

# Uloga sustava nagrađivanja u poticanju odanosti zaposlenika malih i srednjih poduzeća

---

Škledar, Marta

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

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:148:522641>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-31**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Specijalistički diplomski stručni studij – Ekonomika poduzetništva**

**ULOGA SUSTAVA NAGRAĐIVANJA U POTICANJU  
ODANOSTI ZAPOSLENIKA MALIH I SREDNJIH  
PODUZEĆA**

**Diplomski rad**

**Marta Škledar**

**Zagreb, rujan 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Specijalistički diplomski stručni studij – Ekonomika poduzetništva**

**ULOGA SUSTAVA NAGRAĐIVANJA U POTICANJU  
ODANOSTI ZAPOSLENIKA MALIH I SREDNJIH  
PODUZEĆA**

**THE ROLE OF THE REWARD SYSTEM IN FOSTERING  
EMPLOYEE COMMITMENT IN SMALL AND MEDIUM  
ENTERPRISES**

**Diplomski rad**

**Marta Škledar, 0067546696**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivana Načinović Braje**

**Zagreb, rujan 2021.**

---

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, 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)

## **Sažetak**

Kako bi organizacije uspješno poslovale i bile konkurentne na tržištu, potrebni su odani i zadovoljni zaposlenici. Da bi organizacije osigurale zadovoljne i odane zaposlenike, izrazito je važno brinuti o sustavu nagrađivanja koji se primjenjuje. Sustav nagrađivanja uključuje niz materijalnih i nematerijalnih nagrada koje u svojoj međusobnoj korelaciji utječu na rad zaposlenika i dobit poduzeća.

U malim i srednjim poduzećima upravljanje ljudskim potencijalima, a samim time i nagrađivanje je specifično. Mala i srednja poduzeća u cilju jačanja svoje konkurentnosti, privlačenja i zadržavanja ključnih zaposlenika moraju svoju pozornost posvetiti kompenzacijama zaposlenih.

Cilj istraživanja provedenog u sklopu ovog diplomskog rada bio je istražiti ulogu sustava nagrađivanja u poticanju odanosti zaposlenika u malim i srednjim poduzećima. Zaključeno je da su zaposlenici donekle odani poduzećima u kojim rade. Ono što smatraju najvažnijim u poduzećima je osobno poštovanje, jer ako vlasnik/menadžer cijeni i poštuje svoje zaposlenike, zaposlenici će biti zadovoljniji, motiviraniji i odaniji poduzeću.

**Ključne riječi:** mala i srednja poduzeća, sustav nagrađivanja, zaposlenici, odanost poduzeću

## **Summary**

In order for an organization to operate successfully and be competitive in the market, organization should strive to have loyal and satisfied employees. In order for any organization to have satisfied and loyal employees, it is extremely important to take care of the reward system that the company applies. The reward system includes a number of tangible and intangible rewards that, in their correlation with each other, affect the work of employees and the company's profit.

In small and medium-sized enterprises, human resources management, and therefore rewards, are somewhat specific compared to large companies. In order to strengthen their competitiveness, attract and retain key employees, SME's must pay attention to employee compensation.

The aim of the research conducted as a part of this thesis was to investigate the role of the reward system in fostering employee commitment in SME's. It was concluded that employees are somewhat loyal to the companies in which they work. What they consider most important in companies is personal respect, because if the owner/manager is price and respects his employees, employees will be more satisfied, motivated and loyal to the company.

**Keywords:** small and medium enterprises, reward system, employees, Organizational Commitment

## SADRŽAJ

Sažetak .....	
Summary .....	
1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. OBILJEŽJA SUSTAVA NAGRAĐIVANJA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA ...	3
2.1. Specifičnosti malih i srednjih poduzeća .....	3
2.2. Elementi sustava nagrađivanja u malim i srednjim poduzećima .....	11
2.3. Učinci sustava nagrađivanja u malim i srednjim poduzećima .....	16
3. DEFINIRANJE I VAŽNOST ODANOSTI ZAPOSLENIKA .....	19
3.1. Definiranje i izgradnja odanosti zaposlenika .....	19
3.2. Karakteristike odanosti zaposlenika u malim i srednjim poduzećima .....	22
3.3. Važnost poticanja odanosti zaposlenika u malim i srednjim poduzećima .....	24
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O OBILJEŽJIMA NAGRAĐIVANJA I ODANOSTI ZAPOSLENIKA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA .....	27
4.1. Metodologija istraživanja .....	27
4.2. Rezultati istraživanja .....	31
4.3. Ograničenja istraživanja .....	44
5. ZAKLJUČAK .....	45
POPIS IZVORA .....	47
POPIS TABLICA .....	52
POPIS SLIKA .....	52
POPIS GRAFIKONA .....	53
ANKETNI UPITNIK .....	54
ŽIVOTOPIS .....	63

## **1. UVOD**

U današnjem poslovnom okruženju iznimno je važno brinuti o sustavu nagrađivanja. Sustav nagrađivanja nije samo iznos plaće koji čini materijalno nagrađivanje, već i nematerijalno motiviranje koje je u današnjem svijetu sve važnije za pojedinca. Briga o sustavu nagrađivanja dovodi do uspješnijih, angažiranijih, motiviranijih i odanijih zaposlenika. Fluktuacija zaposlenika sve je učestalija u poslovnom okruženju, a to dovodi do problema jer bez odanosti i želje za radom poduzeća ne mogu biti konkurentna i uspješna na tržištu. Odanost se može definirati kao mjera u kojoj su zaposlenici posvećeni organizaciji u kojoj rade, spremni su raditi za njezinu dobrobit te imaju želju ostati u organizaciji. Kod zaposlenika uočljive su tri komponente, odnosno vrste odanosti. Afektivna odanost iskazuje se kroz emocionalnu privrženost organizaciji, instrumentalna odanost označuje zaposlenikovu svijest o cijeni napuštanja organizacije dok se normativna odanost odnosi na osjećaj zaposlenika da mora ostati u organizaciji.

U malim i srednjim poduzećima na neki je način lakše postići zadovoljstvo i odanost zaposlenika jer poduzeća imaju manje izraženu formalizaciju. Mala i srednja poduzeća obično imaju manje zaposlenih i plitku organizaciju te je na taj način olakšana komunikacija između nadređenog i podređenog. Prijateljski odnosi, pravilan i pravedan sustav nagrađivanja te osjećaj obveze ostanka u organizaciji dovode do zaposlenikove odanosti poduzeću.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Ključ svakog poduzeća su kvalitetni zaposlenici kojima je cilj dobrobit organizacije te zaposlenici koji su privrženi i odani organizaciji. Kako bi ostvarili odanost kod svojih zaposlenika, poduzeća im moraju osigurati odgovarajući sustav nagrađivanja. Predmet ovog diplomskog rada je analiza uloge sustava nagrađivanja u poticanju odanosti zaposlenika malih i srednjih poduzeća.

Cilj ovog diplomskog rada je istražiti ulogu sustava nagrađivanja u poticanju odanosti zaposlenika u malim i srednjim poduzećima. Istražit će se na koji je način postavljen sustav nagrađivanja u malim i srednjim poduzećima te koje elemente materijalnog nagrađivanja i nematerijalnog motiviranja primjenjuju. Provedeno istraživanje omogućit će poduzećima uvid u povezanost sustava nagrađivanja i odanosti zaposlenika poduzeću. Na taj način mala i srednja poduzeća moći će unaprijediti svoje poslovanje te tako postati konkurentniji na tržištu.



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

Za potrebe izrade ovog diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni podaci. Primarno istraživanje provedeno je empirijskim istraživanjem, metodom anketnog upitnika na uzorku zaposlenika u malim i srednjim poduzećima. Prvi dio upitnika sadržavao je pitanja potrebna za prikupljanje općenitih podataka o ispitanicima te pitanja o obilježjima nagrađivanja u njihovom poduzeću, dok je drugi dio upitnika mjerio odanost zaposlenika instrumentom Meyera i suradnika (1993).

Sekundarno (desk) istraživanje provedeno je analizom knjiga vezanih uz temu rada, znanstvenih i stručnih članaka na hrvatskom i engleskom jeziku te temeljem pretraživanja relevantnih internetskih stranica.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj diplomski rad sastoji se od pet poglavlja. Rad započinje uvodom, nakon kojeg slijede dva teorijska dijela, istraživački dio rada te na samom kraju zaključak.

U uvodnom poglavlju daje se uvid o predmetu rada, navode se ciljevi istraživanja, metode prikupljanja podataka te je dan pregled sadržaja i strukture rada.

U drugom poglavlju navode se specifičnosti malih i srednjih poduzeća, kako su postavljeni pojedini elementi sustava nagrađivanja u njima te kakav učinak ima sustav nagrađivanja na cjelokupno poslovanje malih i srednjih poduzeća.

Treće poglavlje definira odanost zaposlenika, što karakterizira odane zaposlenike te kako izgraditi odnos za zaposlenicima. Također, objašnjeno je zašto je važno poticati odanost kod zaposlenika.

Četvrto poglavlje predstavlja središnji dio rada u kojem je prikazano empirijsko istraživanje utjecaja sustava nagrađivanja na odanost zaposlenika malih i srednjih poduzeća. Predstavljene su podaci dobiveni istraživanjem temeljem anketnog upitnika. Opisana je metodologija i ograničenja istraživanja, a rezultati istraživanja su analizirani i interpretirani.

Rad završava zaključkom koji je temeljen na teorijskom dijelu rada i rezultatima empirijskog istraživanja.

## **2. OBILJEŽJA SUSTAVA NAGRAĐIVANJA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA**

Mala i srednja poduzeća osnovni su pokretač gospodarskog razvoja svake zemlje. Prema podacima Europske Unije ona predstavljaju 99% svih poduzeća u EU, zapošljavaju oko 100 milijuna ljudi, generiraju više od polovice europskog BDP-a i igraju ključnu ulogu u dodavanju vrijednosti u svakom sektoru gospodarstva. Mala i srednja poduzeća svojim inovacijskim aktivnostima značajan su pokretač zaposlenosti i gospodarskog razvoja (Božić i Radas, 2005).

Mali i srednji poduzetnici uslijed manje veličine samih organizacija mogu lakše provoditi promjene te brže ulaziti i izlaziti na/s tržišta i tako lakše iskoristavati tržišne prilike. U svojim se aktivnostima mogu služiti modernim tehnologijama, dok je istodobno za usporedive aktivnosti velikim poduzećima potrebno i više od godine dana uz znatno veće resurse za ostvarenje istih ciljeva (Renko i Brečić, 2016).

### **2.1. Specifičnosti malih i srednjih poduzeća**

Sektor malog i srednjeg gospodarstva karakterizira izrazita dinamičnost i snažna poduzetnička aktivnost, pri čemu poduzetnici moraju stalno razmišljati o tome kako ostati konkurentni na tržištu. Svoju konkurentnost na tržištu postići će stalnom inovativnošću jer za poslovni uspjeh jedino je važno biti u korak s tržištem (Iuliana et al., 2008). Već 1934. godine Joseph Schumpeter definira inovaciju kao proces stvaranja novih kombinacija, odnosno uvođenje novog doba, novog načina proizvodnje i otvaranje novog tržišta (Pavlišić, 2016).

Mala i srednja poduzeća imaju određene značajke zbog kojih su znatno drugačija u odnosu na velika poduzeća. Uz brojne prednosti nad velikim poduzećima, mala i srednja poduzeća ipak imaju mnoštvo značajki koje ih ograničavaju u rastu. Da bi se jasnije razumjele sve prednosti i nedostaci malih i srednjih poduzeća, važno ih je prvo klasificirati.

Kriteriji za razvrstavanje malih, srednjih i velikih poduzeća, odnosno poduzetnika u Hrvatskoj definirani su Zakonom o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20) i Zakonom o poticanju malog gospodarstva (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16).

Prema Zakonu o računovodstvu poduzetnici se 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 su:

- iznos ukupne aktive

- iznos prihoda

- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine (Zakon o računovodstvu, 2020).

Mikro poduzetnici su poduzetnici koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 2.600.000,00 kuna

- prihod 5.200.000,00 kuna

- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 10 radnika (Zakon o računovodstvu, 2020).

Mali poduzetnici su oni koji nisu mikro poduzetnici i ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 30.000.000,00 kuna

- prihod 60.000.000,00 kuna

- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 50 radnika (Zakon o računovodstvu, 2020).

Srednji poduzetnici su oni koji nisu ni mikro ni mali poduzetnici i ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 150.000.000,00 kuna

- prihod 300.000.000,00 kuna

- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 250 radnika (Zakon o računovodstvu, 2020).

Veliki poduzetnici su:

1. poduzetnici koji prelaze granične pokazatelje u najmanje dva od tri uvjeta gore navedene definicije srednjih poduzetnika

2. banke, štedne banke, stambene štedionice, institucije za elektronički novac, društva za osiguranje, društva za reosiguranje, leasing-društva i slično (Zakon o računovodstvu, 2020).

Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva utvrđuje se da malo gospodarstvo čine subjekti koji:

- zapošljavaju prosječno godišnje manje od 250 radnika,

- neovisni su u poslovanju,

- ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu od 50.000.000,00 eura ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak u iznosu od 43.000.000,00 eura (Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, 2016).

Mnogi autori u svojim radovima navode kako su mala i srednja poduzeća jedinstvena i kako im upravo iz tog razloga treba dati posebnu pozornost. Banham (2005) izdvojio je vodstvo, tržište, resurse, fleksibilnost i strukturu poduzeća kao njihova jedinstvena obilježja te ih je analizirao u kontekstu prednosti i nedostataka što je prikazano u Tablici 1.

**Tablica 1. Prednosti i nedostaci malih i srednjih poduzeća u odnosu na njihova jedinstvena obilježja**

<b>Obilježje</b>	<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
Vodstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visoka razina posvećenosti poslovnom uspjehu</li> <li>- dnevna uključenost u operacije može pridonijeti organizacijskim promjenama</li> <li>- snaga vodstva ključna je za ostvarenje financijskih performansi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mala i srednja poduzeća često imaju dva ili više vlasnika</li> <li>- životni stil i neovisnost su motivi za start-up, ali mogu ograničavati rast poduzeća</li> </ul>
Tržišta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nastanak poslovnih mreža ključnih za izvoz</li> <li>- mogućnost prilagodbe tržišnim promjenama kako one nastaju</li> <li>- uočavanje ranih znakova promjena zbog blizine tržištu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- u uvjetima tržišnih promjena više je aspekata unutar poduzeća podložno promjenama</li> </ul>
Resursi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prinuda na inoviranje na različite načine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- barijere izvozu</li> <li>- organizacijske promjene su teže</li> <li>- inovacije su izazovnije</li> </ul>
Fleksibilnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osobni kontakti s drugim ekonomskim subjektima</li> <li>- pomaže u implementaciji inicijativa za promjene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- teško dostižna dugoročna efikasnost</li> </ul>

Strukture	- pliće strukture olakšavaju komunikaciju	- velika poduzeća lakše prihvaćaju JIT praksu
-----------	---	---

Izvor: prilagođeno prema Banham, H.C. (2005), *Organizational Change in small and medium sized enterprise – a Regional Study*. Doctoral Thesis. Faculty of Business, University of Southern Queensland, str. 73.

Iz navedenog je vidljivo da mala i srednja poduzeća imaju mnogo pozitivnih strana te da je upravo u vlasniku/menadžeru poduzeća ključ uspjeha, jer način na koji će on postaviti organizacijsku strukturu i način na koji će voditi poduzeće ovisi o njegovom konačnom uspjehu i dobiti.

Među bitnim karakteristikama malih poduzeća najvažnije jesu: zadovoljavaju onaj dio potražnje za robom i uslugama koje velika poduzeća teško mogu podmiriti, fleksibilnija su, što im omogućuje elastičnu ponudu i brzu prilagodbu kretanjima potražnje na tržištu te brzu i agilnu prilagodbu novonastalim uvjetima. Također, mala poduzeća traže relativno univerzalni tip radnika i opreme koji mogu obavljati različite poslove u procesu proizvodnje, mala poduzeća pokazuju veću spremnost da staru tehnologiju zamijene novom te tu zamjenu brže obavljaju. Jedna od najvažnijih karakteristika malih poduzeća je ta i da se elastično povezuju i umrežavaju radi ostvarivanja uspješnijeg zajedničkog poslovanja, ali i lakšeg snošenja rizika (Kolaković, 2006).

Glavne prednosti malog i srednjeg poduzetništva u odnosu na velike su: veća stopa zapošljavanja, viša stopa povrata od investicija, brza primjena inovacija, mogućnost opskrbe velikih organizacija uz najniže cijene, stvaranje novih radnih mjesta i omogućavanje lakšeg pristupa ženama tržištu rada (Siropolis, 1995). Ostale koristi koje malo i srednje poduzetništvo može pružiti samim poduzetnicima jesu: prilika da se kreira vlastita sudbina, prilika da se stvori nešto novo i različito od drugih, prilika da se ostvari financijska korist i dobit i prilika da se postigne životno zadovoljstvo (Renko i Brečić, 2016).

Nedostaci malih poduzeća očituju se u velikoj odgovornosti za poslovni uspjeh, jer poduzetnik često istodobno obnaša ulogu ulagača, menadžera, knjigovođe, prodavača, marketinškog stručnjaka i drugih pa je zbog toga sam odgovoran za poslovni uspjeh. Mogućnost propasti je izrazito velika jer poduzetnik raspolaže oskudnim financijskim i kapitalnim resursima, istodobno mala poduzeća puno teže podnose sezonske i druge oscilacije u prodaji. Ovisna su o konkurenciji, financijski su slaba (bez obzira na uspješno upravljanje financijskim sredstvima mala poduzeća podložnija su financijskim krizama i nelikvidnosti). Mala poduzeća zbog

financijskih mogućnosti često oskudijevaju kvalitetnim i specijaliziranim stručnjacima, a na to se veže i problem nerazvijene pravne regulative (Kolaković, 2006).

Kada se govori o hrvatskom gospodarstvu može se reći da je njegova struktura vrlo stabilna. Kao i u većini zemalja diljem svijeta, sektor malih i srednjih poduzeća ima značajno najveći udio u broju poduzeća koji u Hrvatskoj iznosi 99,7%.

U nastavku je dana struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2015. do 2019. godine. U 2019. godini ukupan broj poduzeća narastao je za 3,9% u odnosu na prethodnu godinu što predstavlja pozitivan trend rasta broja poduzeća u Hrvatskoj. U petogodišnjem razdoblju od 2015. do 2019. godine broj poduzeća narastao je za 27,9% (Slika 1.) (Alpeza et al., 2020:7).

**Slika 1. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2015. do 2019. godine**

	2015.		2016.		2017.		2018.		2019.	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
Sektor malih i srednjih poduzeća	106.221		114.156		119.752		130.757		135.890	
Mikro i mala poduzeća	105.029	99,7	112.809	99,7	118.352	99,7	129.259	99,7	134.365	99,7
Srednja poduzeća	1.192		1.347		1.400		1.498		1.525	
Velika poduzeća	348	0,3	327	0,3	329	0,3	360	0,3	370	0,3
<b>Ukupno</b>	<b>106.569</b>	<b>100</b>	<b>114.483</b>	<b>100</b>	<b>120.081</b>	<b>100</b>	<b>131.117</b>	<b>100</b>	<b>136.260</b>	<b>100</b>

Izvor: Alpeza et al. (2020) *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020*.

Zagreb: Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR), str. 7.

Mikro, mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj zapošljavaju 74,3% svih zaposlenih u poslovnim subjektima u Hrvatskoj u 2019. godini. Najveće povećanje zaposlenosti bilježe mikro poduzeća u 2019. godini za 12% u odnosu na 2018. godinu, a mala poduzeća za 4,8%. Nakon porasta broja zaposlenih u 2018. godini, u 2019. godini srednja i velika poduzeća bilježe smanjenje broja zaposlenih, u srednjim poduzećima za 0,6%, a u velikim poduzećima za 4,3% što je vidljivo iz slike 2. (Alpeza et al., 2020:8).

**Slika 2. Veličina poduzeća i zaposlenost, ukupan prihod i izvoz u 2018. i 2019. godini**

Ekonomski kriterij valorizacije sektora	Veličina poduzeća							
	Mikro		Mala		Srednja		Velika	
	2018.	2019.	2018.	2019.	2018.	2019.	2018.	2019.
Broj zaposlenih	255.819	286.603	238.392	249.826	184.278	183.189	261.465	250.158
Zaposlenost (udio) <sup>4</sup>	27,2%	29,6%	25,4%	25,8%	19,6%	18,9%	27,8%	25,8%
Ukupan prihod (mil. kn)	102.094	126.003	172.766	189.187	161.166	165.172	315.134	315.765
Ukupan prihod (udio)	13,6%	15,8%	23,0%	23,8%	21,4%	20,7%	42,0%	39,7%
Izvoz (mil. kn)	10.432	12.379	29.671	31.064	37.874	36.739	69.205	71.273
Izvoz (udio)	7,1%	8,2%	20,2%	20,5%	25,7%	24,3%	47,0%	47,1%

Izvor: Alpeza et al. (2020) *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020.*

Zagreb: CEPOR, str. 8.

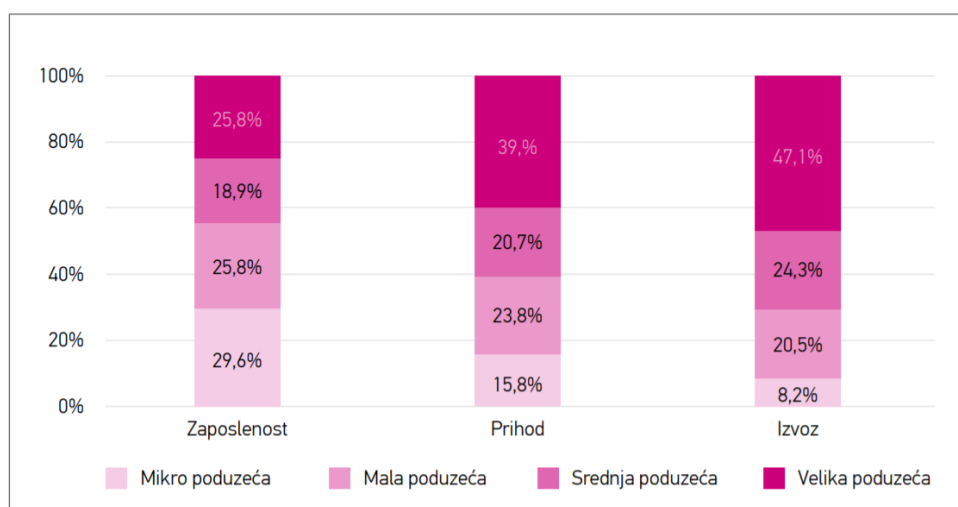
Mikro poduzeća s udjelom 29,6% predstavljaju kategoriju poduzeća koja ostvaruju najveći udio u ukupnoj zaposlenosti na razini Hrvatske u 2019. godini. S druge strane, mikro poduzeća ostvaruju najmanje udjele u ukupnim prihodima (15,8%) i ukupnom izvozu (8,2%) što ukazuje na nižu razinu konkurentnosti i internacionalizacije tog segmenta gospodarstva. U 2019. godini velika poduzeća uz udio od 25,8% u ukupnoj zaposlenosti, ostvaruju najveće udjele u prihodima (39,7%) i izvozu (47,1%) (Alpeza et al., 2020:8).

Iz slike je također vidljivo da je sektor mikro, malih i srednjih poduzeća u 2019. godini ostvario 60,3% ukupnog prihoda ostvarenog na razini Hrvatske, što dokazuje da su mikro, mala i srednja poduzeća izuzetno važna za hrvatsko gospodarstvo.

Na slici 3. prikazane su razlike među mikro, malim, srednjim i velikim poduzećima s obzirom na njihov doprinos zaposlenosti, ukupnom prihodu i izvozu u 2019. godini.

Iz slike 3. je vidljivo da u ukupnom ostvarenom izvozu hrvatskih poduzeća u 2019. godini, sektor malih i srednjih poduzeća sudjeluje s udjelom od 52,9% što je gotovo na razini prethodne godine. Vrijednost izvoza mikro poduzeća u 2019. godini povećala se za 18,7%, malih poduzeća za 4,7%, a velikih poduzeća za 3% u odnosu na 2018. godinu (Alpeza et al., 2020:9).

**Slika 3. Ukupna zaposlenost, prihod i izvoz prema veličini poduzeća u 2019. godini**



Izvor: Alpeza et al. (2020) *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020.*

Zagreb: CEPOR, str. 9.

U mikro i malim poduzećima u 2019. godini bilo je prosječno 4 zaposlenika, što predstavlja blago povećanje u odnosu na 2018. godinu kada je prosječan broj zaposlenih bio 3,8. U razdoblju od 2015. do 2019. godine vidljiv je kontinuiran rast produktivnosti mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj. Povećanje ukupnih prihoda po zaposlenom u mikro i malim poduzećima iznosi 12,5%, što je, u kombinaciji sa slabom razinom inovativnosti, ipak nedostavno za jačanje konkurentske pozicije mikro i malih poduzeća na inozemnim tržištima (Slika 4.) (Alpeza et al., 2020:9).

**Slika 4. Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u mikro i malim poduzećima od 2015. do 2019. godine**

Godina	Broj mikro i malih poduzeća	Broj zaposlenih u mikro i malim poduzećima	Prosječni broj zaposlenih u mikro i malim poduzećima	Ukupan prihod (u mil. kn)	Ukupan prihod po zaposlenom (u kn)
2015.	105.029	432.934	4,1	226.110	522.273
2016.	112.809	455.670	4	236.495	519.005
2017.	118.352	472.619	4	255.691	541.009
2018.	129.259	494.211	3,8	274.860	556.159
2019.	134.365	536.429	4	315.190	587.570



Izvor: Alpeza et al. (2020) *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020.*

Zagreb: CEPOR, str. 10.

Nakon četiri godine stagnacije prosječnog broja zaposlenih u srednjim poduzećima, u 2019. godini zabilježen je blagi pad sa 123 u 2018. godini na 120 prosječno zaposlenih. U 2019. godini zabilježen je porast ukupnog prihoda po zaposlenom u srednjim poduzećima od 3,1% u odnosu na 2018. godinu, te 11,5% u odnosu na 2015. godinu (Slika 5.) (Alpeza et al., 2020:10).

**Slika 5. Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u srednjim poduzećima od 2015. do 2019. godine**

Godina	Broj srednjih poduzeća	Broj zaposlenih u srednjim poduzećima	Prosječni broj zaposlenih u srednjim poduzećima	Ukupan prihod (u mil. kn)	Ukupan prihod po zaposlenom (u kn)
2015.	1.192	147.250	123,5	119.100	808.828
2016.	1.347	166.274	123,4	141.579	851.480
2017.	1.400	173.713	124,1	148.281	853.598
2018.	1.498	184.278	123	161.166	874.581
2019.	1.525	183.189	120,1	165.172	901.648

Izvor: FINA, 2020., prema Alpeza et al. (2020) *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020.* Zagreb: CEPOR, str. 10.

Iz svega unaprijed navedenog može se zaključiti kako mala i srednja poduzeća imaju veliki značaj u gospodarstvu Republike Hrvatske. Mikro, mala i srednja poduzeća podupiru zaposlenost te omogućuju nova zapošljavanja. Svojim poslovanjem i poslovnim rezultatima zauzimaju visoke udjele u ukupno ostvarenim prihodima i stvaranju dodatne vrijednosti. Zaključno, nositelji su izvoza i generatori inovacije čime neposredno utječu na gospodarski razvoj svake zemlje, ali i društva u cjelini (Knežević i Has, 2018). Ova su poduzeća dakle značajna za ekonomiju svake države i jedan su od temelja ekonomskog rasta jer zapošljavaju veliki broj radno sposobnog stanovništva (Paunović i Prebežac, 2010). Sukladno svemu navedenom važno je da svaka država provodi brojne programe podrške namijenjene isključivo malim i srednjim poduzećima, pod time se podrazumijevaju na primjer programi za istraživanje, inovacije, jačanje konkurentnosti i slično, jer mala i srednja poduzeća su stub razvoja gospodarstva svake zemlje.

## **2.2. Elementi sustava nagrađivanja u malim i srednjim poduzećima**

„Tko radi, ne boji se gladi.“ – narodna je izreka iz koje se može zaključiti da čovjek koji radi mora biti plaćen za svoj posao jer mu taj novac osigurava egzistenciju. Plaća je dakle kompenzacijska kategorija koja podrazumijeva prvenstveno naknadu u novcu ili nekom drugom obliku koji ima novčani ekvivalent, a koja se ostvaruje po osnovi izvršenog rada ili ponašanja koje potpomaže ostvarenje specifičnih interesa poslodavaca, odnosno poduzeća (Galetić i Pavić, 1996).

Svako poduzeće da bi uspješno poslovalo mora imati jasno definirane sustave poslovanja, a ujedno i sustav nagrađivanja. Mala i srednja poduzeća u cilju jačanja svoje konkurentnosti, privlačenju i zadržavanju ključnih zaposlenika moraju svoju pozornost posvetiti kompenzacijama zaposlenih. U malim i srednjim poduzećima upravljanje ljudskim potencijalima, a samim time i nagrađivanje je specifično. Ono što karakterizira upravljanje ljudskim potencijalima i nagrađivanje u malim i srednjim poduzećima je to da je ono manje formalizirano te da se dostupne teorijske spoznaje u upravljanju nagrađivanjem koje vrijede za velika poduzeća ne mogu primijeniti i na mala poduzeća. Također, u malim i srednjim poduzećima menadžeri/vlasnici samostalno kreiraju odgovarajuće pakete kompenzacija pomoću kojeg utječu na privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika. Greenidge et al. (2012) otkrili su da postoji daleko veći stupanj neformalnosti u praksi zapošljavanja u malim i srednjim poduzećima nego u velikim poduzećima.

Sustav nagrađivanja među najvažnijim je sustavima u poduzeću, jer ako je on dobro postavljen i definiran zaposlenici će biti zadovoljniji i motiviraniji za rad. Kompenzacijski menadžment, odnosno upravljanje nagrađivanjem obuhvaća oblikovanje, provođenje i održavanje sustava nagrađivanja koji pomaže poduzeću da ostvari strateške ciljeve (Galetić, 2015). Temeljni ciljevi kompenzacijskog menadžmenta vezani su uz pridobivanje, zadržavanje i motiviranje kvalitetnih ljudskih resursa koji će osigurati ostvarenje ciljeva poduzeća (Buble i Bakotić, 2013). Cilj dakle svakog poduzeća je da odgovarajućom plaćom za svoje zaposlenike postigne produktivnost i efikasnost cjelokupnog poduzeća te da privuče i zadrži kvalitetne ljude. Kompenzacije u malim i srednjim poduzećima posebno su važna tema jer upravo kompenzacije zadržavaju zaposlenike koji imaju specifične vještine i koji imaju znanje koje je menadžerima/vlasnicima potrebno za učinkovit i konkurentniji rad (Cardon i Stevens, 2004).

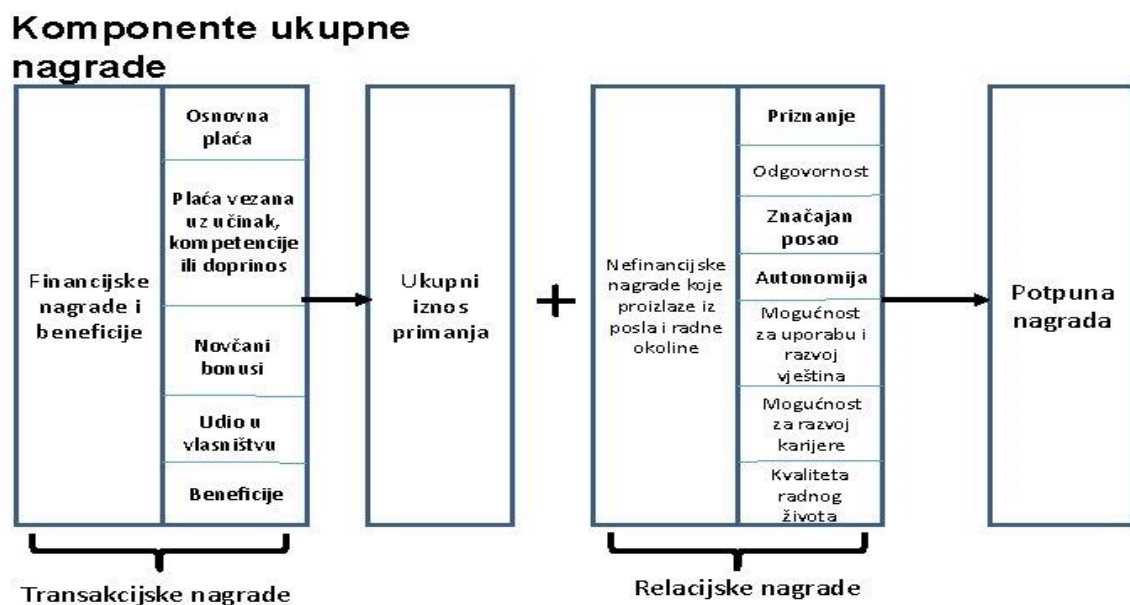
Kroz povijest sam koncept kompenzacija i nagrađivanja zaposlenika postepeno se razvijao. Svi elementi koji su povezani s čovjekovim radom u poduzeću mogu se definirati kroz model

ukupne nagrade. Većina poduzeća prihvaća pristup modela ukupne nagrade jer on naglašava važnost razmatranja svih aspekata nagrada kao koherentnu cjelinu koja je integrirana s drugim inicijativama menadžmenta ljudskih potencijala osmišljenim da postiže motivaciju, predanost i angažiranost zaposlenika (Armstrong i Murlis, 2004). Model ukupne nagrade je kombinacija različitih elemenata nagrađivanja u specifične pakete koji osiguravaju zadovoljne, produktivne, motivirane i angažirane zaposlenike. Sadržaji koje uključuje model ukupne nagrade moraju biti usklađeni sa željama i potrebama zaposlenika.

Stoga, model ukupne nagrade povezuje učinak dviju najvažnijih kategorija nagrada:

- transakcijskih nagrada – materijalnih nagrada koje proizlaze iz transakcije između poslodavca i zaposlenog, a odnose se na različite aspekte plaće i beneficija i
- relacijskih nagrada – nematerijalnih nagrada koje se odnose na učenje, razvoj, radno iskustvo, priznanje, veću autonomiju, rast i slično (Galetić, 2015).

**Slika 6. Komponente ukupne nagrade**



Izvor: Galetić, L. (2015.), *Kompenzacijski menadžment: Upravljanje nagrađivanjem u poduzećima*, Sinergija, Zagreb

Na slici 6. prikazane su komponente koje sačinjavaju model ukupne nagrade. Objedinjujući transakcijske i relacijske nagrade dolazimo do potpune nagrade za zaposlenike.

Koncept ukupne nagrade se često povezuje sa pojmom razmjene, gdje zaposlenici ulažu svoje vrijeme, znanje, talente i napore, a u zamjenu im poslodavci pružaju ukupnu nagradu, odnosno materijalne i nematerijalne nagrade koje za zaposlenika imaju vrijednost.

Transakcijske, odnosno materijalne nagrade obuhvaćaju sve financijske nagrade i beneficije koje zaposleni primaju za svoj rad. Kao što je već gore navedeno, sve materijalne nagrade, odnosno plaća zaposlenika sadrži osnovnu plaću, varijabilni dio plaće koji je vezan za ostvarivanje individualnog ili timskog radnog učinka, grupne poticaje putem kojih poduzeća povećavaju privrženost zaposlenih poduzeću te beneficije.

Osnovna plaća je iznos u gotovini koji poslodavac isplaćuje zaposleniku za obavljene posao. Ona obično odražava vrijednost posla ili vještina, a zanemaruje različitost između zaposlenika. U sustavu nagrađivanja osnovna plaća predstavlja ishodište za sve ostale oblike nagrađivanja, poput bonusa i poticaja koji se nadograđuju na nju, te je najvažnije da organizacija vodi računa o pravednosti osnovne plaće svih zaposlenika (Armstrong i Taylor, 2014). Da bi se definirala osnovna plaća, neophodno je provesti analizu posla i izraditi opise poslova. Analiza posla je proces prikupljanja informacija koje će se koristiti u procesu određivanja sadržaja i karakteristika posla, kao i karakteristika koje zaposlenik treba imati kako bi uspješno obavio posao (Galetić, 2015). Opis posla pisani je dokument koji opisuje dužnosti, zadatke i odgovornosti na poslu kao i uvjete u kojima se posao obavlja (Galetić, 2015). Mala i srednja poduzeća si za razliku od velikih mogu dopustiti fleksibilnost što se tiče kreiranja osnovne plaće te u nagrađivanju zaposlenika često izostaju klasične procjene poslova i formalne platne strukture (Gilman et al., 2002). Ono što pridonosi neformalnosti utvrđivanja osnovne plaće za pojedini posao ili osobu je i sindikaliziranost, jer činjenica je da u malim poduzećima u pravilu nema sindikata koji bi utjecali na oblikovanje sustava nagrađivanja (Načinović Braje i Bosnić, 2017).

Varijabilni dio plaće dobiva se za ostvarene rezultate zaposlenika. Ti se rezultati mogu mjeriti, što pretpostavlja utvrđivanje radne norme i primjenjuje se uglavnom za proizvodni rad. Danas veliki broj poduzeća primjenjuje neku od metoda ocjenjivanja radnog učinka, odnosno radne uspješnosti kako bi na temelju toga utvrdili varijabilni dio plaće zaposlenika (Galetić, 2015). Ocjenjivanje zaposlenika strukturirana je i formalna interakcija koja se javlja između menadžera i zaposlenika. Ona se najčešće javlja u obliku periodičnog intervjua gdje se raspravlja te ocjenjuje radni učinak svakog zaposlenika, prepoznaju se njegove snage i slabosti te se, ukoliko postoje analiziraju problemi koji ograničavaju postizanje boljeg rezultata (Tudor et al., 2010). Gilman et al., (2002) u svom istraživanju ukazuju da manje od polovice malih i

srednjih poduzeća primjenjuje neki od oblika varijabilnog nagrađivanje, a tek trećina primjenjuje sustave plaćanja po učinku.

Grupno poticajno nagrađivanje ima za cilj dodatno nagraditi zaposlene za zajednički radni učinak. Grupa može biti tim, odjel, sektor pa i cijelo poduzeće. Ovakvu vrstu nagrađivanja dobro je koristiti pogotovo kada ima previše konkurencije među zaposlenima zato jer ona doprinosi lošoj radnoj klimi, te ujedno šteti konkurentnom i uspješnom obavljanju poslovnih procesa i timskom radu. U ovim slučajevima treba utvrditi standard s kojim se uspoređuje učinak grupe, kako bi se mogla odrediti veličina poticaja. Financijski su pokazatelji najčešće korišteni pokazatelji radne uspješnosti za grupno poticajno nagrađivanje. Uz to što su dodatni izvor financijskog nagrađivanja, dobro oblikovani grupni planovi poticajnog nagrađivanja redovito pridonose jačanju timskog rada, razvijaju lojalnost prema kompaniji i povećavaju produktivnost. Poduzeća najčešće primjenjuju sljedeće sustave grupnih poticaja: timske poticajne planove, planove udjela u zaradi (*gain sharing*), planove udjela u profitu (*profit sharing*) i dioničarstvo zaposlenih (Galetić, 2015). U svom istraživanju Arbaugh i suradnici (2004) ukazali su da na rast malih poduzeća pozitivan učinak može imati primjena kompenzacija u obliku sudjelovanja u kapitalu, dok su Mukhopadhyay i Pendse (1983) ukazali da *profit sharing* ima snažan poticaj kod malih poduzeća za razliku od velikih jer na taj način mala i srednja poduzeća alociraju rizik povezan s potrebom ostvarivanja prihoda, ali i smanjuju rizik otkaza ili propasti poduzeća.

Također, važan segment materijalnih nagrada su beneficije. Beneficije su sastavni dio ukupnih primanja zaposlenika koje poslodavac uz plaću dodatno, u potpunosti ili djelomično, plaća svojim zaposlenicima. One garantiraju mjerljivu vrijednost pojedinom zaposleniku, koja može imati odgođeni ili ovisan karakter, kao što je mirovinsko osiguranje, životno osiguranje i plaćeno bolovanje, ili može biti trenutna 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 njihova radnog vijeka kao i nakon umirovljenja (Galetić, 2015). Zadaća poslodavca je da učinkovito i uspješno prenesu zaposlenicima prednosti, učinke i ciljeve beneficija, jer tada to za njih može predstavljati veliku priliku, pogotovo zato što će pojedinci više cijeniti svoje poslodavce te im biti odaniji (Načinović Braje i Kušen, 2016).

Nematerijalne, odnosno relacijske nagrade su nagrade koje se odnose na sve nefinancijske načine kojima se želi potaknuti na određeno ponašanje zaposlenika te se želi postići ravnoteža između interesa poslodavca i zaposlenika (Thompson, 2004). Dakle, može se reći da svaka

aktivnost koja u pozitivnom smislu utječe na intelektualno, emocionalno i fizičko stanje pojedinog zaposlenika, a ne ulazi u materijalne nagrade, čini dio nematerijalnog nagrađivanja.

Henderson smatra da nematerijalne nagrade sadržavaju mnoge komponente nagrađivanja koje su ključne za povećanje efikasnosti na radnom mjestu. Stoga je on aspekte nematerijalnog sustava nagrađivanja podijelio u sedam dimenzija:

- povećanje dostojanstva i zadovoljstva zbog obavljenog posla,
- poboljšanje fizičkog zdravlja, intelektualni razvoj i emotivna zrelost,
- poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima,
- oblikovanje posla koji zahtjeva adekvatnu pažnju i napor,
- alociranje dovoljno resursa za obavljanje radnih zadataka,
- odobrenje dovoljno kontrole nad poslom da bi se zadovoljile osobne potrebe i
- pružanje poticajnog vodstva i menadžmenta (Henderson, 2006).

Dakle, može se reći da se nematerijalne nagrade odnose na zadovoljenje potreba višeg reda, kao što su potrebe za uvažavanjem i poštovanjem, statusom, autonomijom, potvrđivanjem i razvojem osobnih sposobnosti i potencijala i drugih. Riječ je o nefinancijskim oblicima nagrađivanja kojima se kroz razne forme priznanja i vrednovanja rada poboljšava moral i motivira se pozitivno ponašanje zaposlenih (Vidaković, 2012).

Da bi poduzeće uspješno poslovalo na tržištu, a ujedno i dobro funkcioniralo unutar samog poduzeća važno je oblikovati sustav nagrađivanja. Oblikovanje sustava nagrađivanja uključuje izbor između niza materijalnih i nematerijalnih nagrada, pri čemu menadžeri moraju izvršiti selekciju te odabrati i primijeniti one elemente koji najbolje odgovaraju specifičnostima organizacije (Načinović Braje i Bosnić, 2017, prema Thorpe i Homan, 2000).

Kao što je i ranije navedeno, mala i srednja poduzeća karakterizira manja formalnost kod upravljanja ljudskim resursima. Razlog tome je što menadžeri/vlasnici malih i srednjih poduzeća svojim autoritarnim stilovima upravljanja pokušavaju izbjegavati formalne strukture u korist vlastitih snaga i stručnosti (Briscoe i Schuler, 2005). Sukladno ranije navedenim podacima, izvjesnije je da će mala i srednja poduzeća kombinirati materijalne i nematerijalne nagrade, odnosno usvojiti model ukupne nagrade, jer prateći strategiju promicanja bliskih i skladnih odnosa među zaposlenicima, osiguravaju bolje radno okruženje koje karakterizira atraktivan menadžment, neformalna komunikacija, participacija i privrženost zaposlenika te povjerenje i fleksibilnost (Prouska et al., 2016).

### **2.3. Učinci sustava nagrađivanja u malim i srednjim poduzećima**

Čovjek je misaono i svjesno biće, koje ima svoje vlastite potrebe, htijenja, motive i ambicije koje unosi u organizaciju te koji mogu utjecati na atmosferu u organizaciji, bilo pozitivno ili negativno (Jambreč i Penić, 2008). Iz tog razloga, upravljanje ljudskim resursima izrazito je složen posao koji od menadžera iziskuje puno znanja i umijeća. Upravljanje ljudskim potencijalima odnosi se na proces u kojem je glavni cilj postavljen na uspješnost poslovanja poduzeća u kojem glavnu ulogu imaju zadovoljni zaposlenici koje je s druge strane potrebno adekvatno motivirati. Stoga, kada se govori o ljudskim resursima važno je da oni budu pravilno nagrađeni za svoj rad. Upravljanje sustavom nagrađivanja u poduzećima važno je jer poduzeće dobro postavljenim sustavom stječe konkurentsku prednost. Da bi se ostvarila konkurentska prednost u nacionalnoj i globalnoj ekonomiji, organizacija mora razviti sustav nagrađivanja koji u potpunosti podržava njezinu korporacijsku, odnosno poslovnu strategiju. Ciljevi svakog kompenzacijskog menadžmenta najuže su povezani s privlačenjem, motiviranjem i zadržavanjem zaposlenika u organizaciji. Svaka organizacija nastoji izgraditi sustav nagrađivanja koji će biti što atraktivniji jednako za pojedince koji se nalaze na tržištu rada i traže posao, kao i za zaposlenike koji već rade u organizaciji (Galetić, 2015). Sustav nagrađivanja treba potaknuti zaposlenike na angažiranost i posvećenost oko posla. Angažman se događa kada pojedinci dožive idealno prilagođavanje i identifikaciju između sebe i svojih radnih uloga (Kahn, 1990). Upravo kompenzacije motiviraju zaposlenike da postignu više te da se usredotoče na posao koji rade i svoj osobni razvoj (Anitha, 2014). Iako su materijalne nagrade potrebne za motiviranje zaposlenika, one moraju biti nadopunjene drugim vrstama nagrada, odnosno nematerijalnim nagradama (Madhani, 2020). Nagrada, bila ona materijalna ili nematerijalna zaposleniku znači kao motivacija za daljnji rad, kao i zahvalnost za sav uloženi rad i trud (Tafra et al., 2017). Također, usklađivanje cjelokupnog sustava nagrađivanja s organizacijskim strategijama osigurava učinkovitost na radnom mjestu, pozitivne rezultate rada i povećane napore zaposlenika (Bamberger i Levi, 2009).

Ključnu ulogu u dobrom provođenju sustava nagrađivanja imaju upravo menadžeri poduzeća. U malim i srednjim poduzećima prakse nagrađivanja većinom su neformalne, odnosno menadžeri/vlasnici sustav nagrađivanja temelje na prethodnim iskustvima i predrasudama. Organizacije ne bi trebale samo oponašati prakse nagrađivanja drugih organizacija jer učinkovita strategija nagrađivanja zahtijeva usklađivanje s organizacijskom kulturom i poslovnom strategijom (Madhani, 2020). Nadalje, motivacija je ključan čimbenik upravljanja organizacijom, jer samo će zadovoljan zaposlenik kvalitetno i uspješno izvršavati svoje

poslovne zadaće i time osigurati uspješnost poduzeća. Zadovoljstvo poslom pojam je koji označava stav pojedinca (pozitivan ili negativan) prema poslu koji obavlja, a gleda se kao razlika između onoga što zaposlenik očekuje od posla i onoga što zaista dobiva (Khan i Khan, 2011).

Zadatak menadžera/vlasnika malih i srednjih poduzeća je da kroz shvaćanje složenosti ljudske prirode, u zavisnosti od specifičnih okolnosti, izaberu i primjenjuju odgovarajuće motivacijske strategije koje će osigurati poželjno ponašanje zaposlenih i ostvarivanje, kako njihovih osobnih, tako i postavljenih ciljeva i zadataka organizacije (Vidaković, 2012). Da bi u tome uspjeli, oni moraju poznavati prirodu i značaj motivacije, poznavati i primjenjivati odgovarajuće tehnike motivacije, procjenjivati efekte motivacije i biti uzor ponašanja u organizaciji svim zaposlenima.

Ispravno vođen sustav nagrađivanja može pružiti poticaj za kvalitetan rad zaposlenika, dok loše postavljen sustav može dovesti do slabog morala, neproaktivnih rezultata, pa čak i do visokog postotka fluktuacije zaposlenika (Nigusie i Getachew, 2019). Barrett i Mayson u svom su istraživanju (2007) ukazali da rastuća mala i srednja poduzeća češće od ostalih organizacija primjenjuju kombiniranje materijalnih i nematerijalnih nagrada u cilju poticanja predanosti zaposlenika. Iz tog razloga jedan od važnih zadataka menadžmenta ljudskih potencijala je stvoriti predane zaposlenike. Predani zaposlenici su zaposlenici koji se ponose time što su članovi organizacije, vjeruju u njezine ciljeve i vrijednosti, zbog toga pokazuju veću razinu učinkovitosti i takvi će zaposlenici manje zaostajati na poslu i biti produktivniji. Predani zaposlenici će ostati odani te će optimalnim obavljanjem radnih zadataka indirektno doprinosti odanosti potrošača, a samim time će temeljem odanosti potrošača i rasta profitabilnosti, ostvariti napredak u poslovanju. Organizacijska predanost mora biti dvosmjerna, odnosno ne samo od strane zaposlenika već i obrnuto. Organizacije moraju stvoriti radno okruženje koje će biti poticajno i djelovati na stvaranje osjećaja predanosti potrebnog zaposlenicima (Cañizares i Guzmán, 2010).

Zaključno, učinci sustava nagrađivanja u malim i srednjim poduzećima su mnogobrojni. Kada je u poduzeću sustav nagrađivanja ispravno i pravedno postavljen, poduzeće će imati zaposlenike koji su motivirani i ulažu dodatne napore za dobrobit organizacije, ali i sebe samih. Važnost funkcije upravljanja ljudskim potencijalima potvrdili su u svom istraživanju Tafr i suradnici (2017) koji smatraju da se uvođenjem inovativnih sustava materijalnog nagrađivanja, nematerijalnih povlastica, poput kliznog radnog vremena te participiranja zaposlenika u donošenju važnih odluka, povećava stupanj motivacije i zadovoljstva zaposlenika, kao i da su



dobra radna atmosfera i motivirani zaposlenici nezanemariv čimbenik u postizanju veće konkurentske prednosti i boljeg upravljanja radnom uspješnošću. Sustavi nagrađivanja u malim i srednjim poduzećima sustavi su koji moraju biti postavljeni na način da utječu na ponašanje zaposlenika u skladu s njegovim zadatkom i sustavi koji potiču zaposlenike na razvijanje organizacijske odanosti.

### **3. DEFINIRANJE I VAŽNOST ODANOSTI ZAPOSLENIKA**

Pojam odanosti označava unutrašnju povezanost te povezanosti kroz ponašanje prema osobi, grupi ili zajednici. U današnjem privatnom, ali još važnije poslovnom životu jako je važno iskazati svoju odanost, odnosno privrženost jer tako pokazujemo drugima da ih cijenimo i poštujemo njihov sustav vrijednosti.

Odanost za poduzeće jedna je od najvažnijih karakteristika u poslovanju. Imati odane zaposlenike u poduzeću znači sigurnost jer oni svojim radom stvaraju imidž poduzeća te ga tako prezentiraju tržištu. Odani zaposlenici znaju svoj posao, znaju da se njihov rad cijeni te iz tih razloga ne žele napustiti poduzeće, jer to smatraju izdajom.

#### **3.1. Definiranje i izgradnja odanosti zaposlenika**

Ključna odrednica svake organizacije, a ujedno i njezinog uspješnog poslovanja je sposobnost pružanja jedinstvenih i kvalitetnih proizvoda i usluga. Kako bi organizacije u tome uspjele, potrebni su im odani zaposlenici koji svu svoju snagu i volju koriste za doprinos dobrobiti organizacije. Organizacijsku odanost autori najčešće definiraju kao mjeru u kojoj su zaposlenici posvećeni organizaciji u kojoj rade, spremni su raditi za njezinu dobrobit te imaju želju ostati u organizaciji (Jex i Britt, 2008). Tvarog Malvić i suradnici (2014) organizacijsku odanost definiraju kao posljedicu emocionalne privrženosti, kao rezultat odnosa razmjene ulaganja i dobiti između pojedinca i organizacije ili kao internaliziranu moralnu vrijednost. Hall i suradnici (1970) pak organizacijsku odanost definiraju kao proces u kojem ciljevi organizacije i ciljevi zaposlenika postaju implementirani i usklađeni.

Odanost organizaciji (engl. Organizational Commitment) pojam je koji se proučava već dugi niz godina. U početku se odanost u istraživanjima često shvaćala kao jednodimenzionalni konstrukt i sužavala se na emocionalnu privrženost organizaciji. Jedni od najutjecajnijih autora u tom području, Porter, Steers, Mowday i Boulian 1974. godine su organizacijsku odanost definirali kao snagu pojedinca da se identificira s organizacijom u kojoj radi, a opisuju je snažno vjerovanje i prihvaćanje organizacijskih ciljeva i vrijednosti, želja za ulaganjem značajnih napora te snažna volja za ostankom u organizaciji (Porter et al., 1974). Tome je pridonijela i popularnost najpoznatijeg i najčešće korištenog instrumenta za mjerenje odanosti, Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) koji su kreirali isti autori.

Kasnije su mnogi autori ukazivali na problem jednodimenzionalnog konstrukta odanosti zaposlenika zato što je bio preopćenit. Prema kasnijim saznanjima utvrđeno je da postoje mnogi faktori za zadovoljstvo i odanost poslu te je upravo iz tog razloga kreiran multidimenzionalni

model odanosti. Znanstvenici Meyer i Allen definirali su organizacijsku odanost kao psihološko stanje koje karakterizira zaposlenikov odnos s organizacijom i utjecaj koji takvo stanje ima na donošenje odluke o nastavku ili prekidu zaposlenja u dotičnoj organizaciji (Meyer i Allen, 1991). Iz te definicije organizacijske odanosti, autori razlikuju tri glavne komponente, odnosno vrste odanosti:

- (1) afektivna odanost – označava emocionalnu povezanost pojedinca s organizacijom u kojoj radi i s kojom se identificira,
- (2) instrumentalna odanost – označuje zaposlenikovu svijest o cijeni i posljedicama napuštanja organizacije,
- (3) normativna odanost – odnosi se na obvezu ostanka u organizaciji, odnosno osjećaj zaposlenika da mora ostati u organizaciji (Meyer i Allen, 1991).

Afektivna odanost iskazuje se kod onih zaposlenika koji poštuju organizaciju, organizacija poštuje i cijeni njih te se zbog toga osjećaju ugodno i zadovoljno. Meyer i Allen ukazali su kako afektivna odanost odražava odanost koja se temelji na emocionalnim vezama koje zaposlenik razvija s organizacijom u kojoj radi ponajprije kroz pozitivna radna iskustva (Meyer i Allen, 1991). Instrumentalna odanost je najčešće odanost zaposlenika koji zbog posljedica ne mogu napustiti organizaciju (kredit, rođenje djeteta i slično), dok normativnu odanost karakterizira osjećaj da zaposlenik ostane u organizaciji jer je to ispravna odluka. Normativna odanost temelji se na normama uzajamnosti, jer zaposlenici bi si trebali međusobno pomagati i ne uvrijediti one zaposlenike koji su im pomogli kada je to bilo potrebno.

Razlika između afektivne i instrumentalne odanosti očituje se jer visoko razvijenom afektivnom odanošću zaposlenici ostaju u organizaciji jer to žele, dok kod visoko razvijenom instrumentalnom odanošću zaposlenici ostaju članovi organizacije jer nemaju drugačiji izbor. Oni zaposlenici koji imaju visoko razvijenu normativnu odanost smatraju da su obvezni raditi u trenutnoj organizaciji, bez obzira na to što u nekoj drugoj organizaciji mogu imati veću plaću i beneficije, fleksibilnije radno vrijeme ili pak možda edukacije (Bakotić i Bušić, 2014).

Zaposlenik istovremeno može osjećati snažnu emocionalnu povezanost (afektivnu komponentu), ali i obvezu ostanka u organizaciji (normativnu komponenta), dok neki drugi zaposlenik može biti zadovoljan poslom (afektivna komponenta) uz svijest da bi napuštanje organizacije bilo komplicirano i izazvalo bi troškove (instrumentalna komponenta) (Maslić Seršić, 2000). Ono što povezuje navedene vrste odanosti je njihovo promatranje s psihološkog

stajališta jer ono pokazuje psihološko stanje svakog zaposlenika osobno i njegove privrženosti, odnosno odanosti organizaciji (Peart, 2006).

Svako poduzeće posebnu pažnju treba posvetiti aktivnom i adekvatnom upravljanju ljudskim potencijalima. Ono čemu se najviše poduzeća trebaju posvetiti je zadovoljstvo poslom. Zadovoljstvo poslom je značajan pokazatelj motivacije zaposlenih, čime se postiže i veća posvećenost zaposlenih svome poslu, iz čega proizlazi zdravo radno okruženje, efikasno obavljanje posla, zadovoljstvo radnika i odanost koja predstavlja ključ svake uspješne organizacije.

Postoje različiti načini kako pokrenuti odanost kod zaposlenih, a neki od njih su (Reichheld, 1996):

- uspostaviti kontakt sa zaposlenim – otvorena komunikacija,
- pružiti zaposleniku konkurentnu i pravednu plaću,
- razumjeti širi kontekst života zaposlenih,
- pružiti zaposleniku dobre radne uvjete,
- dati zaposlenima povratnu informaciju o njihovom radu (formalno i neformalno),
- slušati zaposlene u svakoj situaciji,
- biti iskren,
- razviti karijerni plan za zaposlene – komunicirati sa zaposlenim o njegovom profesionalnom razvoju,
- pružiti okruženje za učenje,
- pružiti potporu, osnažiti zaposlenike te im pružiti slobodu za uspjeh,
- uključiti sve zaposlene u razumijevanje misije i ciljeva organizacije,
- stvoriti partnerstva.

Menadžment ljudskih potencijala ključni je pokretač izgradnje dobrog i efektivnog odnosa sa zaposlenicima. Organizacije koje imaju dobro formuliranu organizacijsku strukturu imati će i zaposlenike koji će svojom individualnom i timskom djelatnošću stvoriti poticajno i ugodno okruženje, obrazovati se, prilagođavati ciljevima organizacije te ujedno i postići te ciljeve (Sikavica i Novak, 1993). Sukladno navedenim tvrdnjama, organizacije koje imaju dobro formuliranu organizacijsku strukturu i adekvatno vodstvo postići će i odanost kod svojih zaposlenika.

### **3.2. Karakteristike odanosti zaposlenika u malim i srednjim poduzećima**

Na odanost zaposlenika organizaciji utječe niz faktora koji su međusobno povezani. Usklađenost, odnosno s druge strane neusklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti predstavlja velik izazov za vlasnike organizacija. Prema istraživanju koje su proveli Cennamo i Gardner (2008) utvrđeno je da niska razina usklađenosti između osobnih i organizacijskih vrijednosti utječe i na nižu razinu organizacijske odanosti. Karakteristike odanosti zaposlenika istraživani su koncept te postoje mnoge definicije i tvrdnje o njima.

Mowday ističe tri karakteristike odanosti zaposlenika:

- snažna želja da zaposlenik ostane članom organizacije,
- snažno vjerovanje i prihvaćanje vrijednosti i ciljeva organizacije,
- spremnost da zaposlenik uloži znatan napor u ime organizacije (Mowday et al., 1982).

Također, istraživači često u svojim istraživanjima iskazuju da postoje različiti elementi koji utječu na odanost zaposlenika, a neki od najvažnijih mogu se svrstati u četiri kategorije: osobne karakteristike, karakteristike posla, strukturalne karakteristike te radno iskustvo (Mathieu i Zajac, 1990).

Osobne karakteristike koje utječu na odanost su spol, dob, stalnost zaposlenja, osobnost pojedinca i njegove vrijednosti. Marsden i suradnici (1993) istražili su sklonost iskazivanja organizacijske odanosti kod žena i muškaraca te dolaze do zaključka da ukoliko se u obzir uzmu tip zaposlenja, mogućnost razvitka poslovne karijere i briga za obitelj, žene pokazuju nešto višu razinu odanosti prema organizaciji u kojoj su zaposlene. Razlog leži u tome da žene prirodno više brinu za obitelj, pa iz tog razloga ulažu više truda i pokazuju odanost da ne bi ostale bez posla. Kada se gledaju iskustvo i radne karakteristike, razlike u odanosti ne nastaju zbog pripadnosti određenom spolu (Aven et al., 1993). Iz navedenog može se zaključiti da spol nema tako veliki značaj u odanosti zaposlenika, već da na tu varijablu utječu druge karakteristike. Kod mlađih zaposlenika očituje se odanost organizaciji zato što im nedostatak radnog iskustva ograničava mogućnosti za zapošljavanje u drugoj organizaciji. S porastom radnog iskustva, mlađi zaposlenici postaju konkurentniji na tržištu te se njihove mogućnosti za zapošljavanje povećavaju i sukladno tome zanemaruju odanost organizaciji u kojoj rade. Stariji zaposlenici će se s obzirom na već uloženi trud u organizaciji teže odlučiti za napuštanje iste jer smatraju kako će dosta izgubiti odlaskom. U svom istraživanju Bergman i suradnici (2012) ukazali su kako organizacijska odanost raste s radnim stažem i samim iskustvom zaposlenika jer nakon nekog vremena zaposlenici se počnu identificirati s organizacijom. Felfe et al., (2008) smatra

kako su zaposlenici koji su zaposleni na neodređeno vrijeme odaniji u odnosu na zaposlenike koji su zaposleni na određeno vrijeme. Kada je zaposlenik u organizaciji zaposlen na neodređeno, on može svu svoju snagu i volju usmjeriti prema razvitku i dobrobiti organizacije.

Svaki zaposlenik ima svoje osobne karakteristike, odnosno crte ličnosti. One određuju svaku osobu posebno i teško je da će postojati dvije iste osobe. Oni zaposlenici koji su marljivi na poslu, trude se i snalažljivi su bit će i odaniji. Nasuprot tome, osobe koje su ne zainteresirane, lijene i ne motivirane doprinjet će lošoj radnoj klimi i nezadovoljstvu u organizaciji. Zaposlenici koji često izostaju s posla i pokazuju umor manje su učinkoviti i pokazuju nisku razinu odanosti organizaciji (Vidić, 2010).

Karakteristike posla kojeg ljudi rade također su ključ odanosti. Za ljude je važno da pred sobom imaju jasne i izazovne zadatke jer ako su zadaci dvosmisleni i dovode zaposlenike u konfliktne situacije ili stvaraju stresne situacije, djelovanje na odanost će se smanjiti (Mowday et al., 1982).

Strukturalne karakteristike poduzeća također utječu na odanost zaposlenika. Važno je da se zna struktura poduzeća, podjela rada te tko je zadužen za koji posao. Kvaliteta zaposlenika ovisi o njihovom znanju, volji i sposobnosti za stjecanjem novih znanja, pa je stoga prioritet poduzeća stalno unapređivanje kvalitete zaposlenika, odnosno permanentno obrazovanje, jer ulaganjem u obrazovanje zaposlenika poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost (Karaman Aksentijević et al., 2008). Svaki zaposlenik treba imati jasno definirane svoje zadatke, treba znati tko mu je nadređeni i kome je odgovoran. Strukturalne karakteristike koje mogu imati utjecaj na odanost organizaciji su veličina poduzeća, prisutnost sindikata, raspon kontrole i decentralizacija vlasti (Brewer i Wilson, 1995). Kod malih i srednjih poduzeća lakše je utjecati na zaposlenike jer ih je manje, nadređeni imaju prijateljski odnos sa zaposlenicima i suosjećajni su, dok kod velikih poduzeća to nije čest slučaj. Vrlo je mala vjerojatnost da će zaposlenik koji ima blizak radni odnos sa svojim nadređenim i koji je zadovoljan njime napustiti organizaciju i to prvenstveno zbog psihološkog gubitka (Mossholder et al., 2005).

Utjecaj radnog iskustva na odanost uključuje sve što je zaposlenik doživio tijekom svog rada u organizaciji (Vidić, 2010). Radno iskustvo je najveća snaga koja utječe na stvaranje povezanosti pojedinca s organizacijom, jer ono uključuje pouzdanost organizacije, osjećaj zaposlenika da je važan organizaciji u kojoj radi te ostvarivanje njegovih očekivanja (Mowday et al., 1982).

Uloga sustava nagrađivanja u poticanju odanosti značajna je za mala i srednja poduzeća. S obzirom da su mala i srednja poduzeća na neki način ograničena financijskim sredstvima te da

svojim zaposlenicima nude manje plaće od velikih, važno je sustav nagrađivanja postaviti na način da uključuje nematerijalne nagrade. Kroz kombinaciju materijalnih i nematerijalnih nagrada, poticanjem zadovoljstva poslom i slušanjem potreba zaposlenika, mala i srednja poduzeća mogu dodatno potaknuti zaposlenike da im budu odani. Odanost je za mala i srednja poduzeća jako važna jer su odani zaposlenici ti koji će sav svoj trud uložiti u rast poduzeća.

### **3.3. Važnost poticanja odanosti zaposlenika u malim i srednjim poduzećima**

Temelj svakog uspješnog poslovanja su zadovoljni i odani zaposlenici koji ulažu dodatne napore radi dobrobiti organizacije. Da bi zaposlenici bili zadovoljni, jako je važna komunikacija između zaposlenika i nadređenih. Vitalan dio svih funkcija menadžmenta – planiranja, organiziranja, brige o ljudskim resursima, vođenja i kontrole upravo je komunikacija (Fox, 2006). Ako u organizaciji nema odgovarajuće komunikacije, kod zaposlenika se stvara val nezadovoljstva. U svom istraživanju Neininger i suradnici (2010) ukazali su da se odanost razvija i prije nego što zaposlenik uđe u organizaciju ili u ranoj fazi zapošljavanja u organizaciji. Navedena činjenica ne iznenađuje jer već prilikom razgovora za posao, zaposlenik može steći dojam o samoj organizaciji i identificirati se s njom. Ono o čemu najviše trebaju brinuti menadžeri/vlasnici poduzeća je pratiti fluktuaciju zaposlenika. Praćenjem fluktuacije zaposlenika dolazi se do spoznaje zašto pojedini zaposlenici odlaze iz organizacije ili ostaju dio nje (Muse et al., 2008). Visoka razina fluktuacije zaposlenika organizaciji odnosi puno vremena u uvođenju novih zaposlenika u organizacijske norme i obrasce te je napuštanje organizacije skupo i štetno za organizacijsku produktivnost (Guilding et al., 2014). Zaposlenici u većini slučajeva odlaze iz organizacije ako se ne osjećaju dobro u organizaciji i nisu cijenjeni, pa iz tog razloga menadžment ljudskih potencijala mora poduzimati mjere motivacije kako bi ojačao organizacijsku odanost, odnosno smanjio stopu fluktuacije zaposlenika. Upravo u tome vidljiva je prednost malih i srednjih poduzeća naspram velikih. Naime, mala i srednja poduzeća s obzirom na svoju veličinu imaju jednostavnije kanale komunikacije jer u većini slučajeva zaposlenici imaju samo jednog nadređenog i svaki zaposlenik zadužen je za jedan segment posla.

Odanost zaposlenika u malim i srednjim poduzećima pozitivno je povezana sa zadovoljstvom na poslu i organizacijskom pravednošću. Da bi zaposlenici bili zadovoljni i odani potrebno je postići organizacijsku pravednost. Organizacijska pravednost definira se kao stupanj percepcije zaposlenika o tome postupa li se u organizaciji s njima pravedno (Cropanzano et al., 2007). Na razvoj odanosti povoljno djeluju jednakost u distribuciji nagrada, dvosmjerna komunikacija, međusobno povjerenje, jasnoća uloga, sudjelovanje u donošenju odluka, mogućnost

napredovanja, organizacijska podrška, uvažavanje od strane nadređenog, razumijevanje te senzitivnost prema zaposlenima (Tvarog Malvić et al., 2014). Dakle, ukoliko menadžeri samo jednu komponentu pravednosti učine pravednom, postoji mogućnost za pozitivne reakcije zaposlenika, odnosno u ovom slučaju reakcije na organizacijsku odanost (Randall i Mueller, 1995).

Ranije u radu navedeno je kako se kod zaposlenika očituju tri vrste odanosti, a to su afektivna, instrumentalna i normativna odanost. Kako bi poduzeće uspješno poslovalo i kako bi zaposlenici bili odani važno je međusobno djelovanje tih vrsta odanosti. Za organizaciju je najpoželjnije da kod zaposlenika razvija afektivnu odanost jer ona podrazumijeva doživljaj emocionalne privrženosti organizaciji iz čega proizlazi težnja pojedinaca da značajno pridonose dobrobiti organizacije (Tvarog Malvić et al., 2014). Kako bi se afektivna odanost razvijala kod zaposlenika u željenom smjeru, sa zaposlenicima je važno neprekidno komunicirati. Prvi korak u razvijanju odanosti je približavanje menadžmenta zaposlenicima. Sa zaposlenicima je potrebno razgovarati onda kada je to njima potrebno i važno ih je slušati. Kroz otvorenu komunikaciju i analizu problema s kojim se organizacija susreće, menadžment može zaposlenicima dopustiti učenje na greškama i pronaći rješenja za budućnost. U svom istraživanju Angelis i suradnici (2011) otkrili su da organizacije koje usvoje filozofiju upravljanja koja se temelji na međusobnom povjerenju, podršci i prihvaćenosti prijedloga zaposlenika, mogu u velikoj mjeri poboljšati odanost, a posebno afektivnu odanost.

Organizacije trebaju razumjeti faktore zadovoljstva svojih zaposlenika, i to podjednako kako bi povećale zadovoljstvo, ali i da bi posredno utjecale na smanjenje fluktuacije i apsentizma, odnosno na povećanje odanosti svojih zaposlenika (Pomper i Malbašić, 2016).

Važno je da poduzeća potiču odanost svojih zaposlenika. U svom istraživanju Orlović i suradnici (2019) otkrili su da zaposlenici koji su razvili naklonost prema organizaciji i pokazuju odanost, ujedno i posvećuju veću pažnju organizaciji, kao što su: poboljšana produktivnost, kvalitetna orijentacija prema klijentima te samim time i veća efikasnost. Također, McKenzie i suradnici (2001) u svom su istraživanju utvrdili da su zaposlenici koji su predani organizaciji spremniji podijeliti svoje znanje sa organizacijom, dok su Martensen i Grønholdt (2006) ukazali da odan zaposlenik znači manje troškove zaposlenja, veću produktivnost, besplatne preporuke, povećanje stručnosti i kompetencija osoblja, te odgovarajuću komunikaciju koja utječe na organizacijsku kulturu (Martensen i Grønholdt, 2006). Sve navedeno izrazito je važno za mala i srednja poduzeća jer u manjim poduzećima jedna je osoba zadužena za jedan posao, te ako ta osoba ode, netko drugi mora odraditi njezin posao. Ovakva situacija dovodi do troška,



stagnacije posla te ujedno i troška novog zaposlenja, odnosno pronalaženja novog zaposlenika. Nepravilno korištenje intelektualnog kapitala prijeti opstanku organizacije, pa je iz tog razloga iznimno važno brinuti o svojim zaposlenicima (Rocha et al., 2008).

Uz kvalitetne sirovine, materijale, usluge i kvalitetnu radnu snagu, koja je motivirana i odana, mala i srednja poduzeća mogu ostvariti značajnu prednost naspram velikih. Također, za vlasnika malih i srednjih poduzeća bitno je da ima odane zaposlenike na koje se može osloniti i uz njih lakše voditi posao.

Odani zaposlenici važna su značajka svakog poduzeća. Poduzeće uz dobro vodstvo, provedivu misiju i viziju te dobro postavljenim ciljem poslovanja može uspješno poslovati, no ako ne posjeduju zaposlenike koji su motivirani i odani, imati će veće troškove poslovanja. Mala i srednja poduzeća se upravo zbog svoje veličine mogu posvetiti kreiranju adekvatne misije i vizije i ciljeva poslovanja te na taj način svojim zaposlenicima prikazati što se od njih očekuje. Kada zaposlenici imaju jasno postavljene ciljeve, sav svoj rad i trud uložiti će u dobrobit poduzeća te će samim time pokazati organizacijsku odanost.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O OBILJEŽJIMA NAGRAĐIVANJA I ODANOSTI ZAPOSLENIKA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA**

U cilju analize obilježja nagrađivanja i odanosti zaposlenika u malim i srednjim poduzećima provedeno je empirijsko istraživanje na uzorku zaposlenika malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. U provedenom istraživanju proučavalo se na koji je način postavljen sustav nagrađivanja u pojedinim poduzećima te koje elemente materijalnog nagrađivanja i nematerijalnog motiviranja primjenjuju. Također, cilj rada bio je i utvrditi razinu organizacijske odanosti (afektivna, instrumentalna i normativna) među ispitanicima te istražiti povezanost primijenjenih sustava nagrađivanja i odanosti poduzeću.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika koji je elektroničkom poštom i putem društvenih mreža distribuiran određenom broju ispitanika. Istraživanje je provedeno u kolovozu 2021. godine na prigodnom uzorku od 111 ispitanika i bilo je potpuno anonimno.

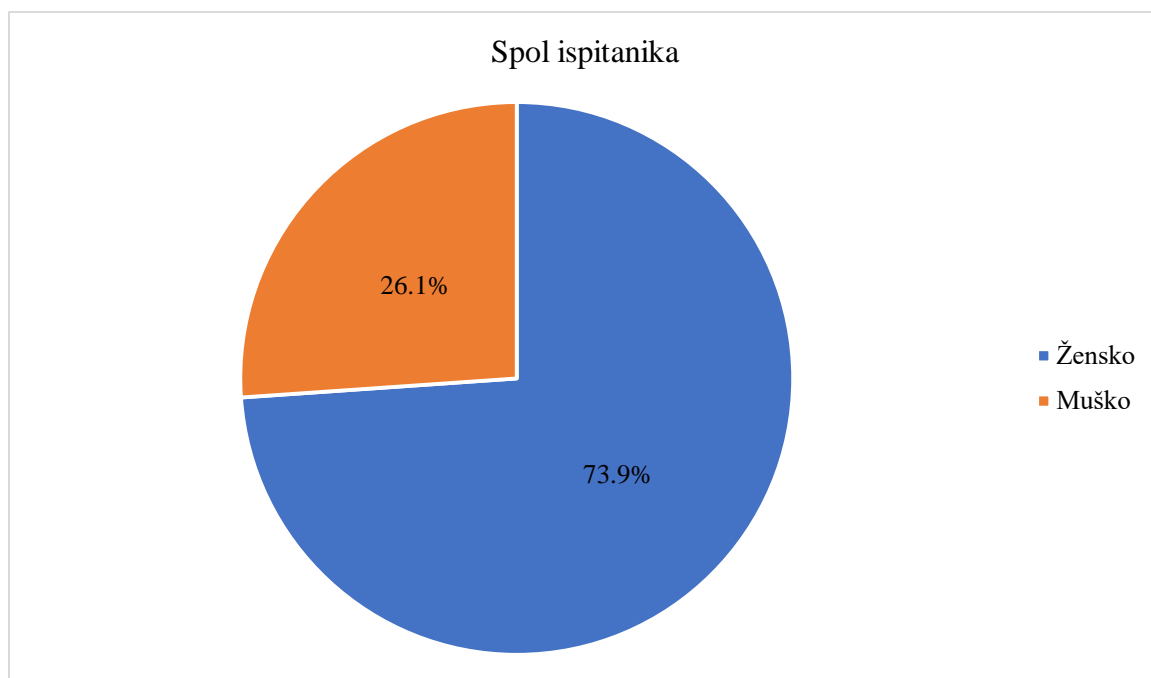
Prvi dio anketnog upitnika sastojao se od 11 pitanja potrebnih za prikupljanje općenitih podataka o ispitanicima (spol, dob, veličina poduzeća u kojem rade) te podacima o sustavu nagrađivanja u njihovom poduzeću (koje aspekte materijalnog, odnosno nematerijalnog nagrađivanja njihova poduzeća primjenjuju).

Drugi dio anketnog upitnika odnosio se na mjerenje organizacijske odanosti zaposlenika instrumentom koji su 1993. godine razvili Meyer, Allen i Smith. Upitnik organizacijske odanosti sadržavao je 21 tvrdnju – za svaku komponentu odanosti (afektivna, instrumentalna i normativna). Tvrdnje su se procjenjivale na ljestvici Likertovog tipa od 1 (U potpunosti se ne slažem) do 5 (U potpunosti se slažem).

Posljednji dio upitnika sadržavao je 3 pitanja pomoću kojih se saznalo koji su razlozi odanosti poduzeću, smatraju li da su zaposlenici u malim i srednjim poduzećima odaniji svojim poduzećima za razliku od velikih te koji je razlog tome.

U anketnom istraživanju sudjelovalo je 111 ispitanika, od čega je veći broj ženskog roda, njih 82 ili 73,9%, a muškaraca je 29 ili 26,1% (Grafikon 1.).

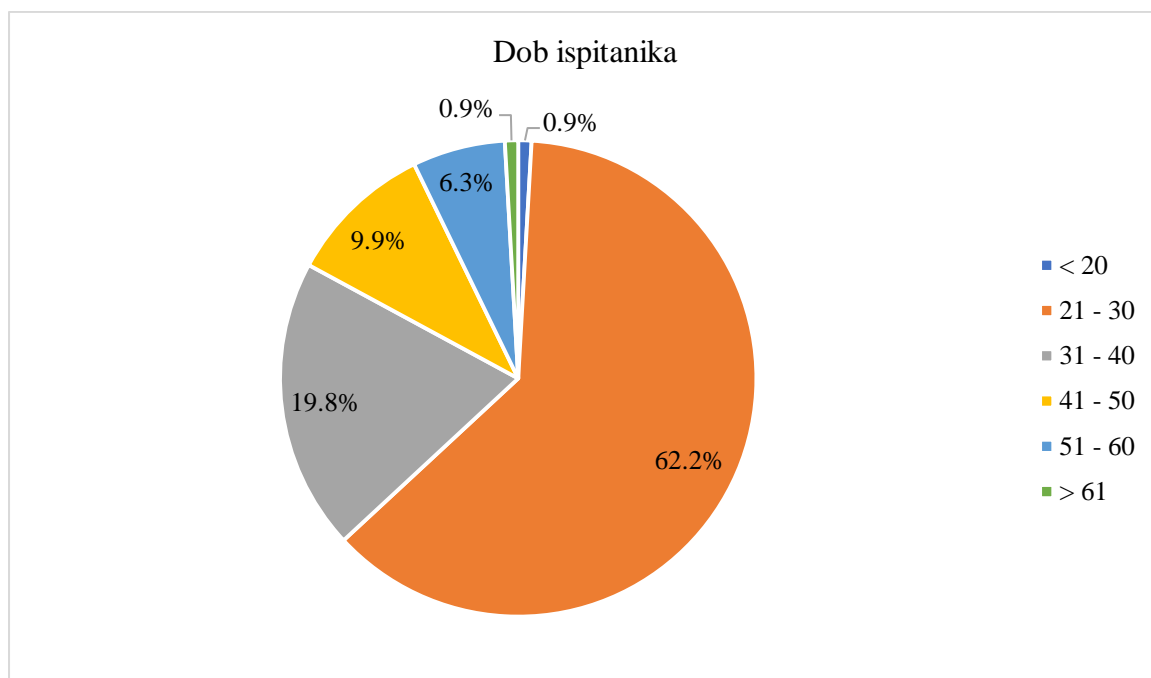
### Grafikon 1. Spol ispitanika



Izvor: Izrada autora

Ispitanici su najvećim dijelom u dobi između 21 i 40 godina života. Najviše ih je u dobi između 21 i 30 godina te čine 62,2% od ukupnih ispitanika. Potom slijede ispitanici u dobi od 31 i 40 godina koji čine 19,8% ispitanika, dok stariji od 40 godina čine 18% ispitanika (Grafikon 2.).

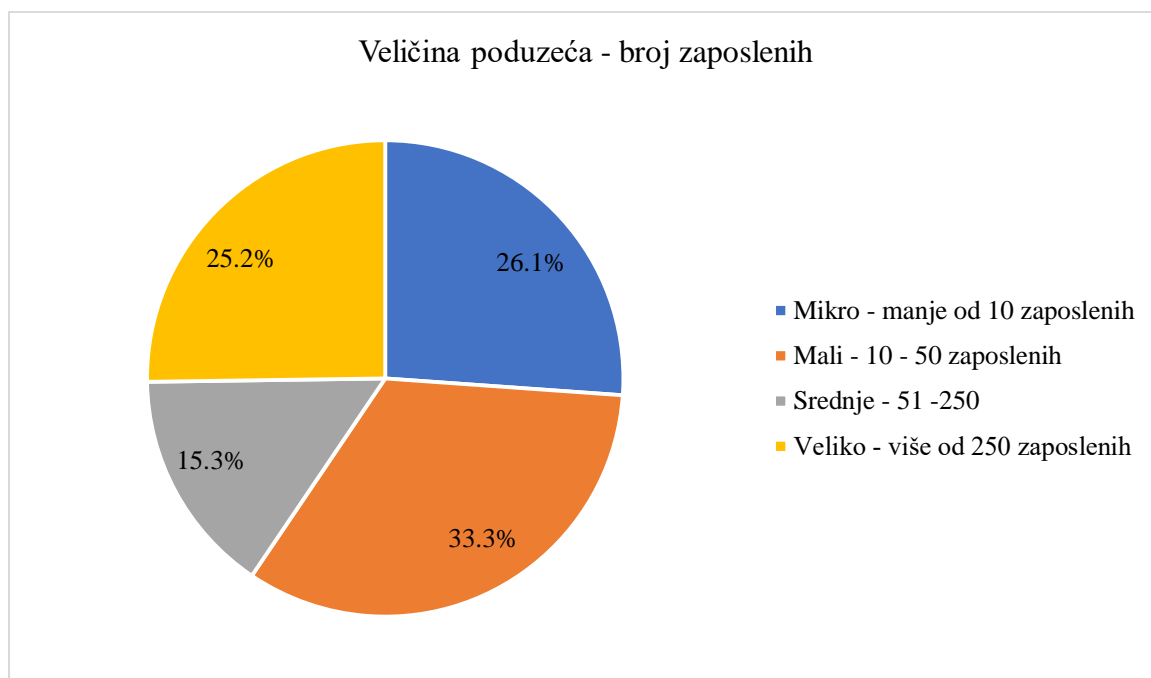
## Grafikon 2. Dob ispitanika



Izvor: Izrada autora

U sljedećem grafikonu prikazana je struktura ispitanika prema veličini poduzeća u kojem rade. Najveći dio ispitanika zaposlen je u malom poduzeću, njih 37 ili 33,3%. Zatim slijedi mikro poduzeće sa zaposlenih 29, odnosno 26,1% ispitanika. Udio zaposlenika zaposlen u velikim poduzećima iznosi 25,2%, odnosno 28 ispitanika, dok u srednjim poduzećima radi 15,3% ili 17 ispitanika (Grafikon 3.). Dobiveni podaci usklađeni su sa situacijom u poslovnoj praksi, odnosno, kao i Hrvatskoj općenito, tako je i među ispitanicima najveći postotak zaposlenih u mikro, malim i srednjim poduzećima.

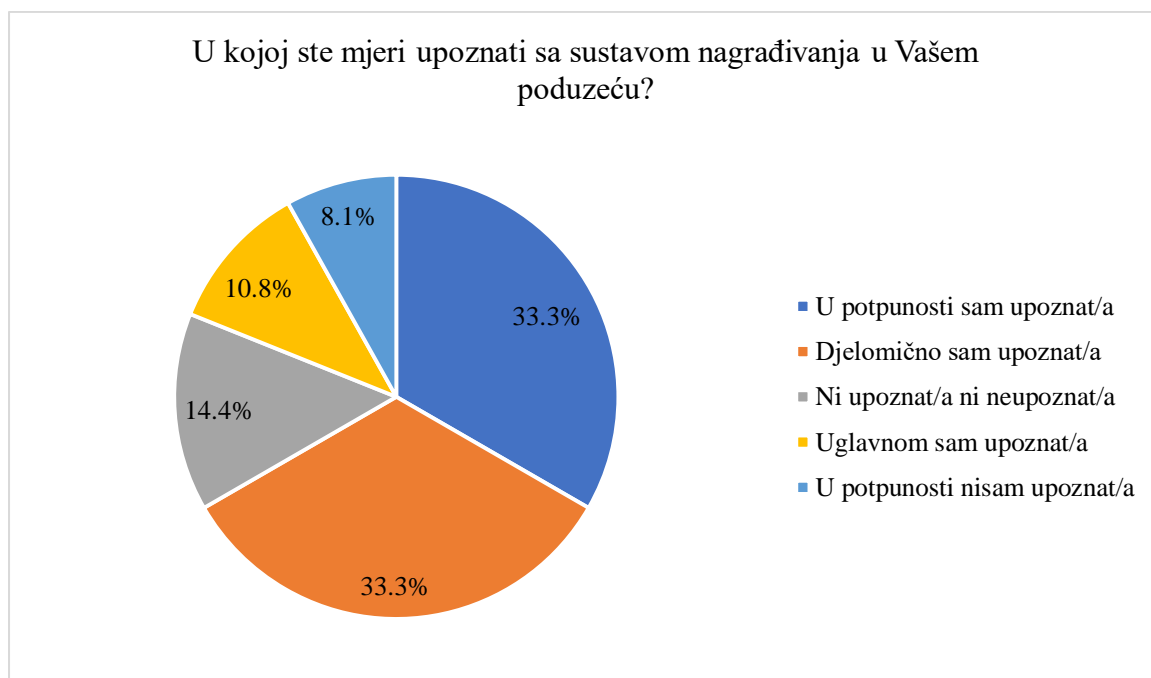
### Grafikon 3. Veličina poduzeća – broj zaposlenih



Izvor: Izrada autora

U grafikonu 4. prikazana je mjera u kojoj zaposlenici poznaju sustav nagrađivanja u njihovom poduzeću. Visoki udio od 66,6%, ili 74 ispitanika, smatra da je u potpunosti ili barem djelomično upoznat sa sustavnom nagrađivanja koji primjenjuje njihov poslodavac. Ostali ispitanici uglavnom su upoznati ili u potpunosti nisu upoznati što je pomalo zabrinjavajuće te bi poduzeća trebala poraditi na prezentiranju sustava nagrađivanja svojim zaposlenicima.

#### Grafikon 4. Poznavanje sustava nagrađivanja u poduzeću



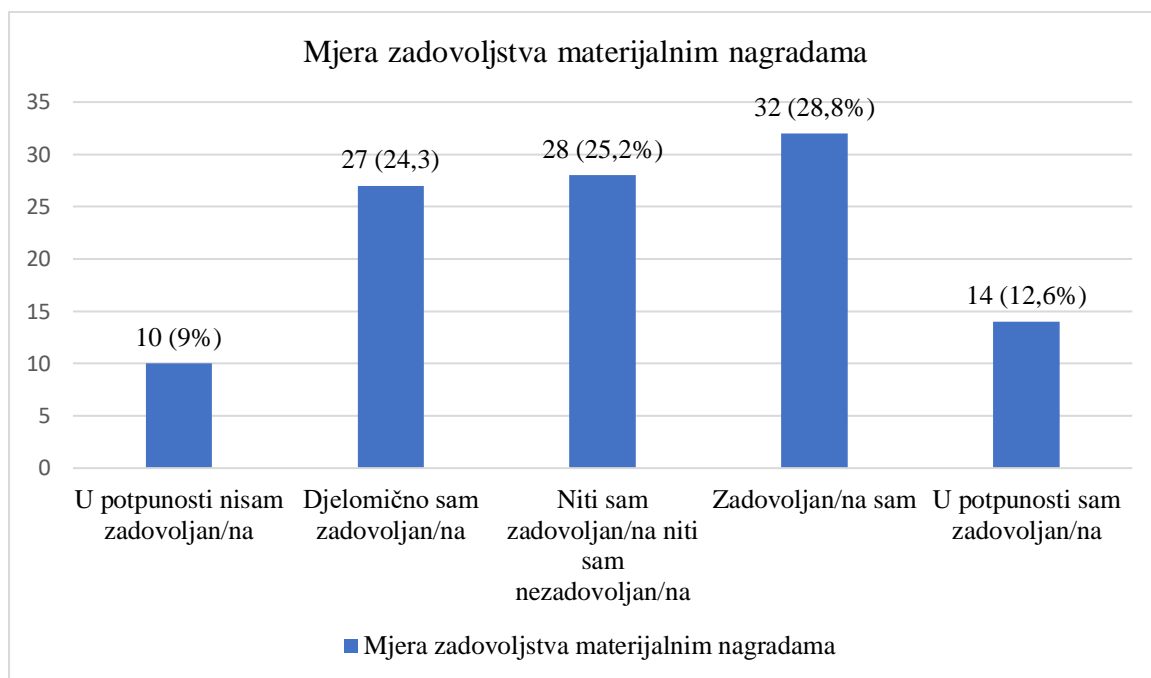
Izvor: Izrada autora

#### 4.2. Rezultati istraživanja

U drugom dijelu istraživanja analizirana je odanost zaposlenika i obilježja i stavovi o sustavu nagrađivanja. Pitanja iz anketnog upitnika priložena su na kraju rada, a odgovori na pitanja prikazani su grafički te su objašnjeni.

Na pitanje u kojoj su mjeri zadovoljni materijalnim nagradama (npr. visoka osnovna plaća, bonusi, beneficije, sigurnosti i zdravlja, beneficije slobodnog vremena i slično) koje im pruža poduzeće, skoro 70% ili 74 ispitanika je zadovoljno ili donekle zadovoljno nagradama (Grafikon 5.).

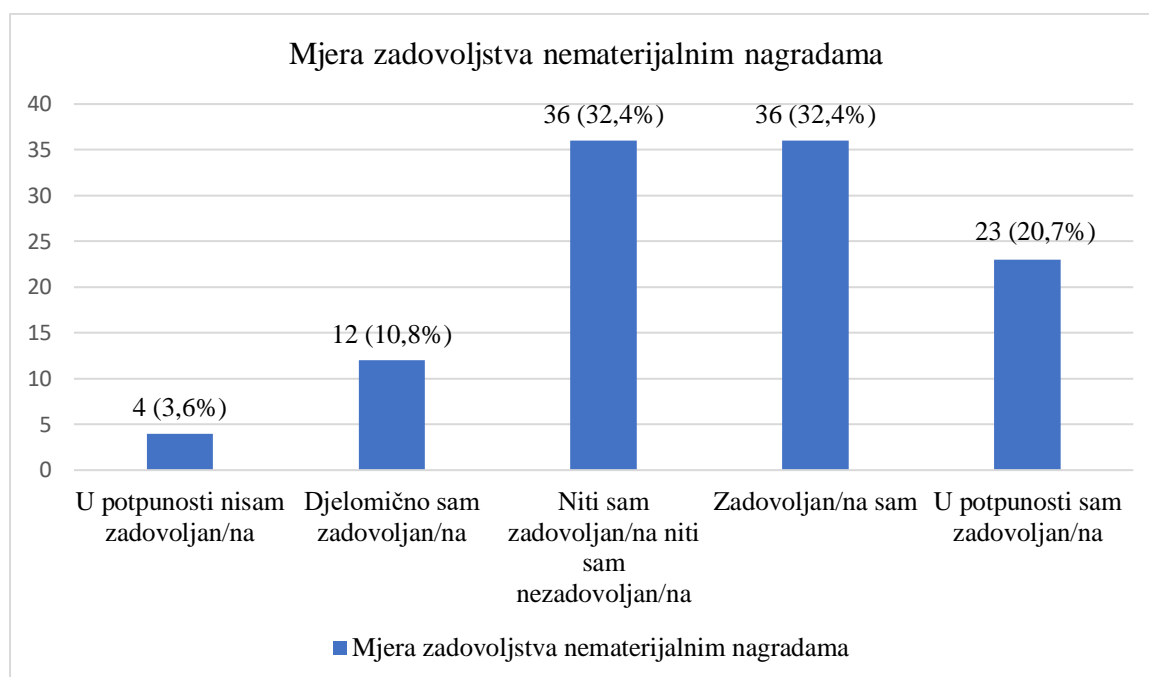
### Grafikon 5. Mjera zadovoljstva materijalnim nagradama



Izvor: Izrada autora

Također, ispitanicima je postavljeno pitanje da označe mjeru u kojoj su zadovoljni s nematerijalnim elementima nagrađivanja (npr. fleksibilno radno vrijeme, ugodna radna atmosfera, adekvatno vodstvo, mogućnost napredovanja i slično) koje im pruža poduzeće, te je 85% ili 95 ispitanika zadovoljno nematerijalnim nagradama koje im pruža poduzeće (Grafikon 6.).

## Grafikon 6. Mjera zadovoljstva nematerijalnim nagradama



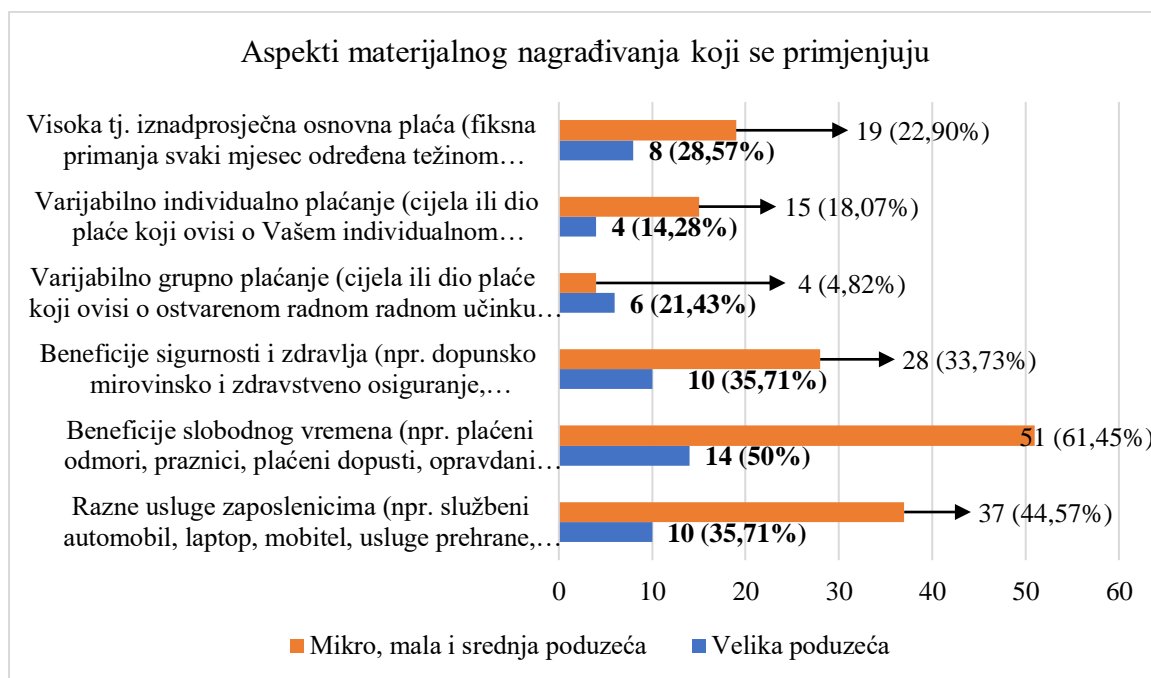
Izvor: Izrada autora

Nadalje, ispitanicima je postavljeno pitanje jesu li na bilo koji način oni osobno ili njihove kolege bili dodatno nagrađeni zbog dobrih poslovnih rezultata cijele organizacije na koje je 57,7% ili 64 ispitanika odgovorilo potvrdno. Ostalih 42,3% ili 47 ispitanika nikad nije bilo dodatno nagrađeno zbog dobrih poslovnih rezultata cijele organizacije.

U grafikonu 7. prikazani su aspekti materijalnog nagrađivanja koji se primjenjuju u poduzećima anketiranih ispitanika. Podaci su prikazani posebno za ispitanike koji rade u mikro, malim i srednjim poduzećima (83 ili 74,77%) te posebno za ispitanike koji rade u velikim poduzećima (28 ili 25,23%). Iz grafikona je vidljivo da aspekti koji se najviše primjenjuju u mikro, malim i srednjim poduzećima su beneficije slobodnog vremena (51 ili 61,45%), te isto tako u velikim (14 ili 50%). Najveća razlika između velikih naspram mikro, malih i srednjih poduzeća očituje se u primjeni varijabilnog grupnog plaćanja. Čak 21,43% ispitanika koji rade u velikim poduzećima imaju cijelu ili dio plaće koja ovisi o ostvarenom radnom učinku grupe, dok samo 4,82% ispitanika koji rade u mikro, malim i srednjim poduzećima imaju takav način obračuna plaće. Što se tiče ostalih aspekata materijalnih nagrada koje se primjenjuju u poduzećima može se zaključiti da ih većina poduzeća podjednako primjenjuje, odnosno da nema razlike u materijalnom nagrađivanju između mikro, malih i srednjih i velikih poduzeća.



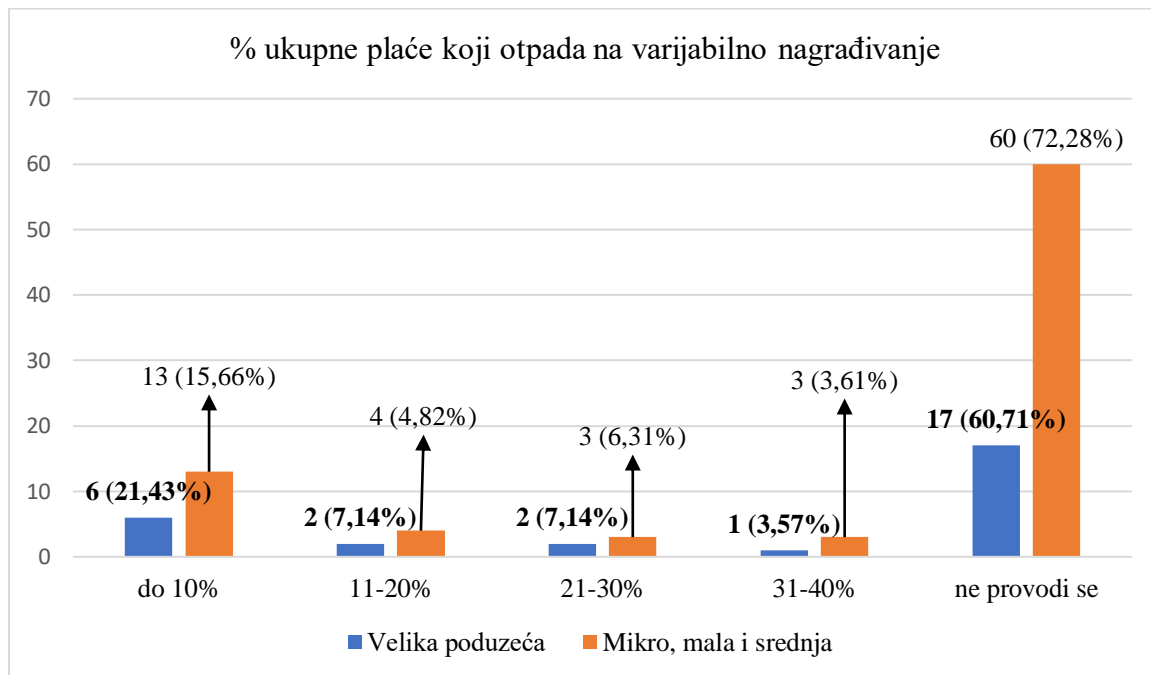
## Grafikon 7. Aspekti materijalnog nagrađivanja koji se primjenjuju u poduzećima



Izvor: Izrada autora

U grafikonu 8. prikazani su udjeli ukupne plaće zaposlenika koji otpada na varijabilno nagrađivanje. Iz grafikona je vidljivo da je situacija ista kod mikro, malih i srednjih naspram velikih poduzeća, odnosno da se u navedenim poduzećima ne primjenjuje varijabilno nagrađivanje (66,5% ukupno anketiranih). Tek neznatni broj ispitanika ima udio u ukupnoj plaći koji otpada na varijabilno nagrađivanje. Upravo mala i srednja poduzeća trebala bi razmisliti o uvođenju varijabilnog nagrađivanja. Uvođenjem varijabilnog nagrađivanja mala i srednja poduzeća imala bi motiviranije i odanije zaposlenike.

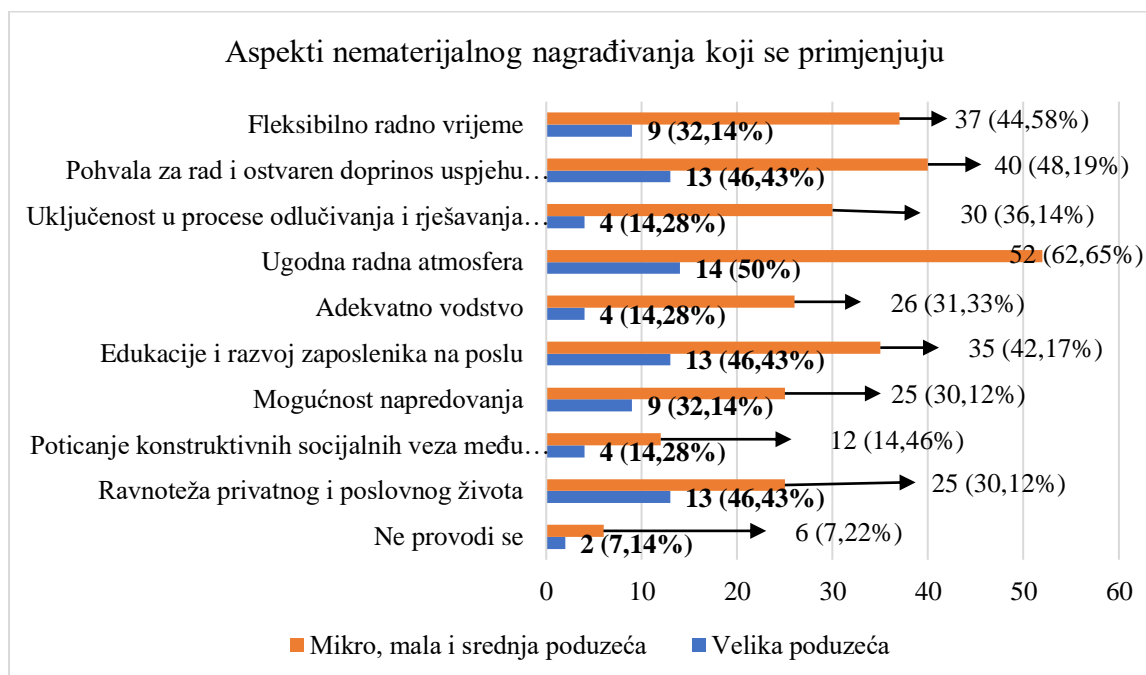
**Grafikon 8. Udio ukupne plaće koji otpada na varijabilno nagrađivanje**



Izvor: Izrada autora

U nastavku su prikazani aspekti nematerijalnog nagrađivanja koji se primjenjuju u poduzećima ispitanika (Grafikon 9.). Podaci su prikazani posebno za ispitanike koji rade u mikro, malim i srednjim poduzećima te posebno za ispitanike koji rade u velikim poduzećima. Iz grafikona je vidljivo da u mikro, malim i srednjim poduzećima zaposlenici imaju fleksibilnije radno vrijeme za razliku od velikih. Ta činjenica ne iznenađuje jer ono što zapravo i karakterizira mala i srednja poduzeća su fleksibilnost i prijateljski odnosi, pa je samim time lakše postići dogovor oko posla. Nadalje, u mikro, malim i srednjim poduzećima veća je uključenost zaposlenika u procese odlučivanja i rješavanja problema, a na to se nadovezuje i adekvatno vodstvo. Što se tiče pohvale za rad, ona je prisutna i kod malih i srednjih poduzeća i velikih poduzeća. Ispitanici velikih poduzeća naveli su ravnotežu privatnog i poslovnog života te edukacije kao aspekt nematerijalnog nagrađivanja koji se najviše primjenjuje u njihovim poduzećima. Samo 6 ispitanika mikro, malih i srednjih poduzeća izjasnilo se da se u njihovim poduzećima ne primjenjuje nematerijalno nagrađivanje (7,22%), dok se kod 2 ispitanika velikih poduzeća ono također ne primjenjuje. Iz podataka anketiranih ispitanika može se zaključiti da bi mala i srednja poduzeća trebala zaposlenicima osigurati veću ravnotežu privatnog i poslovnog života te poticati konstruktivne socijalne veze između ispitanika.

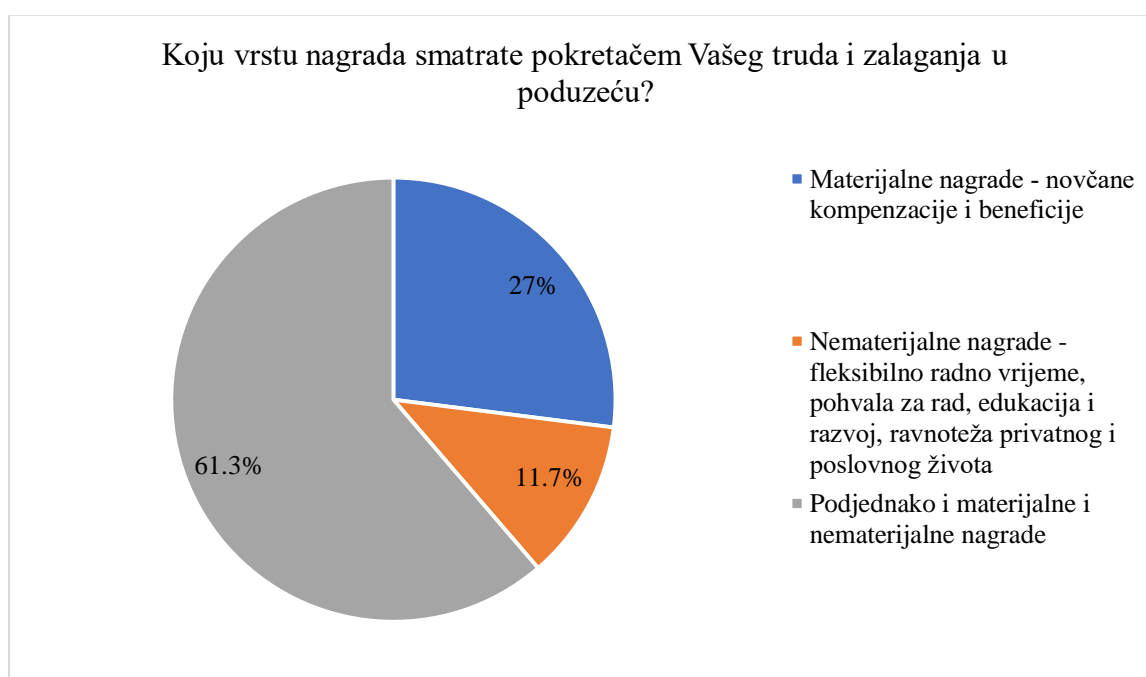
**Grafikon 9. Aspekti nematerijalnog nagrađivanja koji se primjenjuju u poduzećima**



Izvor: Izrada autora

Grafikonom 10. prikazane su vrste nagrada (materijalne ili nematerijalne) koje ispitanici smatraju glavnim pokretačem truda i zalaganja u poduzeću. 61,3% ili njih 68 smatra da su glavni pokretač truda i zalaganja u poduzeću podjednako i materijalne i nematerijalne nagrade.

**Grafikon 10. Vrste nagrada koje potiču trud i zalaganje zaposlenika u poduzeću**



Izvor: Izrada autora

U nastavku su prikazane mjere razvijenost odanosti (afektivne, instrumentalne i normativne) kod anketiranih ispitanika. U narednim tablicama prikazane su dobivene aritmetičke sredine pojedinih tvrdnji za organizacijsku odanost, ali i aritmetičke sredine za svaku odanost posebno. U Tablici 2. prikazana je mjera razvijenost afektivne odanosti kod zaposlenika. Navedeno je 6 tvrdnji u kojima su ispitanici trebali označiti mjeru slaganja s njima. Prosječna ocjena afektivne odanosti iznosi 2,95, što za razliku od ostalih ocjena predstavlja najbolju ocjenu, odnosno najveću zastupljenost afektivne odanosti kod zaposlenika. U kategoriji afektivne odanosti najbolje je ocjenjena tvrdnja „Poduzeće u kojem radim zaslužuje moju odanost“ sa ocjenom 3,20, dok je najgore ocjenjena tvrdnja „Ne osjećam se kao „dio obitelji“ u poduzeću“ s ocjenom 2,42. Ostale tvrdnje ocjenjene su ocjenama u rasponu od 2,79 do 3,17 te se primjećuje kako su tvrdnje podjednako ocjenjene.

**Tablica 2. Mjera razvijenosti afektivne odanosti kod zaposlenika**

<b>Tvrdnja</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Želim ostatak karijere provesti u trenutnom poduzeću jer sam tu sretan/a.	<b>3,05</b>
Žrtvujem se za poduzeće te probleme poduzeća smatram osobnima.	<b>3,17</b>
Ne osjećam se kao „dio obitelji“ u poduzeću.	<b>2,42</b>
Ne osjećam emocionalnu privrženost poduzeću.	<b>2,79</b>
Poduzeće u kojem radim zaslužuje moju odanost.	<b>3,20</b>
Poduzeće u kojem radim inspirira me da dam sve od sebe na poslu.	<b>3,07</b>
<b>Aritmetička sredina po dimenziji afektivne odanosti = 2,95</b>	

Izvor: Izrada autora

U Tablici 3. prikazana je mjera razvijenosti instrumentalne odanosti kod zaposlenika. Također navedeno je 6 tvrdnji u kojima su ispitanici trebali označiti mjeru slaganja s njima. Prosječna ocjena instrumentalne odanosti iznosi 2,87. U kategoriji instrumentalne odanosti najbolje je ocjenjena tvrdnja „Ostanak u ovom poduzeću stvar je potrebe koliko i želje“ s ocjenom 3,46, a najgore ocjenjena tvrdnja „Život bi mi bio narušen ako napustim poduzeće“ s ocjenom 2,20. Tako niska ocjena je razumljiva, jer ni jedan zaposlenik ne bi trebao narušavati svoj život zbog posla i organizacije u kojoj radi. Sukladno navedenim podacima vidimo da su zaposlenici odani svojim poduzećima te smatraju da ona zaslužuje njihovu odanosti.

**Tablica 3. Mjera razvijenosti instrumentalne odanosti kod zaposlenika**

<b>Tvrdnja</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Bilo bi mi vrlo teško napustiti poduzeće, čak i kad bih to želio/la.	<b>2,96</b>
Život bi mi bio narušen ako napustim poduzeće.	<b>2,20</b>
Ostanak u ovom poduzeću stvar je potrebe koliko i želje.	<b>3,46</b>
Vjerujem da imam premalo mogućnosti da razmišljam o napuštanju poduzeća.	<b>2,89</b>
Jedna od negativnih posljedica napuštanja poduzeća bila bi oskudica alternative negdje drugdje.	<b>3,03</b>
Glavni razlog što i dalje radim za poduzeće je taj što bi odlazak zahtijevao znatnu osobnu žrtvu.	<b>2,70</b>
<b>Aritmetička sredina po dimenziji instrumentalne odanosti = 2,87</b>	

Izvor: Izrada autora

U Tablici 4. prikazana je mjera razvijenosti normativne odanosti kod zaposlenika. Posljednjih 6 tvrdnji odnosilo se na normativnu odanost, te njezina prosječna ocjena iznosi 2,89. U kategoriji normativne odanosti najbolje je ocjenjena tvrdnja „Važnije mi je osobno poštovanje nego određene beneficije sa ocjenom 3,60, dok je najgore ocjenjena tvrdnja „Čak ni da mi ide u korist, ne smatram da bi bilo u redu napustiti poduzeće s ocjenom 2,55. Razumljivo je da je zaposlenicima izrazito važno poštovanje naspram beneficija, jer ako je zaposlenik cijenjen od strane vlasnika on će sav svoj trud i rad uložiti u dobrobit organizacije.

**Tablica 4. Mjera razvijenosti normativne odanosti kod zaposlenika**

<b>Tvrdnja</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Ne osjećam nikakvu obvezu ostanka u poduzeću.	<b>3,17</b>
Čak ni da mi ide u koristi, ne smatram da bi bilo u redu napustiti poduzeće.	<b>2,55</b>
Osjećao/la bi se krivo kad bih sada napustio/la poduzeće.	<b>2,58</b>
Smatram da puno toga dugujem poduzeću.	<b>2,59</b>
Poduzeću u kojem radim važni su moji ciljevi u karijeri.	<b>2,90</b>
Važnije mi je osobno poštovanje nego određene beneficije.	<b>3,60</b>
<b>Aritmetička sredina po dimenziji normativne odanosti = 2,89</b>	

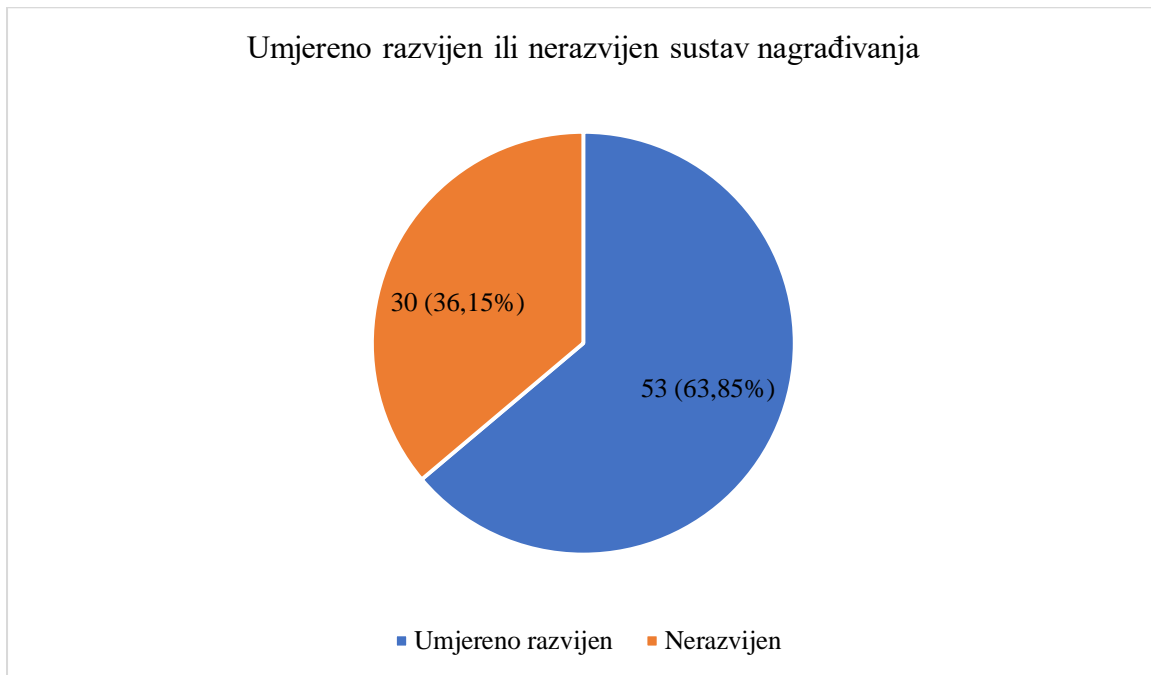
Izvor: Izrada autora

Prema ranije navedenim podacima primjećujemo da je afektivna odanost u najvećoj mjeri zastupljena kod zaposlenika, odnosno zaposlenici su emocionalno povezani s organizacijom u kojoj rade te se s njom identificiraju. Instrumentalna odanost slijedi afektivnu odanost, odnosno nije vidljiva prevelika razlika između njih, što znači da su zaposlenici imaju razvijenu svijest o cijeni i posljedicama napuštanja organizacije. Normativna odanost je također zastupljena kod zaposlenika, ali tu postoji prostor za napredak. Možemo zaključiti da su sve 3 vrste odanosti zastupljene kod zaposlenika, ali u nedovoljnoj mjeri. Menadžeri/vlasnici poduzeća moraju približiti sustav nagrađivanja svojim zaposlenicima te komunicirati s njima jer upravo će komunikacija i briga o zaposlenicima stvoriti motivirane, efikasne i odane zaposlenike.

Dodatno, ispitanicima je postavljeno pitanje o tome ima li poduzeće u kojem rade dobro postavljen sustav nagrađivanja te je prevladavajući odgovor bio da su sustavi nagrađivanja donekle dobro postavljeni. Isto tako postavljeno je pitanje smatraju li da su dobro nagrađeni za svoj rad i trud te u najvećoj mjeri prevladava odgovor „Djelomično se slažem“. Na kraju upitnika o odanosti postavljeno je pitanje „Poduzeće u kojem radim preporučio bi svojoj obitelji i prijateljima“, te su se zaposlenici izjasnili da vjerojatno bi.

U sljedećem grafikonu (Grafikon 11.) prikazana je mjera razvijenosti sustava nagrađivanja u mikro, malim i srednjim poduzećima. Ispitanike u mikro, malim i srednjim poduzećima podijelili smo na način da zbrojimo vrste nagrada (materijalne (Grafikon 7.) i nematerijalne (Grafikon 9.) koje se primjenjuju u njihovim poduzećima te ako je zbroj nagrada između 0-3 zaključit ćemo da je sustav nagrađivanja nerazvijen. Ako je zbroj 4 i više zaključit ćemo da je sustav nagrađivanja umjereno razvijen. Iz grafikona je vidljivo da je kod 53 ispitanika mikro, malih i srednjih poduzeća sustav nagrađivanja umjereno razvijen, što čini 63,85% ispitanika, dok kod njih 30 ili 36,15% on nije razvijen te bi u tim poduzećima menadžeri/vlasnici poduzeća trebali poraditi na sustavu nagrađivanja koji primjenjuju.

### Grafikon 11. Mjera razvijenosti sustava nagrađivanja u mikro, malim i srednjim poduzećima



Izvor: Izrada autora

Nadalje, za ispitanike koji su navedeni u prethodnom grafikonu (Grafikon 11.) izračunali smo prosječnu ocjenu za 3 vrste odanosti (afektivnu, instrumentalnu i normativnu) kako bismo vidjeli ima li stupanj razvijenosti sustava nagrađivanja u poduzećima utjecaj na stupanj razvijenosti organizacijske odanosti. U Tablici 5. prikazane su stoga prosječne ocjene za svaku vrstu odanosti prema stupnju razvijenosti, odnosno nerazvijenosti sustava nagrađivanja. Iz tablice je vidljivo da su prosječne ocjene kod umjereno razvijenih sustava nagrađivanja malo veće od prosječnih ocjena kod nerazvijenih sustava nagrađivanja. Kod umjereno razvijenih sustava nagrađivanja više je izražena afektivna i normativna odanost, dok kod nerazvijenih sustava višu ocjenu ima afektivna odanost. Najveća razlika između sustava očituje se kod normativne odanosti, što znači da je kod umjereno razvijenih sustava nagrađivanja u najvećoj mjeri razvijena obveza ostanka u organizaciji, odnosno osjećaj zaposlenika da mora ostati u organizaciji. Također, razlika se očituje i u afektivnoj odanosti. U umjereno razvijenim sustavima nagrađivanja zaposlenici imaju veću emocionalnu povezanost s organizacijom i s njom se identificiraju. Navedena činjenica je i razumljiva, jer iz navedenih podataka zaključujemo da umjereno razvijen sustav nagrađivanja povoljno djeluje na odanost. Neznatna razlika može se primijetiti kod instrumentalne odanosti. Instrumentalna odanost označuje zaposlenikovu svijest o cijeni i posljedicama napuštanja organizacije. Iz tablice je vidljivo da je za 0,02 boda u nerazvijenim sustavima nagrađivanja, instrumentalna odanost malo više

razvijena. Iako je ta razlika neznatna, zaključujemo da iako sustav nagrađivanja u poduzeću nije razvijen, zaposlenicima je razvijena svijest o cijeni i posljedicama napuštanja organizacije.

**Tablica 5. Aritmetičke sredine za tri vrste odanosti prema razvijenosti ili nerazvijenosti sustava nagrađivanja**

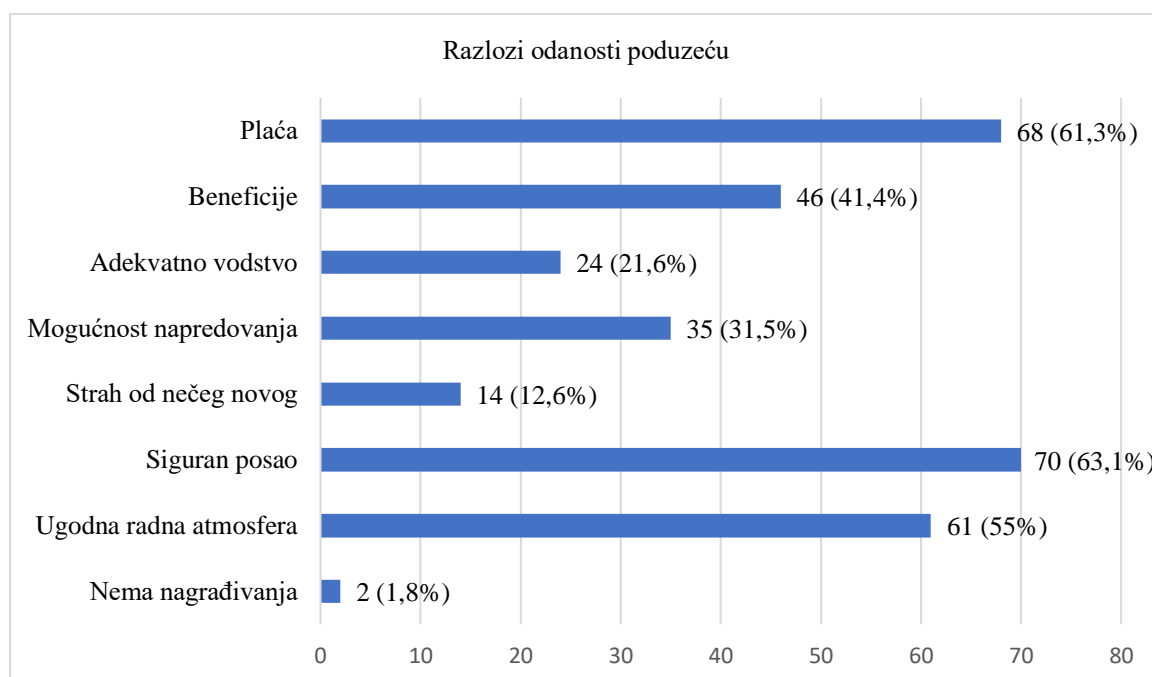
	<b>Prosječna ocjena za AFEKTIVNU ODANOST</b>	<b>Prosječna ocjena za INSTRUMENTALNU ODANOST</b>	<b>Prosječna ocjena za NORMATIVNU ODANOST</b>
<b>Umjereno razvijeni sustavi nagrađivanja</b>	3,04	2,86	3,04
<b>Nerazvijeni sustavi nagrađivanja</b>	2,92	2,88	2,89

Izvor: Izrada autora

U posljednjem dijelu anketnog upitnika ispitanike se pitalo da navedu razloge zbog koji su odani poduzeću u kojem rade. Najveći broj ispitanika naveo je siguran posao kao razlog odanosti (70 ili 63,1%). Zatim slijedi plaća (68 ispitanika ili 61,3%) te beneficije i mogućnost napredovanja (Grafikon 12.).



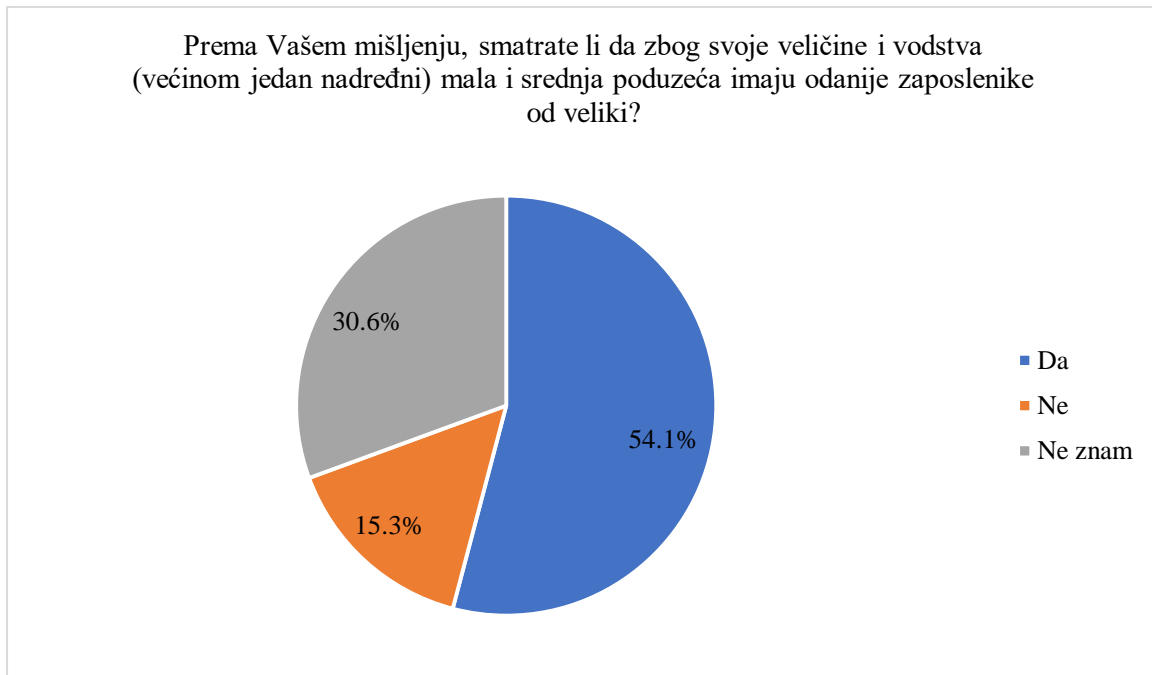
## Grafikon 12. Razlozi odanosti poduzeću



Izvor: Izrada autora

Na kraju anketnog upitnika postavljeno je pitanje o tome smatraju li ispitanici da su odaniji zaposlenici malih i srednjih poduzeća u odnosu na velika poduzeća. 54,1% ispitanika smatra da su zaposlenici odaniji malim i srednjim poduzećima, dok čak 30,6% ispitanika ne može procijeniti (Grafikon 13.). Argumentirajući odgovore zašto tako misle, oni koji smatraju da su odaniji zaposlenici malih i srednjih poduzeća rekli su da je razlog manji broj zaposlenika, zbog čega se bolje poznaju i lakše surađuju. Također, smatraju kako zaposlenici u malim i srednjim poduzećima mogu stvoriti ugodniju atmosferu, bolja je briga za zaposlenike te zaposlenici imaju osjećaj pripadnosti i važnosti. Ispitanici smatraju da ključnu ulogu u svemu imaju menadžeri, odnosno vlasnici poduzeća. Menadžeri/vlasnici bolje međusobno komuniciraju sa manjom skupinom ljudi i zbog direktne i osobne povezanosti nadređenog i zaposlenika lakše se rješavaju problemi i zadaci vezani za posao. Usprkos mnogobrojnim pozitivnim odgovorima, pronašla se nekolicina odgovora koji ne smatraju da su zaposlenici odaniji u malim i srednjim poduzećima. Jedan ispitanik je napisao da manji broj zaposlenika i nadređenih ne garantira odanije ponašanje, jer samo jedna osoba s lošim namjerama može poduzeću unijeti nemir među zaposlenicima, demotivirati ih i samim time smanjiti odanost poduzeću. Također, jedan od odgovora je bio da zaposlenici u malim i srednjim poduzećima nisu odaniji, već je kontrola radnika veća.

### Grafikon 13. Odanost kod zaposlenika u malim i srednjim poduzećima



Izvor: Izrada autora

Veza sustava nagrađivanja i odanosti je nedvojbeno. Iako nije vidljiva velika razlika između razvijenih i nerazvijenih sustava nagrađivanja i odanosti, ipak možemo reći da je kod barem umjereno razvijenih sustava nagrađivanja veća organizacijska odanost. Sukladno navedenim podacima, zaključujemo da mikro, mala i srednja poduzeća s razvijenim sustavom nagrađivanja imaju odanije zaposlenike. Samo dobro postavljenim sustavom nagrađivanja organizacije mogu postići zadovoljstvo, motiviranost i odanost zaposlenika. Zaposlenicima je važno što bolje približiti sustav nagrađivanja i dati što bolje i kvalitetnije informacije o materijalnim i nematerijalnim nagradama. U trenutku kad zaposlenici shvate što se od njih traži, koji su njegovi zadaci te kako će biti nagrađeni za svoj rad i trud u poduzeću oni će biti sretniji, motiviraniji i samim time to će utjecati na njihovu odanost organizaciji.

### **4.3. Ograničenja istraživanja**

Istraživanje koje je provedeno ima nekoliko ograničenja. Prvo ograničenje istraživanja vidljivo je u relativno malom broju anketiranih (n=111), te taj broj ne može dati relevantnu sliku odanosti zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Drugo ograničenje podrazumijeva mogućnost davanja subjektivnih i društveno poželjnih podataka. Pitanja, odnosno izjave su mogle biti pogrešno protumačene ili čak ispitanici mogli ispunjavati upitnik jednolikim, najčešće srednjim ocjenama. Također zbog nepoznavanja materije od strane ispitanika neka pitanja u anketnom upitniku mogu biti krivo odgovorena što dovodi u pitanje pouzdanost i točnost rezultata.

Iako provedeno istraživanje ima nekolicinu ograničenja, prikupljeni podaci i dalje su vrijedni i korisni za vlasnike mikro, malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

U budućim istraživanjima potrebno je istražiti koji točno segmenti utječu na zaposlenikovu odanost poduzeću. Potrebno je analizirati jesu li za sve „krivi“ samo menadžeri/vlasnici poduzeća ili utjecaj u odanosti ima karakter pojedinca, njegovo zalaganje i kvaliteta.

## 5. ZAKLJUČAK

Mala i srednja poduzeća osnovni su pokretač gospodarskog razvoja svake zemlje. Prema podacima Europske Unije ona predstavljaju 99% svih poduzeća u EU, zapošljavaju oko 100 milijuna ljudi, generiraju više od polovice europskog BDP-a i igraju ključnu ulogu u dodavanju vrijednosti u svakom sektoru gospodarstva. Isto tako, mala i srednja poduzeća vide se kao pokretačka snaga ranjivih gospodarstava, izvor inovacija, zapošljavanja i fleksibilnosti.

Svako poduzeće da bi uspješno poslovalo mora imati jasno definirane sustave poslovanja, a ujedno i sustav nagrađivanja. Mala i srednja poduzeća u cilju jačanja svoje konkurentnosti, privlačenju i zadržavanju ključnih zaposlenika moraju svoju pozornost posvetiti kompenzacijama zaposlenih. U malim i srednjim poduzećima upravljanje ljudskim potencijalima, a samim time i nagrađivanje je specifično. Budući da je ljudski kapital prepoznat kao jedan od najvažnijih čimbenika uspjeha poduzeća, cilj ovog rada bio je istražiti ulogu sustava nagrađivanja u poticanju odanosti zaposlenika malih i srednjih poduzeća.

Kompenzacijski menadžment, odnosno upravljanje nagrađivanjem obuhvaća oblikovanje, provođenje i održavanje sustava nagrađivanja koji pomaže poduzeću da ostvari strateške ciljeve. Temeljni ciljevi kompenzacijskog menadžmenta vezani su uz pridobivanje, zadržavanje i motiviranje kvalitetnih ljudskih resursa koji će osigurati ostvarenje ciljeva poduzeća. Cilj dakle svakog poduzeća je da odgovarajućom plaćom za svoje zaposlenike postigne produktivnost i efikasnost cjelokupnog poduzeća te da privuče i zadrži kvalitetne ljude.

U današnjem privatnom, ali još važnije poslovnom životu jako je važno iskazati svoju odanost, odnosno privrženost jer tako pokazujemo drugima da ih cijenimo i poštujemo njihov sustav vrijednosti. Odanost za poduzeće jedna je od najvažnijih karakteristika u poslovanju. Imati odane zaposlenike u poduzeću znači sigurnost jer oni svojim radom stvaraju imidž poduzeća te ga tako prezentiraju tržištu. Odani zaposlenici znaju svoj posao, znaju da se njihov rad cijeni te iz tih razloga ne žele napustiti poduzeće, jer to smatraju izdajom. Organizacijsku odanost autori najčešće definiraju kao mjeru u kojoj su zaposlenici posvećeni organizaciji u kojoj rade, spremni su raditi za njezinu dobrobit te imaju želju ostati u organizaciji.

Na odanost zaposlenika organizaciji utječe niz faktora koji su međusobno povezani. Usklađenost, odnosno s druge strane neusklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti predstavlja velik izazov za vlasnike organizacija. S obzirom da su mala i srednja poduzeća na neki način ograničena financijskim sredstvima te da svojim zaposlenicima nude manje plaće od velikih, važno je sustav nagrađivanja postaviti na način da uključuje puno nematerijalnih

nagrada. Kombinacijom materijalnih i nematerijalnih nagrada, zadovoljstvo poslom i slušanjem potreba svojih zaposlenika mala i srednja poduzeća potiču zaposlenike da im budu odani. Odanost je za mala i srednja poduzeća jako važna jer odani zaposlenici su ti koji će sav svoj trud uložiti u rast poduzeća.

Kako bi se istražila uloga sustava nagrađivanja u poticanju odanosti zaposlenika malih i srednjih poduzeća, osmišljeno je i provedeno empirijsko istraživanje na uzorku 111 osoba zaposlenih u mikro, malim i srednjim poduzećima. Istraživanjem se nastojalo istražiti kakve sustave nagrađivanja poduzeća primjenjuju te zašto su odani organizaciji. Ispitanici su donekle zadovoljni sustavom nagrađivanja koje njihovo poduzeće primjenjuju. Poduzeća u većini primjenjuju beneficije slobodnog vremena te razne ostale usluge (službeni automobil, laptop, mobitel i slično) te pružaju ugodnu radnu atmosferu, fleksibilno radno vrijeme te razne edukacije. Smatraju kako je važno da ih poslodavac poštuje i cijeni, te da su prijateljski odnosi i pravedan sustav nagrađivanja ključ odanosti. Također ispitanici smatraju da ključ leži upravo u menadžerima/vlasnicima poduzeća jer oni su ti koji definiraju kako će poduzeće poslovati i kakve će zaposlenike imati. Temeljem provedenog istraživanja primjećujemo da je kod zaposlenika u najvećoj mjeri razvijena afektivna odanost, odnosno da su zaposlenici privrženi organizacijama u kojima rade. Preostale dvije odanosti također se očituju u zaposlenicima, no vidljiv je prostor za napredak. Također, primjećuje se da je veza sustava nagrađivanja i odanosti je međuzavisna. Iako nije vidljiva velika razlika između razvijenih i nerazvijenih sustava nagrađivanja i odanosti, ipak možemo reći da je kod umjereno razvijenih sustava nagrađivanja veća organizacijska odanost. Sukladno navedenim podacima, zaključujemo da mikro, mala i srednja poduzeća s barem umjereno razvijenim sustavom nagrađivanja imaju odanije zaposlenike. Samo dobro postavljenim sustavom nagrađivanja organizacije mogu postići zadovoljstvo, motiviranost i odanost zaposlenika. Zaposlenicima je važno što bolje približiti sustav nagrađivanja i dati što bolje i kvalitetnije informacije o materijalnim i nematerijalnim nagradama. U trenutku kad zaposlenici shvate što se od njih traži, koji su njegovi zadaci te kako će biti nagrađeni za svoj rad i trud u poduzeću oni će biti sretniji, motiviraniji i samim time to će utjecati na njihovu odanost organizaciji.

Zbog toga navedenog svako bi poduzeće u Republici Hrvatskoj trebalo poraditi na načinu vođenja posla, odnosa prema zaposlenicima, kako bi zaposlenici ostali odani zato što to žele, jer im je ugodno raditi upravo taj posao i upravo u tom poduzeću, a ne ostati odani zbog osjećaja krivice ako napuste poduzeće. Prijateljski odnosi, pravilan i pravedan sustav nagrađivanja te osjećaj obveze ostanka u organizaciji dovode do zaposlenikove odanosti poduzeću.

## POPIS IZVORA

1. Alpeza, M. et al. (2020.), *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020. uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2019.*, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva – CEPOR, Zagreb
2. Angelis, J., Conti, R., Cooper, C.L., Gill, C. (2011.), Building a high-commitment lean culture: The role of shop floor work practices, *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 22(5): 569–586.
3. Anitha, J. (2014.), Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3): 308-323.
4. Arbaugh, J. B., Cox, L. W., Camp, S. M. (2004.), Employee Equity, Incentive Compensation, and Growth in Entrepreneurial Firms, *New England Journal of Entrepreneurship*, 7(1): 15- 24.
5. Armstrong, M., Murlis, H. (2004.), *Reward Management – A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, Kogan Page, London
6. Armstrong, M., Taylor, S., (2014.), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London
7. Aven, F. F., Parker, B., McEvoy, G. M. (1993.), Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta-analysis, *Journal of Business Research*, 26(1): 63–73.
8. Bamberger, P.A., Levi, R. (2009.), Team-based reward allocation structures and the helping behaviours of outcome-interdependent team members, *Journal of Managerial Psychology*, 24(4): 300-327.
9. Banham, H.C. (2005.), *Organizational Change in Small and Medium Sized Enterprise – a Regional Study*. Doctoral Thesis. Faculty of Business, University of Southern Queensland
10. Barrett, R., Mayson, S. (2007.), Human resource management in growing small firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2): 307-320.
11. Bergman J.Z., Jentsch J.R., Small E.E., Davenport S.W., Bergman S.M. (2012.), The shared leadership process in decision-making teams, *J Soc Psychol*, 152(1): 17-42.
12. Božić, Lj., Radas, S. (2005.), Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 15(103): 30-49.
13. Brewer, N., Wilson, C. (1995.), *Psychology and policing*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New York

14. Briscoe, D. R., Schuler, R. S. (2005.), *International Human Resource Management, 2nd Edition*, Routledge, London
15. Buble, M., Bakotić, D. (2013.), *Kompenzacijski menadžment*, Ekonomski fakultet Split, Split
16. Cañizares, S. M., Guzmán, T. J. (2010.), Povezanost stupnja obrazovanja, predanosti tvrtki i zadovoljstva zaposlenika: analiza hotelskih kuća u Andaluziji, *Acta turistica*, 22: 37-67.
17. Cardon, M. S., Stevens, C. E. (2004.), Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3): 295–323.
18. Cennamo, L., Gardner, D. (2008.), Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 891–906.
19. Cropanzano, R., Bowen, D. E., Gilliland, S. W. (2007.), The management of organizational justice, *Academy of Management Perspectives*, 21(4): 34-48.
20. Felfe, J., Schmook, R., Schyns, B., Six, B., (2008.), Does the form of employment make a difference? Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers, *Journal of Vocational Behavior*, 72(1): 81-94.
21. Fox, R. (2006.), *Poslovna komunikacija*, Pučko otvoreno učilište, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb
22. Galetić, L. (2015.), *Kompenzacijski menadžment: Upravljanje nagrađivanjem u poduzećima*, Sinergija, Zagreb
23. Galetić, L., Pavić, I. (1996.), *Upravljanje plaćama*, RRIF, Zagreb
24. Gilman, M. et al. (2002.), Pay determination in small firms in the UK: the case of the response to the National Minimum Wage, *Industrial Relations Journal*, 33(1): 52–67.
25. Greenidge, D. et al. (2012.), A comparative study of recruitment and training practices between small and large businesses in an emerging market economy: The case of Barbados. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1): 164–182.
26. Guilding, C., Lamminmaki, D., McManus, L. (2014.), Staff turnover costs: In search of accountability, *International Journal of Hospitality Management*, 36(1): 231- 243.
27. Henderson, R. I. (2006.), *Compensation Management in a Knowledge-Based World*. Prentice Hall, New Jersey
28. Iuliana, C., Sorin, M. D., Răzvan, D. (2008.), The competitive advantages of small and medium enterprises, *Strategic Management Journal*, 17(4): 811-816.
29. Jambreč, I., Penić, I. (2008.), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2): 1181-1206.

30. Jex, S. M., Britt, T. W. (2008.), *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach, 2nd Edition*, John Wiley & Sons, New York
31. Kahn, W.A. (1990.), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *The Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
32. Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z., Đurić, K. (2008.), Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja, *Informatologia*, 41(1): 46-50.
33. Khan, A. S., Khan, A. N. (2011.), Investigating the demographic impacts on the job satisfaction of district officers in the province of kpk, Pakistan, *International Research Journal of Management and Business Studies*, 1(3): 68-75.
34. Knežević, D., Has, M. (2018.), Financiranje malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj i usporedba s Europskom unijom, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 8(1): 165-180.
35. Kolaković, M. (2006.), *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Sinergija, Zagreb
36. Madhani, P. (2020.), Effective Rewards and Recognition Strategy: Enhancing Employee Engagement, Customer Retention and Company Performance, *The Journal of Total Rewards*, 29(2): 39-48.
37. Marsden, P.V., Kalleberg, A.L., Cook, C.R. (1993.), Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positions and Family Roles, *Work and Occupations*, 20(3): 368–390.
38. Martensen, A., Grønholdt, L. (2006.), Internal Marketing: A Study of Employee Loyalty, Its Determinants and Consequences, *Innovative Marketing*, 2(4): 92-116.
39. Maslić Seršić, D. (2000.), Što je odanost i kako je možemo mjeriti?, *Suvremena psihologija*, 3(1-2): 99–111.
40. Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990.), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.
41. McKenzie, J., Truch, A., Winkelen, C. (2001.), Winning commitment for knowledge management initiatives, *Journal of Change Management*, 2(2): 115-127.
42. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991.), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
43. Mossholder, K. W., Settoon, R. P., Henagan, S. C. (2005.), A Relational Perspective on Turnover: Examining Structural, Attitudinal, and Behavioral Predictors, *Academy of Management Journal*, 48(4): 607–618.



44. Mowday, R., Porter, L., Steers, R. (1982.), *Employee organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, Academic Press, London
45. 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): 31-37.
46. Načinović Braje, I., Bosnić, L. (2017.), Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, (23): 44-66.
47. Načinović Braje, I., Kušen, V., (2016.), Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika, *Ekonomska misao i praksa*, 1: 197-216.
48. Nigusie, G. T., Getachew, H. (2019.), The effect of reward system on employee creativity, *Journal of Higher Education Service Science and Management*, 2(1): 1-16.
49. Orlović, M., Đurić, B., Radulović, K. (2019.), Analiza lojalnosti i zadovoljstva zaposlenih u Medisan International, *Engineering management*, 5(1): 55-63.
50. Paunović, Z., Prebežac, D. (2010.), Internationalization of small and medium-sized enterprises, *Market-Tržište*, 22(1): 57-76.
51. Pavlišić, P. (2016.), Inovacije i gospodarski rast: koliko je jaka povezanost? Primjer njemačkog gospodarstva, *Ekonomski pregled*, 67(5): 440-461.
52. Peart, M. (2006.), *The Relationship Between Organizational Commitment and Employee Benefits*, Roosevelt University, Chicago
53. Pomper, I., i Malbašić, I. (2016.), Utjecaj transformacijskog vodstva na zadovoljstvo zaposlenika poslom i njihovu odanost organizaciji, *Ekonomski pregled*, 67(2):135-152.
54. Porter, L. M., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P.V. (1974.), Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59: 603–609.
55. Prouska, R., Psychogios, A. G., Rexhepi, Y. (2016.), Rewarding employees in turbulent economies for improved organisational performance: Exploring SME's in the South-Eastern European region, *Personnel Review*, 45(6): 1259-1280.
56. Randall, C. S., Mueller, C. W. (1995.), Extensions of justice theory: justice evaluations and employees' reactions in a natural setting, *Social Psychology Quarterly*, 58(3): 178-194.
57. Reichheld, F. (1996.), Learning From the Customer Defection, *Harvard Business School Press*, 74(2): 56-70.
58. Renko, N., Brečić, R. (2016.), *Marketing malih i srednjih poduzeća, marketinški savjetnik za poduzetnike i menadžere*, Školska knjiga, Zagreb

59. Rocha, F. D. S., Cardoso, L., Tordera, N. (2008.), The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management, *Comportamento organizacional e gestão*, 14(2): 211-232.
60. Sikavica, P., Novak, M. (1993.), *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb
61. Siropolis, N. C. (1995.), *Menadžment malog poduzeća: vodič u poduzetništvo*, Mate, Hrvatska obrtnička komora, Zagreb
62. Tafra, J., Graovac, P., Budimir Šoško, G. (2017.), Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 7(1): 49-61.
63. Thompson, P. (2004.), *Total reward*. Chartered Institute of Personnel and Development, London
64. Tudor, G. et al. (2010.), *Vodjenje i motiviranje ljudi: kako nadahnuti svoje ljude: jedinstveni primjeri najbolje prakse*, M.E.P., Zagreb
65. Tvarog Malvić, S., Sindik, J., Šarac, J. (2014.), Percipirana organizacijska pravednost kao determinanta organizacijske odanosti, *Ekonomska misao i praksa*, 1: 43–62.
66. Vidaković, T. (2012.), Nematerijalne nagrade i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenih, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 2(1): 161-177.
67. Vidić, T. (2010.), Organizacijska odanost učitelja osnovnoj školi, *Napredak: časopis za pedagoškijsku teoriju i praksu*, 151(1): 33-44.
68. Zakon o poticanju malog gospodarstva (2016.), <https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva> , pristupljeno 15.7.2021.
69. Zakon o računovodstvu (2020.), <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu>, pristupljeno 15.7.2021.
70. Hall, D. T., Schneider, B., Nygren, H. T. (1970.), Personal factors in organizational identification, *Administrative Science Quarterly*, 15(2): 176-190.
71. Bakotić, D., Bušić, J. (2014.), Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. javni sektor, *Ekonomski pregled*, 65(3): 222-240.
72. Neiningner, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., Henschel, A. (2010.), Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study, *Journal of Vocational Behavior*, 76(3): 567-579.

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Prednosti i nedostaci malih i srednjih poduzeća u odnosu na njihova jedinstvena obilježja.....	5
Tablica 2. Mjera razvijenosti afektivne odanosti kod zaposlenika .....	37
Tablica 3. Mjera razvijenosti instrumentalne odanosti kod zaposlenika.....	38
Tablica 4. Mjera razvijenosti normativne odanosti kod zaposlenika .....	38
Tablica 5. Aritmetičke sredine za tri vrste odanosti prema razvijenosti ili nerazvijenosti sustava nagrađivanja .....	41

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2015. do 2019. godine .....	7
Slika 2. Veličina poduzeća i zaposlenost, ukupan prihod i izvoz u 2018. i 2019. godini .....	8
Slika 3. Ukupna zaposlenost, prihod i izvoz prema veličini poduzeća u 2019. godini .....	9
Slika 4. Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u mikro i malim poduzećima od 2015. do 2019. godine.....	9
Slika 5. Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u srednjim poduzećima od 2015. do 2019. godine .....	10
Slika 6. Komponente ukupne nagrade.....	12

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol ispitanika .....	28
Grafikon 2. Dob ispitanika.....	29
Grafikon 3. Veličina poduzeća – broj zaposlenih .....	30
Grafikon 4. Poznavanje sustava nagrađivanja u poduzeću.....	31
Grafikon 5. Mjera zadovoljstva materijalnim nagradama .....	32
Grafikon 6. Mjera zadovoljstva nematerijalnim nagradama.....	33
Grafikon 7. Aspekti materijalnog nagrađivanja koji se primjenjuju u poduzećima.....	34
Grafikon 8. Udio ukupne plaće koji otpada na varijabilno nagrađivanje .....	35
Grafikon 9. Aspekti nematerijalnog nagrađivanja koji se primjenjuju u poduzećima .....	36
Grafikon 10. Vrste nagrada koje potiču trud i zalaganje zaposlenika u poduzeću .....	36
Grafikon 11. Mjera razvijenosti sustava nagrađivanja u mikro, malim i srednjim poduzećima .....	40
Grafikon 12. Razlozi odanosti poduzeću.....	42
Grafikon 13. Odanost kod zaposlenika u malim i srednjim poduzećima .....	43

# ANKETNI UPITNIK

## Anketni upitnik - uloga sustava nagrađivanja u poticanju odanosti zaposlenika malih i srednjih poduzeća

Poštovani/a,

u svrhu izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, zamolila bih Vas da ispunite ovaj kratki upitnik kojim se ispituje uloga sustava nagrađivanja u poticanju odanosti zaposlenika malih i srednjih poduzeća.

Temelj svakog uspješnog poslovanja su zadovoljni i odani zaposlenici koji svu svoju snagu i rad doprinose za dobrobit organizacije. Da bi zaposlenici bili zadovoljni i odani potrebno im je ponuditi kvalitetan sustav nagrađivanja. Oblikovanje sustava nagrađivanja uključuje izbor između niza materijalnih i nematerijalnih nagrada, koje moraju biti međusobno usklađene da bi zadovoljavale potrebe zaposlenika.

Ispunjavanje ankete je anonimno, a rezultati istraživanja koristiti će se isključivo za potrebe diplomskog rada.

Hvala na izdvojenom vremenu!

---

\*Obavezno

1. Spol \*

*Označite samo jedan oval.*

- Muško  
 Žensko

2. Dob \*

*Označite samo jedan oval.*

- < 20  
 21 - 30  
 31 - 40  
 41 - 50  
 51 - 60  
 > 61

3. Veličina poduzeća u kojem radite \*

*Označite samo jedan oval.*

- Mikro - manje od 10 zaposlenih  
 Mali - 10 - 50 zaposlenih  
 Srednje - 51 - 250 zaposlenih  
 Veliko - više od 250 zaposlenih

4. U kojoj ste mjeri upoznati sa sustavom nagrađivanja u Vašem poduzeću? \*

*Označite samo jedan oval.*

- U potpunosti sam upoznat/a  
 Djelomično sam upoznat/a  
 Ni upoznat/a ni neupoznat/a  
 Uglavnom sam upoznat/a  
 U potpunosti nisam upoznat/a

5. Kako biste ocijenili svoje ukupno zadovoljstvo materijalnim nagradama koje Vam pruža poduzeće? (npr. visoka osnovna plaća, bonusi, beneficije sigurnosti i zdravlja, beneficije slobodnog vremena i slično) \*

*Označite samo jedan oval.*

	1	2	3	4	5	
U potpunosti nisam zadovoljan/na	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti sam zadovoljan/na

6. Kako biste ocijenili svoje ukupno zadovoljstvo nematerijalnim nagradama koje Vam pruža poduzeće? (npr. fleksibilno radno vrijeme, ugodna radna atmosfera, adekvatno vodstvo, mogućnost napredovanja i slično) \*

*Označite samo jedan oval.*

	1	2	3	4	5	
U potpunosti nisam zadovoljan/na	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti sam zadovoljan/na

7. Jeste li do sad na bilo koji način Vi osobno ili Vaše kolege bili dodatno nagrađeni zbog dobrih poslovnih rezultata cijele organizacije? \*

*Označite samo jedan oval.*

Da

Ne

8. Koji aspekti materijalnog nagrađivanja se primjenjuju u Vašem poduzeću? \*

*Odaberite sve točne odgovore.*

Visoka tj. iznadprosječna osnovna plaća (fiksna primanja svaki mjesec određena težinom radnog mjesta)

Varijabilno individualno plaćanje (cijela ili dio plaće koji ovisi o Vašem individualnom radnom učinku)

Varijabilno grupno plaćanje (cijela ili dio plaće koji ovisi o ostvarenom radnom radnom učinku grupe, odjela, radne jedinice i slično)

Beneficije sigurnosti i zdravlja (npr. dopunsko mirovinsko i zdravstveno osiguranje, otpremnine i slično)

Beneficije slobodnog vremena (npr. plaćeni odmori, praznici, plaćeni dopusti, opravdani izostanci i slično)

Razne usluge zaposlenicima (npr. službeni automobil, laptop, mobilni, usluge prehrane, plaćeni programi rekreacije, sistematski pregledi i slično)

9. Ukoliko se u Vašem poduzeću primjenjuje varijabilno nagrađivanje, koliki % ukupne plaće otpada na varijabilno nagrađivanje? \*

\_\_\_\_\_

10. Koji aspekti nematerijalnog nagrađivanja se primjenjuju u Vašem poduzeću? \*

*Odaberite sve točne odgovore.*

- Fleksibilno radno vrijeme
- Pohvala za rad i ostvaren doprinos uspjehu organizacije
- Uključenost u procese odlučivanja i rješavanja problema
- Ugodna radna atmosfera
- Adekvatno vodstvo
- Edukacije i razvoj zaposlenika na poslu
- Mogućnost napredovanja
- Poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima
- Ravnoteža privatnog i poslovnog života

Ostalo:  \_\_\_\_\_

11. Koju vrstu nagrada smatrate pokretačem Vašeg truda i zalaganja u poduzeću? \*

*Označite samo jedan oval.*

- Materijalne nagrade - novčane kompenzacije i beneficije
- Nematerijalne nagrade - fleksibilno radno vrijeme, pohvala za rad, edukacija i razvoj, ravnoteža privatnog i poslovnog života
- Podjednako i materijalne i nematerijalne nagrade

Odanost  
poduzeću

Molim Vas da u sljedećem odlomku označite od 1 do 5 koliko se ne(slažete) s navedenim tvrdnjama.

12. Želim ostatak karijere provesti u trenutnom poduzeću jer sam tu sretan/a. \*

*Označite samo jedan oval.*

1    2    3    4    5

Uopće se ne slažem      U potpunosti se slažem



13. Žrtvujem se za poduzeće te probleme poduzeća smatram osobnima. \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

14. Ne osjećam se kao "dio obitelji" u poduzeću. \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

15. Ne osjećam emocionalnu privrženost poduzeću. \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

16. Bilo bi mi vrlo teško napustiti poduzeće, čak i kad bih to želio/la. \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

17. Život bi mi bio narušen ako napustim poduzeće. \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

18. Ostanak u ovom poduzeću stvar je potrebe koliko i želje. \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

19. Vjerujem da imam premalo mogućnosti da razmišljam o napuštanju poduzeća. \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

20. Jedna od negativnih posljedica napuštanja poduzeća bila bi oskudica alternative negdje drugdje. \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

21. Glavni razlog što i dalje radim za poduzeće je taj što bi odlazak zahtijevao znatnu osobnu žrtvu. \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

22. Ne osjećam nikakvu obvezu ostanka u poduzeću. \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

23. Čak ni da mi ide u korist, ne smatram da bi bilo u redu napustiti poduzeće. \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

24. Osjećao/la bi se krivo kad bih sada napustio/la poduzeće. \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

25. Poduzeće u kojem radim zaslužuje moju odanost. \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

26. Smatram da puno toga dugujem poduzeću. \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

27. Poduzeću u kojem radim važni su moji ciljevi u karijeri. \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

28. Smatram da poduzeće ima dobro postavljen sustav nagrađivanja. \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

29. Smatram da sam dobro nagrađen/a za svoj trud u poduzeću. \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

30. Važnije mi je osobno poštovanje nego određene beneficije. \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

31. Poduzeće u kojem radim inspirira me da dam sve od sebe na poslu. \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

32. Poduzeće u kojem radim preporučio/la bi svojoj obitelji i prijateljima. \*

*Označite samo jedan oval.*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

33. Od ponuđenog, označite sve elemente nagrađivanja koji su razlog Vaše odanosti poduzeću? \*

*Odaberite sve točne odgovore.*

- Plaća
- Beneficije
- Adekvatno vodstvo
- Mogućnost napredovanja
- Strah od nečeg novog
- Siguran posao
- Ugodna radna atmosfera

Ostalo:  \_\_\_\_\_

34. Prema Vašem mišljenju, smatrate li da zbog svoje veličine i vodstva (većinom jedan nadređeni) mala i srednja poduzeća imaju odanije zaposlenike od velikih?

*Označite samo jedan oval.*

- Da
- Ne
- Ne znam

35. Argumentirajte svoj odgovor na prijašnje pitanje. \*

---

---

---

---

---

## **ŽIVOTOPIS**

### **Životopis | Marta Škledar**

Datum rođenja: 16.10.1996.

Mob/Tel: +385997883725

E-mail: [marta.skledar@gmail.com](mailto:marta.skledar@gmail.com)

### **Obrazovanje i osposobljavanje**

(11/2018. – trenutno) **Ekonomski fakultet, specijalistički diplomski stručni studij poslovne ekonomije** | stručna specijalistica poduzetništva, smjer: Ekonomika poduzetništva

(9/2011. – 8/2015.) **Srednja škola Konjščina** | Komercijalist

(9/2003. – 8/2011.) **Osnovna škola Bedenica**

### **Radno iskustvo**

(2/2021. - 6/2021.) **Hrvatski Telekom d.d.** | Telefonsko anketiranje

(9/2020. - 2/2021.) **TIM4PIN d.o.o. za savjetovanje** | Asistent u administraciji

(7/2018. – 10/2018.) **E-Kolektor d.o.o.** | Asistent u administraciji

(6/2017. – 10/2017.) **Addiko Bank** | Asistent u arhiviranju

### **Ostala znanja i vještine**

**Jezici:** Hrvatski jezik (materinji jezik), Engleski jezik, Njemački jezik

**Rad na računalu:** Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint), Internet, Društvene mreže

**Vozačka dozvola:** AM, B

**Ostalo:** Komunikacijske vještine, međuljudske vještine, timski duh, društvenost