informatologia, Rijeka, 2008., str. 1.

<sup>3</sup> Jambreč I., Penić I.I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij., 2008., str. 1181.

<sup>4</sup> Pološki Vokić N.: Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled, 2004., str. 456.

<sup>5</sup> Ibidem, str. 456.

<sup>6</sup> Pološki Vokić N.: op. cit., str. 457.

- ***Menadžment ljudskih resursa je podrška ostvarivanju konkurentskih prednosti uz pomoć ljudi.*** Zaposleni ne mogu pokazati i razviti svoje snage i biti konkurentska prednost, odnosno ne mogu pridonijeti razvitku konkurentskih prednosti organizacije, ako nisu motivirani, odnosno, ako nije osiguran potreban broj i struktura ljudi i ako poduzeće ne ulaže u razvijanje njihovih znanja, vještina, motivacije i ponašanja. Ljudski su resursi konkurentska prednost poduzeća samo kada se njima mudro upravlja, odnosno kada je u organizaciji menadžment ljudskih resursa kvalitetan.
- ***Kvalitetan menadžment ljudskih resursa pridonosi uspješnosti organizacija.*** U suvremenim se organizacijama menadžment ljudskih resursa svojim zadacima; odnosno aktivnostima, pozicionirao kao važan i značajan pokretač promjena i kao osnovica efikasnog i efektivnog poslovanja, odnosno organizacijske uspješnosti.<sup>7</sup>

Prema jednoj od definicija koncept upravljanja ljudskim resursima je strateški i koherentan pristup upravljanja najvrjednijom imovinom neke organizacije – zaposlenika koji individualno i kolektivno doprinose postizanju organizacijskih ciljeva.<sup>8</sup>

Stoga se može zaključiti da je menadžment ljudskih resursa za suvremena poduzeća iznimno važna, ako ne i presudna, karika u lancu ostvarivanja poslovnih rezultata.<sup>9</sup>

### **2.1.1. Vanjski faktori**

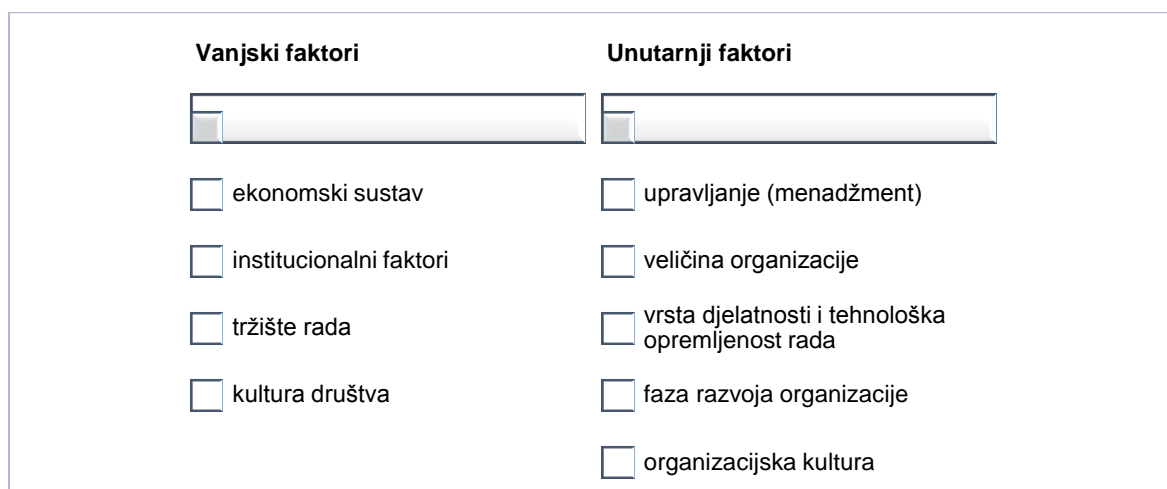
Faktori koji djeluju na upravljanje ljudskim potencijalima možemo podijeliti na vanjske i unutarnje. Na slici 1. slijedi prikaz vanjskih i unutarnjih faktora kao i njihov opis odnosno utjecaj na ljudske resurse, smjer utjecaja i primjeri iz opće i organizacijske prakse.

---

<sup>7</sup> Ibidem, str. 457-458.

<sup>8</sup> Armstrong M.: A Handbook of Human Resource Management Practice, London 2006., str.3.

<sup>9</sup> Pološki Vokić N.: op. cit., str. 456-457.



**Slika 1. Faktori upravljanja ljudskim resursima**

Izvor: Izrada autorice prema Jambrek I., Penić I.I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij., 2008., str.1191.

Kao što prikazuje Slika 1., postoje vanjski i unutarnji faktori u upravljanju ljudskim resursima. Vanjski faktori su:<sup>10</sup>

- Ekonomski sustav - određuje temeljni položaj i odnose između ekonomskih subjekata i aktera ekonomske djelatnosti, opće uvjete privređivanja te globalne ekonomske kriterije povezane s poslovnim ponašanjem i uspješnošću poduzeća. Po tim svojim značajkama on bitno određuje opći pristup poslovnim resursima, posebice pristup ljudima, položaju i pravima zaposlenika, a time pristup i praksu upravljanja ljudskim potencijalima.<sup>11</sup>
- Institucionalni faktori - Ovi se faktori odnose na niz zakona i podzakonskih akata kojima se uređuju različiti aspekti poslovanja. Za upravljanje ljudskim potencijalima osobito je bitno radno zakonodavstvo koje postavlja konkretne zahtjeve i pravila u području zapošljavanja i radnih odnosa. Utvrđuju se uvjeti zapošljavanja, prava zaposlenika, djelatnosti koje specificiraju pojedina radna mjesta, pravila o sigurnosti i zdravlju zaposlenika, oblici nagrađivanja (prekovremeni rad, rad blagdanom, noćni rad) i drugo.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Jambrek I., Penić I.I.: op. cit., str.1191.

<sup>11</sup> Ibidem, str.1191.

<sup>12</sup> Ibidem, str.1191.

- Tržište rada - je postalo bojno polje na kojem se odvija borba za pribavljanje i osiguravanje kvalitetnih ljudi. Tržište općenito, a posebno tržište rada vrlo je važan i utjecajan faktor za upravljanje ljudskim potencijalima. Tu dolazi do zaoštavanja odnosa između konkurencije. Svakako treba spomenuti “odljev mozgova” iz nerazvijenih zemalja u razvijene (pri čemu nije izuzetak ni naša zemlja). Jeftinije je “kupiti” znanstvenike iz nerazvijenih zemalja, koji često nemaju ništa lošije obrazovanje od onih u razvijenim zemljama, a znanstvenici iz nerazvijenih zemalja će rijetko odbiti takve ponude jer iste ne mogu “dobiti” u vlastitoj zemlji. Ono što se doima ključnim faktorom u borbi za potrošače i opstanak na tržištu svakako je cilj osigurati što kvalitetnije ljude, sposobne, stručne i visoko motivirane te da se isto tako posveti puno pozornosti zadržavanju istih. Jedino tako se može biti konkurentan. Kod tržišta je važno spomenuti i uspostavljanje cijene rada. Danas razvijene zemlje sve više grade tvornice etabliranih proizvoda u nerazvijenim zemljama gdje je cijena rada puno niža od iste u vlastitoj zemlji.<sup>13</sup>
- Kultura društva - kao jedan od faktora koji utječu na upravljanje ljudskih potencijala specifična je upravo zbog svoje raznolikosti. Menadžeri se u cijelom svijetu bave upravljanjem, ali ne na isti način. Srž kulture čine vrijednosti pojedinog društva, a u različitim su kulturama različite vrijednosti, gledišta, mišljenja, ponašanja pa se tako i upravljanje ljudskim potencijalima mora prilagoditi određenoj kulturnoj sredini. Temeljne vrijednosti različitih kultura, potpuno su drugačije, primjerice američke i japanske (na suprotnim stranama stoji američki individualizam i japanski kolektivizam, zatim američko natjecanje – konkurencija i japanska suradnja – harmonija). U skladu s time treba se prilagoditi upravljanje ljudskim potencijalima.<sup>14</sup>

### 2.1.2. Unutarnji faktori

Uz vanjske faktore, u upravljanju ljudskim resursima postoje i unutarnji faktori. U unutarnje faktore spadaju:<sup>15</sup>

- Upravljanje - U analiziranju specifičnosti ljudskih potencijala i njihovog upravljanja ističe se da je to poslovna funkcija koja je najpodložnija djelovanju subjektivnih gledišta i uvjerenja menadžera. Općenito, menadžeri, njihove vrijednosti i uvjerenja

<sup>13</sup> Jambrek I., Penić I.I.:op. cit., str.1192.

<sup>14</sup> Ibidem, str. 1192.

<sup>15</sup> Jambrek I., Penić I.I.:op. cit., str.1193.

daju presudan ton cijeloj organizaciji i njenom poslovnom ponašanju, izboru strategije, alokaciji resursa i slično.<sup>16</sup>

- Veličina organizacije - Neovisno o veličini organizacije, prisutni su problemi koji se odnose na ljude. Treba odabrati zaposlenike, baviti se njihovom daljnjom izobrazbom, obučiti ih, pratiti njihovu radnu uspješnost, motivirati, nagrađivati i drugo. Nažalost, male organizacije često nemaju dobro razrađen stručni kadar menadžerskog osoblja, pa tu dolazi do poteškoća. Zapravo, što je organizacija veća to je funkcija ljudskih potencijala bolje razrađena i ima veću stručnu i organizacijsku infrastrukturu. Kod manjih organizacija nužno je svestranije obrazovanje ključnih ljudi za ljudske potencijale kako bi se izbjeglo preveliko oslanjanje na stručnu pomoć specijaliziranih vanjskih institucija.<sup>17</sup>
- Vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada - Organizacije, kao i ljudi imaju svoj životni ciklus, svoj proces nastajanja iz ničega u nešto. U tom svom procesu organizacije prolaze razne etape koje u konačnici dovode do stabilizacije. U ranoj fazi nastajanja organizacije, potrebno je privući najbolje stručnjake i talente, dakle osigurati kvalitetan kadar ljudi. Također, treba stvoriti okruženje i mehanizme za upotrebu i provođenje njihovih ideja te dovesti do podizanja opće poslovne razine. Kasnije, kada se može govoriti o razvijenoj organizaciji treba osigurati dotok novih ljudi i ideja kako bi se pokrenuo novi razvojni ciklus organizacije. Ovdje se uočava razlika organizacija i ljudi. One se trebaju stalno obnavljati i restrukturirati da bi mogle trajati. Učmalost i neinventivnost dovodi do pada efikasnosti i efektivnosti organizacije.<sup>18</sup>
- Organizacijska kultura - Odgovarajuća organizacijska kultura je pretpostavka, ali i rezultat djelovanja funkcije ljudskih potencijala. Na organizacijsku kulturu utječe i kultura određenog društva koja osigurava široki okvir za njezino formiranje. Istodobno postoje bitne razlike u organizacijskim kulturama poduzeća u istom društvu jer one izražavaju specifične vrijednosti (poslovne i socijalne) usmjerene na ostvarivanje

---

<sup>16</sup> Jambrek I., Penić I.I.:op. cit., str.1193.

<sup>17</sup> Jambrek I., Penić I.I.:op. cit., str.1192.

<sup>18</sup> Ibidem, str.1192.

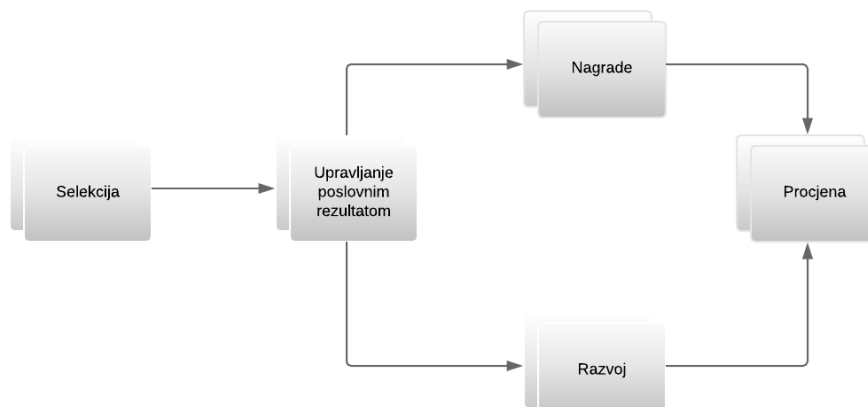
organizacijske misije i ciljeve. Organizacijska kultura označava, u kontekstu kulture društva, grupnu kulturu u kojoj, u svakom društvu, postoje bitne razlike.<sup>19</sup>

## 2.2. NAČINI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Strateško upravljanje ljudskim potencijalima polazište je razvoja suvremenih gospodarstava temeljenih na znanju.<sup>20</sup> Jedno od prvih viđenja koncepta upravljanja ljudskim resursima dala je Michigan School prema kojoj treba *postojati sklad između koncepta upravljanja ljudskim resursima i organizacijske strategije*.<sup>21</sup>

Prema tome proces upravljanja ljudskim resursima sastoji se od četiri funkcije:<sup>22</sup>

- **Selekcija** – pronalazak i odabir kandidata za odgovarajuće poslove,
- **Procjena** – upravljanje učincima zaposlenika,
- **Sustav nagrađivanja** – promatran kao nedovoljno iskorišten menadžerski alati za poboljšanje organizacijskih performansi, potrebno je nagraditi kratkoročna kao i dugoročna postignuća zaposlenika,
- **Razvoj zaposlenika** – razvoj visoko kvalitetnih zaposlenika.



Slika 1. Ciklus upravljanja ljudskim resursima

Slika 2. Ciklus upravljanja ljudskim resursima

Izvor: Izrada autora prema Armstrong M.: A Handbook of Human Resource Management Practice, London 2006., str. 6.

<sup>19</sup> Ibidem, str. 193-194.

<sup>20</sup> Karaman – Aksentijević N., Ježić Z., Đurić K.: op. cit., str. 1.

<sup>21</sup> Armstrong M.: op. cit., str.4

<sup>22</sup> Armstrong M.: op. cit., str.4



***Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti*** pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka managementa ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti i kontinuirano i sustavno ocjenjivanje i vrednovanje uspješnosti svakog pojedinca. Sastavni je dio upravljanja uspješnošću kao novoga i sve važnijeg zadatka managementa. Upravljanje uspješnošću odnosi se na sve menadžerske aktivnosti i instrumente, uključujući i procjenu uspješnosti, koji osiguravaju postizanje ciljeva uspješnosti i stratejskih ciljeva organizacije.<sup>23</sup>

U upravljanju uspješnošću bitno je povezati organizacijske ciljeve i rezultate s individualnim ciljevima i rezultatima rada. Stoga je praćenje i ocjenjivanje individualne radne uspješnosti važan segment praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti.<sup>24</sup>

Temeljni je cilj praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti podizanje opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanje stratejskih ciljeva. Procjena uspješnosti služi za donošenje kvalitetnih odluka u svezi s nagrađivanjem. Na temelju nje se utvrđuje varijabilni dio plaće i različiti poticajni oblici nagrađivanja. Kako redovito sadrži i segment procjene individualnih potencijala, omogućuje stvaranje slike o potencijalima organizacije i njezinoj konkurentskoj sposobnosti. Također se temeljem nje pravi portfolio ljudskih potencijala. Informacije koje se dobivaju procjenom služe i za profesionalno usmjeravanje i raspoređivanje ljudi na ona radna mjesta koja bolje odgovaraju njihovim mogućnostima. Veoma važan segment je utvrđivanje ima li osoba čiji se rad i uspješnost procjenjuje, sposobnosti koje zahtijeva uspješno obavljanje posla, ali i razvoj karijere. Bez procjene uspješnosti nemoguće je planirati razvoj individualne karijere. Visoka uspješnost u obavljanju aktualnog posla najčešća je osnova za promotivne odluke.<sup>25</sup>

### **2.3. ISO STANDARDI ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA**

**Međunarodna organizacija za normizaciju** (International Organization for Standardization; kratica **ISO**) je *međunarodno tijelo za donošenje norma koje je sastavljeno od predstavnika raznih nacionalnih normizacijskih tijela*. Osnovana 23. veljače 1947., organizacija izdaje

---

<sup>23</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 505-507.

<sup>24</sup> Ibidem, str. 505-507.

<sup>25</sup> Ibidem, str. 505-507.

industrijske i komercijalne norme. Iako se ISO definira kao nevladina organizacija, njegova sposobnost donošenja norma koje često postanu zakoni, bilo kroz međunarodne ugovore ili kroz nacionalne norme, čini ga moćnijim od većine nevladinih organizacija. U praksi, ISO se ponaša kao konzorcij usko povezan s vladama.<sup>26</sup>

**Sustav upravljanja** implementiran u organizaciji pruža radni okvir unutar kojeg se ostvaruju željeni rezultati promatrane organizacije na efikasan i učinkovit način. Postoji širok spektar različitih sustava upravljanja koji pokrivaju razna područja djelovanja. Sustav upravljanja može se na primjer baviti problematikom kvalitete, zdravlja i sigurnosti ili pak problematikom energetske učinkovitosti. Sustavi upravljanja u organizacijama mogu se implementirati i održavati pojedinačno, međutim sve je češća primjena integriranih sustava upravljanja. Integrirani sustav upravljanja je skup dvaju ili više različitih pojedinačnih sustava upravljanja uklopljenih u jedan međusobno usklađen sustav upravljanja. ISO razvija niz normi (sustava upravljanja) čija je osnovna namjena zaštititi kupca / korisnika, zaposlenika i okoliš uvijek i na svakom mjestu.<sup>27</sup>

Danas je kvaliteta postala primaran i strateški cilj gotovo svakog poslovnog subjekta. Postavljaju se sve veći zahtjevi za:<sup>28</sup>

- kvalitetom proizvoda i/ili usluge
- kvalitetom proizvodnih i/ili poslovnih procesa
- pouzdanošću cjelokupnog sustava kvalitete

Zahtjevi za kvalitetom danas su utvrđeni međunarodnim i europskim standardima.<sup>29</sup>

Ljudski potencijal ima vrlo važnu ulogu u uspješnosti rada neke organizacije, stoga je ISO razvio niz normi kako bi pomogao poboljšanju zapošljavanja osoblja i poboljšavanju procesa upravljanja ljudskim resursima. Poslovni svijet se danas u globalnom društvu vrlo brzo razvija, a mnoge korporacije organizirane su tako da je njihov vlasnik često nedovoljno svjestan važnosti onog dijela organizacije koji je odgovoran za odabir i usmjeravanje ljudskih resursa. Studije pokazuju da odjel za ljudske resurse koji učinkovito provodi procese

---

<sup>26</sup>Wikipedia,[https://hr.wikipedia.org/wiki/Me%C4%91unardna\\_organizacija\\_za\\_standardizaciju](https://hr.wikipedia.org/wiki/Me%C4%91unardna_organizacija_za_standardizaciju), (10.08.2018)

<sup>27</sup> Britvić J.: Moderni sustavi upravljanja u organizacijama, Praktični menadžment, Vol. II, br. 2, str. 72-80.

<sup>28</sup> Lazibat T.: Sustavi kvalitete i hrvatsko gospodarstvo, 2002., str. 55-56.

<sup>29</sup> Ibidem, str. 56.

zapošljavanja i upravljanja ljudima donosi veći ekonomski učinak svojoj organizaciji i ima ključnu ulogu u podizanju vrijednosti tvrtke. Niz normi za ljudske potencijale razvio je **ISO tehnički odbor ISO/TC 260, Human resource management, i to:**<sup>30</sup>

- **ISO 30400**, Upravljanje ljudskim resursima - Rječnik, norma je za razumijevanje temeljnih pojmova koji se koriste u normama upravljanja ljudskim resursima.
- **ISO 30405**, Upravljanje ljudskim resursima - Upute za zapošljavanje, daje smjernice za poboljšanje učinkovitosti procesa i postupaka zapošljavanja te ih može koristiti bilo tko uključen u zapošljavanje osoblja, bilo da su to stručnjaci za ljudske potencijale ili da to nisu.
- **ISO 30408**, Upravljanje ljudskim resursima – Upute za upravljanje ljudima, daje smjernice za organiziranje učinkovitog sustava upravljanja ljudima koji može učinkovitije pridonijeti organizacijskim i operativnim potrebe, ali i potaknuti veću suradnju svih sudionika, predvidjeti i upravljati rizicima ljudskih resursa i razvijati kulturu tvrtke usklađenu s njenim vrijednostima.
- **ISO 30409**, Upravljanje ljudskim resursima - Planiranje radne snage, pomaže organizacijama da poboljšaju učinkovitost svojih sadašnjih i budućih zahtjeva za osoblje.
- **ISO 30410**, Upravljanje ljudskim resursima – Utjecaj metrike zapošljavanja, ovaj dokument obuhvaća načela za utvrđivanje kritičnih pozicija korištenjem metode segmentacije radne snage i mjere za utvrđivanje utjecaja kritičnih položaja i performansi ljudi angažiranih na tim pozicijama, na stvaranje organizacijske vrijednosti i uspješnosti.
- **ISO 30411**, Upravljanje ljudskim resursima – Kvaliteta metrike zapošljavanja, Ovaj dokument pruža niz mogućnosti za mjerenje kvalitete zapošljavanja koja se može uskladiti s različitim poslovnim i organizacijskim uvjetima.

Novi niz ISO normi za ljudske resurse ima za cilj pomoći organizacijama u poboljšanju rada njihovih odjela za ljudske resurse i u konačnici poboljšanje njihove radne učinkovitosti.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> ISO/TC 260, Human resource management, <https://www.iso.org/committee/628737.html>, (10.08.2018.)

<sup>31</sup> Učinkovito upravljanje ljudskim resursima, <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/normizacija/3380-ucinkovito-upravljanje-ljudskim-resursima>, (10.08.2018.)

### 3. NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA KAO NAČIN UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Ako su ljudi ti koji su presudni za uspješnost današnjih organizacija, proizlazi da je osnovni zadatak koji stoji pred suvremenim organizacijama nastojanje i činjenje svega što je u njihovoj moći da u svoje okrilje privuku i da zadrže najbolje ljude, odnosno, kvalitetno obavljanje širokog raspona aktivnosti i zadaća menadžmenta ljudskih resursa.<sup>32</sup>

*Vrednovanje rada i nagrađivanje radnog učinka* zaposlenika i menadžera od ključne je važnosti za kratkoročnu, dugoročnu i projektnu uspješnost svakog poduzeća. U poduzećima koja nemaju razrađenu strategiju motivacije i nagrađivanja vlada loša radna atmosfera, nedostaje odgovornosti i povjerenja pa se zaposlenici loše osjećaju, te neminovno dolazi do stagnacije i nazadovanja.<sup>33</sup>

Nagrade možemo *definirati kao postignuća i koristi koju zaposlenici primaju za obavljanje posla u organizaciji.*<sup>34</sup>

Zaposlenici imaju određena očekivanja u kontekstu nagrađivanja svog rada i pridružuju se organizaciji u kojoj očekuju bolje financijske uvjete, plaću i nagrade, ili pak nematerijalne kompenzacije kao što su smještaj, prijevoz, zdravstvene usluge i druge pogodnosti koje imaju svojstva nagrade za uspješno obavljene radne zadatke. Poželjno je da organizacija ima *kvalitetno razvijen sustav nagrađivanja koji će motivirati i osnažiti zaposlenike.*<sup>35</sup>

Stručnjaci za ljudske resurse i menadžeri još uvijek pronalaze *inovativne sustave nagrađivanja* zaposlenika. Menadžerska praksa otkriva kombinirani model odnosno sustav nagrađivanja koji uključuje monetarne i nemonetarne nagrade koje generiraju i vrijedne poslovne rezultate organizacije – *poboljšane individualne i organizacijske performanse, zadovoljstvo, moral i lojalnost zaposlenika*<sup>36</sup>.

---

<sup>32</sup> Pološki Vokić N.: op. cit., str. 455-478.

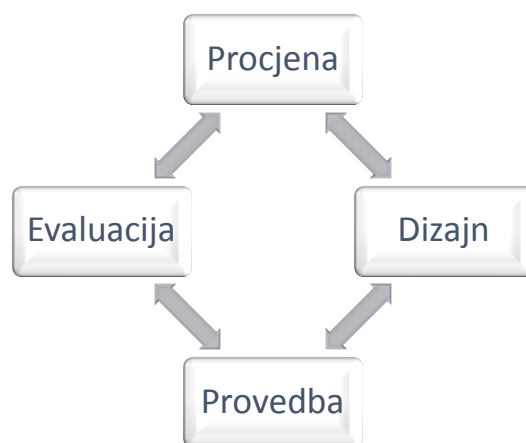
<sup>33</sup> Buntak K., Droždek I., Kovačić R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2013., str. 56-63.

<sup>34</sup> What is Reward System in HRM?, <http://hrmpractice.com/what-is-reward-system-in-hrm/> (17.08.2018.)

<sup>35</sup> What is Reward System in HRM?, <http://hrmpractice.com/what-is-reward-system-in-hrm/> (17.08.2018.)

<sup>36</sup> What is Reward System in HRM?, <http://hrmpractice.com/what-is-reward-system-in-hrm/> (17.08.2018.)

Prilikom kreiranja sustava nagrađivanja zaposlenika, organizacije i menadžeri trebaju odgovoriti na nekoliko temeljnih pitanja; tko će dizajnirati sustav nagrađivanja, koje će vrste nagrade primjenjivati, kako će se sustav financirati i pod kojim poslovnim uvjetima će se primjenjivati. Bez jasnih odgovora na spomenuta pitanja menadžeri riskiraju efikasno razvijanje i provedbu plana i dovode u mogućnost ostvarivanja srednjih odnosno prosječnih rezultata stoga vrlo pomno treba promotriti i odgovoriti na navedena pitanja kako bi implementacija sustava nagrađivanja bila što uspješnija.<sup>37</sup>



**Slika 3. Faze implementacije sustava**

Izvor: Heneman R. L.: Implementing Total Rewards Strategies, SHRM Foundation, 2007., str. 4.

Praćenje uspješnosti pretpostavka je kvalitetnog sustava materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja zaposlenih; pravedan i poticajni sustav plaćanja i nagrađivanja preduvjet je motiviranosti zaposlenih, a obrazovanje je ključna aktivnost u *dobu znanja*. Zaposleni mogu biti zadovoljni i motivirani za rad isključivo ako znaju da organizacije vrednuju i nagrađuju njihov rad, a što je svakako nemoguće ako se ne prati i ne ocjenjuje radna uspješnost.<sup>38</sup>

Motivacija zaposlenika jedna je od tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima u svrhu ostvarivanja ciljeva tvrtke, a koje će se tehnike motivacije primijeniti ovisi o odluci menadžera baziranoj na relevantnoj procjeni metode motiviranja u svrhu postizanja najvećeg efekta, odnosno zadovoljnog zaposlenika s krajnjim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva.

<sup>37</sup> Heneman R. L.: Implementing Total Rewards Strategies, SHRM Foundation, 2007., str.3-4.

<sup>38</sup> Pološki Vokić N.: op. cit., str. 462.

Jedan od glavnih zadataka je definiranje organizacijskih ciljeva i sustava nagrađivanja, a uvjet za to je dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika, te znanje i kompetencije o vođenju ljudi. Sustav nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima menadžera, nego je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi poslovnog sustava.<sup>39</sup>

Podaci o postotku zaposlenih u velikim hrvatskim poduzećima, čija se plaća sastoji i od varijabilnog dijela i postotak zaposlenih koji dobivaju stimulaciju, *pokazuju da je praksa stimulativnog plaćanja i nagrađivanja u Hrvatskoj nerazvijena*. U velikim hrvatskim poduzećima plaće imaju i varijabilni dio za 14% zaposlenih, pri čemu su u čak 66,7% poduzeća iz uzorka plaće zaposlenih fiksne, dakle, ne odražavaju uloženu energiju i rezultate, odnosno radnu uspješnost zaposlenih. Što se tiče stimulativnog dijela plaće, u velikim hrvatskim poduzećima u prosjeku 39% zaposlenih dobiva materijalnu stimulaciju. No, u čak 40% poduzeća iz uzorka nitko od zaposlenih ne dobiva stimulaciju, a samo je u 21% poduzeća materijalna stimulacija propisana kao mogućnost nagrađivanja svih zaposlenih. Također primjećujemo da hrvatska poduzeća prosječno godišnje izdvajaju samo 175,00 kn za dodatne usluge zaposlenima, a to uključuje pomoć pri školovanju, programe rekreacije i zdravlja, socijalne aktivnosti i sl. Među velikim hrvatskim poduzećima ima onih koja uopće ne ulažu u navedeni segment nagrađivanja zaposlenih.<sup>40</sup>

### **3.1. STRATEGIJE NAGRAĐIVANJA**

Pojedine definicije kao motivaciju promatraju kompenzacije koje se dijele na: izravne financijske, neizravne financijske, obogaćivanje posla i poboljšanje radne okoline. Također, prema određenim istraživanjima motive odnosno poticaje možemo kategorizirati na sljedeći način:<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Matelj, Ž.: Zavisnost tipova menadžmenta i razine motivacije, FBIM Transactions, 2018., str. 3.

<sup>40</sup> Pološki Vokić N.: op. cit., str. 466-467.

<sup>41</sup> Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izdanje., Zagreb, ADECO, 2006., str. 343.

#### A. Ekstrinzični

- Sustav plaća
- Uvjeti rada
- Rukovođnje

#### B. Intrinzični

- Obrazovanje uz rad
- Napredovanje

Uz prethodno navedene faktore, na slici 4. prikazat će se motivacijska kompenzacija zaposlenika.



**Slika 4. Motivacijska kompenzacija**

Izvor: Izrada autora prema Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izdanje, Zagreb, ADECO, 2006., str. 343.

Sa slike 4. vidi se da se motivacijska kompenzacija dijeli na financijsku i nefinancijsku. Financijska materijalna kompenzacija dijeli se na izravnu u koju ubrajamo plaće, honorare, putne troškove reprezentaciju i sl., dok u neizravnu spadaju socijalna davanja, različita osiguranja i dopusti. S druge strane razlikujemo i nefinancijske materijalne kompenzacije koje također možemo podijeliti u dvije grupe. Prvu grupu čine kompenzacije vezane uz prirodu posla, kao što su zanimljivi zadaci, izazovi, odgovornost, samopotvrđivanje, obrazovanje, napredovanje, postignuća ili uspostavljeni kontakti dok u drugu grupu ubrajamo nefinancijske materijalne kompenzacije vezane uz radnu okolinu kao što je politika poduzeća, rukovođenje,

suradnici, status, radni uvjeti, klizno radno vrijeme, kraći radni tjedan, podjela posla, prehrana ili pak mogućnost rada kod kuće.

### 3.1.1. Materijalna stimulacija

Promatrana u kontekstu motiviranja za rad, ali i raznolikih i specifičnih strategija koje se unutar nje razvijaju u suvremenim poduzećima, **materijalna** odnosno **financijska stimulacija** nije jednoznačan i jednodimenzionalan koncept; *ona je složen konstrukt različitih oblika motiviranja usmjerenih na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad.* Različite strategije koje obuhvaća mogu se analizirati i klasificirati glede dviju dimenzija:<sup>42</sup>

- **stupnja izravnosti** materijalnih dobiti, odnosno relacije pojedinac – materijalna dobit i
- Uloge individualnog rada i ponašanja u njihovu ostvarivanju, odnosno **razine** i **obuhvata** organiziranja i distribuiranja.

Kad se radi o **stupnju izravnosti** materijalnih odnosno financijskih primanja i ukupnih kompenzacija zaposlenih u nekom poduzeću, može se govoriti o dvije temeljne vrste ili kategorije financijskih kompenzacija:<sup>43</sup>

- **izravnim materijalnim**, financijskim dobitima koje pojedinac dobiva u novcu i na ruke. U ovu kategoriju spada *sustav plaća i drugih materijalnih poticaja*, odnosno bonusa vezanih s individualnim ili grupnim radom pa se i s individualnog i s organizacijskog aspekta percipiraju kao izravne nagrade za rad
- **neizravnim materijalnim dobitima** koje pridonose individualnom materijalnom standardu iako ih zaposleni ne primaju neposredno u obliku plaće ili uopće novca. Zaposleni i nezaposleni ne razlikuju se samo po činjenici primanja ili ne primanja plaće nego i po nizu drugih beneficija koje proistječu iz rada i jednostavne činjenice zaposlenosti. U ovu kategoriju spada čitav niz materijalnih beneficija koje se stječu samim zapošljavanjem u određenom poduzeću, a koje su s individualnog gledišta nenovčane prirode, niti se distribuiraju po kriterijima radnog učinka i uspješnosti. Tu spadaju *zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, stipendije i školarine, različiti oblici životnog osiguranja, slobodni dani, godišnji odmori, rekreacije itd.* Promatran

---

<sup>42</sup> Bahtijarević - Šiber F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 613.

<sup>43</sup> Bahtijarević - Šiber F.: op. cit., str. 613.



u kontekstu motivacijskog sustava i radnog ponašanja unutar poduzeća, on je djelotvoran u *privlačenju* i *zadržavanju*, ali ne i u poticanju neposrednog radnog ponašanja.

Drugi aspekt promatranja materijalnih kompenzacija jest **razina i obuhvat** organizacije i distribucije u poduzeću. Zapravo, jedan dio materijalnih nagrada vezan je za individualnu razinu i temeljen na individualnom radu i učinku, dok je drugi vezan za organizacijsku razinu i distribuira se na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u postizanju ciljeva. Takav je veliki dio neizravnih materijalnih kompenzacija, ali i sve veći segment individualnih primanja vezan za uspješnost organizacije i čitav niz strategija motiviranja koje vezuju individualni interes i ciljeve za organizacijske interese i ciljeve. U tu se svrhu u suvremenim poduzećima razvijaju i primjenjuju *strategije posebnih bonusa vezanih uz uspješnost organizacijskih jedinica i poduzeća, sudjelovanja u rezultatu i dobitku, sudjelovanja u profitu, dioničarstvo zaposlenih* i drugo.<sup>44</sup> Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih prikazana je u tablici 1.

Kao što prikazuje Tablica 1. materijalne kompenzacije zaposlenika možemo klasificirati u dvije skupine, izravne i neizravne materijalne kompenzacije, dok s aspekta razine ih dijelimo na one koje se odnose pojedinca ili poduzeće. Tako primjerice u materijalne kompenzacije s aspekta pojedinca su plaće, poticaji i bonusi, različite naknade za poboljšanja dok su s aspekta poduzeća materijalne kompenzacije udjeli u profitu ili vlasništvu poduzeća. Neizravne materijalne kompenzacije na razini pojedinca odnose se na stipendije, specijalizacije, slobodni dani i sl., dok su na razini poduzeća neizravne materijalne kompenzacije mirovinsko osiguranje, zdravstvena zaštita, božićnice, skrb o djeci ili stanarina i dr.

Materijalne nagrade izražene općim pojmom plaće nesumnjivo su najopćenitiji, najkonkretniji, vrlo važan i poticajan oblik priznanja nečijeg rada i uspješnosti. Može se slobodno pretpostaviti da uza sve individualne razlike i preferencije, one djeluju slično na ponašanje većine ljudi u okviru iste kulture.

---

<sup>44</sup> Bahtijarević - Šiber F.: op. cit., str. 614.

**Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih**

		<b>IZRAVNE KOMPENZACIJE</b>	<b>MATERIJALNE</b>	<b>NEIZRAVNE KOMPENZACIJE</b>	<b>MATERIJALNE</b>
<b>RAZINA</b>	<b>POJEDINAC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ plaća</li> <li>▪ bonusi i poticaji</li> <li>▪ naknade za inovacije i poboljšanja</li> <li>▪ naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>▪ ostali poticaji (bonusi)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stipendije i školarine</li> <li>▪ studijska putovanja</li> <li>▪ specijalizacije</li> <li>▪ plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>▪ automobil kompanije</li> <li>▪ managerske beneficije</li> </ul>	
	<b>PODUZEĆE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>▪ udio u profitu</li> <li>▪ udio u vlasništvu</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mirovinsko osiguranje</li> <li>▪ zdravstvena zaštita</li> <li>▪ životno i druga osiguranja</li> <li>▪ naknade za nezaposlenost</li> <li>▪ obrazovanje</li> <li>▪ godišnji odmori</li> <li>▪ božićnica i drugo</li> <li>▪ skrb o djeci i starima i dr.</li> </ul>	

Izvor: Bahtijarević - Šiber F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 614.

Iznimna važnost plaće za individualnu motivaciju ni u kojem slučaju ne pretpostavlja često očekivani automatizam njezina djelovanja na motivaciju za rad izražen u ekstremno pojednostavljenoj pretpostavci *veća plaća – veća motivacija za rad – veći učinak*.

Taj odnos je mnogo složeniji i sofisticiraniji i na njega, osim visine plaće ili uopće materijalnih nagrada, utječe čitav niz individualnih, subjektivnih i objektivnih činitelja koji se prelamaju kroz subjektivnu strukturu pojedinca.<sup>45</sup>

1. Da bi materijalne nagrade bile u funkciji povećanja radnog učinka i uspješnosti, moraju *biti povezane uz one pokazatelje radne uspješnosti na koje pojedinac ili grupa može utjecati* svojim ponašanjem.
2. Mora postojati *jasna veza* između rezultata rada i nagrada (plaće). Drukčije rad se mora percipirati kao instrumentalan za povećanje plaće i općenito ostvarivanje individualnih ciljeva (razvoja, napredovanja, statusa itd.)

<sup>45</sup> Bahtijarević - Šiber F.: op. cit., str. 615-616.

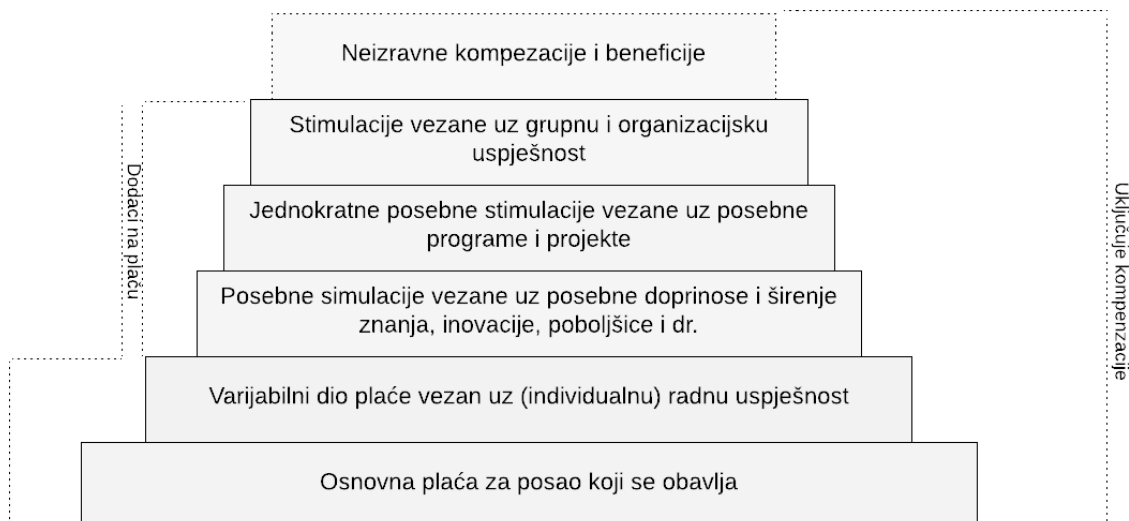
3. Sustav nagrađivanja mora se temeljiti više na pozitivnim nego negativnim konzekvencama radnog ponašanja. To znači da je u načelu *bolje nagrađivati nego kažnjavati*.
4. Povećanje materijalne naknade koje rezultira iz većeg učinka mora biti *dovoljno veliko* da opravdava i potiče dodatni napor koji se ulaže.
5. Povećanje plaće i uopće nagrade vezane za veći učinak i bolju radnu uspješnost moraju *neposredno slijediti* povećane rezultate
6. Materijalne nagrade moraju se percipirati kao primjerene uloženom radu, *fer i pravične* u usporedbi s drugima
7. Razlike u plaći između dobrih i slabih radnika moraju biti *značajne* da bi stimulirale dobar rad.

Stimulativno djelovanje sustava nagrađivanja povezano je s postojanjem *jasnih standarda radnog izvršenja i uspješnosti, razumijevanjem i općim prihvaćanjem načina utvrđivanja radne uspješnosti te načina nagrađivanja i vrednovanja*. Preduvjet je i postojanje povjerenja, posebice između menagera i izvršitelja, te sigurnost da veći učinak neće voditi podizanju standarda nego naprotiv većim materijalnim primanjima. Slika 5. pokazuje različite sustave izravnog stimuliranja i kompenziranja rada:<sup>46</sup>

- sustav plaća i stimuliranja uspješnog obavljanja posla
- sustav individualnih nagrada i bonusa za posebne doprinose
- jednokratni, posebni bonusi i programi stimulacije
- sustavi bonusa i sudjelovanja zaposlenih u rezultatima i uspješnosti organizacijskih jedinica i poduzeća

---

<sup>46</sup> Bahtijarević - Šiber F.: op. cit., str. 616.



**Slika 5. Sustav stimulativnog nagrađivanja**

Izvor: Bahtijarević - Šiber F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 617.

Da bi sustav poticaja i stimulacija bio uspješan i postizao željene efekte, mora udovoljavati nekim temeljnim pravilima. On mora biti:<sup>47</sup>

- **Jednostavan** – pravila sustava moraju biti kratka, jasna i razumljiva, i poznata svima zaposlenicima
- **Specifičan** – moraju se postaviti konkretni i specifični ciljevi, ali i jasne konzekvence za njihovo ostvarivanje ili premašivanje
- **Ostvarljiv** – svaki zaposleni mora imati mogućnost i realnu šansu da dobije neku nagradu ako se potruži i bolje angažira svoje radne i kreativne potencijale
- **Mjerljiv** – mjerljivi ciljevi moraju biti temelj svih planova stimulacija te za svaki program stimulacije mora biti moguće utvrditi konkretne ciljeve, troškove i materijalne dobiti za organizaciju i pojedince
- **Pravičan** – jednak ili fer tretman svakog pojedinca bitna je pretpostavka pozitivnog motivacijskog djelovanja sustava nagrađivanja, pretpostavka je pravičnosti jednak tretman svih i nagrađivanje temeljeno isključivo na radu i radnoj uspješnosti.

Prema Bahtijarević – Šiber<sup>48</sup> relativne vrijednosti poslova i struktura plaća daju podlogu i opći okvir za razvoj stimulativnog sustava materijalnog nagrađivanja koji će poticati i nagrađivati kvalitetan rad i uspješnost. Kakav će sustav poticanja i nagrađivanja odabrati, što će poticati i

<sup>47</sup> Bahtijarević - Šiber F.: op. cit., str. 617-618.

<sup>48</sup> Bahtijarević - Šiber F.: op. cit., str. 629.

nagrađivati organizacije, ovisi o nizu faktora. Jedan od nesumnjivo najvažnijih jest poslovna strategija. Povezivanje strategije nagrađivanja s poslovnom strategijom prikazano je u tablici 2.

**Tablica 2. Povezivanje strategije nagrađivanja s poslovnom strategijom**

<b>POSLOVNA STRATEGIJA</b>	<b>ZRELOST I POLOŽAJ NA TRŽIŠTU</b>	<b>STRATEGIJA NAGRAĐIVANJA</b>	<b>KOMPENZACIJE</b>
<b>Investiranje u rast</b>	Spajanje ili brzi rast	Stimulirati poduzetništvo	Visoke novčane naknade s iznadprosječnim stimulacijama za individualnu uspješnost (visok rizik, visoka nagrada) Skromne beneficije
<b>Upravljanje prihodom – štititi tržišta</b>	Normalan rast do zrelosti	Vještine upravljanja nagrađivanjem	Prosječne novčane naknade s prosječnom stimulacijom temeljenom na individualnoj, odjelnoj ili organizacijskoj uspješnosti Standardne beneficije
<b>Izvlačenje sredstava – reinvestiranje drugdje</b>	Nema stvarnog rasta ili opada	Naglasak na kontroli troškova	Ispodprosječna primanja s malom stimulacijom vezanom uz kontrolu troškova Standardne beneficije

Izvor: Bahtijarević - Šiber F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 629.

Danas mnogi stručnjaci ističu da u novije doba ponovno postaju sve popularniji sustavi nagrađivanja temeljeni na radnoj uspješnosti (performance – based pay system ili jednostavno pay – for performance).<sup>49</sup>

Djelotvoran sustav stimulativnog nagrađivanja vezanog uz radnu uspješnost ima niz pretpostavki i zahtjeva:<sup>50</sup>

- Postavljanje visokih radnih standarda,
- Razvijanje kvalitetnog i točnog sustava procjenjivanja uspješnosti,
- Obučavanje managera u vještinama procjenjivanja uspješnosti i davanje feedbacka,
- Usko povezivanje nagrada s uspješnošću,

<sup>49</sup> Bahtijarević - Šiber F.: op. cit., str. 630.

<sup>50</sup> Bahtijarević - Šiber F.: op. cit., str. 632.

- Uporaba širokog raspona povećanja.

U suvremenim poduzećima sve se više primjenjuje praksa *različitih oblika materijalnog nagrađivanja i financijskog sudjelovanja zaposlenih u poslovnim rezultatima i uspješnosti na svim organizacijskim razinama*. Podaci pokazuju da je prosječni bonus u poduzećima s preko 500 zaposlenih bio 4,5 mjesečne plaće, a preko 3 mjesečne plaće u poduzećima sa 30-100 zaposlenih. Međuzavisnost rada u suvremenim poduzećima i potreba visoke zainteresiranosti i angažiranosti svih u poboljšanju i razvoju ukupne organizacijske uspješnosti vodi potrebi izravnog i vidljivog vezivanja individualnih primanja uz uspjeh organizacijskih jedinica i poduzeća. Stoga uz plaću obično ide i poseban bonus vezan uz različite aspekte i razine uspješnosti poslovanja koji se daje jednokratno ili višekratno tijekom godine.<sup>51</sup>

Razvijaju se novi (ili modificiraju i reaktiviraju stari), kako se ponekad označavaju, alternativni oblici i sustavi nagrađivanja. Najpoznatiji su:<sup>52</sup>

- **Sustavi sudjelovanja zaposlenih u dobiti** - Sudjelovanje zaposlenih u dobitku formalni je program koji omogućava zaposlenima financijsku participaciju u dobitku od proizvodnosti koju su postigli. Radi se o specifičnom sudjelovanju zaposlenih u financijskim rezultatima odnosno dobitcima koji rezultiraju neposredno iz ušteda ili smanjenja troškova rada, povećanja dodane vrijednosti ili povećane proizvodnosti i koji su rezultat organiziranog napora, prijedloga i poboljšanje zaposlenih. Najpoznatiji tipovi sudjelovanja zaposlenih u dobiti su *Scanlonov, Ruckerov i sustav poboljšanja proizvodnosti kroz sudjelovanje*.<sup>53</sup> Sustavi sudjelovanja zaposlenih u dobitku imaju s motivacijskog aspekta više ciljeva:<sup>54</sup>
  - Poboljšanje proizvodnosti i efikasnosti rada, Povećanje motivacije i radnog zadovoljstva zaposlenih,
  - Poboljšanje kvalitete radnog života u organizaciji,
  - Poboljšanje komunikacije i suradnje unutar odjela i između njih,
  - Davanje priznanja (nagrada) za dobar rad na individualnoj, grupnoj i organizacijskoj razini,

<sup>51</sup> Bahtijarević - Šiber F.: op. cit., str. 637.

<sup>52</sup> Bahtijarević - Šiber F.: op. cit., str. 638.

<sup>53</sup> Ibidem, str. 638.

<sup>54</sup> Bahtijarević - Šiber F.: op. cit., str. 639.

- Omogućavanje zaposlenima da shvate i sagledaju probleme i mogućnosti poduzeća, djelatnosti i zemlje,
- Poticanje zaposlenih na svim razinama da utvrđuju i rješavaju probleme.

Bitna kvaliteta i specifičnost različitih programa i sustava sudjelovanja zaposlenih u dobitku jest da oni optimalno kombiniraju i ujedinjuju opću participaciju zaposlenih u odlučivanju i financijsku participaciju.

- ***Sustavi sudjelovanja zaposlenih u profitu*** - Sudjelovanje u profitu izravna je financijska participacija zaposlenih u uspjehu cijelog poduzeća iskazanom u profitu. Kompanije izdvajaju dio svog profita iznad određene minimalne razine za raspodjelu zaposlenima. Individualni udjel u profitu čini dodatak na plaću, odnosno izvan je normalnog sustava plaća.<sup>55</sup> Tri su osnovna sustava sudjelovanja zaposlenih u profitu:<sup>56</sup>
  - ***Distribucijski, novčani sustavi*** u kojima se godišnje (rjeđe polugodišnje ili tromjesečno) isplaćuje novčani bonus prema unaprijed utvrđenom pravilu.
  - ***Odloženi sustavi ili sustavi s odgodom isplate*** u kojima zaposleni dobivaju prava uknjižbi sredstava na njihovo ime umjesto novčanih isplata koje se obavljaju tek u slučaju nesposobnosti, smrti ili umirovljenja.
  - ***Kombinirani sustav*** u kojem se dio isplaćuje u novcu u uobičajenim razdobljima dok se dio stavlja u program ili fond s odloženom isplatom.
- ***Sustavi sudjelovanja zaposlenih u vlasništvu*** - Sve rasprostranjeniji sustav stimulativnog nagrađivanja na razini organizacije povezan s njezinom financijskom uspješnošću, odnosno profitom jest sudjelovanje zaposlenih u vlasništvu, to jest stjecanje dionica na temelju ostvarenog profita. Temeljni je motivacijski interes toga sustava stvoriti jaču vezu između individualnih i organizacijskih interesa i poticati kod zaposlenih vlasničko ponašanje koje ima u vidu cijelo poduzeće, njegovo poslovanje i uspješnost. Jednostavna ideja je stvoriti svijest o tome da će bolji rad i zalaganje voditi većim dividendama. Nekoliko je modaliteta koji se primjenjuju:<sup>57</sup>
  - ***Izravna i besplatna podjela dionica*** zaposlenima, pokrivena iz profita poduzeća

<sup>55</sup> Bahtijarević - Šiber F.: op. cit., str. 645.

<sup>56</sup> Bahtijarević - Šiber F.: op. cit., str. 647.

<sup>57</sup> Bahtijarević - Šiber F.: op. cit., str. 649.

- **ESOP** (Employee Stock Ownership Plan) – specifičan model dioničarstva zasnovan na kolektivnom pribavljanju dionica za zaposlene iz profita poduzeća
- **Prodaja dionica zaposlenima** po uvjetima povoljnijim od tržišnih, razlika se pokriva iz profita pa se može govoriti o transferu dijela profita zaposlenima
- **Dioničke opcije** daju mogućnost zaposlenima da u određenom roku kupe određenu količinu dionica poduzeća po unaprijed određenoj cijeni
- **Investicijski fondovi** zaposlenih na razini višoj od poduzeća: dio profita poduzeća uplaćuje se na ime svakog pojedinog zaposlenog 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

### 3.1.2. Neizravne materijalne kompenzacije – beneficije

U praksi suvremenih poduzeća razvijeni su brojni oblici kompenzacija koji neposredno utječu na ekonomski standard tijekom rada i po završetku radnog odnosa i vijeka. Uobičajeno se nazivaju beneficijama. U kontekstu motiviranja i nagrađivanja imaju dvije specifične značajke:<sup>58</sup>

- *Pravo na njih proistječe iz pripadnosti poduzeću*
- *Po pravilu se ne percipiraju financijskim stimulacijama vezanim uz rad*

U suvremenim poduzećima beneficije postaju stvar strategije poduzeća i njihova uspoređivanja i natjecanja s konkurencijom. Brojna poduzeća nastoje istražiti očekivanja, probleme i želje svojih zaposlenih kako bi tome prilagodila jedan segment sustava beneficija i razvijala nove koji odgovaraju tim potrebama. Vrste beneficija – neizravnih kompenzacija u poduzećima prikazane su u tablici 3.

---

<sup>58</sup> Bahtijarević - Šiber F.: op. cit., str. 652.



**Tablica 3. Vrste beneficija - neizravnih kompenzacija u poduzećima**

**Vrste beneficija**

<b>Beneficije sigurnosti i zdravlja</b>	<b>Beneficije slobodnog vremena</b>	<b>Usluge zaposlenicima</b>
Mirovinsko osiguranje	Odmori	Pomoć i stipendije za školovanje
Zdravstveno osiguranje	Praznici	Krediti zaposlenima
Životno osiguranje	Opravdani	Usluge prehrane
Osiguranje i naknade u slučaju profesionalnih oboljenja, nesreća i sl.	izostanci	Automobil kompanije
Bolovanja	Plaćeni dopusti	Profesionalna odjeća
Socijalna sigurnost	Žalbeni postupci i pregovaranje	Pravne usluge
Osiguranje i naknade u slučaju nezaposlenosti	Plaćeno vrijeme tijekom stručnog usavršavanja i obrazovanja	Programi štednje
Otpremnine i dr.		Prijevoz i parkiranje
		Skrb za djecu i starije
		Različite nagrade za službu, staž i druge prigode
		Programi rekreacije i zdravlja
		Socijalne aktivnosti
		Troškovi preseljenja i transfera
		Diskontna kupovina proizvoda poduzeća
		Prodaja otpisane robe
		Bonusi i pokloni za blagdane
		Savjetovanje i različite stručne usluge
		Neplaćeni dopusti zbog obiteljskih razloga i dr.

Izvor: Bahtijarević - Šiber F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 653.

Da bi povećale motivacijsku dimenziju beneficija i tješnje ih povezale sa stvarnim potrebama zaposleni, organizacije sve više razvijaju fleksibilni pristup uobičajeno nazvan cafeteria benefits, što bi se moglo prevesti i kao beneficianska samoslužba. To znači da zaposleni iz menija beneficija koje im organizacija nudi mogu praviti osobni izbor. Često poduzeća nude različite pokrete i module, a zaposleni mogu odabrati one koji njima osobno najbolje odgovaraju.

Uloga neizravnih kompenzacija odnosno beneficija zaposlenih iznimno je velika i organizacije u njih nastoje ugraditi bitnu motivacijsku dimenziju za privlačenje i zadržavanje kvalitetnih i sposobnih ljudi.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Ibidem, str. 653.

## **4. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA**

U ovom poglavlju objašnjen je opis uzorka i metodologija istraživanja te je analiziran utjecaj nagrađivanja zaposlenika na učinkovitost poslovanja na primjerima hrvatske poslovne prakse.

### **4.1. OPIS UZORKA**

Istraživanje ima za cilj istražiti odnos nagrađivanja zaposlenika na poslovanje i odnose unutar odabranih poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije te u konačnici ponuditi konkretne smjernice poduzećima prilikom razvijanja kvalitetnog i adekvatnog sustava nagrađivanja zaposlenika.

Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika među zaposlenicima odabranih poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

### **4.2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Primarno istraživanje je provedeno u kolovozu i rujnu 2018. godine anketnim upitnikom koji se sastoji od tri dijela. Prvi dio ankete čini grupa pitanja vezana za osnovne podatke ispitanika, drugi dio čine tvrdnje vezane za vrstu nagrađivanja i pitanja povezana s faktorima mjerenja lojalnosti zaposlenika. Treći dio upitnika odnosi se na direktna pitanja vezana za efektivnost poduzeća.

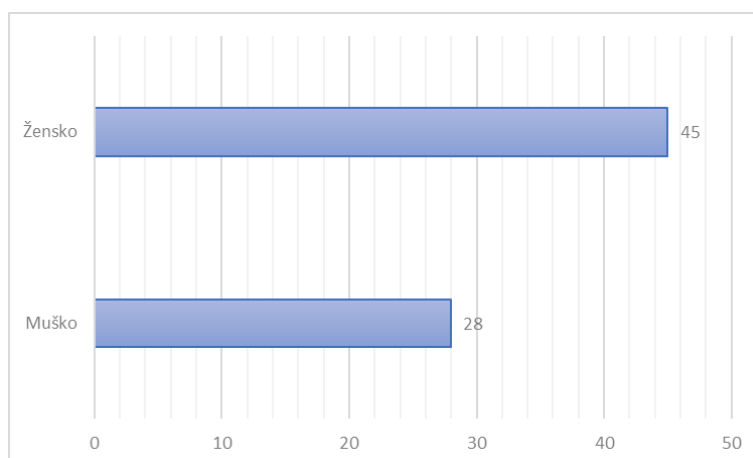
U istraživanju je sudjelovalo ukupno 73 zaposlenika poduzeća iz prerađivačke industrije Splitsko-dalmatinske županije od ukupno 3801. Stopa povrata je 1.92%. Za potrebe ovog rada, podaci dobiveni iz anketnih upitnika analizirani su i obrađeni u statističkom programu Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

#### **4.2.1. Karakteristike uzorka**

U ovom dijelu rada slijedi analiza podataka pomoću deskriptivne statistike. U nastavku će se grafički prikazati osnovna obilježja ispitanika – *spol, dob, obrazovanje* ispitanika kao i *veličina poduzeća prema kriteriju broja zaposlenika*.

Na grafikonu 1. prikazana je struktura ispitanika prema spolu.

**Grafikon 1. Spol ispitanika**

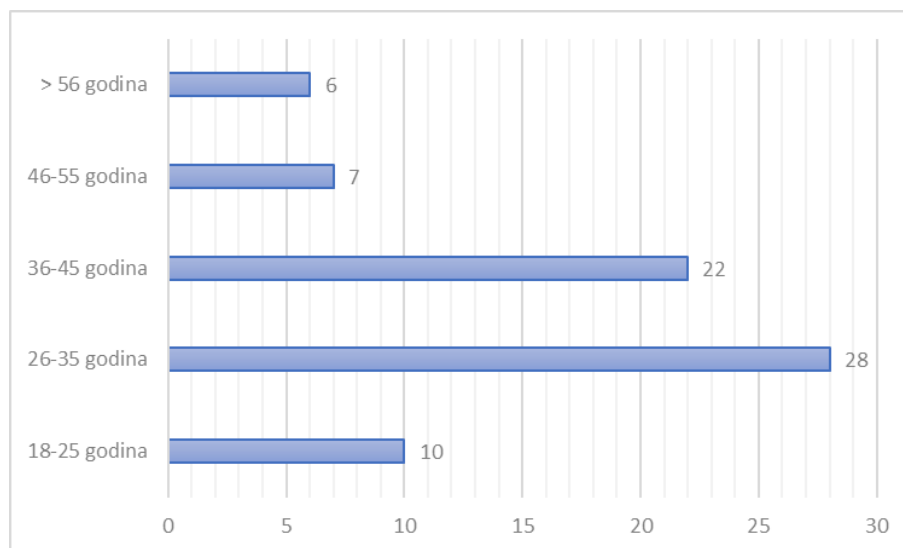


Izvor: istraživanje autorice

U istraživanju je sudjelovalo 73 ispitanika, od kojih je 45 ispitanica ženskog spola dok je 28 ispitanika muškog spola.

Na grafikonu 2. prikazuje se struktura ispitanika prema dobi.

**Grafikon 2. Dobna struktura**



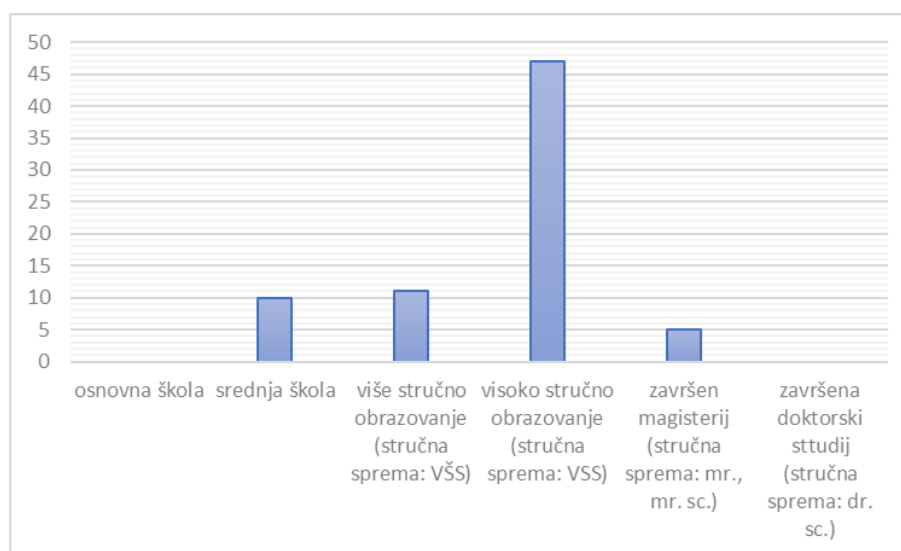
Izvor: istraživanje autorice

Kao što prikazuje grafikon 2. u istraživanju je sudjelovalo najviše ispitanika u dobi od 26 do 35 godina, njih 28, zatim slijede ispitanici u dobi od 36 do 45 godina (22 ispitanika). U dobi

od 18 do 25 godina sudjelovalo je 10 ispitanika dok je ispitanika u dobi od 46 do 55 godina. Najmanji broj ispitanika nalazi se u dobi od 56 godina i više (6 ispitanika).

Na grafikonu 3. prikazani su ispitanici prema stupnju obrazovanja.

**Grafikon 3. Obrazovanje**

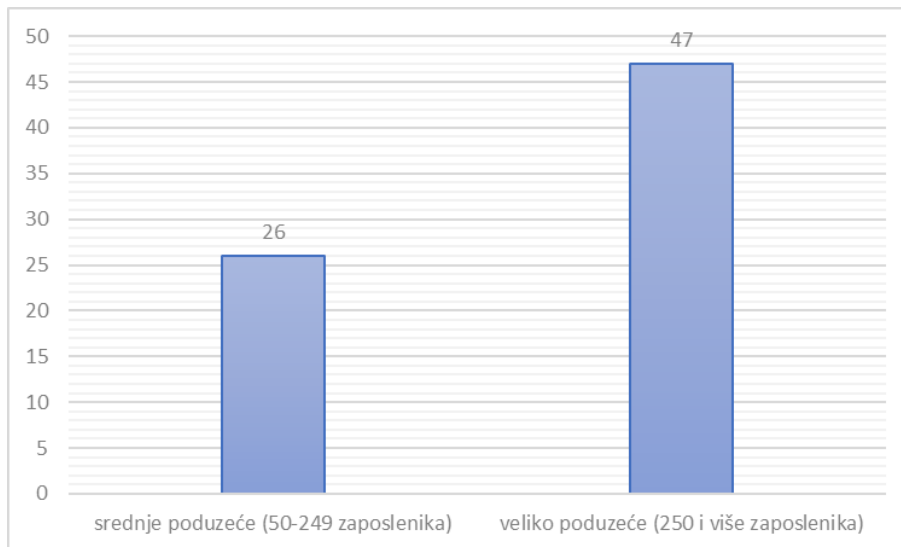


Izvor: istraživanje autorice

Kao što je vidljivo s grafikona 3., najviše je ispitanika s visoko stručnim obrazovanjem (stručna sprema: VSS), njih 47. Nakon njih slijede ispitanici s višim stručnim obrazovanjem (11 ispitanika) i srednjom školom (10 ispitanika). U istraživanju je sudjelovalo tek 5 ispitanika sa završenim magisterijem dok niti jedan od ispitanika nije završenom stupnju obrazovanja srednje škole i doktorskog studija.

Na grafikonu 4. prikazana je veličini poduzeća prema kriteriju broja zaposlenih.

**Grafikon 4. Veličina poduzeća po kriteriju broja zaposlenika**



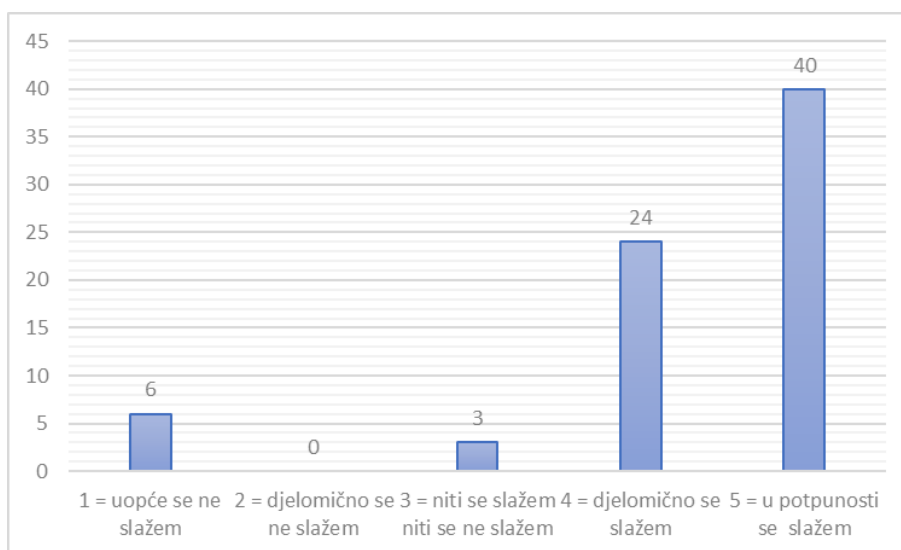
Izvor: istraživanje autorice

U istraživanju je sudjelovalo 26 ispitanika koji su zaposleni u srednjem poduzeću (50-249 zaposlenika) i 47 ispitanika koji su zaposleni u velikim poduzećima po broju zaposlenih, 250 i više.

#### 4.2.2. Vrste nagrađivanja

Na grafikonu 5. prikazani su rezultati tvrdnje *Visine osnovne plaće* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 5. Visina osnovne plaće**

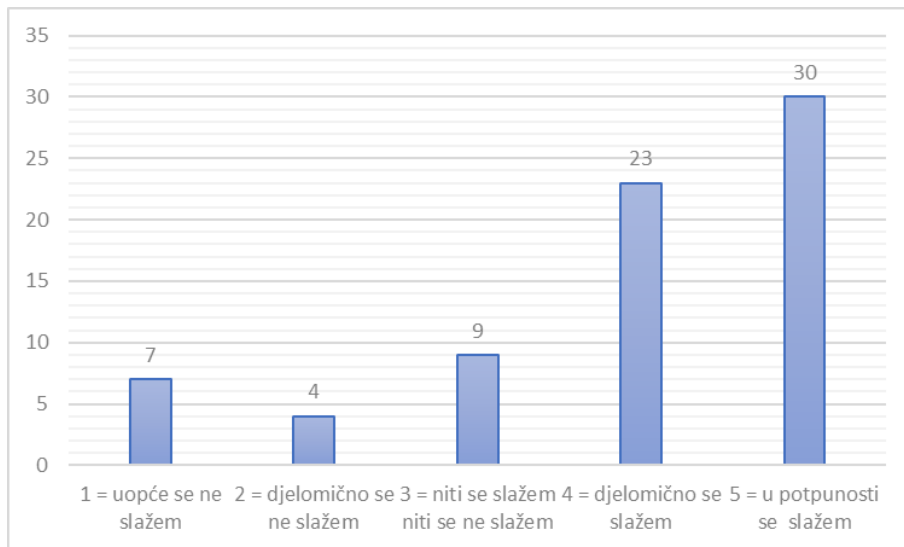


Izvor: istraživanje autorice

Prema grafikonu 5. može se vidjeti da se 64 zaposlenika u potpunosti ili djelomično slaže s visinom plaće kao primijenjenom vrstom nagrađivanja u svom poduzeću, dok se 6 zaposlenika ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Na grafikonu 6. prikazani su rezultati tvrdnje *Naknada za inovacije i poboljšanja* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 6. Naknada za inovacije i poboljšanja**

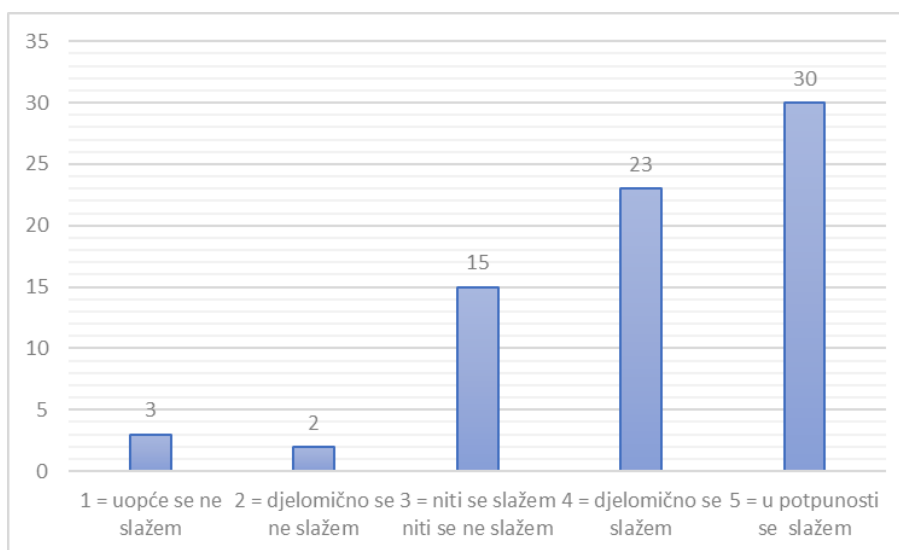


Izvor: istraživanje autorice

Prema grafikonu 6. može se zaključiti da se 53 zaposlenika u potpunosti ili djelomično slaže s naknadom za inovacije i poboljšanja kao primijenjenom vrstom nagrađivanja u svom poduzeću dok se 11 zaposlenika uopće ili djelomično slaže s navedenom tvrdnjom.

Nadalje, na grafikonu 7. prikazani su rezultati tvrdnje *Plaćeni dopust* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 7. Plaćeni dopust**

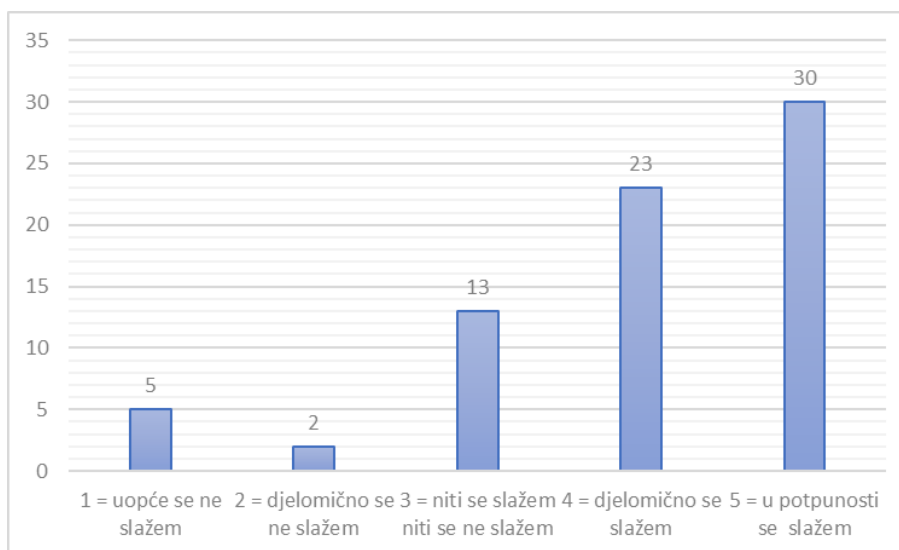


Izvor: istraživanje autorice

Grafikon 7. prikazuje podatke prema kojima se većina zaposlenika djelomično i u potpunosti slaže (53 ispitanika) s tvrdnjom plaćenog dopusta kao vrste nagrađivanja koja se primjenjuje u odabranom poduzeću u kojem su zaposleni. 5 zaposlenika izjasnilo se da se djelomično ili u uopće ne slažu s navedenom tvrdnjom.

Na grafikonu 8. prikazani su rezultati tvrdnje *Naknada službenog puta* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 8. Naknada službenog puta**



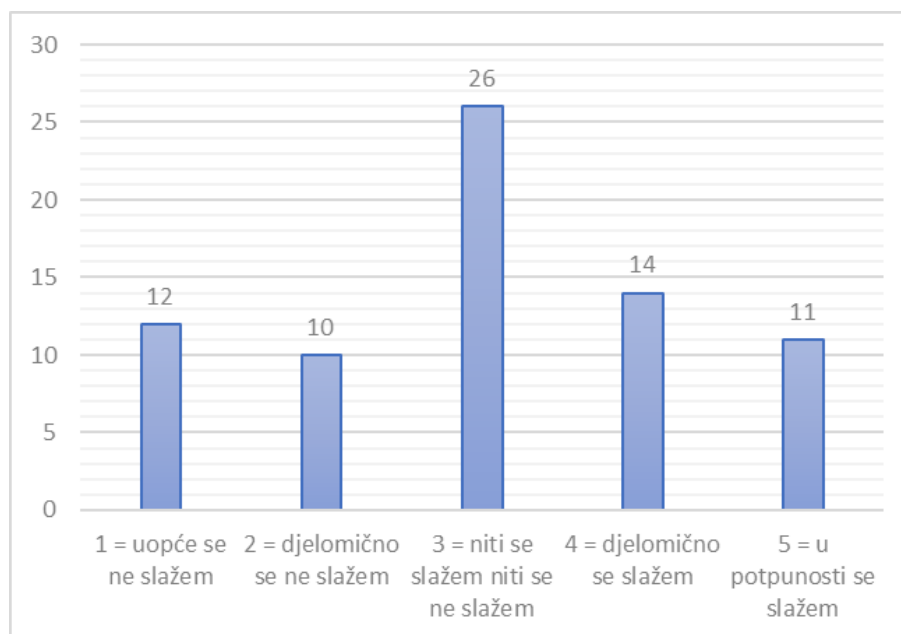
Izvor: istraživanje autorice



Prema prikazanim podacima na grafikonu 8. može se uočiti da se 53 zaposlenika u potpunosti ili djelomično slaže s naknadom za službenog puta kao primijenjenom vrstom nagrađivanja u svom poduzeću, dok se 7 zaposlenika ne slaže uopće ili djelomično s navedenom tvrdnjom.

Na grafikonu 9. prikazani su rezultati tvrdnje *Udio zaposlenika u vlasništvu* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 9. Udio zaposlenika u vlasništvu**

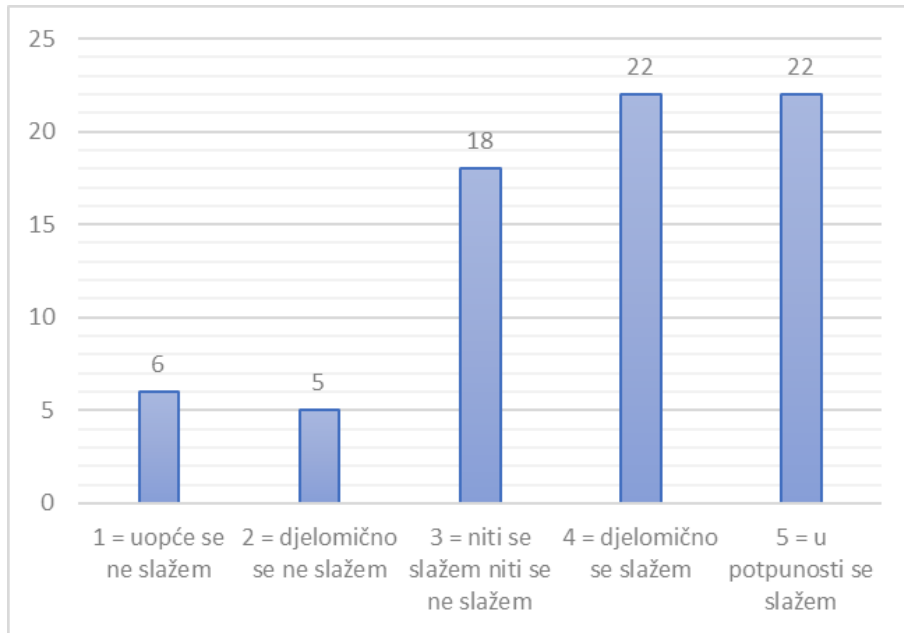


Izvor: istraživanje autorice

Grafikon 9. prikazuje podatke prema kojima se većina zaposlenika djelomično i u potpunosti slaže (53 ispitanika) da poduzeće primjenjuje udio zaposlenika u vlasništvu kao vrstu nagrađivanja, dok se 22 zaposlenika izjasnilo da se djelomično ili u uopće ne slažu s navedenom tvrdnjom.

Na grafikonu 10. prikazani su rezultati tvrdnje *Stipendije i školarine* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 10. Stipendije i školarine**

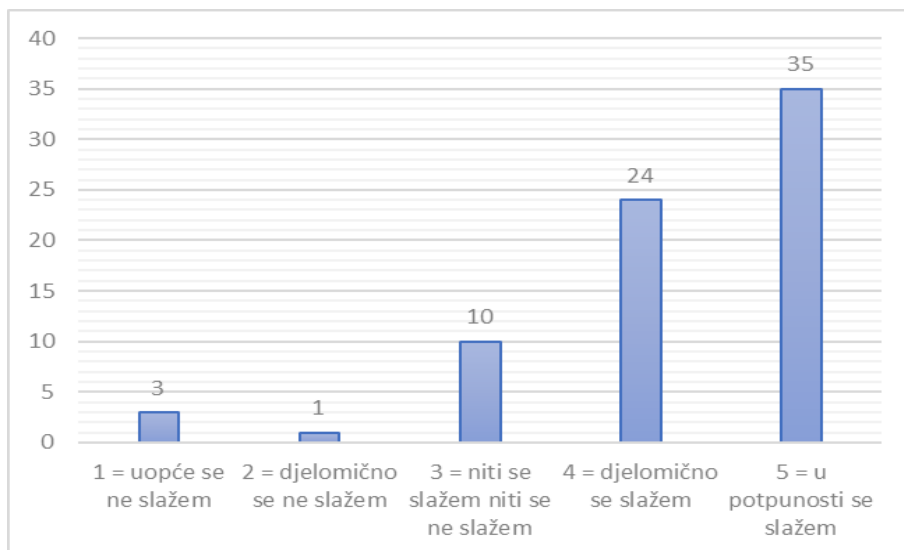


Izvor: istraživanje autorice

Prema prikazanim podacima na grafikonu 10. može se uočiti da se 44 zaposlenika u potpunosti ili djelomično slaže s tvrdnjom da se stipendije i školarine primjenjuju kao vrsta nagrađivanja, dok se 11 zaposlenika uopće ili djelomično ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Na grafikonu 11. prikazani su rezultati tvrdnje *Plaćene odsutnosti i slobodni dani* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 11. Plaćene odsutnosti i slobodni dani**



Izvor: istraživanje autorice

Prema prikazanim podacima na grafikonu 11. može se uočiti da se 59 zaposlenika u potpunosti ili djelomično slaže s tvrdnjom da se plaćene odsutnosti i slobodni dani primjenjuju kao vrsta nagrađivanja, dok se 4 zaposlenika ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Na grafikonu 12. prikazani su rezultati tvrdnje *Mirovinsko osiguranje* dani kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 12. Mirovinsko osiguranje**

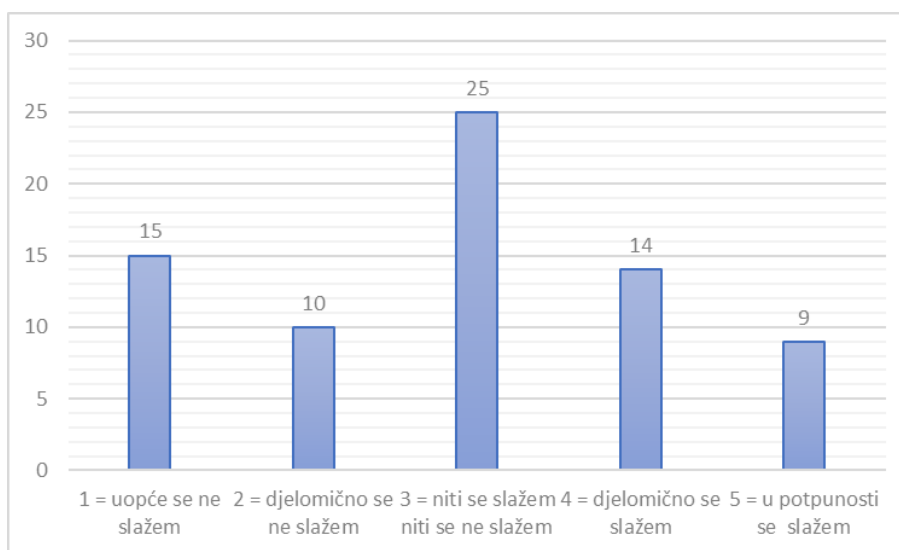


Izvor: istraživanje autorice

S grafikona 12. vidi se da 45 zaposlenika u potpunosti ili djelomično slaže s tvrdnjom mirovinskog osiguranja kao primijenjene vrste nagrađivanja, dok se 14 zaposlenika uopće ili djelomično ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Na grafikonu 13. prikazani su rezultati tvrdnje *Plaćeno životno osiguranje* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 13. Plaćeno životno osiguranje**



Izvor: istraživanje autorice

Dobiveni rezultati na grafikonu 13.. prikazuju rezultat od 23 ispitanika koji se u potpunosti ili djelomično slaže s tvrdnjom plaćenog životnog osiguranja kao primijenjene vrste nagrađivanja u poduzeću, dok se 25 zaposlenika ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Na grafikonu 14. prikazani su rezultati tvrdnje *Naknada za nezaposlenost* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 14. Naknada za nezaposlenost**

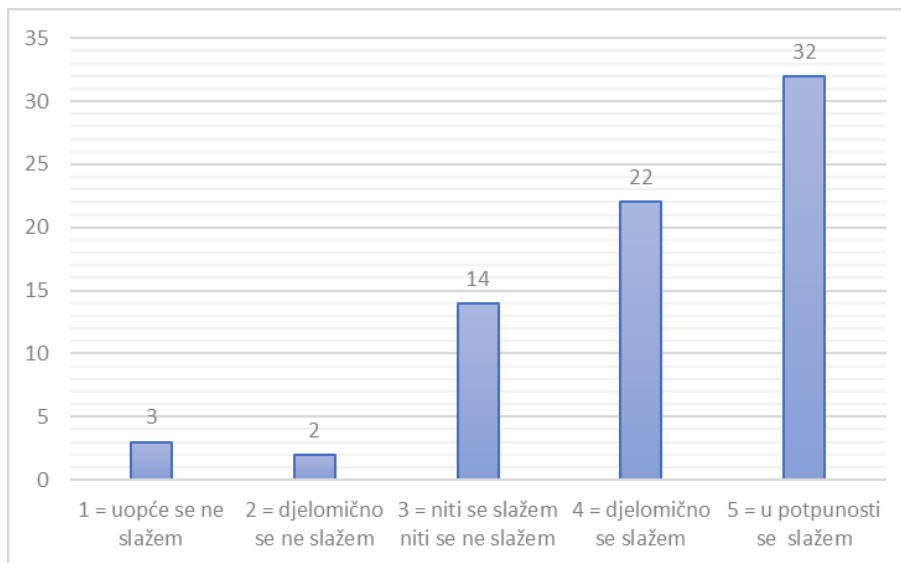


Izvor: istraživanje autorice

Podaci na grafikonu 14. prikazuju rezultat od 25 ispitanika koji se u potpunosti ili djelomično slaže s tvrdnjom naknade za nezaposlenost kao primijenjene vrste nagrađivanja u poduzeću te je isti broj ispitanika koji se djelomično ili uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Na grafikonu 15. prikazani su rezultati tvrdnje *Naknada troškova prijevoza na posao i s posla* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 15. Naknada troškova prijevoza na posao i s posla**

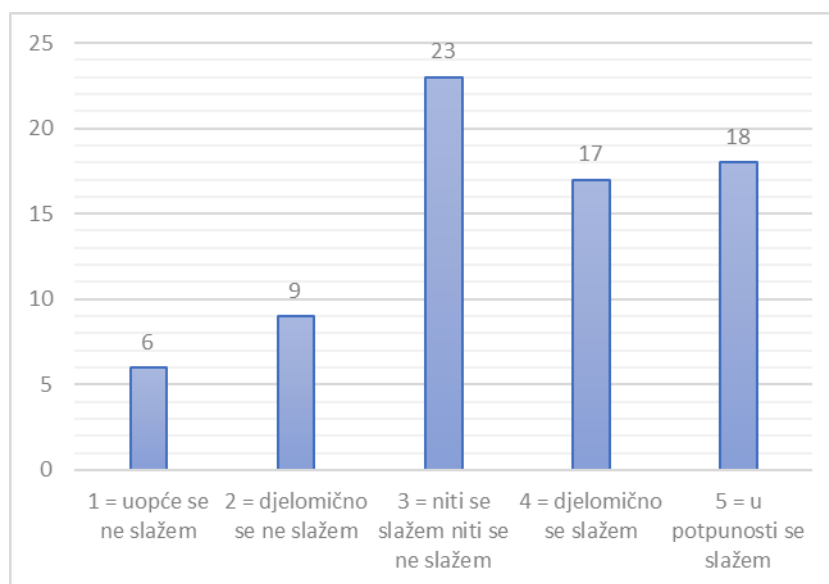


Izvor: istraživanje autorice

Prema grafikonu 15. većina ispitanika se u potpunosti slaže s naknadom troškova prijevoza na posao i s posla (55 ispitanika) kao vrstom nagrađivanja koja se primjenjuje u poduzeću u kojem su zaposleni, dok ih se 5 ispitanika uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Na grafikonu 16. prikazani su rezultati tvrdnje *Naknada troškova zaposlenicima ishrane u toku rada* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 16. Naknada troškova zaposlenicima ishrane u toku rada**

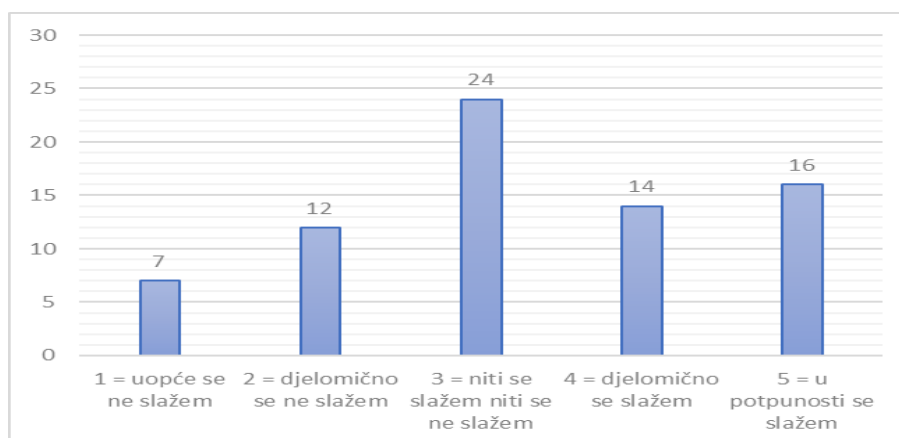


Izvor: istraživanje autorice

Grafikon 16. prikazuju rezultate za tvrdnju naknade troškova zaposlenicima ishrane u toku dana kao jedne od vrste nagrađivanja u poduzeću. Većina ispitanika se djelomično ili u potpunosti složila s navedenom tvrdnjom (35 ispitanika), dok ih se djelomično ili uopće nije složilo njih 15.

Na grafikonu 17. prikazani su rezultati tvrdnje *Novčana pomoć zaposlenima u saniranju šteta koje su posljedica elementarnih nepogoda* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 17. Novčana pomoć zaposlenima u saniranju šteta koje su posljedica elementarnih nepogoda**

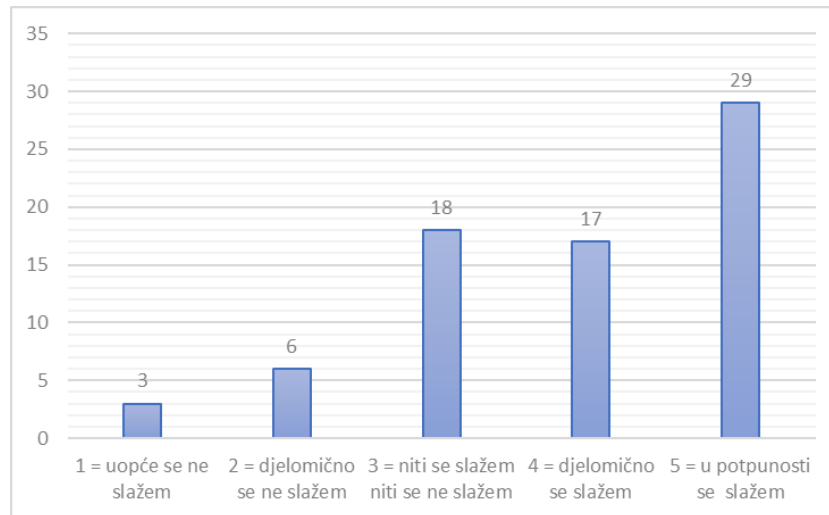


Izvor: istraživanje autorice

Prema podacima s grafikona 17. može se uočiti da se 30 ispitanika djelomično ili u potpunosti složilo s tvrdnjom novčane pomoći zaposlenima u saniranju šteta kao vrste nagrađivanja u poduzeću, dok ih se 19 djelomično ili uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Na grafikonu 18. prikazani su rezultati tvrdnje *Novčana pomoć obitelji umrlog ili poginulog zaposlenika* kao vrste beneficija u odabranim poduzećima.

**Grafikon 18. Novčana pomoć obitelji umrlog ili poginulog zaposlenika**

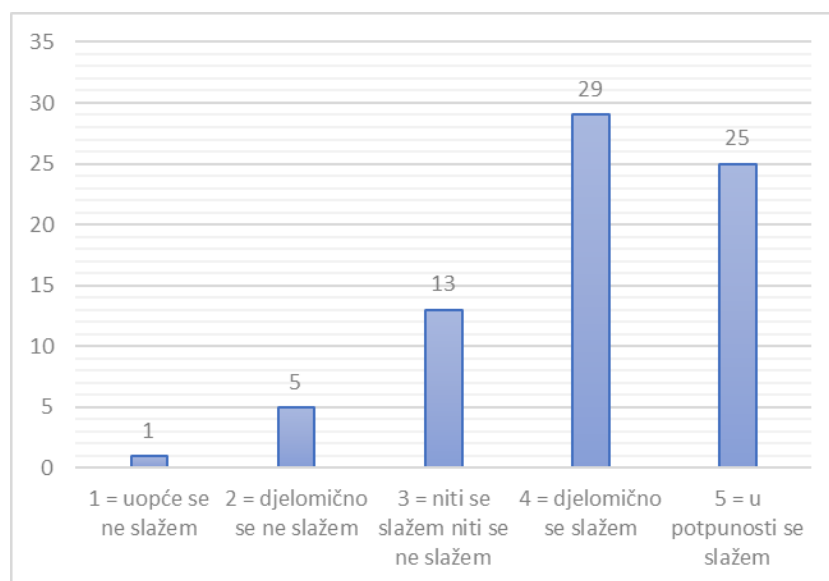


Izvor: istraživanje autorice

Prema prikazanim podacima na grafikonu 18. može se uočiti da se 43 zaposlenika u potpunosti ili djelomično slaže s tvrdnjom da se novčana pomoć obitelji umrlog ili poginulog zaposlenika primjenjuje kao vrsta beneficije, dok se 9 zaposlenika ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Na grafikonu 19. prikazani su rezultati tvrdnje *Novčana pomoć zaposleniku u slučaju socijalne potrebe* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 19. Novčana pomoć zaposleniku u slučaju socijalne potrebe**

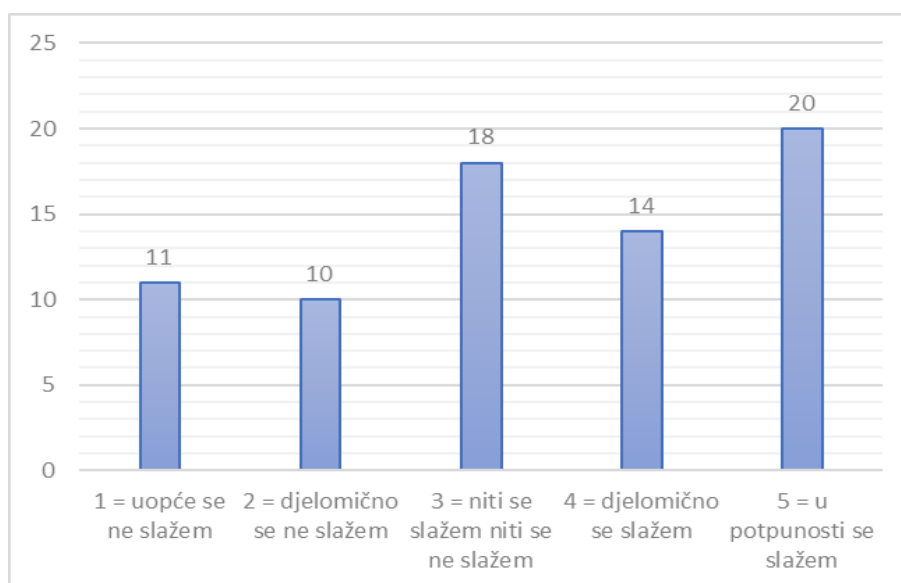


Izvor: istraživanje autorice

Prema prikazanim podacima na grafikonu 19. može se uočiti da se 54 zaposlenika u potpunosti slaže s tvrdnjom da se novčana pomoć zaposlenika u slučaju socijalne potrebe primjenjuje kao vrsta nagrađivanja dok se 6 zaposlenika uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Na grafikonu 20. prikazani su rezultati tvrdnje *Organiziran prijevoz na posao* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 20. Organiziran prijevoz na posao**



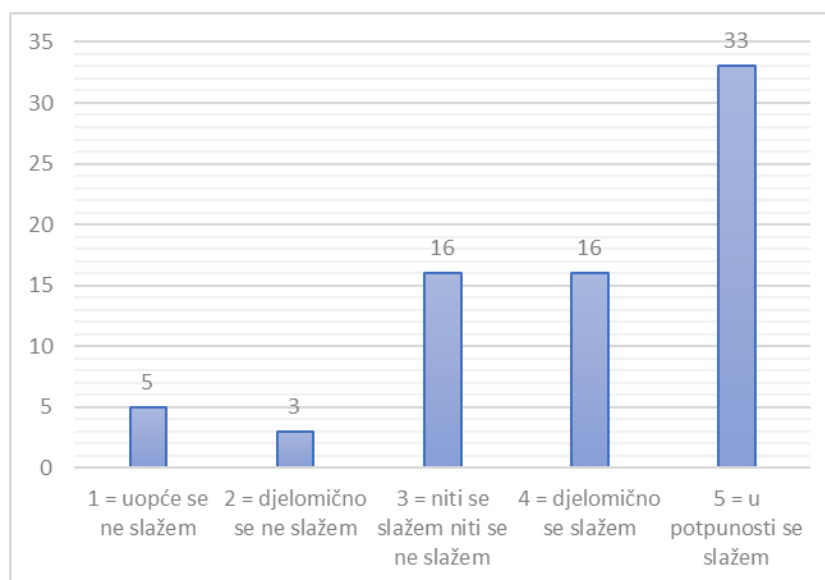
Izvor: istraživanje autorice



Iz grafikona 20. vidi se da se 34 ispitanika u potpunosti slaže da poduzeće ima implementiran organiziran prijevoz na posao kao vrstu nagrađivanja, dok ih se 21 uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom što je vidljivo na grafikonu 20.

Na grafikonu 21. prikazani su rezultati tvrdnje *Jubilarne nagrade* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 21. Jubilarne nagrade**

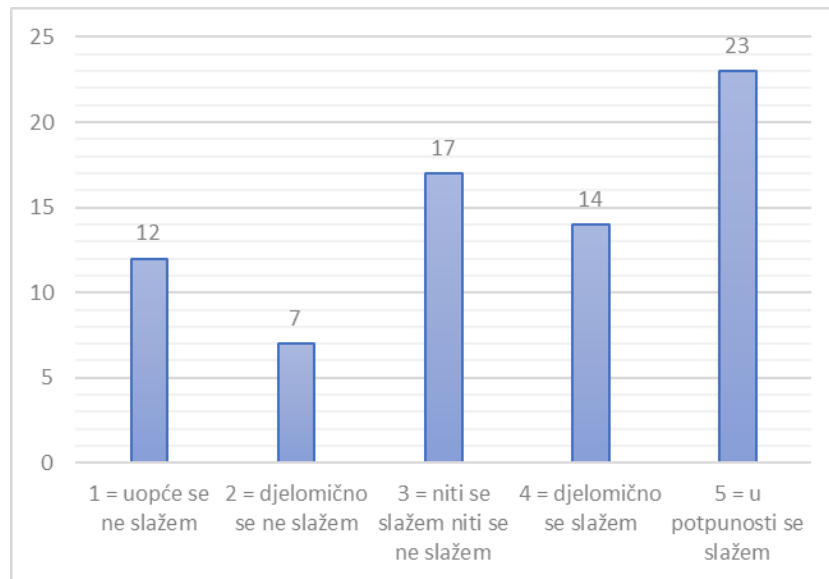


Izvor: istraživanje autorice

Prema rezultatima s grafikona 21. većina ispitanika, njih 33 slaže se u potpunosti s tvrdnjom jubilarnih nagrada kao vrste nagrađivanja u poduzeću, dok ih se 5 uopće ne slaže da poduzeće ima primijenjene jubilarne nagrade kao vrste nagrađivanja.

Na grafikonu 22. prikazani su rezultati tvrdnje *Organiziran vrtić u poduzeću* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 22. Organiziran vrtić u poduzeću**

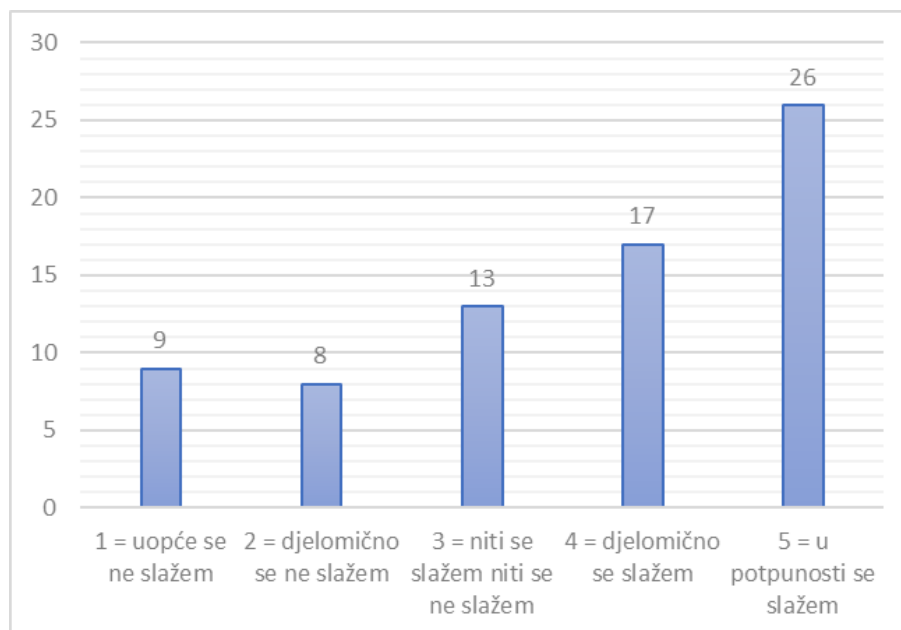


Izvor: istraživanje autorice

Rezultati s grafikona 22. pokazuju da se 37 ispitanika složilo s tvrdnjom organiziranog vrtića kao vrste nagrađivanja u poduzeću, dok ih se 19 nije složilo da poduzeće ima navedenu vrstu nagrađivanja kao primijenjenu.

Na grafikonu 23. prikazani su rezultati tvrdnje *Pokloni za djecu zaposlenika* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 23. Pokloni za djecu zaposlenika**

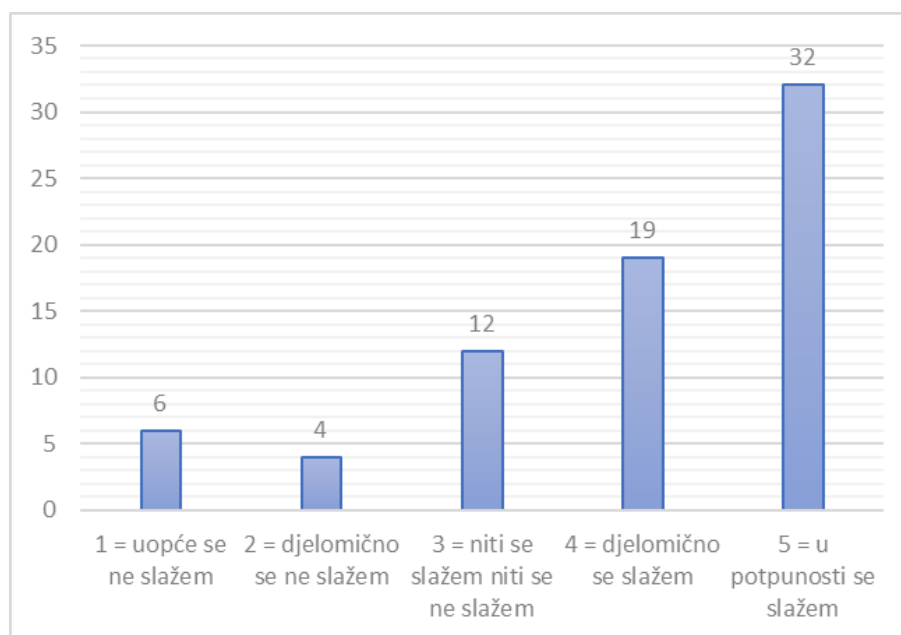


Izvor: istraživanje autorice

Podaci na grafikonu 23. prikazuju rezultat od 26 ispitanika koji se u potpunosti slažu da su pokloni za djecu kao vrsta nagrađivanja primijenjena u poduzeću, dok se 9 zaposlenika uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Na grafikonu 24. prikazani su rezultati tvrdnje *Fleksibilno radno vrijeme* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 24. *Fleksibilno radno vrijeme (rad od kuće, odrađivanje obveznog radnog vremena unutar radnog tjedna po svojoj želji)***

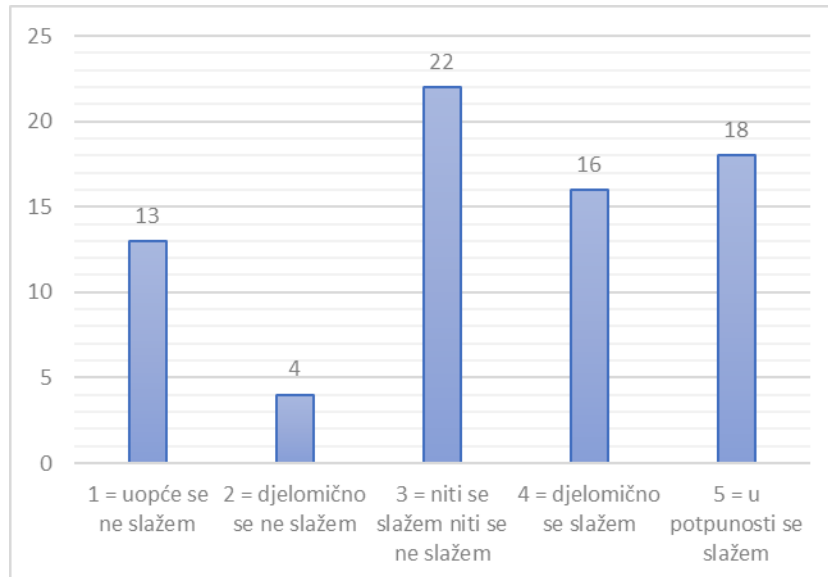


Izvor: istraživanje autorice

Grafikon 24. prikazuje rezultat od ispitanika (51) koji se u potpunosti ili djelomično slaže s tvrdnjom fleksibilnog radnog vremena kao primijenjene vrste nagrađivanja u poduzeću, dok se 10 zaposlenika uopće ili djelomično ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Na grafikonu 25. prikazani su rezultati tvrdnje *Nagradno putovanje* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 25. Nagradno putovanje**

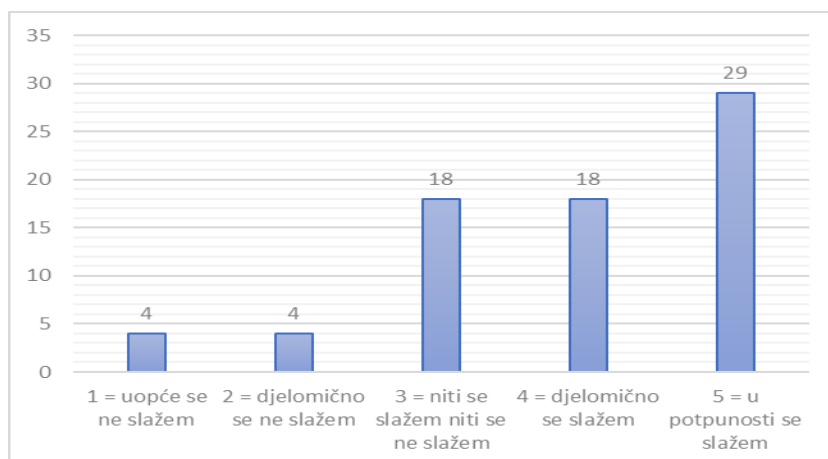


Izvor: istraživanje autorice

Grafikon 25. prikazuje rezultat od 18 ispitanika koji se u potpunosti slaže s tvrdnjom nagradnog putovanja kao primijenjene vrste nagrađivanja u poduzeću, dok se 13 zaposlenika uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Na grafikonu 26. prikazani su rezultati tvrdnje *Model stimulativnog plaćanja zaposlenika* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 26. Model stimulativnog plaćanja zaposlenika**

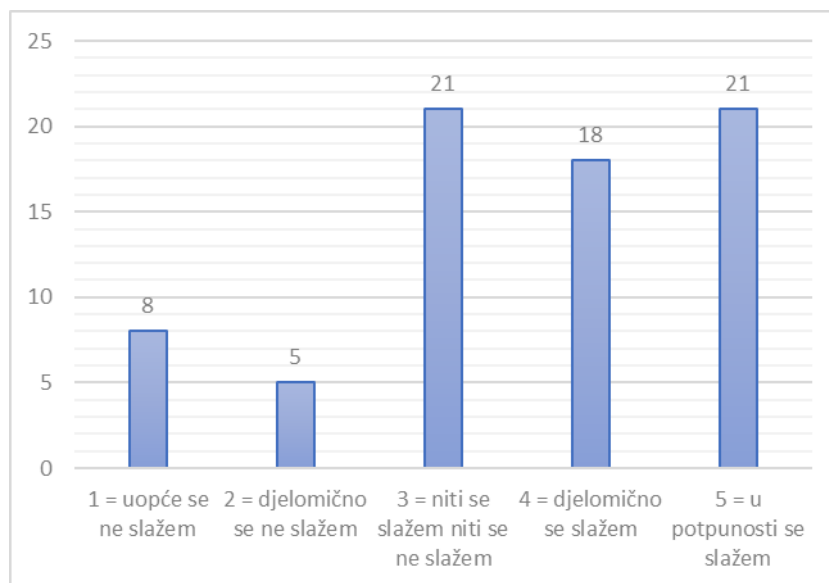


Izvor: istraživanje autorice

Grafikon 26.prikazuje rezultat od 29 ispitanika koji se u potpunosti slaže s tvrdnjom modela stimulativnog plaćanja zaposlenika kao primijenjene vrste nagrađivanja u poduzeću, dok se 4 zaposlenika uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Na grafikonu 27. prikazani su rezultati tvrdnje *Naknada troškova mobilnih usluga* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 27. Naknada troškova mobilnih usluga**

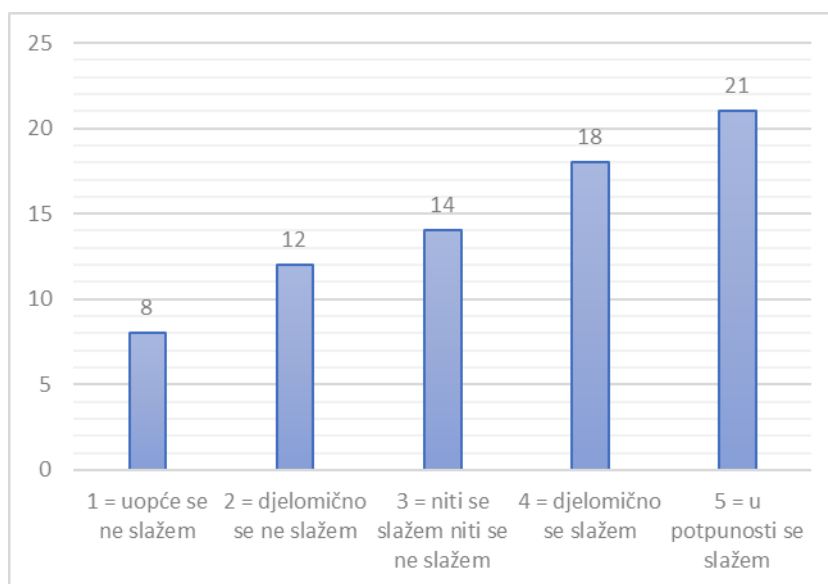


Izvor: istraživanje autorice

Grafikon 27. prikazuje rezultat od ispitanika koji se u potpunosti slaže s tvrdnjom (21 ispitanik) naknade troškova mobilnih usluga kao primijenjene vrste nagrađivanja u poduzeću, dok se 8 zaposlenika uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Na grafikonu 28. prikazani su rezultati tvrdnje *Službena odjeća i obuća za rad* kao vrste beneficije u odabranim poduzećima.

**Grafikon 28. Službena odjeća i obuća za rad**

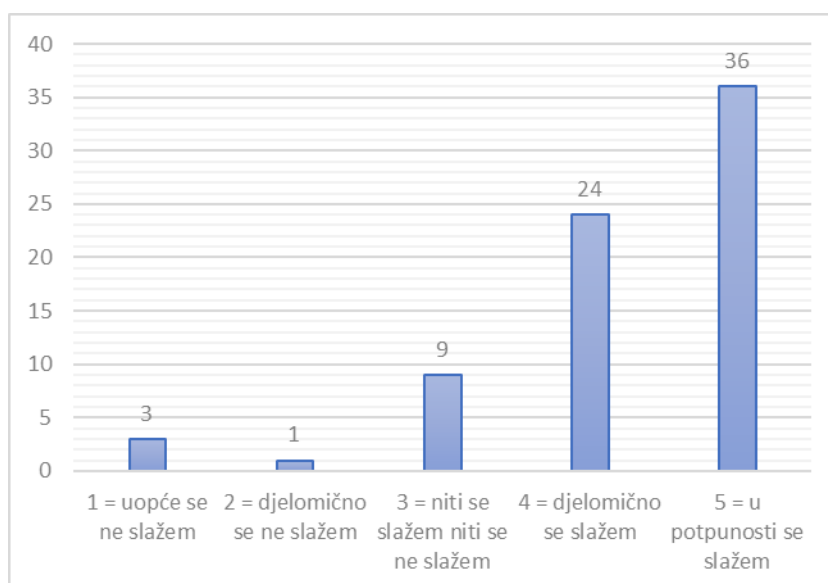


Izvor: istraživanje autorice

Prema prikazanim podacima na grafikonu 28. može se uočiti da se 39 zaposlenika u potpunosti ili djelomično slaže s tvrdnjom da se službena obuća i odjeća za rad primjenjuju kao vrsta nagrađivanja, dok se 20 zaposlenika ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Na grafikonu 29. prikazani su rezultati tvrdnje *Osiguranje u slučaju nesreće na radu* kao vrste beneficije u odabranim poduzećima.

**Grafikon 29. Osiguranje u slučaju nesreće na radu**

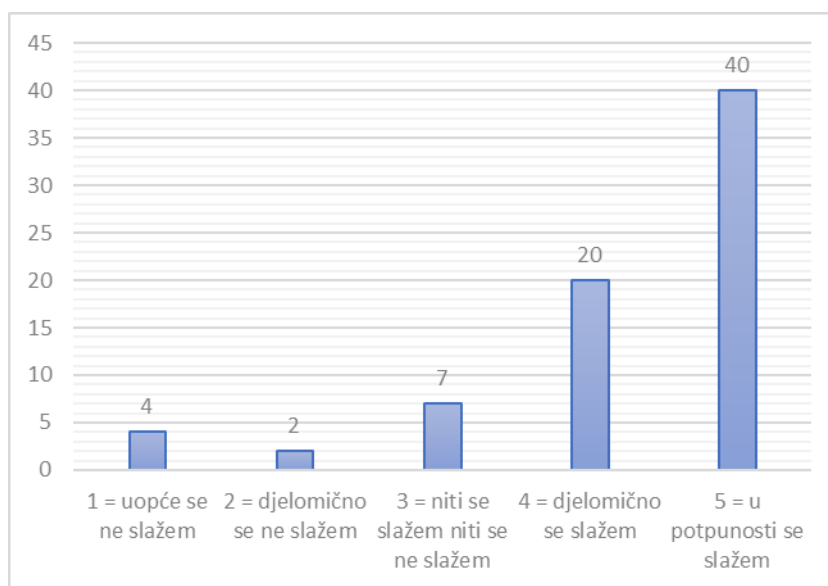


Izvor: istraživanje autorice

S grafikona 29. vidljivo je da se 60 ispitanika u potpunosti slaže da poduzeće ima implementirano osiguranje u slučaju nesreće na radu kao vrstu nagrađivanja, dok ih se 4 ne slaže s navedenom tvrdnjom što je vidljivo na grafikonu 29.

Na grafikonu 30. prikazani su rezultati tvrdnje *Otpremnine* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 30. Otpremnine**

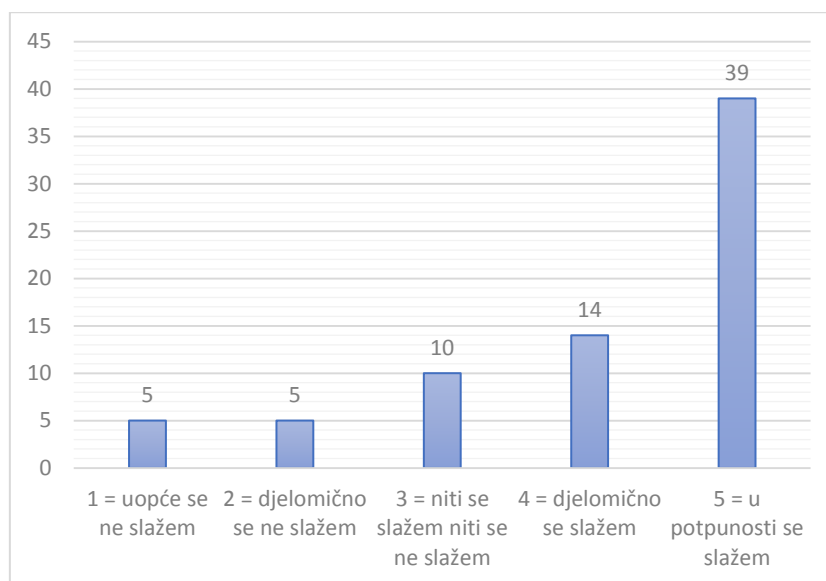


Izvor: istraživanje autorice

Grafikon 30. prikazuje da se 40 ispitanika u potpunosti slaže da poduzeće primjenjuje vrstu nagrađivanja otpremnine, dok ih se 4 uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom što je vidljivo na grafikonu 30.

Na grafikonu 31. prikazani su rezultati tvrdnje *Osobno priznanje za rad* kao vrste nagrađivanja u odabranim poduzećima.

**Grafikon 31. Osobno priznanje za rad**

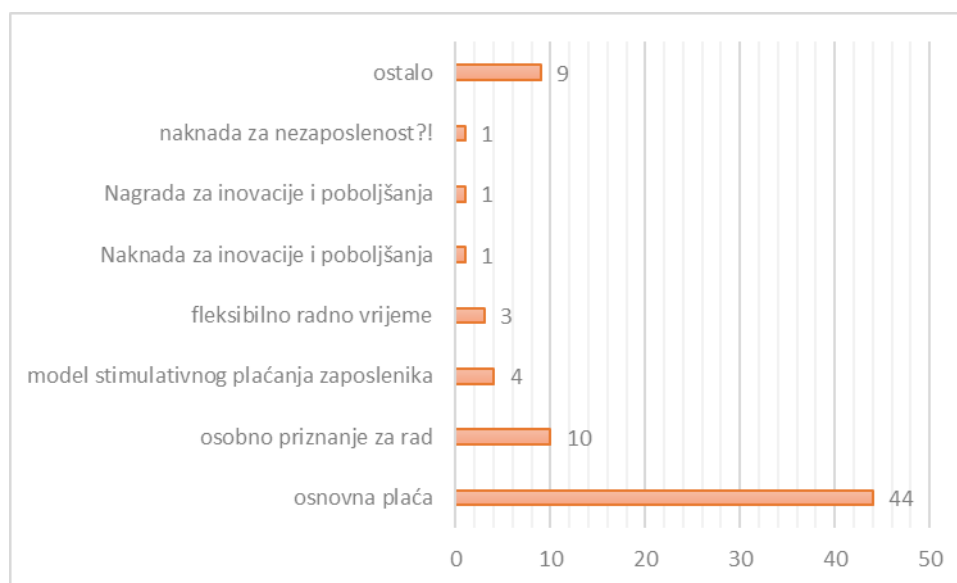


Izvor: istraživanje autorice

Iz grafikona 31. vidi se da se 39 ispitanika u potpunosti slaže da poduzeće primjenjuje osobno priznanje za rad kroz sustav nagrađivanja, dok ih se 5 uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom što je vidljivo na grafikonu 31.

Na grafikonu 32. prikazani su rezultati utjecaja pojedinog faktora nagrađivanja na lojalnost prema poslodavcu.

**Grafikon 32. Utjecaj vrste nagrađivanja na lojalnost prema poslodavcu**



Izvor: istraživanje autorice



Prema rezultatima koje prikazuje grafikon 32., 44 ispitanika je odgovorilo da osnovna plaća najviše utječe na lojalnost prema poslodavcu, zatim slijedi faktor osobno priznanje za rad (10 ispitanika). Model stimulativnog plaćanja zaposlenika navelo je 4 ispitanika, dok ih je svega 3 ispitanika navelo fleksibilno radno vrijeme kao faktor koji utječe na lojalnost prema poslodavcu.

U tablici 31. prikazani su rezultati utjecaja faktora na lojalnost prema poduzeću.

**Tablica 4. Utjecaj motivacijskog faktora lojalnost prema poduzeću**

	<b>Osnovna plaća</b>				
	N	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
U kojoj mjeri navedeni motivacijski faktor iz prethodnog pitanja utječe na Vašu lojalnost prema poduzeću?	44	1	5	3,84	1,160
<b>Osobno priznanje za rad</b>					
	N	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
U kojoj mjeri navedeni motivacijski faktor iz prethodnog pitanja utječe na Vašu lojalnost prema poduzeću?	10	3	5	4,20	0,632
10					
	<b>Model stimulativnog plaćanja zaposlenika</b>				
	N	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
U kojoj mjeri navedeni motivacijski faktor iz prethodnog pitanja utječe na Vašu lojalnost prema poduzeću?	4	3	5	4,00	0,816

Izvor: istraživanje autorice

Prema rezultatima u tablici 31. srednja vrijednost utjecaja faktora osnovna plaća za koju je 44 ispitanika odgovorilo da utječe na lojalnost prema poduzeću iznosi 3,84 što znači da ispitanici smatraju da ovaj faktor utječe vrlo dobro na lojalnost. Nakon toga slijedi faktor osobno priznanje za rad, za kojeg je 10 ispitanika odgovorilo također da vrlo dobro (srednja vrijednost 4,20) utječe na lojalnost iako je vrijednost bliža 5 odnosno izvrsnom utjecaju. I

treći faktor za kojeg je 4 ispitanika odgovorilo da najviše utječe na lojalnost ima srednju vrijednost 4 odnosno vrlo dobar utjecaj na lojalnost prema poduzeću.

#### **4.3. UTJECAJ SUSTAVA NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA NA EFEKTIVNOST PROIZVODNIH PODUZEĆA U PRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE**

U ovom dijelu istraživanja ispitat će se prva hipoteza rada. U testiranju ove hipoteze polazi se od pretpostavke da će poduzeća koja imaju razrađeniji sustav nagrađivanja imati veću efektivnost proizvodnih poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Ova prva istraživačka hipoteza testirat će se pomoću dvije pomoćne hipoteze gdje ćemo njihove rezultate istraživanja vidjeti u nastavku.

##### **4.3.1. Utjecaj sustava nagrađivanja na proizvodnost poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije**

U testiranju ove hipoteze polazi se od pretpostavke da će poduzeća koja imaju više razrađeniji sustav nagrađivanja imati veću proizvodnost od poduzeća s niže razrađenim sustavom nagrađivanja. U u svrhu, provedeni su rezultati istraživanja prikazani u tablici 5.

*Tablica 5. Prosječne ocjene sustava nagrađivanja i proizvodnosti*

Sustav nagrađivanja zaposlenika			Proizvodnost (HRK)	
	N	Srednja vrijednost	N	Srednja vrijednost
Niži (0-2.49)	3	1,51	3	387424,8933
Viši (2.5-5)	70	3,79	70	377910,0951

Izvor: istraživanje autorice

Rezultati iz tablice 5. pokazuju da prosječna vrijednost proizvodnosti u poduzećima koji imaju niže razrađeniji sustave nagrađivanja iznosi 387424,8933 kune, dok srednja vrijednost proizvodnosti s poduzećima s više razrađenim sustavom nagrađivanja iznosi 377910,0951 kuna. Niže razrađena razina sustava nagrađivanja ima prosječnu vrijednost 1,51, dok viša razina razrađenosti ima srednju vrijednost 3,79. Prema tome može se donijeti zaključak da

poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije s razrađenijim sustavom nagrađivanja nemaju veću razinu proizvodnosti od poduzeća s nižom razinom razrađenosti sustava nagrađivanja. Rezultati statističke značajnosti ove hipoteze primjenom Hi-kvadrat testa, prikazani su u tablici 6.

**Tablica 6. Testiranje hipoteze Hi kvadrat testom**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Hi kvadrat</b>	12,321 <sup>a</sup>	8	0,137
<b>Omjer vjerojatnosti</b>	14,256	8	0,075
<b>Linearna povezanost</b>	2,611	1	0,106
<b>Broj važećih slučajeva</b>	73		

Izvor: istraživanje autorice

Tablica 6. prikazuje vrijednosti za hi kvadrat koeficijent koji iznosi 12,321 pri razini statističke značajnosti od 0,137 što znači da ne postoji statistički značajna razlika između razine razrađenosti sustava nagrađivanja i proizvodnosti u poduzećima u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Može se doći do zaključka da poduzeća s više razvijenijim sustavom nagrađivanja zaposlenika neće nužno ostvariti i veću proizvodnost.

Na temelju prethodno analiziranih rezultata istraživanja da se prva pomoćna hipoteza se ne prihvaća.

#### **4.3.2. Sustav nagrađivanja pozitivno utječe na postotak škarta poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.**

U testiranju ove hipoteze polazi se od pretpostavke da će poduzeća koja imaju više razrađeniji sustav nagrađivanja imati manji postotak škarta od poduzeća s niže razrađenijim sustavom nagrađivanja. Rezultati istraživanja za potrebe ove hipoteze su prikazani u tablici 7.

**Tablica 7. Prosječne ocjene sustava nagrađivanja i škarta**

Sustav nagrađivanja zaposlenika			Škart (%)	
	N	Srednja vrijednost	N	Srednja vrijednost
Niži (0-2.49)	3	1,51	3	16,67
Viši (2.5-5)	70	3,79	70	10,09

Izvor: istraživanje autorice

Prema rezultatima iz tablice 7. može se uočiti da prosječni postotak škarta u poduzećima koji imaju nižu razinu razrađenosti sustava nagrađivanja iznosi 16,67%, dok srednja vrijednost škarta s poduzećima s višom razinom razrađenosti sustava nagrađivanja iznosi 10,09%. Temeljem dobivenih rezultata istraživanja, može se zaključiti da poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije s više razrađenijim sustavom nagrađivanja imaju manji postotak škarta od poduzeća s nižom razinom razrađenosti sustava nagrađivanja. Rezultati statističke značajnosti ove hipoteze primjenom Hi-kvadrat testa, prikazani su u tablici 6.

**Tablica 8. Testiranje hipoteze Hi kvadrat testom**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Hi kvadrat</b>	54,155 <sup>a</sup>	12	0,000
<b>Omjer vjerojatnosti</b>	15,223	12	0,229
<b>Linearna povezanost</b>	0,787	1	0,375
<b>Broj važećih slučajeva</b>	49		

Izvor: istraživanje autorice

Rezultati prikazani u tablici 8. prikazuje vrijednosti hi kvadrat koeficijenta koji iznosi 54,155 pri razini značajnosti od 0,000 što znači da postoji statistički značajna razlika između razine razrađenosti sustava nagrađivanja i postotka škarta u poduzeću u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije . Ovim rezultatima istraživanja može se potvrditi druga pomoćna hipoteza.

Zaključno, na temelju prethodno analiziranih rezultata istraživanja može se djelomično prihvatiti prva hipoteza, odnosno da poduzeća koja imaju više razrađeniji sustav nagrađivanja imaju veću efektivnost proizvodnih poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije mjerene pokazateljem postotka škarta od poduzeća s niže razrađenijim sustavom nagrađivanja. Međutim, rezultati ukazuju na činjenicu da više razrađeniji sustav nagrađivanja ne znači nužno i višu razinu proizvodnosti. Stoga se donosi zaključak od djelomičnom prihvaćanju prve istraživačke hipoteze

#### **4.4. UTJECAJ SUSTAVA NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA NA LOJALNOST ZAPOSLENIKA KOD PODUZEĆA U PRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE**

U testiranju ove hipoteze polazi se od pretpostavke da će poduzeća koja imaju više razrađeniji sustav nagrađivanja imati veću razinu lojalnost zaposlenika od poduzeća s nižom razinom razrađenosti sustava nagrađivanja. U svrhu potvrđivanja ili odbacivanja ove hipoteze istraživanja provedena je obrada prikupljenih podataka čiji su rezultati prikazani u tablici 9.

*Tablica 9. Prosječne ocjene sustava nagrađivanja i lojalnosti*

Sustav nagrađivanja zaposlenika	Lojalnost			
	N	Srednja vrijednost	N	Srednja vrijednost
Niži (0-2.49)	3	1,51	3	3,67
Viši (2.5-5)	70	3,79	70	3,84

Izvor: istraživanje autorice

Kao što se vidi iz tablice 9., nižu razinu razrađenosti sustava nagrađivanja percipiraju 3 ispitanika odabranih poduzeća sa srednjom vrijednošću od 1,51, dok je srednja vrijednost lojalnosti kod poduzeća s nižom razinom razrađenosti sustava nagrađivanja 3,67. S druge strane, poduzeća koja imaju viši razrađeniji sustav nagrađivanja imaju srednju vrijednost 3,79, a srednju vrijednosti lojalnosti od 3,84.

Prema vrijednosti srednjih ocjena može se prihvatiti tvrdnja da poduzeća s više razrađenijim sustavom nagrađivanja imaju nešto veću razinu lojalnosti zaposlenika od poduzeća s nižom razinom razrađenosti sustava nagrađivanja. Rezultati statističke značajnosti ove hipoteze primjenom Hi-kvadrat testa, prikazani su u tablici 10.

**Tablica 10. Testiranje hipoteze Hi kvadrat testom**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Hi kvadrat</b>	26,073 <sup>a</sup>	16	0,05
<b>Omjer vjerojatnosti</b>	15,186	16	0,51
<b>Linearna povezanost</b>	0,113	1	0,73
<b>Broj važećih slučajeva</b>	73		

Izvor: istraživanje autorice

Tablica 10. prikazuje vrijednosti za hi kvadrat koeficijent koji iznosi 26,073 pri razini značajnosti od 0,05 što znači da postoji statistički značajna razlika razine razrađenosti sustava nagrađivanja i lojalnosti zaposlenika, odnosno da poduzeća s više razrađenijim sustavom nagrađivanja imaju višu razinu lojalnosti zaposlenika od poduzeća s nižom razinom razrađenosti sustava nagrađivanja u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

## 5. ZAKLJUČAK

Zaposlenici su ključ poslovanja. Čovjek je glavni resurs za unapređenje razine kvalitete proizvoda i usluga, a poduzeća koja to shvate i pravilno odlučuju upravljati ljudskim resursima, primjenjujući pravedan sustav nagrađivanja su poduzeća koja imaju potencijal opstanka na tržištu. Teorijsko istraživanje dalo je uvid u važnost ljudskih resursa za svaku organizaciju te se u današnje vrijeme ljudski kapital smatra najvrjednijom imovinom organizacije. Iz tog razloga mnoga poduzeća i organizacije sve više pridaju pozornost kvalitetnom upravljanju ljudskim resursima, a sustav nagrađivanja jedan je od modela pomoću kojeg organizacije nastoje motivirati svoje zaposlenike. Teorija definira strategije nagrađivanja koje se dijele na materijalne stimulacije i nematerijalne. Još uvijek prednost se daje materijalnim stimulacijama dok novija praksa pokazuje da poduzeća danas sve više u svoj sustav nagrađivanja implementiraju nematerijalne kompenzacije, kao što je fleksibilno radno vrijeme, obrazovanje i dodatno usavršavanje i slično. Stoga, dizajn i struktura sustava nagrađivanja treba biti prilagođena potrebama organizacije i zaposlenika na individualnoj razini kako bi u budućnosti generirao vrijednim poslovnim rezultatima. U poduzećima koja nemaju razrađenu strategiju motivacije i nagrađivanja vlada loša radna atmosfera, nedostaje odgovornosti i povjerenja pa se zaposlenici loše osjećaju, te neminovno dolazi do stagnacije i nazadovanja.

Upravljanje ljudskim potencijalima kroz sustav nagrađivanja pronalazi značajnu ulogu i u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Cilj ovog rada je ispitati utjecaj nagrađivanja na efektivnost proizvodnih poduzeća i lojalnost zaposlenika u prerađivačkoj industriji. U teoretskom dijelu rada objašnjena je važnost upravljanja ljudskim resursima kao važnost sustava nagrađivanja. Istraživački ciljevi imali su za cilj ispitati i predstaviti primjere hrvatske poslovne prakse u upravljanju ljudskim resursima, razine upravljanja ljudskim resursima, te istražiti utjecaj nagrađivanja zaposlenika na poslovanje i odnose unutar poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Rezultati empirijskog dijela rada pokazali su da sustav nagrađivanja ima djelomičan utjecaj na efektivnost poduzeća. Naime, s aspekta proizvodnosti nema statistički značajnog utjecaja, međutim promatrajući odnos sustava nagrađivanja i razine škarta postoji statistički značajna veza odnosno utjecaj između te dvije promatrane varijable. Zaključak je da poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije s razrađenijim sustavom nagrađivanja imaju manju razinu škarta odnosno ona koja imaju manje razrađen sustav nagrađivanja imat će višu razinu škarta. Nadalje, rezultati su pokazali da poduzeća s razrađenijim sustavom

nagrađivanja nemaju višu razinu proizvodnosti. Na temelju rezultata ovih dviju postavljenih pomoćnih hipoteza donio se zaključak o djelomičnom prihvaćanju prve postavljene hipoteze.

Također, rezultati istraživanja pokazali su da postoji statistički značajna razlika između razine sustava nagrađivanja i lojalnosti, odnosno poduzeća s razvijenijim sustavom pozitivnije će utjecati na lojalnost zaposlenika kod poduzeća u prerađivačkoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Na temelju teoretskih i empirijskih saznanja može se zaključiti da upravljanje ljudskim resursima poprima sve veću važnost u današnjem poslovanju te da veliku važnost ima kvalitetno oblikovanje i primjena sustava nagrađivanja.



## LITERATURA

### Knjige:

1. Armstrong M.: A Handbook of Human Resource Management Practice, London 2006.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 1998.
3. Bahtijarević – Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999.
4. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
5. Goić, S., Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet Split, Split, 1998.
6. Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001.
7. McCourt, W., Eldridge, D., Global Human Resource Management, Cheltenham, Edward Elgar, United Kingdom, 2003.
8. Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih poduzeća, Beograd, 2002.
9. Sikavica, P., Organizacija: odabrani dijelovi knjige, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
10. Vujić, V., Menadžment ljudskog kapitala, 3. izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008.

### Članci:

11. Britvić J., Moderni sustavi upravljanja u organizacijama, Praktični menadžment, Vol. II, br. 2
12. Buntak K., Droždek I., Kovačić R., Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2013.
13. Heneman R. L., Implementing Total Rewards Strategies, SHRM Foundation, 2007.
14. Jambrek I., Penić I.I., Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij., 2008.
15. Karaman – Aksentijević N., Ježić Z., Đurić K., Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja, Informatologia, Rijeka, 2008.

16. Lazibat T., Sustavi kvalitete i hrvatsko gospodarstvo, 2002.
17. Mateljak, Ž., Zavisnost tipova menadžmenta i razine motivacije, FBIM Transactions, 2018.
18. Pološki Vokić N., Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled, 2004.

**Internet izvori:**

19. ISO/TC 260, Human resource management, <https://www.iso.org/committee/628737.html>, (10.08.2018.)
20. Učinkovito upravljanje ljudskim resursima, <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/normizacija/3380-ucinkovito-upravljanje-ljudskim-resursima>, (10.08.2018.)
21. Wikipedia, [https://hr.wikipedia.org/wiki/Me%C4%91unarodna\\_organizacija\\_za\\_standardizaciju](https://hr.wikipedia.org/wiki/Me%C4%91unarodna_organizacija_za_standardizaciju), (10.08.2018)
22. Wikipedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/Human\\_resources](http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resources) (12.08.2018.)
23. What is Reward System in HRM?, <http://hrmpractice.com/what-is-reward-system-in-hrm/> (17.08.2018.)

## SUMMARY

Human resources are the main resource of survival and the biggest promoter of growth and development of an organization. It's preferred for an organization to have a well-developed rewarding system to motivate and empower their employees. Rewards can be defined as accomplishments and benefits that employees receive for working within an organization.

The purpose of this thesis is to review employee rewarding systems and their effectiveness on growth within the Split-Dalmatia county processing industry. The theoretical part will touch upon human resources management, factors that impact human resources management, management models and ISO standards with the purpose of helping organizations in improving their human resources departments, and consequentially, their work efficiency. Types of rewards will be theoretically analyzed, as well as employee rewarding as an instrument of human resource management.

The empirical part of the thesis has been conducted on large and medium-sized processing industry companies in the Split-Dalmatia county. The research has been conducted through a survey questionnaire. The results have shown that a reward system does not necessarily imply greater production for an organization, while on the other hand it does have a positive effect on reducing waste. Sequentially, the first hypothesis is partially accepted. The final part of the research is in relation to employee's loyalty. The hypothesis begins with the assumption that an organization with a well developed system of rewarding will have greater employee loyalty than an organization with a less developed rewarding system. The above-mentioned hypothesis is accepted.

**Keywords:** *rewarding, effectiveness, processing industry, Split-Dalmatia county*

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol ispitanika.....	35
Grafikon 2. Dobna struktura.....	35
Grafikon 3. Obrazovanje .....	36
Grafikon 4. Veličina poduzeća po kriteriju broja zaposlenika.....	37
Grafikon 5. Visina osnovne plaće .....	37
Grafikon 6. Naknada za inovacije i poboljšanja .....	38
Grafikon 7. Plaćeni dopust .....	39
Grafikon 8. Naknada službenog puta .....	39
Grafikon 9. Udio zaposlenika u vlasništvu .....	40
Grafikon 10. Stipendije i školarine .....	41
Grafikon 11. Plaćene odsutnosti i slobodni dani.....	41
Grafikon 12. Mirovinsko osiguranje .....	42
Grafikon 13. Plaćeno životno osiguranje .....	43
Grafikon 14. Naknada za nezaposlenost .....	43
Grafikon 15. Naknada troškova prijevoza na posao i s posla .....	44
Grafikon 16. Naknada troškova zaposlenicima ishrane u toku rada .....	45
Grafikon 17. Novčana pomoć zaposlenima u saniranju šteta koje su posljedica elementarnih nepogoda .....	45
Grafikon 18. Novčana pomoć obitelji umrlog ili poginulog zaposlenika .....	46
Grafikon 19. Novčana pomoć zaposleniku u slučaju socijalne potrebe.....	47
Grafikon 20. Organiziran prijevoz na posao .....	47
Grafikon 21. Jubilarne nagrade .....	48
Grafikon 22. Organiziran vrtić u poduzeću.....	49
Grafikon 23. Pokloni za djecu zaposlenika .....	49
Grafikon 24. Fleksibilno radno vrijeme (rad od kuće, odrađivanje obveznog radnog vremena unutar radnog tjedna po svojoj želji).....	50
Grafikon 25. Nagradno putovanje .....	51
Grafikon 26. Model stimulativnog plaćanja zaposlenika.....	51
Grafikon 27. Naknada troškova mobilnih usluga.....	52
Grafikon 28. Službena odjeća i obuća za rad .....	53
Grafikon 29. Osiguranje u slučaju nesreće na radu.....	53

Grafikon 30. Otpremnine .....	54
Grafikon 31. Osobno priznanje za rad.....	55
Grafikon 32. Utjecaj vrste nagrađivanja na lojalnost prema poslodavcu.....	55

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih.....	25
Tablica 2. Povezivanje strategije nagrađivanja s poslovnom strategijom.....	28
Tablica 3. Vrste beneficija - neizravnih kompenzacija u poduzećima.....	32
Tablica 4. Utjecaj motivacijskog faktora lojalnost prema poduzeću .....	56
Tablica 5. Prosječne ocjene sustava nagrađivanja i proizvodnosti .....	57
Tablica 6. Testiranje hipoteze Hi kvadrat testom.....	58
Tablica 7. Prosječne ocjene sustava nagrađivanja i škarta.....	59
Tablica 8. Testiranje hipoteze Hi kvadrat testom.....	59
Tablica 9. Prosječne ocjene sustava nagrađivanja i lojalnosti.....	60
Tablica 10. Testiranje hipoteze Hi kvadrat testom.....	61

## POPIS SLIKA

Slika 1. Ciklus upravljanja ljudskim resursima.....	15
Slika 2. Ciklus upravljanja ljudskim resursima.....	15
Slika 4. Faze implementacije sustava.....	20
Slika 6. Motivacijska kompenzacija.....	22
Slika 5. Sustav stimulativnog nagrađivanja .....	27

## PRILOZI

### ANKETNI UPITNIK

#### UTJECAJ SUSTAVA NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA NA EFEKTIVNOST PODUZEĆA U PRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Ana Bušić, univ. bacc. oec.  
Email: [anabusic92@gmail.com](mailto:anabusic92@gmail.com)  
Mob: 097/733-7431

Split, srpanj 2018. godine

Poštovani,

studentica sam diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Splitu. Provodim istraživanje na temu "UTJECAJ SUSTAVA NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA NA EFEKTIVNOST PODUZEĆA U PRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE".

Molila bih Vas da odvajanjem 10 minuta Vašeg vremena, uključite u ovo istraživanje ispunjavanjem priloženog upitnika. Upitnik je anonimn, te će se podaci isključivo koristiti za dobivanje informacija o nagrađivanju zaposlenika i utjecaju na efektivnost.

Zahvaljujem Vam se na Vašem vremenu koje ćete izdvojiti za ispunjavanje upitnika!

S poštovanjem,

Ana Bušić, univ. bacc. oec.



## DIO I. OSNOVNI PODACI

1. Spol:

- a) muško
- b) žensko

2. Dob:

- a) 18-25 godina
- b) 26-35 godina
- c) 36-45 godina
- d) 46-55 godina
- e) > 56 godina

3. Obrazovanje:

- a) osnovna škola
- b) srednja škola
- c) više stručno obrazovanje (stručna sprema: VŠS)
- d) visoko stručno obrazovanje (stručna sprema: VSS)
- e) završen magisterij (stručna sprema: mr., mr. sc.)
- f) završena doktorski studij (stručna sprema: dr. sc.)

4. Veličina poduzeća prema kriteriju broja zaposlenika:

- a) srednje poduzeće (50-249 zaposlenika)
- b) veliko poduzeće (250 i više zaposlenika)

## DIO II. VRSTE NAGRAĐIVANJA

Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama.

Značenje pojedinih vrijednosti je sljedeće: 1 = uopće se ne slažem, 2 = djelomično se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = djelomično se slažem, 5 = u potpunosti se slažem.

r. b.	Tvrdnja	1	2	3	4	5
1.	Visina osnovne plaće					
2.	Naknada za inovacije i poboljšanja					
3.	Plaćeni dopust					
4.	Naknada službenog puta					
5.	Udio zaposlenika u vlasništvu					
6.	Stipendije i školarine					
7.	Plaćene odsutnosti i slobodni dani					
8.	Mirovinsko osiguranje					
9.	Plaćeno životno osiguranje					
10.	Naknada za nezaposlenost					
11.	Naknada troškova prijevoza na posao i s posla					
12.	Naknada troškova zaposlenicima ishrane u toku rada					
13.	Novčana pomoć zaposlenima u saniranju šteta koje su posljedica elementarnih nepogoda					
14.	Novčana pomoć obitelji umrlog ili poginulog zaposlenika					
15.	Novčana pomoć zaposleniku u slučaju socijalne potrebe					
16.	Organiziran prijevoz na posao					
17.	Jubilarne nagrade					
18.	Organiziran vrtić u poduzeću					
19.	Pokloni za djecu zaposlenika					
20.	Fleksibilno radno vrijeme (rad od kuće, odrađivanje obaveznog radnog vremena unutar radnog tjedna po svojoj želji)					
21.	Nagradno putovanje					
22.	Model stimulativnog plaćanja zaposlenika					
23.	Naknada troškova mobilnih usluga					
24.	Službena odjeća i obuća za rad					
25.	Osiguranje u slučaju nesreće na radu					
26.	Otpremnine					
27.	Osobno priznanje za rad					

1.) Koja od gore navedenih tvrdnji po, Vašem mišljenju, najviše utječe na lojalnost prema poslodavcu?

---

---

---

2.) U kojoj mjeri navedeni motivacijski faktor pod 1.) utječe na Vašu lojalnost prema poduzeću?

1 = nedovoljno    2 = dovoljno    3 = dobro    4 = vrlo dobro    5 = izvrsno

<b>DIO III. EFEKTIVNOST PODUZEĆA</b>
--------------------------------------

1.) Koji Vas faktori sprječavaju da povećate proizvodnost u Vašem poduzeću?

---

---

---

2.) Koji je po, Vašem mišljenju, najveći ograničavajući faktor rasta proizvodnosti u Vašem poduzeću?

---

---

---

3.) Koliko iznosi postotak škarta u Vašem poduzeću u 2017. godini? \_\_\_\_\_ %

4.) Koji Vas faktori sprječavaju da smanjite postotak škarta u Vašem poduzeću?

---

---

---

5.) Koji je, po Vašem mišljenju, najveći ograničavajući faktor smanjenja postotka škarta u Vašem poduzeću?

---

---

---