

RAZVOJ MODELA NAGRAĐIVANJA ZA MALA PODUZEĆA U SEKTORU TURIZMA

Brkić, Matea

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:057469>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-18**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Specijalistički diplomski stručni studij Ekonomika poduzetništva

**RAZVOJ MODELA NAGRAĐIVANJA ZA MALA
PODUZEĆA U SEKTORU TURIZMA**

Diplomski rad

Matea Brkić

Zagreb, rujan 2019.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Specijalistički diplomski stručni studij Ekonomika poduzetništva

**RAZVOJ MODELA NAGRAĐIVANJA ZA MALA
PODUZEĆA U SEKTORU TURIZMA
THE DEVELOPMENT OF COMPENSATION SYSTEM FOR
SMALL ENTERPRISES IN TOURISM**

Diplomski rad

Matea Brkić, 0067462514

Mentor: Doc. dr. sc. Ivana Načinović Braje

Zagreb, rujan 2019.

Sažetak i ključne riječi

Kvalitetna radna snaga ključ je uspješnosti svakog poduzeća, a kako bi istu privukla i zadržala, poduzeća koriste razne strategije nagrađivanja. Ovisno o vrsti nagrade, strategija nagrađivanja može biti materijalna i nematerijalna, te kao takva omogućuje zaposlenicima financijske kompenzacije kao i razvoj karijere, mogućnost samoostvarenja te uravnoteženost poslovnog i privatnog života. Kvalitetna strategija nagrađivanja poduzeća služi kao konkurentska prednost jer omogućuje motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika što u konačnici rezultira ostvarenjem ciljeva poduzeća i povećanjem profita. Stupanj i način implementacije određene strategije nagrađivanja razlikuje se ovisno o vrsti poduzeća. U ovom radu daje se teorijski pregled strategija nagrađivanja u malim poduzećima s naglaskom na sektor turizma. Specifičnost malih poduzeća ponajviše se ogleda u njihovoj fleksibilnosti i prilagodljivosti, te u nedostatku značaja koji se pridaje upravljanju ljudskim resursima u pogledu motivacije, zapošljavanja i nagrađivanja zaposlenika. Kako bi se analiziralo stanje u malim poduzećima iz sektora turizma po pitanju implementacije i potrebe za strategijom nagrađivanja, provedeno je empirijsko istraživanje na temelju rezultata dobivenih anketnim upitnikom. Pokazalo se da hrvatska mala poduzeća u sektoru turizma imaju slabo zastupljene strategije nagrađivanja, kako materijalne tako i nematerijalne, s primjetnim značajnim udjelom poduzeća koja nagrade omogućuju samo određenim zaposlenicima. Unatoč tome, zaposlenici su iskazali blago pozitivno zadovoljstvo postojećim strategijama nagrađivanja.

Ključne riječi: strategije nagrađivanja, materijalno nagrađivanje, nematerijalno motiviranje, mala poduzeća, turizam

Summary and key words

Quality workforce is the key to every business success, and in order to attract and retain it, businesses offer a variety of reward strategies. Depending on the type of reward, reward strategies can be material and non-material, and as such provide employees with financial compensations as well as career development, self-realization opportunities and work-life balance. Quality reward strategies in the company serve as a competitive advantage because they provide motivation and employee satisfaction, which ultimately results in the achievement of the company's goals and increased profits. The degree and manner of implementation of a reward strategy varies depending on the type of enterprise. This paper provides a theoretical overview of the compensation strategies in small businesses with an emphasis on the tourism sector. The specificity of small businesses is mostly reflected in their flexibility and adaptability, and in the lack of importance attached to human resources management in terms of motivation, employment and rewarding of employees. In order to analyse the situation in small enterprises in the tourism sector in terms of implementation and the need for reward strategies, an empirical study was conducted based on the results of a survey questionnaire. Croatian small businesses in the tourism sector have been shown to have poorly represented compensation strategies, both material and non-material, with a notable significant proportion of companies providing rewards only to certain employees. Despite this, employees expressed a slight positive satisfaction with existing reward strategies.

Key words: compensation strategies, material rewarding, non-material motivation, small enterprises, tourism

Ime i prezime studenta/ice

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, _____

(potpis)

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Metode prikupljanja podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. POJMOVNO ODREĐENJE NAGRAĐIVANJA	3
2.1. Definiranje strategije nagrađivanja	3
2.2. Materijalne strategije nagrađivanja	2
2.3. Nematerijalne strategije motiviranja	6
3. TEMELJNE ODREDNICE MALIH PODUZEĆA.....	9
3.1. Pojam i vrste poduzeća.....	9
3.1.1. Definiranje malih poduzeća	9
3.1.2. Analiza poduzeća u sektoru turizma	11
3.2. Specifičnosti organizacije malog poduzeća	16
3.3. Prednosti i nedostaci malih poduzeća	19
4. OBILJEŽJA NAGRAĐIVANJA U MALIM PODUZEĆIMA.....	24
4.1. Ciljevi nagrađivanja u malim poduzećima.....	24
4.2. Struktura nagrađivanja u malim poduzećima.....	25
4.3. Specifičnosti nagrađivanja u malim poduzećima.....	27
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: RAZVOJ MODELA NAGRAĐIVANJA U MALIM PODUZEĆIMA U SEKTORU TURIZMA.....	31
5.1. Metodologija istraživanja.....	31
5.2. Rezultati istraživanja	31
5.3. Ograničenja istraživanja.....	40
6. ZAKLJUČAK.....	42
LITERATURA	45
POPIS TABLICA	48
POPIS ILUSTRACIJA	49

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Današnje doba globalizacije i tehnološkog razvoja obilježeno je čestim promjenama mjesta rada, ali i samog poslodavca za sve veći broj zaposlenika. Uspješnost poduzeća u direktnoj je vezi s kvalitetnom radnom snagom, koju, osim što je potrebno privući u poduzeće, treba zadržati i motivirati. U tu svrhu poslodavci nude razne modele nagrađivanja. Modeli nagrađivanja razlikuju se u ovisnosti o veličini poduzeća jer ona uvelike utječe na sam način poslovanja i unutarnju strukturu poduzeća. Predmet ovog rada su modeli nagrađivanja u malim poduzećima, koja se bitno razlikuju od velikih poduzeća u odnosu između vlasništva i radne snage – vlasnik je često uključen u cjelokupan proces poslovanja. Ova je tema predmet velikog broja istraživanja u posljednjih nekoliko godina, pri čemu su ovakva istraživanja vođena činjenicom da mali poslodavci nude kompenzacijske planove koji uzimaju u obzir jedinstvene i raznolike karakteristike njihovog poslovanja, s najvećim fokusom na profitabilnost poslovanja. Naknada za zaposlenike jedna je od najvećih kategorija troškova, te se stoga pomno nadzire. No, osim materijalnih naknada, zaposlenici mogu imati i razne nematerijalne pogodnosti kao što su fleksibilno radno vrijeme, rad od kuće, poticajno i kvalitetno vodstvo i sl. Cilj ovog rada je dati pregled literature vezan uz modele nagrađivanja u malim poduzećima s naglaskom na materijalno i nematerijalno nagrađivanje te provesti empirijsko istraživanje koje će dati uvid u postojeće modele nagrađivanja malih poduzeća u sektoru turizma Republike Hrvatske, zadovoljstvo istima od strane zaposlenika te daljnje mogućnosti razvoja.

1.2. Metode prikupljanja podataka

Rad se sastoji od teorijskog dijela i empirijskog istraživanja. U teorijskom dijelu su kao izvori podataka korišteni sekundarni izvori u vidu knjiga, članaka i publikacija na temu modela nagrađivanja u poduzećima te specifičnosti malih poduzeća. Korištena je i domaća i strana literatura koja je dostupna na *online* bazama podataka. Za provođenje empirijskog istraživanja proveden je anketni upitnik „Analiza zadovoljstva modelom nagrađivanja u malim poduzećima u sektoru turizma“ koji je poslan na veći broj adresa elektroničke pošte djelatnika turističkih agencija, malih hotela i seoskih turizama diljem Hrvatske. Ukupan broj prikupljenih odgovora je sto na temelju kojih je provedena deskriptivna statistička analiza.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je strukturiran u šest glavnih cjelina. Nakon uvoda, u drugoj cjelini dano je pojmovno određenje nagrađivanja kroz definiranje strategije nagrađivanja, te analizu materijalnih i nematerijalnih strategija nagrađivanja/motiviranja. Strategija materijalnog nagrađivanja odnosi se na nagrađivanje u novcu i drugim financijskim benefitima poput udjela u vlasništvu, dok se strategija nematerijalnog nagrađivanja odnosi na motiviranje zaposlenika omogućavanjem kvalitetnih radnih uvjeta koji doprinose ravnoteži posla i privatnog života. U trećoj cjelini prikazane su temeljne odrednice malih poduzeća. Objašnjen je pojam malih poduzeća te vrste poduzeća općenito, te su analizirane specifičnosti organizacije kao i prednosti i nedostaci malih poduzeća. Mala poduzeća imaju specifična obilježja nagrađivanja koja su razrađena u četvrtoj cjelini. Opisani su ciljevi samog nagrađivanja, kao i njihova struktura i specifičnosti. U petoj cjelini opisana je metodologija istraživanja, te su analizirani rezultati provedenog empirijskog istraživanja na temelju anketnog upitnika. Nakon prikaza rezultata navedena su ograničenja istraživanja. Rad završava zaključkom.

2. POJMOVNO ODREĐENJE NAGRAĐIVANJA

2.1. Definiranje strategije nagrađivanja

Ciljevi kompenzacijskog menadžmenta najuže su povezani s privlačenjem, motiviranjem i zadržavanjem zaposlenika u organizaciji. Polazeći od tih ciljeva svaka će organizacija nastojati izgraditi sustav nagrađivanja koji će biti što atraktivniji, podjednako za pojedince koji se nalaze na tržištu rada i traže posao, kao i za zaposlenike koji već rade u organizaciji.¹

Armstrong i Murlis² navode da postoje četiri važna razloga zbog kojih treba razvijati strategiju nagrađivanja:

- Organizacija mora znati kamo ide i kako će tamo doći, a jednako je važno prepoznati je li postigla željeni rezultat.
- Troškovi plaća su u većini organizacija najveća stavka u cijeni koštanja. Razumno je razmišljati o tome kako njima treba upravljati u duljem razdoblju.
- Neophodno je poticati pozitivan odnos između plaća i nagrada u najširem smislu i rezultatu poslovanja.
- Pođemo li od pretpostavke da je stvarna korist strategije nagrađivanja u složenim vezama s ostalim politikama upravljanja ljudskim potencijalima,³ razumno je načiniti strateški okvir nagrađivanja koji jasno određuje kako će procesi nagrađivanja biti povezani s ostalim strategijama i procesima upravljanja ljudskim potencijalima, u svrhu međusobnog podupiranja.

Strategija nagrađivanja mora biti najuže povezana s poslovnom strategijom kako bi pridonijela njezinoj uspješnoj implementaciji i ostvarivanju konkurentske prednosti. S druge strane, ona je sastavni dio strategije upravljanja ljudskim potencijalima pa je neophodno da bude usklađena sa svim ostalim strategijama i aktivnostima ljudskih potencijala kao što su pribavljanje, selekcija, procjena radne uspješnosti, trening, razvoj karijere, radni i socijalni odnosi, prestanak radnog odnosa i upravljanje ljudskim resursima u okviru zakonske regulative.⁴ Strategija nagrađivanja mora biti usklađena s postizanjem poslovnih ciljeva poduzeća te kao takva čini okvir za razvoj politike nagrađivanja, prakse i procesa, koji su usmjereni ostvarenju strateških ciljeva poduzeća.

¹ Galetić, L. (2015) *Kompenzacijski menadžment*. Zagreb: Sinergija, str. 51.

² Armstrong, M., Murlis, H. (2004) *Reward Management*, London: Kogan page, str. 30.

³ Purcell, J. i dr (2003) *People and Performance: How people management impacts on organizational performance*. London: CIPD, str. 174.

⁴ Galetić, L. (2015) op. cit., str. 54-55.

S obzirom na usku povezanost strategije nagrađivanja s poslovnom strategijom, može se pretpostaviti da će se s promjenom poslovne strategije mijenjati i sustav nagrađivanja u organizaciji. Tablica 1. prikazuje tri različite poslovne strategije: strategiju usmjerenu k inovacijama, strategiju rezanja troškova i strategiju orijentiranu na zadovoljstvo potrošača te sustave nagrađivanja koji će na najbolji način pomoći provođenju svake od tih strategija.⁵

⁵ Galetić, L. (2015) op. cit., str. 56.

Tablica 1. Oblikovanje sustava nagrađivanja prema izabranoj poslovnoj strategiji

Strategija	Poslovni dogovor	Usklađivanje programa ljudskih resursa	Sustavi nagrađivanja
inovator: povećanje složenosti proizvodnje i skraćivanje životnog ciklusa poduzeća	<ul style="list-style-type: none"> - vodeća proizvodnost - prebacivanje na masovnu prilagodbu i inovaciju - vremenski ciklus 	<ul style="list-style-type: none"> - predanost okretnim, inovativnim ljudima, sklonima riziku 	<ul style="list-style-type: none"> - nagrađivanje inovacija proizvoda i procesa - plaća na temelju tržišnih kretanja - fleksibilni, generički opisi poslova
rezanje troškova: usredotočenost na djelovanje	<ul style="list-style-type: none"> - iznimna operativnost - pronalaženje ekonomičnih rješenja 	<ul style="list-style-type: none"> - učiniti više s manjim 	<ul style="list-style-type: none"> - usmjeriti se na troškove rada konkurencije - povećati varijabilno plaćanje - naglasiti produktivnost - kontrola sustava i radne specifikacije
potrošač u središtu interesa: povećanje očekivanja potrošača	<ul style="list-style-type: none"> - bliskost s potrošačima - prenošenje rješenja potrošačima - brzo kretanje na tržištu 	<ul style="list-style-type: none"> - oduševiti potrošače, premašiti očekivanja 	<ul style="list-style-type: none"> - poticaji za zadovoljstvo potrošača - vrednovanje posla i vještina na temelju kontakta s potrošačima

Izvor; Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2006) Plaće i modeli nagrađivanja. Zagreb, Masmedia, str. 55.

Inovator kao vrsta strategije poduzeća ističe razvoj novih proizvoda i kratko vrijeme odgovora na tržišne trendove kao bitnu komponentu poslovanja poduzeća. U skladu s time, vrednovanje vještina zaposlenika je manje bitno od njihove inovativnosti. Strategija rezanja troškova je usredotočena na djelovanje poduzeća. Veća važnost je stavljena na rezultate s ekonomičnim rješenjima te poticanje povećanja proizvodnje. Poslovna strategija u kojoj je potrošač u središtu interesa ističe zadovoljstvo potrošača kao važnu stavku prilikom određivanja plaće zaposlenika. Poduzeće mora samo donijeti odluku koja je poslovna strategija za njega bitna te se usredotočiti ka ostvarenju poslovnih ciljeva.

Strateška se perspektiva usredotočava na izbor onog sustava plaćanja koji pomaže organizaciji u postizanju i održavanju konkurentske prednosti.⁶ Temeljem navedenog, glavni cilj oblikovanja strategije nagrađivanja bi trebao biti povećanje produktivnosti zaposlenika te samim time i povećanje prihoda tvrtke.

Milkovich i Newman⁷ smatraju da je potrebno osmisliti i provesti strategiju nagrađivanja koja će biti u funkciji ostvarivanja konkurentske prednosti, jer nisu sve odluke o plaći strateške, niti su izvor konkurentske prednosti. Oni pomoću dva testa utvrđuju je li strategija nagrađivanja stvarno izvor konkurentske prednosti ili ne. Riječ je o zahtjevima koje je teško zadovoljiti, a odgovor su na dva vrlo jednostavna pitanja:

1. Dodaje li strategija nagrađivanja vrijednost?
2. Je li strategiju nagrađivanja teško oponašati?

Strategija nagrađivanja može ostvariti dodanu vrijednost u slučaju da privuče i zadrži kvalitetan radni kadar deficitarnog zanimanja. Može ostvariti dodanu vrijednost i ukoliko motivira zaposlenike na daljnji rast i razvoj te kontrolira troškove poduzeća. Konkurentska prednost strategije nagrađivanja leži u nemogućnosti njenog oponašanja od strane drugih poduzeća. Galetić⁸ navodi kako nemogućnost oponašanja strategije nagrađivanja ovisi o načinu na koji je ona usklađena s poslovnom strategijom, zatim o usklađenosti između sustava nagrađivanja i ostalih aktivnosti ljudskih potencijala i napokon o načinu na koji je sustav implementiran. Ako je strategija nagrađivanja postavljena tako da pridonese što bržem i efikasnijem ostvarivanju strateških ciljeva organizacije te ako u svojem djelovanju nadopunjava s ostalim aktivnostima ljudskih resursa, a pri tome se provodi metodama i tehnikama koje najbolje odgovaraju veličini i vrsti organizacije, onda se sigurno radi o strategiji nagrađivanja koju vrlo teško mogu oponašati druge organizacije.

⁶ Milkovich, G. T. i Newman, J. M. (2006) *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb: Masmedia, str. 56.

⁷ Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2006) op. cit., str. 67.

⁸ Galetić, L. (2015) op. cit., str. 67.

Sustav nagrađivanja može se shvatiti i kao sustav čimbenika koji utječu na ponašanje zaposlenika u poduzeću, ali i kao sredstvo za privlačenje potencijalnih zaposlenika van poduzeća. Uključuje razvoj i primjenu strategije motiviranja zaposlenih s ciljem ostvarenja individualnih ciljeva i ciljeva poduzeća.

2.2. Materijalne strategije nagrađivanja

Transakcijske odnosno materijalne nagrade obuhvaćaju sve financijske nagrade i beneficije koje zaposleni primaju za svoj rad. One obuhvaćaju osnovnu plaću, varijabilni dio plaće koji je vezan za ostvarivanje individualnog ili timskog radnog učinka, grupne poticaje putem kojih se povećava privrženost zaposlenih poduzeću i beneficije.⁹ Materijalne nagrade su zaposlenicima na početku bitnije od nematerijalnih nagrada. One utječu na sigurnost zaposlenika s financijske i materijalne strane te predstavljaju financijsku kompenzaciju za rad.

Ovisno o stupnju izravnosti materijalnih nagrada, razlikujemo izravne i neizravne materijalne nagrade. Izravne materijalne nagrade odnose se na sustav plaća i drugih materijalnih poticaja kao što su bonusi vezani za individualno ili grupno nagrađivanje. Zaposlenik ih dobiva „u novcu“. Neizravne materijalne nagrade utječu na poboljšanje materijalnog standarda zaposlenika iako ih on ne prima neposredno u obliku plaće. Odnose se na niz materijalnih beneficija na koje zaposlenik stječe pravo zapošljavanjem u određenom poduzeću, a nisu određene radnim učinkom zaposlenika.

Važno je naglasiti da je dio materijalnog nagrađivanja vezan uz individualan radni učinak te je zaposlenik nagrađen plaćom koja može biti fiksna i varijabilna, bonusima, naknadama za inovacije i sl. Drugi dio je vezan uz organizacijsku razinu i distribuira se na temelju organizacijske politike i uspješnosti u postizanju ciljeva poduzeća. Primjer klasifikacije ukupnih materijalnih kompenzacija zaposlenih prikazan je na Slici 1.

⁹ Galetić, L. (2015) op. cit., str. 23.

Slika 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
RAZINA	Pojedinac	plaća bonus poticaji naknade za inovacije i poboljšanja naknade za širenje znanja i fleksibilnost ostali poticaji	stipendije i školarine studijska putovanja specijalizacije plaćene odsutnosti i slobodni dani automobil kompanije menadžerske pogodnosti
	Poduzeće	bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća udio u profitu udio u vlasništvu	mirovinsko osiguranje zdravstvena zaštita životno i druga osiguranja naknade za nezaposlenost obrazovanje godišnji odmori „božićnica“ skrb o djeci i starijima

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

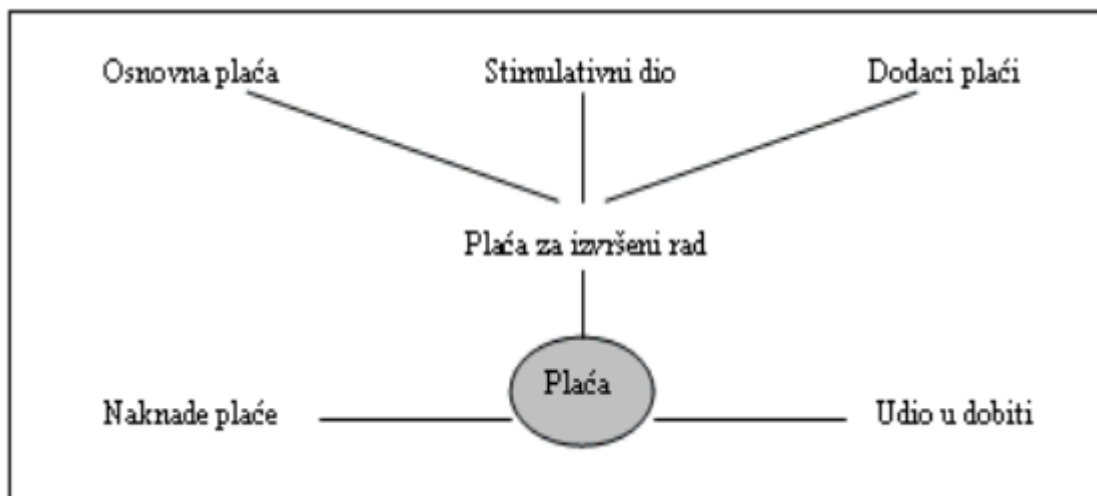
Na Slici 1 vidljivo je da se materijalne kompenzacije, osim po pitanju raznovrsnosti, mogu podijeliti i s obzirom je li dobivena kompenzacija na razini pojedinca ili poduzeća. Mnoga poduzeća omogućuju zaposlenicima kompenzacije vezane uz edukaciju u vidu stipendija, školarina i specijalizacija no one su često vezane ugovorom koji zaposlenika obvezuje na rad u poduzeću u određenom vremenskom periodu ili obvezuje radnika da u određenom vremenskom periodu završi školovanje. Neka poduzeća nagrađuju svoje zaposlenike udjelom u profitu na kraju fiskalne godine. Svake godine se određuje u kojem postotku će se zaposlenici nagraditi od ostvarenog profita. Većinom velika poduzeća svoje zaposlenike znaju nagrađivati putem dionica čime se nastoji motivirati radnika da sudjeluje u ostvarenju ciljeva za dobrobit kompanije te da se zadrži u poduzeću. Najpoznatiji način nagrađivanja zaposlenika je putem bonusa koji se može odrediti i isplatiti na bazi pojedinca na temelju njegove radne uspješnosti, i na bazi poduzeća gdje se uzima u obzir cjelokupno poslovanje poduzeća na kraju godine. U Hrvatskoj poslodavci mogu isplatiti do 5.000,00 kn neoporezivo za novčane nagrade za radne rezultate i druge oblike dodatnog nagrađivanja radnika.¹⁰ Na poslodavcu je odluka do kojeg iznosa će koristiti mogućnost isplate nagrade neoporezivo. Mnoga poduzeća nagrađuju svoje zaposlenike slobodnim danima koji se dodjeljuju u određenim prigodama kao što je rođenje djeteta, smrt užeg člana obitelji, preseljenje i sl. Mirovinsko i zdravstveno osiguranje u Hrvatskoj je zakonom određeno, no

¹⁰ Narodne novine (2019) *Pravilnik o porezu na dohodak*. Zagreb: Narodne novine d.d., br. 10/17, 128/17, 106/18, 1/19, str. 1 - 125.

pojedini poslodavci svojim zaposlenicima uplaćuju treći mirovinski stup i/ili dopunsko i dodatno zdravstveno osiguranje. Pojedini poslodavci pružaju svojim zaposlenicima skrb o djeci na način da zakupe grupu u državnim odgojno-obrazovnim ustanovama ili da organiziraju privatni aranžman odgojno-obrazovne ustanove. Vezano za prigodne nagrade kao što je božićnica i naknada za godišnji odmor, pojedini poslodavci isplaćuju navedene naknade. U Hrvatskoj spomenutu naknadu mogu isplatiti u iznosu do 2.500,00 kn neoporezivo. Hrvatskim poslodavcima također je pružena mogućnost isplate potpore za novorođenče do 10.000,00 kn neoporezivo što pojedini poslodavci koriste.¹¹

Plaća je najkonkretniji i još uvijek najvažniji oblik vrednovanja određenog rada. Od svih komponenti kompenzacija, najznačajnije su one koje se odnose na izvršeni rad. Plaća za izvršeni rad uključuje osnovnu plaću, stimulativni dio plaće i dodatke plaći.¹² Politike i programi plaćanja su među najvažnijim sredstvima ljudskih potencijala za postizanje željenih ponašanja zaposlenika i obeshrabrivanje neželjenih ponašanja.¹³ Osnovne komponente plaće prikazane su na Slici 2.

Slika 2. Osnovne komponente plaće



Izvor: Buble, M. (2006) Menadžment. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 442.

Osnovna plaća je temeljni oblik kompenzacija na koji se nadograđuju gotovo svi drugi novčani oblici kompenzacija. Obično se utvrđuje posredstvom postupka vrednovanja posla

¹¹ Ibid.

¹² Buble, M. (2006) *Menadžment*. Sveučilište u Splitu, Split, str. 442.

¹³ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. i Wright, P. M. (2006) *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti*. 3. izd. Zagreb: Mate, str. 391.

koji se nastavlja na analizu posla i njezine rezultate. Vrednovanje posla obično se provodi pomoću dvije grupe metoda.¹⁴

Sve metode za procjenu posla mogu se svrstati u dvije osnovne skupine¹⁵:

- Sumarne ili neanalitičke metode za procjenu posla i
- Analitičke metode za procjenu posla.

Prilikom provedbe sumarnih metoda utvrđuje se relativna vrijednost posla na način da se promatra posao u cjelini. S druge strane, analitičke metode za procjenu posla posao raščlanjuju na pojedine elemente koje zasebno vrednuju. Zbroj vrijednosti pojedinih elemenata čini konačnu vrijednost promatranog posla.

Na dodatke na plaću zaposlenik ostvaruje pravo kada isti posao radi po određenim uvjetima koji se razlikuju od uvjeta u kojima radi neka druga osoba. Ograničenja takvog rada određuju se kolektivnim ugovorom i zakonom.

Na stimulativni dio plaće zaposlenik ostvaruje pravo temeljem osobnog radnog učinka. Osobni radni učinak se mjeri količinom i kvalitetom obavljenog posla.

Općenito, programi plaćanja temeljeni na učinku imaju sljedeće karakteristike. Prvo, usredotočuju se na identificiranje razlika u radnoj uspješnosti pojedinaca. Pretpostavlja se da će to odraziti razlike u sposobnosti i motivaciji. Sukladno tome, smatra se da ovakav sustav značajnije ne narušava uspješnost. Drugo, izvor većine informacija o pojedinačnoj uspješnosti je neposredno nadređeni. Ocjene dobivene od podređenih i kolega su rijetke, a tamo gdje postoje, imaju manju važnost od nadglednikove. Treće, postoji praksa povezivanja porasta plaća i rezultata procjene uspješnosti. Četvrto, takvi sustavi obično jednom godišnje održavaju formalne sastanke u svrhu pregleda uspješnosti. Peto, protok povratnih informacija je najčešće jednosmjernan, od nadređenog ka podređenom.¹⁶

Postavi li se plaća u neposrednu funkciju povećanja proizvodnosti rada, dolazi se do činjenice da svako povećanje plaće ne vodi i povećanju proizvodnosti. Stoga je nužno slijediti postavke djelovanja materijalnog faktora i sustav plaćanja na efikasnost individualnog rada i radnog učinka¹⁷:

- Materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi.

¹⁴ Buble, M. (2006) op. cit., str. 442.

¹⁵ Galetić, L. (2015) op. cit., str. 111.

¹⁶ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. i Wright, P. M. (2006) op. cit., str. 428 .

¹⁷ Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, 7 (1), str. 60-61.

- Mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada.
- Sustav nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja.
- Povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže.
- Povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti.
- Materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima.
- Razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad.

Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.¹⁸

2.3. Nematerijalne strategije motiviranja

Relacijske nagrade odnosno nagrade koje su nematerijalnog karaktera mnogobrojne su, vrlo različite i kompleksne pa ih zbog toga nije jednostavno ni klasificirati. Moglo bi se reći da se u nematerijalne nagrade ubrajaju sve one nagrade vezane za određenu situaciju koje nisu uključene u materijalno nagrađivanje. Te nagrade imaju gotovo neograničen broj komponenti koje se odnose na radnu situaciju te na fizičku i psihičku dobrobit svakog zaposlenog.¹⁹

Za većinu zaposlenika je materijalno nagrađivanje bitnije od nematerijalnog nagrađivanja no u današnje vrijeme je sve bitnije razviti adekvatan sustav nematerijalnog nagrađivanja radi razvijanja konkurentne prednosti i diferenciranja strategije nagrađivanja od drugih poduzeća.

Novac je bitan kod nagrađivanja, a kada se riješe egzistencijalni problemi kod ljudi se javljaju kvalitativno drukčije potrebe kao što su npr. poštovanje ili samopotvrđivanje. Upravo zato je važno nenovčano nagrađivanje koje obuhvaća široki spektar motivacijskih

¹⁸ Buntak, K., Drožđek, I. i Kovačić, R. (2013) op.cit., str. 60.

¹⁹ Galetić, L. (2015) op. cit., str. 21.

mehanizama kao što su npr. rezervirana parkirališna mjesta, boravak u službenim vilama, korištenje službenih vozila i dr.²⁰

Za motivaciju su sve više važnije potrebe višeg reda kao što su razvoj, potvrđivanje vlastitih sposobnosti, uvažavanje, preuzimanje odgovornosti i sl. Bahtijarević-Šiber²¹ navodi da su u organizacijama razvijene i primjenjuju se različite strategije nematerijalnog nagrađivanja, u svrhu obuhvatnijeg motiviranja zaposlenih, kao što su: dizajniranje posla, stil managementa, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i dr. Uz strategije materijalnog nagrađivanja, one čine cjelovit sustav motiviranja.

Složenost nematerijalnih nagrada sugeriraju prije svega njihove klasifikacije. Henderson²² navodi sedam dimenzija nematerijalnog sustava nagrađivanja:

- Povećanje dostojanstva i zadovoljstva zbog obavljenog posla.
- Poboljšanje fiziološkog zdravlja, intelektualnog razvoja i emotivne zrelosti.
- Poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima.
- Oblikovanje posla koji zahtijeva adekvatnu pažnju i napor.
- Dodjela dovoljnih resursa za obavljanje radnih zadataka.
- Odobrenje dovoljne kontrole nad poslom da bi se zadovoljile osobne potrebe.
- Poticajno vodstvo i menadžment.

Financijska vrijednost nematerijalnih nagrada je mjerljiva, no nije izravna. Zaposlenici percipiraju vrijednost nematerijalnih nagrada kao dodanu vrijednost u ukupnom sustavu nagrađivanja. U suvremenom svijetu smatra se da je zaposlenik glavni resurs tvrtke stoga je potrebno kreirati adekvatan sustav motivacije koji je direktno vezan s ciljevima poduzeća.

Mnogi poslodavci su uočili važnost ravnoteže privatnog i poslovnog života svojih zaposlenika te inzistiraju na tome da njihovi zaposlenici vode uravnotežen život. Smatraju da je sretan i zadovoljan zaposlenik produktivniji i više motiviran za obavljanje radnih zadataka. U slučaju da poduzeće, bilo namjerno ili nenamjerno, direktno utječe na gubitak navedene ravnoteže putem prekovremenih sati ili putem izloženosti zaposlenika iznimno visokoj stresnoj radnoj okolini, to dovodi do nezadovoljstva zaposlenika, zdravstvenih problema zaposlenika, manjka produktivnosti te naposljetku do otuđenja od poduzeća u kojem radi. Društvo u kojem živimo često zanemaruje činjenicu da je zadovoljan zaposlenik

²⁰ Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, 7 (2), str. 213.

²¹ Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing, str. 668.

²² Henderson, R. I. (2006) *Compensation Management in a Knowledge-Based World*. New Jersey: Prentice Hall, str. 21.

ujedno i produktivan zaposlenik te da bi se mogla ostvariti navedena činjenica potrebno je pružiti mogućnost zaposleniku da vodi privatni život. U današnje vrijeme mnogi se vode filozofijom da rade kako bi živjeli, a ne žive kako bi radili te je to prepoznato od strane modernog poslodavca. Na poslodavcu je odgovornost da promovira zdrav životni stil zaposlenika gdje pojedini poslodavci potiču zaposlenike da se bave sportom na način da organiziraju škole trčanja ili organiziraju neke druge sportske aktivnosti. Kako bi zaposlenik ostvario zdravu ravnotežu privatnog i poslovnog života na poslodavcu je da mu omogući produktivne radne zadatke, fleksibilno radno vrijeme, pohvalu za dobro ostvarene radne rezultate ili za dodatno zalaganje, ugodnu radnu atmosferu i sl. Na zaposleniku ostaje odgovornost da održava odnos s obitelji, prijateljima i partnerima, da ima svoje hobije i interese, da se zdravo hrani i bavi tjelečvježbom i sl.

3. TEMELJNE ODREDNICE MALIH PODUZEĆA

3.1. Pojam i vrste poduzeća

3.1.1. Definiranje malih poduzeća

Pojam malog poduzeća još nije jasno određen. Ekonomisti prilikom definiranja malog poduzeća najčešće polaze od zakonom utvrđenih odredbi o malim poduzećima u pojedinim zemljama. Takvih definicija ima mnogo, počevši od definicije koje nudi Američko zakonodavstvo, ili Kanadsko zakonodavstvo, Japansko, zakonodavstvo europskih zemalja pojedinačno ili na razini Europske unije. U tim definicijama postoje sličnosti, ali i razlike. Sličnosti su prevladavajuće, a razlike proizlaze iz specifičnosti koje pojedine zemlje imaju same po sebi ili svjesno pridodaju nešto posebno ovom značajnom sektoru ekonomije.²³

Definirati malo poduzeće znači utvrditi njegove bitne značajke, a to se prema većini autora odnosi na broj zaposlenih, veličinu ukupnoga godišnjeg prihoda, te veličinu temeljnog kapitala. Navedene značajke, odnosno njihove kombinacije, ovise o vrsti djelatnosti, ali i posebnostima pojedinog nacionalnog gospodarstva. U cilju pravilnog definiranja malog poduzeća, potrebno je obratiti pozornost i na ostale čimbenike koji malim poduzećima daju posebnost kao što je njihova organizacija, proizvodnja, financiranje, temeljni kapital, ukupan prihod, a sve po kriterijima nacionalnog gospodarstva.²⁴

Mala i srednja poduzeća mogu biti definirana prema više kriterija. Mnoge definicije koriste statističke podatke kao glavni kriterij. Ponekad je korišten prihod kao kriterij, no najčešće se koristi broj zaposlenika kao glavni kriterij. Granica koja određuje spada li poduzeće u velika ili mala poduzeća jest 100 zaposlenika (statistika Nizozemske), 250 zaposlenika (Eurostat) i 500 zaposlenika (Američka udruga malih poduzetnika).²⁵

Uvažavajući činjenično stanje, te temeljne elemente definiranja, američki Kongres je već 1953. godine stvorio agenciju kao i upravu za mala poduzeća koja je postavila sljedeće kriterije za definiranje malih poduzeća:²⁶

- Ukupna imovina,
- Dionički kapital,
- Godišnji prihod od prodaje,
- Broj zaposlenika.

²³ Dostić, M. (2002) *Menadžment malih i srednjih preduzeća*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu – Izdavačka djelatnost, str. 21.

²⁴ Lacković, Z. (2004) *Management malog poduzeća*. Osijek, Grafika, str. 25.

²⁵ De Kok, J. M. P., Uhlander, L. M., Thurik, A. R. (2002) *Human Resource Management within small and medium-sized firms*. Zoetermeer: EIM Business & Policy Research, str. 12.

²⁶ Siropolis, N. C. (1995) *Menadžment malog poduzeća*, prijevod. Zagreb, Mate, str. 8.

Kao najbitniji kriterij istaknuo se kriterij broja zaposlenika. Manji broj zaposlenika pretpostavlja i raspolaganje poduzeća manjom imovinom te manjim godišnjim prihodom i manjim dioničkim kapitalom.

Mala poduzeća, odnosno mala gospodarstva, poznatija kao SME (engl. *Small & Medium Enterprises*), važan su dio svake nacionalne ekonomije. Nastala su kao rezultat slobodnog poduzetništva, posebno u demokratskim društvenim sustavima i zemljama u tranziciji kao što je Hrvatska.²⁷ U većini nacionalnih gospodarstava veliki udio ukupno zaposlenih je u malim gospodarskim subjektima. Navedeno je dokaz mobilnosti gospodarstva, pokretljivosti radne snage i veće učinkovitosti.

Lacković²⁸ navodi kako prilikom svrstavanja gospodarskog subjekta u mala poduzeća svako nacionalno gospodarstvo definira svoje kriterije, ali ostaje činjenica da broj zaposlenika, veličina temeljnog kapitala i godišnji prihod imaju presudnu ulogu. Više je razloga da se mala poduzeća posebno promatraju i definira njihova veličina, te utvrđuju posebni zakoni glede njihova organiziranja i poslovanja u sklopu nacionalnih gospodarstava. Manji broj zaposlenih i ostali gabariti, a radi učinkovitog poslovanja, trebaju jednostavniju regulativu, odnosno zakone. To znači da država mora stvarati sve temeljne preduvjete za efikasno funkcioniranje velikog broja malih poduzeća kako bi ti gospodarski subjekti razvili sve svoje mogućnosti, ali i eliminirali slabosti.

U Hrvatskoj je danas Zakonom o računovodstvu iz 2019. godine i Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva određeno da se poduzetnici razvrstavaju na mikro, male, srednje i velike ovisno o pokazateljima utvrđenim na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijski izvještaji. Pokazatelji na temelju kojih se razvrstavaju poduzetnici su²⁹:

- Iznos ukupne aktive,
- Iznos prihoda,
- Prosječan broj radnika tijekom poslovne godine.

Od tri navedena kriterija, dva moraju biti zadovoljena kako bi poduzeće zaista spadalo u kategoriju malih i srednjih poduzeća i to na sljedeći način:

- a) Broj zaposlenih,
- b) Godišnji promet ili aktiva/dugoročna imovina.

²⁷ Lacković, Z. (2004) op. cit., str. 11.

²⁸ Lacković, Z. (2004) op. cit., str. 27.

²⁹ Narodne novine (2019) *Zakon o računovodstvu*. Zagreb: Narodne novine d.d., br. 120/16, 116/18, str. 1 – 11.

Pri definiranju, obvezna kategorija je broj zaposlenih te se uz nju uzima jedna od dvije preostale kategorije: godišnji promet ili aktiva/dugoročna imovina. Mikro poduzetnici imaju manje od 10 zaposlenika te ostvaruju godišnji promet do 5.200.000,00 kn i/ili imaju ukupnu aktivu/dugotrajnu imovinu u iznosu do 2.600.000,00 kn. Mali poduzetnici imaju manje od 50 radnika te ostvaruju godišnji promet do 60.000.000,00 kn i/ili imaju ukupnu aktivu/dugotrajnu imovinu u iznosu do 30.000.000,00 kn. Srednji poduzetnici su oni koji nisu ni mikro ni mali poduzetnici te imaju manje od 250 radnika. Uz navedeni kriterij ostvaruju godišnji promet do 300.000.000,00 kn i/ili imaju ukupnu aktivu/dugotrajnu imovinu u iznosu do 150.000.000,00 kn.³⁰

Treba istaknuti da je kriterij broja zaposlenih konzistentan s ostalim kriterijima, jer obično mali broj zaposlenika raspolaže manjom imovinom i ostvaruje manji godišnji prihod, a često imaju i manji dionički kapital. Razvoj malih poduzeća u budućnosti ovisiti će o sveukupnom razvoju društva, o optimumu velikih korporacija, načinu i razini proizvodnje, razmjene i potrošnje.³¹

Jedan od bitnih nedostataka kriterija broja zaposlenika je različita produktivnost i ekonomska efikasnost pojedinih privrednih struktura. Navedeno govori kako isti broj radnika ne mora stvarati istu vrijednost proizvodnje po istom proizvodu. Drugi nedostatak jest nejednakost stavova zemalja u pogledu broja zaposlenih kao kriterija za razlikovanje mikro, malih, srednjih i velikih poduzeća.

3.1.2. Analiza poduzeća u sektoru turizma

Turizam se ogleda pretežito kroz djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane više poznate kao ugostiteljske djelatnosti. Osnovni strukturno-poslovni pokazatelji za djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane prikazani su zajedno s hrvatskim prosjekom za sve djelatnosti u Tablici 2. Pri tome je promatrano razdoblje od 2015. do 2017. godine.

Tablica 2. Osnovni strukturno-poslovni pokazatelji prema NKD-u 2007. za razdoblje od 2015 - 2017. godine.

	Broj poduzeća	Broj zaposlenih osoba	Plaće i nadnice
--	----------------------	----------------------------------	----------------------------

³⁰ Narodne novine (2019) Zakon o računovodstvu. Zagreb: Narodne novine d.d., br. 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, str. 1-11.

³¹ Lacković, Z. (2004) op. cit., str. 40.

2015			
Ukupno	146.640	989.328	74.679.189
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	19.790	96.581	5.462.094
Udio od ukupno	13,50%	9,76%	7,31%
2016			
Ukupno	147.481	996.794	91.119.058
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	19.913	100.232	6.691.692
Udio od ukupno	13,50%	10,06%	7,34%
2017			
Ukupno	149.325	1.024.179	96.362.999
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	19.911	105.607	7.407.014
Udio od ukupno	13,33%	10,31%	7,69%

Izvor: Analiza osnovnih strukturno-poslovnih pokazatelja za razdoblje od 2015 – 2017. godine (2018) Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske.

Broj poduzeća jest broj pravnih i fizičkih osoba registriranih u Statističkom poslovnom registru koje su bile aktivne barem dio izvještajnog razdoblja.³² Iz statističkih podataka prikazanih u Tablici 2. vidljivo je da je udio poduzeća koja se bave djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane u odnosu na ukupan broj poduzeća u Republici Hrvatskoj iznosio 13,50% 2015. i 2016. godine, dok je 2017. godine smanjen na 13,33%. Zabilježeni pad udjela posljedica je rasta ukupnog broja poduzeća od 1,25% koji nije popraćen rastom broja poduzeća u sektoru turizma. Broj zaposlenih osoba u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane zabilježio blagi trend rasta što je i očekivano s obzirom da je Hrvatska zemlja koja je okrenuta turizmu. Usporedbom podataka iz djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i prosječnih vrijednosti na razini Hrvatske, vidljivo je da su plaće i nadnice djelatnika u turizmu u 2017. godini u prosjeku više za 0,37% u odnosu na 2015. i 2016. godinu. Temeljem navedenih statističkih podataka može se zaključiti kako je u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane vidljiv blagi trend rasta broja zaposlenih osoba. Vidljivo je i povećanje plaća i nadnica no u blažem trendu rasta u odnosu na porast broja zaposlenika. U Tablici 3.

³² Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2018) Osnovni strukturno-poslovni pokazatelji poduzeća u 2015., 2016. i 2017. godini, str. 1.

prikazani su osnovni financijski rezultati poslovanja poduzetnika u sektoru djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane.

Tablica 3. Osnovni financijski rezultati poslovanja poduzetnika u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane – presjek 2003.-2007.-2012.-2017. godina (iznosi u tis. kuna, prosječne plaće u kunama)

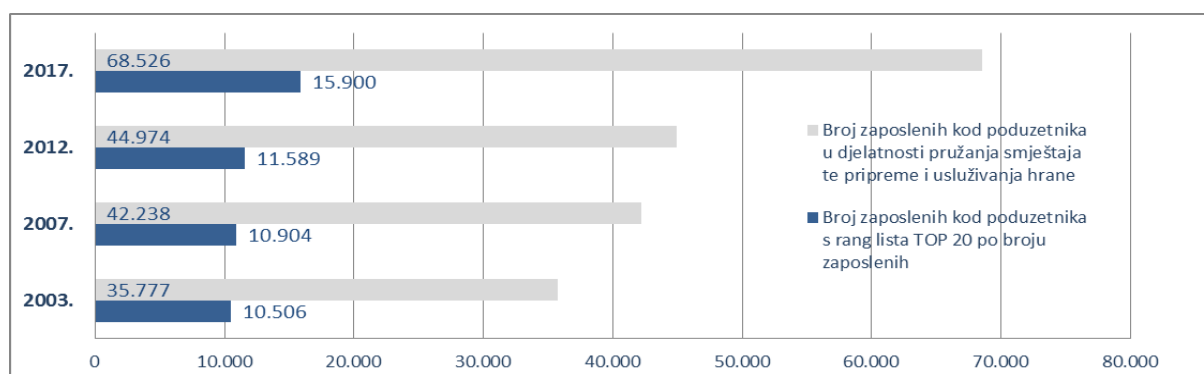
Opis	I - Djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane ³³ (tekuće razdoblje iz godišnjeg financijskog izvještaja)			
	2003.	2007.	2012.	2017.
Broj poduzetnika	2.771	4.153	5.929	10.339
Broj dobitaša	1.475	2.135	2.829	6.003
Broj gubitaša	1.296	2.018	3.100	4.336
Broj zaposlenih	35.777	42.238	44.974	68.526
Ukupni prihodi	9.622.307	13.375.581	14.921.623	26.013.372
Ukupni rashodi	9.239.127	13.349.567	15.554.377	24.225.405
Dobit prije oporezivanja	1.002.666	1.073.401	1.101.436	2.881.676
Gubitak prije oporezivanja	619.485	1.047.388	1.734.189	1.093.709
Porez na dobit	31.405	117.613	90.372	315.278
Dobit razdoblja	971.483	956.418	1.006.142	2.558.865
Gubitak razdoblja	619.708	1.048.017	1.729.268	1.086.176
Konsolidirani fin. rez. – dobit (+) ili gubitak (-) razd.	351.775	-91.599	-723.125	1.472.689
Izvoz	2.757.603	3.810.392	4.627.208	6.372.221
Uvoz	351.195	461.697	209.179	495.699
Trgovinski saldo (izvoz minus uvoz)	2.406.408	3.348.695	4.418.029	5.876.522
Investicije u novu dugotrajnu imovinu ³⁴	2.126.649	4.484.952	2.128.211	2.486.714
Prosječne mjesečne neto plaće po zaposlenom	3.091	3.779	4.190	4.653

Izvor: Fina, Registar godišnjih financijskih izvještaja, obrada GFI-a za 2003., 2007., 2012. i 2017. godinu.

U Tablici 3. vidljivo je da je kroz promatrano razdoblje (presjek 2003.-2007.-2012.-2017. godina) broj poduzetnika u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane najveći je 2017. godini. Na početku promatranog razdoblja, 2003. godine, taj je broj bio bitno manji, 2.771 poduzetnik. Do 2007. godine njihov je broj narastao za 50%, na 4.153 poduzetnika, a do 2012. godini rast je bio nešto manji, i to 43%. Najveći rast ostvaren je u zadnjem razdoblju od pet godina, od blizu 75% te je ukupan broj poduzetnika narastao na 10.339.³⁵

³⁵ FINA (2018) Analiza rezultata poduzetnika u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića. Dostupno na: <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize>, [pristupljeno 30.08.2019.]

Slika 3. Broj zaposlenih kod poduzetnika u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane – presjek 2003.-2007.-2012.-2017. godina



Izvor: Fina, Registar godišnjih financijskih izvještaja, obrada GFI-a za 2003., 2007., 2012. i 2017. godinu.

Usporedbom broja zaposlenih kod poduzetnika u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane kroz promatrano razdoblje pokazano je da je broj zaposlenih u 2017. godini u odnosu na 2003. godinu bio veći za 32.749 (91,5%) što je vidljivo na Slici 3. Rast broja zaposlenih kao i rast broja poduzetnika primjetan je u razdoblju 2012. do 2017. godine. U navedenom periodu ostvaren je porast broja zaposlenih za 4.311 (52,4%).

Analiza poduzetnika u 2017. godini u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, prema sjedištu poslovanja, pokazala je najveću koncentraciju poduzetnika na području županije Grad Zagreb (2.433), a slijede Splitsko-dalmatinska (1.660), Primorsko-goranska (1.124) te Istarska županija (1.055). Najmanje poduzetnika u toj djelatnosti sjedište ima u Virovitičko-podravskoj (50) i Požeško-slavonskoj županiji (63). Poduzetnici sa sjedištem u Istarskoj županiji prvi su po ostvarenim ukupnim prihodima poduzetnika u promatranom području djelatnosti u 2017. godini (6,3 milijardi kuna).³⁶

Broj malih poduzeća u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane kao i broj zaposlenih prikazani su zajedno s hrvatskim prosjekom za sve djelatnosti u Tablici 4. za promatrano razdoblje od 2015. do 2017. godine.

³⁶ FINA (2018) Analiza rezultata poduzetnika u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića. Dostupno na: <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize>, [pristupljeno 30.08.2019.].

Tablica 4. Strukturno-poslovni pokazatelji malih poduzeća za razdoblje od 2015 - 2017. godine

	Broj poduzeća	Broj zaposlenih
2015		
Ukupno	19.790	96.570
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	1.217	21.104
Udio od ukupno	6,15%	21,85%
2016		
Ukupno	19.913	100.269
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	1.333	22.462
Udio od ukupno	6,69%	22,40%
2017		
Ukupno	19.790	96.570
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	1.456	24.453
Udio od ukupno	7,36%	25,32%

Izvor: Analiza strukturno-poslovnih pokazatelja poduzeća za razdoblje od 2015 – 2017. godine (2018) Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske.

U Tablici 4. vidljiva je analiza malih poduzeća u sektoru djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane u odnosu na prosječne vrijednosti na razini Hrvatske. Broj malih poduzeća u 2017. godini u odnosu na 2015. godinu je udjelom u ukupnom broju poduzeća veći. Uočene su prednosti malih poduzeća te je došlo do porasta broja malih poduzeća koja se bave turizmom. Iz navedene tablice može se ustanoviti kako je porast broja malih poduzeća utjecao i na porast broja zaposlenih u malim poduzećima u sektoru djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane. Broj zaposlenih u malim poduzećima je ostvario višu stopu porasta od broja malih poduzeća. Povećanjem broja zaposlenih u malim poduzećima dolazi do izražaja doprinosa malih poduzeća u gospodarstvu Hrvatske. U 2017. godini broj zaposlenih je ostvario porast od 3,47% u odnosu na 2015. godinu dok je porast broja malih poduzeća u 2017. godini ostvario porast od 1,21% u odnosu na 2015. godinu.

3.2. Specifičnosti organizacije malog poduzeća

Ekonomska teorija nije pratila snažan interes javnosti za malim poduzećima. Mikroekonomska teorija o poduzećima uglavnom je proučavala poduzeća pojedinačno, a literatura industrijske organizacije većinom je proučavala velika dominantna poduzeća.³⁷

Mala i srednja poduzeća su raznovrsna po pitanju organizacijske strukture, kako u sektorima tako i u veličini. U usporedbi s velikim poduzećima, mala i srednja poduzeća imaju organizacijske specifičnosti koje im pružaju mogućnost da su fleksibilna i prilagodljiva.³⁸

U istraživanju provedenom od strane Stoice i Welscha³⁹ među 242 malih i srednjih poduzeća, zaključeno je da je organizacijska kultura važan faktor za rast i razvoj organizacije. Dokazano je da organizacijska kultura ima utjecaj na različite dimenzije obrade informacija kao što su opseg pretraživanja informacija, formalnost, fleksibilnost kao i odgovor organizacije. Navedena studija ističe važnost organizacijske kulture i njene usklađenosti s eksternom okolinom s obzirom da omogućuje poduzećima stvaranje takvog organizacijskog sustava da adekvatno reagira na vanjske mogućnosti.

Mala poduzeća nastala su kao potreba velikih poduzeća za specijaliziranim kooperantima te kao odrednica slobodnog poduzetništva. Razvoj malih poduzeća posebno se ističe u tranzicijskim zemljama. U razvijenim zemljama mala poduzeća zapošljavaju većinu radnika i ostvaruju najveći dio nacionalnog dohotka. Mala poduzeća utječu na mobilnost gospodarstva jer u razdoblju krize i zatvaranja drugih malih poduzeća, većina zaposlenika pronalazi posao u novoosnovanim poduzećima.

Male jedinice, ustvari, nadopunjuju prazan prostor u podmirivanju raznovrsnih želja za robom i uslugama. Mogu imati elastičan proizvodni program koji omogućuje vrlo elastičnu ponudu i brzu prilagodbu kretanjima potražnje na tržištu. Nisu inertna na novonastale uvjete, nego im se brzo prilagođavaju. Tehnološki proces u malim poduzećima često označava relativno visok stupanj zamjenjivosti rada i sredstava što proizlazi iz značajki tehnologija. Pokazuju veću spremnost da staro zamjene novim i tu zamjenu brže obavljaju. Traže relativno univerzalni tip djelatnika koji mogu obavljati raznovrsne poslove u procesu proizvodnje. Djelatnici mogu obavljati više poslova uspješno.⁴⁰

³⁷ Acs, Z. J., Carlsson, B. i Karlsson, C. (1999) *Entrepreneurship, Small and Medium-Sized Enterprises and the Macroeconomy*. United States of America: Cambridge University Press, str. 12.

³⁸ Galetić, L., Načinović, B., Aleksić, A. (2011) *Organizational Characteristics of Small and Medium Croatian Enterprises: An Empirical Study*, Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business, str.3..

³⁹ Stoica, M., Welsch, H., Jianwen, L. (2004) Organizational culture and patterns of information processing: The case of small and medium-sized enterprises, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9 (3), str. 251 - 266.

⁴⁰ Graham, C. M., Nafukho, F. M. (2007) Culture, organizational learning and selected employee background variables in small-size business enterprise, *Journal of European Industrial Training*, 31 (2), str. 130.

Specifičnost malih poduzeća leži u tome da su fleksibilnija od velikih poduzeća što im pruža mogućnost za brzu prilagodbu kretanjima potražnje na tržištu te imaju elastičnu ponudu. Radi svoje veličine, mala poduzeća pokazuju veću i bržu prilagodbu novim tehnologijama. Primjenom modernih tehnologija imaju mogućnost decentralizacije pojedinih dijelova proizvodnog procesa. Mala poduzeća se povezuju s velikim proizvodnim i trgovačkim sustavima u svrhu disperzije rizika.

Postavlja se pitanje postoji li u malim poduzećima menadžment ljudskih potencijala te kako isti utječe na motivaciju zaposlenika, privlačenje novih zaposlenika te naposljetku povećanja profitabilnosti poduzeća. Formalan oblik odjela ljudskih potencijala u poduzeću znači da su politike i procedure⁴¹:

- zapisane (npr. popis kvalifikacija koje mora zadovoljavati potencijalni kandidat za određenu radnu poziciju),
- primijenjene unutar organizacije (npr. godišnja revizija ostvarenog radnog učinka),
- osigurane da će biti provedene (npr. poslodavac plaća edukaciju zaposlenika).

Prema raznim studijama mala poduzeća provode menadžment ljudskih potencijala na neformalan način.⁴² Drugim riječima, ne postoji formalan odjel ljudskih potencijala koji vodi brigu o modelu ukupne nagrade zaposlenika. U slučaju da odjel ljudskih potencijala postoji u malim poduzećima, služi većinom za operativne potrebe kao što je sustav vođenja evidencije, aktivnosti vezane za zaposlenje te u manjem omjeru za motivaciju zaposlenika, njihovo zadržavanje te kompenzacije i nagrade zaposlenika.

Mala poduzeća se susreću s problemom pronalaska i zadržavanja kvalitetnog radnog kadra. Prilikom provođenja aktivnosti vezanih za zaposlenje, vidljivo je da mala poduzeća nisu kreativna. Koriste se standardnim oglasima i provode jedan na jedan intervjue. Sposobnost malih poduzeća da konkuriraju na tržištu rada visokim plaćama i drugim kompenzacijama ovisi isključivo o poslovanju poduzeća i stupnju razvoja poduzeća.

Upravo uslijed ograničenih resursa mala poduzeća ponekad imaju tendenciju izbjeći primjenu najboljih praksi upravljanja ljudskim potencijalima zbog visokih troškova usvajanja takvih praksi.⁴³

Implementacija menadžmenta ljudskih potencijala za mala poduzeća većinom je skup i vremenski dugotrajan proces. Ne postižu ekonomiju razmjera i rijetko kad imaju dostupne

⁴¹ Barrett, R., Mayson, S. (2007) Human resource management in growing small firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), str. 308.

⁴² Barrett, R., Mayson, S. (2007) op. cit., str. 309.

⁴³ Newman, A., N., Sheikh, A. Z. (2014) Determinants of best HR practices in Chinese SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), str. 415.

menadžerske vještine i resurse vezane za razvoj menadžmenta ljudskih potencijala. Vlasnik ili direktor malog poduzeća u većini slučajeva će se obratiti svojem računovođi na temu knjigovodstva ili računovodstva te na temu regulacije i prijave zaposlenika, no ne i specijalistu za menadžment ljudskih potencijala. Unatoč tome što s rastom i razvojem firme postoji veća potreba za formalizacijom politika menadžmenta ljudskih potencijala, mogućnost da se to ostvari u malom poduzeću ovisi isključivo o spoznaji navedene potrebe od strane vlasnika ili direktora poduzeća.⁴⁴

Specifičnost malih poduzeća jest raznovrsnost. Izražen je osobni utjecaj jednog ili grupe zaposlenika, npr. osobnost, čime se implicira da širok spektar osobnih ciljeva i motivacija zaposlenika određuju ponašanje cijelog poduzeća. Budući da je malo poduzeće neovisno, vlasnik ima mogućnost slijediti svoje raznovrsne ciljeve dokle god mali opseg poduzeća omogućava dovoljnu manevarsku sposobnost za uspjeh istog. Druga bitna specifičnost malog poduzeća jest fleksibilnost. Interna fleksibilnost znači da je poduzeće u mogućnosti u potpunosti se prilagoditi. Mali razmjeri, osobna involviranost i neovisnost vode ka smanjenju birokracije što omogućuje malim poduzećima da reagiraju pravovremeno na promijenjene okolnosti. Eksterna fleksibilnost leži u sposobnosti poduzeća da utječe na svoju okolinu. Mali razmjeri gotovo automatski vode manjoj mogućnosti utjecaja poduzeća na okolinu.⁴⁵

Manja poduzeća održavaju ograničen opseg u pogledu usluga, procesa, baze kupaca, tržišta i tehnologije. Iznimke navedenim tendencijama uključuju male organizacije kao što su trgovačka poduzeća, predstavnici neovisnih proizvođača, tvrtke za prodaju putem interneta i konzorciji, ili suprotni krajnji uski opseg kao što su aviokompanije i državne agencije. Zaposlenje ili dodjela otkaza samo jednog zaposlenika u malom poduzeću može uzorkovati velike promjene i kaos dok se svima ne dodijele nove odgovornosti.⁴⁶

Kultura malih poduzeća je više neformalna, iako nije nužno više opuštena. Navedeno se odnosi na manji broj pisanih uputa i direktiva. Ljudi koji nisu upoznati s kulturom malih poduzeća često zamijene neformalnost s indiferentnošću što je pogrešno.⁴⁷ U malim poduzećima često je vlasnik ujedno i direktor poduzeća te njime upravlja. Vlasnik poduzeća upravlja cjelokupnim procesom poslovanja i upoznat je s prednostima i nedostacima svojih zaposlenika, s željama i potrebama klijenata te s konkurencijom.

⁴⁴ Barrett, R., Mayson, S. (2007) op. cit., str. 311.

⁴⁵ Brand, M., Bax, H. (2002) *Strategic HRM for SMEs: implications for firms and policy, Education + Training*, 44(8/9), str. 455.

⁴⁶ Zaheer, A., Kasif, A. A. (2006) *Organizational culture assessment of small and medium-sized enterprises. Lahore Journal of Economics*, 11 (2), str. 156.

⁴⁷ Zaheer, A., Kasif, A. A. (2006) op. cit., str. 156.

Poduzetništvo u turizmu temelji se na istim ekonomskim načelima kao i u ostalim gospodarskim djelatnostima, ali se razlikuje prema specifičnosti resursa i složenosti turističkog proizvoda koji se valorizira na turističkom tržištu.⁴⁸ Turističku ponudu destinacije, a time i proizvode, karakteriziraju⁴⁹:

- a) heterogenost – očita je kroz pokušaje pružatelja turističkih usluga i proizvoda da ih prilagode užim skupinama turističkih potrošača čije se želje i interesi razlikuju,
- b) neelastičnost – ogleda se u nemogućnosti kapaciteta većeg dijela turističke ponude da reagira na promjene drugih pojava na turističkom tržištu,
- c) statičnost – ogleda se u nemogućnosti prostornog premještanja turističke ponude, te u činjenici da turistički potrošači ne mogu konzumirati tu uslugu ili proizvod izvan turističke destinacije,
- d) sezonski karakter – manifestira se u oscilacijama turističke potražnje te iskorištenosti turističke ponude, a s ciljem smanjenja sezonalnosti turizma neke destinacije,
- e) diverzificiranost – jedna od utjecajnih karakteristika turističke ponude, kao i velika usitnjenost kapaciteta koji utječu na kvalitetu sveukupne turističke ponude neke destinacije.

Gledano s makroekonomskog pristupa, ono stvara pretpostavke za veću zaposlenost, tehnološki napredak zemlje te poticanje razvoja temeljenog na znanju.⁵⁰ Mala poduzeća u sektoru turizma moraju se prilagoditi specifičnostima sektora u kojem djeluju te iskoristiti svoje prednosti za daljnji rast i razvoj poduzeća.

3.3. Prednosti i nedostaci malih poduzeća

Mala poduzeća predstavljaju važnu polugu u svim gospodarskim sustavima. Naime, razvoj tehnike i tehnologije i inkorporiranje znanstvene, stručne i razvojne baštine u gospodarstvu, stvara uvjete za nastajanje malog broja velikih i velikog broja manjih poduzeća.⁵¹ Upravljanje poduzećem je kontinuirani proces kojim se usmjerava poslovna aktivnost poduzeća prema postizanju ciljeva poslovanja. Ciljevi poslovanja poduzeća odnose se na ostvarenje rasta i razvoja poduzeća te ostvarivanje stabilne tržišne pozicije. Važno je istaknuti kako pojedine veličine poduzeća nose sa sobom prednosti i nedostatke, stoga će se nastavku navesti neke karakteristike malih i srednjih poduzeća.

⁴⁸ Bartoluci, M. i Budimski, V. (2010) Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu Republike Hrvatske. *Acta turistica*. 22 (2), str. 179-200, Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/70625>, [pristupljeno 30.08.2019.], str. 287.

⁴⁹ Čavlek, N. (2011) *Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Školska knjiga, Zagreb, str.65.

⁵⁰ Bartoluci, M. (2010) op. cit., str. 285.

⁵¹ Lacković, Z. (2004) op. cit., str. 11.

Mala poduzeća se u svim nacionalnim gospodarstvima očituju svojim temeljnim značajkama, prije svega kroz svoje snage i slabosti. Snage malih poduzeća očituju se kroz:⁵²

- Lakše prilagođavanje tržištu zbog fleksibilnosti proizvodnih programa.
- Privlačnost za individualistički stručni rad, odnosno omogućuje brzu inkorporaciju individualnih sposobnosti u cilju mogućih inovacija.
- Visoki stupanj učinkovitosti i veliku konkurentnost u odnosu na velika poduzeća, pa su zato mala poduzeća kooperanti velikih tvrtki.
- Potrebu za manja ulaganja da bi se poduzeće osnovalo.
- Veliki broj malih fleksibilnih tvrtki koje omogućuju vitalnost i snagu cijelog nacionalnog gospodarstva.

U malim poduzećima zaposlenicima je jednostavnije povezati se s ciljevima poduzeća. Zaposlenici u većoj mjeri osjećaju svoj učinak te da zajedničkim radom direktno utječu na ostvarenje strateških ciljeva poduzeća. Komunikacija je brža i jednostavnija te zaposlenici na taj način lakše preuzimaju znanja i vještine, a samim time i veću odgovornost. Snaga malih poduzeća može se očitovati u visokom stupnju inovativnosti, u osobnijem pristupu kupcima i klijentima čime se stvara lojalnost, mogućnost korištenja moderne tehnologije svojom brzom prilagodbom i dr.

Osim navedenih pozitivnih značajki, mala poduzeća prate i određene poteškoće, odnosno slabosti:⁵³

- Zastarjela proizvodna metoda, koja uzrokuje zaostajanje u kakvoći proizvoda ili visoke troškove proizvodnje.
- Suviše djelatnosti kojima se tvrtka bavi, zbog čega se rasipaju financijski izvori i javljaju se problemi u upravljanju i nadziranju.
- Visok stupanj ovisnosti o uvoznim proizvodima i niska razina vlastite proizvodnje.
- Pomanjkanje menadžerskog iskustva i nedostatak zaposlenika s potrebnim stručnim znanjima.
- Nemar i loše navike.
- Nepriлагоđivanje trendovima na tržištu i potrebama kupaca i klijenata.

Veća je mogućnost propasti poduzeća gdje ne postoji pripremljenost proizvodnog ili uslužnog programa, nedostatak znanja i literature u vezi s financijskim menadžmentom i

⁵² Lacković, Z. (2004) op. cit., str. 30.

⁵³ Lacković, Z. (2004) op. cit., str. 33.

kontrolingom.⁵⁴ Jedan od najvećih slabosti malih poduzeća je nedovoljno iskustvo vlasnika koji ne provodi adekvatna istraživanja tržišta i preoptimistično procijeni tržište. Slabost malih poduzeća je i neujednačeni tok poslovanja, nemogućnost kreditiranja, odgođene naplate potraživanja i dr.

Prednosti i nedostaci malih poduzeća mogu se promatrati s više strana te navesti više karakteristika za svaku pojedinu kategoriju. Prema Marušiću⁵⁵, prednosti malih poduzeća su sljedeće:

- neovisnost – pokretanje malog poduzeća poduzetnicima omogućuje u potpunosti autonomno djelovanje. Odgovornost za uspjeh preuzima utemeljitelj malog poduzeća odnosno poduzetnik,
- tržišna prilagodljivost – mala su poduzeća, za razliku od srednjih i velikih, zbog svoje veličine u mogućnosti brzo se prilagoditi tržišnim promjenama i novonastalim prilikama, te bez većih potresa mogu svoju djelatnost preorijentirati sukladno zahtjevima potrošača glede kvalitete, količine, dizajna i sl.,
- mogućnost ostvarenja financijskog uspjeha – jedan od važnijih razloga osnivanja malog poduzeća je mogućnost ostvarenja bitno veće zarade u samostalnom poslu od one koju bi poduzetnik mogao ostvariti kao zaposlenik u nekoj kompaniji,
- sigurnost posla – kad poduzetnik osnuje malo poduzeće, sigurnost posla mu je zajamčena sve dok se pozitivno posluje. Prednost je i u tome što je vlasnik, odnosno poduzetnik, istodobno i menadžer koji sam odlučuje kada će, koliko i do kada raditi,
- obiteljsko zapošljavanje jedna od prednosti je mogućnost zapošljavanja članova vlastite obitelji. Pojedina mala poduzeća imaju tradiciju dulju od stotinu godina jer se prenose s koljena na koljeno. Suradnja članova obitelji pozitivno djeluje na moral zaposlenika jer vlada veliko međusobno razumijevanje i poštivanje,
- izazov – u vlasnika/poduzetnika snažno je razvijena potreba za samoaktualizacijom, odnosno svijest o mogućnosti stvaranja velikog uspjeha, ali su svjesni i rizika pri izgradnji samostalne poslovne karijere. Uživaju u osjećaju samostalnog razvoja te smatraju kako su sami odgovorni za uspjeh ili neuspjeh. Ta spoznaja pruža im veliko stimulativno i psihološko zadovoljstvo,
- bolja kontrola i nadzor nad procesima, jer se rukovodi izravnim uključivanjem u proces,
- lakše prilagođavanje promjenama, jer poduzeće nema krutu strukturu i usko specijalizirane radnike,

⁵⁴ Lacković, Z. (2004) op. cit., str. 35.

⁵⁵ Marušić, S. (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalima*. ADECO, Zagreb, str. 85.

- kraće linije komunikacije i bolja informiranost svih zaposlenih, neovisnost jer poduzetnicima omogućuje gotovo u potpunosti autonomiju djelovanja, što nosi sa sobom i veliku odgovornost,
- obiteljsko zapošljavanje i sl.

Neke od slabosti malog poduzeća su i⁵⁶:

- neodgovarajuće financiranje – glavni uzroci su neodgovarajuća kreditna podrška od strane države te bankarsko-financijskog sustava. Osim toga, poduzetnici često nemaju dovoljno znanja iz poslovne ekonomije pa s povećanjem poduzeća ne povećavaju tekuća sredstva i vode pogrešnu politiku potraživanja od kupca,
- nedovoljno razvijen menadžment – uzrokovan neodgovarajućom pripravom kadrova, kao i nepravodobnim razvojem menadžmenta na određenom stupnju rasta novog poduzeća. Briga o sposobnom i uspješnom menadžmentu trebala bi se voditi već od samog osnivanja poduzeća, dok bi razvoj menadžmenta trebao pratiti rast i razvoj samog poduzeća. Ta pogreška može dovesti malo poduzeće do velikih teškoća iz kojih se ono vrlo često ne uspije izvući i propada,
- planiranje je vrlo često nerazvijeno i podcjenjuje se – to može dovesti do donošenja pogrešnih odluka što ima kudikamo teže posljedice nego što bi bile u većem poduzeću,
- nepostojanje istraživačko-razvojnih službi – također je jedan od većih nedostataka malih poduzeća koji rezultira težim spoznavanjem potreba tržišta i prisiljenosti na traženje pomoći stručnjaka ili institucija izvan poduzeća,
- nepotpunost informatičkih znanja poduzetnika i nedovoljna količina potrebnih bitnih informacija o događajima u okruženju mogu dovesti do iznenađenja i neočekivanog neuspjeha malog poduzeća.

Srednja i mala poduzeća predstavljaju važnu ulogu u svakoj ekonomiji. Kako mala poduzeća rastu i razvijaju se, postoji potreba za uvođenjem formalnih struktura, sustava, procedura i kontrola. Mnogi akademski radovi o organizacijskoj strukturi fokusirani su na prakse velikih poduzeća te se organizacijski oblik malih i srednjih poduzeća često zanemario. Navedeno je otvorilo mogućnost provedbe istraživanja organizacijskih karakteristika hrvatskih malih i srednjih poduzeća kako bi se ustanovilo kako organizacijska struktura utječe na povećanje konkurentnosti poduzeća.⁵⁷

⁵⁶ Škrtić, M., Mikić, M. (2011) *Poduzetništvo*. Sinergija, Zagreb, str. 9.

⁵⁷ Galetić, L., Načinović, B., Aleksić, A. (2011) op. cit., str. 16.

Mala poduzeća se natječu za talentirane zaposlenike s velikim poduzećima. U slučaju formiranja odjela ljudskih resursa, mala poduzeća povećavaju svoju konkurentnost na tržištu rada kao poželjni poslodavci. Vezano za financiranje od strane kreditnih institucija, mala poduzeća nisu prepoznata kao poduzeća kojima će se olako odobriti kreditiranje radi rizika poslovanja.

Razvijene zemlje su na vrijeme shvatile da su mala i srednja poduzeća stup daljnjeg razvoja gospodarstva i društva te nisu inzistirali na bezrezervnoj podršci velikim poduzećima premda je većina i imala preduvjete za opstanak. Mala i srednja poduzeća su osnova za samozapošljavanje stanovništva. Podrškom razvoju malih i srednjih poduzeća vlade razvijenih zemalja pozitivno utječu na razvoj ekonomije.⁵⁸

Kako se prednost malog poduzeća očituje u brzom prepoznavanju potreba potrošača, mala poduzeća su izrazito fleksibilna te su u mogućnosti brzo reagirati na promjene na tržištu. Efikasnija je alokacija resursa kod malih poduzeća počevši s upotrebom strojeva sve do radne snage. Mala poduzeća brzo i jednostavno komuniciraju s nabavom, prodajom i distribucijom te rješavaju probleme promptno. Prednost malih poduzeća leži i u tome da je motivacija zaposlenika intenzivnija nego u velikim poduzećima. Jedan od slabosti malih poduzeća jest velika izloženost zakonskim promjenama, nedostatak edukacije i sposobnosti vlasnika za vođenjem vlastitog poduzeća što dovodi do neuspjeha poduzeća te visok stupanj ovisnosti o uvoznim proizvodima.

Za obavljanje posla u sektoru turizma, razvoj novih tehnologija i promjene u poslovnom okruženju zahtijevaju primjenu novih znanja i vještina. U skladu s navedenim, razvojem malog i srednjeg poduzetništva u turizmu raste i potreba za unosom novih znanja u ovom području gospodarstva. Program cjeloživotnog učenja i formalnog obrazovanja u sektoru turizma trebalo bi biti omogućeno od strane države, poslodavaca i svih lokalnih zajednica.

Još jedan veliki trend u turizmu su svakako mala i srednje velika poduzeća, poznata i kao SMEs (eng. *Small and medium-sized enterprises*). Naime, radi se poduzećima koja broje od 1 do 250 zaposlenih, a ista su se pokazala kao produktivnija, inovativnija i prilagodljivija promjenama.⁵⁹ Misija i vizija malih poduzeća razlikuju se od onih postavljenih od strane velikih poduzeća koja su usmjerena isključivo ka ostvarenju profita. S obzirom da mala poduzeća djeluju lokalno, fokusirana su na razvoj i održivo poslovanje.

⁵⁸ Dostić, M. (2002) op.cit., str. 67.

⁵⁹ Bartoluci, M. i Budimski, V. (2010) op.cit., str. 184.

4. OBILJEŽJA NAGRAĐIVANJA U MALIM PODUZEĆIMA

4.1. Ciljevi nagrađivanja u malim poduzećima

Za vođenje uspješnog poduzeća, potrebno je privući, zadržati i motivirati kvalitetnu radnu snagu. Današnji trendovi zapadne Europe kao što su povećana uloga znanja, starenje radne snage te smanjenje toka nove radne snage, sve više stavljaju fokus na upravljanje radnom snagom kao bitnom komponentom budućnosti neovisno o veličini poduzeća. Vlasnik malog poduzeća ponaša se vrlo racionalno prilikom zapošljavanja i određivanja osnovne plaće zaposlenicima. Ukoliko želi imati dobre poslovne rezultate, utoliko je potrebno da ima kvalitetan radni kadar koji je odan njemu i poduzeću. S druge strane, vlasnik poduzeća se treba odnositi prema zaposlenicima kao prema najvažnijem resursu poduzeća.⁶⁰

Paradoksalna situacija koja se razvila u malim i srednjim poduzećima koja imaju mogućnosti ulagati u svoje zaposlenike putem edukacija i treninga jest u tome da je navedeno obrazovanje indirektno utjecalo na gubitak zaposlenika kako su isti konkurentniji na tržištu rada među velikim kompanijama. Vezano za evaluaciju performansi, studije su pokazale kako upotreba formalnog sustava može smanjiti stopu apsentizma i fluktuacije zaposlenika te unaprijediti njihov radni učinak i zadovoljstvo premda takva praksa je iznimno neobična kod malih i srednjih poduzeća. Glavna barijera za implementaciju formalnog sustava evaluacije je u odnosu administrator – vlasnik poduzeća, koji može preferirati tradicionalan, osobni, ad-hoc pristup koji nije sistematičan ni standardiziran, u zamjenu za formalni evaluacijski sustav.⁶¹

Ciljevi nagrađivanja malih poduzeća su motivacija zaposlenih. Dobrom motivacijom zaposlenih poduzeće ostvaruje veći profit. Zaposlenike je potrebno nagraditi za dodatno zalaganje, obavljene dodatne zadatke koji nisu u standardnom opisu pozicije na kojoj je zaposlen i sl. Najvažniji čimbenik motivacije je plaća, no ona se može ostvariti i ugodnom radnom atmosferom, odnos nadređenog prema zaposlenicima i sl.

Jedan od čimbenika motivacije jest i ulaganje u znanja i vještine zaposlenika. Temeljem navedenog može se zaključiti kako bi mala poduzeća trebala nastaviti proces obrazovanja svojih zaposlenika raznim seminarima, edukacijama, subvencioniranjem tečaja ili fakultetskog obrazovanja.

Bitna razlika između velikih i malih poduzeća je veza između vlasništva i radne snage. U velikim poduzećima vlasništvo i radna snaga su neovisni jedan o drugome dok u je u malim

⁶⁰ Dostić, M. (2002) op. cit., str. 293.

⁶¹ Casell, C., Gray, M. i Clegg, C. (2002) Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises, *Personnel Review*, 31 (6), str.673-674.

poduzećima često slučaj da vlasnik ima dominantnu poziciju te je često uključen u cjelokupan proces poslovanja. Ovisno o preferencijama vlasnika, takvi su i ciljevi poduzeća. Vlasnici koji žele zadržati svoju neovisnost i većinsku kontrolu nad poduzećem, vodit će neformalnu i fleksibilnu strategiju poslovanja.

Mala poduzeća u razvoju ili razvojno orijentirana, stvaraju bitan doprinos u primjeni i razvoju uloge menadžmenta ljudskih potencijala u malim i srednjim poduzećima diljem svijeta. Razvoj poduzeća i njegova poslovanja, što je ključ održivosti i ekonomskog razvoja, podrazumijeva efikasnu upotrebu resursa uključujući i ljudske resurse, za razvojem i iskorištavanjem novih prilika. Kritično pitanje jest kako osigurati razvoj i održivost poduzeća uz neformalnu upotrebu menadžmenta ljudskih potencijala u malim i srednjim poduzećima te uz manjak znanja o benefitima koji se provode u strategiji nagrađivanja menadžmenta ljudskih potencijala.⁶²

4.2. Struktura nagrađivanja u malim poduzećima

Upravljanje nagrađivanjem važna je funkcija upravljanja ljudskim potencijalima. U cilju jačanja tržišne konkurentnosti, privlačenja i zadržavanja ključnih zaposlenika i mala poduzeća moraju posvetiti odgovarajuću pozornost kompenzacijama zaposlenih. U malim je poduzećima upravljanje ljudskim potencijalima, pa time i nagrađivanje, manje formalizirano te se dostupne teorijske spoznaje o upravljanju nagrađivanjem koje vrijede za velika poduzeća ne mogu bezuvjetno primijeniti i na mala poduzeća. U malim poduzećima menadžeri/vlasnici samostalno formuliraju odgovarajuće pakete kompenzacija koji bi trebali imati učinak na privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika.⁶³

Formalizacija kompenzacijskog programa u obiteljskim malim i srednjim poduzećima ima prednosti i nedostatke. U jednu ruku, formalizacija može biti promatrana od strane zaposlenika kao nešto pozitivno čime se smatra da je povećana razina pravednosti i koherentnosti među zaposlenicima što je neophodno kako bi se povećala njihova predanost poslodavcu. U drugu ruku, formalizacija kompenzacijskog paketa može imati nedostatke za obiteljska poduzeća. Primjerice, visoki troškovi uzrokovani navedenom praksom mogu biti teret za mala poduzeća s ograničenim resursima. Formalizacija kompenzacijskog paketa

⁶² Mayson, S., Barret, R. (2006) The science and practice of HRM in small firms, *Human Resource Management*, 16(4), str. 448.

⁶³ Načinović Braje, I. i Bosnić, L. (2017) Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, (23), str. 44. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/202147> [18. kolovoza 2019.]

može također ograničiti mogućnost zaposlenika da pregovaraju o plaći i benefitima, što može uzrokovati smanjenje njihove motivacije.⁶⁴

Većina malih poduzeća nema odjel za ljudske potencijale, a politike, prakse i procedure upravljanja ljudskim potencijalima najčešće nisu formalizirane. Odlučivanje o plaćama i ostalim aspektima nagrađivanja je centralizirano i strogo kontrolirano od vrhovnih menadžera/vlasnika.⁶⁵ Osnovna plaća je faktor koji vlasnici i menadžeri malih poduzeća smatraju ključnim za privlačenje i motiviranje radne snage. Formalizacija kompenzacijskog paketa u malim poduzećima može umanjiti prednost kao što je neformalna kultura.⁶⁶

Prema istraživanju Singh i Vohre⁶⁷, vlasnici, koji su ujedno i menadžeri poduzeća, drže dominantnu ulogu u menadžmentu ljudskih potencijala u malim poduzećima. Izrazito nizak postotak malih poduzeća je angažiralo osobu stručnu za menadžment ljudskih potencijala. Čak i u poduzećima koje imaju formiran odjel ljudskih potencijala, vlasnik poduzeća je i dalje obavljao pojedine funkcije vezane za spomenutu tematiku. Većina malih i srednjih poduzeća nisu imali formiranu politiku nagrađivanja. Podaci istraživanja ukazuju na obrnut odnos između opsega uključenosti vlasnika-menadžera u menadžment ljudskih potencijala i postojanja formalne politike za navedeno. To bi moglo biti tako jer vlasnik-menadžer možda neće smatrati da je funkcija ljudskih resursa vitalno važna za vođenje od strane stručnjaka ili putem formalnih pravila. Vezano za sustav nagrađivanja, pojedina mala i srednja poduzeća osim osnovne plaće nisu imala implementirane druge oblike nagrađivanja. Većina poduzeća su koristila godišnje bonuse na temelju radnog učinka zaposlenika kao oblik nagrađivanja. Unaprijeđenje kao oblik nagrađivanja manje je korišteno u malim poduzećima u odnosu na srednja poduzeća. Razlog tomu može biti da unaprijeđenje kao oblik nagrađivanja nije prepoznato od strane vlasnika-menadžera poduzeća. Nematerijalan oblik nagrađivanja poput priznanje za dobro obavljen posao u velikim poduzećima je prepoznat kao koristan način motivacije zaposlenika. No, u malim i srednjim poduzećima, posebno u malim poduzećima, ovaj oblik nagrađivanja postoji u niskom postotku malih poduzeća.

Generalno gledajući, poslovi u malim i srednjim poduzećima slabije su plaćeni nego u velikim poduzećima. Neki autori smatraju da je razlika kompenzirana ugodnijom radnom atmosferom dok drugi ističu da je navedeno rezultat tradicionalnog i nerazvijenog modela

⁶⁴ Patton, D. and Marlow, S. (2002) The determinants of management training within smaller firms in the UK. What role does strategy play?, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (3), str. 261.

⁶⁵ Načinović Braje, I., Bosnić, L. (2018) op. cit., str. 60.

⁶⁶ Michiels, A. (2017) Formal compensation practices in family SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), str. 83.

⁶⁷ Singh, M., Vohra, N. (2009) Level of formalisation of human resource management in small and medium enterprises in India, *Journal of Entrepreneurship*, 18(1), str. 100-107.

upravljanja nagrađivanjem u malim i srednjim poduzećima.⁶⁸ Prednost malih poduzeća je u tome da su kompenzacije direktno povezane s radnim učinkom zaposlenika za razliku od kompenzacija u velikim poduzećima.

U turbulentnom ekonomskom okruženju s ograničenim budžetom za ljudske potencijale strategije nematerijalnog nagrađivanja mogu biti održiva alternativa materijalnim nagradama, što prepoznaju i menadžeri malih poduzeća. Pritom menadžeri malih poduzeća posebno prepoznaju ulogu kvalitete radnog života i delegiranja odgovornosti.⁶⁹

4.3. Specifičnosti nagrađivanja u malim poduzećima

U okviru menadžmenta ljudskih potencijala (MLJP) relativno rijetko se ispituje problematika i specifičnosti MLJP-a ili nagrađivanja malih ili srednjih poduzeća. Štoviše, akademski interes za MLJP-a u malim i srednjim poduzećima uvelike je zapostavljen pred velikim poduzećima. Uslijed razlika između velikih te malih i srednjih poduzeća te dodatnih specifičnih obilježja malih poduzeća potrebno je provesti posebna istraživanja na malim i srednjim poduzećima, jer zaključci iz istraživanja velikih poduzeća ne mogu biti izravno primijenjeni na mala i srednja poduzeća.⁷⁰

U usporedbi s velikim poduzećima, upravljanje ljudskim potencijalima u malim poduzećima je manje profesionalizirano i s manje pisanih politika.⁷¹ Mala i srednja poduzeća primjenjuju neformalni pristup upravljanju ljudskim potencijalima te intuitivni i ad hoc pristup funkcijama MLJP-a jer formalizacija zahtijeva troškove i kreiranje posebnog odijela. Uslijed tih razloga mala poduzeća nemaju odjele za ljudske potencijale, a većinu odluka vezanih uz problematiku upravljanja ljudskim potencijalima donosi samostalno vlasnik ili direktor poduzeća.⁷²

U početnim fazama razvoja malih poduzeća, u uvjetima malog broja zaposlenika i olakšane komunikacije, zaposlenici će blisko surađivati s vlasnikom koji će ih poticati na izvršavanje poslovnih ciljeva. Sustavi nagrađivanja bit će kaotični i personalizirani, a rijetko rezultat sustavnog pristupa problematici nagrađivanja zaposlenika.⁷³ S porastom poduzeća dolazi do gubitka direktne veze s vlasnikom te se sustav nagrađivanja više fokusira na kvalitetu i količinu učinka.

⁶⁸ Brand, M., Bax, H. (2002) op. cit., str. 458.

⁶⁹ Načinović Braje, I., Bosnić, L. (2018) op. cit., str. 61.

⁷⁰ Tansky, J., Heneman, R. (2003) Guest editor's note: introduction to the special issue in human resource management in SMEs: a call for more research, *Human Resource Management*, 42(4), str. 299.

⁷¹ De Kok, J. M. P., Uhlander, L. M., Thurik, A. R. (2002) op. cit., str. 240.

⁷² Prouska, R., Psychogios, A. G., Rexhepi, Y. (2016) Rewarding employees in turbulent economies for improved organisational performance: Exploring SMEs in the South-Eastern European region, *Personnel Review*, 45(6), str. 1259-1280.

⁷³ Armstrong, M., Murlis, H. (2004) *Reward Management*. London: Kogan Page, str.175.

Na tržištu rada mala poduzeća natječu se za radnu snagu sa svim ostalim organizacijama, ali su njihove financijske mogućnosti često ograničene te su plaće u malim poduzećima u pravilu manje negoli plaće u velikim poduzećima.⁷⁴ Mala poduzeća suočena su s problematikom ograničenosti resursa što uzrokuje smanjenu sposobnost privlačenja i zadržavanja talenata. Iz tog razloga mala poduzeća bi se trebala okrenuti kreiranju kvalitetnog modela ukupne nagrade. Načinović Braje i Bosnar⁷⁵ navode da aktivnosti privlačenja kvalitetnih zaposlenika mogu biti posebno zahtjevne zbog činjenice da se u tranzicijskim društvima mala poduzeća ne percipiraju kao najpoželjniji poslodavci. Naime, u tranzicijskim ekonomijama sigurnost posla i veće plaće čine velika državna poduzeća još uvijek privlačnijim poslodavcima u odnosu na mala poduzeća koja su većinom u privatnom vlasništvu.

Mala poduzeća od materijalnog nagrađivanja koriste osnovnu plaću te u znatno manjoj mjeri plaćanje po učinku. S obzirom na manjak resursa za provedbu formalnih procjena poslova i formiranje platne strukture, dolazi do visoke razine fleksibilnosti u nagrađivanju radnika.

Pozitivan učinak primjene ocjenjivanja zaposlenika i varijabilnog nagrađivanja na učinkovitost malih i srednjih poduzeća potvrdili su King-Kauanui, Ngoc i Ashley-Cotleur⁷⁶. Određena istraživanja ukazuju da na rast malih poduzeća još snažniji pozitivni učinak može imati primjena kompenzacija u obliku sudjelovanja u kapitalu⁷⁷. Slično, i profit sharing ima snažniji poticajni efekt kod malih poduzeća od većih poduzeća jer se na taj se način diverzificira rizik povezan s potrebnom ostvarivanjem prihoda, ali i reducira rizik otkaza ili propasti poduzeća⁷⁸.

Umjesto financijski zahtjevnijih materijalnih nagrada, u sustav nagrađivanja moguće je implementirati i nematerijalne nagrade i poticaje. Iako MSP stoje na raspolaganju brojne opcije za oblikovanje i razvoj politika i praksa za unaprjeđenje kvalitete radnog života, menadžeri MSP se rijetko odlučuju na usvajanje tih praksi. Kao glavni razlozi navode se nedostatak resursa, nedostatak kvalificirane radne snage i nedostatak jednostavnih i pristupačnih rješenja za unaprjeđenje kvalitete radnog života koja su prilagođena primjeni u MSP. U velikim poduzećima prakse unaprjeđenja kvalitete radnog života su formalizirane, dok u malim poduzećima menadžeri pojedinačno pristupaju pregovaranju o uvjetima rada sa

⁷⁴ Galetić, L. (2015) op. cit., str. 66.

⁷⁵ Načinović Braje, I., Bosnić, L. (2018) op. cit., str. 51.

⁷⁶ King-Kauanui, S., Ngoc, S. D., Ashley-Cotleur, C. (2006) Impact of Human Resource Management: SME performance in Vietnam, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(1), str. 79–95.

⁷⁷ Brush, C., Greene, P. G., Hart, M. M., Haller, H. S. (2001) From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base [and Executive Commentary], *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 15(1), str. 64-80.

⁷⁸ Mukhopadhyay, A. K., Pendse, S. (1983) Profit Sharing in Small Business: An Analysis of Risk and Incentive Effects, *American Journal of Small Business*, 7(4), str. 31-37.

zaposlenicima. Menadžeri malih i srednjih poduzeća uglavnom uvode prakse za unaprjeđenje kvalitete radnog života na temelju zahtjeva zaposlenika i odlučuju se na implementaciju istih očekujući reciprocitet.⁷⁹

MSP će vjerojatnije kombinirati materijalne i nematerijalne nagrade, odnosno usvojiti model ukupne nagrade, ako prate strategiju promicanja bliskih i skladnih odnosa među zaposlenicima, osiguravaju bolje radno okruženje koje karakterizira kvalitetan menadžment, neformalna komunikacija, fleksibilnost, participacija zaposlenika, posvećenost i povjerenje. U protivnom, mala poduzeća koja ne promiču samostalnost i participaciju zaposlenika, koja imaju loše uvjete rada, loše zdravstvene i sigurnosne uvjete, male materijalne nagrade, nisku razinu zadovoljstva zaposlenih i njihovog zadržavanja u poduzeću, veliku ukupnu stopu izostanka i fluktuacije zaposlenih vjerojatno nemaju ili koriste samo mali broj komponenata ukupne nagrade.⁸⁰

Zaposlenici cijene mogućnost da radno vrijeme prilagođavaju svojim potrebama ili da zadatke izvršavaju od kuće ako priroda posla to dozvoljava. Mnoge velike tvrtke nisu u mogućnosti zaposlenicima pružiti tu vrstu slobode jer menadžeri strahuju od gubitka kontrole.⁸¹ Praksa pružanja mogućnosti fleksibilnog radnog vremena nije uobičajena niti u malim poduzećima.

Za mala poduzeća specifično je da koriste varijabilan oblik nagrađivanja zaposlenika koji se može temeljiti na jednoj od dvije komponente. Prva komponenta je ocjenjivanje uspješnosti radnog učinka, a druga komponenta je rezultat mjerenja prema unaprijed utvrđenoj normi s kojom se uspoređuje ostvareni rezultat rada. Zaposlenici mogu biti nagrađeni i na način da sudjeluju u ostvarenim financijskim rezultatima, odnosno dobitima poduzeća koji rezultiraju neposredno iz ušteda, smanjenja troškova rada ili povećane proizvodnosti. Kao oblik nagrađivanja mala poduzeća koriste i nagrade koje ovise o profitu koje poduzeće ostvari na kraju poslovne godine što bi značilo da zaposlenici na kraju godine dobivaju dio profita. Osim zakonski određenih, poduzeća koriste i beneficije poput slobodnih dana, plaćeno obrazovanje i dodatne edukacije, plaćeno dopunsko i/ili dodatno zdravstveno osiguranje te plaćanje trećeg mirovinskog stupa, službeni mobitel i prijenosno računalo, plaćeni troškovi prijevoza na posao i dr. Strategija nematerijalnog nagrađivanja sastoji se od pohvale za rad i ostvaren doprinos uspjehu poduzeća, uključenosti zaposlenika u procese odlučivanja te

⁷⁹ Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M.E., Cegarra-Navarro, J.G. (2012) Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture, *Personnel Review*, 41(3), str. 359-379.

⁸⁰ Prouska, R., Psychogios, A. G., Rexhepi, Y. (2016) op. cit., str. 1259-1280.

⁸¹ Stines, S. R., Kleiner, B. H. (2003) Keys to hiring employees effectively in a small business, *Management Research News*, 26(2/3/4), str. 171.

možnosti napredovanja, ugodne radne atmosfere, mogućnosti samostalnog kreiranja dnevnog i tjednog rasporeda te fleksibilnog radnog vremena.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: RAZVOJ MODELA NAGRAĐIVANJA U MALIM PODUZEĆIMA U SEKTORU TURIZMA

5.1. Metodologija istraživanja

Kako bi se analiziralo zadovoljstvo modelom nagrađivanja u malim poduzećima u sektoru turizma, provedeno je istraživanje korištenjem anketnog upitnika na uzorku od 100 djelatnika turističkih agencija, malih hotela i seoskih turizama diljem Hrvatske. Prilikom odabira ispitanika vodilo se računa da su zaposleni u poduzećima koja imaju preko 10, ali maksimalno 50 zaposlenika, odnosno da spadaju u kategoriju malih poduzeća. Anketa je provedena putem elektroničke pošte korištenjem Google obrazaca, te je poslana na više od 200 adresa od čega je zaprimljeno i analizirano 100 odgovora. Anketni upitnik sastoji se od 19 pitanja od kojih se 6 odnosi na osnovne karakteristike poduzeća (broj zaposlenih) i zaposlenika (spol, dob, stručna sprema, prihod i vrsta zaposlenja), a 13 na karakteristike postojećeg modela nagrađivanja te stavove zaposlenika o modelima nagrađivanja općenito.

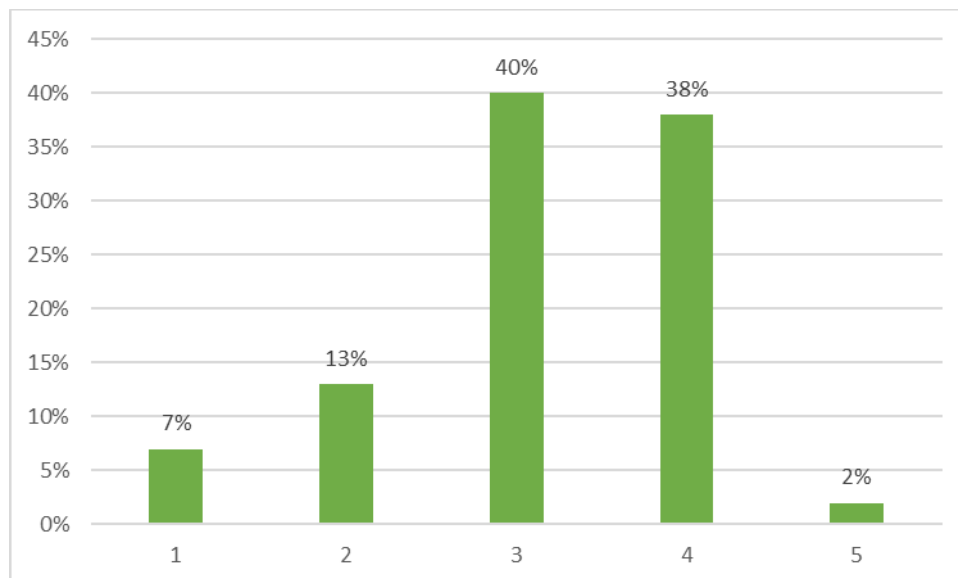
Dobiveni uzorak zaposlenika malih poduzeća u sektoru turizma sastoji se pretežito od žena i to s udjelom od 90%. Najviše je zastupljena dobna skupina od 26 do 35 godina (65%), a slijede skupina od 18 do 25 godina s 20% udjela u uzorku te skupina od 36 do 50 godina s 15% udjela. Po pitanju stupnja edukacije, 80% ispitanika u uzorku ima višu/visoku stručnu spremu, odnosno ima titulu stručnog/sveučilišnog prvostupnika ili specijalista, ili magistra struke, 12% ispitanika ima srednju stručnu spremu, a njih 8% su magistri ili doktori znanosti. Ispitanici su zaposleni u poduzećima koja u prosjeku imaju 31,57 zaposlenih uz standardnu devijaciju 14,19. Najzastupljeniji poslovi u promatranom uzorku (67%) su oni koji nisu povezani s menadžmentom, tj. operativni poslovi poput stručnog suradnika, savjetnika, referenta i sl. Menadžerske pozicije zastupljene su ovisno o razini menadžmenta – poslove niže razine menadžmenta obavlja 18% ispitanika, srednje razine 12%, a više razine 2%. Većina ispitanika, točnije njih 58%, ima neto plaću do 6.000 kn, dok 27% prima između 6.000 i 8.000 kn, a 15% iznad 8.000 kn. Neto plaću veću od 10.000 kn mjesečno dobiva svega 3% ispitanika.

5.2. Rezultati istraživanja

Svrha istraživanja bila je utvrditi zadovoljstvo djelatnika malih poduzeća u sektoru turizma trenutnim modelom nagrađivanja kao i njihove osobne preferencije po tom pitanju. Prvi dio pitanja odnosi se na trenutni model koji poduzeće koristi, a zatim se evaluira mišljenje ispitanika o razini motiviranosti koju bi određeni model kod njih izazvao. Na Likertovoj skali od 1 do 5 pri čemu se 1 odnosi na „Jako sam nezadovoljan/na“, a 5 na „Jako sam

zadovoljan/na“, prosječno zadovoljstvo ispitanika trenutnim modelom nagrađivanja ocijenjeno je s 3,15 uz standardnu devijaciju 0,93. Distribucija ocjena prikazana je na Slici 4.

Slika 4. Zadovoljstvo zaposlenika trenutnim modelom nagrađivanja u poduzeću



„Napomena: 1 – jako nezadovoljan, 2 – nezadovoljan, 3 – niti zadovoljan niti nezadovoljan, 4 – zadovoljan, 5 – jako zadovoljan.“

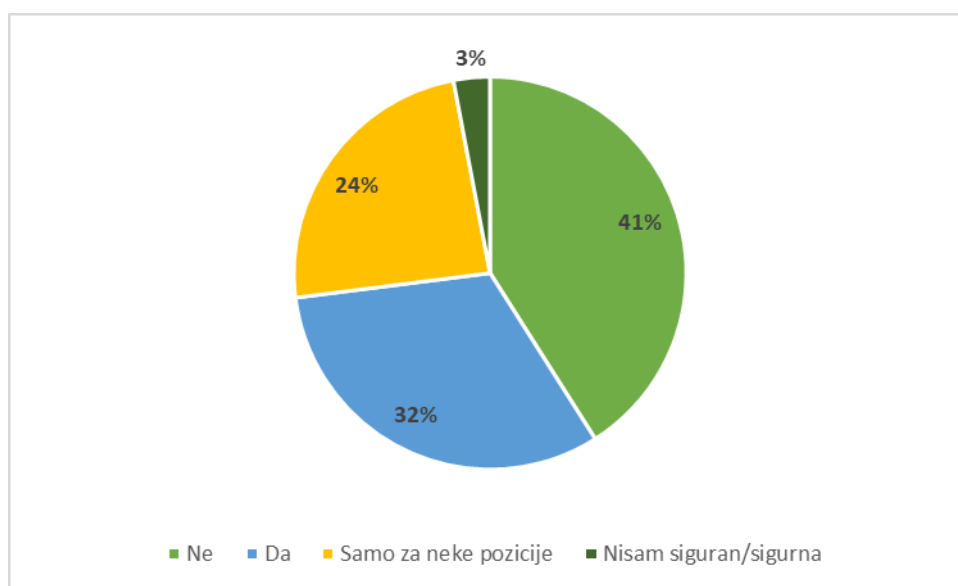
Izvor: Izrada autorice.

Sa Slike 4. vidljivo je da većina ispitanika nije ni zadovoljna ni nezadovoljna modelom nagrađivanja (40%), no veći je broj ispitanika izrazio zadovoljstvo nego nezadovoljstvo – 20% ispitanika ocijenilo je zadovoljstvo modelom ocjenom 1 i 2, dok je njih 40% dalo ocjene 4 i 5. S druge strane, tek je 2% ispitanika izrazilo jako zadovoljstvo dok je jako nezadovoljno njih 7%. Može se reći da zaposlenici malih poduzeća u sektoru turizma u prosjeku imaju blago pozitivan stav prema postojećim modelima nagrađivanja.

Varijabilan dio plaće važna je stavka u modelima nagrađivanja. Među promatranim poduzećima, njih 59% koristi varijabilni dio plaće dok njih 27% ne koristi. Za preostalih 14% poduzeća ispitanici nisu bili sigurni u odgovor. Određivanje varijabilnog dijela plaće može se provesti na razne načine. U poduzećima za koje je dan potvrđan odgovor o korištenju varijabilnog dijela plaće on se pretežito određuje na temelju ocjenjivanja, odnosno uspješnosti radnog učinka (kvalitativna i kvantitativna procjena obavljenog posla) i to u 55% poduzeća, dok se u preostalih 45% temelji na mjerenju koje se provodi uspoređivanjem ostvarenog rezultata rada s utvrđenom normom.

Poduzeća mogu svoje zaposlenike nagrađivati u obliku bonusa ili nagrada koje se određuju ovisno je li poduzeće ostvarilo određene ciljeve, prihod ili profit. U slučaju baziranja nagrada na ostvarenju ciljeva, svaki zaposlenik dobiva dodatnu financijsku nagradu za sudjelovanje u ostvarenju unaprijed zadanih ciljeva. Takav sustav nagrađivanja može, ali i ne mora, biti baziran na godišnjoj evaluaciji. Većina promatranih poduzeća (41%) nema implementiran ovakav sustav nagrađivanja za sve zaposlenike što je prikazano na Slici 5. Gotovo četvrtina poduzeća (24%) nagrađuje samo neke zaposlenike u slučaju ostvarenja zadanih ciljeva što se uglavnom odnosi na kategoriju nižeg, srednjeg i višeg menadžmenta, dok 32% poduzeća nagrađuje sve zaposlenike.

Slika 5. Korištenje sustava nagrađivanja temeljenog na ostvarenju određenih ciljeva



Izvor: Izrada autorice.

Nagrađivanje na temelju sudjelovanja u zaradi poduzeća odnosi se na sudjelovanje zaposlenih u financijskim rezultatima odnosno dobitcima koji rezultiraju neposredno iz ušteda, smanjenja troškova rada ili povećane proizvodnosti. Na sličan način funkcionira i nagrađivanje na temelju ostvarenog profita koje se može opisati kao stimulativni program nagrađivanja zaposlenika u kojem zaposlenici na kraju poslovne godine dobivaju dio profita. Najčešće se visina nagrade određuje s obzirom na unaprijed određeni koeficijent koji je funkcija raznih parametara koji osim ostvarenog prihoda ili profita uključuju i duljinu zaposlenja, poziciju zaposlenika unutar poduzeća, plaću i sl. Zastupljenost navedena dva modela nagrađivanja u promatranim poduzećima prikazana je u Tablici 5.

Tablica 5. Korištenje sustava nagrađivanja temeljenog na sudjelovanju u zaradi ili profitu poduzeća

	Zarada	Profit
Da	25%	14%
Ne	61%	46%
Nisam siguran/sigurna	14%	40%

Izvor: Izrada autorice.

Iz Tablice 5. je vidljivo da model nagrađivanja na temelju sudjelovanja u zaradi koristi 25% poduzeća, a na temelju sudjelovanja u profitu njih 14%. Pri tome se u oba slučaja ne nagrađuju uvijek svi zaposlenici već pojedine kategorije zaposlenika kao što su zaposlenici u prodaji i upravi. Iako je udio poduzeća koji koristi model nagrađivanja na temelju profita manji od udjela poduzeća koji koristi model nagrađivanja na temelju zarade, zamjetan je veliki udio (40%) ispitanika u slučaju profita koji nije siguran u odgovor. Takvi ispitanici zasigurno nisu primili promatrani oblik nagrade, no to ne znači da poduzeće ne dodjeljuje nagrade kategorijama zaposlenika u koju oni ne spadaju. Neovisno o ispitanicima koji nisu sigurni u odgovor, udio poduzeća koji zasigurno ne koristi model nagrađivanja temeljen na zaradi iznosi čak 61%, dok je u slučaju profita taj udio 46%. Prema tome, na temelju dobivenih odgovora, a zbog velikog broja nesigurnih ispitanika, nije moguće usporediti ova dva modela niti s točnošću analizirati njihove rezultate.

Nakon odgovaranja na pitanja o korištenim modelima nagrađivanja u poduzeću, ispitanici su na Likertovoj skali od 1 do 5 (pri čemu 1 znači „Uopće se ne slažem“, a 5 „U potpunosti se slažem“) ocijenili u kojoj mjeri smatraju da bi ih određeni planovi nagrađivanja mogli dodatno motivirati u poslu koji obavljaju. Ponuđeno je 6 mogućih planova, odnosno modela materijalnog nagrađivanja zaposlenika s obzirom na koje su rezultati prikazani u Tablici 6. Za svaki model, osim prosječne ocjene prikazana je i standardna devijacija odgovora kako bi se dobio uvid u varijabilnost mišljenja ispitanika.

Tablica 6. Ocjena razine dodatne motiviranosti s obzirom na model nagrađivanja

Model nagrađivanja	Prosječna	Standardna
--------------------	-----------	------------

	ocjena	devijacija
Varijabilan dio plaće na temelju mjerenja/norme	3,92	0,92
Varijabilan dio plaće na temelju ocjenjivanja radnog učinka	4,07	0,76
Nagrada za nove ideje (koje pridonose uštedi i/ili zaradi poduzeća)	4,38	0,85
Stimulativno plaćanje za ostvarenje ciljeva tima	4,31	0,97
Stimulativno plaćanje kojim su zaposlenici nagrađeni ovisno o ostvarenoj zaradi poduzeća	3,98	1,03
Stimulativno plaćanje kojim su zaposlenici nagrađeni ovisno o ostvarenom profitu poduzeća	3,88	1,08

Izvor: Izrada autorice.

Na temelju rezultata prikazanih u Tablici 6. može se zaključiti da ispitanici sve modele smatraju dodatnom motivacijom u poslu kojeg obavljaju, neke u višoj a neke u manjoj mjeri, što je i očekivano. Najnižu ocjenu (3,88) ostvario je model stimulativnog plaćanja kojim su zaposlenici nagrađeni ovisno o ostvarenom profitu poduzeća što se može objasniti nesigurnošću zaposlenika u iznos ostvarenog prihoda u fiskalnoj godini s obzirom da većina zaposlenika nema izravni uvid u financijsko poslovanje poduzeća. Također, u slučaju izostanka profita zaposlenici ne dobivaju materijalnu nagradu. Sličan model, ali temeljen na sudjelovanju u zaradi, ostvario je nešto višu ocjenu (3,98) s obzirom da ne postoji rizik od izostanka prihoda. Ocjenu nižu od 4 ostvario je i model varijabilnog plaćanja na temelju mjerenja, odnosno norme, dok je model varijabilnog plaćanja na mjerenju ocjenjivanja radnog učinka ostvario ocjenu 4,07. Najviše ocjene ostvarile su metode vezane uz ostvarenje ciljeva tima (4,31) i nagrađivanja novih ideja (4,38). Te su metode same po sebi i osmišljene upravo radi motiviranja zaposlenika, a osim materijalne nagrade zaposleniku omogućuju i nematerijalni oblik motiviranja u obliku priznanja za dobro odrađeni posao.

Drugi dio pitanja odnosi se na utvrđivanje dodatnih beneficija i nematerijalnih nagrada koje poduzeće omogućuje, uz ispitivanje razine motivacije koje bi iste izazvale kod zaposlenika. Osim zakonski određenih beneficija poput osnovnog zdravstvenog osiguranja, godišnjeg odmora te prvog i drugog mirovinskog stupa, mnoga poduzeća svojim zaposlenicima omogućuju dodatne beneficije kao što su dopunsko i životno osiguranje, plaćena prehrana, božićnice, briga za djecu i sl. Ispitanici su u sklopu anketnog upitnika dali odgovore koje od ponuđenih 10 dodatnih beneficija omogućava poduzeće u kojem su zaposleni. Dobiveni rezultati prikazani su u Tablici 7.

Tablica 7. Omogućenost dodatnih beneficija zaposlenicima

Vrsta beneficije	Nije omogućeno	Omogućeno samo nekim zaposlenicima	Omogućeno svim zaposlenicima
Životno osiguranje, dopunsko zdravstveno osiguranje, III. mirovinski stup	40%	26%	34%
Slobodni dani	11%	21%	68%
Plaćeno obrazovanje, dodatne edukacije	18%	63%	19%
Plaćeni troškovi prijevoza do posla	13%	4%	83%
Beneficije prehrane (plaćeni ručak)	49%	27%	24%
Službeni mobitel, prijenosno računalo	4%	62%	34%
Božićnice, Uskrsnice	6%	22%	72%
Regressi, jubilarne nagrade	28%	32%	40%
Briga za djecu (vrtić, dodatak za djecu)	43%	32%	25%
Plaćanje dodatnih aktivnosti (wellness, teretana, sportske aktivnosti i sl.)	70%	20%	10%

Izvor: Izrada autorice.

Beneficija koja je omogućena svim zaposlenicima u najvećem udjelu (83%) je plaćen trošak prijevoza do posla. Ovakav rezultat posljedica je činjenice da većina poduzeća koristi troškove prijevoza kao neoporezivi dio plaće radi vlastite uštede, a ne kao dodatak na plaću. Slijede Božićnice i Uskrsnice te slobodni dani koji su rijetko plaćeni pa ih mali dio zaposlenika u stvarnosti koristi. Sve ostale beneficije zastupljene su u 40% i manje poduzeća za sve zaposlenike. Najmanje zastupljena beneficija je plaćanje dodatnih aktivnosti koja nije omogućena u 70% poduzeća. Ovakav tip beneficije uglavnom je karakterističan za velika poduzeća. Slijede beneficije prehrane u obliku plaćenog ručka koji nije zastupljen u 49% poduzeća, briga za djecu koja nije zastupljena u 43% te životno i dopunsko zdravstveno osiguranje i treći mirovinski stup s 40% nezastupljenosti u poduzećima. Značajne razlike u rezultatima primjetne su kod plaćenog obrazovanja i dodatnih edukacija te kod posjedovanja službenog mobitela i prijenosnog računala. Zbog karakteristika pojedinih poslova u sektoru turizma, očekivano je da nemaju svi djelatnici službeni mobitel i prijenosno računalo što je i vidljivo iz rezultata – u 62% poduzeća ovu beneficiju imaju samo neki zaposlenici dok ju u 34% poduzeća imaju svi zaposlenici. No, obrazovanje i dodatna edukacija trebala bi biti poticana od strane poslodavca. Zakon o obrazovanju odraslih propisuje da svaki zaposlenik

ima pravo na obrazovni dopust od minimalno 7 dana godišnje koji može biti plaćen ili neplaćen, a u slučaju plaćanja ostvaruje se naknada jednaka redovnom radu.⁸² U promatranom uzorku, 63% poduzeća omogućuje plaćeno obrazovanje samo nekim zaposlenicima, dok svega 19% poduzeća to omogućuje svima.

Za iste dodatne beneficije ispitanici su ocijenili na ranije opisanoj Likertovoj skali u kojoj mjeri bi ih mogle dodatno motivirati u poslu. Prosječne ocjene i pripadne standardne devijacije prikazane su u Tablici 8.

Tablica 8. Ocjena razine dodatne motiviranosti s obzirom na dodatne beneficije

Vrsta beneficije	Prosječna ocjena	Standardna devijacija
Životno osiguranje, dopunsko zdravstveno osiguranje, III. mirovinski stup	4,12	1,05
Slobodni dani	4,63	0,54
Plaćeno obrazovanje, dodatne edukacije	4,66	0,59
Plaćeni troškovi prijevoza do posla	4,69	0,56
Beneficije prehrane (plaćeni ručak)	4,40	0,94
Službeni mobitel, prijenosno računalo	4,03	0,98
Božićnice, Uskrsnice	4,80	0,40
Regressi, jubilarne nagrade	4,66	0,76
Briga za djecu (vrtić, dodatak za djecu)	4,61	0,60
Plaćanje dodatnih aktivnosti (wellness, teretana, sportske aktivnosti i sl.)	4,05	1,18

Izvor: Izrada autorice.

Sve navedene beneficije ostvarile su prosječnu ocjenu višu od 4 što ukazuje na njihov značaj u motivaciji zaposlenika. Najvišu ocjenu (4,80) ostvarilo je isplaćivanje Božićnica i Uskrsnica, a slijede plaćeni troškovi prijevoza do posla, plaćeno obrazovanje i dodatne edukacije, regressi i jubilarne nagrade, slobodni dani te briga za djecu. Najmanje motivirajućom beneficijom pokazao se posjed službenom mobitela i prijenosnog računala, što je očekivano s obzirom na prirodu posla te na činjenicu da gotovo svaka osoba u današnje vrijeme privatno posjeduje obje stavke.

⁸² Narodne novine (2019) *Zakon o obrazovanju odraslih*. Zagreb: Narodne novine d.d., br. 17/07, 107/07, 24/10, članak 18. i 19.

Pri utvrđivanju nematerijalne strategije nagrađivanja koje omogućuju mala poduzeća u sektoru turizma, analizirano je njih 10: pohvala za rad i ostvaren doprinos uspjehu organizacije, uključenost u procese odlučivanja i rješavanja problema, ugodna radna atmosfera (radni prostor je grijan ili hlađen po potrebi, ispunjenje ergonomskih uvjeta rada i dr.), mogućnost napredovanja, poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima, mogućnost samostalnog kreiranja dnevnog i tjednog rasporeda, dostupnost ljudskih, tehničkih i fizičkih resursa za obavljanje radnih zadataka, fleksibilno radno vrijeme, povremeno obavljanje posla od kuće, te neformalni petak (*casual friday* - ležeran dan oblačenja). Ispitanici su dali odgovore omogućuje li njihovo poduzeće navedeni oblik nematerijalne strategije nagrađivanja, a ako omogućuje, odnosi li se to na sve ili samo neke zaposlenike. Dobiveni rezultati prikazani su u Tablici 9.

Tablica 9. Omogućenost nematerijalnih nagrada zaposlenicima

Vrsta beneficije	Nije omogućeno	Omogućeno samo nekim zaposlenicima	Omogućeno svim zaposlenicima
Pohvala za rad i ostvaren doprinos	21%	31%	48%

uspjehu organizacije			
Uključenost u procese odlučivanja i rješavanja problema	6%	76%	18%
Ugodna radna atmosfera (radni prostor je grijan ili hlađen po potrebi, ispunjenje ergonomskih uvjeta rada i dr.)	3%	26%	71%
Mogućnost napredovanja	7%	64%	29%
Poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima	15%	37%	48%
Mogućnost samostalnog kreiranja dnevnog i tjednog rasporeda	22%	64%	14%
Dostupnost ljudskih, tehničkih i fizičkih resursa za obavljanje radnih zadataka	8%	43%	49%
Fleksibilno radno vrijeme	19%	53%	28%
Povremeno obavljanje posla od kuće	26%	56%	18%
Neformalni petak (<i>casual friday</i> - ležeran dan oblačenja)	24%	26%	50%

Izvor: Izrada autorice.

Iz rezultata je vidljivo da većina poduzeća (71%) omogućuje zaposlenicima ugodnu radnu atmosferu, dok njih 26% to omogućuje samo nekim zaposlenicima. Visoko je zastupljen i neformalni petak koji je u 50% poduzeća omogućen svim zaposlenicima, a u 26% poduzeća samo nekima (razlog tome može biti potreba za uniformama na određenim pozicijama). Visoko su zastupljene i dostupnost ljudskih, tehničkih i fizičkih resursa za obavljanje radnih zadataka, pohvala za rad i ostvaren doprinos uspjehu organizacije te poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima što se uglavnom ostvaruje organizacijom *team buildinga*. Najmanje zastupljena nematerijalna nagrada koju ne omogućuje 26% poduzeća je povremeno obavljanje posla od kuće što je povezano s prirodom posla u samom sektoru.

Razina motiviranosti koju bi omogućile promatrane nematerijalne nagrade ocijenjena je od strane svakog ispitanika na Likertovoj skali od 1 do 5. Dobivene prosječne ocjene i pripadne standardne devijacije prikazani su u Tablici 10.

Tablica 10. Ocjena razine dodatne motiviranosti s obzirom na nematerijalne nagrade

Vrsta beneficije	Prosječna ocjena	Standardna devijacija
Pohvala za rad i ostvaren doprinos uspjehu organizacije	4,28	0,81
Uključenost u procese odlučivanja i rješavanja problema	4,37	0,73
Ugodna radna atmosfera (radni prostor je grijan ili hlađen po potrebi, ispunjenje ergonomskih uvjeta rada i dr.)	4,76	0,49
Mogućnost napredovanja	4,80	0,47
Poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima	4,43	0,70
Mogućnost samostalnog kreiranja dnevnog i tjednog rasporeda	4,46	0,74
Dostupnost ljudskih, tehničkih i fizičkih resursa za obavljanje radnih zadataka	4,62	0,60
Fleksibilno radno vrijeme	4,53	0,89
Povremeno obavljanje posla od kuće	4,11	1,32
Neformalni petak (casual friday - ležeran dan oblačenja)	4,07	1,17

Izvor: Izrada autorice.

Sve ponuđene nematerijalne nagrade smatraju se motivirajućima za obavljanje posla. Najniže ocjene ostvarili su neformalni petak (4,07) i povremeno obavljanje posla od kuće (4,11) dok je najviše motivirajućom nagradom pokazala mogućnost napredovanja s ocjenom 4,80. Takav rezultat posljedica je potrebe za samoostvarenjem većine zaposlenika.

5.3. Ograničenja istraživanja

Iako je istraživanje provedeno na dovoljno velikom broju ispitanika, prilikom analiziranja rezultata primijećene su razlike u odgovorima s obzirom na broj zaposlenika u poduzeću. Iako su svi ispitanici zaposlenici malih poduzeća, modeli nagrađivanja razlikuju se u poduzećima s primjerice 10-20 i 40-50 zaposlenih. Navedene razlike poželjno je uključiti u rezultate istraživanja kako bi se vidio utjecaj veličine poduzeća na sustave nagrađivanja. Međutim, zbog neravnomjerne distribucije ispitanika s obzirom na veličinu poduzeća, razlike u broju uzoraka među grupama bile su prevelike za kvalitetnu obradu rezultata. Kod budućih istraživanja preporuča se veći ukupan broj ispitanika kako bi se dobila kvalitetnija distribucija s obzirom na veličinu poduzeća. Sljedeći problem koji se javio u analizi rezultata su veliki udjeli odgovora označenih s „Nisam siguran/sigurna“. S obzirom na temu istraživanja i činjenicu da zaposlenici koji ne primaju nagrade često nisu informirani o modelima nagrađivanja unutar poduzeća, ovakva situacija je očekivana. Kao posljedica, pojedini se rezultati moraju promatrati s rezervom. U svrhu prikupljanja točnijih odgovora u

budućim istraživanjima, preporuča se ispitivanje o karakteristikama postojećih modela nagrađivanja u poduzećima provesti među ispitanicima zaposlenim u menadžmentu koji su informirani o financijskim aktivnostima poduzeća.

6. ZAKLJUČAK

Strategija nagrađivanja ima veliki značaj za poduzeća jer osim što potiče zaposlenike na sudjelovanje u ostvarivanju ciljeva poduzeća, omogućuje pozitivan odnos prema poslu koji u konačnici rezultira privlačenjem novih i zadržavanjem starih zaposlenika. Iz tog razloga, razvoj strategije nagrađivanja ima funkciju ostvarivanja konkurentske prednosti. Iako se strategije nagrađivanja najčešće poistovjećuju s novčanim nagradama, odnosno s materijalnim strategijama nagrađivanja, na značaju sve više dobivaju i nematerijalne strategije nagrađivanja koje uzimaju u obzir potrebe višeg reda kao što su rast i razvoj zaposlenika, potvrđivanje sposobnosti, preuzimanje odgovornosti i sl. Dok materijalne strategije nagrađivanja, neovisno jesu li izravne ili neizravne, uvijek uključuju financijski benefit za zaposlenika u vidu plaća, bonusa, plaćenih školarina, automobila i slično, nematerijalne strategije nagrađivanja omogućuju održavanje kvalitetnog odnosa između privatnog i poslovnog života putem beneficija kao što su fleksibilno radno vrijeme i rad od kuće, te mogućnost samoostvarenja zaposlenika po pitanju karijere. Mala poduzeća možda neće imati formalnu strategiju nagrađivanja no menadžment mora znati na kojim osnovama temeljiti nagrađivanje zaposlenika što je ekvivalent strategiji nagrađivanja koju primjenjuju velika poduzeća.

Strategije nagrađivanja razlikuju se ovisno o veličini poduzeća. Mala poduzeća u Republici Hrvatskoj karakteriziraju broj zaposlenika veći od 10, ali manji od 50 te godišnji promet do 60.000.000,00 kn i/ili ukupna aktiva/dugotrajna imovina u iznosu do 30.000.000,00 kn. U 2017. godini u Hrvatskoj je bilo aktivno 19.790 malih poduzeća s ukupno 96.570 zaposlenih. Sektor turizma spada u djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane na koju otpada 7,36% malih poduzeća te čak 25,32% zaposlenih. Zbog velike potrebe za radnom snagom u ovom sektoru, razvoj kvalitetne strategije nagrađivanja koji se ističe pred konkurencijom nužan je za sva poduzeća. Za razliku od velikih poduzeća, mala poduzeća imaju mogućnost fleksibilnosti i prilagodljivosti u organizaciji, no formalan oblik odjela ljudskih potencijala koji se bavi motivacijom, zadržavanjem i nagrađivanjem zaposlenika je rijetko zastupljen. Glavni cilj strategije nagrađivanja malih poduzeća je motivacija zaposlenika u svrhu ostvarivanja većeg profita. S obzirom na specifičnosti poslovanja, koriste se razne strategije nagrađivanja čija su zastupljenost i značaj u sektoru turizma analizirani u ovom radu.

Kako bi se utvrdilo zadovoljstvo djelatnika malih poduzeća u sektoru turizma trenutnim strategijama nagrađivanja kao i njihove osobne preferencije po tom pitanju, provedeno je empirijsko istraživanje na temelju rezultata anketnog upitnika dobivenih na uzorku od 100 ispitanika. Iz rezultata je vidljivo da zaposlenici malih poduzeća u sektoru turizma imaju

blago pozitivan stav prema postojećim strategijama nagrađivanja. Od ponuđenih materijalnih strategija nagrađivanja, najzastupljeniji je varijabilni dio plaće kojeg koristi 59% poduzeća i to najčešće na temelju kvalitativne i kvantitativne procjene obavljenog posla. Slijedi nagrađivanje na temelju ostvarenih ciljeva koje je velikim dijelom omogućeno samo nekim zaposlenicima te nagrađivanje na temelju sudjelovanja u zaradi. Najmanje zastupljeni model koji koristi svega 14% poduzeća je nagrađivanje na temelju sudjelovanja u profitu. Na temelju dobivenih rezultata može se zaključiti da su materijalne strategije nagrađivanja zaposlenika malih poduzeća u sektoru turizma slabo zastupljene, te su često dostupne samo određenim zaposlenicima. Modeli koji su se pokazali najviše motivirajućim za obavljanje posla su nagrađivanje za nove ideje koje pridonose uštedi i/ili zaradi poduzeća te stimulativno plaćanje za ostvarenje ciljeva tima. Kada je riječ o dodatnim beneficijama, najzastupljeniji su plaćeni troškovi prijevoza do posla koje svim zaposlenicima omogućuje 83% poduzeća, Božićnice i Uskrsnice koje isplaćuje 72% poduzeća te slobodni dani koji su omogućeni u 68% poduzeća. Ostale beneficije zastupljene su u manje od 50% poduzeća za sve zaposlenike, no zamjetan je veliki udio plaćenog obrazovanja i dodatnih edukacija te posjeda službenog mobitela i prijenosnog računala za samo neke zaposlenike. Kao i kod materijalne strategije nagrađivanja, primjetna je slaba zastupljenost dodatnih beneficija te značajan udio poduzeća koji ne nagrađuju sve zaposlenike. S obzirom da su se sve ponuđene beneficije pokazale motivirajućima za odrađivanje posla, od čega 60% iznimno motivirajućima, mala poduzeća u ovom sektoru trebala bi unaprijediti svoje postojeće strategije. Prisustvo nematerijalnih strategija nagrađivanja u skladu je s rezultatima dobivenim za materijalne strategije i dodatne beneficije. Samo je jedna nematerijalna strategija omogućena svim zaposlenicima u više od 50% poduzeća i to ugodna radna atmosfera što bi trebalo biti pravilo u poduzećima, a ne nagrada. S druge strane, čak je 5 nematerijalnih nagrada od ponuđenih 10 dostupno samo određenim zaposlenicima, od čega su najzastupljenije uključenost u procese odlučivanja i rješavanja problema, mogućnost napredovanja te mogućnost samostalnog kreiranja dnevnog i tjednog rasporeda. Iako su se sve navedene materijalne nagrade pokazale motivirajućima, one uvelike ovise o vrsti posla koji se obavlja te po svojoj prirodi nisu moguće za određene zaposlenike što je i uzrok velikoj zastupljenosti poduzeća koji nagrađuju samo neke zaposlenike.

Iz rezultata provedenog istraživanja vidljivo je da je više od polovice ispitanih zaposlenika malih poduzeća u sektoru turizma zaposleno u poduzećima koja koriste varijabilno plaćanje kao materijalan oblik nagrađivanja zaposlenika. S druge strane, druge strategije materijalnog nagrađivanja nisu iskorištene u dovoljnoj mjeri. Primjerice, nagrađivanje zaposlenika putem nagrada za ostvarene ciljeve, nagrađivanje na temelju sudjelovanja u zaradi ili nagrađivanje na temelju ostvarenog profita poduzeća nije zastupljeno u većini malih poduzeća. Navedeni

oblici materijalnog nagrađivanja zaposlenika u malim poduzećima bi intenzivnije mogli motivirati zaposlenike nego u velikim poduzećima i stvoriti dojam kao da rade za sebe i svoje poduzeće. Time bi se povećala profitabilnost poduzeća te bi malo poduzeće imalo predispozicije za daljnim razvojem i rastom. Postoji mogućnost da mala poduzeća smatraju implementaciju nagrađivanja na temelju sudjelovanja u zaradi ili na temelju ostvarenog profita kompleksnim za implementaciju. Iz tog razloga materijalan oblik nagrađivanja u obliku nagrada za nove ideje je jedan od oblika nagrađivanja koji bi se mogao uzeti u obzir. Materijalan oblik nagrađivanja u obliku nagrada za nove ideje se pokazao kao najveći motivator kod ispitanika. Zaposlenici direktno mogu uvidjeti povezanost između njihova učinka i ostvarene materijalne nagrade. Ispitanici smatraju Božićnice i Uskrsnice kao najveći motivator od ponuđenih 10 oblika dodatnih beneficija. Mala poduzeća mogu iskoristiti neoporezivi iznos naknade koji mogu isplatiti zaposlenicima. Neoporezivi iznos naknade za trošak prijevoza zaposlenika je također moguće iskoristiti od strane malih poduzeća. Ulaganje u obrazovanje zaposlenika te njihovu daljnju edukaciju kroz razne seminare i programe obrazovanja stvara osjećaj zadovoljstva zaposlenika te primjenom novih znanja ostvaruje se veća učinkovitost, a time i profitabilnost poduzeća. Vezano za nematerijalne oblike nagrađivanja, mala poduzeća mogu iskoristiti svoju fleksibilnost i zaposlenicima omogućiti oblik nagrađivanja koji bi ih najviše motivirao. Na jednostavan način malo poduzeće bi moglo ispitati svoje zaposlenike koji oblik nematerijalnog oblika nagrađivanja bi ih motivirao te implementirati nematerijalan oblik nagrađivanja u skladu s rezultatima. S obzirom da nematerijalan oblik nagrađivanja ne stvara visoke troškove malim poduzećima, preporuka je da se razvija i implementira u nagrađivanje zaposlenika. Mogućnost napredovanja je velik motivator zaposlenicima prema provedenom istraživanju kao što je i pohvala za rad i ostvaren doprinos uspjehu organizacije. Fleksibilno radno vrijeme te povremeno obavljanje posla kod kuće, u slučaju da priroda posla to dopušta, moguće je implementirati u malim poduzećima na jednostavan način.

LITERATURA

1. Acs, Z. J., Carlsson, B. i Karlsson, C. (1999) *Entrepreneurship, Small and Medium-Sized Enterprises and the Macroeconomy*. United States od America: Cambridge University Press.
2. Armstrong, M., Murlis, H. (2004) *Reward Management*. London: Kogan page.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.
4. Barrett, R., Mayson, S. (2007) Human resource management in growing small firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), str. 307-320.
5. Bartoluci, M. i Budimski, V. (2010) Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu Republike Hrvatske, *Acta turistica*, 22 (2), str. 179-200.
6. Brand, M., Bax, H. (2002) Strategic HRM for SMEs: implications for firms and policy, *Education + Training*, 44(8/9), str. 451-463.
7. Brush, C., Greene, P. G., Hart, M. M., Haller, H. S. (2001) From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base [and Executive Commentary], *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 15(1), str. 64 - 80.
8. Buble, M. (2006) *Menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
9. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, 7 (1), str. 56-63.
10. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, 7 (2), str. 213-219.
11. Casell, C., Gray, M. i Clegg, C. (2002) Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises, *Personnel Review*, 31 (6), str.671-692.
12. Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M.E., Cegarra-Navarro, J.G. (2012) Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture, *Personnel Review*, 41(3), str. 359-379.
13. Čavlek, N. (2011) *Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb : Školska knjiga.
14. De Kok, J. M. P., Uhlander, L. M., Thurik, A. R. (2002) *Human Resource Management within small and medium-sized firms*. Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
15. Dostić, M. (2002) *Menadžment malih i srednjih preduzeća*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu – Izdavačka djelatnost.

16. Galetić, L. (2015) *Kompenzacijski menadžment*. Zagreb: Sinergija.
17. Galetić, L., Načinović, B., Aleksić, A. (2011) *Organizational Characteristics of Small and Medium Croatian Enterprises: An Empirical Study*. Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business.
18. Graham, C. M., Nafukho, F. M. (2007) Culture, organizational learning and selected employee background variables in small-size business enterprise. *Journal of European Industrial Training*, 31 (2), str. 127 - 144.
19. Henderson, R. I. (2006) *Compensation Management in a Knowledge-Based World*. New Jersey: Prentice Hall.
20. King-Kauanui, S., Ngoc, S. D., Ashley-Cotleur, C. (2006) Impact of Human Resource Management: SME performance in Vietnam, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(1), str. 79 – 95.
21. Lacković, Z. (2004) *Management malog poduzeća*. Osijek, Grafika.
22. Marušić, S. (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalima*. ADECO, Zagreb.
23. Mayson, S., Barret, R. (2006) The science and practice of HRM in small firms, *Human Resource Management*, 16(4), str. 447-455.
24. Michiels, A. (2017) Formal compensation practices in family SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), str. 88-104.
25. Milkovich, G. T. i Newman, J. M. (2006) *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb: Masmedia.
26. Mukhopadhyay, A. K., Pendse, S. (1983) Profit Sharing in Small Business: An Analysis of Risk and Incentive Effects, *American Journal of Small Business*, 7(4), str. 31 – 37.
27. Načinović Braje, I. i Bosnić, L. (2017) Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, (23), str. 44-66. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/202147>.
28. Newman, A., N., Sheikh, A. Z. (2014) Determinants of best HR practices in Chinese SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), str. 414-430.
29. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. i Wright, P. M. (2006) *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti*. 3. izd. Zagreb: Mate.
30. Patton, D. and Marlow, S. (2002) The determinants of management training within smaller firms in the UK. What role does strategy play?, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (3), str. 260 – 70.

31. Prouska, R., Psychogios, A. G., Rexhepi, Y. (2016) Rewarding employees in turbulent economies for improved organisational performance: Exploring SMEs in the South-Eastern European region, *Personnel Review*, 45(6), str. 1259-1280.
32. Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003) *People and Performance: How people management impacts on organizational performance*. London: CIPD.
33. Singh, M., Vohra, N. (2009) Level of formalisation of human resource management in small and medium enterprises in India, *Journal of Entrepreneurship*, 18(1), str. 95-116.
34. Siropolis, N. C. (1995) *Menadžment malog poduzeća*, prijevod. Zagreb, Mate.
35. Stines, S. R., Kleiner, B. H. (2003) Keys to hiring employees effectively in a small business, *Management Research News*, 26(2/3/4), str. 170-180.
36. Stoica, M., Welsch, H., Jianwen, L. (2004) Organizational culture and patterns of information processing: The case of small and medium-sized enterprises. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9 (3), str. 251 - 266.
37. Škrtić, M., Mikić, M. (2011) *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija.
38. Tansky, J., Heneman, R. (2003) Guest editor's note: introduction to the special issue in human resource management in SMEs: a call for more research, *Human Resource Management*, 42(4), str. 299-302.
39. Zaheer, A., Kasif, A. A. (2006) Organizational culture assessment of small and medium-sized enterprises, *Lahore Jorunal of Economics*, 11 (2), str. 155. – 167.
40. Službene stranice "Državnog zavoda za statistiku": <https://www.dzs.hr/>.
41. Službene stranice „FINA-e“: <https://www.fina.hr/>.
42. Službene stranice „Narodne novine“ <http://www.nn.hr>.

POPIS TABLICA

Tablica 1. Oblikovanje sustava nagrađivanja prema izabranoj poslovnoj strategiji	5
Tablica 2. Osnovni strukturno-poslovni pokazatelji prema NKD-u 2007. za razdoblje od 2015 - 2017. godine.....	11
Tablica 3. Osnovni financijski rezultati poslovanja poduzetnika u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane – presjek 2003.-2007.-2012.-2017. godina (iznosi u tis. kuna, prosječne plaće u kunama).....	13
Tablica 4. Strukturno-poslovni pokazatelji malih poduzeća za razdoblje od 2015 - 2017. godine	15
Tablica 5. Korištenje sustava nagrađivanja temeljenog na sudjelovanja u zaradi ili profitu poduzeća.....	34
Tablica 6. Ocjena razine dodatne motiviranosti s obzirom na model nagrađivanja	34
Tablica 7. Omogućenost dodatnih beneficija zaposlenicima	36
Tablica 8. Ocjena razine dodatne motiviranosti s obzirom na dodatne beneficije.....	37
Tablica 9. Omogućenost nematerijalnih nagrada zaposlenicima	38
Tablica 10. Ocjena razine dodatne motiviranosti s obzirom na nematerijalne nagrade.....	40

POPIS ILUSTRACIJA

Slika 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih.....	3
Slika 2. Osnovne komponente plaće	4
Slika 3. Broj zaposlenih kod poduzetnika u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane – presjek 2003.-2007.-2012.-2017. godina	14
Slika 4. Zadovoljstvo zaposlenika trenutnim modelom nagrađivanja u poduzeću	32
Slika 5. Korištenje sustava nagrađivanja temeljenog na ostvarenju određenih ciljeva.....	33

PRILOG 1

ANALIZA ZADOVOLJSTVA MODELOM NAGRAĐIVANJA U MALIM PODUZEĆIMA U SEKTORU TURIZMA

Poštovani/Poštovana,

pred Vama se nalazi anketni upitnik na temu zadovoljstva modelom nagrađivanja u malim poduzećima u sektoru turizma.

Anketni upitnik je u potpunosti anoniman, a rezultati istraživanja će se isključivo koristiti u svrhe pisanja diplomskog rada.

Hvala na sudjelovanju!

***Obavezno**

1. Koliko je zaposlenih u poduzeću u kojem radite? *

2. Koliko ste zadovoljni trenutnom politikom nagrađivanja u poduzeću u kojem radite? * Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Nisam zadovoljan/zadovoljna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jako sam zadovoljan/zadovoljna

3. Postoji li u Vašem poduzeću, bar za neka radna mjesta, varijabilan dio plaće? (primjer: učinak ostvaren preko zadane norme je dodatno nagrađen varijabilnim dijelom plaće) * Označite samo jedan oval.

- Da
- Ne
- Nisam siguran/sigurna

4. Ako se u Vašem poduzeću postoji varijabilan dio plaće, on se određuje na temelju: * Označite samo jedan oval.

- Ocjenjivanja/uspješnosti radnog učinka (kvalitativna i kvantitativna procjena obavljenog posla)
- Mjerenja (utvrđena je norma s kojom se uspoređuje ostvareni rezultat rada)
- Ne koristi se

5. Postoje li u Vašem poduzeću nagrade za ostvarene ciljeve poduzeća? (gdje svaki zaposlenik dobije dodatnu financijsku nagradu za sudjelovanje u ostvarenju unaprijed određenih ciljeva poduzeća) *

Označite samo jedan oval.

- Da
 Ne
 Samo za neke pozicije
 Nisam siguran/sigurna

6. Postoji li u Vašem poduzeću oblik nagrađivanja u kojem su zaposleni nagrađeni ovisno o ostvarenom prihodu poduzeća? (sudjelovanje zaposlenih u financijskim rezultatima odnosno dobitima koji rezultiraju neposredno iz ušteda, smanjenja troškova rada ili povećane proizvodnosti) *

Označite samo jedan oval.

- Da
 Ne
 Nisam siguran/sigurna

7. Ako je odgovor Da, na koje se zaposlenike to odnosi:

8. Postoji li u Vašem poduzeću oblik nagrađivanja u kojem su zaposleni nagrađeni ovisno o profitu koje je poduzeće ostvarilo na kraju poslovne godine? (stimulativni program nagrađivanja zaposlenika u kojima zaposlenici na kraju poslovne godine dobivaju dio profita) *

Označite samo jedan oval.

- Da
 Ne
 Nisam siguran/sigurna

9. Ako je odgovor Da, na koje se zaposlenike to odnosi:

10. U kojoj mjeri smatrate da bi Vas sljedeći planovi poticajnog nagrađivanja mogli dodatno motivirati u poslu koji obavljate? *

Označite samo jedan oval po retku.

	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Varijabilan dio plaće na temelju mjerenja/norme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varijabilan dio plaće na temelju ocjenjivanja radnog učinka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nagrada za nove ideje (koje pridonose uštedi i/ili zaradi poduzeća)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stimulativno plaćanje za ostvarenje ciljeva tima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stimulativno plaćanje kojim su zaposlenici nagrađeni ovisno o ostvarenom prihodu poduzeća	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stimulativno plaćanje kojim su zaposlenici nagrađeni ovisno o ostvarenom profitu poduzeća	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Osim zakonski određenih, koje od navedenih beneficija Vaše poduzeće omogućava zaposlenicima? *

Označite samo jedan oval po retku.

	Ne omogućava	Samo nekim zaposlenicima	Svim zaposlenicima
Životno osiguranje, dopunsko zdravstveno osiguranje, III. mirovinski stup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slobodni dani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plaćeno obrazovanje, dodatne edukacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plaćeni troškovi prijevoza do posla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficije prehrane (plaćeni ručak)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Službeni mobitel, prijenosno računalo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Božićnice, Uskrsnice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regresi, jubilarne nagrade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Briga za djecu (vrtić, dodatak za djecu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plaćanje dodatnih aktivnosti (wellness, teretana, sportske aktivnosti i sl.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. U kojoj mjeri smatrate da bi Vas sljedeće beneficije mogle dodatno

motivirati? * Označite samo jedan oval po retku.

	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Životno osiguranje, dopunsko zdravstveno osiguranje, III. mirovinski stup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slobodni dani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plaćeno obrazovanje, dodatne edukacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plaćeni troškovi prijevoza do posla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficije prehrane (plaćeni ručak)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Službeni mobitel, prijenosno računalo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Božićnice, Uskrsnice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regresi, jubilarne nagrade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Briga za djecu (vrtić, dodatak za djecu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plaćanje dodatnih aktivnosti (wellness, teretana, sportske aktivnosti i sl.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Koje od navedenih nematerijalnih nagrada Vaše poduzeće omogućava zaposlenicima? * Označite samo jedan oval po retku.

	Ne omogućava	Samo nekim zaposlenicima	Svim zaposlenicima
Pohvala za rad i ostvaren doprinos uspjehu organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uključenost u procese odlučivanja i rješavanja problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugodna radna atmosfera (radni prostor je grijan ili hlađen po potrebi, ispunjenje ergonomskih uvjeta rada i dr.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogućnost napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogućnost samostalnog kreiranja dnevnog i tjednog rasporeda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost ljudskih, tehničkih i fizičkih resursa za obavljanje radnih zadataka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilno radno vrijeme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povremeno obavljanje posla od kuće	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neformalni petak (casual friday - ležeran dan oblačenja)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. U kojoj mjeri smatrate da bi Vas sljedeći planovi nematerijalnog nagrađivanja mogli dodatno motivirati u poslu koji obavljate? *

Označite samo jedan oval po retku.

	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Pohvala za rad i ostvaren doprinos uspjehu organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uključenost u procese odlučivanja i rješavanja problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugodna radna atmosfera (radni prostor je grijan ili hlađen po potrebi, ispunjenje ergonomskih uvjeta rada i dr.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogućnost napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manuštanstvo kreiranja dnevnog i tjednog rasporeda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost ljudskih, tehničkih i fizičkih resursa za obavljanje radnih zadataka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilno radno vrijeme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povremeno obavljanje posla od kuće	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neformalni petak (casual friday - ležeran dan oblačenja)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sociodemografski podaci

15. **Spol?** *

Označite samo jedan oval.

- Muško
 Žensko

16. **Dob?** *

Označite samo jedan oval.

- 18-25
- 26-35
- 36-50
- 51-65

17. **Stručna sprema?** *

Označite samo jedan oval.

- NKV, KV
- Srednja stručna sprema
- Viša ili visoka stručna sprema, stručni/sveučilišni prvostupnik ili specijalist, magistar
- struke [mr.sc.](#), [dr.sc.](#)

18. **Mjesečni individualni prihodi u HRK (neto**

iznos): *Označite samo jedan oval.*

- Do 6000 kn
- Od 6000 do 8000 kn
- Od 8000 do 10000 kn
- Više od 10000 kn

19. **Koje poslove obavljate?** *

Označite samo jedan oval.

- Nemenadžerske/operativne (npr. stručni suradnik, savjetnik, referent i sl.)
- Poslove niže razine menadžmenta (npr. poslovođa, nadzornik, viši stručni suradnik i sl.)
- Poslove srednje razine menadžmenta (npr. direktor odjela, direktor funkcije i sl.)
- Poslove vrhovne razine menadžmenta (direktor poduzeća, pomoćnik direktora, zamjenik direktora, direktor organizacijske jedinice i sl.)
- Ostalo: _____

Omogućuje

 Google Forms