

# Strategije i sustavi nagrađivanja u medijskim organizacijama

---

Lončar, Lucija

Master's thesis / Diplomski rad

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:148:202632>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-27**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Menadžment**

**STRATEGIJE I SUSTAVI NAGRAĐIVANJA U  
MEDIJSKIM ORGANIZACIJAMA**

**Diplomski rad**

**Lucija Lončar**

**Zagreb, rujan, 2019**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Menadžment**

**STRATEGIJE I SUSTAVI NAGRAĐIVANJA U  
MEDIJSKIM ORGANIZACIJAMA**

**Strategies and reward systems in media organizations**

**Diplomski rad**

**Lucija Lončar, 0067530483**

**Mentor: Prof. dr. sc. Lovorka Galetić**

**Zagreb, rujan, 2019**

## SAŽETAK

U ovom radu će se analizirati strategije i sustavi nagrađivanja kao i njihova važnost za upravljanje ljudskim potencijalom u medijskim organizacijama. Rad će činiti šest cjelina u kojima će biti detaljno objašnjena proučavana tema. Prva cjelina obuhvatit će područje rada te će se dobiti uvid u metodologiju koja će se koristiti prilikom prikupljanja podataka i detaljno će se vidjeti struktura rada. Druga cjelina bavit će se strategijom nagrađivanja i njezinom interakcijom sa ostalim segmentima organizacije. Radit će se usporedba strategija poslovanja i strategija ljudskih potencijala sa strategijom nagrađivanja, te će se vidjeti kako ona utječe i zašto je uopće bitna. Treća cjelina dotaknut će se sustava nagrađivanja, njihovim ciljevima, načinima praćenja i mjerenja radne uspješnosti zaposlenika u samoj organizaciji. Četvrta cjelina prikazat će kako se sustavi i strategije nagrađivanja primjenjuju u medijskim organizacijama, dok će peta cijelina obuhvatiti detaljno kakav se sustav nagrađivanja primjenjuje u medijskim organizacijama te koje su sličnosti i razlike svake organizacije. Šesto poglavlje završit će sa zaključkom u kojem će se vidjeti koliko su uopće ljudski potencijali i strategije nagrađivanja važni u medijskim organizacijama.

**KLJUČNE RIJEČI :** strategije nagrađivanja, sustavi nagrađivanja, ljudski potencijal, medijske organizacije

## SUMMARY

In this thesis, we will analyze strategies and reward systems in media organisations, as well as their importance in human resource management. The thesis will consist of six parts in which the title theme will be minutely explained. The first part will cover the scope of labor, providing insight into the methodology used in collecting data and show the labor structure in detail. The second part will deal with reward strategy and its interaction with other segments of organisation. We will compare the business and human resources strategies with reward systems, enabling us to see their impact and importance. The third part will focus on the goals of reward systems and ways of monitoring and measuring employee performance in the organisation. The fourth part will show how reward systems and strategies are applied in media organisations, and what are the similarities and differences of each organisation. We will gain insight into relevance and importance of those systems and strategies for media organisations, and show how developed the performance monitoring system is. Finally, we will make a conclusion and see how important systems of human resources management and reward strategies are in media organisations.

**KEYWORDS :** strategies, reward systems, human resource, media organisations

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Područje i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. Strategije nagrađivanja kao sastavni dio strategije ljudskih potencijala.....	3
2.1. Poslovna strategija i strategija nagrađivanja.....	7
2.2. Strategija ljudskih potencijala i strategija nagrađivanja.....	8
2.3. Povezanost strategije nagrađivanja sa ostalim funkcijama ljudskih potencijala.....	9
3. Sustavi nagrađivanja.....	12
3.1. Pojam i struktura sustava nagrađivanja.....	12
3.2. Ciljevi sustava nagrađivanja u organizacijama.....	16
3.3. Osnovna plaća.....	17
3.4. Varijabilni dio plaće.....	18
3.5. Grupni poticaji.....	20
3.6. Beneficije.....	22
4. Medijske organizacije.....	25
4.1. Definiranje i značaj medijskih organizacija.....	25
4.2. Karakteristike medijskih organizacija.....	27
4.3. Specifičnosti nagrađivanja u medijskim organizacijama.....	29
5. Empirijsko istraživanje strategija i sustava nagrađivanja u medijskim organizacijama: Studija slučaja.....	33
5.1. Sustav nagrađivanja Hanza Media.....	33
5.2. Sustav nagrađivanja Styria Group.....	36
5.3. Usporedba sustava nagrađivanja Styria Group i Hanza Media.....	38
6. Zaključak.....	40

# 1. Uvod

## 1.1. Područje i cilj rada

Sustavi i strategije nagrađivanja igraju veliku ulogu u organizacijama jer su jedni od glavnih motivatora zaposlenika. Sustav nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima menadžera, nego je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi poslovnog sustava. Odgovorni akteri su shvatili kako kvalitetan ljudski potencijal ne samo da doprinosi dobroj organizacijskoj klimi i kulturi nego i povećava radnu uspješnost. Poznato je da je ljudski kapital ključan strateški i razvojni resurs i najvrijednija imovina suvremenih organizacija. On je ključni element tržišne vrijednosti organizacije.

Sustav nagrađivanja temeljna je komponenta poslovanja i mora biti jasno definiran i određen na svim hijerarhijskim razinama u organizaciji. Dobri sustavi nagrađivanja zahtijevaju prije svega dobre procjene radne uspješnosti. Primarni cilj organizacije kod upravljanja sustavom nagrađivanja je povećanje efikasnosti rada i truda zaposlenih kako bi se unaprijedio poslovni proces i poboljšao poslovni rezultat organizacije.

U današnje vrijeme, mediji su jedna od najvećih platformi. Cilj ovog rada usporediti sustav nagrađivanja u medijskim organizacijama Hanza Media d.o.o i Styria Hrvatska. Nadalje, ovaj će rad utvrditi kakvo je upravljanje nagrađivanjem u navedenim organizacijama, te odrediti koliko se ti sustavi međusobno razlikuju. S obzirom na to da je Styria Group internacionalna kompanija, sa sjedištem u Austriji, također bi se mogla usporediti razlika u upravljanju ljudskim potencijalima i sustavu nagrađivanja s obzirom na tu okolnost.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Prilikom pisanja ovog rada biti će korištene različite znanstvene metode analize kao što su induktivna i deduktivna metoda. Empirijski će se istražiti kako navedene medijske organizacije koriste sustave i strategije nagrađivanja, te kako i uolikoj mjeri ti sustavi utječu na kvalitetu informacija koje te organizacije pružaju okolini. Kroz dublju analizu same teme rad će detaljnije prikazati kompenzacije koje zaposlenici ostvaruju kroz svoj rad. Moći će se jasno vidjeti da li se plaće radnika u medijskim organizacijama više temelje na osnovnoj plaći ili varijabilnom dijelu plaće. Izvor podataka koji će se koristiti u ovom radu biti će knjige, znanstveni i stručni radovi, prikupljeni sekundarni podaci koji će se odnositi na tematiku ovog rada.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je koncipiran u šest poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno poglavlje u kojem će se definirati predmet istraživanja, cilj rada i struktura rada. U drugom poglavlju baviti će se strategijom nagrađivanja i njezinom interakcijom s ostalim segmentima organizacije. Treća cjelina dotaknut će se sustava nagrađivanja, njihovim ciljevima, načinima praćenja i mjerenja radne uspješnosti zaposlenika u samoj organizaciji. U četvrtom poglavlju definirati će se medijske organizacije, te će se kroz peto poglavlje usporediti razlike i sličnosti promatranih organizacija ( Hanza Media i Styria Group). Šesto poglavlje završiti će sa zaključkom i osobnim prijedlogom kako poboljšati strategije nagrađivanja u obe medijske organizacije.



## 2. Strategije nagrađivanja kao sastavni dio strategije ljudskih potencijala

Motivacija zaposlenika jedna je od tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima u svrhu ostvarivanja ciljeva tvrtke, a koje će se tehnike motivacije primijeniti ovisi o odluci menadžera baziranoj na relevantnoj procjeni metode motiviranja u svrhu postizanja najvećeg efekta, odnosno zadovoljnog zaposlenika s krajnjim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Jedan od glavnih zadataka je definiranje organizacijskih ciljeva i sustava nagrađivanja, a uvjet za to je dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika, te znanje i kompetencije o vođenju ljudi. Također, potrebno je imati znanja iz psihologije. Sustav nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima menadžera, nego je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi poslovnog sustava. Armstrong i Murlis ističu da *strategija nagrađivanja objašnjava što poduzeće namjerava raditi kroz dulji vremenski period da bi razvila i primijenila politike, ciljeve, procese i praksu nagrađivanja koja similarno prati poslovnu koncepciju poduzeća*.<sup>1</sup> Također strategiju nagrađivanja možemo definirati kao osnovni način razmišljanja koji se može primijeniti za nagrađivanje bilo kojeg izvora u organizaciji, s ciljem stvaranja određene vrijednosti.<sup>2</sup> Strategija nagrađivanja može biti materijalnog oblika ili nematerijalnog oblika.

Materijalne strategije nagrađivanja u motiviranju predstavljaju ukupne naknade koje radnici dobivaju za posao u poduzeću, vezane su uz rezultate rada, a neke su vezane i uz samu pripadnost poduzeću. Sastoje se od plaće, naknade plaće i udjela u dobiti. Novac je najstariji i najprikladniji način motiviranja rada svake organizacije i njezinih zaposlenika. Materijalne kompenzacije su složeni oblik motiviranja zaposlenika koji je prvenstveno usmjeren na poboljšanje materijalnog položaja pojedinca u društvu i financijske kompenzacije za rad. Viša plaća ne znači automatsko povećanje motivacije za rad, niti automatsko povećanje učinka zaposlenja. Napredovanja, simboli statusa,

---

<sup>1</sup> Galetić, L., Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta, Sveučilište u Zagrebu, 2013 prema Armstrong, M., Murlis, H. (2004) Reward Management. London, Kogan Page., str 30.

<sup>2</sup> Brown, D. (2001.) Reward Strategies : Form intent to impact. London : CIPD.

priznanja, place i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.<sup>3</sup>

**Tablica 1. Kvalifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenika**

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
Razina	pojedinaac	<ul style="list-style-type: none"> <li>-plaća</li> <li>-bonusi i poticaji</li> <li>-naknada za inovacije i poboljšanja</li> <li>-naknada za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>-ostali poticaji (bonusi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-stipendije i školarine</li> <li>-studijska putovanja</li> <li>-specijalizacije</li> <li>-plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>-automobil kompanije</li> <li>-managerske beneficije</li> </ul>
	organizacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>-bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili organizacije</li> <li>-udio u profitu</li> <li>-udio u vlasništvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-mirovinsko osiguranje</li> <li>-zdravstvena zaštita</li> <li>-životno i druga osiguranje</li> <li>-naknade za nezaposlenost</li> <li>-obrazovanje</li> <li>-godišnji odmori</li> <li>-skrb o djeci i starijima</li> <li>-„božićnice is sl.“</li> </ul>

**Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2007): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 711.**

<sup>3</sup> Buntak K., Droždek I, Kovačić R. (2013), Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, 1:56-63.

Razlikujemo izravne materijalne kompenzacije i neizravne materijalne kompenzacije. Izravne materijalne kompenzacije sastoje se od plaća i drugih materijalnih financijskih dobitaka koji su povezani s radom i možemo reći da su to izravne nagrade za rad. Mogu se dijeliti na one koje su na razini pojedinca, ali mogu biti vezane i za organizacijsku razinu i distribuirati se prema radnoj uspješnosti u postizanju ciljeva. Na razini pojedinca to je ponajprije plaća koja je veoma važna za individualnu motivaciju. U suvremenim poduzećima razvijaju se posebni bonusi za uspješnost organizacijskih jedinica, primjerice, u obliku sudjelovanja u profitu ili dioničarstvo zaposlenih. Neizravne materijalne kompenzacije su dobici koji pridonose materijalnom položaju pojedinca, ali ne u obliku novca. To su beneficije koje proistječu iz rada, ne distribuiraju se po učinku, već ih pojedinac dobiva zaposlenjem i uložnim naporom u određenom poduzeću. Takav oblik materijalnih kompenzacija veoma je zastupljen u suvremenim poduzećima i veoma privlači i zadržava zaposlenike. Postoje brojne situacije u kojima organizacija treba odlučiti želi li koristiti pristup koji se temelji na pojedincu ili organizacijski pristup, a samim time potrebno je koristiti različite motivatore. U tom slučaju materijalna motivacija predstavlja temelj za dobru organizacijsku praksu i motiviranje rada, ali uz direktan utjecaj organizacije i njezine politike.

Za razliku od prošlosti kada se povećanje motivacije svodilo isključivo na novac, danas se koristi mnogo vrsta nagrađivanja. U današnjim uvjetima poslovanja može se reći da plaća prije svega služi kao motivator što većeg korištenja fizičkih napora, dok možemo reći da su različiti bonusi na plaće usmjereni na stimuliranje mentalnih napora. Zapravo bonusi potiču zaposlenike pa tako i menadžere na angažiranje cjelokupnog znanja i iskustva, ali i za neprestano usavršavanje.

S toga se uz materijalne kompenzacije, često govori i o nematerijalnim strategijama nagrađivanja koje uz materijalne strategija nagrađivanja čine cijeloviti motivacijski sustav. U nematerijalne strategije nagrađivanja svakako bi spadalo dizajniranje posla, participacije zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, priznanje, usavršavanje, razvoj karijere, itd. Takva vrsta nagrađivanja u današnje vrijeme dosta je nova i nalazi se u procesu razvijanja. Pri

tome je važno shvatiti da ljudi žele zadovoljiti raznolike potrebe, a ne samo egzistencijalne ili one materijalnog karaktera. Novac je bitan kod nagrađivanja, a kada se riješe egzistencijalni problemi kod ljudi počinju se javljati kvalitativno drukčije potrebe kao što su npr. poštovanje ili samopotvrđivanje<sup>4</sup>. To su tzv. potrebe višeg reda, razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti, autonomija u poslu, uvažavanje i status. Sami zaposlenici trebaju imati ulogu u podizanju vlastite motivacije, što ukazuje da su odgovorni za samomotiviranje.<sup>5</sup>

Bez obzira govorimo li o materijalnim ili nematerijalnim strategijama nagrađivanja, možemo navesti 4. razloga zbog kojih bi trebalo razvijati strategiju nagrađivanja:<sup>6</sup>

- 1) poduzeće mora znati kamo ide i kako će doći tamo
- 2) troškovi plaća spadaju u najveće troškove u cijeni koštanja kod većine poduzeća (dugoročni model upravljanja)
- 3) neophodno je poticati pozitivan odnos između plaća i nagrada (na svim razinama) sa rezultatom poslovanja poduzeća
- 4) očekivanja od koristi od strategije nagrađivanja te ostalih politika upravljanja ljudskim resursima uvjetuju potrebu za stvaranjem strateškog okvira nagrađivanja.

---

<sup>4</sup> Buntak, K., Drožđek I., Kovačić, R. (2013), Nematerijalan motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, 2:213-219.

<sup>5</sup> Sikavica, P., Bahtijarević- Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb

<sup>6</sup> Galetić, L., Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta, Sveučilište u Zagrebu, 2013 prema Armstrong, M., Murlis, H. (2004) Reward Management. London, Kogan Page., str 30.

## 2.1. Poslovna strategija i strategija nagrađivanja

Strategija i ciljevi organizacije značajno utječu na proces i sadržaj planiranja ljudskih potencijala jer su ti planovi kako je već istaknuto, instrumenti uspješnog ostvarivanja strategije. Različite poslovne strategije zahtijevaju različite ljude, sposobnosti, vještine, talente i ponašanje, pa stoga imaju implikacije za strategije i planiranje ljudskih potencijala. Organizacije koje odabiru strategiju inovacija trebaju visoko stručne, kreativne ljude različitih talenata i znanja s dugoročnom odanošću.

Poslovna strategija ili strategija poslovnog područja predstavlja opću usmjerenost svake organizacije i skupine njenih proizvoda. Poslovna strategija naglašava razinu poslovnih jedinica ili strateških poslovnih jedinica i usmjerena je na konkurentske prednosti poduzeća. S toga se može reći da je njezina suština određivanje puta do konkurentne prednosti poduzeća, od koje će ovisi i njezina uspješnost. Ona treba dati odgovor na pitanja, kako konkurirati na svakom od tržišta koje je poduzeće odabralo. U tu se svrhu koriste različiti modeli među kojima su najpoznatiji Porterov model generičkih strategija i model životnog ciklusa proizvoda.

Najveći poslovni izazov poduzeća je kako identificirati i izabrati najbolju strategiju. Najbolja je ona strategija koja omogućava poduzeću ostvarivanje definirane misije i ciljeva. Strategija nagrađivanja mora biti u bliskoj svezi s poslovnom strategijom, kako bi pridonijela njenoj uspješnoj implementaciji i ostvarivanju konkurentske prednosti. Kakav će poduzeće sustav poticanja radne uspješnosti i nagrađivanja odabrati ovisi o nizu faktora, ali jedan od najvažnijih jest poslovna strategija. Ukupni sustav nagrađivanja treba biti povezan sa strategijom poduzeća i biti u njezinoj funkciji. Različite poslovne strategije, zrelost poduzeća, položaj na tržištu i sl., određuju način nagrađivanja. Svaka organizacija treba kreirati svoj sustav na temelju specifične poslovne strategije i poslovnog okruženja. To znači postaviti sustav praćenja radne uspješnosti, te odrediti ciljeve i mjere uspješnosti organizacije, na temelju kojih će se kreirati individualni ciljevi zaposlenika i ocijenjivati rezultati.

## 2.2. Strategija ljudskih potencijala i strategija nagrađivanja

Strategija nagrađivanja predstavlja sastavni dio strategije upravljanja ljudskim potencijalima, mora biti usklađena sa: odabirom i selekcijom kadrova, procjenom radne uspješnosti, treningom, razvojem karijera, pitanjima radnih i socijalnih prava, prestankom radnog odnosa i svih zadanih zakonskih propisa.

Ljudi su uvijek bili ključni segment organizacije, ali njihova strateška važnost sve više raste u današnjem svijetu koji se temelji na znanju kao nikada prije. Uspjeh organizacije uvelike ovisi o znanju, vještinama i sposobnostima svojih zaposlenika osobito jer oni sačinjavaju jezgru kompetencije koja razlikuje organizaciju od njezinih konkurenata.<sup>7</sup> Zaposlenici poduzeća sa svojim znanjima i vještinama predstavljaju glavni resurs bez kojeg poslovanje poduzeća ne bi bilo moguće. Svakog čovjeka oblikuje njegova količina znanja, spremnost na daljnje učenje, kreativnost, ali i motiviranost prema poslu, čime se razlikuje od ostalih resursa u poduzeću. Kako bi poduzeće ostvarilo što veću konkurentnost važni su zaposlenici, koji dodaju vrijednost samom poduzeću i njegovim proizvodima ili uslugama. Ekonomska efikasnost poduzeća ovisi o ljudskim resursima. Zaposlenici kreiraju proizvode i usluge, trude se održati i kontrolirati kvalitetu, proizvode plasiraju na tržište, upravljaju robnim tokovima, financijskim sredstvima, određuju i ostvaruju strategiju poduzeća te zadane tjedne, mjesečne i godišnje ciljeve. Ukoliko zaposlenici nisu dovoljno efektivni postoji problem s ostvarenjem ciljeva.

S obzirom da su nam zaposlenici veoma važna karika u organizaciji, strategija nagrađivanja tih istih mora biti usklađena i prilagođena tim istim zaposlenicima . S jedne strane, nagrađivanje je jedan od glavnih motivatora za zadovoljavanje svakodnevnih ljudskih potreba, a s druge strane je odraz vrednovanja rada i produktivnosti radnika. Naravno, samo ako su nagrade prepoznate kao korisne i poželjne od strane samog radnika. Takav produktivan i zadovoljan radnik doprinosi uspješnijem i kvalitetnijem poslodavcu.

---

<sup>7</sup> Bartolić, Z., Prelas Kovačević A. (2011.), Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika, Stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2(2): 81-91.

Prema tome, upravljanje ljudskim resursima postaje danas sve značajnije, a time i zahtjevi koji se postavljaju pred menadžment ljudskih resursa među kojima su stvaranje adekvatne motivacije i vodstva, zapošljavanje i zadržavanje valjanog osoblja, nagrađivanje i pošteno ponašanje prema zaposlenicima, stvaranje klime koja podržava ljude i donosi dobrobit organizaciji.

### **2.3. Povezanost strategije nagrađivanja sa ostalim funkcijama ljudskih potencijala**

Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala postaje sve značajnije zbog novog mjesta i uloge čovjeka u svim društvenim procesima kao i u njihovom upravljanju. Nagrađivanje i zadovoljstvo zaposlenika postaju temeljem zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala jer jedino se izgradnjom kvalitetnog sustava nagrađivanja može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost. Prilikom analize posla, opisa posla, ocjenjivanja radne uspješnosti, izobrazbi zaposlenika itd. treba obratiti pažnju da je strategija nagrađivanja pravilno implementirana.

Analiza posla je neophodan izvor važnih informacija za obavljanje gotovo svih zadataka iz područja managementa ljudskih potencijala pa tako i utvrđivanje potreba, sadržaja i programa obrazovanja. Analiza posla uključuje se samo utvrđivanjem zadataka koji se obavljaju i standarda radne uspješnosti, nego i zahtjeva koje posao postavlja izvršitelju. Kroz nju se definiraju potrebna znanja, vještine, sposobnosti i druge individualne karakteristike potrebne za uspješno obavljanje posla. Za izbor novih zaposlenika odgovarajuće klasifikacije i profila od presudnog su značenja informacije dobivene analizom posla. Pribavljanje, intervjuiranje i sam izbor odgovarajućih ljudskih potencijala zahtijeva kvalitetne opise i specifikacije posla koje predstavljaju konačan produkt procesa analize posla. Opis posla predstavlja krajnji rezultat analize posla, budući da se podaci dobiveni i obrađeni u procesu analize posla sažimaju u opisu posla. Oblik koji će poprimiti opis posla ovisi o zahtjevima organizacije i svrsi za koju će se koristiti. Kako opis posla ima vrlo važnu ulogu kod čitavog niza aktivnosti kao što su oblikovanje organizacijske structure, razvijanje procedura, dizajniranje radnih mjesta, oblikovanje sustava

nagrađivanja, unaprjeđenje zaposlenih, zapošljavanje i popunjavanje radnih mjesta, planiranja izobrazbe itd., neophodno je da opis posla bude tako oblikovan da na što sažetiji i jasniji način pruži što veći broj potrebnih informacija.

Kada govorimo o utjecaju ocjenjivanja radne uspješnosti obavezno se ističe da ono i kroz nefinancijsko motiviranje doprinosi povećanju učinka s jedne strane, a s druge strane stvara mogućnost za smanjenje i izbjegavanje socijalnih napetosti u organizaciji. Zaposlenici mogu ocjenjivanje radne uspješnosti vezati uz dobivanje većeg varijabilnog dijela plaće, mogućnost napredovanja i daljnje izobrazbe. Pomoću uvođenja ocjenjivanja, zaposlenicima se jasno stavlja na znanje da se od njih očekuje veća efikasnost rada i bolji rezultati ukoliko žele iskoristiti sve prednosti ocjenjivanja koje su povezane sa boljim ocjenama. S obzirom da je svakom zaposleniku u interesu dobiti unaprjeđenje i priznanja i nagrade za svoj rad, logično je da će pokušati ispuniti sve kriterije ocjenjivanja radne uspješnosti. Na takav način će davati maksimum od sebe sada, kako bi mu kasnije bilo još bolje.

Podaci koji se dobiju ocjenjivanjem radnog učinka kasnije se koriste za profesionalno usmjeravanje i raspodjelu zaposlenih na one poslove koji bolje odgovaraju njihovim sposobnostima i mogućnostima. U tu svrhu se često rezultati ocjenjivanja radnog učinka uspoređuju sa opisima posla te se na taj način utvrđuje da li osoba koja radi određen posao posjeduje znanje i vještine za obavljanje istoga. Ocjenjivanje radnog učinka doprinosi smanjenju neusklađenosti između zahtjeva radnih mjesta i rezultata rada. Danas stalno obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Zaposlenici mogu gledati na obrazovanje kao vrstu nematerijalnog motiviranja, odnosno kao na beneficije koje ostvaruju od svog poduzeća a koje im pomažu u vlastitom razvoju i usavršavanju. Dodatno doškoloavanje, prezentacije, edukacije ili konferencije također mogu za pojedine zaposlenike biti neka vrsta nagrade koju cijene i više od materijalnih nagrada. Zaposlenici koji nisu vođeni isključivo materijalnim nagrađivanjem, fokusirati će se na uspješno izvršavanje posla i danih zadataka kako bi napredovali što više na psihološkoj razini i ostvarili vlastite ciljeve te samim tim i ciljeve poduzeća. Ključne točke



u razvoju ljudskih potencijala su izbor za radno mjesto, uvođenje u posao, sudjelovanje, školovanje uz rad i napredovanja, te često i činitelji motivacije Profesionalni razvoj je proces koji teče od početka školovanja pojedinca i u svakoj prijelomnoj točki važno je da se donesu odluke koje uključuju značajke pojedinca, zahtjeve posla kao i kretanja ponude i potražnje na tržištu rada.

Problem dugoročnog zadržavanja jezgre visokokvalitetnih kadrova i motivacije svih zaposlenih na maksimalni angažman i identifikaciju s poduzećem i stalan kreativni doprinos uključuju 2 osnovna pitanja:

- 1) **Kako mjeriti radne rezultate i doprinosi ljudi**
- 2) **Kako nagrađivati njihov rad i razviti takav sustav motivacije koji će ih ne samo zadržati u organizaciji nego i stalno poticati na veće radne doprinose**

Uz prvo pitanje vezani su problemi utvrđivanja kriterija i metoda mjerenja i procjenjivanja radnog doprinosa, odnosno uspješnosti na jednoj ili više dimenzija (kvaliteta, kvantiteta, inovacije itd.), a uz drugo razrada valjane i sustavne politike nagrađivanja i niza instrumenata njezine realizacije. Ljudi imaju vrlo različite motivacijske strukture i različite poticaje i zahtjevaju vrlo široku i raznoliku osnovicu motiviranja. Za jedne su dominantni motivirajući faktori materijalni dobici i privilegije, za druge plaće ili pak uvjeti rada, poslovna i razvojna politika poduzeća, klima u organizaciji. Potrebna je kombinacija motivacijskih faktora, materijalnih i nematerijalnih kako bi se obuhvatile u potpunosti potrebe pojedinca. Poduzeće mora krenuti od ciljeva organizacije i tek nakon toga mora odgovoriti na pitanja kako operacionalizirati te ciljeve u grupe i individualne i kako mjeriti njihovo izvršenje. Poslovna organizacija, tj. menadžment dizajnira radne zadatke te poslove u skladu s organizacijskim ciljevima, zapošljava ljude s potrebnim znanjima i umijećima te ih trenira, motivira i nagrađuje. To su neki od temeljnih aspekata angažiranja ljudskih resursa koji omogućuju uspješno djelovanje, a vrednovanje rada služi prvenstveno praćenju realizacije organizacijskih ciljeva kako bi se pravodobno razvijala korporativna strategija, te se prilagodilo okruženju.

### 3. Sustavi nagrađivanja

Jedan od glavnih zadataka je definiranje organizacijskih ciljeva i sustava nagrađivanja, a uvjet za to je dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika, te znanje i kompetencije o vođenju ljudi. Također, potrebno je imati znanja iz psihologije. Način na koji će biti oblikovan sustav nagrađivanja uvelike ovisi o tome kako menadžeri doživljavaju ulogu kompenzacija.<sup>8</sup> Sustav nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima menadžera, nego je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi poslovnog sustava.<sup>9</sup>

#### 3.1. Pojam i struktura sustava nagrađivanja

Budući da ne postoji jedinstven sustav nagrađivanja trebalo bi razviti sustav nagrađivanja prilagođen svakoj pojedinoj organizaciji odnosno njenim zaposlenicima, atraktivan i održiv sustav koji bi trebao osigurati realizaciju organizacijskih ciljeva i voditi povećanju njene vrijednosti odnosno stvaranju dodatne vrijednosti. Namjera ili cilj poduzeća je da maksimizira bogatstvo ili vrijednost poduzeća.<sup>10</sup>

Ljudi, ljudski resursi, kadrovi predstavljaju živi faktor organizacije poduzeća koji svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću danas najviše pridonose uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća<sup>11</sup>. Sukladno navedenom kako bi organizacija zadržala i privukla jedne od najboljih zaposlenika, mora ostavljati najbolji mogući dojam pri čemu sustav nagrađivanja zaposlenika igra izrazito važnu ulogu. Stoga, poduzeće mora osmisliti i primjeniti pravilan sustav nagrađivanja koji će ponašanje zaposlenika usmjeriti ka

---

<sup>8</sup> Načinović Braje, I., Bosnić, L., Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Mostaru, No. 3, 2017.

<sup>9</sup> Varga M., (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, 2 (01), str.14, Hrcak, (Internet), dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/71338> (22. lipnja 2019).

<sup>10</sup> Salvatore, D.: Ekonomija za menadžere u svjetskoj privedi, Mate, Zagreb 1994., str.11.

<sup>11</sup> Buble, M. : Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str.355.

ostvarenju organizacijskih ciljeva. Sustav nagrađivanja treba se sastojati od svega onoga što zaposlenici smatraju vrijednim i za što će biti volji uložiti svoj trud i napor. Kako se sve nagrade mogu podijeliti na one koje imaju određenu financijsku ili materijalnu vrijednost i one koje su nematerijalne, tako se i sustav nagrađivanja sastoji od dva dijela, kompenzacijski sustav i nekompenzacijski sustav.

Sustav nagrađivanja treba dati odgovor na četiri pitanja kako je i prikazano <sup>12</sup>

- 1) što nagrađujemo
- 2) kako nagrađujemo
- 3) kada nagrađujemo
- 4) tko je zadužen za nagrađivanje.

Sustavi nagrađivanja bi trebali omogućiti organizaciji konkurentsku prednost na tržištu a ključni faktor su kadrovi odnosno ljudski resursi. Ljudski su resursi jedinstveni za svako poduzeće i ne mogu se kopirati.<sup>13</sup> Sustav nagrađivanja treba uključiti sve ono što zaposlenici smatraju vrijednima i za što će biti voljni uložiti određeni napor<sup>14</sup>. Sustav nagrađivanja moguće je shvatiti kao sustav različitih faktora koji utječu na ponašanje zaposlenika u organizaciji ali i potencijalan kadar izvan organizacije. Uključuje razvoj i primjenu raznovrsnih strategija motiviranja zaposlenih da bi se postigli individualni i poslovni ciljevi.

Zaposlenici će bolje prihvatiti i razumjeti sustav nagrađivanja ako se pruži prilika da i sami sudjeluju u njihovu kreiranju i oblikovanju<sup>15</sup>. Najjednostavniji je način da se osigura suvremenost nagrada dati zaposlenima mogućnost sudjelovanja u njihovu oblikovanju.

---

<sup>12</sup> Carić, N. et al., : Motivacija i sustavi nagrađivanja, Adizes Southeast Europe ASEE, Zagreb, 2006., str.28

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Buble, M., Bakotić, D.: Kompenzacijski menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split 2013., str.16.

<sup>15</sup> Galetić, L.: Kompenzacijski menadžment, Upravljanje nagrađivanjem u poduzeću, Sinergija, Zagreb, 2015., str.68.

Ključ uspjeha svakako leži u motivaciji a ne samoj nagradi odnosno temelj sustava nagrađivanja je u pozitivnim poticajima koji će potaknuti zaposlenike da budu što učinkovitiji. Jasno je zaključiti da ne postoji jedan univerzalan sustav nagrađivanja koji bi bio podjednako učinkovit u svakoj radnoj situaciji.

Kakav će sustav poticanja i nagrađivanja odabrati, što će poticati i nagrađivati organizacije, ovisi o nizu faktora. Jedan od nesumnjivo najvažnijih jest poslovna strategija<sup>16</sup>. Sustav nagrađivanja treba oblikovati prema izabranoj poslovnoj strategiji. Osnovno pravilo je da se sustav nagrađivanja i motiviranja mora temeljiti na onom što se želi postići, odnosno treba nagrađivati ono čega menadžment želi da bude više.<sup>17</sup> Da bi pojedini aspekti sustava nagrađivanja bili dobro postavljeni i da bi se nalazili u adekvatnu međusobnom odnosu, neophodno je prilikom njihova koncipiranja krenuti od strategije i politika kompenzacijskog menadžmenta.<sup>18</sup>

Struka je pokazala da se sustavi nagrađivanja uglavnom sastoje od tri generalna dijela<sup>19</sup>

- 1) zarade
- 2) bonusi ili jednokratne nagrade
- 3) posebne pogodnosti.

*Zarade* se isplaćuju na mjesečnoj i/ili kvartalnoj razini a sastoje se od osnovne i varijabilne plaće. Plaća je kompenzacijska kategorija koja se temelji na odnosu između poslodavca i zaposlenog a podrazumijeva se da nastaje na temelju radnog angažmana iskazanog u vidu više ili manje mjerljivih rezultata, te da se isplaćuje u novcu ili nekom drugom obliku,

---

<sup>16</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 629.

<sup>17</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 564.

<sup>18</sup> Galetić, L.: op.cit., str. 25.

<sup>19</sup> Carić, N. et al., : Motivacija i sustavi nagrađivanja, Adizes Southeast Europe ASEE, Zagreb, 2006., str. 47.

prepoznatljivom u odnosu na cilj koji se uvijek locira u radnom procesu.<sup>20</sup> Plaća se odnosi na sve oblike financijskih prihoda, opipljivih usluga i pogodnosti koje svi zaposlenici dobivaju u zamjenu za obavljeni rad u pojedinoj oragnizaciji. Odražava vrijednost radnog mjesta, tržišnu vrijednost posla i kontinuirani učinak, složenost posla i vještinu zaposlenika koji ga obavlja. Varijabilni dio plaće ima za cilj poticanje i osiguranje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako s aspekta poslovnih rezultata poduzeća tako i zaposlenika. Ovaj se dio plaće uvijek utvrđuje u zavisnosti o stupnju izvršenja nekog zadanog posla pa razlikujemo stimulatívni dio plaće po osnovi učinka i po osnovi premija. Kada pričamo o grupnom nagrađivanju, ono ima za cilj nagraditi zaposlenike za zajednički napor dok beneficije predstavljaju sastavni dio ukupnih primanja koje poslodavac uz plaću dodatno plaća svojim zaposlenicima.

**Plaća= osnovna plaća+ varijabilni dio plaće+ grupno poticajno nagrađivanje+ beneficije.**

### **Slika 1. Osnovne komponente plaće**

Izvor : Galetić, L. Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta, Sveučilište u Zagrebu,2013

---

<sup>20</sup> Galetić,L.,Pavić,I.,Upravljanje plaćama,Zagreb,1996.str.14.

### 3.2. Ciljevi sustava nagrađivanja u organizacijama

Upravljanje nagrađivanjem obuhvaća oblikovanje, provođenje i održavanje sustava nagrađivanja koji pomaže poduzeću da ostvari strateške ciljeve. Da bi to mogao, sustav se mora pobrinuti za odgovarajući broj razina plaćanja i osigurati da plaće budu vezane uz rezultate rada kako pojedinca, tako i timova odnosno poduzeća u cijelini.<sup>21</sup>

Primarni cilj upravljanja nagrađivanjem je da se poveća efikasnost rada i zalaganje zaposlenih kako bi se unaprijedio poslovni proces, poboljšali rezultati poduzeća i postigla bolja konkurentna pozicija na tržištu<sup>22</sup>. Postizanje zadovoljavajuće produktivnosti i efikasnosti ovisi o sposobnosti organizacije da privuče i zadrži prave i kvalitetne ljude. Može se reći da su opći ciljevi upravljanja nagrađivanjem privlačenje, zadržavanje i motiviranje kvalitetnih zaposlenika koji su potrebni u poduzeću.<sup>23</sup>

Kada pričamo o ciljevima upravljanja nagrađivanja, možemo ih podijeliti na individualne i kolektivne. Što se tiče individualnih ciljeva, temelje se na tome da svaki zaposleni želi imati odgovarajuće mjesto u organizaciji, pri čemu plaća koju prima za obavljanje poslova na tom random mjestu treba odgovarati vlastitoj procjeni o vrijednosti njegova rada. Svi zaposlenici očekuju da će se njihova plaća povećati u skladu s njegovom vlastitom procjenom o poboljšanju njegovog učinka i povećanju odgovornosti. S druge strane kolektivni ciljevi se najčešće odnose na ciljeve sindikata kao predstavnika zaposlenih. Cilj sindikata jest da osigura što više koristi za svoje članove, a da pritom ni na koji način ne ugrozi njihovu sigurnost<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> Galetić, L., Pavić, I.: Upravljanje plaćama, RRIF, Zagreb, 1996.str.1.

<sup>22</sup> Galetić, L., Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta, Sveučilište u Zagrebu,2013., str.11

<sup>23</sup> Menčik T. Praćenje radne uspješnosti i nagrađivanjeFBIM Transactions Vol. 5 No. 2 pp.76-83

<sup>24</sup> Galetić, L., Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta, Sveučilište u Zagrebu,2013., str.12

### 3.3 Osnovna plaća

Za većinu zaposlenika osnovna plaća predstavlja najvažniji dio kompenzacijskog sustava. Životni stil i način života većine zaposlenika vezan je uz njihove osnovne plaće. Naime, visina plaće određuje vrstu i količinu hrane i odjeće koju zaposlenik sebi može pribaviti, kao i ostale troškove domaćinstva. Kada pričamo o osnovnoj plaći ona također predstavlja financijski iznos koji se isplaćuje za obavljeni posao, a temelji se na relativnoj vrijednosti odnosno težini posla. Relativna vrijednost posla se utvrđuje metodom procijene posla, a temeljni iznosi osnovne plaće najčešće su navedeni u platnim razredima<sup>25</sup>. Plaće se računaju i isplaćuju mjesečno i njih primaju zaposlenici koji rade na izvanproizvodnim poslovima, visokoobrazovani stručnjaci i menadžeri.<sup>26</sup> Plaća se isplaćuje nakon obavljenog posla i to u novcu, u razdobljima koja ne smiju biti duža od mjesec dana. Spada u osnovni oblik kompenzacija te se obično utvrđuje posredstvom postupka vrednovanja posla koje se nastavlja na analizu posla i njezine rezultate - opis posla i specifikaciju posla.

Osnovna plaća je obično fiksni unaprijed ugovorom određen godišnji novčani iznos koji zaposlenici primaju za svoj rad u određenom poduzeću. Visina osnovne plaće ovisi o čitavom nizu faktora koji se mogu svrstati u tri osnovne grupe: ponuda i potražnja za nekim poslom, faktori vezani za karakteristike poduzeća i faktori vezani za osobu koja se prijavljuje za određenu poziciju. Također, povremeno prilagođavanje osnovne plaće obično je posljedica promjene inflacija, ukupnih troškova života i promjena u iznosu koji drugi poslodavci plaćaju za isti posao. U tom smislu, osnovna plaća može padati ali isto tako i rasti ovisno o eksternim faktorima, također možemo zaključiti da bi osnovna plaća trebala rasti s veličinom poduzeća.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Galetić, L.: Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta, Sveučilište u Zagrebu, 2013.

<sup>26</sup> Galetić, L.: Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta, Sveučilište u Zagrebu, 2013

<sup>27</sup> Polak, M., Bosna, J., Miletić, J., Pregled strukture i čimbenika menadžerskih kompenzacija, Privredna kretanja i ekonomska politika, Vol. 23 No.2 (135). 2014.

### 3.4 Varijabilni dio plaće

Varijabilno plaćanje podrazumijeva sve one oblike nagrađivanja zaposlenih koji cijelu plaću ili dio plaće temelje na rezultatima rada odnosno random učinku. Varijabilni dio plaće se dobiva za ostvarene rezultate rada zaposlenika u pojedinoj organizaciji. Varijabilni dio može se isplaćivati mjesečno u obliku varijabilnog dijela plaće ili nakon određenog razdoblja (godišnje, polugodišnje, kvartalno) u obliku bonusa. Isto kao i varijabilne plaće, bonusi ovise od organizacije do organizacije ili od organizacijske jedinice do organizacijske jedinice, a mogu se temeljiti na obavljanju posebnih zadataka koji nisu dio redovnog posla, posebnih doprinosa radu i razvoja poduzeća, ostvarivanju dogovorenih razvojnih ciljeva i/ili projekata, višegodišnjoj odanosti organizaciji.

Varijabilni dio plaće utječe na povećanje učinka i smanjenje troškova poslovanja, rezultira većim plaćama za kvalitetne radnike i smanjuje potrebu neposredne kontrole radnika. S druge strane, mogu se javiti neke negativne posljedice kao što su narušavanje ljudskih odnosa, prijetnja sigurnosti radnika, potencijalna nepravdenost etc.

Rezultati rada se mogu mjeriti, što predstavlja utvrđivanje radne norme i primijenjuje se uglavnom kod proizvodnog rada. Danas velik broj poduzeća primjenjuje neku od metoda ocjenjivanja radnog učinka odnosno radne uspješnosti, kako bi se temeljem tih podataka utvrdio varijabilni dio plaće zaposlenika. Ocjenjivanje zaposlenika je zapravo strukturirana te formalna interakcija koja se javlja između menadžera i zaposlenika. Najčešće se javlja u obliku periodičnog intervjua gdje se diskutira te ocjenjuje radni učinak svakog zaposlenika, prepoznavaju se njegove snage i slabosti te se, ukoliko postoje, analiziraju problemi koji sprečavaju postizanje boljeg rezultata<sup>28</sup>. Ovaj proces smatra se jednim od najvažnijih procesa u menadžmentu ljudskih potencijala. Sustav ocjenjivanja, zaposleniku omogućava da točno shvati što se to od njega očekuje te na koji će način njegovi rezultati biti valorizirani. Svaki zaposlenik želi dobiti povratnu informaciju o obavljenom radu<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Tudor, G. i sur. (2010.). Vođenje i motiviranje ljudi: kako nadahnuti svoje ljude. Zagreb, M.E.P. Consult.

<sup>29</sup> Gutić, D.; Rudelj, S. (2011.). Menadžment humanih resursa u marketingu. Zagreb, Grafika



Ocjena tog rada osnova je za nagrađivanje, sigurnost posla, usavršavanje i osposobljavanje, te na samom kraju i razvoj karijere.

Tri osnovna koraka procesa ocjenjivanja radne uspješnosti su:

#### Određivanje posla i kriterija uspješnosti

- 1) Utvrđivanje globalnih zadataka i ključnih područja rada
- 2) Određivanje standarda radne uspješnosti
- 3) Postavljanje ciljeva

#### Ocjenjivanje uspješnosti

- 1) Odlučivanje o izvorima informacija za utvrđivanje radne uspješnosti
- 2) Postupak ocjenjivanja

#### Razgovor o uspješnosti

- 1) Davanje povratne informacije o uspješnosti u prethodnom razdoblju
- 2) Postavljanje ciljeva i plana razvoja za sljedeće razdoblje

Da bi ocjenjivanje moglo služiti kao pouzdan način za utvrđivanje razlika između zaposlenih i njihovih radnih učinaka, neophodno je da bude dobro koncipirano i pravilno provedeno u organizaciji. Zbog toga bi svako sustavno ocjenjivanje trebalo biti:

- 1) pismeno formulirano
- 2) pouzdano i usporedivo
- 3) jasno u svojim kriterijima
- 4) objektivno
- 5) prihvatljivo i razumljivo za zaposlene
- 6) jasno i praktično za provođenje<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Galetić, L., Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta, Sveučilište u Zagrebu, 2013., str.59

Što se tiče praćenja radne uspješnosti, zadatak menadžera je da ocijeni radnu uspješnost svakog sudionika u radnom odnosu koji je njemu odgovoran, posredno ili neposredno, dok je ocjena osnova kompenzacije koju će zaposlenik dobiti za zadatak kojeg je izvršio. Dakle, radni zadatak se mora pratiti i ocijeniti kako bi se mogla odrediti radna uspješnost.

Razvoj cijelovitog sustava praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti složen je i zahtjevan zadatak za menadžere i funkciju ljudskih potencijala. Treba se jasno definirati što se od zaposlenika očekuje, zatim treba obučiti i obrazovati menadžera koji će pratiti i ocijenjivati radnu uspješnost tog istog zaposlenika. Također, jedan od bitnijih koraka, jest razložiti zaposlenicima što će se i kako vezano za njihov rad pratiti i ocijenjivati kako bi oni znali koji su prioriteta i načini rada koji se od njih očekuju. Praćenje radne uspješnosti može se odvijati kroz mnogo metoda i tehnika, a jedne od njih su metoda uspoređivanja, ljestvica procijene, check-liste, liste slobodnog izbora i liste prisilnog izbora.

### 3.5 Grupni poticaji

Plaćanje po vremenu i pojedinačni poticaji su najtradicionalniji način plaćanja u kapitalističkom sustavu. Najveći problem u većini tvrtki je nesposobnost stalnog praćenja radnih učinaka. Sustav plaća mora biti unaprijed utvrđen, a učinci rada pojedine osobe mogu se tek naknadno izmjeriti. Također, suvremena organizacija rada sve više počiva na timovima, što omogućava specijalizaciju radnika na pojedine uske segmente, čime je bitno otežano mjerenje doprinosa pojedinih radnika. Zato se sve veći značaj stavlja na grupne poticaje tako što se zaposlenim pruža sudjelovanje u podijeli dobiti ili jače vezivanje iznosa plaće uz rezultate rada. Grupno poticajno nagrađivanje ima za cilj dodatno nagraditi zaposlene za zajednički radni učinak<sup>31</sup>. Najefikasniji su kada svi članovi grupe imaju određenog utjecaja na ostvarivanje zadanog cilja, pa makar njihov pojedinačni doprinos ne

---

<sup>31</sup> Galetić, L.: Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta, Sveučilište u Zagrebu, 2013

bio jednak. Grupno poticajno nagrađivanje dobro je koristiti pogotovo kada ima previše konkurencije među zaposlenim zato jer ona doprinosi lošoj radnoj klimi, te šteti konkurentnom i uspješnom obavljanju poslovnih procesa i timskom radu. Može se reći kako je korisno i za zaposlenike i cijelo poduzeće da zaposlenici prilikom grupnog odrađivanja zadatka snose odgovornost. Sudjelovanjem u odlučivanju vezano za dani zadatak u grupi omogućuje se zaposlenicima da u donošenju odluka zajedno prihvate mnogo veće radne zadatke nego kada bi ih nadređeni postavljao autonomno. Razlog tomu je što se zaposlenici koji sudjeluju u odlučivanju, kreiranju planova prodaje i ostalih ciljeva rada osjećaju kao da su ciljeve sami postavili, osjećaju odgovornost da se moraju maksimalno potruditi da navedene ciljeve i ostvare.<sup>32</sup> Tim ostvarivanje zadatka postaje lakše i grupa na kraju ostvaruje vlastite i novčane satisfakcije.

Grupa može biti radni tim, odjel, sektor pa i cijelo poduzeće. U svim slučajevima treba utvrditi standard s kojim se utvrđuje učinak grupe, kako bi se mogla odrediti veličina poticaja.<sup>33</sup> Uz to što predstavljaju dodatni izvor financijskog nagrađivanja, dobro oblikovani grupni planovi poticajnog nagrađivanja u pravilu pridonose jačanju timskog rada, razvijanju lojalnosti prema organizaciji i povećavaju produktivnost zaposlenika. Poduzeća najčešće koriste timske poticajne planove, planove udjela u zaradu (gaining sharing), planove udjela u profitu (profit sharing) i dioničarstvo zaposlenih<sup>34</sup>. Jedne od prednosti grupnih poticaja, svakako je pozitivan utjecaj na radni učinak organizacije i pojedinaca, lakše je odrediti mjere radnog učinka nego kod pojedinačnih planova te povećava sudjelovanje zaposlenika u procesima odlučivanja.

---

<sup>32</sup> Vukelić, I., Plaća, organizacijska kultura i menadžerski stil u funkciji uspješnog upravljanja prodajnim stilom, Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja, Vol 14 No.3 (77), 2005.

<sup>33</sup> Galetić, L.: Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta, Sveučilište u Zagrebu, 2013 str.5.

<sup>34</sup> Galetić, L.: op. cit., str.97.

### 3.6 Beneficije

Beneficije su se kroz povijest kontinuirano razvijale te je postepeno jačala njihova uloga, što zbog zakonske regulative, što zbog svijesti poslodavaca o važnosti privlačenja i zadržavanja kvalitetnih i sposobnih ljudi uz pomoć istih<sup>35</sup>. Beneficije imaju veliki značaj u odnosu poslodavca i zaposlenika. Naime, za poduzeće je važno da u svakom trenutku može doći do potrebnih ljudskih resursa, i to u pogledu količine, ali i kvalitete. Kako bi uspjeli u tome, poslodavci se moraju potruditi da na tržištu rada budu što privlačniji radnicima, a pri spomenutom uvelike koriste snagu beneficija. Za potencijalne zaposlenike beneficije znače dodatne pogodnosti koje će im olakšati život te ga učiniti kvalitetnijim pa će upravo zbog toga oni uvijek radije birati onog poslodavca koji im nudi više i raznovrsnije beneficije. Nakon pribavljanja željene radne snage, poslodavci se moraju pobrinuti da takvu radnu snagu ne izgube olako.<sup>36</sup>

Beneficije predstavljaju sastavni dio ukupnih primanja zaposlenika koje poslodavac uz plaću dodatno, u potpunosti ili djelomično plaća svojim zaposlenicima. One garantiraju mjerljivu vrijednost pojedinim zaposleniku, koja može imati odgođeni ili zavisni karakter, kao što je mirovinsko osiguranje, životno osiguranje i plaćeno bolovanje ili može predstavljati trenutnu pogodnost za zaposlenika u obliku službenog automobila ili prijenosnog računala.

Beneficije se, dakle, ubrajaju u neizravne materijalne kompenzacije koje u velikoj mjeri utječu na životni standard zaposlenika tijekom njihovog radnog vijeka, kao i nakon umirovljenja. Mnoge organizacije smatraju da, uz isplatu adekvatne plaće zaposleniku za njegov doprinos i postignutu uspješnost, imaju i socijalnu obvezu da vode brigu o dobrobiti zaposlenika i njegove obitelji. Zbog toga, pored zakonski propisanih beneficija, poduzeća pružaju svojim zaposlenicima čitav niz dodatnih pogodnosti na koje nisu obvezna. Ciljevi

---

<sup>35</sup> Načinović Braje, I., Kušen, V., (2016.), Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika, *Ekonomski misao i praksa*, 25(1):97-216.

<sup>36</sup> Načinović Braje, I., Kušen, V., (2016.), Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika, *Ekonomski misao i praksa*, 25(1):97-216.

koji se prilikom toga žele ostvariti su povećanje osjećaja pripadnosti poduzeću, zadovoljiti aktualne ili uočene osobne potrebe zaposlenika, pokazati da se poduzeće brine za potrebe svojih zaposlenika, osigurati adekvatan i konkurentan ukupni paket nagrađivanja, koji privlači i zadržava kvalitetne zaposlenike, osigurati porezno efikasnu metodu nagrađivanja koja smanjuje porezne izdatke u usporedbi s ekvivalentnim gotovinskim isplatama.

Najčešće se razlikuju tri grupe beneficija <sup>37</sup> :

- 1) beneficije koje su orijentirane na sigurnost te na zdravlje zaposlenika (zdravstveno i socijalno osiguranje, dopunsko zdravstveno osiguranje, kolektivno osiguranje zaposlenika i drugi oblici osiguranja),
- 2) beneficije koje su orijentirane na slobodno vrijeme (odmori, izostanci s posla, dopusti itd.),
- 3) beneficije koje su orijentirane na usluge zaposlenima (usluge prehrane, usluge stanovanja, usluge prijevoza, usluge prijevoza na posao i s posla vlastitim autobusom, dodjela kredita za kupnju, izgradnju ili adaptaciju stana, prigodni pokloni za djecu zaposlenika, pružanje usluga prehrane u tijeku rada posredstvom vlastitog restorana, pružanje usluga stanovanja samcima i to posredstvom vlastitih objekata za smještaj (hotel, motel itd.), božićnica, preuzimanje troškova pogrebnih usluga te različiti oblici pomoći i brojne druge usluge).

Osim navedenih, također se javljaju i neke druge vrste beneficija koje su orijentirane na školovanje zaposlenika, zatim na različite usluge koje su zaposlenicima na raspolaganju, poput prijevoza namještaja prilikom preseljenja, izvršenje određenih usluga u režiji poduzeća, prodaja otpadnog materijala <sup>38</sup>. Razlika između beneficija koje svi zaposlenici mogu koristiti te beneficija koje ostvaruju menadžeri, u njihovoj je visini i sadržaju. Dakle, menadžeri mogu koristiti beneficije u većem iznosu od beneficija zaposlenika te se mogu

---

<sup>37</sup> Buble, M. (2009.). Međunarodni menadžment. Zagreb, Lares plus.

<sup>38</sup> Buble, M.; Bakotić, D. (2013.). Kompenzacijski menadžment. Split, Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet.

koristiti i nekim beneficijama koje će dodatno unaprijediti njihov životni standard poput dodatnog životnog i dodatnog mirovinskog osiguranje. U beneficije mogu spadati i posebne pogodnosti koje mogu biti redovne ili povremene a sastoje se iz dvije cjeline, koje možemo podijeliti prema učestalosti isplate:

- a) redovne pogodnosti
- b) povremene pogodnosti.

Redovne pogodnosti se uglavnom definiraju na razini organizacije i na temelju toga se provode na dnevnoj, mjesečnoj, kvartalnoj, itd. razini. Neki od primjera redovnih pogodnosti za zaposlenike su prijevoz, topli obrok, rekreacija zaposlenika, godišnji liječnički pregledi, itd. Povremene pogodnosti predviđene su za zaposlenike koji rade na posebnim projektima ili zadacima i traju do okončanja istih.

## 4. Medijske organizacije

### 4.1 Definiranje i značaj medijskih organizacija

Pojam "medijska organizacija" znači osoba ili entitet koji se bavi širenjem informacija široj javnosti putem novina, časopisa, drugih publikacija, radija, televizije, kableske televizije ili drugog medija masovne komunikacije.<sup>39</sup> "Medijska organizacija" je na oko jednostavan pojam koji obuhvaća bezbrojne institucije i pojedince koji se razlikuju po svrsi, opsegu, metodi i kulturnom kontekstu. Ne postoji standard o tome koliko velika publika treba biti prije nego što komunikacija postane "masovna" komunikacija.

Način na koji se upravljaju tim organizacijama ovisi o kontekstu u kojem se mogu smjestiti. Medijske organizacije mogu se asimilirati s društvenim i ekonomskim kontekstom. Treba naglasiti važnost dobrog upravljanja koji uzima u obzir osnovna načela i koji se može integrirati u medijske organizacije. Vodstvo se treba baviti kombiniranjem specifičnosti upravljanja s onima ljudske prirode. Potreba za upravljanjem je stvarna, kao što je međuovisnost medijske organizacije i učinkovito upravljanje. Unatoč njihovim nedostacima, današnji menadžeri mogu upravljati novinama, radiom ili televizijskom stanicom. Mogu se podijeliti u tri kategorije, i to:

- 1) menadžeri medijske organizacije, bez znanja o upravljanju;
- 2) menadžeri koji imaju potrebnu obuku, ali nisu svjesni kako implementirati pravila upravljanja i na kraju,
- 3) menadžeri s vrlo dobrom obukom, ali bez interesa, koji dopuštaju da stvari vode sami<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> <https://definitions.uslegal.com/m/media-organization/>

<sup>40</sup> The Management of Media Organizations – from Theory to Practice, December 2009 with 182 Reads,43  
Economic, social, political and cultural problems of the future society, Ph. D. Cristina Andreescu (Manolache) (The Bucharest Academy of Economic Studies)

U današnje vrijeme slobodno tržište ekonomije prisiljava medijske organizacije da imaju ne samo dobro upravljanje, nego također da koriste nove tehnologije. One će ne samo smanjiti radno vrijeme, nego i smanjiti doprinose pojednostavljenju različitih operacija u tiskanim i audiovizualnim medijima. Upravitelj ovdje ima važnu ulogu ako zna kako i kada implementirati tehnologiju. Drugi aspekt upravljanja medijima, bavi se pravnim okvirom medija. Većina medija menadžeri žale se na ograničenja koja ona postavlja na njihovu aktivnost. Različiti stilovi upravljanja znače povećavanje uloge ljudskog faktora. Slika organizacije je povezana za postignućima i sposobnostima menadžera koje primjenjuje u samoj organizaciji. Ako je u mogućnosti pružiti organizaciji potrebne resurse i ako ispravno upravlja ljudskim faktorom, trebao bi moći postići svoje ciljeve. U suprotnom, ako je medijska organizacija u manjku strategije i profesionalizma, on će nestati, a time i odgovarajuća medijska organizacija. Postavljanje medijske organizacije u prikladno okruženje omogućuje razvoj same organizacije. Što je dinamičnije okruženje to bi trebala biti diferenciranija struktura organizacije.

U komunikaciji licem u lice sudionici se lako identificiraju - isto ne vrijedi za masovnu komunikaciju. Poruku masovnih medija stvara tim ljudi, a ponekad je teško točno utvrditi tko je za što odgovoran. Na primjer, autor knjige može proizvesti početni skup riječi, ali će urednik (ili urednici) pregledati i izmijeniti te riječi, dizajneri i grafički stručnjaci će odabrati tip lica, kreirati ilustracije i organizirati format teksta, stručnjaci za proizvodnju izradit će knjigu, a stručnjaci za marketing i prodaju će nadzirati njegovu distribuciju. Iako je tradicionalno dodijeliti "autorstvo" osobi koja je napisala izvorni tekst, svi ti ljudi igraju ulogu u komunikacijskom procesu. Elektronski mediji su još složenije organizirani. U televizijskoj produkciji, na primjer, postojat će jedan ili više scenarista, brojni glumci, producent, redatelj, snimatelji i druga tehnička ekipa te mnoštvo drugih. Televizijska emisija je uistinu skupni projekt, bez jednog "autora".

Ipak, reći da je masovna komunikacija proizvedena od strane organizacije ne znači da je ona slučajna ili "neutralna" u smislu izraženih ideja i mišljenja. Čitatelji se susreću s "liberalnim" i "konzervativnim" novinama, na primjer, ili religijski orijentiranim



televizijskim programima ili politički orijentiranom glazbom. Stoga, rasprava o masovnoj komunikaciji mora istražiti prirodu organizacija koje ga proizvode, a mora istražiti i društvene, političke i ekonomske odnose koji mogu postojati među medijskim organizacijama i njihovom publikom. S prepoznavanjem aktivne publike došlo se do spoznaje da je sadržaj masovnih medija zapravo proizvod.

To, dakako, znači da organizacije za masovne medije imaju nešto prodati, a publika su njihovi kupci. Stoga je jedan pristup proučavanju masovne komunikacije usmjeren na ekonomiju medijske produkcije. Razmotrite, primjerice, ovaj pregled ekonomije komercijalne televizije. Tipično, masovna komunikacija djeluje kao "jednosmjerna ulica" - poruke prelaze iz medijskih organizacija na svoju publiku na način koji omogućuje vrlo malo trenutnih povratnih informacija. Međutim, budući da su oni koji rade u medijskim organizacijama sami dio društva u kojem postoji njihova publika, postoji put kojim se odgovor publike na poruke masovne komunikacije može vratiti proizvođačima poruka. Na primjer, osoba koja uređuje novinske priče može biti u publici radijskog emitiranja. Radio tehničar može biti u televizijskoj publici. Televizijski producent može čitati novine. I svi ti ljudi mogu razgovarati jedni s drugima o tome što su gledali, čuli i čitali.

## **4.2 Karakteristike medijskih organizacija**

Medijske organizacije predstavljaju uspostavljene, profitno bazirane organizacije koje se bave stvaranjem i distribucijom oglašavanja, zabave i informacija široj publici. Kada pričamo o njihovim karakteristikama, može se govoriti o karakteristikama dominantnih medijskih institucija, budući da je raspon poslovanja u medijskoj industriji općenito takav da ga nije lako generalizirati. Jedne od značajka medijskih organizacija definitivno bi bile:

- 1) stupanj vertikalne integracije,
- 2) ulaganje u novu tehnologiju;

- 3) multinacionalizam;
- 4) konglomeracija - lateralna integracija;
- 5) diversifikacija<sup>41</sup>

**Vertikalna integracija** odnosi se na uzorak vlasništva poduzeća u kojem tvrtka kupuje ili osniva druge tvrtke koje se odnose na osnovnu djelatnost - recimo, izdavaštvo. Konkretno, velike medijske organizacije pokušavaju kontrolirati proizvodnju, distribuciju i izložbu / maloprodaju.

Ulaganje u novu tehnologiju pomaže medijskim organizacijama da budu bolji i da prate trenove, izdominiraju druge medijske organizacije.

**Multinacionalizam** se povezuje s globalizacijom i odnosi se na činjenicu da su najveći mediji tvrtke posluju u različitim zemljama, imaju veze preko nacionalnih granica (koprodukcije), distribuiraju proizvode u različitim zemljama i imaju proizvodnju u različitim zemljama. To ih može učiniti teže regulirati, manje ih je lako regulirati općenito teže "izazvati" nacionalne i kulturne interese.

**Konglomeracija** se odnosi na tendenciju kupnje u sličnim poduzećima kako bi se susrela konkurencija i izdominiralo medijskim sektorom u kojem se nalazi određena tvrtka.

**Lateralna integracija** - odnosi se na pomicanje tvrtke u stranu, kupnju preko različitih medija.

**Diverzifikacija** se odnosi na drugu verziju lateralnog procesa u kojem se pojavljuju mediji. Tvrtka ili kupuje tvrtka koja nema nikakve veze s medijima ili u kojoj medijska tvrtka kupuje u medijima koji nisu povezani s medijima kao način širenja financijske oklade.

---

<sup>41</sup> Graeme, B. (2010) Media And Society: Critical Perspectives, str. 51-52.

Materijalna baza i izvor institucionalne moći mogu se identificirati kao:

- 1) kontrola financijskih sredstava koja financiraju distribuciju i produkciju medija;
- 2) kontrola tehničkih resursa koji proizvode medijsku robu;
- 3) kontrola ljudskih resursa koji razvijaju odgovarajuću tehnologiju i čine stručnjaka proizvodnja je moguća;
- 4) kontrola zakonskih resursa koji autorska prava i kontrolu opsega distribucije i proizvodnju i koja povećava dobit;
- 5) nadzor nad centrom za upravljanje koji drži uzde vlasništva, koje proizvodi politike, koja usmjerava distribuciju i proizvodnju.

#### **4.3. Specifičnosti nagrađivanja u medijskim organizacijama**

Motiviranje zaposlenika je problem broj jedan s kojim se suočava današnje gospodarsko okruženje. Zaposlenike više ne zanima da rade prekovremeno, ili da budu točni. Menadžeri moraju izgraditi istinski pozitivnu strukturu poticaja koja svakom pojedincu pruža onu vrstu zadovoljstva koja ga pokreće. Pojedinci su jedinstveni, te se grupne norme razlikuju od organizacije do organizacije. Ono što može motivirati skupinu zaposlenika, može imati suprotan učinak na drugu skupinu.

Posao menadžera u medijskim organizacijama znači da neke stvari radi preko zaposlenika. Za takve stvari upravitelj treba motivirati zaposlenike. Ali to je lakše reći nego učiniti, pogotovo kada je riječ o novinarskoj ustanovi koja je posebna vrsta organizacije i koja ima posebnu vrstu zaposlenika, koji imaju različite i snažne osobnosti. Motivacija nije jasno shvaćena i često se pogrešno primjenjuje. Za razumijevanje motivacije, potrebno je shvatiti ljudsku prirodu, i tu dolazi do problema. Ljudska priroda može biti veoma jednostavna, ali u međuvremenu također iznimno složena. Razumijevanje i uvažavanje ove činjenice bitan je uvjet za radnu motivaciju novinara. Postoji stara izreka koja kaže *da možete dovesti*

*konja u vodu, ali ne možeš ga natjerati da pije ako nije žedan, isto s novinarima. Oni će napisati ono što žele ili ono što su motivirani za pisanje.*<sup>42</sup>

Performanse se cijene u odnosu na sposobnost i motivaciju: profesionalna izvedba = (kapacitet) + (motivacija). Osim toga, kapacitet ovisi o obrazovanju (novinarski tečajevi ili ne), iskustvu (svaka vježba pisanja vijesti je jedan korak naprijed) i praksa (novinarstvo je kao mikrob koji prolazi ne možete izliječiti). S druge strane, motivacija se može brzo poboljšati. Postoji mnogo mogućnosti, te menadžer koji vodi novinarsku instituciju mora najprije znati gdje početi. Uglavnom postoji sedam strategija motivacije koje se mogu uspješno primijeniti na novinare:

- 1) pozitivna konsolidacija;
- 2) disciplina i djelotvorne kazne ako nedostaju važni predmeti i mogu se naći u suparništvu;
- 3) uravnotežen tretman za sve urednike, bez obzira na to njihova starost i iskustvo, kao novi zaposlenici koji se ne mogu izbaciti;
- 4) uspostavljanje cilja o timskom radu,
- 5) reorganizacija radnih mjesta, jer se mogu pojaviti nove mogućnosti,
- 6) nagrade za profesionalnu izvedbu, za članke isključivog karaktera, koji podižu prestiž organizacije ili
- 7) istraživanje dobrog članka, što implicira teške napore<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Duminičă Delia and Popescu Georgiana, Motivational dynamics in media organizations / Procedia - Social and Behavioral Sciences 76 (2013) 312 – 316

<sup>43</sup> Duminičă Delia and Popescu Georgiana, Motivational dynamics in media organizations / Procedia - Social and Behavioral Sciences 76 (2013) 312 – 316

Novac je važan za novinare. Nema sumnje da je motivacija bitna za dobar učinak, ali ne postoji niti jedan odgovor na pitanje "Kako motivirati zaposlenike?" Novac je motivacijski faktor za ljude, a plaćanje urednika mora biti u prvom redu, dobro uravnoteženo. Prema Peteru Drucker-u, čovjek je vrlo privučen značajnim nagradama.<sup>44</sup> Anti materijalizam je mit, bez obzira na to koliko je vremena potrebno za raspravu. U današnje vrijeme ekonomski poticaji postaju više pravo nego neka vrsta nagrade za zaposlenike. Nema sumnje da živimo u svijetu koji motivira novac; nema odnosa između ljudi može zamijeniti nedostatak financijske nagrade. Ako je nagrada ispravna, dobri odnosi će dati više entuzijazma prema timu, motivirajući članove da više rade. Nedostatne financijske nagrade ne mogu biti zamijenjeni dobrim ljudskim odnosima. Samomotivacija može raditi samo neko vrijeme i mora biti stalno ojačana nagradama.

Za poticajnu i djelotvornu motivaciju, nagrada bi trebala biti brza i neposredna. Nagrada može poslužiti kao akcelerator za nasilnika izvedbe i produktivni ubojica; ali samo to nije dovoljno i, u svakom slučaju, nije zamjena za dobro upravljanje. Da bi nagrada bila učinkovita, ona mora biti velikodušna i značajna. Također treba biti utemeljena za dobivanje prikladne ravnoteže između motivacije urednika prema cilju i njihovom optimalnom naporu. Postoji tipičan i još uvijek veliki popis čimbenika koji određuju aktivnost urednika:<sup>45</sup>

- 1) radno mjesto,
- 2) fizičke karakteristike,
- 3) mentalno obilježja,
- 4) proširenje odgovornosti,
- 5) upute i iskustvo.

---

<sup>44</sup> Drucker, P. (1974). *Technology, Management and Society*, London: Heinemann, 119

<sup>45</sup> Duminičă Delia and Popescu Georgiana, *Motivational dynamics in media organizations / Procedia - Social and Behavioral Sciences* 76 (2013) 312 - 316

Novac je zasigurno relevantan čimbenik za zaposlenike u medijima, čak i najveći. Uspjeh nekih časopisa, radio i TV postaja je definitivno rezultat nekih poticaja prema radnicima u organizaciji. Poticaji zasigurno poboljšavaju produktivnost, a jedan dio profita organizacije svakako treba preraspodijeliti prema radnim snagama odgovornim za uspješnost organizacije i njezino svakodnevno djelovanje.

## 5. Empirijsko istraživanje strategija i sustava nagrađivanja u medijskim organizacijama: Studija slučaja

### 5.1. Sustav nagrađivanja Hanza Media

Hanza Media vodeća je hrvatska medijska tvrtka u jugoistočnoj Europi koja izdaje 5 dnevnih novina te više od 30 magazina. Promijenila je naziv iz Europapress Holding (EPH) u Hanza Media d.o.o. od 1. srpnja 2016. Europapress holding je osnovana 1990. godine na čelu s Ninoslavom Pavićem i početnom distribucijom izdavanja prvog tadašnjeg tjednika – Globusa. Hanza media danas kao jedan od vodećih medijskih konglomerata s prepoznatljivim nacionalnim brendovima kreira ponude u koraku prepoznatljivosti, stvaranja interakcije i prepoznavanjem želja publike na tržištu, u okvirima i dozvoljenim razmjerima djelovanja unatoč prisutnosti krize na medijskom tržištu. No s druge strane, Hanza media je podvrgnuta je financijskim restrukturiranjem uprave (aktualna predstečajna nagodba), što označava potencijalnu priliku za napredak, podizanja inovativnosti medijskih proizvoda. Hanza media prepoznala je potrebe tržišta u okviru informativnog, zabavnog programa (Jutarnji), popularnog tabloida i intrigantnih zabavnih tema (Autoklub, Moja tajna, Moja sudbina), ali i poslovnog sadržaja (Globus), sportskih rezultata (Sportske novosti), raznovrsnih popusta (digitalne platforme i promocija), zdrave prehrane, savjeta o zdravlju, uređenju, (Doktor u kući, Vita, Dom i Dizajn, gorila.hr, dosi.hr, likeCroatia, dobrirestorani.hr), o modi (Gloria, Gloria Glam), kulinarskim receptima (Dobra hrana, Like), temama za mlade (OK!) te regijskim temama/područjima interesa (Dubrovački vjesnik, Slobodna Dalmacija, Svijet, Max fishing, Maslina, Otvoreno more, zadarski.hr).<sup>46</sup>

Krećemo li od samog vrha, Hanza Mediau čine članovi uprave, glavni urednici i prodajni tim. Članovi uprave djeluju na raznim područjima odnosno divizijama kao što su prodaja oglasnog prostora, prodaja novina, marketing i financije. Odjel financija i odjel promocija dobivaju postotak od više napravljenog u odnosu na planirano. Medijske organizacije

---

<sup>46</sup> <http://pretplata.hanzamedia.hr/> (13.05.2019)

uvijek početkom godine imaju dva plana koja se na kraju sublimiraju u jedan plan. To su svakako plan prodaje oglasa novina i plan prodaje od oglasa. U Hrvatskoj je uvijek prodaja novina iznosila otprilike oko 60%, a prodaja oglasa oko 40%. Vani je ta situacija svakako drugačija, vani prodaja oglasa iznosi oko 70% dok prodaja novina iznosi svega 30%. Recimo da se početkom svake godine očekuje 4 kn prihoda od prodaje novina i 6 kn prihod od prodaje oglasa. Sve što se napravilo više od 4 kn i 6 kn; to je neka baza na osnovu koje se dijeli postotak za stimulaciju odnosno varijabilni dio plaće (odnosi se na prodaju novina i prodaju oglasnog prostora jer su to dvije egzaktne stvari). Točno se zna koliko se oglasa proda offline i online zajedno, kao što se i točno zna koliko se proda zasebno. A poduzeće planira 5, a ostvarilo je 7% prodaje onda se postotak stavlja na dvije kune (razlika između plana i više ostvarenog). Taj postotak može biti od 1-10% kada pričamo o oglasima, a za novine je taj % manji jer tu imamo manje utjecaja i većina odjela se pripoje jedan drugome. Pa tako recimo odjel prodaje novina uvijek bude spojen sa odjelom prodaje promocije jer je promociji glavna funkcija da promovira čim više novina. Ako taj odjel recimo treba prodati 10 mil. xy, a prodao je 12 mil. xy, postotak onda ide na neto prihod od prodaje novina nakon što se oduzme recimo rabat, troškovi distributera itd. Ovakav način kompenzacija odnosi se na odjel promocije, marketinga i prodaje.

Odjel financija, kao uprava i glavni urednici, imaju model koji im dopušta da oni učestuju u varijabilnom nagrađivanju. Takvu vrstu nagrađivanja ostvaruje npr. član uprave ali samo ako je rezultat na razini balance i na razini cijele kompanije bio veći u odnosu na plan koji je bio polazišna točka. Taj član uprave (isključivo on) dobiva određen postotak. Članovi upravo svakako dobivaju varijabilnu plaću uz osnovnu plaću (u slučaju pozitivno ostvarenog rezultata) kao i radnici u tim odjelima. U slučaju pozitivno ostvarenog rezultata na godišnjoj razini, vlasnik kompanije može odlučiti na temelju zarađenog koji je varijabilni dio odjela i rasporediti taj varijabilni dio unutar odjela. Ako bi npr. odjel zaradio 10 mil., a vlasnik odluči dati 5% bruto, tih se 5% dijeli unutar odjela. Član uprave bi dobio najviše, pa bi onda iza njega bio direktor marketinga, pa direktor prodaje novina i tako sve do posljedne stancije kao npr. nekoga tko je fakturirao te oglase.



Kod glavnih urednika situacija zna biti dosta neuredna. Neki glavni urednici, ovisno o njihovom znanju, karakteru, vještinama se mogu izboriti za varijabilni dio plaće dok se drugi urednici ne mogu. S obzirom da ne postoji pisano pravilo, takva situacija može biti veoma pozitivna za zaposlenike koji imaju jasan cilj i grizu na svakom koraku, dok također može biti dosta negativna za zaposlenike koji su introvertirani i ne mogu se toliko izboriti za sebe. Što se tiče ostatka zaposlenika, oni ostvaruju isključivo osnovnu plaću bez mogućnosti varijabilne plaće ili grupnog nagrađivanja kao motivatora. Iako nemaju mogućnosti kao direktori i članovi uprave, apsolutno svi zaposlenici imaju pravo na beneficije kao što su:

1. Vozni park
2. Službeni automobile
3. Službeni mobitel koji se također može koristi u private svrhe
4. Regres za godišnji odmor
5. 13 plaća
6. Božićnice
7. Plaćeno gorivo
8. Dječji doplatci
9. Direktori svih odjela imaju beneficirane kartice za objede sa klijentima

## 5.2. Sustav nagrađivanja Styria Group

Styria Hrvatska dio je austrijskog medijskog koncerna Styria Media Group AG, osnovan 1869. godine te je jedna od najvećih medijskih grupacija uključujući Austriju, Hrvatsku i Sloveniju i još nekoliko zemalja. Styria je 2000. godine kupila Večernji list. Kao brend Večernji list izlazi od 30. lipnja 1959., a od 1990. kao nezavisne novine. Izdavala ga je zagrebačka tvrtka "Večernji list d.d", medijska kuća osnovana 1990. u Zagrebu izdvajanjem iz kuće Vjesnik. (Tepeš Golubić, 2016.)

Na hrvatskom tržištu Styria je prisutna od 2001. godine kada preuzima vlasništvo nad Večernjim listom te se od tada uključila i pokrenula brojne uspješne projekte poput: prvih hrvatskih dnevnih poslovnih novina „Poslovni dnevnik”, novih dnevnih novina „24sata”, platformu za male oglase Njuškalo, news foto i video agenciju Pixsell, prvu hrvatsku news televiziju 24sata TV i kreativnu agenciju RedPoint. Uspjeh tiskanih medija popratili su i web portali: vecernji.hr, 24sata.hr i poslovni.hr te sve ostale inačice digitaliziranih izdanja dotičnih tiskanih. Dio Styrije su također i specijalizirani portal Mondo.hr, hrvatska internet trgovina; te portali Zdravakrava.hr, Budi.in, Gastro.hr, Klokanica.hr, Goal.hr i Popustolovac. Sve navedeno čini Styriju Hrvatska najjačim multimedijalnim brandom u Hrvatskoj čija tiskana izdanja čita 1,15 milijuna ljudi svaki dan. Styrija Hrvatska prepoznala je potrebe tržišta u okviru informativnog, zabavnog programa (Večernji), popularnog tabloida i intrigantnih zabavnih tema (24 sata), ali i poslovnog sadržaja (Poslovni dnevnik), sportskih rezultata (Goal), raznovrsnih popusta (Njuškalo, Popustolovac), zdrave prehrane i savjeta o zdravlju (Zdrava krava, Ordinacija), o modi (Budi.in), te o kulinarskim receptima (Gastro).<sup>47</sup>

Styria je vodeći izdavač digitalnih i tiskanih medija u regiji, a i jedina medijska kuća koja je uspješno proširila poslovanje izvan klasičnog medijskog biznisa. Takav uspjeh proteklih

---

<sup>47</sup> [https://www.styria.com/en/brand-portfolio/croatia\(26.06.2019\)](https://www.styria.com/en/brand-portfolio/croatia(26.06.2019))

godina možemo zahvaliti visokim profesionalnim i etičkim standardima naših zaposlenika, velikim ulaganjima u strateške razvojne projekte, kao i kontinuiranoj posvećenosti inovacijama, u kojima smo uvijek predvodnik industrije.<sup>48</sup> Kada pričamo o Stryia Group njezina je jedna od većih snaga – naglasak na potencijalnim kapacitetima inovacija – razvoju ljudi, seminarima, edukacijama. Stryia Hrvatska je svjesna važnosti ulaganja u obrazovanje te kroz vrlo aktivnu suradnju sa studentskom zajednicom širi znanje i izvan kompanije. Time podržava društvenu zajednicu i povećava zapošljivost studenata u području medija. Također osim ulaganja u znanje samih studenata, Stryia Group ih nagrađuje i povećanjem satnice nakon određenog vremenskog razdoblja ovisno o angažmanu i trudu. Sagledavajući stalne i sve brže promjene medijske industrije Stryia je shvatila da mora samoj sebi kreirati disruptiju, koristeći pritom pamet, znanje i kreativnost vlastitih zaposlenika. Zato su u projekte njihovih zaposlenika uložili 1.5 milijuna eura. Uz pomoć "Inkubatora inovacija" nastali su vrlo uspješni novi medijski brendovi - JoomBoos, Miss7 i BlogBuster - koji u svojim segmentima ruše sve rekorde, zauzimajući pozicije tržišnih lidera<sup>49</sup>. Stryia Group ima dosta sličnu strukturu nagrađivanja kao i Hanza Media. Sastoji se od članova uprave, glavnih urednika i prodajnog tima koji dobivaju uz osnovnu plaću i varijabilni dio plaće, te beneficije koje su u principu iste kao u Hanza Mediji a jedne od tih beneficija su božičnice, službeni automobili, službeni mobitel etc. Što znači da ukoliko zaposlenici ili odjeli ostvare rezultate iznad predviđenog cilja, dodaje se na njihovu fiksnu plaću direktno ili se raspodjeljuje u odjelu ovisno o pozicijama zaposlenika. Jedne od razlika su u tome što npr. direktor prodaje oglasnog prostora ima pravo favorizirati po vlastitom navođenju rad svojih zaposlenika i na mjesečnoj bazi davati varijabilni dio plaće. Za razliku od Hanza Medie urednici i novinari imaju mogućnost u određenim situacijama ostvariti novčani bonus pod uvjetima da su položili test pismenosti i ostvarili zadovoljavajući rezultat.

---

<sup>48</sup> <https://www.24sata.hr/news/rast-i-razvoj-organizacijske-promjene-u-stryia-media-grupi-399036> ( pristupljeno 09.09.2019.)

<sup>49</sup> <https://www.24sata.hr/news/u-projekte-svojih-zaposlenika-stryia-je-ulozila-1-5-mil-eura-541461> ( pristupljeno 09.09.2019. )

### 5.3. Usporedba sustava nagrađivanja Styria Group i Hanza Media

Hanza medija i Styria kao vodeće medijske tvrtke jugoistočne Europe, u Hrvatskoj prednjače po broju korisnika, popularnosti, uspješnosti projekata i proizvoda zadnjih godina, usprkos aktualnoj krizi koja većim dijelom pogađa i medije. Obje medijske organizacije imaju nekih sličnosti i razlika kada pričamo o sustavu nagrađivanja i motiviranju zaposlenika.

Pa tako Styria Group za razliku od Hanza Medije, prednjači nižim cijenama novina i pretplate na digitalna izdanja, ekspanzija tiskanih izdanja drugih nakladnika i brendova, kojih ima sve više, te izdanja koji glavni naglasak stavljaju na interakciju na društvenim mrežama i privlače publiku putem digitalnih platformi. Također, istaknuta je fluktuacija ljudi – studenata, koji se zapošljavaju kao jeftina radna snaga, te pod pritiskom velikih troškova - smanjenje radne snage. Njezina jedna od većih snaga je svakako naglasak na potencijalnim kapacitetima inovacija – razvoju ljudi, seminarima, edukacijama. Styria Hrvatska je svjesna važnosti ulaganja u obrazovanje te kroz vrlo aktivnu suradnju sa studentskom zajednicom širi znanje i izvan kompanije. Time podržava društvenu zajednicu i povećava zapošljivost studenata u području medija. Vrijednost ovakve suradnje prepoznata je i potvrđena priznanjima: Zlatni indeks u kategorijama „Ulaganje u studentske udruge i projekte i „Najbolji imidž prema percepciji studenata“, te nagrada za kreativnost i inovativnost u kategoriji „Inovativan edukacijski projekt“ za projekt Styria: SCOOOL.<sup>50</sup>

Prema gore navedenim informacijama, možemo zaključiti kako Styria Group u odnosu na Hanza Mediu ima malo veće kriterije prema kojima nagrađuje svoje zaposlenike poput testa pismenosti koji ako ne polože sa određenim postotkom koji poduzeće zahtjeva, ne dobiva određene povlastice.

---

<sup>50</sup> <http://www.poslovnih.hr/hrvatska/predstavljamo-poslodavce-styria-najjaci-multimedijalni-brend-u-hrvatskoj-252940>( pristupljeno 17.05.2019)

Također se može primjetiti kako u Hanza Mediji ne postoji opcija favoriziranja odjela od strane člana uprave dok u Styria group to postoji i koristi se kao jedna od značajnih metoda motiviranja zaposlenika.

Izuzev toga, možemo reći kako obje medijske organizacije u Hrvatskoj dijele dosta slično kada pričamo o sustavima i strategijama nagrađivanja njezinih zaposlenika. Naravno, postoje varijacije u svakoj medijskoj organizaciji ovisno o njezinoj politici, procedurama, ciljevima i misiji. Temelj poslovanja je svakako isti u dosta medijskih organizacijama, a dalje se strategije i sustavi nagrađivanja oblikuju ovisno o tome što poduzeće želi ostvariti i način na koji želi motivirati svoje zaposlenike.

## 6. Zaključak

Da bi bilo koja organizacija bila uspješna najvažnija karika su zadovoljni zaposlenici, a zaposlenici će biti zadovoljni ako su adekvatno nagrađeni. S toga je za svaku organizaciju od presudne važnosti da ispravno motivira svoje zaposlenike. Dobro motivirani i nagrađeni zaposlenici davati će puno bolje rezultate i više će se truditi kako bi oni a i sama organizacija napredovala, te ostvarila postavljene ciljeve. Svaka organizacija bi trebala ići prema tome da se pojedinac poistovjeti sa organizacijom i postane dugoročni resurs.

Nagrađivanje zaposlenika jedna je od ključnih komponenti upravljanja i razvijanja ljudskih potencijala te dodavanje vrijednosti poduzeću. Motivacija zaposlenika određena je mnogobrojnim čimbenicima, a prvenstveno politikom nagrađivanja unutar poduzeća, međuljudskim odnosima, zadovoljavanjem materijalnih potreba, odnosom nadređenih, primljenim povlasticama, prikladnim radnim vremenom, samostalnošću u donošenja odluka, mogućnostima napredovanja i drugim. Svaki zaposlenik unutar poduzeća ima različite motivacijske čimbenike, a zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima je informiranost o motivacijskim čimbenicima svakog pojedinog zaposlenika u svrhu maksimiziranja zadovoljstva zaposlenika, a time i davanja doprinosa uspješnijem poslovanju.

Najzastupljeniji čimbenik motivacije i zadovoljstva zaposlenika nije visina primanja, nego kvalitetni međuljudski odnosi unutar poduzeća. Pojedini zaposlenici motivirani su isključivo dodatnim pogodnostima i to je jedini razlog zadržavanja radnog mjesta u navedenom poduzeću, drugi su pak motivirani jer su odani i strastveni prema svome poslu te im je dovoljna nagrada pohvala za dobro obavljen posao od nadređenih osoba. Nesumnjivo je da postoji povezanost zadovoljstva i motivacije, smatram kako nematerijalne strategije ljudskih potencijala imaju veću prednost ispred materijalnih strategija jer svaki zaposlenik ima potrebu osjećati se vrijednim za organizaciju i kao doprinosu njezinom razvoju. Moramo istaknuti kako bez obzira na nematerijalne kompenzacije, posvećenost zaposlenicima i pružanje novčanih kompenzacija (isto kao i nenonvačnih) dovodi do kvalitetnog obavljanja posla, bolje suradnje i bolje produktivnosti

zaposlenika. Bitno je istaknuti kako svaka organizacija treba izgraditi svoj sustav nagrađivanja zbog različitosti koje svaku organizaciju karakteriziraju. Taj sustav nagrađivanja treba biti jedinstven i lako shvatljiv svim zaposlenicima.

U današnje vrijeme slobodno tržište ekonomije prisiljava medijske organizacije da imaju ne samo dobro upravljanje, nego također da koriste nove tehnologije. Postavljanje medijske organizacije u prikladno okruženje omogućuje razvoj same organizacije. Što je dinamičnije okruženje to bi trebala biti diferenciranija struktura organizacije. Posao menadžera u medijskim organizacijama znači da neke stvari radi preko zaposlenika. Za takve stvari upravitelj treba motivirati zaposlenike. Ali to je lakše reći nego učiniti, pogotovo kada je riječ o novinarskoj ustanovi koja je posebna vrsta organizacije i koja ima posebnu vrstu zaposlenika, koji imaju različite i snažne osobnosti. Kao svakoj osobi koja radi novac predstavlja kranji cilj, pa tako i novinarima svake medijske organizacije. U današnje vrijeme ekonomski poticaji postaju više pravo nego neka vrsta nagrade za zaposlenike. Nema sumnje da živimo u svijetu koji motivira novac; nema odnosa između ljudi koji može zamijeniti nedostatak financijske nagrade. Ako je nagrada zadovoljavajuća, dobri odnosi polučiti će više entuzijazma prema timu, motivirajući članove da više rade.

Hanza medija i Styrija kao vodeće medijske tvrtke jugoistočne Europe, u Hrvatskoj prednjače po broju korisnika, popularnosti, uspješnosti projekata i proizvoda zadnjih godina, usprkos aktualnoj krizi koja većim dijelom pogađa i medije. Obje medijske organizacije imaju nekih sličnosti i razlika kada pričamo o sustavu nagrađivanja i motiviranju zaposlenika. Kada maknemo razlike, možemo reći kako obje medijske organizacije u Hrvatskoj djeluju dosta slično kada pričamo o sustavima i strategijama nagrađivanja njezinih zaposlenika. Naravno, postoje varijacije u svakoj medijskoj organizaciji ovisno o njezinoj politici, procedurama, ciljevima i misiji. Temelj poslovanja je svakako isti u dosta medijskih organizacijama, a dalje se strategije i sustavi nagrađivanja oblikuju ovisno o tome što poduzeće želi ostvariti i način na koji želi motivirati svoje zaposlenike.

Uzeviš u obzir sve izneseno smatram da bi ovakve dvije moćne medijske organizacije trebale učiti jedna od druge. Styria je dosta pristupačna mladim ljudima, te dosta ulaže u znanje svojih zaposlenika što je izuzetno pametno. Na takav način stvara radnu snagu s velikim znanjem koji drage volje preuzimaju tj. nasljeđuju pozicije svojih mentora i nadređenih. Isto tako smatram da mlađi naraštaji znatno pospješuju i poboljšavaju širenje organizacije u tehnološkom smjeru (društvene mreže, internet, oglašavanje itd.). Uz veliko ulaganje u znanje sam zaposlenik dobiva osjećaj da je bitan i da organizacija brine o njemu i njegovim potrebama. Na takav način dobivaju se sve bolji i bolji rezultati iz čega profitira organizacija pa i sam zaposlenik. Također smatram da se ne bi trebao zaboraviti novčani poticaj jer kako sam spomenula i ranije, novac je krajnji cilj svakog zaposlenika. Ako se uz osnovicu zaposleniku omogući prilika za varijabilni dio, logično je da će takav zaposlenik imati potrebu davati više zbog sebe i zbog same organizacije. Kada pričamo o varijabilnom djelu nagrađivanja, možemo vidjeti u slučaju Hanza Medie kako je sustav nagrađivanja dosta orijentiran na zaposlenike na višim pozicijama što se manifestira nezadovoljstvom zaposlenika na nižim pozicijama. Ukoliko bi krenuli preraspoređivati varijabilni dio više pozicioniranih zaposlenika u znanje niže pozicioniranih počeli bi dobivati puno bolje rezultate i zadovoljnije zaposlenike. S tim bi svakako došlo do veće motivacije i zarade što bi omogućilo davanje varijabilnog djela plaće svakom zaposleniku. Svakom zaposleniku je izuzetno bitno da su zadovoljni i da se osjećaju korisno bez obzira kakvu funkciju obavljali. Smatram da bi prioritet svakog poslodavca trebao biti ulaganje u znanje i vještine svojih zaposlenika kako bi taj isti zaposlenik poslije jednako vratio u samu organizaciju.



## POPIS IZVORA

### Knjige i članci:

1. Amstrong, M., Murlis, H. (2004) Reward Management. London, Kogan Page
2. Bahtijević – Šiber, F. (1999.), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb
3. Bahtijević – Šiber, F., Sikvica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi, izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
4. Bahtijević – Šiber, F. (2014.), *Strateški menadžment ljudskih potencijala* Školska knjiga, Zagreb
5. Bartolić, Z., Prelas Kovačević A. (2011.), Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika, *Stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2): 81-91.
6. Brown, D. (2001.) Reward Strategies: Form intent to impact. London: CIPD.
7. Buble, M. (2006), Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2006
8. Buble, M. (2009.). Međunarodni menadžment. Zagreb, Lares plus
9. Buble, M.; Bakotić, D. (2013.). Kompenzacijski menadžment. Split, Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet.
10. Buntak, K., Droždek I., Kovačić, R. (2013), Nematerijalan motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, 2:213-219.
11. Buntak K., Droždek I, Kovačić R. (2013), Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, 1:56-63.
12. Carić, N.et al., : Motivacija i sustavi nagrađivanja, Adizes Southeast Europe ASEE, Zagreb,2006., str.28
13. Drucker, P. (1974). Technology, Management and Society, London: Heinemann, 119
14. Duminić Delia and Popescu Georgiana, Motivational dynamics in media organizations / Procedia - Social and Behavioral Sciences 76 (2013) 312 – 316

15. Galetić, L., Pavić, I. (1996.), *Upravljanje plaćama*, RRIF, Zagreb
16. Galetić, L. (2012.), *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*, Mikrorad, Zagreb
17. Galetić, L. (2015), *Kompenzacijski menadžment*, U pravljanje nagrađivanjem u poduzećima, Sinergija, Zagreb
18. Graeme, B. (2010) *Media And Society: Critical Perspectives*, str. 51-52.
19. Gutić, D.; Rudelj, S. (2011.). *Menadžment humanih resursa u marketingu*. Zagreb, Grafika.
20. Marušić, S. (2006.), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb
21. Menčik T. Praćenje radne uspješnosti i nagrađivanje, *FBIM Transactions* Vol. 5 No. 2 pp.76-83
22. Milkovich, G.T., Newman, J.M. (2005.), *Plaće i modeli plaćanja*, Masmedia, Zagreb
23. Načinović, I. 2011. *Organizacijska kultura i klima*. U: Galetić, L. (ur), *Organizacija velikih poduzeća*. Zagreb. Sinergija. str. 401-434.
24. Načinović Braje, I., Bosnić, L., *Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Mostaru, No. 3, 2017.
25. Načinović Braje, I., Kušen, V., (2016.), *Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika*, *Ekonomski misao i praksa*, 25(1):97-216.
26. Omazić, M.A., Baljkas, S. (2005.), *Projektni menadžment*, Sinergija, Zagreb
27. Polak, M., Bosna, J., Miletić, J., *Pregled strukture i čimbenika menadžerskih kompenzacija*, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, Vol. 23 No.2 (135). 2014.
28. Salvatore, D.: *Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi*, Mate, Zagreb, 1994.
29. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. (2004.), *Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb
30. Sikavica, P., Bahtijarević- Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb

31. Tudor, G. i sur. (2010.). Vođenje i motiviranje ljudi: kako nadahnuti svoje ljude. Zagreb, M.E.P. Consult.
32. Varga M., (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, 2 (01), str.14, Hrčak, (Internet), dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/71338> (22. lipnja 2019).
33. Vukelić, I., Plaća, organizacijska kultura i menadžerski stil u funkciji uspješnog upravljanja prodajnim stilom, Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja, Vol 14 No.3 (77), 2005.

#### **Internet izvori:**

1. <http://pretplata.hanzamedia.hr/> ( pristupljeno 13.05.2019)
2. <https://www.styria.com/en/brand-portfolio/croatia> ( pristupljeno 26.06.2019)
3. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/predstavljamo-poslodavce-styria-najjaci-multimedijalni-brend-u-hrvatskoj-252940> ( pristupljeno 17.05.2019)
4. <https://definitions.uslegal.com/m/media-organization/> ( pristupljeno 22.05.2019)
5. <https://www.24sata.hr/news/rast-i-razvoj-organizacijske-promjene-u-styria-media-grupi-399036> (pristupljeno 09.09.2019.)
6. <https://www.24sata.hr/news/u-projekte-svojih-zaposlenika-styria-je-ulozila-1-5-mil-eura-541461> ( pristupljeno 09.09.2019. )

#### **POPIS SLIKA**

1. Slika 1. Osnovne komponente plaće

#### **POPIS TABLICA**

1. Tablica 1. Kvalifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenika