

# Stanje i perspektive primjene grupnog poticajnog nagrađivanja u malim i srednjim poduzećima

---

Žarinčić, Elena

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:747062>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-14**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Specijalistički diplomski stručni studij Ekonomika poduzetništva**

**STANJE I PERSPEKTIVE PRIMJENE GRUPNOG  
POTICAJNOG NAGRAĐIVANJA U MALIM I SREDNJIM  
PODUZEĆIMA**

**Diplomski rad**

**Elena Žarinčić**

**Zagreb, rujan 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Specijalistički diplomski stručni studij Ekonomika poduzetništva**

**STANJE I PERSPEKTIVE PRIMJENE GRUPNOG  
POTICAJNOG NAGRAĐIVANJA U MALIM I SREDNJIM  
PODUZEĆIMA**

**CURRENT STATE AND PERSPECTIVES OF APPLICATION  
OF GROUP REWARD SYSTEMS IN SMES**

**Diplomski rad**

**Studentica: Elena Žarinčić**

**JMBAG: 0067546472**

**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**

Mala i srednja poduzeća se neprestano bore za svoje mjesto na tržištu. Kako bi bili uspješni u svojem naumu, potrebna im je kvalitetna i motivirana radna snaga. Poduzeća, da bi zadržala svoje zaposlenike, trebaju osmisliti i ponuditi odgovarajuće modele nagrađivanja koji će motivirati zaposlenike za ostanak na radnom mjestu. Uz individualno nagrađivanje, poduzeća trebaju razmisliti i o grupnom nagrađivanju. S obzirom da je najveći nedostatak malih i srednjih poduzeća financijska stabilnost, svejedno trebaju dobro razmisliti o upuštanju u takvu vrstu nagrađivanja zbog toga što im samo može pomoći u proširivanju poslovanja, ostvarivanju konkurentske prednosti te zadržavanju kvalitetnih i ambicioznih zaposlenika.

Sukladno tome, u teorijskom dijelu rada definirano je grupno poticajno nagrađivanje, analizirane su vrste te prikazana njihova primjena u praksi. Također je definiran pojam malog i srednjeg poduzeća te njihove specifičnosti. Osim toga, navedeni su i primjeri primjene pojedinih vrsta grupnog poticajnog nagrađivanja u malim i srednjim poduzećima. Kako bi se analiziralo stanje navedene vrste nagrađivanja u Republici Hrvatskoj, provedeno je empirijsko istraživanje na 107 ispitanika koji su zaposleni u mikro, malim i srednjim poduzećima. Pokazalo se da poduzeća slabo primjenjuju varijabilno nagrađivanje, odnosno grupno nagrađivanje. Zaključeno je kako zaposlenici pokazuju veliki interes za uvođenjem grupnog poticajnog nagrađivanja te smatraju da može imati utjecaj na njihovo zadovoljstvo i motiviranost u radu.

**Ključne riječi:** mala i srednja poduzeća, grupno poticajno nagrađivanje, motivacija

## **Summary**

Small and medium-sized enterprises are constantly fighting for their place in the market. In order to be successful in their plan, they need a qualified and motivated workforce. In order to maintain their employees SMEs should design and offer a proper rewarding that will motivate them enough to stay in the workplace. With individual rewarding, companies need to consider group rewarding. Given that the greatest lack of small and medium-sized enterprises is financial stability, they should still consider how to think about such a reward because they can only help enlarging business, achieving competitive advantage and retention of quality and ambitious employees.

In accordance with above statement, in the theoretical part of the paper, group incentive reward was defined, the types were analyzed and presented with their application in practice. The concept of small and medium enterprises is also defined and their specificity. In addition, examples of applying certain types of group incentive reward in small and medium-sized enterprises are also mentioned. In order to analyze the state of the aforementioned reward in the Republic of Croatia, an empirical study was conducted on 107 respondents who are employed in micro, small and medium-sized enterprises. It has been shown that companies are poorly applying variable reward or group reward. It is concluded that employees show a great interest in introducing group-based rewarding and believe that it may have an impact on their satisfaction and motivation in the work.

**Keywords:** small and medium enterprises, group incentive rewarding, motivation

## SADRŽAJ RADA

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. Određenje grupnih poticajnih sustava nagrađivanja .....	3
2.1. Definiranje grupnog poticajnog nagrađivanja .....	3
2.2. Vrste grupnih poticajnih sustava nagrađivanja .....	5
2.2.1. Timski poticajni planovi .....	5
2.2.3. Planovi udjela u zaradi (gainsharing).....	7
2.2.4. Planovi udjela u profitu (profit sharing).....	11
2.2.5. Dioničarstvo zaposlenih .....	13
2.2.6. Stanje u Hrvatskoj .....	24
3. Primjena grupnog poticajnog nagrađivanja u malim i srednjim poduzećima .....	27
3.1. Osnovna obilježja malih i srednjih poduzeća .....	27
3.2. Uloga nagrađivanja u malim i srednjim poduzećima.....	30
3.3. Značaj uvođenja grupnog poticajnog nagrađivanja za rad zaposlenika u malim i srednjim poduzećima.....	33
4. Empirijsko istraživanje o primjeni grupnog poticajnog nagrađivanja u malim i srednjim poduzećima .....	36
4.1. Metodologija istraživanja.....	36
4.2. Rezultati istraživanja .....	37
4.3. Ograničenja istraživanja .....	52
5. ZAKLJUČAK.....	53
Popis izvora .....	55
Popis slika .....	59
Popis tablica .....	59
Popis grafikona .....	59
Prilozi .....	61
Životopis .....	69

# **1. UVOD**

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

Ljudski kapital je najvažnija komponentna i imovina svakog poduzeća. Sastoji se od vještina i znanja pojedinih osoba koje organizacija može iskoristiti za postizanje svojih ciljeva. Ukoliko poduzeća spoznaju vrijednost ljudskog kapitala, utoliko im se otvara mogućnost za napredak i širenje poslovanja. Zaposlenici žele učiti, napredovati u karijeri i uživati u organizaciji u kojoj su zaposleni. Ulaganjem u zaposlenike kroz edukaciju, slušanjem njihovih preferencija, nagrađivanjem, dovest će do pozitivne organizacijske kulture, povećanja produktivnosti i uspješnosti poslovanja.

Današnji poslodavci i poduzetnici traže način kako osigurati da zaposlenici kontinuirano pridonose organizacijskom uspjehu. Osim toga, žele pronaći odgovarajuće ljude za određene pozicije koji će svoj posao raditi ispravno. Kako bi ostvarili svoj poslovni cilj, poslodavci trebaju raditi na uvođenju odgovarajućih poticajnih programa, bilo da se radi o beneficijama, poticajnim planovima ili drugim načinima u kojem će se priznati doprinos zaposlenika.

Izuzev individualnih poticaja, potrebno se fokusirati i na kvalitetno grupno poticajno nagrađivanje koja će potaknuti zaposlenike na zajednički rad, suradnju i kooperativnost. Cilj ovog diplomskog rada je istražiti što se od grupnog poticajnog nagrađivanja trenutno primjenjuje u malim i srednjim poduzećima te istražiti moguće perspektive primjene takve vrste nagrađivanja kod ovih poduzeća.

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

Podaci su prikupljeni primarnim empirijskim i sekundarnim istraživanjem. U empirijskom dijelu rada je provedeno istraživanje među zaposlenicima malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Metodom anketnog upitnika ispitali su se zaposlenici o trenutnoj primjeni grupnog poticajnog nagrađivanja te njihova mišljenja i želje za uvođenjem takve vrste nagrađivanja. U sekundarnom (desk) istraživanju je provedena analiza knjiga, znanstvenih i stručnih radova te vjerodostojnih internetskih stranica vezanih uz temu rada na hrvatskom i engleskom jeziku.



### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Navedeni diplomski rad je podijeljen u pet poglavlja. U prvom, uvodnom, poglavlju opisana je tematika rada. Definira se predmet i cilj rada, objašnjavaju se izvori i metode prikupljanja podatka, te na poslijetku opisuje se sadržaj i struktura rada.

Drugo i treće poglavlje vezano je za teorijski dio rada. U drugom poglavlju definira se grupno poticajno nagrađivanje u poduzećima, te nakon toga se pojedinačno opisuju vrste grupnih poticajnih nagrađivanja. Svaki oblik nagrađivanja je detaljnije objašnjen te su naglašene pozitivne i negativne strane.

U trećem poglavlju definira se primjena grupnog poticajnog nagrađivanja u malim i srednjim poduzećima. Za početak, za bolje razumijevanje, su opisana osnovna obilježja malih i srednjih poduzeća, te nakon toga se istražuje uloga i značaj grupnog poticajnog nagrađivanja za zaposlenike zaposlene u njima.

U četvrtom poglavlju se provodi empirijsko istraživanje o primjeni grupnog poticajnog nagrađivanja u malim i srednjim poduzećima. Proveden je anketni upitnik te su podatci prikazani grafički.

Posljednji dio rada je zaključak u kojem se sumiraju podaci na temelju primarnog i sekundarnog istraživanja. Nakon toga ga slijedi popis izvora, slika, tablica i grafikona, prilog u kojem se nalazi anketni upitnik, te životopis autorice rada.

## **2. Određenje grupnih poticajnih sustava nagrađivanja**

### **2.1. Definiranje grupnog poticajnog nagrađivanja**

Nagrađivanje je danas jedan od ključnih čimbenika za uspješan razvoj poduzeća. Osim što je dobro za poslovanje, kvalitetan sustav nagrađivanja povećava motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. Ukoliko su zaposlenici zadovoljni, konkurentnost poduzeća na tržištu će rasti. Postoje različiti oblici nagrađivanja koji se uglavnom odnose na individualne poticajne sustave. Milkovich i Newman (2005) su u svom radu naveli prednosti i nedostatke pojedinačnih poticajnih planova. Prednosti takve vrste nagrađivanja su značajan doprinos porastu proizvodnosti, smanjenju proizvodnih troškova i povećanju zarada radnika. Osim toga, potreban je manji izravan nadzor za održavanje razumnih razina rezultata nego s plaćanjem po vremenskoj jedinici, te u određenim okolnostima, sustavi plaćanja prema rezultatu omogućavaju točniju procjenu troškova rada nego kod plaćanja po vremenskoj jedinici.

Poticajni planovi mogu dovesti do određenih problema. Čest problem je sukob između zaposlenika koji želi maksimizirati rezultat i menadžera koji se brine zbog smanjenja razine kvalitete. Također se javlja problem kada zaposlenici ne žele prihvatiti uvođenje nove tehnologije zbog straha da će utjecati na proizvodne standarde, povećanje razine nepovjerenja između radnika i uprave, obeshrabrena nova radna snaga zbog toga što iskusniji radnici nisu spremni na suradnju u obuci, radnici ne žele predlagati nove proizvodne metode zbog straha od povećanih proizvodnih standarda (Milkovich i Newman, 2005).

Takav način nagrađivanja doveo je do nastanka konkurencije među zaposlenicima koji su međusobno trebali surađivati i dijeliti informacije. Kako bi se potaknuo razvoj kooperativne atmosfere i ojačala korporativna pripadnost uvodi se grupno poticajno nagrađivanje. Danas se sve više pojavljuju radovi u grupama u kojima se nagrađuje zaposlenike za njihov zajednički učinak kao tim, odjel, sektor ili cijelo poduzeće. Za svakog od njih, bio to tim ili cijelo poduzeće, je potrebno utvrditi standard s kojim će se usporediti učinak grupe kako bi se mogla odrediti veličina poticaja (Galetić, 2015).

Postoje različiti pokazatelji radne uspješnosti koji se koriste kao mjera radnog učinka. Neke od njih su porast tržišta, porast i zadržavanje kupaca, njihovo zadovoljstvo, stopa fluktuacije, trajanje proizvodnog ciklusa itd. Prema mišljenju Galetić (2015) financijski pokazatelji su najčešće korišteni pokazatelji radne uspješnosti u grupnom poticajnu nagrađivanju. Koji će

financijski pokazatelj biti izabran, zapravo ovisi o vrsti grupe i efektima koji se žele postići grupnim poticajima.

Grupno poticajno nagrađivanje stvara korist za poslodavce i zaposlenike jer dolazi do povećanja zadovoljstva zaposlenika i uspješnosti poduzeća. Gutić i Rudelj (2012) u svojoj knjizi navode da su „prednosti takvih programa poticanje zajedništva, povezivanje pojedinaca u radnu skupinu, razmjena iskustva i znanja, lakše i bolje obavljanje zadataka i slično, razvijanje lojalnosti i povećanje produktivnosti. Grupni programi imaju i neke nedostatke kao što su skrivanje neuspješnijih pojedinaca, nedostatak osobne inicijative, prevajivanje osobne odgovornosti na radnu skupinu, stvaranje konflikata i drugo“.

Jedan od nedostataka grupnog nagrađivanja se naziva tzv. problem „slobodnih jahača“. Ovaj pojam opisuje situaciju kad jedan dio tima radi na ostvarenju što boljeg rezultata, dok jedan od članova ulaže minimalne napore te je na kraju nagrađen jednako kao i ostali članovi. Rezultat toga je odlazak najboljih zaposlenika (Jones, Kato i Pliskin, 1994). Kako bi se smanjio problem, potrebno je uvesti dobre tehnike mjerenja radnog učinka sa kojim će se smanjiti besposličarenje određenih članova tima.

Prema mišljenju Suff, Reilly i Cox (2008) grupni poticajni programi nagrađuju zaposlenike za njihove zajedničke performanse, a ne za pojedinačne performanse svakog zaposlenika. Oni obuhvaćaju sve, od timskih poticajnih planova do vlasništva zaposlenika nad dionicama. Istodobno privlače i poslodavce jer su takvi poticaji povezani s poboljšanjem učinka i/ili promiču zajednički interes zaposlenika i uprave.

Unutar organizacija djeluju brojni sustavi nagrađivanja, koji se često koriste kao ključni alat za upravljanje koji može pridonijeti učinkovitosti tvrtke, te na taj način imaju utjecaj na individualno i grupno ponašanje zaposlenika (Kerrin i Oliver, 2015). Prema Zenger i Marshallu (2000) grupni poticajni planovi su korisni za povezivanje plaće s učinkom u radnim okruženjima u kojima je teško implementirati individualne poticaje.

Najčešći grupni poticajni sustavi su (Galetić, 2015):

- Timski poticajni planovi
- Planovi udjela u zaradi (gainsharing)
- Planovi udjela u profitu (profitsharing)
- Dioničarstvo zaposlenih

Suff, Reilly i Cox (2008) dijele grupno poticajno nagrađivanje u dvije široke kategorije:

- sheme zasnovane na učinku - poput timskih poticaja gdje se potiče zaposlenike na ispunjavanje posebnih standarda ili ciljeva
- sheme financijskog sudjelovanja - kao što su podjele dobiti (profitsharing) i sudjelovanje u kapitalu, gdje zaposlenici imaju pravo na dio udjela ili dobiti organizacije.

## **2.2. Vrste grupnih poticajnih sustava nagrađivanja**

### **2.2.1. Timski poticajni planovi**

Većina poduzeća danas primjenjuje timsko poticajno nagrađivanje. Ono se primjenjuje za manje grupe i timove. Često ga uspoređuju sa individualnim poticajnim planovima, gdje je jedina razlika što svaki član grupe dobije dodatnu financijski nagradu za izvršenje određenog cilja. Timsko poticajno nagrađivanje se koristi za poboljšanje učinka tako što će motivirati grupu zaposlenika (Shaw, Duffy i Stark, 2001).

Sve je važnije uvođenje timskih poticajnih planova s obzirom na povećanje međuovisnosti između radnih mjesta. Kako bi u suvremenim organizacijama određeni zadatak bio kvalitetno dovršen, taj zadatak treba obavljati više ljudi. Stoga je potrebno postaviti određene ciljeve kako bi se zaposlenike navelo da si međusobno pomažu, dijele informacije te surađuju. Zaposlenici moraju biti dobro upoznati sa zadanim ciljevima, što zahtjeva uvođenje adekvatnog sustava formalne i neformalne komunikacije između (Galetić, 2015): nadređenih i tima, kao i unutar samog tima. Postoje različite vrste timova koji se dijele na: paralelni timovi, procesni timovi i projektni timovi (Gross, 2000 navedeno u radu Berger, Berger, 2000).

Uvođenjem pravilnog grupnog poticajnog nagrađivanja može se poboljšati produktivnost zaposlenika te potaknuti ih na postavljanje novih ciljeva i izazova kako bi bili bolji od drugih timova. Pravilni odabir timova može kod zaposlenika potaknuti veću motiviranost za rad. Na primjer, ukoliko osoba ne voli konstantno raditi u timu, za takvu osobu će biti idealni paralelni timovi s obzirom da i dalje može raditi svoj stalni posao ali i raditi na zadatku koji mu je određen u timu te da za to bude adekvatno nagrađen. Također za osobe koje inzistiraju raditi u timovima, idealni će biti procesni ili projektni timovi jer smatraju da mogu svojim znanjem pridonijeti razvitku i poboljšanju performansa poduzeća. Kada se odrede ciljevi organizacije i tima, potrebno je uvesti i izabrati odgovarajući plan kompenzacije tima.

Iznimno je važno kreirati dobar sustav timskog nagrađivanja koji će ujedno i motivirati zaposlenika na rad. Shaw, Duffy i Stark (2001) u svome istraživanju navode kako se prilikom kreiranja grupnog poticajnog nagrađivanja potrebno usredotočiti na formiranje timskog zadovoljstva nagradama, odnosno saznati individualne stavove o primanju timskih ili individualnih nagrada. Pojedinačne razlike poput osobnih karakteristika, prethodnih pozitivnih ili negativnih iskustava u timovima vjerojatno pridonose formiranju stavova o nagrađivanju koji zauzvrat utječu na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo zaposlenika.

Postoje različiti kriteriji uspješnosti koji su ključni prilikom izbora oblika timskog poticaja. Ovisno o tome na što se poduzeće želi fokusirati, tako će i odrediti kriterije zadovoljstva timova. Timovi mogu biti nagrađeni na temelju zadovoljstva kupaca, kvalitete usluge ili proizvoda, produktivnosti, pridržavanje rokova dobivenih zadataka, smanjenje troškova i drugo. Poduzeće će temeljem usporedbe ostvarenih rezultata tima i unaprijed utvrđenih standarda utvrditi je li tim ostvario preduvjete za dobivanje nagrade. Praćenje radne uspješnosti na mjesečnoj, kvartalnoj ili godišnjoj bazi, pomoći će poduzeću u postavljanju viših ili nižih ciljeva tima (Galetić, 2015).

Martocchio (2004) kako je navedeno u radu Galetić (2015) navodi tri načina podjele novčane poticajne nagrade među članovima tima:

1. Isti iznos svim članovima tima
2. Različiti iznosi pojedinim članovima koji ovisi o njihovom doprinosu uspješnosti tima
3. Različiti iznos ovisno o udjelu osnovne plaće pojedinog člana tima u sumi osnovnih plaća tima.

Svaki od načina pruža određeno nezadovoljstvo među članovima. Kod raspodjele istog novčanog iznosa članovi mogu biti nezadovoljni ovakvom vrstom nagrađivanja budući da svaki član različito pridonosi uspješnosti tima. Drugi način šteti kooperativnom ponašanju jer se pojedini članovi fokusiraju na vlastiti radni učinak kako bi maksimalno povećali svoju plaću. Dok treći način nagrađuje članove ovisno o visini njihove plaće što se automatski pretpostavlja da ti zaposlenici više pridonose uspješnosti tima od drugih, što naravno ne mora biti istina.

Potrebno je izdvojiti još neke nedostatke koji se vezuju za timsko poticajno nagrađivanje (DeMatteo, Eby i Sundstrom, 2016):

1. Individualni poticajni planovi su stimulativniji od timskog nagrađivanje (budući da se izbjegava problem „slobodnih jahača“),

2. Članovi tima odbijaju primiti nove zaposlenike jer se boje pokvariti uspjeh tima, no s tim načinom oni štete uspjehu cijele organizacije,
3. Kao što je već navedeno, dolazi do loše atmosfere i nesuglasica između članova nakon što se uspoređi nečiji doprinos radu tima i ostvareni novčani poticaj.

Usprkos nedostacima, treba usmjeriti pozornost i na prednosti timskog poticajnog nagrađivanja (DeMatteo, Eby i Sundstrom, 2016):

1. Smanjenje međusobne konkurencije,
2. Jačanje timskog rada, povećanje uspješnosti tima i bolja izmjena informacija među članovima,
3. Poticanje novih ideja i pronalazak kreativnih rješenja,
4. Minimiziranje razlika između članova tima.

Manji timovi bolje reagiraju na timske poticajne nagrade od većih timova. Što je manji tim, to je snažniji utjecaj financijskih poticaja. Pretpostavka je da manji timovi imaju snažniju vezu, bolju socijalnu interakciju te nagradu doživljavaju pravednijom jer je pojedinačni doprinos lakše procijeniti u malom timu gdje članovi mogu sami vidjeti koliko su drugi članovi uložili truda (Sciacovelli, 2019).

### **2.2.3. Planovi udjela u zaradi (gainsharing)**

Još davne 1970. godine u SAD-u se pojavio pojačani interes za grupne poticaje. Smatrali su da će uvođenjem takvih poticaja poput gainsharinga ili udjela u zaradi, potaknuti radnike na još bolji rad, smanjiti izostanke i otkaze, potaknuti zaposlenike na dijeljenje informacija sa nadređenima i upravom, te da će pridonijeti poboljšanju uspješnosti organizacije (Jones, Kato i Pliskin, 1994).

Gainsharing je sustav upravljanja u kojem organizacija traži ili želi potaknuti zaposlenike na sudjelovanje i pridonosnje uspješnosti organizacije. Svaki zaposlenik može predložiti efikasnije načine izvođenja određenih operacija i procesa. Kako se uspješnost poboljšava, zaposlenicima se daje pravo na podjelu financijskog dobitka (Cahill, 2000). Svaki zaposlenik može sudjelovati u prijedlozima o smanjenju troškova, eliminaciji gubitka materijala, sirovina i vremena, poboljšanju proizvoda i usluga. Glavni cilj gainsharinga je povećati produktivnost i smanjiti troškove rada (Jones, Kato i Pliskin, 1994).

Planovi udjela u zaradi su Scanlonov plan, Ruckerov plan i improshare plan. Tri su osnovna elementa svakog gainsharing plana (Doyle, 2004 navedeno u Galetić, 2015):

- Filozofiju vodstva temeljenu na suradnji
- Sustav uključivanja zaposlenik
- Novčani bonus

Kod filozofije vodstva temeljenoj na suradnji postoji visoka razina povjerenja i otvorene komunikacije između zaposlenika i organizacije. Zaposlenici su voljni sudjelovati u donošenju odluka. Sustav uključivanja zaposlenih se sastoji od posebnog povjerenstva kojem se daju prijedlozi, a zatim povjerenstvo analizira sugestije i daje mišljenje o mogućnostima primjene tih sugestija. Novčani bonus se dobije ako se ispuni uvjet povećanja produktivnosti, smanjenja troškova ili vremena. On se dijeli između organizacije i zaposlenih prema utvrđenim formulama. Dobiva se mjesečno, a najčešće se kreće između 5% do 10% osnovne godišnje plaće (Galetić, 2015).

**Scanlonov plan** je najpoznatiji sustav udjela u zaradi. Dobio je ime po Josephu Scanlonu, službeniku sindikata, koji je vjerovao da radnici posjeduju najviše znanja o svom poslu i ako bi ih poslodavci poslušali, mogli bi naći načine za smanjenje troškova. U zamjenu za pomoć tvrtki da opstane, radnici bi trebali biti nagrađeni dijelom uštede koju su ostvarili. Kako bi bila uspješna primjena navedeni plan se treba primijeniti u organizacijama do 1000 sudionika, poduzećima sa stabilnim proizvodnim linijama i troškovima, trebaju biti podržani od strane menadžmenta te imati zdravi radni odnos i dobar nadzor (Scott et al., 2002).

Sastoji se od sljedećih elemenata (Scott et al., 2002):

- Identifikacija ciljeva – zaposlenici moraju biti upoznati s poslovanjem poduzeća, što podrazumijeva misiju, ciljeve, poslovne procese, želje kupca, cijenu, troškove, snage i slabosti konkurencije itd.
- Sustav uključivanja – zaposlenicima se daje mogućnost davanja prijedloga. U kreiranju prijedloga, zaposleniku mogu pomoći drugi zaposlenici ili nadređeni. Nakon toga prijedlog se ocjenjuje na različitim razinama organizacije, ovisno o opsegu utjecaja na organizaciju.
- Podjela zarade – očekuje se pravednost u podjeli zarade između organizacije i zaposlenika. Zaposlenici primaju bonus koji ovisi o veličini njihove osnovne plaće. Podjela je definirana formulom.

- Kompetencije – zahtjeva se visok stupanj sposobnosti zaposlenika na svim hijerarhijskim razinama.

Scanlonova formula za raspodjelu ušteta:  $OMJER = \frac{\text{trošak radne snage}}{\text{prodajna vrijednost proizvodnje (PVP)}}$

Prodajna vrijednost proizvodnje je zbroj prihoda od prodaje i vrijednosti robe na zalihi. Ušteta će se ostvariti ukoliko se promatra usporedba standarda omjera x i omjera y u promatranom razdoblju. Standardni omjer se temelji na učinku tijekom godine. Izbor bazne godine je presudan te mora biti prosječna godina s obzirom na profitabilnost i učinak. Ako je omjer y u promatranom razdoblju manji od standardnog omjera x ušteta će biti ostvarena (Geare, 1976).

Iznos uštete:  $(\text{standard omjer } x * \text{trošak rada u } y) - (\text{omjer } y * \text{trošak rada u } y)$

**Ruckerov plan** je sličan Scanlonovu. Razlikuju se u formuli koja se koristi za mjerenje produktivnosti i utvrđivanje bonusa zaposlenicima.

$$\text{Ruckerov plan} = \frac{\text{dodana vrijednost}}{\text{ukupni troškovi rada uključenih zaposlenika}}$$

Dodana vrijednost je razlika između prodajne vrijednosti proizvodnje i vrijednosti kupljenih materijala i sirovina koji su potrebni kako bi se proizvod proizveo. Kao što se vidi u formuli, dodana vrijednost se dijeli sa ukupnim troškovima rada (plaće, porez na plaće, izdatci za beneficije) svih zaposlenika koji su sudjelovali u njezinom stvaranju.

Ukoliko zaposlenici povećaju vrijednost proizvoda, tako što će smanjiti troškove materijala, sirovina, usluga, vrijeme naprezanja i drugo, dobit će novčani bonus zbog povećanja produktivnosti i smanjenja troškova. Ruckerov plan se temelji na financijskoj vrijednosti razlike inputa i outputa (Galetić 2015).

**Improshare plan (Improved productivity throug sharing)** je jednostavan za primjenu te ne zahtjeva od zaposlenih uključivanje u davanju prijedloga za poboljšanje, već participaciju u podjeli bonusa. Prema Kaufmanu (1992) improshare jednako nagrađuje sve zaposlenike kada je stvarni broj radnih sati (standardno vrijeme) potrebnih za realizaciju rezultata u mjesecu manji od procijenjenog broja sati za ostvarivanje određenog rezultata. Ako je stvarni broj sati potrebnih za stvaranje trenutne razine rezultata veći od procijenjenog broja koji bi uzeo u osnovnom razdoblju, bonus se ne isplaćuje.



Tablica 1: Karakteristike sustava grupnog poticajnog nagrađivanja

Karakteristika	Scanlon	Rucker	Improshare
Cilj programa	Povećanje produktivnosti	Povećanje produktivnosti	Povećanje produktivnosti
Temelj štednje	Troškovi rada	Troškovi rada + troškovi sirovina + troškovi usluga	Završen posao prije od standarda proizvodnje
Uključenost zaposlenika	Potrebno	Potrebno	Nije primjenjivo
Vrsta uključenosti zaposlenika	Nadzor ili odbor za proizvodnju	Nadzor ili odbor za proizvodnju	Nije primjenjivo
Učestalost isplate bonusa	Mjesečno	Mjesečno	Tjedno

Izvor: Galetić (2015)

Tablica prikazuje karakteristike tri sustava grupnog poticajnog nagrađivanja. Sustavi za podjelu dobitka će funkcionirati samo kad je uspostavljena struktura koja će omogućiti zaposlenicima sudjelovanje u davanju ideja. Uprava se mora odreći stroge kontrole i biti spremna slušati prijedloge. Mora navesti zaposlenike na razgovor o problemima te otvoreno i potpuno komunicirati o područjima kojima je potrebna pažnja, o razvoju događaja koji predstavljaju izazove za organizaciju, na primjer uvođenje nove tehnologije. Svoje zaposlenike treba pravovremeno i pravedno nagraditi za uloženi trud i rad.

McKersie (1986) je u svojem radu naglasio kako se gainsharing najbolje primjenjuje u okruženju koji zahtjeva timski rad i suradnju. Gainsharing povećava ekonomsko obrazovanje zaposlenika, poboljšava timski rad između svih skupina u organizaciji, razvoj menadžmenta (prilikom davanja prijedloga, poduzeća primjećuju koji su zaposlenici talentiraniji), povećava zadovoljstvo zaposlenika, lakše se određuju mjere radnog učinka nego kod pojedinačnih planova, smanjuju se troškovi rada te povećava radna uspješnost, kvaliteta proizvoda i usluga, poboljšavaju se poslovni procesi.

Javljuju se i određeni izazovi i problemi. Prvih nekoliko godina, organizacije odlično posluju, odnosno imaju iznimne rezultate u pogledu smanjenja troškova, povećanju kvalitete poslovanja i slično. Nakon toga dolazi do stagnacije budući da svoje rezultate, odnosno radni učinak uspoređuju s povijesnim razdobljima. Određene organizacije ne žele uvoditi ovakav način isplate jer smatraju da su njihove kompenzacije već dovoljno iznad tržišnog prosjeka. Dok druge organizacije ne žele iskusiti neizvjesnost hoće li moći revidirati omjer kad se okolnosti promijene. Problem se također javlja kod zaposlenika kao nespремnost na prihvaćanje

promjena, strah od nepoznatog, nedostatak povjerenja, nepoznavanje plana ukoliko im je previše složen, menadžeri koji ne dopuštaju vrijeme prilagodbe zaposlenika, vrhunski radnici su obeshrabreni podjelom poticaja s radnicima koji su manje pridonijeli, zaposlenici se prijavljuju na poslove u kojima je osnovna plaća veća jer nisu sigurni hoće li ostvariti bonus (McKersie, 1986).

Provedeno je petogodišnje istraživanje u srpskoj tekstilnoj tvornici Javor u čijem poduzeću je zaposleno maksimalno 250 zaposlenika te se kvalificira kao srednje poduzeće. Izabrana je navedena tvornica zbog toga što autori istraživanja smatraju kako je primjer tipične srpske tvornice tekstila koja se s vremenom nosi s kriznim razdobljima u poslovanju. Sam način rada nije bio definiran te su odlučili uvesti određene promjene. Donesena je odluka, putem konsenzusa, između višeg menadžmenta i predstavnika zaposlenika kako će se provoditi gain sharing. U ovom novom sustavu plaće su obračunate prema učinku grupe, te je odlučeno da osnova za izračun plaće bude vrijeme provedeno na poslu, kao i postignuti učinak izračunat prema stvarnim satima i zarađenim satima. Zarađeni sati su vrijeme u kojem se proizvodi proizvode, dok su stvarni sati vrijeme provedeno na poslu. Zaposlenici su zatim predložili dodatno individualno nagrađivanje jer su smatrali da među njima postoje zaposlenici koje ulažu više napore nego ostali. U tih pet godina došlo je do povećanja produktivnosti zbog toga što su radnici bili još više zainteresirani za poboljšanje učinkovitosti proizvodnje jer su vidjeli financijske koristi u tome što rade napornije i pametnije. Zahvaljujući tome uveden je program stalnog poboljšavanja procesa proizvodnje uz pomoć novih znanja i vještina (Slović, Tomašević i Radović, 2016).

#### **2.2.4. Planovi udjela u profitu (profit sharing)**

Profit sharing se pojavljuje još krajem devetnaestog stoljeća u Francuskoj, no postaje popularniji tek između pedesetih i šezdesetih godina dvadesetog stoljeća. Najpoznatiji je sustav grupnog nagrađivanja u SAD-u i Zapadnoj Europi. Omogućuje zaposlenicima da imaju korist od uspjeha poduzeća u kojem su zaposleni. Očekuje se da će na taj način potaknuti zaposlenike na rad i povećati produktivnost poduzeća (Cahill, 2000).

Uvalić (1991) navodi kako profit sharing podrazumijeva podjelu dobiti između pružatelja kapitala i rada. Na taj način zaposlenici, osim fiksne plaće, dobiju varijabilni dio prihoda koji je izravno povezan s profitom i nije izražen kao unaprijed fiksni dio plaće. Radnicima se omogućuje redovni bonus koji bi se obično dodijelio kapitalu. Za razliku od tradicionalnog

bonusa, podjela profita je kolektivni program koji se primjenjuje na sve ili na veliku skupinu zaposlenika. Podjela profita ne dovodi u opasnost osnovnu plaću te radnici koji dijele profit ne sudjeluju u potpunim dobitcima ili gubitcima poduzeća.

U praksi podjela profita može imati različite oblike. Uvalić (1991) dijeli na:

- Gotovinski sustav („Cash-based Profit Sharing“)
- Sustavi temeljeni na dionicama („Share-based Profit Sharing“)

Gotovinski sustavi se povezuju s određenom mjerom rezultata poduzeća poput zarade, prihoda, dodane vrijednosti i podrazumijeva neposrednu isplatu bonusa. Sustav temeljen na dionicama omogućuju stjecanje vlasničkih udjela u poduzeću. Zaposleni će imati koristi od dionica jer će im one donijeti dividendu. Ovakav način također uključuje zaposlenike u mogućnost gubitka kapitala, kao i niži prihod, ukoliko vrijednost dionica padne na tržištu, to jest burzama.

Galetić (2015) u svojoj knjizi navodi kako postoje dva pristupa podjele profita. Jedan pristup se definira formulom koja određuje fiksni postotak profita. Na primjer, ukoliko poduzeće ostvari minimalni profit, zaposlenici dobivaju 5%. Formula za izračunavanje dijela profita će ovisiti o preferencijama poduzeća (je li radno ili kapitalno intenzivno, je li orijentiran na proizvod ili uslužnost itd.). Kako bi se spriječio osjećaj neprestanog mijenjanja, poduzeće ne smije raditi velike izmjene nad formulom.

Problem kod drugog pristupa je tajna ili nepostojanje formule. Uprava poduzeća utvrđuje iznos koji će se podijeliti zaposlenicima nakon što razmotre faktore za podjelu dobiti (profitabilnost poduzeća, iznos profita koji bi podijelili zaposlenicima, očekivanja zaposlenih u vezi s visinom podjele profita, opća klima poduzeća). Zaposlenicima uglavnom pripada 5% do 10% profita poduzeća.

Perotin i Robinson (2002) izdvajaju rizik koji se javlja u udjelima u profitu. Zaposlenici ovise o ukupnom učinku poduzeća. Međutim, profit ne ovisi samo o uspjehu zaposlenika, već i o odlukama uprave, potražnji, uvjetima na tržištu te kretanju na burzi, koje su izvan kontrole zaposlenika. Budući da se profit mijenja iz godine u godinu, zaposlenici se moraju prilagoditi na različitu zaradu što često može dovesti do gubitka motivacije kod zaposlenika.

Još jedan od potencijalnih problema je nemogućnost uočavanja direktne veze individualnog napora zaposlenika i nagrada koje je ostvario, što ponovno dovodi do smanjenja motivacije. Cahill (2000) naglašava problem slobodnog jahača (engl. free-rider) gdje svaki dodatni napor

pojednog zaposlenika, koji rezultira većim profitom, rezultira povećanjem dodatnog profita i za free-rider zaposlenike. Na taj način zaposlenici gube motivaciju za ulaganjem dodatnog napora i traže način kako ostvariti doprinos zahvaljujući svojim kolegama. FitzRoy i Kraft (1986) naglašavaju da članovi unutar tima imaju više informacija o kolegama i učincima, nego nadzornici ili uprava. Potrebno je stvoriti shemu koja će pratiti učinak svakog člana. Time će se stvoriti poticaj za suradnju i izravno utjecati na povećanje produktivnosti cijelog tima.

Postoje brojne prednosti planova udjela u profitu zbog čega je dovelo do njegove sve učestalije primjene u organizacijama. Jones, Kato i Pliskin (1994) u svojem istraživanju navode povećanje produktivnosti kod zaposlenika kao pozitivnu stranu budući da zaposlenici očekuju dio profita. Na taj će se način stvoriti osjećaj pripadnosti u poduzeću, a zaposlenici će postati svjesniji važnosti participiranja u radu i uspjehu poduzeća. Učinkovitost može ovisiti o veličini poduzeća, proizvodnim procesima i politici upravljanja ljudskim procesima.

Prema Estrin et al (1997) navodi se kako profit sharing može pod odgovarajućim vodstvom i okolnostima povećati učinak rada zaposlenika, poboljšati bolji protok informacija, poboljšati radne vještine zaposlenih te organizacijsku učinkovitost.

### **2.2.5. Dioničarstvo zaposlenih**

Danas je velika potražnja za zaposlenicima s odgovarajućim vještinama koji bi pridonijeli rastu i razvoju organizacije. Kako bi ih zadržali ili privukli, potrebno je razviti stimulativni sustav nagrađivanja koji će ih dodatno motivirati. Među novim sustavima nagrađivanja pronašao se program dioničarstva zaposlenih. Dioničarstvo zaposlenih predstavlja sudjelovanje svih djelatnika u vlasništvu poduzeća. Radi provođenja ovog oblika nagrađivanja, pravni oblik poduzeća bi trebalo biti dioničko društvo. Zaposlenici u sklopu programa dobivaju pravo na pribavljanje dionica po uvjetima povoljnijih od tržišnih.

Svaki zaposlenik ima pravo na udio u dionicama, no njihova uključenost će ovisiti o nekoliko kriterija poput radnog učinka, dužini zaposlenja u tvrtki, hijerarhijskom poretku i slično. Galetić i Krnjaković (2004) u svojem istraživanju navode da „zaposleni sudjeluju u temeljnom kapitalu društva pa tako dobivaju imovinska prava kao što su pravo na dio temeljnog kapitala, na dividendu, na biranje uprave društva, na sudjelovanje u odlučivanju, na udio u stečajnoj masi, na kupnju dionica nove emisije, na prvokup dionica, na uvid u poslovna izvješća i slično“.

Kako bi sam program bio uspješan, organizacije moraju dobro informirati zaposlenike o samom sustavu poslovanja i njihovim strategijama. Potrebno im je objasniti ciljeve, napredak te stvarno stanje poduzeća. Samim time će stvoriti određenu povezanost među zaposlenicima te ih potaknuti na razmišljanje o davanju savjeta za bolji napredak.

Galetić (2015) dijeli model dioničarstva u četiri osnovne skupine:

1. „Izravna i besplatna podjela dionica zaposlenima (vezana je uz profit sharing te se profit daje u dionicama)“
2. „Prodaja dionica po uvjetima povoljnijim od tržišnih. Razlika se plaća iz profita.“
3. „ESOP (Employee Stock Ownership Plan) – specifičan model dioničarstva zaposlenih ravijen u SAD-u. Zasniva se na kolektivnom pribavljanju dionica za zaposlene. Potiče se fiskalnim mjerama.“
4. „Dioničke opcije (stock options) – mogućnost zaposlenima da u određenu razdoblju (npr. Pet godina) kupe određenu količinu dionica po unaprijed određenoj cijeni.“

Za vrijeme COVID – 19 pandemije Elouadi (2020) je provela istraživanja o utjecaju dioničarstva zaposlenih na organizacijsku predanost i zadovoljstvo poslom. Istraživanje je provedeno na zaposlenicima zaposlenima u organizacijama koje su dio francuskog SBF 250 indeksa<sup>1</sup>. Analizom rezultata utvrđeno je kako dioničarstvo zaposlenih omogućuje promjenu u organizaciji rada. U Francuskoj je takav način nagrađivanja široko raširen. Istraživanjem je utvrđeno povećanja zadovoljstva na poslu među zaposlenicima te njihovoj predanosti organizaciji. Nakon što su postali dioničari, zaposlenici su pokazali svoje povjerenje prema poduzeću u kojem su zaposleni.

### **2.2.5.1. Izravna i besplatna podjela dionica**

Planovi udjela u profitu ukazuju zaposlenicima da su dio organizacije i da je potreban zajednički rad za uspjeh. Ovim programom se profit ne daje u novcu već u dionicama, što organizaciju pretvara u zaposleničko dioničarstvo.

Galetić (2015) navodi kako se u Velikoj Britaniji podjela profita na temelju dionica primjenjuje još od 1978. Dio profita (do 5%) se koristi za kupnju dionica vlastite kompanije koje se daju zaposlenicima, a taj dio profita je oslobođen poreza. Dionice namijenjene zaposlenicima se

---

<sup>1</sup> SBF 250 je francuski indeks dionica u kojem se nalaze 250 najuspješniji poduzeća iz područja francuskog gospodarstva, od znanosti i tehnologije do transporta i energije.

polazu u fondove, te ukoliko ih zaposlenik zadrži tri godine u fondu, biti će oslobođen plaćanja poreza na dohodak. Stjecanjem dionica, zaposlenici dobivaju dividende. Navedeni oblik je popularan u većim poduzećima. Istraživanjem se pokazalo kako je u Velikoj Britaniji između 1990. i 2000. godine gotovo 900 000 zaposlenika sudjelovalo u takvim planovima.

Osim u Velikoj Britaniji, planovi udjela u profitu temeljeni na dionicama se mogu pronaći i u drugim europskim zemljama, poput Francuske. U Francuskoj također postoji minimalno vrijeme zadržavanja dionica. Podjela dobiti je obavezna za poduzeća preko pedeset zaposlenih. Imaju dva glavna oblika podjele dobiti. Prvi dio je obavezan, gdje poduzeće mora oformiti odgođeni fond za podjelu dobiti, tamo se moraju zadržati najmanje tri godine. Drugi je dobrovoljan gdje su zaposlenici oslobođeni poreza na dohodak ukoliko zadrže dionice pet godina u fondu za štednju poduzeća (Pendleton et al., 2001).

### **2.2.5.2. Prodaja dionica po povoljnijim uvjetima**

Kako bi zadržali svoje zaposlenike i ostvarili čvršću vezu između njih i organizacije u kojoj rade, poduzeća su im omogućila kupnju dionica po povoljnijim cijenama od tržišnih. Dionice moraju određeni broj godina se nalaziti u organizaciji kako bi zaposlenici uživali u njihovim većim pogodnostima, dok kupnja istih će također ovisiti i o dužini trajanja zaposlenja pojedine osobe.

Primjer takve sheme je primijenio Hrvatski Telekom 2008. godine kada je odlučio prodati sedam posto dionica svojim zaposlenicima. Pravo na kupnju su imali bivši i sadašnji zaposlenici Hrvatskog Telekoma, društva T-Mobile, Hrvatske pošte, te bivšeg javnog poduzeća HPT. Sadašnji i bivši zaposlenici HT-a su mogli kupiti najmanje 135 dionica, ukoliko su prikupili određenu dokumentaciju i uplatili na vrijeme. Izuzetak su bili jedino zaposlenici s manje od godinu dana radnog staža koji su mogli kupiti po jednu dionicu po svakom mjesecu staža u HT-u.

Zaposlenicima je bila ponuđena referentna cijena od 265 kn po dionici, a na svaku dionicu se računao popust od pet posto. Za svaku navršenu godinu radnog staža zaposlenici su dodatno dobivali dodatnih jedan posto. Poslovni.hr (2008) u svojem članku još navodi kako „od dana upisa stjecanja tih dionica na računu vrijednosnih papira zaposlenika započeti će tzv. lock-up razdoblje u kojem sadašnji i bivši zaposlenici neće moći prodavati te dionice. Lock-up razdoblje najkraće je, šest mjeseci, za zaposlenike s više od 30 godina staža, a najdulje, godinu dana, za one s manje od 10 godina staža“.

### **2.2.5.3. ESOP (Employee Stock Ownership Plan)**

Danas sve više zaposlenika sudjeluje u temeljnom kapitalu poduzeća, što se pokazalo jednim od važnijih oblika financijskog sudjelovanja. Različiti mehanizmi su korišteni za poticanje na sudjelovanje i motivaciju zaposlenika, ali u praksi su se najbolje pokazali profit sharing i ESOP.

Za razliku od drugih modela, ESOP uključuje sve zaposlenike unutar poduzeća. Pomoću ESOP-a zaposlenici postaju vlasnici poduzeća i na taj način participiraju u vlasništvu. Ideja dolazi iz profit sharinga, ali umjesto podjele profita zaposlenicima se omogućava kupnja dionica. ESOP je mirovinski usmjeren, te se njegova vrijednost isplaćuje prilikom odlaska iz poduzeća, najčešće nakon umirovljenja.

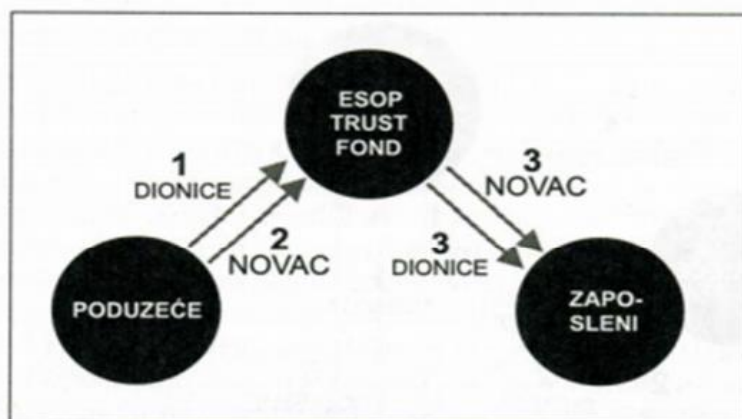
Pendleton et al. (2001) definiraju ESOP kao model koji osigurava zaposlenicima sudjelovanje u vlasništvu. Kao rezultat, zaposlenici mogu primiti dividende ili prinos kapitalne dobiti koja proizlazi iz kapitala poduzeća. Navedeni programi nisu nužno financirani iz profita poduzeća, mogu biti povezani i sa profitabilnom vrijednosti tržišnog rasta dionica.

Galetić i Krnjaković (2004) navode da se dionice poduzeća raspoređuju na sve zaposlenike. Dionice ne glase na svakog zaposlenika, nisu individualizirane, već njima upravlja ESOP fond. ESOP fond je samostalna financijska ustanova koja upravlja dionicama u ime zaposlenika, te gleda koja je najbolja korist i interes za zaposlenike. Zaposlenici mogu stjecati dionice na tri načina (Pendleton et al., 2001):

1. Direktnom kupnjom dionica po povoljnijim uvjetima
2. Kupnjom dionica u nekom trenutku u budućnosti
3. Transferima financiranih iz profita poduzeća

Na temelju financiranja ESOP se dijeli u dva glavna oblika: direktni i indirektni ESOP.

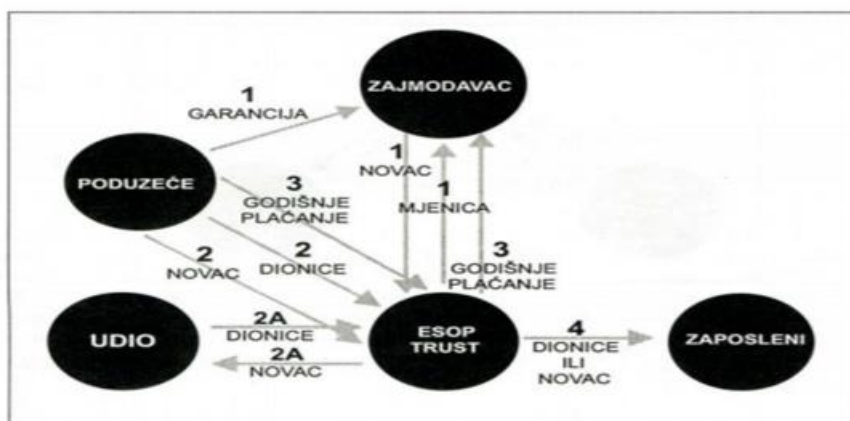
Slika 1: Direktni ESOP



Izvor: Galetić i Krnjaković (2004)

Na slici je prikazan direktni oblik ESOP-a. Galetić i Krnjaković (2004) objašnjavaju kako poduzeće svake godine daje dionice ili novac ESOP fondu. Fond će s tim novcem kupiti dionice na ime zaposlenika. Zaposlenici nemaju izdatke, te ukoliko dođe do promjene u vrijednosti njihovog kapitala, fond ih pravovremeno obavještava. Zaposlenici će primiti vrijednost dionica prilikom odlaska u mirovinu ili iz nekog drugog razloga napuštaju poduzeće.

Slika 2: Indirektni ESOP



Izvor: Galetić i Krnjaković (2004)

Na slici je prikazan indirektni ESOP koji je kompliciraniji od drugih planova. Galetić i Krnjaković (2004) navode kako se proces odvija u nekoliko faza :

1. Banka ili drugi ovlaštenu zajmodavac posuđuje novac ESOP fondu uz jamstvo,
2. Fond kupuje dionice poduzeća, ili od dioničara
3. Svake godine poduzeće uplaćuje neoporezive doprinose (gotovinu) u ESOP, s kojim se isplati zajam zajmodavcu. Nakon otplate zajma, sudionici postaju vlasnici dionica,



4. Zaposlenici/sudionici primaju dionice ili novac prilikom odlaska u mirovinu ili napuštaju poduzeće iz nekog drugog razloga.

Prema Galetić (2015) sudjelovati mogu jedino punoljetni zaposlenici koji su zaposleni barem godinu dana u poduzeću. Dionice se nalaze na individualnim računima zaposlenika, a količina dionica će ovisi o njihovoj plaći, stažu ili formuli koja kombinira staž i plaću. Prilikom napuštanja poduzeća, zaposlenik dobiva gotovinsku vrijednost dionice. Zaposlenik će dobiti dionice ili gotovinsku vrijednost ukoliko odlazi u mirovinu, postaje nesposoban za rad ili u slučaju smrti. Ako napušta organizaciju iz drugih razloga, isplata njegovih dionica će započeti tek nakon što poduzeće otplati zajam.

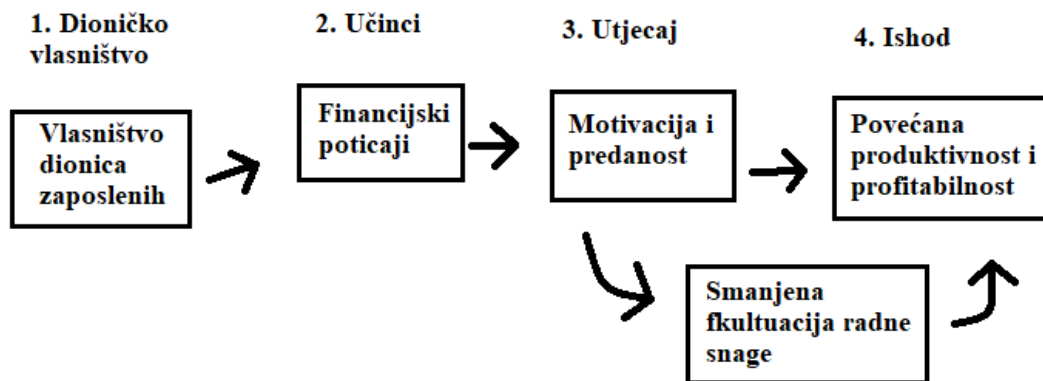
Uprava odnosno odbor direktora donosi sve odluke vezano za funkcioniranje ESOP programa. Odbor može delegirati odluke na upravitelja ili odbor ESOP-a. Upravitelj je odgovoran za provođenje plana, dok je odbor predstavnik preko kojeg zaposlenici sudjeluju u ESOP programu. Odbor je odgovoran za informiranje zaposlenika o planu, godišnjem izvještaju svojih računa, izvještavanje o promjenama, omogućivanje pristupu određenim dokumentima (Galetić, 2015).

Pendleton et al. (2001) smatraju uvrštavanje poduzeća na burzu jednom od važnijih odrednica. Samim uvrštavanjem zaposlenici su upoznati sa vrijednosti dionica. Otkrili su da će organizacije s većim udjelom diplomiranog i stručnog / tehničkog osoblja bolje i kvalitetnije voditi ESOP. Također je bitno da je poduzeće u vlasništvu pojedinca i da se ne nalazi u velikim dugovima.

Zhu et al. (2013) u svojem istraživanju navode pozitivan utjecaj primjene ESOP-a na pojedinačno i kolektivno ponašanje zaposlenika te povećavanju organizacijskih performansi. Prvo implementacijom ESOP plana nastaje pozitivan psihološki učinak na stavove zaposlenika, zbog toga što steknu osjećaj ponosa i pripadnosti, dio je njihovog identiteta i emocionalno su vezani za poduzeće. Drugo, u istraživanju je naglašeno stvaranje financijskih poticaja radi poticanja produktivnosti. Budući da profit određuje vrijednost dionica zaposlenika, interesi zaposlenika/dioničara i interesi poduzeća moraju biti usklađeni. Na taj će se način povećati produktivnost i zarada zaposlenika jer će zaposlenici steći osjećaj pripadnosti poduzeću i aktivnije sudjelovati u rješavanju problema. Kao treće, prema Michie, Oughton i Bennion (2002), kako bi se u potpunosti vidjeli koristi ESOP-a, zaposlenici moraju biti dugoročno vezani za poduzeće. Zaposlenici će tada steći lojalnost, smanjit će se fluktuacija te će se stvoriti specifični ljudski kapital potreban poduzeću. Ukoliko dolazi do velike fluktuacije, poduzeću

se povećava trošak obuke novih zaposlenika. Za poduzeće je ključno zadržati kvalitetan kadar jer njihovo znanje, vještine i sposobnosti ovise o njegovoj uspješnosti.

Slika 3: Utjecaj ESOP-a na zaposlenike i ishod poduzeća



Izvor: Izrada autorice prema Zhu, Hoffmire, Hoffmire i Wang (2013)

Na slici je prikazan utjecaj ESOP-a na zaposlenike i ishod poduzeća. Uvođenje ESOP programa dovodi do pozitivnog financijskog poticaja koji nakon toga jača motiviranost i odanost zaposlenika. Budući da su zaposlenici motiviraniji, smanjuje se fluktuacija radne snage, te se zbog toga povećava produktivnost i profitabilnost poduzeća.

Danas brojne poznate kompanije u svojem poslovanju primjenjuju model ESOP-a zbog prednosti koje dolaze s njim. Neke od kompanija su Procter & Gamble, PepsiCo, Generall Mills, Starbucks, Microsoft, Amazon.com. Zhu et al. (2013) navode u svojem istraživanju primjer poduzeća Huawei. Zahvaljujući ESOP modelu, zaposlenici posjeduju veliki udio u dionicama te je zbog toga Huawei privatno poduzeće koje je u vlasništvu zaposlenika.

Poduzeća koja u Hrvatskoj koriste ESOP program su AD Plastic d.d., Solin, Dalekovod d.d., Zagreb, Tankerska plovidba d.d., Zadar, Pliva d.d., Zagrebačka banka d.d., Adris grupa, Podravka, Kraš i Braća Pivac (Sruk, 2020). Kraš ESOP d.o.o. je osnovan 2001. godine. Od tada je u vlasništvu djelatnika imao 271 441 dionica, što čini 19.76% udjela u temeljnom kapitalu. Osnovano je zbog vezivanja djelatnika i stvaranje poticaja za boljim angažmanom u radu. Vrijednost Kraš ESOP-a na burzi 2019. je bila 105,6 milijuna kuna te je jedna dionica vrijedila 383,00 kuna. Krajem rujna 2019. godine je porasla na 290,2 milijuna kuna zbog pojave dvaju kupaca Kappa Star i MI braća Pivac. Sama vrijednost dionice je porasla na 1050,00 kuna. Na kraju je Kraš ESOP prodao dionice MI braća Pivac zbog zadržavanja hrvatskih vlasnika i određenih pogodnosti (Kraš d.d., 2018).

U Hrvatskoj zakonska regulativa nije dobro razrađena te se ESOP pojavio kao oblik neregularne privatizacije poduzeća. Prema zakonu o privatizaciji zaposlenici mogu postati vlasnici poduzeća na način da samo poduzeće kupi vlastite dionice za zaposlenike ili da osnuje podružnicu koja će kupiti dionice poduzeća i dati ih zaposlenicima. U Hrvatskoj nema poreznih olakšica za uvođenje ESOP-a u poduzeće (Galetić i Krnjaković, 2003).

U 2020. godini došlo je do promjena u zakonu o porezu na dohodak. U Republici Hrvatskoj se dohotkom od kapitala smatra dohodak od kapitala po osnovi dodjele ili opsijske kupnje vlastitih dionica i dohodak od kapitala po osnovi dividendi i udjela u dobiti.

Dohotkom od kapitala se smatraju: primici u naravi članova uprave trgovačkih društava, a koje ostvaruju putem dodjele ili opsijske kupnje vlastitih dionica, primici u naravi koji se ostvaruju po osnovi dodjele ili opsijske kupnje vlastitih dionica, a koje poslodavci i/ili isplatitelji primitaka daju radnicima, primici koje ostvaruju radnici i članovi uprave tuzemnog društva odnosno fizičke osobe koje nisu u radnom odnosu s isplatiteljem putem dodjele vlastitih dionica povezanog društva u tuzemstvu ili u inozemstvu ili realizacijom prava iz opsijskog ugovora sklopljenog s povezanim društvom u tuzemstvu ili inozemstvu.

Dohodak od kapitala po osnovi opsijske kupnje dionica utvrđuje se kao razlika između tržišne vrijednosti dionice i opsijskim ugovorom utvrđene cijene dionica, ako je tržišna vrijednost viša u trenutku realizacije prava iz opcije, dok se primici koje članovi uprave trgovačkih društava ostvaruju dodjelom vlastitih dionica tih društava utvrđuju se u visini tržišne vrijednosti ili razlike između tržišne vrijednosti dodijeljenih dionica i plaćene naknade. Porez na dohodak od kapitala po osnovi dodjele ili opsijske kupnje vlastitih dionica plaća se po odbitku, po stopi od 30% (Zakon o porezu na dohodak, 2020.)

Dohotkom od kapitala smatraju se i primici od dividendi i udjela u dobiti na temelju udjela u kapitalu i drugi istovjetni primici koji se smatraju raspodjelom dobiti. Navedeni dohodak plaća se po odbitku, po stopi od 10%, pri isplati. Ne plaća se pri isplati dividendi i udjela u dobiti ako se isplaćuju iz dobiti ostvarene do 29. veljače 2012. godine, osim dividendi i udjela u dobiti na temelju udjela u kapitalu koji su ostvareni u razdoblju od 1. siječnja 2001. do 31. prosinca 2004. godine, a isplaćuju se nakon stupanja na snagu Zakona o porezu na dohodak (NN 138/20) te se oporezuju stopom predujma poreza na dohodak od 10% (Zakon o porezu na dohodak, 2020.).

## **401 (k) plan**

Ponekad uvođenje ESOP-a neće dovesti do rezultata kakve su poslodavci očekivali. Ukoliko se želi motivirati i nagraditi zaposlenike za njihovu participaciju, može se izabrati i jednostavnija verzija ESOP-a. 401 (k) plan je alat za pomoć zaposlenicima pri uštedi za mirovinu, a nakon odlaska u mirovinu, zaposlenici mogu koristiti taj novac koji je podijeljen iz profita. Navedeni plan je razvijen u SAD-u te je podržan zakonom. Zaposlenici sami odlučuju o investiciji novca, ali ih poduzeća uglavnom potiču na ulaganje u dionice kako bi postali sudionici. U SAD-u je izglasano ograničenje u kojem zaposlenik ne može uložiti više od 15% godišnjih prihoda, međutim zaposlenik na taj iznos ima pravo na poreznu olakšicu (Choi, Laibson, Madrian, 2004).

401 (k) plan je mirovinski plan štednje koji nude mnogi američki poslodavci. Zaposlenik koji se prijavi za 401 (k) slaže se da će postotak svake plaće biti uplaćen izravno na investicijski račun. Svaki zaposlenik, ovisno o tome što nudi poduzeće, je odgovoran za odabir načina ulaganja u njihove 401 (k) račune. Uglavnom se nude različite dionice i fondovi. Iznos koji zaposlenici mogu pridonijeti svom 401 (k) planu svake se godine prilagođava kako bi držao korak s inflacijom. U 2020. i 2021. ograničenje je na 19.500 USD godišnje za radnike mlađe od 50 godina i 26.000 USD za one u dobi od 50 i više godina. (IRS, 2021)

Ukoliko zaposlenik odlazi iz organizacije on može povući novac, prebaciti novac u IRA (tzv. *Individual Retirement Account* – Američki račun za mirovine), ostaviti račun kod starog poslodavca bez mogućnosti daljnjeg ulaganja u taj račun, te prebaciti račun kod novog poslodavca. Negativna strana 401 (k) je što se novac ne može podići prije nego što osoba navrší 59 ½ godina. Ukoliko podigne prije primorana je platiti određeni postotak poreza. (IRS, 2021)

### **2.2.5.4. Dioničke opcije (Stock Options)**

Dioničke opcije su u početku bile namijenjene visoko kvalificiranim zaposlenicima, no danas se sve više uključuju i drugi zaposlenici. Zbog toga što sudjeluje samo dio zaposlenika, dioničke opcije se razlikuju od ESOP-a u kojem sudjeluju svi zaposlenici i želi im se omogućiti pravo na vlasništvo. Danas su jedan od najpoznatijih i najčešćih oblika nagrađivanja zaposlenika zbog zakonske regulative i poreznih olakšica koje ih prate.

Galetić (2015) navodi kako „dioničke opcije daju pravo korisniku da nakon određenog vremena kupi neku količinu dionica poduzeća po cijeni fiksnoj u trenutku davanja opcije.

Nakon isteka perioda na koji je opcija dana, korisnik opcije može kupiti dionice, ali i ne mora. Cijena dionice u trenutku davanja opcije najčešće je jednaka tržišnoj cijeni u danom trenutku, ali ovisno o vrsti dioničkih opcija koje se primjenjuju može biti niža i viša od tržišne cijene“

Većina dioničkih opcija za zaposlenike istječe za deset godina, ali najčešće se daju u razdoblju od tri do pet godina. Također vrijeme kupnje dionica nakon realizacije opcije mora biti definirana, na primjer šest mjeseci i slično. Opcije zaposlenika se ne mogu trgovati između zaposlenika i obično se oduzimaju ako zaposlenik napusti tvrtku prije stjecanja prava. Pravo prodaje se isto također može ograničiti rokom. Zaposlenici imaju pravo prodavati dionice ukoliko im naraste cijena, no cijena dionice može pasti što može uzrokovati pad morala i motivacije zaposlenika (Hall i Murphy, 2003).

U SAD-u su prepoznate i razvijene slijedeće dioničke opcije: kvalificirane dioničke opcije (engl. *Qualified stock options*) i nekvalificirane dioničke opcije (engl. *Nonqualified stock options*) (Galetić, 2015).

**Kvalificirane dioničke opcije (engl. *Qualified stock options*)** su one u kojima su po zakonu dozvoljene posebne povlastice koje stimuliraju zaposlene i poduzeća. One se dijele na poticajne dioničke opcije (engl. *Incentive stock options – ISOs*) i zaposlenički plan kupnje dionica/opcija unutar programa (engl. *Employee stock purchase plan – ESPP*).

**Poticajne dioničke opcije (engl. *Incentive stock options – ISOs*)** omogućuju zaposlenicima znatne porezne olakšice. Dvije su glavne prednosti za zaposlenike kod poticajnih dioničkih opcija: zaposlenici ne plaćaju poreze pri odobrenju i realizaciji dionice, ali plaćaju porez na dobit ukoliko će prodavati dionicu (Hall i Murphy 2003).

Snažni rast cijena dionica potaknuo je zanimanje za dioničke opcije i druge oblike naknada temeljenih na kapitalu. Viši menadžment sve više smatra da bi se za poboljšanje ukupne poslovne uspješnosti, nagrade povezane s poboljšanim rezultatima trebale dijeliti među svim zaposlenicima, a ne ograničavati na menadžere. Program ISO je pogodan za novoosnovana poduzeća ili druge korporacije koji ne raspolažu velikim financijskim sredstvima. Zbog svojih posebnih poreznih karakteristika, pružaju zaposlenicima snažan poticaj da zadrže udjele stečene izvršavanjem takvih opcija, jačajući tako dugoročni interes zaposlenika za daljnji napredak njihovog poslodavca. (Kahen i Fisher, 1997).

Postoje određena pravila, zakonske mjere, koja se moraju poštovati (Kahen i Fisher, 1997):

1. Korisnik mora biti zaposlenik poduzeća,
2. Poticajne dioničke opcije se moraju odobriti od strane dioničara u roku od dvanaest mjeseci prije ili nakon prihvaćanja plana,
3. Maksimalni rok plana – mora se izdati u roku od deset godina od trenutka odobrenja,
4. Cijena opcije ne smije biti manja od tržišne vrijednosti dionica u tom trenutku, mora biti jednaka ili veća,
5. Neprenosivost – zaposlenik ne može prenositi opciju osim u slučaju smrti, a jedino ju realizirati može zaposlenik,
6. Vlasništvo nad dionicama – zaposlenik ne smije posjedovati više od deset posto glasačke snage prije odobrenja opcije, ukoliko ima više od deset posto, neće mu biti dodijeljeno,
7. Ograničenje količine dionica – maksimalna vrijednost opcije po jednom zaposleniku u jednoj godini, ne smije prijeći vrijednost od 100 000 dolara,
8. Oznaka – u sporazumima treba biti navedeno hoće li se tretirati kao ISO ili ne,
9. Da bi se opcija mogla izvršiti i imala porezne olakšice, dionice se moraju zadržati najmanje dvije godine od odobrenja i nakon realizacije dodatnih godinu dana

**Zaposlenički plan kupnje dionica (engl. Employee stock purchase plan – ESPP)** daje mogućnost zaposlenicima kupnju dionica, i to u nadi da će veći dionički udio zadržati radnike, izgraditi odanost i povećati produktivnost. Zaposlenici mogu uložiti dio vlastitog novca u kupnju dionica, otplaćujući ih odbitcima od plaća. U tipičnom ESPP planu doprinosi zaposlenika se akumuliraju odbitkom plaće od šest do dvanaest mjeseci (Engelhardt i Madrian, 2004).

ESPP je sličan poticajnim dioničkim opcijama zbog toga što opcija neće biti oporezivana ukoliko zaposlenik ne proda dionicu dvije godine od odobravanja ili jednu godinu nakon stjecanja. Tek nakon što se proda će doći do oporezivanja, a prihod ostvaren od prodaje će se smatrati kapitalnom dobiti. Postoje i nekvalificirani planovi kupnje dionice (SPP) koji ne podliježu pravilima, nemaju posebne porezne olakšice i obično su usmjereni na odabranu skupinu zaposlenika, npr. menadžere. Zaposlenik na taj način može steći dionicu po puno manjoj cijeni od one koja je trenutno na tržištu (Engelhardt i Madrian, 2004).

**Nekvalificirane dioničke opcije (engl. Nonqualified stock options)** ne podliježu zakonskoj regulativi te su fleksibilnije od ostalih dioničkih opcija. Mogu se izdati svim zaposlenicima te

nemaju određena ograničenja vezano za minimalnu cijenu, vrijeme odobravanja i realizacije, vrijeme zadržavanja prije prodaje, količinu dionica. NQO se oporezuju u vrijeme njezine iskoristivosti, za razliku od kvalificiranih kod kojih se odgađa oporezivanje (Mozes, 1994).

Korisne su za poduzeća koja ne žele biti ograničena te žele prilagođavati svoje planove kako bi ostvarili ciljeve. Budući da količina dionica koja je namijenjena NQO ovisi o različitim faktorima poduzeća i zaposlenika (veličina poduzeća, količina dionica, broj zaposlenih, osnovna plaća i pozicija zaposlenika), stvorene su različite vrste nekvalificiranih dioničkih opcija kako bi se zadovoljili svi zahtjevi (Galetić, 2015):

1. Dioničke opcije s punom cijenom (Full price stock option plans),
2. Diskontirane dioničke opcije (Discounted stock option plans),
3. Dioničke opcije s promjenljivom cijelom (Variable-price stock option plans),
4. Dioničke opcije s poreznom naknadom (Tax offset stock option plans),
5. Dioničke opcije utvrđene prema formuli (Formula value stock option plan).

### **2.2.6. Stanje u Hrvatskoj**

Ovisno o prirodi samog posla, poželjno je primjenjivati grupno poticajno nagrađivanje kad god je to moguće kako bi se ostvarile prednosti koje nosi ovaj oblik nagrađivanja. Brojna istraživanja su ukazala na različite prednosti i utjecaje ovog oblika nagrađivanja na zaposlenike i organizacije. Međutim, sve ovisi o stavovima zaposlenika hoće li to prihvatiti ili ne. Načinović Braje (2021) je provela istraživanje o stavovima zaposlenika prema varijabilnom nagrađivanju među kojima su se pronašli i neki oblici grupnog poticajnog nagrađivanja. Rezultati su pokazali kako se u Hrvatskoj češće koriste individualni oblici nagrađivanja negoli grupni. Iako bi zaposlenici mogli lakše prihvatiti grupno poticajno nagrađivanje, rezultati istraživanja pokazuju da to nije uobičajena metoda varijabilnog nagrađivanja među hrvatskim tvrtkama. Nešto manje od 1/3 svih poduzeća obuhvaćenih istraživanjem nudi mogućnost dodatne zarade na temelju timskih rezultata, profit sharinga i gain sharinga.

U još jednom istraživanju od Načinović, Klindžić i Marić (2012) koje je navedeno u knjizi od Galetić (2015) prikazan je udio kompanija s financijskom participacijom u privatnom sektoru u starijim i novijim članicama EU-a u postotcima.

Tablica 2: Udio kompanija s financijskom participacijom u privatnom sektoru u novijim članicama EU-a (%)

Novije članice EU-a	Plan udjela u vlasništvu	Dioničke opcije	Sudjelovanje u profitu
<b>Bugarska</b>	17	13	23
<b>Cipar</b>	10	2	22
<b>Estonija</b>	10	10	17
<b>Mađarska</b>	30	26	4
<b>Litva</b>	11	14	16
<b>Slovačka</b>	31	10	20
<b>Slovenija</b>	16	9	35
<b>Hrvatska</b>	22,62	26,83	27,56
<b>Minimum</b>	10	2	4
<b>Maksimum</b>	31	26	35
<b>Prosjek</b>	17	13	19

Izvor: izrada autorice prema Galetić (2015)

Kod starijih članica Europske Unije prosječan postotak kompanija koje koriste planove udjela u vlasništvu je 24%, dioničke opcije 21%, te sudjelovanje u profitu 46%. Dok kod novijih članica je to znatno manje. Prosječan postotak plana udjela u vlasništvu je 17%, dioničke opcije 13%, te sudjelovanje u profitu 19%. Ukoliko se uspoređi stanje novih članica Europske Unije najviše odskače Slovačka u kojoj čak 31% poduzeća koristi opciju plana udjela u vlasništvu, te ju slijedi Mađarska sa 30%. Što se tiče dioničkih opcija u Mađarskoj je i dalje najveći broj poduzeća koje koriste navedeno nagrađivanje, čak 26%, dok je najmanje prisutno u poduzećima u Cipru, samo 2%. Iako je na Cipru dobro stanje što se tiče sudjelovanja u profitu, tamo je prisutno u 22% poduzeća, u Bugarskoj 23%, a najviše u Sloveniji sa 35%.



Prema istraživanju i njegovom prosjeku, stanje u Hrvatskoj je zadovoljavajuće. Planovi udjela u vlasništvu prisutni su u 22,62% poduzeća što je iznad prosjeka novijih i starijih članica Europske Unije. Dioničke opcije su prisutne kod 26,83% hrvatskih poduzeća, te je ponovno iznad prosjeka starijih i novih članica EU. Sudjelovanje u profitu prisutno je kod 27,56% hrvatskih poduzeća, te je ispred nje samo Slovenija sa 35%.

Portal novac.hr je 2020. godine radio intervju sa dva vodeća srednja poduzeća u Hrvatskoj, Infobip i Nanobit. Oba startupa su najavila uvođenje ESOP-a jer smatraju kako je to dobar način za zadržavanje i nagrađivanje talentiraniji zaposlenika. Infobip želi za zaposlenike alocirati 10% udjela poduzeća. Zaposlenici koji će dobiti opcije mogu ih aktivirati tek nakon što se ispune određeni kriteriji, kao na primjer izlazak poduzeća na burzu, te ih mogu aktivirati nakon što istekne definirani period od trenutka podjele opcije. Nanobit se odlučio za tu opciju nakon što je krajem 2019. godine donesena zakonska promjena koja je omogućila porezno efikasno davanje vlastitih udjela zaposlenicima. Nisu se ranije zainteresirali za uvođenje ESOP-a zbog toga što su zaposlenici prije morali kroz ESOP platiti određeni porez koji je bio veći od iznosa dionica, to jest udjela. Poslovnim savjetnicima se 2020. godine obratilo čak 30 hrvatskih IT poduzeća kako bi im pomogli oko uvođenja dioničarstva zaposlenih i sudjelovanja u dobiti (Grgas, 2020).

### 3. Primjena grupnog poticajnog nagrađivanja u malim i srednjim poduzećima

#### 3.1. Osnovna obilježja malih i srednjih poduzeća

Pojam mala i srednja poduzeća obuhvaća širok raspon definicija i mjera, koji se razlikuju od zemlje do zemlje i razlikuju se od izvora koji izvještavaju u statistikama MSP-a. Prema Ayyagari, Beck i Kunt (2005) neki od najčešće korištenih kriterija su broj zaposlenih, ukupna neto imovina, prodaja i razina ulaganja. Međutim, najčešća osnova za definiciju je broj zaposlenika, no ovdje opet postoje razlike u definiranju gornje i donje granice veličine MSP-a.

Tablica 3: Kriterij razvrstavanja subjekata

Tip subjekta	Broj zaposlenih	Godišnji prihod u milijunima (€)	Aktiva/dugotrajna imovina u milijunima (€)
Mikro	< 10	≤ 2	≤ 2
Mali	< 50	≤ 10	≤ 10
Srednji	< 250	≤ 50	≤ 43

Izvor: Izrada autorice prema Europskoj komisiji: SME Definition (2012). Dostupno na: [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en) [10.06.2021.]

U tablici je prikazana podjela poduzeća na određene kriterije koje navodi Europska komisija. Na isti način je Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16) podijelio gospodarstva na mikro, male i srednje subjekte:

1. „Mikro subjekti su fizičke i pravne osobe koje prosječno godišnje zapošljavaju manje od 10 radnika, ostvaruju ukupni godišnji prihod u protuvrijednosti do 2.000.000,00 EUR, odnosno imaju vrijednost dugotrajne imovine u protuvrijednosti do 2.000.000,00 EUR,
2. Mali subjekti su fizičke i pravne osobe koje prosječno godišnje zapošljavaju manje od 50 radnika, ostvaruju ukupni godišnji prihod u protuvrijednosti do 10.000.000,00 EUR ili imaju zbroj bilance ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u protuvrijednosti do 10.000.000,00 EUR,

3. Srednji subjekti su fizičke i pravne osobe koje: prosječno godišnje zapošljavaju između 50 i 249 radnika, ostvaruju ukupni godišnji prihod u protuvrijednosti od 10.000.000,00 EUR do 50.000.000,00 EUR ili imaju zbroj bilance ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u protuvrijednosti od 10.000.000,00 EUR do 43.000.000,00 EUR“.

Jedna od karakteristika malog i srednjeg poduzeća je plitka struktura koja ima ograničen broj hijerarhijskih razina te slobodni stil vodstva koji potiče poduzetništvo i inovacije. Za razliku od njih, velike organizacije su standardizirane, često mehanički pokrenute i složene. Ova obilježja omogućuju malim i srednjih poduzećima značajne promjene u smislu brze reakcije na promjenu potreba kupaca ili promjenu okoliša i tržišnih uvjeta (Daft, 2007 navedeno u Galetić, Načinović, Aleksić, 2011).

Neke od karakteristika malih i srednjih poduzeća, kako navode Čosić i Čosić (2015) su:

- Visoka razina inovativnosti, primjena novih znanja i poslovnih modela
- Fleksibilnost koja omogućuje brzu prilagodbu na tržištu
- Spremni su na zamjenu stare tehnologije s novom
- Traže univerzalne tipove radnika i opreme s kojima će obavljati različite poslove u procesima proizvodnje
- Ekonomski su samostalni, što podrazumijeva spremnost na podnošenje rizika

Tablica 4: Prednosti i nedostaci malog i srednjeg poduzeća

Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samostalno djelovanje poduzetnika</li> <li>- Poslovna sigurnost</li> <li>- Odgovornost za uspješno poslovanje</li> <li>- Brzo prilagođavanje tržišnim promjenama</li> <li>- Mogućnost ostvarivanja financijskog uspjeha</li> <li>- Stvaranje tradicije obiteljskog poduzetništva</li> <li>- Izazov postizanja samostalne poslovne karijere</li> <li>- Psihološko zadovoljstvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Povećana odgovornost za poslovni uspjeh (neuspjeh)</li> <li>- Opasnost od neorganiziranosti posla</li> <li>- Neuspjeh poslovnih poteza</li> <li>- Podložnost financijskim krizama i nelikvidnosti</li> <li>- Oskudnost resursa</li> <li>- Oscilacije na tržištu</li> <li>- Konkurencija na tržištu</li> <li>- Nedostatak kvalitetnih stručnjaka</li> </ul>

Izvor : Izrada autorice prema Funda (2011)

U tablici su prikazane prednosti i nedostaci. U mnogim aspektima mala i srednja poduzeća pružaju zaposlenicima bolje okruženje nego što je to u velikim poduzećima. Zbog svojih brojnih prednosti, zaposlenici uglavnom preferiraju rad u maloj grupi gdje komunikacija predstavlja manje problema. Mala i srednja poduzeća su prilagodljivija tržišnim promjenama te imaju mogućnost ostvariti financijskih uspjeh. Zaposlenik u malom poduzeću može lakše uočiti odnos između onoga što radi i ciljeva i učinka poduzeća u cjelini. Uz njih se vežu i nedostaci poput velike konkurencije na tržištu, nedostatak kvalitetnih stručnjaka koji će unaprijediti poslovanje, velike oscilacije na tržištu.

Wilkinson (1999) u svom radu navodi kako je u malim i srednjim poduzećima upravljanje nadređenih izravnije i fleksibilnije te zaposlenici imaju otvorenije razgovore s nadređenima o načinu vodstva. Zbog toga se načini poslovanja i rada mogu prilagoditi pojedincu ukoliko im nešto (ne)odgovara. Također, smatra kao prednost mogućnost rada na različitim poslovima, a kao rezultat fluktuacija zaposlenika i štrajkovi su vrlo rijetki.

Mala i srednja poduzeća su ključna pokretačka i razvojna snaga svakog gospodarstva, što je ujedno i temelj razvoja i uspješnosti svih država. Ključna su u nastanku konkurencije, te na taj način povećavaju zaposlenost uslijed otvaranja novih radnih mjesta. Samom pojavom konkurencije dolazi do povećanja učinkovitosti gospodarenja imovinom poduzeća. MSP-a mogu utjecati na stabilnost cijena, te prisiliti velika trgovačka društva na tržišne i proizvodne promjene (Rajsman, Petričević, Marjanović, 2013).

Slika 4: Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2001. do 2010. godine

	2001.		2010.	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
<b>Sektor malih i srednjih poduzeća</b>	56.416	99	96.383	99,5
Mala poduzeća	54.213		95.004	
Srednja poduzeća	2.203		1.379	
<b>Velika poduzeća</b>	571	1	375	0,5
<b>Ukupno</b>	56.987	100	96.758	100

Izvor: Cepor (2011)

Uspoređujući brojke iz 2001. godine i 2019. može se vidjeti znatan rast broja poduzeća. Od 2001. do 2010. godine broj malih i srednjih poduzeća se povećao za 71%, dok se broj velikih poduzeća smanjio za 34%. Od 2001. do 2019. godine broj malih i srednjih poduzeća se povećao za 140%, dok je broj velikih poduzeća smanjen za 35%. Iako se događaju oscilacije kod velikih

poduzeća, iz obje tablice je vidljiva stabilnost hrvatskog gospodarstva. Sektor malih i srednjih poduzeća svakako ima znatan udio u ukupnom broju poduzeća u Hrvatskoj.

Slika 5: 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: Cepor (2011)

### 3.2. Uloga nagrađivanja u malim i srednjim poduzećima

Mala i srednja poduzeća su temelj gospodarstva svake države, kako u Hrvatskoj, tako i u svijetu. Ona su generator zapošljavanja i ključna za razvitak privrede iz razloga što se lako prilagođavaju promjenama na tržištu. Prednost im je u tome što najviše kreiraju nova radna mjesta, potiču pojedince na rad na poduzetničkim vještinama i inovacijama. Prema statistici Europske Unije čak 99,8% od svih poduzeća, čine mala i srednja poduzeća (Nanić, 2013).

Kao i u svakom poslovanju, mala i srednja poduzeća su suočena s brojim preprekama. Nanić (2013) u svome radu među ključnim problemima navodi nedostatak kvalificirane radne snage i menadžmenta. Današnji poslodavci nedovoljno ulažu u obuku i nagrađivanje svojih zaposlenika. Ponudom dobrog programa za zaposlenike, može ih se motivirati za ostanak i samoinicijativno davanje prijedloga vezano za napredak poduzeća. Kod zaposlenika može doći i do problema oko prilagodbe na novu tehnologiju. Problemi s kojima se susreću poduzeća su i neprofitabilnost ukoliko ne uspiju na tržištu, nepovoljno političko okruženje, ograničenja u administraciji, ne razvitak infrastrukture, financijsko tržište koje nije dovoljno razvijeno kako bi zadovoljilo potrebu malih i srednjih poduzeća, mito i korupcija.

Svi zaposlenici, pa tako i oni u malim i srednjim poduzećima, moraju dobiti određenu novčanu naknadu za obavljene posao. Osim osnovne plaće mogu primiti i dodatne posebne naknade za prekovremeni rad, rad u smjenama, rad vikendima, za dodatne zahtjeve koji se od njih traže. Radi poticanja zaposlenika na rad stvoren je sustav nagrađivanja koji se dijeli na transakcijske i relacijske nagrade. Relacijske nagrade su nematerijalne nagrade koje se odnose na učenje, razvoj, priznanje i slično, dok su transakcijske nagrade materijalne prirode, odnosno obuhvaćaju financijske nagrade i beneficije zaposlenika (Milkovich i Newman, 2006).

Sustavi nagrađivanja igraju presudnu ulogu u privlačenju novih zaposlenika, motivaciji, ostvarivanju dobrih radnih rezultata i održavanju predanosti i angažmana zaposlenika (Kerrin i Oliver, 2002). Kako bi kompenzacijski menadžment, odnosno upravljanje nagrađivanjem, pomoglo poduzeću u ostvarenju strateških ciljeva, potrebno je oblikovati, provoditi i održavati sustav nagrađivanja (Galetić, 2015).

Mala i srednja poduzeća vjerojatnije će usvojiti model ukupne nagrade ako slijede strategiju promicanja bliskih i skladnih odnosa među zaposlenicima, osiguravaju bolje radno okruženje koje karakterizira dobro upravljanje, neformalna komunikacija, fleksibilnost, uključenost zaposlenika, predanost i povjerenje (Wilkinson, 1999. prema Prouska, Psychogios i Rexhepi, 2016.). Ako mala poduzeća neće koristiti kombinaciju nagrada, vrlo vjerojatno neće promovirati autonomiju ili uključenost zaposlenika, imat će loše radne uvjete, loše zdravstvene i sigurnosne uvjete, nisku razinu zadovoljstva i zadržavanja zaposlenika te općenito veće stope izostanaka i fluktuacije radnika (Cunningham, 2010 prema Prouska, Psychogios i Rexhepi, 2016.).

Problem koji se često javlja, pogotovo kod malih poduzeća, je taj što sustavi nagrađivanja nisu formalizirani te ovise o slobodnoj volji vlasnika/menadžera. O menadžerima ili vlasnicima/menadžerima će ovisiti i način na koji će se oblikovati sustav nagrađivanja, što će ujedno biti i veliki izazov za menadžere i vlasnike malih poduzeća zbog pomanjkanja financijskih resursa. Ipak, mnogi tvrde kako se ta neformalnost može smatrati prednošću malih i srednjih poduzeća zbog informacija i komunikacije koja se dijeli između vlasnika/menadžera i zaposlenika, a rezultira većom participacijom zaposlenika u donošenju odluka (Richbell et al., 2010, prema Prouska, Psychogios i Rexhepi, 2016).

Načinović Braje i Bosnić (2017) su ispitali percepcije i mišljenja menadžera i vlasnika malih poduzeća o sustavima nagrađivanja. Na temelju istraživanja došli su do zaključka kako mala poduzeća uglavnom nemaju odjele ljudskih potencijala te je zbog toga nagrađivanje kontrolirano od strane vlasnika/menadžera. Navedeni odjel nije uveden iz razloga što

vlasnici/menadžeri smatraju kako nagrađivanje nije bitan faktor u zadržavanju i motiviranju zaposlenika. Kroz istraživanje su došli do zaključka da su menadžeri koji nisu ujedno i vlasnici poduzeća ipak više svjesniji važnosti uvođenja kompenzacija radi privlačenja i zadržavanja zaposlenika negoli vlasnici poduzeća.

U istraživanju je također ispitana važnosti materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja u cilju motivacije zaposlenika za ostanak u malim poduzećima. Prema menadžerima i vlasnicima, osnovna plaća ima najveću ulogu u motivaciji, te nakon toga novčani bonusi, doprinosi i slično. Nažalost, smatraju kako je nepotrebno uvođenje udjela u vlasništvu zbog kompliciranosti uvođenja (Načinović Braje i Bosnić, 2017). Zbog takvog načina razmišljanja i neuvođenja promjena mali poslodavci se često smatraju manje poželjnima.

Uvođenje formaliziranih sustava nagrađivanja u obiteljskim malim i srednjim poduzećima je vrlo važno zbog toga što sustav nagrađivanja može biti važan komunikacijski alat za poticanje poduzetničkih aktivnosti (Cardon & Stevens, 2004 prema Michiels, 2017). Na primjer, privatne obiteljske tvrtke moraju se natjecati s velikim i međunarodnim tvrtkama za talentirane zaposlenike. Uvođenje formalizacije kod prakse nagrađivanja bi mogao biti znak profesionalizacije i time poduzeća učiniti privlačnijima za nove zainteresirane zaposlenike (Michiel, 2017.) Michiel (2017) je provela istraživanje na 124 belgijskih malih i srednjih poduzeća, te na temelju tog istraživanja otkrila kako se u MSP u obiteljskom vlasništvu u kojima direktor/menadžer nije član obitelji puno više koristi formalizacija za razliku od MSP u kojima je direktor/menadžer član obitelji. Barret i Mayson (2007) također ukazuju da rastuća mala i srednja poduzeća češće primjenjuju različite vrste nagrađivanja u cilju motiviranja i zadržavanja zaposlenika, od drugih organizacija i poduzeća.

Jedan element u sustavima nagrađivanja je i grupno poticajno nagrađivanje. Iako će se primjeri takve prakse pronaći uglavnom u velikim poduzećima, korisno bi bilo uvođenje i u malim i srednjim poduzećima. Graham, Murray i Amuso (2002) su se trudili pronaći mala i srednja poduzeća koja u nagrađivanju koriste dioničke opcije i druge nagrade povezane s dionicama. U skupu podataka od približno 1.600 poduzeća (stopa odgovora 77%), Američki zavod za statistiku rada otkrio je da je 1,7% zaposlenika u privatnom sektoru i 5,3% zaposlenih u javnim poduzećima 1999. godine dobilo dioničke opcije za kupnju dionica. Isto istraživanje pokazalo je kako su svi zaposlenici mogli postati vlasnici dioničkih opcija, ali primarni primatelji dioničkih opcija su bili zapravo zaposlenici s višim plaćama. Poduzeća s više od 100 zaposlenih su češće nudila dioničke opcije nego poduzeća s manje od 100 zaposlenih (Graham, Murray i

Amusa, 2002). Manja je vjerojatnost da će mala i srednja poduzeća koristiti ESOP zbog njegove složenosti, ali i nesposobnosti za motiviranje i zadržavanje zaposlenika u istoj mjeri kao i druge nagrade povezane s dionicama.

### **3.3. Značaj uvođenja grupnog poticajnog nagrađivanja za rad zaposlenika u malim i srednjim poduzećima**

Današnja mala i srednja poduzeća nastoje postići konkurentsku prednost korištenjem različitih strateških tehnika. Kao rezultat visokog konkurentskog pritiska, poduzeća se trude postići konkurentsku prednost uz pomoć talenta, sposobnosti i stručnosti zaposlenika. Kako bi to ostvarili, potrebno je zaposlenicima ponuditi različite pogodnosti i sheme nagrađivanja. Zadovoljni zaposlenici postaju posvećeniji i privrženiji svojoj organizaciji u usporedbi s ostalim zaposlenicima u organizaciji.

Poduzeća koja su u razvitku uvijek obraćaju pažnju na zadovoljavanje svojih zaposlenika te poboljšavanje njihovog učinka. Pošten i uravnoteženi sustav nagrađivanja je pronađen kao strategija koju mnoga poduzeća koriste za ostvarivanja ta dva navedena cilja. Vrlo je važno da se nagrade daju periodično i da su pouzdane iz razloga što motivirano osoblje daje kvalitetnije rezultate. Sustavi nagrađivanja razvijaju osjećaj ohrabrenja kod zaposlenika, te ih čine požrtvovanim i energičnijim. Kod poduzeća koja se suočavaju s puno problema, najvažnije je učiniti zaposlenike zadovoljnim na način da će uvažiti njihov način razmišljanja, sklonosti i potrebe koje mogu pomoći u širenju i razvitku poduzeća (Riasat, Aslam i Nisar, 2016).

Iz perspektive zaposlenika, plaća ima važan utjecaj na životni standard, status i sigurnost. Manje izravni oblici naknada poput zdravstvene zaštite, mirovina i drugih naknada također imaju važan utjecaj na dobrobit zaposlenika. S gledišta poslodavca, naknada je i glavni trošak poslovanja koji treba kontrolirati te mora generirati odgovarajući povrat u smislu osobina zaposlenika, vještina, ponašanja i učinka organizacije (Gerhart, Milkovich i Murray, 1992.).

Svako zadovoljstvo zaposlenika nagradama izravno je povezano s onim što očekuje od organizacije i onim što je stvarno primio. Osjećaj zadovoljstva ili nezadovoljstva pojavljuje se kada zaposlenici svoje obrazovanje, radne vještine i napore uspoređuju s kombinacijom nagrada koje dobivaju od svojih organizacija (Akafa i Boateng, 2015.). Akintoye (2000) kako je navedeno u radu Akafa i Boatenga (2015) naglašava da je novac i dalje najvažnija motivacijska strategija. Novac posjeduje značajnu motivacijsku moć u onoj mjeri u kojoj



simbolizira nematerijalne ciljeve poput sigurnosti, moći, prestiža i osjećaja postignuća i uspjeha.

Grupnim poticajnim nagrađivanjem se nastoji dodatno nagraditi zaposlenike za zajednički radni učinak uz odgovarajuće poticaje (novčani bonusi, dionice). Graham, Murray i Amuso (2002) u svojem radu navode prednosti koje imaju zaposlenici ukoliko ih mala i srednja poduzeća nagrade s dionicama. Ovisno o planovima nagrađivanja za neke dioničke opcije ne moraju platiti poreze za njih, dugoročno vezuju zaposlenika za poduzeće budući da određeno razdoblje moraju zadržati dionice. Zadržavanje dionica potiče zaposlenike na ulaganje većih napora. Grupnim poticajnim nagrađivanjem također potiču stjecanja vlasništva i na taj način sudjelovanje u odlukama poduzeća. Ukoliko veliki udio vlasništva bude kod zaposlenika, smanjit će se neprijateljsko preuzimanje poduzeća.

Fang, Nofsinger i Quan (2015) su proveli istraživanje o utjecaju uvođenja ESOP-a na performanse zaposlenika u kineskim poduzećima. Istraživanje je provedeno na malim poduzećima zbog toga što smatraju kako svaki zaposlenik ima utjecaj na krajnji rezultat. Otkrili su kako primjena dioničkih opcija u malim poduzećima dovodi do većeg povrata u investirani kapital (ROE – Return on Equity) nego u velikim poduzećima. U velikim poduzećima zaposlenici mogu doći u iskušenje „slobodnog jahača“.

Veliki broj autora u svojim radovima navodi različite razloge zbog kojih je dobro uvesti grupno poticajno nagrađivanje u malim i srednjim poduzećima. Estrin et al. (1997) u svojem radu navode povećanje produktivnosti kod zaposlenika, stvaranje osjećaja pripadnosti u poduzeću, važnost zbog participiranja u radu i uspjehu poduzeća. McKersie (1986) naglašava da grupno poticajno nagrađivanje povećava ekonomsko obrazovanje zaposlenika, poboljšava timski rad između svih skupina u organizaciji, povećava zadovoljstvo zaposlenika, a lakše je i određivanje mjera radnog učinka nego kod pojedinačnih planova. Galetić (2015) navodi minimiziranje razlika između članova tima te poticanje novih ideja i kreativnih rješenja kao prednosti uvođenja različitih planova.

Brojna istraživanja uspoređuju uvođenje grupnog poticajnog nagrađivanja (poput profit sharinga i gain sharinga) s individualnim nagrađivanjem. Istraživanjima je uglavnom zaključeno kako je uvođenje grupnog poticajnog nagrađivanja preporučljivo pogotovo malim i srednjim poduzećima iz razloga što zaposlenici potiču jedni druge na rad, stvaraju pozitivno radno okruženje, stvara se zadovoljstvo i želja za rad. U većim grupama su primijetili smanjenje produktivnosti te nezadovoljstvo kod dijeljenja nagrada zbog toga što određeni pojedinci ne

ulažu jednake napore kao i drugi, a jednako su nagrađeni (Honeywell-Johnson i Dickinson, 1999).

Istraživanje nagrađivanja zaposlenika u malim i srednjim poduzećima u Jugoistočnoj Europi nakon velike ekonomske krize 2008. godine pokazalo je kako se najviše nagrađuje zaposlenike ovisno o njihovom učinku (68% poduzeća), 25,5% poduzeća dodatno plaća prekovremene sate, kod 11,5% ispitanih poduzeća primjenjuju se provizije, a samo 5,5% poduzeća daje mogućnost kupovine dionica poduzeća. S obzirom na to da se nakon krize koristi najviše nagrađivanje na temelju učinka, autori istraživanja su mišljenja kako je potrebno uvesti i druge oblike zbog toga što može doći do nezainteresiranost zaposlenika, te slabljenja njihove veze s organizacijom (Prouska, Psychogios i Rexhepi, 2016).

## **4. Empirijsko istraživanje o primjeni grupnog poticajnog nagrađivanja u malim i srednjim poduzećima**

### **4.1. Metodologija istraživanja**

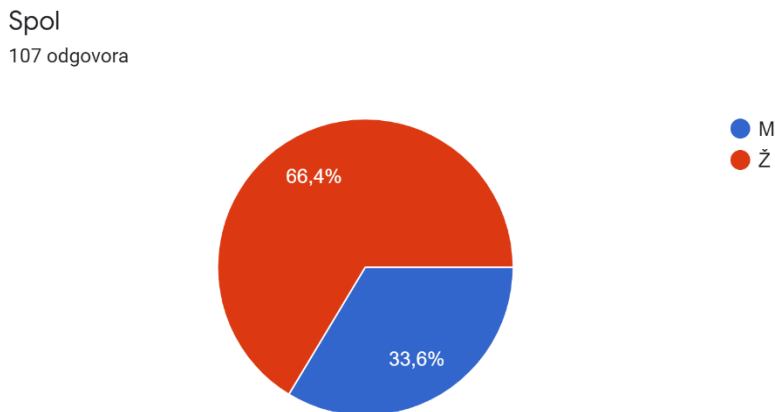
Za potrebu diplomskog rada koji istražuje primjenu grupnog poticajnog nagrađivanja u hrvatskim malim i srednjim poduzećima, provedeno je empirijsko istraživanje. Cilj istraživanja je bio ispitati zaposlenike o trenutnoj primjeni grupnog poticajnog nagrađivanja te njihova mišljenja i želje za uvođenjem takve vrste nagrađivanja. Dobiveni rezultati bi mogli koristiti manjim i srednjim poduzećima u implementaciji i provođenju grupnog poticajnog nagrađivanja kako bi potaknuli veće zadovoljstvo, odanost i motiviranost svojih zaposlenika.

U svrhu istraživanja kreiran je online anketni upitnik koji je elektroničkom poštom i putem društvenih mreža podijeljen ispitanicima. Istraživanjem je obuhvaćeno 107 ispitanika koji su zaposleni u mikro, malim i srednjih poduzećima. Provedeno je u periodu od srpnja do rujna 2021. godine te su rezultati prikazani kroz grafikone. Anketni upitnik je podijeljen u tri dijela, te se sastoji od 22 pitanja. Prvi dio ispituje obilježja ispitanika kao što su spol, dob, poduzeće u kojem rade, odjel te njihova pozicija u poduzeću, odnosno saznaje se поближе o ispitaniku. U drugom dijelu se ispituje mišljenje zaposlenika o varijabilnom plaćanju te postojanje takve vrste nagrađivanja u poduzećima za koje rade. Treći dio opisuje vrste grupnog poticajnog nagrađivanja te su ispitanici trebali odgovoriti postoje li određene vrste u njihovim poduzećima i jesu li zainteresirani za uvođenje istih. U zadnjem pitanju su bile postavljene određene tvrdnje gdje su ispitanici morali izabrati odgovore od 1 do 5 odnosno od „u potpunosti se ne slažem“ do „u potpunosti se slažem“. Za navedeno pitanje se koristila ljestvica Likertog tipa koja se najčešće koristi kod mjerenja stavova.

## 4.2. Rezultati istraživanja

U prvom dijelu istraživanja ispitana su socio-demografska obilježja ispitanika. Rezultati su prikazani pomoću grafikona i postotka.

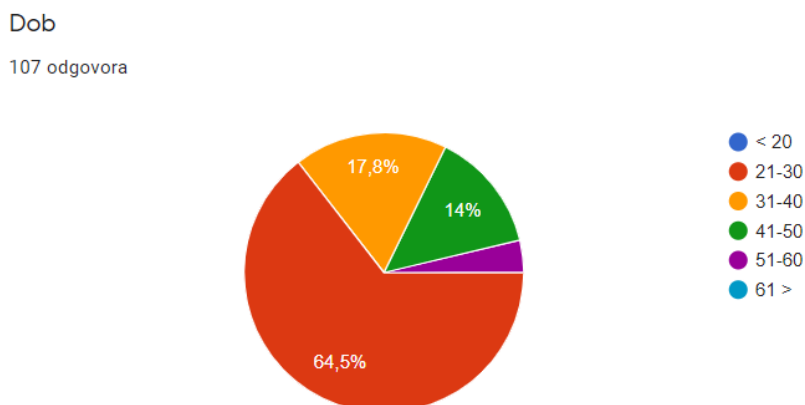
Grafikon 1: Struktura ispitanika prema spolu



Izvor: Obrada autora

U grafikonu 1 je prikazano da je najviše ženskih ispitanika sudjelovalo u istraživanju. Od ukupnih 107 ispitanika, žene čine 66,4% odnosno 71 ispitanica, dok 33,6% odnosno 36 čine muškarci.

Grafikon 2: Struktura ispitanika prema dobi

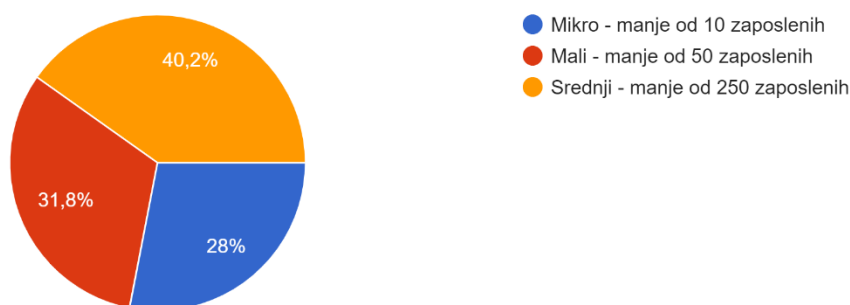


Izvor: Obrada autora

U grafikonu 2 je prikazana struktura ispitanika prema dobi. Najviše je sudjelovalo ispitanika u dobi između 21 i 30 godina, njih 69 (64,5%). U dobi od 31 do 40 godina ima 19 (17,8%), u dobi između 41 i 50 godina 15 osoba (14 %) te između 51 i 60 godina 4 ispitanika (3,7%). Nije bilo ispitanika mlađih od 20 i starijih od 60 godina.

Grafikon 3: Struktura ispitanika prema veličini poduzeća

Veličina poduzeća u kojem radite:  
107 odgovora

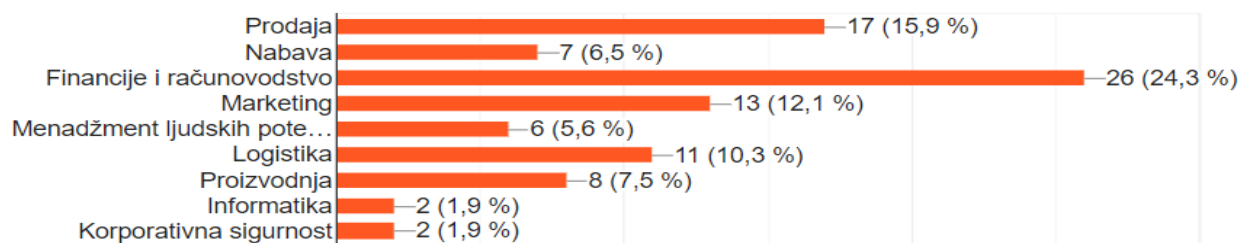


Izvor: Obrada autora

U grafikonu 3 je prikazana veličina poduzeća u kojem su zaposleni ispitanici. Najviše ispitanika je zaposleno u srednjim poduzećima s 50-250 zaposlenika. U srednjim poduzećima zaposlena su 43 ispitanika (40,2%). U malim poduzećima zaposlena su 34 ispitanika (31,8%), a u mikro poduzećima se nalazi 30 ispitanika (28%).

Grafikon 4: Struktura uzorka prema odjelima

Označite odjel u kojem radite  
107 odgovora

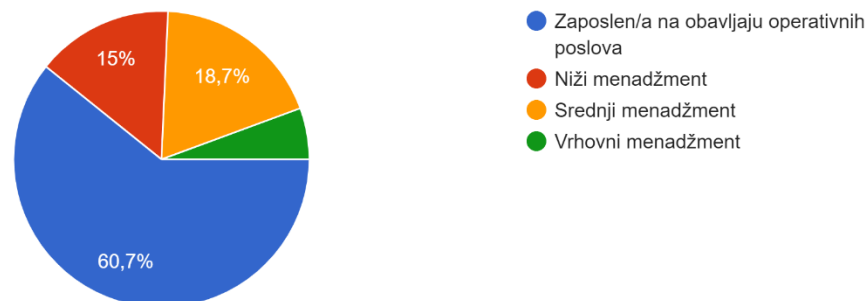


Izvor: Obrada autora

Iz grafikona 4 se vidi da je najviše ispitanika zaposleno u odjelu financije i računovodstvo, njih 26 (24,3%). Iza njih se nalazi odjel prodaje u kojemu je zaposleno 17 ispitanika (15,9%). U odjelu marketinga je zaposleno 13 ispitanika (12,1%). U nabavi je zaposleno 7 ispitanika (6,5%), menadžmentu ljudskih potencijala 6 (5,6%), logistici se nalazi 11 ispitanika (10,3%) te u proizvodnji 8 ispitanika (7,5%). U informatici i korporativnoj sigurnosti se nalazi po 2 ispitanika (1,9%). Ostali postotak čine drugi odjeli ispitanika poput javno bilježništvo, uslužna djelatnost, arhitektura, razvoj, menadžment, medicina, muzej, projektni menadžment, korisnička podrška, električar, diplomacija, montaža i gradnja, međunarodno otpremništvo, PR – odnosi s javnošću, administrativni savjetnik, revizija, transport, te još dodatno 3 osobe zaposlene na različitim funkcijama u IT-ju.

Grafikon 5: Struktura ispitanika prema poziciji u poduzeću

Označite Vašu trenutnu poziciju u poduzeću.  
107 odgovora



Izvor: Obrada autora

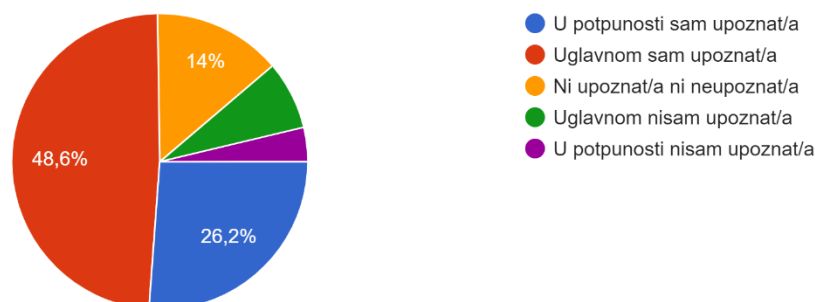
Kao što je vidljivo iz grafikona 5 najviše ispitanika je zaposlena na obavljaju operativnih poslova. Tamo je zaposleno 65 ispitanika (60,7%). U nižem menadžmentu 16 ispitanika (15%), srednjem 20 (18,7%), te u vrhovnom menadžmentu 6 ispitanika (5,6%).

U drugom dijelu ankete se istražuje koliko su ispitanici upoznati s varijabilnim sustavom nagrađivanja u poduzećima za koje rade, jesu li nagrađivani te kako bi se po njima trebalo nagraditi zaposlenike.

## Grafikon 6: Prikaz upoznatosti sa sustavom nagrađivanja u organizaciji

Prema Vašem mišljenju, u kojoj ste mjeri upoznati sa sustavom nagrađivanja u Vašem poduzeću i načinom na koji se obračunava Vaša mjesečna plaća?

107 odgovora

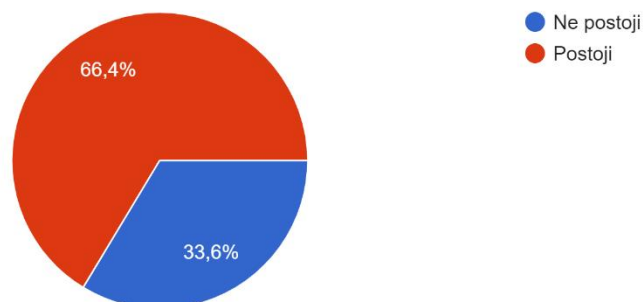


Izvor: Obrada autora

Iz navedenog pitanja o mjeri upoznatosti sa sustavom nagrađivanja i načinom obračunavanja mjesečne plaće može se vidjeti kako je 48,6% ispitanika, njih 52, uglavnom upoznato s nagrađivanjem, dok je njih 26,2% (28) u potpunosti upoznato. Navedeni postotci pokazuju kako poslodavci ulažu vrijeme u predstavljanje programa nagrađivanja svojim zaposlenicima. Ispitanici koji nisu ni upoznati ni neupoznati sa sustavom nagrađivanja čine 14% (15). Mali udio čine ispitanici koji uglavnom nisu upoznati (7,5%, 8 ispitanika) i oni koji u potpunosti nisu upoznati (3,7%, 4 ispitanika). Pretpostavlja se kako je riječ o poduzećima koja ne ulažu napore u oblikovanje sustava nagrađivanja te zbog toga zaposlenici nisu pretjerano upoznati s tim pojmom.

## Grafikon 7: Postojanje varijabilnog nagrađivanja u poduzeću

Postoji li u Vašoj organizaciji bilo kakav oblik varijabilnog nagrađivanja, barem za neke pozicije?  
107 odgovora

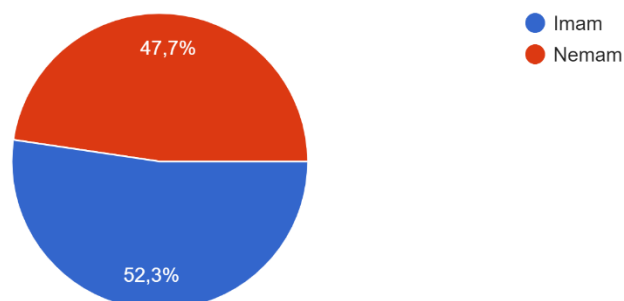


Izvor: Obrada autora

Anketnim upitnikom ispitano je postojanje bilo kakvog oblika varijabilnog nagrađivanja. 66,4%, to jest 71 ispitanik je odgovorio kako postoji u organizacijama za koje rade, dok je 33,6%, to jest 36 ispitanika odgovorilo kako ne postoji.

## Grafikon 8: Postojanje varijabilnog dijela plaće

Imate li Vi osobno varijabilni dio plaće?  
107 odgovora



Izvor: Obrada autora

Od ispitanika se tražio odgovor imaju li varijabilni dio plaće. 52,3% ispitanika je odgovorilo kako imaju, što čini ukupno 56 ispitanika. Dok je čak 47,7%, odnosno 51 ispitanik odgovorio

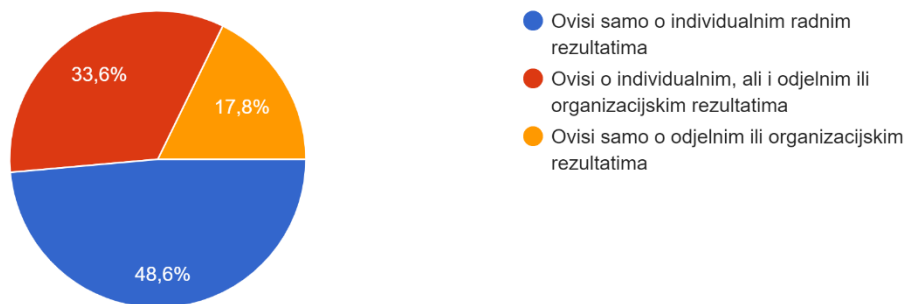


kako nemaju. Rezultat prikazuje kako velikom većinom mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj i dalje ne prakticiraju različite vrste nagrađivanja.

Grafikon 9: Obračunavanje varijabilnog dijela plaće

Ako postoji varijabilno nagrađivanje, kako se u Vašem poduzeću uglavnom obračunava varijabilni dio plaće?

107 odgovora



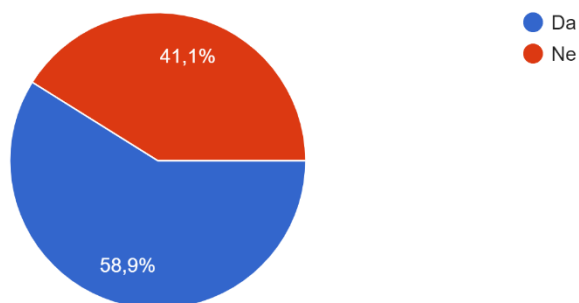
Izvor: Obrada autora

Grafikonom 9 prikazan je način kako se obračunava varijabilni dio plaće. Najveći postotak je ostvaren u odgovoru koji ovisi o individualnim radnim rezultatima, 48,6% (52 ispitanika). Oko 33,6% (36 ispitanika) je odgovorilo kako varijabilni dio plaće ovisi o individualnim i odjelnim ili organizacijskim rezultatima. Dok je 17,8% (19 ispitanika) anketiranih odgovorilo da ovisi samo o odjelnim ili organizacijskim rezultatima.

Grafikon 10: Nagrađivanje na temelju uspjeha cijele organizacije

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

107 odgovora

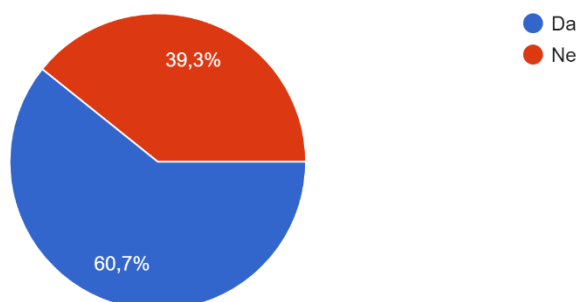


Izvor: Obrada autora

### Grafikon 11: Nagrađivanje na temelju odjela ili organizacijske jedinice

Jeste li do sad na bilo koji način Vi osobno ili Vaše kolege bili nagrađeni zbog dobrih poslovnih rezultata odjela (organizacijske jedinice) u kojem radite?

107 odgovora



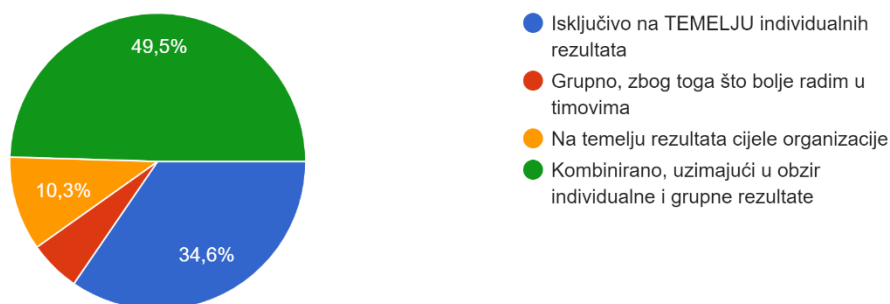
Izvor: Obrada autora

Anketnim upitnikom ispitalo se jesu li ispitanici ikada bili nagrađivani na temelju poslovnih rezultata cijele organizacije ili odjela u o kojem rade. Njih 58,9 % (63 ispitanika) je bilo nagrađeno na temelju dobrih poslovnih rezultata cijele organizacije, dok ostali broj ispitanika, 41,1% (44 ispitanika), nažalost nisu bili nagrađeni. Kod nagrađivanja na temelju uspjeha odjela ili organizacijske jedinice u kojem rade, rezultati su nešto povoljniji. Većina, odnosno 60,7% (65 ispitanika) je odgovorila kako su nagrađivani, dok 39,3% (42 ispitanika) nije nagrađivano.

### Grafikon 12: Preferencije prilikom varijabilnog nagrađivanje

Što Vam je privlačnije, da se varijabilni dio plaće obračunava:

107 odgovora



Izvor: Obrada autora

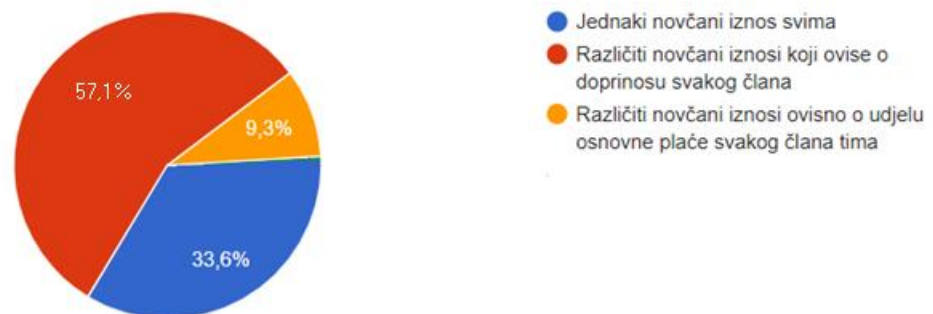
Budući da se djelatnici mogu nagraditi na više različitih načina, ispitanike se ispitalo za njihove preferencije u načinu obračuna varijabilnog dijela plaće. Većina, 49,5% (53 ispitanika) je

odgovorila da je za njih privlačnije ukoliko poduzeće primjenjuje kombinirano nagrađivanje, uzimajući u obzir individualne i grupne rezultate. Nakon toga, 34,6%, 37 ispitanika, se slaže s odgovorom da je za njih bolje nagrađivanje koje se isključivo temelji na individualnim rezultatima. Navedeni rezultat je i očekivan budući da postoje osobe koje ne mogu funkcionirati niti surađivati u timovima. Samo 10,3% (11 ispitanika) želi nagrađivanje na temelju uspjeha cijele organizacije te 5,6% (6 ispitanika) žele biti nagrađeni na temelju rezultata rada grupe, budući da bolje rade u timovima.

### Grafikon 13: Podjela nagrade među zaposlenicima

U slučaju da Vaš poslodavac primjenjuje grupno nagrađivanje, kako bi trebalo podijeliti nagradu među zaposlenicima?

107 odgovora



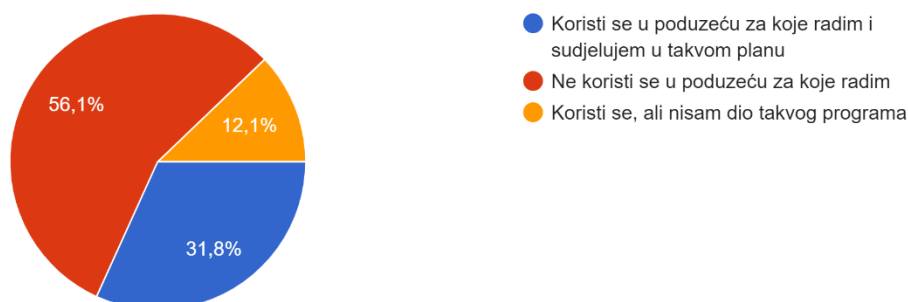
Izvor: Obrada autora

U grafikonu 13 postavljeno što ispitanici smatraju pravednim načinom podjele nagrada među zaposlenicima. Najveći postotak ispitanika, njih 57,1% (61 ispitanik), smatra kako bi se trebali podijeliti različiti novčani iznosi koji ovise o doprinosu svakog člana tima. Oko 33,6% (36 ispitanika) smatra kako je pravedno podijeliti jednake novčane iznose svima, te 9,3% (10 ispitanika) smatra da je pravedno raspodijeliti različite novčane iznose koje ovise o udjelima osnovne plaće svakog člana tima.

U trećem dijelu ankete opisuju se vrste grupnog poticajnog nagrađivanja. Ispitanici su na temelju objašnjenja i pitanja trebali odgovoriti postoje li određene vrste grupnog poticajnog nagrađivanja u njihovim poduzećima i jesu li uopće zainteresirani za uvođenje istih.

## Grafikon 14: Prisutnost timskih poticajnih planova

Timski poticajni planovi se koriste za male grupe i timove u kojima svaki član dobije dodatnu financijsku nagradu za izvršenje grupnog cilja (npr. rezultat tima ili odjela). Označite određenu tvrdnju.  
107 odgovora

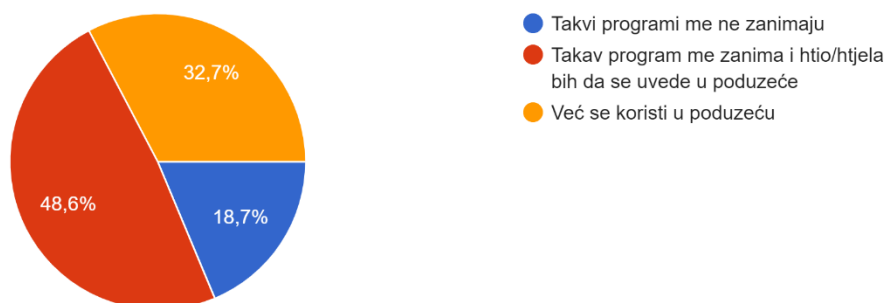


Izvor: Obrada autora

Grupni poticajni planovi nisu dovoljno implementirani u malim i srednjim poduzećima. Stoga je u anketi ispitanicima objašnjen timski poticajni plan te postavljeno pitanje koristi li se takav oblik nagrađivanja u poduzećima za koje rade. Od 107 ispitanika, njih 60 (56,1%) je odgovorilo kako se ne koristi u poduzeću za koje rade. Oko 31,8% (34 ispitanika) sudjeluje u takvoj vrsti nagrađivanja u poduzeću, te 12,1% (13 ispitanika) odgovara kako se timski poticajni planovi koriste u poduzeću, međutim oni nisu dio takvog problema.

## Grafikon 15: Zainteresiranost za uvođenjem timskih poticajnih planova

Jeste li zainteresirani za uvođenje takve vrste programa nagrađivanja (timskih poticajnih planova) u Vaše poduzeće?  
107 odgovora



Izvor: Obrada autora

Grafikon 15 prikazuje zainteresiranost za uvođenjem timskih poticajnih planova. Ispitanici su imali mogućnost više odgovora. 18,7% (20 ispitanika) je odgovorilo kako ih takvi programi ne zanimaju, te kod 32,7% (35 ispitanika) je već prisutno u poduzećima za koje rade. Velika većina, 48,6% (52 ispitanika) je zainteresirana za timske poticajne planove te bi htjeli uvođenje u poduzećima za koje rade. Navedeni rezultati nisu iznenađujući, te bi poduzeća radi boljeg poslovanja trebala razmisliti o uvođenju različitih oblika nagrađivanja.

#### Grafikon 16: Planovi udjela u zaradi

Planovi udjela u zaradi (poznati i kao gainsharing) osiguravaju zaposlenicima dodatnu novčanu nagradu ukoliko zajedničkim naporom ostvare povećanja u različitim područjima (produktivnost, smanjenje troškova, razvitak boljih proizvoda, usluga i sl.), te na taj način osnažuju organizaciju. Svaki zaposlenik se koristi vlastitom inovativnošću i kreativnošću. Označite određene tvrdnje.

107 odgovora



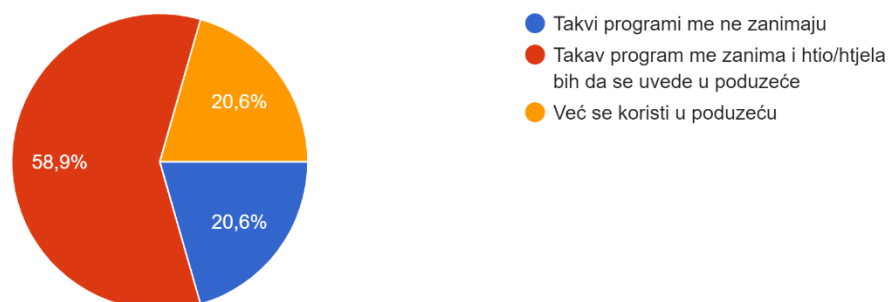
Izvor: Obrada autora

Obilježja planova udjela u zaradi objašnjena su u grafikonu 16. Najveći postotak ispitanika, 68,2% (73 ispitanika), označilo je da se planovi udjela u zaradi ne koriste u poduzeću za koje rade. Samo 18,7% (20 ispitanika) sudjeluje u takvim planu nagrađivanja te 13,1% (14) ispitanika izjavljuje kako se koriste u poduzeću, ali nisu dio programa.

## Grafikon 17: Zainteresiranost za uvođenje planova udjela u zaradi

Jeste li zainteresirani za uvođenje takve vrste programa nagrađivanja (plana udjela u zaradi, gainsharing)?

107 odgovora



Izvor: Obrada autora

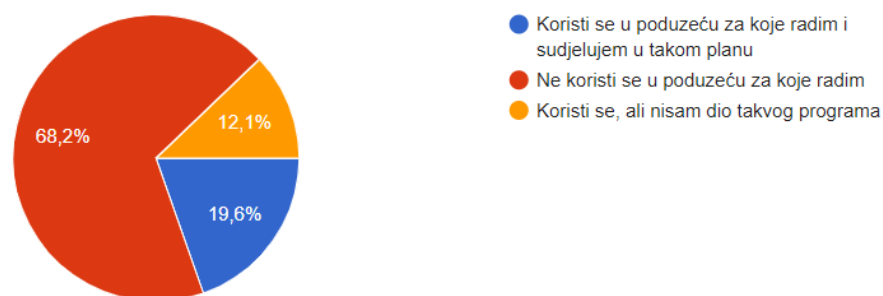
Kako bi što bolje i efektivnije radili, potrebno je zaposlenike nagraditi na adekvatan način. Uz pomoć kreativnosti i inovativnosti zaposlenika, poduzeće može ostvariti različite ciljeve u svojem poslovanju. Kao što se vidi iz grafikona 17, 58,9% (63 ispitanika) je zainteresirano za uvođenje planova udjela u zaradi, to jest gain sharinga, jer smatraju da svojim radom mogu pridonijeti napretku poduzeća. Iznenadjujući je podatak kako se kod 22 ispitanika (20,6%) plan udjela u zaradi već koristi u poduzeću, dok preostali broj ispitanika (20,6%) nije uopće zainteresiran za uvođenje.

## Grafikon 18: Planovi udjela u profitu

Poslodavac u planu udjela u profitu plaća zaposlenicima, kao dodatak na normalnu plaću, specijalne poticaje u obliku novca ili dionica ovisno o profitu koji poduzeće ostvaruje.

Označite određene tvrdnje.

107 odgovora



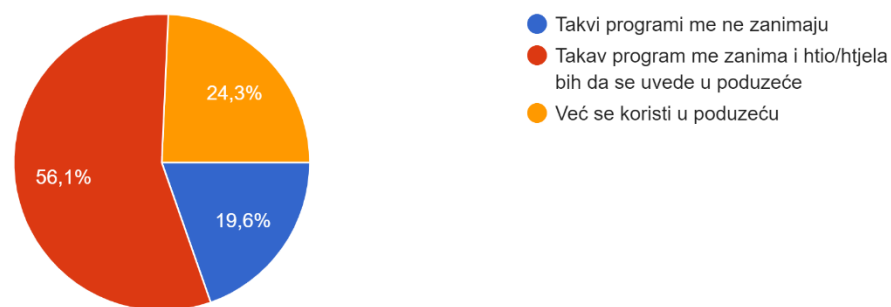
Izvor: Obrada autora

Iz grafikona 18 je vidljivo kako poslodavci za 68,2% , to jest 73 ispitanika, ne koriste planove udjela u profitu. Kod 19,6% (21 ispitanika), planovi udjela u profitu su prisutni u poduzećima i zaposlenici sudjeluju u takvom planu, dok se kod 12,1% (13 ispitanika) planovi koriste, ali ispitanici nisu dio programa. Ukoliko se uvedu u mala i srednja poduzeća, povećala bi se produktivnost kod zaposlenika. Osim toga, zaposlenici će imati osjećaj pripadnosti u poduzeću.

Grafikon 19: Zainteresiranost za uvođenje planova udjela u profitu

Jeste li zainteresirani za uvođenje takve vrste programa nagrađivanja (sudjelovanja u profitu)?

107 odgovora



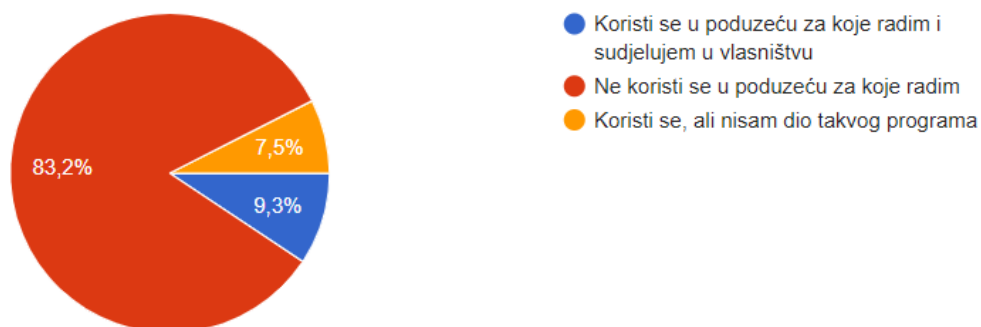
Izvor: Obrada autora

Kao i kod drugih grupnih poticajnih planova, velika većina ispitanika je zainteresirana za uvođenje različitih vrsta nagrađivanja. Tako je i kod planova udjela u profitu 56,1% (60 ispitanika) zainteresirano za uvođenje te vrste nagrađivanja u mala i srednja poduzeća. Kod 24,3% (26 ispitanika) već se koristi u poduzeću, te 19,6% (21 ispitanika) uopće ne zanimaju planovi udjela u profitu.

## Grafikon 20: Dioničarstvo zaposlenih

Dioničarstvo zaposlenih povezuje interese zaposlenih s poduzećem na način da ima ključnu ulogu u motivaciji zaposlenika za ostvarivanjem boljih individualnih rezultata. Zaposlenicima se omogućuje kupnja dionica poduzeća po povoljnijim uvjetima, podjela profita poduzeća u dionicama ili zaposlenici postaju suvlasnici poduzeća u kojem rade zbog ESOP programa. Označite određene tvrdnje.

107 odgovora



Izvor: Obrada autora

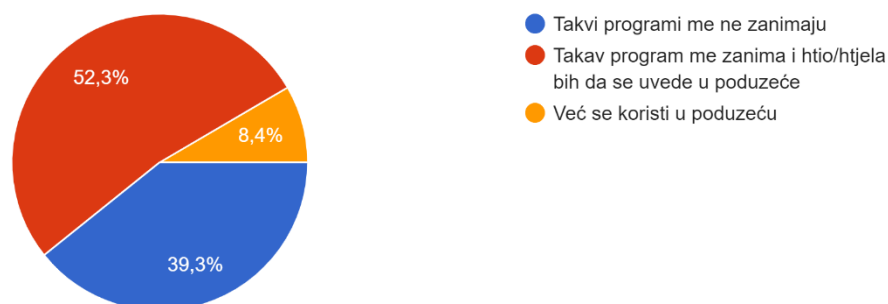
Dioničarstvo zaposlenih je karakteristično uglavnom za velika poduzeća. Poduzeća nastoje na različite načine omogućiti svojim zaposlenicima stjecanje udjela u vlasništvu. Ukoliko mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj uvedu dioničarstvo (ili drugi način sudjelovanja u vlasništvu) u svoje poslovanje, zaposlenike bi trajnije vezali uz poduzeća, te bi stvorili dodatni poticaj za njihovo angažiranje u radu. Iz ankete je vidljivo kako 83,2%, to jest 89 ispitanika, ne sudjeluju u takvom obliku nagrađivanja zbog toga što ne postoji u poduzećima za koje rade. Samo mali postotak, 9,3% (10 ispitanika) sudjeluju u vlasništvu poduzeća, te je 7,5% (8 ispitanika) odgovorilo kako se u poduzećima koristi, ali nisu dio programa.



Grafikon 21: Zainteresiranost za uvođenjem dioničarstva zaposlenih

Jeste li zainteresirani za uvođenje takve vrste programa nagrađivanja (sudjelovanja u vlasništvu poduzeća)?

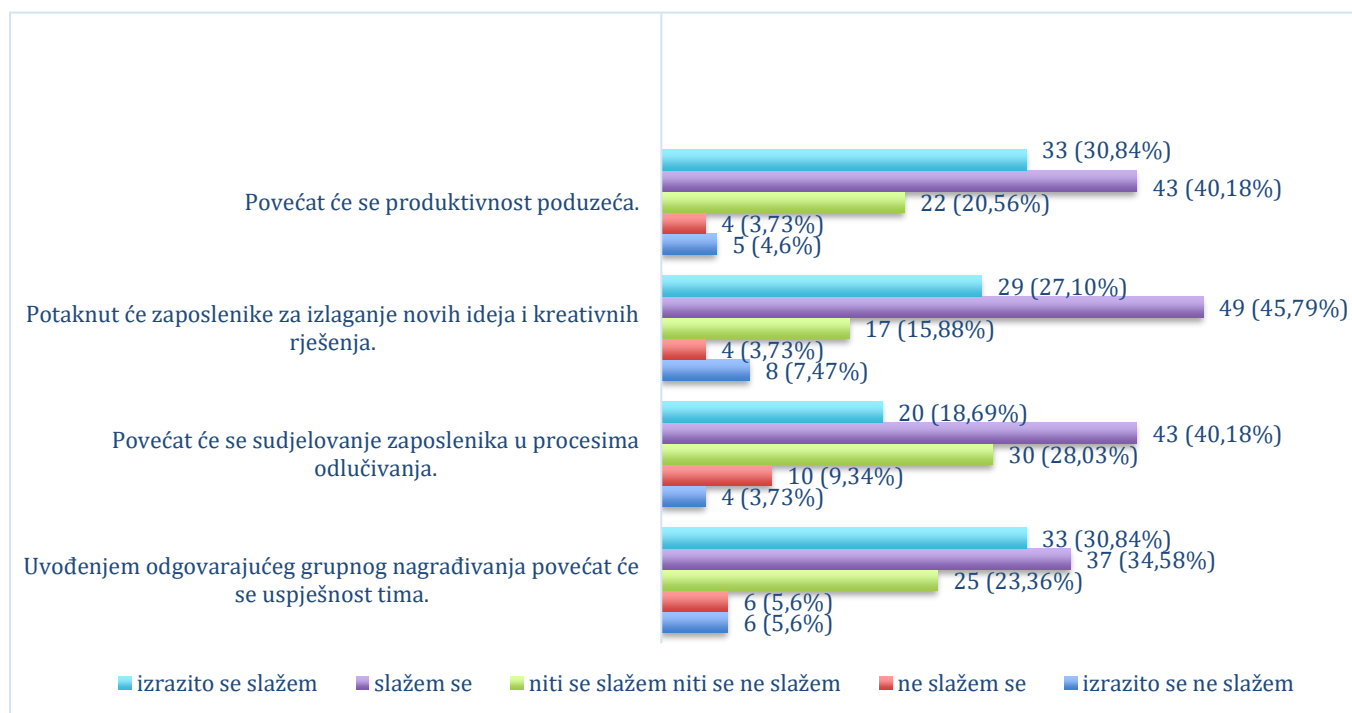
107 odgovora



Izvor: Obrada autora

Iz grafikona 21 se vidi kako je i dalje većina ispitanika zainteresirana za uvođenje bilo kojeg oblika grupnog poticajnog nagrađivanja. U slučaju dioničarstva zaposlenih, 52,3% (56 ispitanika) je iskazalo želju i interes za uvođenjem u poduzeću. Oko 39,3% (42 ispitanika) ne zanima sudjelovanje u vlasništvu poduzeća, te se kod 8,4% (9 ispitanika) već koristi u poduzeću.

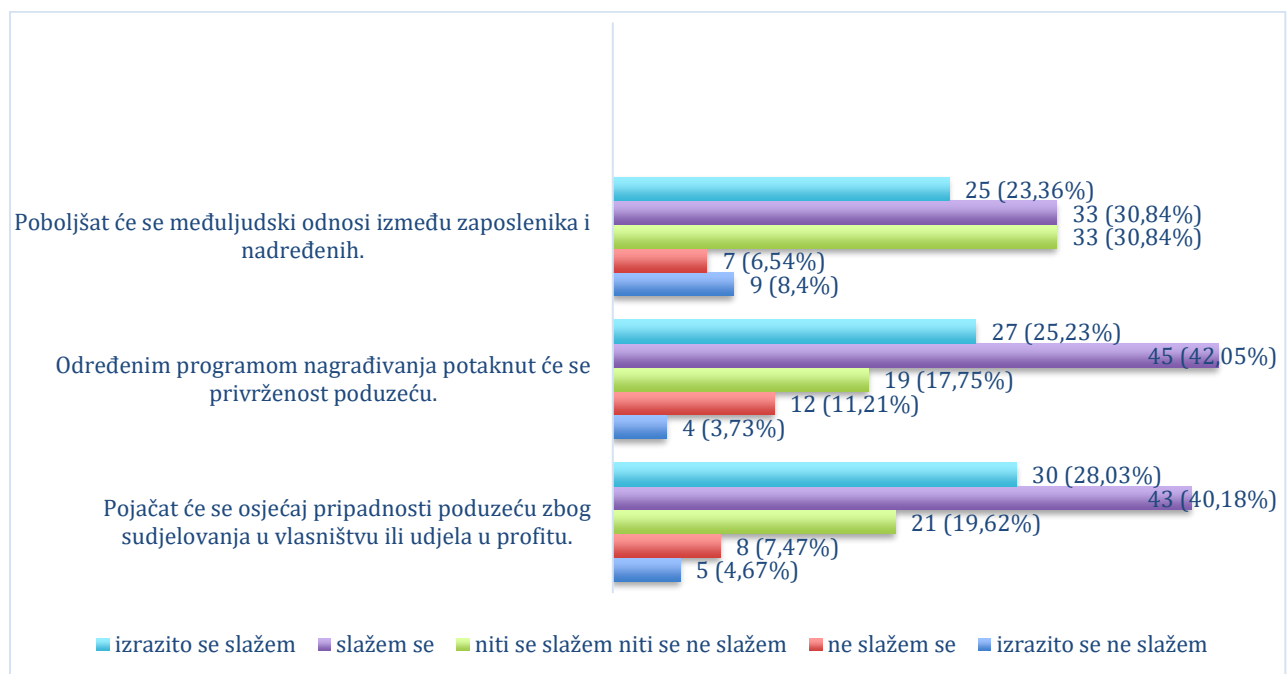
Grafikon 22: Stavovi ispitanika o grupnom poticajnom nagrađivanju (1)



Izvor: Obrada autora

U zadnjem pitanju ispitanici su trebali odrediti stupanj slaganja s određenim tvrdnjama vezanim uz uvođenje grupnog poticajnog nagrađivanja. Ponuđeni su im odgovori od 1 do 5, u kojem 1 označava „u potpunosti se ne slažem“ dok 5 označava „u potpunosti se slažem“. Koristila se ljestvica Likertovog tipa za mjerenje stavova. U prvom dijelu grafikona prikazane su četiri tvrdnje; „Uvođenjem odgovarajućeg grupnog nagrađivanja povećat će se uspješnost tima, povećat će se sudjelovanje zaposlenika u procesima odlučivanja, potaknut će zaposlenika za izlaganje novih ideja i kreativnih rješenja, povećat će se produktivnost poduzeća“. Najviše ispitanika je odgovorilo kako se slaže s tvrdnjama. Brojka se kreće između 29 i 49 ispitanika. Nakon toga su odgovarali kako se izrazito slažu ili se niti slažu niti se ne slažu. Svega mali broj ispitanika se ne slaže s tvrdnjama. Najviše se osoba složilo s tvrdnjom da će se uvođenjem nagrađivanja potaknuti zaposlenike na izlaganje novih ideja.

Grafikon 23: Stavovi ispitanika o grupnom poticajnom nagrađivanju (2)



Izvor: Obrada autora

U drugom dijelu pitanja predstavljane su im tvrdnje „ Pojačat će se osjećaj pripadnosti poduzeću zbog sudjelovanja u vlasništvu ili udjela u profitu, određenim programom nagrađivanja potaknut će se privrženost poduzeću, poboljšat će se međuljudski odnosi između zaposlenika i nadređenih“. Ponovno se više ispitanika slaže kako je potrebno uvesti grupna poticajna nagrađivanja zbog toga što će ona imati utjecaj na poslovanje, poboljšanje odnosa među zaposlenicima, produktivnost i slično. Najviše osoba se ne slaže s tvrdnjom gdje će se

određenim programom potaknuti privrženost poduzeću. Čak 12 ispitanika ipak smatra kako ih različiti oblici nagrađivanja neće snažno i trajno vezati za organizaciju.

### **4.3. Ograničenja istraživanja**

Prilikom provedbe istraživanja pojavila su se brojna ograničenja. Jedno od ograničenja je veličina uzorka budući da je lakše donositi zaključke na temelju većeg broja ispitanika. Nažalost anketni upitnik je ispunilo 107 osoba, što se ne smatra dovoljno reprezentativnim uzorkom budući da u Republici Hrvatskoj postoje 135 890 malih i srednjih poduzeća. Mali broj ispitanika ne može dati stvarnu i pouzdanu sliku o stanju nagrađivanja u hrvatskim malim i srednjim poduzećima. Između ostalog u uzorku dominiraju mlađi ispitanici. Najviše je sudjelovalo ispitanika u dobi između 21 i 30 godina, njih 69 (64,5%). Zbog tog uzorka nemoguće je vidjeti kakve stavove o nagrađivanju ima starija populacija. Osim toga, starija populacija je odbijala popuniti anketu. Još jedan od problema navedenog empirijskog istraživanja je u tome što je proveden putem online anonimnog anketnog upitnika. Iako je poslan na više e-mail adresa malih i srednjih poduzeća te podijeljen na društvenim mrežama, raspoloženje i volja za ispunjavanjem je vjerojatno ovisila o obujmu posla te dostupnom vremenu. Sljedeće ograničenje može predstavljati i nedovoljna upoznatost s grupnim poticajnim ili drugim oblicima nagrađivanja, te s opcijama koje se nude u organizacijama za koje rade. Zbog toga ispitanici možda nisu davali pouzdane i točne odgovore na pitanja. Nekoliko ispitanika je smatralo izrazito zahtjevnim ispunjavanje anketnog upitnika s obzirom na to da su se prvi puta susreli s određenim pojmovima.

U budućim istraživanjima potrebno je detaljnije istražiti zbog čega menadžeri/vlasnici ne uvode grupno poticajno nagrađivanje u poslovanje.

## 5. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme nagrađivanje je važan element kod zadržavanja zaposlenika kod poslodavaca. Dosadašnjim brojnim istraživanjima utvrđeno je kako pravilan odabir stimulacija može imati utjecaj ne samo na profesionalni napredak zaposlenika, već i na uspješnost samog poslovanja poduzeća. Temelj gospodarstva Republike Hrvatske su mala i srednja poduzeća budući da kreiraju najveći broj radnih mjesta. Međutim, oni se ponekad smatraju i nepoželjnim poslodavcima zbog toga što nemaju adekvatne sustave nagrađivanja te ih pojedinci izbjegavaju upravo iz tih razloga. Financijske nagrade su esencijalne za pravilan odnos moći, informacija, znanja i nagrada u poduzećima (Honeywell-Johnson i Dickinson, 1999). Uskraćivanjem takvih vrsta nagrada, zaposlenici dovode u pitanje na koji način njihove vještine i znanja mogu uopće pridonijeti napretku organizacije. Ako zaposlenici ulože svoje napore, oni očekuju udio u dobiti poduzeća. Ukoliko ne sudjeluju u takvim podjelama grupnog učinka, osjećaju se iskorišteno, premalo cijenjeno te dolazi do osjećaja nezadovoljstva i razmišljanja o promijeni poslodavca.

Grupno poticajno nagrađivanje popularno je u brojnim velikim poduzećima, te se nastoji takvu vrstu nagrađivanja približiti malim i srednjim poduzećima. Međutim, istraživanjima je dokazano kako se zapravo mali broj poduzeća u svijetu odlučuje na takav pothvat. Kao razlog se najčešće navodi financijska (ne)mogućnost. Poslodavci nisu zapravo svjesni koliko bi im takav način nagrađivanja pomogao u širenju njihovog poslovanja, zadržavanju najboljih zaposlenika te povećanju osjećaja pripadnosti poduzeću.

Upravo iz tih razloga je provedeno empirijsko istraživanje na malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Cilj je bio saznati koliko su zaposlenici upoznati s grupnim poticajnim nagrađivanjem, te nudi li uopće njihov poslodavac takve mogućnosti. Nešto malo više od polovice ispitanika se izjasnilo kako osobno imaju varijabilni dio plaće ili su barem neke pozicije tako nagrađivane, dok ostali ispitanici nemaju uopće te nisu upoznati s tim. To je veliki nedostatak za poslodavce jer na taj način ne mogu potaknuti kod zaposlenika osjećaj zadovoljstva i potrebe za ulaganjem više napora u svojem svakodnevnom radu. Posebno se ispitalo grupno poticajno nagrađivanje u malim i srednjim poduzećima te su se ispitanici izjasnili kako su najviše zainteresirani za nagrađivanje koje se temelji na kombinaciji individualnih i grupnih rezultata te bi svatko od njih trebao biti nagrađen ovisno o doprinosu u radu. Ipak, grupno poticajno nagrađivanje se rijetko koristi u malim i srednjim poduzećima. Svega mali postotak ispitanika se izjasnio kako njihov poslodavac primjenjuje ovaj oblik

nagrađivanja, te je izgledno očekivati da se ipak radi o srednjim poduzećima, a ne mikro i malim poduzećima.

Ipak, mora se naglasiti kako su rezultati istraživanja ukazali na veliki interes za grupnim poticajnim nagrađivanjem zbog toga što ispitanici smatraju kako može imati utjecaj na povećanje uspješnosti tima, povećanju sudjelovanja zaposlenika u procesima odlučivanja te potaknuti zaposlenike na kreativnije ideje i rješenja. Osim toga, grupno nagrađivanje može imati utjecaj i na povećanje produktivnosti poduzeća što je poslodavcima i glavni cilj. Uvođenjem bilo kojeg oblika sudjelovanja u vlasništvu zaposlenici će imati osjećaj pripadnosti i privrženosti poduzeću te bi to moglo imati utjecaj na bolje međuljudske odnose i komunikaciju između zaposlenika i nadređenih.

Na temelju istraživanja se može zaključiti kako poslodavci u Republici Hrvatskoj premalo ulažu u sustave nagrađivanja, a previše očekuju od svojih zaposlenika. Temelj svakog uspješnog malog i srednjeg poduzeća je kvalitetan sustav nagrađivanja jer tako mogu utjecati na zadovoljstvo, motivaciju i inspiraciju zaposlenika. Pravilnom komunikacijom poslodavci mogu saznati zbog čega su njihovi zaposlenici nezadovoljni i na koji način to mogu popraviti i poboljšati. Osim uvođenjem individualnog nagrađivanja, poslodavci mogu potaknuti zaposlenike i s grupnim nagrađivanjima, te tako zadovoljiti njihove želje i potrebe na radnom mjestu. Jedino nakon uvođenja promjena u malim i srednjim poduzećima može doći do rasta poduzeća i povećanja uspješnosti poslovanja zbog toga što njihov uspjeh ovisi jedino o vještinama, znanju i sposobnostima zaposlenika.

## Popis izvora

1. Akafo, V., Boateng, P. A. (2015.), Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation, *European Journal of Business and Management*, 7(24):112-124
2. Ayyagari, M., Beck, T., Demirguc-Kun, A., (2007.), Small and Medium Enterprises Across the Globe, *Small Business Economics*, (29): 415–434
3. Barnes, C. M., Hollenbeck, J. R., Jundt, D. K., DeRue, D. S., Harmon, S. J. (2011), Mixing individual incentives and group incentives: Best of both worlds or social dilemma?, *Journal of Management*, 37(6): 1611-1635
4. Barrett, R., Mayson, S. (2007.), Human resource management in growing small firms, *Journal of small business and enterprise development*, 14(2): 307-320
5. Berger, L. A., Berger, D. R. (2008.), *The Compensation Handbook, Fifth Edition: A State-of-the-Art Guide to Compensation Strategy and Design Edition*, McGraw-Hill Companies, New York
6. Cahill, N. (2000.), Profit Sharing, Employee Share Ownership and Gainsharing: What can they Achieve, *Nacional Economic and Social Council*, (4): 1-30
7. Cepor (2011.), Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2011, Dostupno na [http://www.cepor.hr/SME%20godisnjak\\_final.pdf](http://www.cepor.hr/SME%20godisnjak_final.pdf) [14.06.2021.]
8. Cepor (2020.), Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020, Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjesce-2020-HR-web.pdf> [14.06.2021.]
9. Choi, J. J., Laibson, D., Madrian, B. C. (2004.), Plan Design and 401(K) Savings Outcomes, *National Tax Journal*, 57(2): 275-298
10. Ćosić, I., Ćosić, I. (2015.), Utjecaj ekonomske krize na malo poduzetništvo, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Brčko*, 9(9):123-133
11. DeMatteo, J. S., Eby, L. T., Sundstrom, E. (1998). Team-based rewards: Current empirical evidence. *Research in organizational behaviour*, (20), 141-183
12. Elouadi, S. (2020.), The Effects of Employee Ownership on Organizational Commitment and Job Satisfaction: An Empirical Evidence From French Listed Companies, *Journal of Organizational Psychology*, 20(6)
13. Engelhardt, G. V., Madrian, B. C. (2004.), Employee stock purchase plans, *National Tax Journal*, 57(2), 385-406
14. Estrin, S., Pérotin, V., Robinson, A., Wilson, N. (1997.), Profit sharing in OECD countries: A review and some evidence, *Business Strategy Review*, 8 (4): 27-32

15. European Commission (2012.), SME Definition, Dostupno na: [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en) [10.06.2021.]
16. Fang, H., Nofsinger, J. R., Quan, J. (2015.), The effects of employee stock option plans on operating performance in Chinese firms, *Journal of Banking & Finance*, 54:141-159
17. FitzRoy, F., Kraft, K. (1986.), Profitability and Profit-Sharing. *The Journal of Industrial Economics*, 35(2): 113-130
18. Funda, D. (2011.), *Menadžment malog poduzeća*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić
19. Galetić, L. (2015.), *Kompenzacijski menadžment*, Sinergija, Zagreb
20. Galetić, L., Načinović, B., Aleksić, A. (2011.), *Organizational Characteristics of Small and Medium Croatian Enterprises: An Empirical Study*, Maribor, University of Maribor, Faculty of Economics and Business
21. Galetić, L., Raić-Krnjaković, S. (2004.), Dioničarstvo zaposlenih u Hrvatskoj - stanje, mogućnosti i perspektive, *Ekonomski pregled*, 55(9): 752-775
22. Geare, A. (1976.), Productivity from Scanlon-Type Plans, *The Academy of Management Review*, 1(3): 99-108
23. Gerhart, B., Milkovich, G. T., Murray, B. (1992.), Pay, performance, and participation, *Research frontiers in industrial relations*, 193-238.
24. Graham, M. E., Murray, B., Amuso, L. (2002.), Stock-related rewards, social identity, and the attraction and retention of employees in entrepreneurial SMEs, *Managing People in Entrepreneurial Organizations*, Emerald Group Publishing Limited, (5): 107-145
25. Grgas, G. (2020.), Novac.hr [online], Čak 30 startup-a podjelom dionica želi nagraditi radnike i privući nove talente, Dostupno na: <https://novac.jutarnji.hr/novac/makro-mikro/cak-30-statupa-podjelom-dionica-zeli-nagraditi-radnike-i-privuci-nove-talente-10007605> [01.09.2021.]
26. Gutić, D., Rudelj, S. (2012.), *Menadžment ljudskih resursa*, Grafika, Osijek
27. Hall, B. J., Murphy, K. J. (2003.), The Trouble with Stock Options, *Journal of Economic Perspectives*, 17(3): 49-70
28. Honeywell-Johnson, J. A., Dickinson, A. M. (1999.), Small group incentives: A review of the literature, *Journal of Organizational Behavior Management*, 19(2): 89-121
29. IRS (2021.), Internal Revenue Service. IRS – 401 (k) Plans, Dostupno na: <https://www.irs.gov/retirement-plans/401k-plans> [24.08.2021.]
30. Jones, C., Kato, T., Plonskin, J., (1994.), Profit Sharing and Gainsharing, A Review of Theory, Incidence and Effects, *Levy Economics Institute* (125): 1-32.

31. Kahen, D. E., Fisher, C. F. (1997.), Incentive stock options revisited. *Tax Executive*, 49(6), 487-492
32. Kaufman, R. (1992.), The Effects of Improshare on Productivity. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(2): 311-322
33. Kerrin, M., Oliver, N. (2002.), Collective and individual improvement activities: the role of reward systems, *Personnel Review*, 31(3), 320-337
34. Kraš d.d. (2018.), Prospekt izdanja javnom ponudom i uvrštenja, Dostupno na: <https://www.kras.hr/datastore/filestore/29/Prospekt-izdanja-javnom-ponudom-i-uvrstenja.pdf> [01.06.2021.]
35. McKersie, R. B. (1986.), The promise of gain sharing, *Working Paper*, Cambridge, Massachusetts
36. Michie, J., Oughton, C., Bennion, Y. (2002.), *Employee Ownership, Motivation and Productivity*, The Work Foundation, London
37. Michiels, A. (2017.), Formal compensation practices in family SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1): 88-104
38. Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2006.), *Plaće i modeli nagrađivanja*, Masmedia, Zagreb
39. Mozes, H.A. (1994.), Determining the substitution rate between incentive stock options and non-qualified stock options, *The Journal of the American Taxation Association*, 16(1), 138
40. Načinović Braje, I. (2021.), The perspectives of variable pay in Croatia: Is there a gap between employee pay preferences and actual compensation practices?, *Ekonomski pregled*, 72(4): 550-570
41. 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
42. Nanić, A. (2013.), Mala i srednja poduzeća kao nosilac razvoja privrede Europske Unije, *Tranzicija*, 15(31): 96 - 106
43. Narodne novine, (2020.), Zakon o porezu na dohodak NN 115/16, 106/18, 121/19, 32/20, 138/20. Dostupno na : <https://www.zakon.hr/z/85/Zakon-o-porezu-na-dohodak> [22.09.2021.]
44. Narodne Novine, (2016.), Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva NN 29/02, 63/07, 53/13, 121/16, Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva> [10.06.2021.]



45. Pendleton, A. D., Poutsma, F., Van Ommeren, J. W., Brewster, C. (2001.), *Employee share ownership and profit-sharing in the European Union*, Office for official publications of the European Communities, Luxembourg
46. Perotin, V., Robinson, A. (2002.), *Employee Participation in Profit and Ownership: A Review of the Issues and Evidence*, *Leeds University Business School*, Leeds
47. Poslovni.hr (2008.), Počela prodaja dionica HT-a zaposlenicima pod povoljnijim uvjetima, Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/vijesti/pocela-prodaja-dionica-ht-a-zaposlenicima-pod-povoljnijim-uvjetima-80748> [28.05.2021.]
48. Prouska, R., Psychogios, A. G., Rexhepi, Y. (2016.), Rewarding employees in turbulent economies for improved organisational performance: Exploring SMEs in the South-Eastern European region, *Personnel Review*, 45(6):1259-1280
49. Rajsman, M., Petričević, N., Marjanović, V. (2013.), Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj, *Ekonomski vjesnik*, 13(1): 250-262
50. Riasat, F., Aslam, S., Nisar, Q. A. (2016.), Do intrinsic and extrinsic rewards influence the job satisfaction and job performance? Mediating role of reward system, *Journal of Management Info*, 11(1):16-34
51. RRIF (2020.), RRIF. Oporezivanje dohotka od kapitala po osnovi dividende i udjela u dobiti, Dostupno na: [https://www.rrif.hr/Oporezivanje\\_dohotka\\_od\\_kapitala\\_po\\_osnovi\\_dividen-2081-misljenje/](https://www.rrif.hr/Oporezivanje_dohotka_od_kapitala_po_osnovi_dividen-2081-misljenje/) [01.09.2021.]
52. Sciacovelli, P. (2018.), Team based rewards, *Science for Work*, Dostupno na: <https://scienceforwork.com/blog/how-to-use-team-rewards-effectively/> [12.05.2021.]
53. Scott, K. D., Floyd, J., Benson, P. G., Bishop, J. W. (2002.), The Impact of the Scanlon Plan on Retail Store Performance, *WorldatWork Journal*, 11(3): 25-31
54. Shaw, J. D., Duffy, M. K., Stark, E. M., (2001.), Team Reward Attitude: Construct Development and Initial Validation, *Journal of Organizational Behavior*, 22(8): 903-917
55. Slović, D., Tomašević, I., Radović, M. (2016.), Improving productivity in the apparel industry through gain sharing and continuous process improvement: The case of a serbian manufacturer, *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, 24(2): 15-22
56. Sruck, B. (2020.), Argus grupa [online], ESOP – radničko dioničarstvo kao prednost?, Dostupno na: <https://argus-grupa.hr/blog/esop-radnicko-dionicarstvo-kao-prednost/> [24.08.2021.]
57. Suff, P., Reilly, P., Cox, A. (2008.), All Together Now: Group reward strategies, *Institute for employment studies*, Brighton

58. Uvalić, M. (1991.), *The Pepper report: promotion of employee participation in profits and enterprise results in the member states of the European Community*, European University institute, Luxembourg
59. Wilkinson, A. (1999.), Employment relations in SMEs, *Employee Relations*, 21(3): 206 – 217
60. Zenger, T. R., Marshall, C. R. (2000.), Determinants of incentive intensity in group-based rewards. *Academy of Management Journal*, 43(2): 149-163
61. Zhu, Z., Hoffmire, J., Hoffmire, J., Wang, F. (2013.), Employee Stock Ownership Plans and Their Effect on Productivity: The Case of Huawei, *International Journal of Business and Management Invention*, 69(1): 17-22

### **Popis slika**

Slika 1: Direktni ESOP .....	17
Slika 2: Indirektni ESOP.....	17
Slika 3: Utjecaj ESOP-a na zaposlenike i ishod poduzeća .....	19
Slika 4: Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2001. do 2010. godine.....	29
Slika 5: Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2015. do 2019. godine.....	30

### **Popis tablica**

Tablica 1: Karakteristike sustava grupnog poticajnog nagrađivanja .....	10
Tablica 2: Udio kompanija s financijskom participacijom u privatnom sektoru u novijim članicama EU-a (%).....	25
Tablica 3: Kriterij razvrstavanja subjekata .....	27
Tablica 4: Prednosti i nedostaci malog i srednjeg poduzeća .....	28

### **Popis grafikona**

Grafikon 1: Struktura ispitanika prema spolu.....	37
Grafikon 2: Struktura ispitanika prema dobi .....	37
Grafikon 3: Struktura ispitanika prema veličini poduzeća .....	38
Grafikon 4: Struktura uzorka prema odjelima .....	38

Grafikon 5: Struktura ispitanika prema poziciji u poduzeću .....	39
Grafikon 6: Prikaz upoznatosti sa sustavom nagrađivanja u organizaciji .....	40
Grafikon 7: Postojanje varijabilnog nagrađivanja u poduzeću .....	41
Grafikon 8: Postojanje varijabilnog dijela plaće.....	41
Grafikon 9: Obračunavanje varijabilnog dijela plaće .....	42
Grafikon 10: Nagrađivanje na temelju uspjeha cijele organizacije .....	42
Grafikon 11: Nagrađivanje na temelju odjela ili organizacijske jedinice.....	43
Grafikon 12: Preferencije prilikom varijabilnog nagrađivanje .....	43
Grafikon 13: Podjela nagrade među zaposlenicima.....	44
Grafikon 14: Prisutnost timskih poticajnih planova .....	45
Grafikon 15: Zainteresiranost za uvođenjem timskih poticajnih planova .....	45
Grafikon 16: Planovi udjela u zaradi .....	46
Grafikon 17: Zainteresiranost za uvođenje planova udjela u zaradi.....	47
Grafikon 18: Planovi udjela u profitu .....	47
Grafikon 19: Zainteresiranost za uvođenje planova udjela u profitu.....	48
Grafikon 20: Dioničarstvo zaposlenih .....	49
Grafikon 21: Zainteresiranost za uvođenjem dioničarstva zaposlenih .....	50
Grafikon 22: Stavovi ispitanika o grupnom poticajnom nagrađivanju (1) .....	50
Grafikon 23: Stavovi ispitanika o grupnom poticajnom nagrađivanju (2) .....	51

## Prilozi

### ANKETNI UPITNIK

# Anketni upitnik - stanje i perspektive primjene grupnog poticajnog nagrađivanja u malim i srednjim poduzećima

Poštovani/a,

u svrhu izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, zamolila bih Vas da ispunite ovaj kratki upitnik kojim se ispituje stanje i perspektive primjene grupnog poticajnog nagrađivanja u malim i srednjim poduzećima.

Grupno poticajno nagrađivanje nagrađuje zaposlene za njihov zajednički radni učinak. Grupa može biti radni tim, odjel, sektor pa i cijelo poduzeće. Kao mjera radnog učinka mogu se uzeti financijski pokazatelji, porast tržišta, broj i zadovoljstvo kupaca i slično.

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

Hvala na izdvojenom vremenu!

---

**\*Obavezno**

#### 1. Spol \*

*Označite samo jedan oval.*

M

Ž

#### 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 - manje od 50 zaposlenih
- Srednji - manje od 250 zaposlenih

4. Označite odjel u kojem radite \*

*Odaberite sve točne odgovore.*

- Prodaja
- Nabava
- Financije i računovodstvo
- Marketing
- Menadžment ljudskih potencijala
- Logistika
- Proizvodnja

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

5. Označite Vašu trenutnu poziciju u poduzeću. \*

*Označite samo jedan oval.*

- Zaposlen/a na obavljanju operativnih poslova
- Niži menadžment
- Srednji menadžment
- Vrhovni menadžment

6. Prema Vašem mišljenju, u kojoj ste mjeri upoznati sa sustavom nagrađivanja u Vašem poduzeću i načinom na koji se obračunava Vaša mjesečna plaća? \*

*Označite samo jedan oval.*

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

7. Postoji li u Vašoj organizaciji bilo kakav oblik varijabilnog nagrađivanja, barem za neke pozicije? \*

*Označite samo jedan oval.*

- Ne postoji
- Postoji

8. Imate li Vi osobno varijabilni dio plaće? \*

*Označite samo jedan oval.*

- Imam
- Nemam

9. Ako postoji varijabilno nagrađivanje, kako se u Vašem poduzeću uglavnom obračunava varijabilni dio plaće? \*

*Označite samo jedan oval.*

- Ovisi samo o individualnim radnim rezultatima
- Ovisi o individualnim, ali i odjelnim ili organizacijskim rezultatima
- Ovisi samo o odjelnim ili organizacijskim rezultatima

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

*Označite samo jedan oval.*

- Da  
 Ne

11. Jeste li do sad na bilo koji način Vi osobno ili Vaše kolege bili nagrađeni zbog dobrih poslovnih rezultata odjela (organizacijske jedinice) u kojem radite? \*

*Označite samo jedan oval.*

- Da  
 Ne

12. Što Vam je privlačnije, da se varijabilni dio plaće obračunava: \*

*Označite samo jedan oval.*

- Isključivo na TEMELJU individualnih rezultata  
 Grupno, zbog toga što bolje radim u timovima  
 Na temelju rezultata cijele organizacije  
 Kombinirano, uzimajući u obzir individualne i grupne rezultate

13. U slučaju da Vaš poslodavac primjenjuje grupno nagrađivanje, kako bi trebalo podijeliti nagradu među zaposlenicima? \*

*Označite samo jedan oval.*

- Jednaki novčani iznos svima  
 Različiti novčani iznosi koji ovise o doprinosu svakog člana  
 Različiti novčani iznosi ovisno o udjelu osnovne plaće svakog člana tima  
 Ostalo: \_\_\_\_\_

14. Timski poticajni planovi se koriste za male grupe i timove u kojima svaki član dobije dodatnu financijsku nagradu za izvršenje grupnog cilja (npr. rezultat tima ili odjela). Označite određenu tvrdnju. \*

*Označite samo jedan oval.*

- Koristi se u poduzeću za koje radim i sudjelujem u takvom planu
- Ne koristi se u poduzeću za koje radim
- Koristi se, ali nisam dio takvog programa

15. Jeste li zainteresirani za uvođenje takve vrste programa nagrađivanja (timskih poticajnih planova) u Vaše poduzeće? \*

*Označite samo jedan oval.*

- Takvi programi me ne zanimaju
- Takav program me zanima i htio/htjela bih da se uvede u poduzeće
- Već se koristi u poduzeću

16. Planovi udjela u zaradi (poznati i kao gainsharing) osiguravaju zaposlenicima dodatnu novčanu nagradu ukoliko zajedničkim naporom ostvare povećanja u različitim područjima (produktivnost, smanjenje troškova, razvitak boljih proizvoda, usluga i sl.), te na taj način osnažuju organizaciju. Svaki zaposlenik se koristi vlastitom inovativnošću i kreativnošću. Označite određene tvrdnje. \*

*Označite samo jedan oval.*

- Koristi se u poduzeću za koje radim i sudjelujem u takvom planu
- Ne koristi se u poduzeću za koje radim
- Koristi se, ali nisam dio takvog programa



17. Jeste li zainteresirani za uvođenje takve vrste programa nagrađivanja (plana udjela u zaradi, gainsharing)? \*

*Označite samo jedan oval.*

- Takvi programi me ne zanimaju
- Takav program me zanima i htio/htjela bih da se uvede u poduzeće
- Već se koristi u poduzeću

18. Poslodavac u planu udjela u profitu plaća zaposlenicima, kao dodatak na normalnu plaću, specijalne poticaje u obliku novca ili dionica ovisno o profitu koji poduzeće ostvaruje. Označite određene tvrdnje. \*

*Označite samo jedan oval.*

- Koristi se u poduzeću za koje radim i sudjelujem u takom planu
- Ne koristi se u poduzeću za koje radim
- Koristi se, ali nisam dio takvog programa

19. Jeste li zainteresirani za uvođenje takve vrste programa nagrađivanja (sudjelovanja u profitu)? \*

*Označite samo jedan oval.*

- Takvi programi me ne zanimaju
- Takav program me zanima i htio/htjela bih da se uvede u poduzeće
- Već se koristi u poduzeću

20. Dioničarstvo zaposlenih povezuje interese zaposlenih s poduzećem na način da ima ključnu ulogu u motivaciji zaposlenika za ostvarivanjem boljih individualnih rezultata. Zaposlenicima se omogućuje kupnja dionica poduzeća po povoljnijim uvjetima, podjela profita poduzeća u dionicama ili zaposlenici postaju suvlasnici poduzeća u kojem rade zbog ESOP programa. Označite određene tvrdnje. \*

*Označite samo jedan oval.*

- Koristi se u poduzeću za koje radim i sudjelujem u vlasništvu
- Ne koristi se u poduzeću za koje radim
- Koristi se, ali nisam dio takvog programa

21. Jeste li zainteresirani za uvođenje takve vrste programa nagrađivanja (sudjelovanja u vlasništvu poduzeća)? \*

*Označite samo jedan oval.*

- Takvi programi me ne zanimaju
- Takav program me zanima i htio/htjela bih da se uvede u poduzeće
- Već se koristi u poduzeću

22. Odredite stupanj slaganja s određenim tvrdnjama vezano za uvođenjem grupnog poticajnog nagrađivanja. \*

Označite samo jedan oval po retku.

	izrazito se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem niti se ne slažem	slažem se	izrazito se slažem
Uvođenjem odgovarajućeg grupnog nagrađivanja povećat će se uspješnost tima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povećat će se sudjelovanje zaposlenika u procesima odlučivanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potaknut će zaposlenike za izlaganje novih ideja i kreativnih rješenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povećat će se produktivnost poduzeća.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pojačat će se osjećaj pripadnosti poduzeću zbog sudjelovanja u vlasništvu ili udjela u profitu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Određenim programom nagrađivanja potaknut će se privrženost poduzeću.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poboljšat će se međuljudski odnosi između zaposlenika i nadređenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Životopis



**Elena** Žarinčić

**Datum rođenja:** 24/02/1997 | **Državljanstvo:** hrvatsko | **Spol** Žensko |  
(+385) 989121212 | [elena.zarincic15@gmail.com](mailto:elena.zarincic15@gmail.com) | Zagreb, Hrvatska

### ● OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2018 – TRENUTAČNO – Zagreb, Hrvatska  
**APSOLVENTICA NA EKONOMSKOM FAKULTETU** – Ekonomski fakultet u Zagrebu

Specijalistički diplomski stručni studiji "Ekonomika poduzetništva"

2015 – 2018 – Zagreb, Hrvatska  
**STRUČNA PRVOSTUPNICA EKONOMIJE (BACC.OEC.)** – Ekonomski fakultet u Zagrebu

Preddiplomski stručni studij Poslovna ekonomija - smjer turističko poslovanje

2011 – 2015 – Zagreb, Hrvatska  
**HOTELIJERSKO - TURISTIČKI TEHNIČAR** – Hotelijersko - turistička škola u Zagrebu

2003 – 2009 – Sisak, Hrvatska  
**UČENICA OSNOVNE GLAZBENE ŠKOLE** – Glazbena škola "Fran Lhotka"

- sviranje klavira

### ● RADNO ISKUSTVO

2015 – TRENUTAČNO – Hrvatska  
**STUDENTSKI POSLOVI**

- Hrvatski Telekom - telefonsko anketiranje poslovnih korisnika
- Masterplan Promocije - rad na promociji različitih proizvoda
- rad u McDonald'su (2018.)
- inventure u supermarketima - Kaufland
- čišćenje apartmana
- dočekivanje gostiju
- rad u skladištima; Orbico d.o.o., Cargo - partner (komisioniranje i deklariranje)
- čuvanje djece (dadjila)
- Douglas parfumerije d.o.o.- pakiranje poklona

Vail, Sjedinjene Države  
**WORK AND TRAVEL**

- Host/Busser - Vintage Restaurant (27/07/2019 - 15/09/2019)
- Sobarica - The Ritz Carlton Club (15/06/2019 - 15/09/2019)

### UČENIČKI POSLOVI

- Recepcionerka - Bluesun hotel Alan, Starigrad Paklenica (2014.)
- Sobarica - Hotel Astoria, Zagreb ; Bluesun hotel Alan, Starigrad Paklenica (2013.)
- Animatorica - Adrenalin Park Sunja (2012. - 2019.)
- Konobarica - Bluesun hotel Alan, Starigrad Paklenica (2012.)

## ● JEZIČNE VJEŠTINE

---

Materinski jezik/jezici: HRVATSKI

Drugi jezici:

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
<b>ENGLESKI</b>	B2	B2	B2	B2	B2

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

## ● VOZAČKA DOZVOLA

---

Vozačka dozvola: B

## ● KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE

---

Komunikacijske i međuljudske vještine

---

Uporna, komunikativna, snalažljiva, odgovorna, ambiciozna, timski rad

## ● CERTIFIKATI I SUDJELOVANJA U PROGRAMIMA

---

Dodatno obrazovanje

---

- ITHAS - International Tourism and Hospitality Academy at Sea
- Work and Travel USA
- ECDL diploma
- Certifikat Tour de Tourism - udruga studenata turizma Ekonomskog fakulteta u Zagrebu (USTEF)
- Položen ispit za turističkog pratitelja u sklopu srednje hotelijersko - turističke škole i putničke agencije "ALGA TRAVEL AGENCY"
- Travelife certifikat