

PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU POSLIJEDIPLOMSKOG STUDIJA

Prezime i ime: Lejla Avdagić

Datum i mjesto rođenja: 12.03.1982.g. u Sarajevu, BiH

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Ekonomski fakultet
Sarajevo, 2006.g.

PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU

1. Vrsta studija: Specijalistički
2. Naziv studija: SPDS „Organizacija i menadžment“
3. Naslov rada: Odnos crta osobnosti i sustava nagrađivanja
4. UDK (popunjava knjižnica): _____
5. Fakultet na kojem je rad obranjen: Ekonomski fakultet Zagreb

POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA

1. Datum prihvaćanja teme: 03.05.2016.g.
2. Mentor: **Prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić**
3. Povjerenstvo za ocjenu rada
 1. **Prof. dr. sc. Lovorka Galetić**
 2. **Prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić**
 3. **Prof. dr. sc. Ana Tkalac Verčić**
4. Povjerenstvo za obranu rada:
 1. **Prof. dr. sc. Lovorka Galetić**
 2. **Prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić**
 3. **Prof. dr. sc. Ana Tkalac Verčić**
5. Datum obrane rada: 25.05.2016.g.

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
EKONOMSKI FAKULTET**

LEJLA AVDAGIĆ

**ODNOS CRTA OSOBNOSTI I
SUSTAVA NAGRAĐIVANJA**

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI RAD

ZAGREB, 2016

Lejla Avdagić
Ime i prezime studenta/ice

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student/ica:

U Zagrebu, 14.06.2016.g.

Lejla Avdagić

(potpis)

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Definiranje problema	2
1.2. Ciljevi i hipoteze rada	2
1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka	3
1.4. Struktura rada.....	4
2. ODREĐENJE SUSTAVA NAGRAĐIVANJA.....	5
2.1. Povijesni pregled razvoja sustava nagrađivanja	5
2.2. Koncept ukupne nagrade.....	6
2.2.1. <i>Elementi sustava nagrađivanja</i>	<i>7</i>
2.2.1.1. Izravne materijalne nagrade.....	7
2.2.1.2. Beneficije.....	8
2.2.1.3. Ravnoteža privatnog i poslovnog života	11
2.2.1.4. Priznanje	12
2.2.1.5. Upravljanje radnim učinkom	13
2.2.1.6. Razvoj zaposlenika	16
2.2.1.7. Ključna obilježja posla	17
2.2.2. <i>Modeli ukupne nagrade</i>	<i>19</i>
2.3. Ciljevi sustava nagrađivanja	25
2.3.1. <i>Privlačenje najboljih zaposlenika kao cilj sustava nagrađivanja.....</i>	<i>26</i>
2.3.2. <i>Motivacija zaposlenika kao cilj sustava nagrađivanja.....</i>	<i>26</i>
2.3.3. <i>Angažiranost zaposlenika kao cilj sustava nagrađivanja.....</i>	<i>30</i>
2.3.4. <i>Zadržavanje zaposlenika kao cilj sustava nagrađivanja.....</i>	<i>31</i>
2.4. Upravljanje sustavom nagrađivanja	34
2.4.1. <i>Strategija nagrađivanja kao dio poslovne strategije.....</i>	<i>34</i>

2.4.2.	<i>Dizajniranje sustava nagrađivanja</i>	37
2.4.3.	<i>Implementacija sustava nagrađivanja</i>	39
2.4.4.	<i>Održavanje sustava nagrađivanja</i>	41
3.	ODREĐENJE OSOBNOSTI POJEDINCA	43
3.1.	Temelji osobnosti pojedinca	43
3.2.	Osobine ličnosti	44
3.2.1.	<i>Myers-Briggs indikator</i>	45
3.2.2.	<i>Inventar „Velikih Pet“</i>	48
3.3.	Mjerenje osobnosti pojedinca	51
4.	PREGLED ISTRAŽIVANJA I ZNANSTVENIH SPOZNAJA O MEĐUDJELOVANJU OBILJEŽJA POJEDINACA I PREFERIRANOG SUSTAVA NAGRAĐIVANJA	53
4.1.	Međudjelovanje demografskih obilježja pojedinca i preferiranog sustava nagrađivanja	56
4.2.	Međudjelovanje osobnosti i preferiranog sustava nagrađivanja	57
4.3.	Ostala relevantna istraživanja i spoznaje koja ukazuju na ulogu osobnosti u radnom okruženju	58
5.	ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI CRTA OSOBNOSTI I PREFERIRANOG SUSTAVA NAGRAĐIVANJA	63
5.1.	Metodologija istraživanja	63
5.1.1.	<i>Instrument istraživanja</i>	63
5.1.2.	<i>Uzorak istraživanja</i>	64
5.1.3.	<i>Obrada podataka</i>	66
5.2.	Rezultati istraživanja	67
5.2.1.	<i>Osnovni rezultati istraživanja</i>	67
5.2.2.	<i>Testiranje hipoteza</i>	69
5.3.	Rasprava	71

5.4. Ograničenja istraživanja	73
7. ZAKLJUČAK	74
POPIS LITERATURE.....	76
POPIS TABLICA, GRAFIKONA I SLIKA	85
PRILOG – ANKETNI UPITNIK	86
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU	92
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLLESKOM JEZIKU.....	94
ŽIVOTOPIS STUDENTICE.....	96

1. UVOD

Studije pokazuju da u mnogim organizacijama cijena rada iznosi više od 50% ukupnih troškova (Milkovich, 2005, str. 28). Privući, motivirati, angažirati i zadržati najbolje zaposlenike, uskladiti priljev i odljev onih „u sredini“ i potaknuti odlazak ostalih zaposlenika, uz optimalne troškove, danas je izazov za svako rukovodstvo.

Naime, današnja radna snaga se ne može gledati kroz prizmu nekadašnjeg vremena. Nekada su je činili muškarci koji su izdržavali obitelj. Danas manje od 10% zaposlenika odgovara tom stereotipu (Robbins i Judge, 2009, str. 244), jer radnu snagu čine i žene koje su nekada ostajale u kući i brinule se o djeci, a sada imaju potrebu za eksternom skrbi i fleksibilnim radnim vremenom – 33,3% žena u EU radi pola radnog vremena (Letablier i Penneec, 2003). Statistički podaci suvremene strukture obitelji ukazuju na to da su 12% EU populacije samci, da 70% populacije Švedske starosne dobi 16-29 živi u izvanbračnoj zajednici i da se 55,3% djece u Švedskoj rađa izvan brakova, dok u EU 28,4% njih (Letablier i Penneec, 2003). Bez obzira na trendove razvoja alternativnih oblika obitelji, većina djece još uvijek odrasta u obiteljima s dva roditelja, kao što je slučaj u Francuskoj gdje 91,1% djece ispod 6 godina odrasta uz oba roditelja (Letablier i Penneec, 2003). U takvim obiteljima dohodak nekada glave obitelji često je proširen na dohodak oba partnera, gdje na očekivanja jednog člana obitelji uvelike može utjecati dohodak drugog člana.

Nastavno na ove socio-demografske promjene, javila se potreba za prilagođavanjem sustava nagrađivanja tako raznolikoj radnoj snazi koja je još više došla do izražaja pod utjecajem trendova koji se kreću u smjeru personalizacije. Radi se o tome da je suvremeno okruženje, potaknuto željom, potrebom, a kasnije i tehničkim mogućnostima kompanija, okruženje u kojem kupci očekuju uslugu, proizvod, marketinšku poruku i sl. prilagođenu samo njima. Tako „razmaženi“ kupci naviknuti na mogućnost izbora, slična očekivanja nerijetko imaju i od svojih radnih mjesta. Oni očekuju paket pogodnosti koji uvažava njihove individualne potrebe.

Uzimajući u obzir ove socio-demografske promjene, ali i činjenicu da su preferencije prema elementima sustava nagrađivanja u svojoj srži utemeljene u psihologiji (Dessler, 2015, str. 460), u eri personalizacije je nerealno očekivati da sustav nagrađivanja sačinjen od iste kombinacije

elemenata za sve zaposlenike može ostvariti optimalne rezultate. Neke kompanije, kao Starbucks, su već uvidjele ove potrebe raznolike radne snage, te već sada nude sustav nagrađivanja potpuno prilagođen potrebama i zahtjevima pojedinaca (Starbucks, 2016).

S druge strane, velika je šteta kompanijama ne iskoristiti mogućnosti koje im stoje na raspolaganju, a kako bi maksimizirali odnos uloženog i dobivenog. Iz tog je razloga alokacija resursa i razvoj sustava nagrađivanja nastalog kao output prilagođavanja pojedincima koji čine organizaciju strateška odluka i može biti izvor konkurentske prednosti koja organizaciju treba diferencirati od konkurencije.

1.1. Definiranje problema

Danas unutar kompanija imamo razvijene sustave nagrađivanja koji rijetko uzimaju u obzir različitost radne snage. Novijeg su datuma oni koji su djelomično prilagođeni pojedincu, iako je možda već došlo vrijeme da se zaposlenici nagrađuju ne više prema onome što znaju ili rade, već prema onome što žele (Srivastava, Locke i Bartol, 2001).

Ovaj rad istražuje da li i u kojoj mjeri postoji opravdana potreba da se sustav nagrađivanja prilagodi crtama osobnosti pojedinca i/ili njegovim socio-demografskim obilježjima, a rezultati mogu biti korisni za poslovnu praksu kroz pružanje okvira za efikasnije strukturiranje sustava nagrađivanja prema preferencijama zaposlenika s obzirom na njihove crte osobnosti i/ili socio-demografska obilježja. Navedeno može biti alternativa potpuno individualiziranom sustavu, koji kao takav nosi visoke troškove administriranja, posebice u kompanijama s velikim brojem zaposlenika.

1.2. Ciljevi i hipoteze rada

U skladu s definiranim problemom, definirani su i ciljevi. Prva grupa ciljeva odnosi se na **teorijski** dio rada gdje su opisani i definirani konstrukti sustava nagrađivanja, tj. ukupne nagrade i crta osobnosti, a nastavno i testa osobnosti „Velikih pet“, za koji posljednjih godina impresivan broj istraživanja potvrđuje da upravo tih pet osnovnih dimenzija čine temelj svih ostalih i obuhvaćaju najvažnije varijacije u osobnosti ljudi (ekstrovertiranost, ugodnost, savjesnost, emocionalna stabilnost i otvorenost prema iskustvu). Također je sačinjen pregled

dosadašnjih istraživanja i znanstvenih spoznaja koje ukazuju na povezanost crta osobnosti i preferiranog sustava nagrađivanja.

Ciljevi **empirijskog** dijela rada su bili ispitati vezu između crta osobnosti i preferencija prema određenom sustavu nagrađivanja, kao i preferencije različitih demografskih skupina prema određenom tipu nagrađivanja pomoću anketnog upitnika koji se sastojao iz demografskog dijela, testa osobnosti „Velikih pet“ i preferencija različitih vrsta nagrada.

Za potrebe empirijskog istraživanja postavljene su i hipoteze, nastale kao rezultat pregleda domaćih i stranih izvora prvobitno na temu motivacije i zadovoljstva zaposlenika, a dodatno sustava nagrađivanja.

Hipoteze rada su:

- H1 Postoji veza između crta osobnosti pojedinca i njegovih preferencija određenih elemenata nagrađivanja.
- H2 Postoji veza između demografskih obilježja pojedinca i njegovih preferencija određenih elemenata nagrađivanja.

1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka

U radu su korišteni primarni i sekundarni izvori podataka.

Za teorijski dio rada korištene su standardne metode sekundarnih istraživanja, odnosno strana i domaća stručna literatura: knjige, znanstveni časopisi, specijalizirani poslovni časopisi, baze podataka, te razni dokumenti objavljeni putem interneta.

Za potrebe izrade empirijskog dijela rada sastavljen je anketni upitnik namijenjen za kvalitativno istraživanje, koji se sastojao od ukupno tri cjeline, te je provedeno istraživanje na uzorku od 91 ispitanika.

1.4. Struktura rada

Ovaj specijalistički rad strukturiran je kroz šest poglavlja.

Kroz uvodno, prvo poglavlje, opisan je problem, definirani ciljevi i hipoteze rada, izvori i metode prikupljanja podataka, te struktura rada.

Drugo i treće poglavlje teorijski su pregled pojmova korištenih u empirijskom istraživanju. Konkretno, pobliže je predstavljen suvremeni konstrukt ukupne nagrade, njeni elementi, ciljevi i način upravljanja sustavom nagrađivanja. Nakon toga je ukratko predstavljen pojam osobnosti, te načini mjerenja uz objašnjenje modela za mjerenje „Velikih pet“ crta osobnosti, korištenog u empirijskom istraživanju.

U četvrtom poglavlju nalazi se pregled istraživanja i znanstvenih spoznaja povezanih s temom rada. Radi se o međudjelovanju osobnosti, te demografskih obilježja pojedinca i preferiranog sustava nagrađivanja, te ostalim relevantnim istraživanjima i spoznajama koja ukazuju na ulogu osobnosti u radnom okruženju.

Istraživanje povezanosti crta osobnosti i preferiranog sustava nagrađivanja detaljno je opisano u petom poglavlju, gdje je opisana i metodologija istraživanja, te uz raspravu prezentirani rezultati i ograničenja istraživanja.

Šesto poglavlje predstavlja zaključno razmatranje, a sadrži sažeti prikaz teorijskog i empirijskog dijela rada.

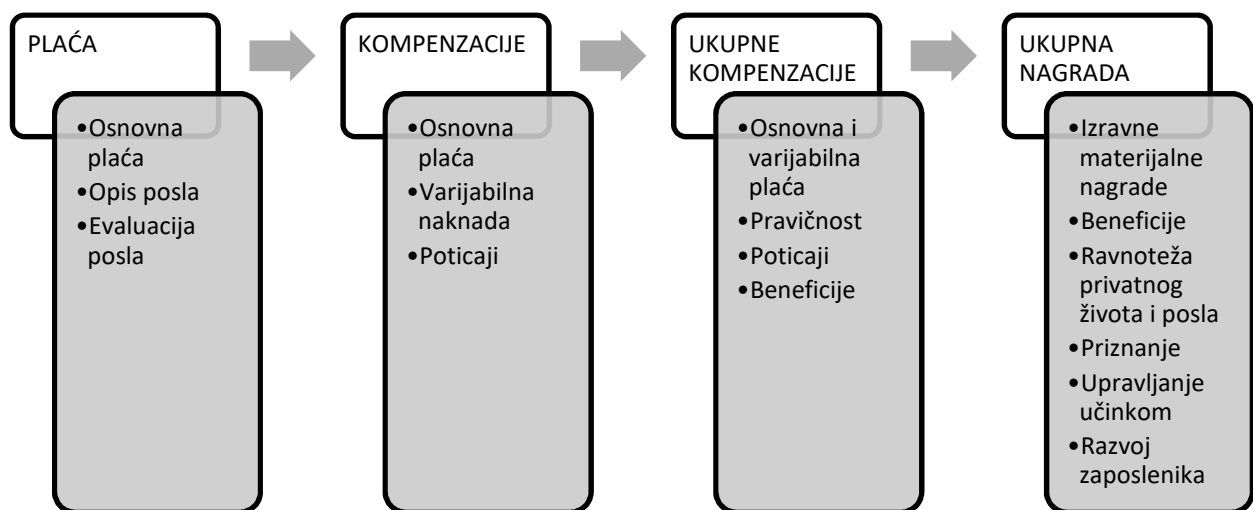
2. ODREĐENJE SUSTAVA NAGRAĐIVANJA

2.1. Povijesni pregled razvoja sustava nagrađivanja

Ideja koja stoji iza suvremenog konstrukta *ukupne nagrade* (engl. *total rewards*), odnosno financijskih i nefinancijskih elemenata nagrađivanja, datira još iz 18. stoljeća. Preciznije, davne 1776. godine veliki škotski ekonomist Adam Smith identificirao je nekoliko komponenti koje je nazvao 'ukupna neto prednost' (engl. *total net advantage*), ne misleći samo na plaću, nego i na čimbenike poput 'ugodnosti', sigurnosti posla i mogućnosti uspjeha ili greške (Armstrong, 2012, str. 108). Pojam koncepta ukupne nagrade ponovno se pojavljuje tek 1889. godine, kada je Sandra O'Neal, direktorica HR consultancy Towers Perrin USA, objavila svoju utjecajnu studiju u ACA Journal (današnji WorldatWork Journal) objašnjavajući da „ukupna nagrada obuhvaća sve što zaposlenici smatraju vrijednim u odnosu s poslodavcem, tj. integrira brojne klasične discipline upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP), te dodaje i nove, ne toliko klasične“ (O'Neal, 1998).

Iako je sam koncept ukupne nagrade već postojao, u praksi je došlo do njegove primjene kroz evoluciju, tj. nadogradnju sustava nagrađivanja koji je prvobitno nosio naziv *plaća*, potom *kompensacije* i *ukupne kompensacije*, te evaluirao do pojma *ukupne nagrade* (slika 1.).

Slika 1. Evaluacija ukupne nagrade



Izvor: Burguillos i Lopez (2015)

Naravno, do ovako značajnih pomaka u sustavu nagrađivanja ne bi došlo da sam sustav nekadašnjih plaća nije imao ograničenja, tj. probleme poput (Tropman, 2004, str. 9):

- plaća je bila vođena prirodnim pravima – zaposlenici su smatrali da imaju pravo na svoju plaću i povišice, neovisno o rezultatima koje postižu;
- povišice su nadmašivale gornju granicu platnih razreda – poslodavci su nerijetko unapređivali produktivne zaposlenike isključivo da bi im mogli podići plaću;
- motivacijski neuspjeh – klasična plaća nije motivirala, jer je uglavnom bila neovisna o rezultatima i doprinosu zaposlenika;
- rentiranje – svaka povišica je ulazila u osnovicu, tako da je poslodavac u nadolazećoj godini plaćao za prošlogodišnja postignuća.

Svi navedeni nedostaci naglasili su potrebu stvaranja novog modela koji se ogleda kroz ponudu paketa koji je prilagođen aspiracijama pojedinca, ali i mogućnostima kompanije da ispuni težnje zaposlenika uz optimalne troškove (Redman i Wilkinson, 2006).

2.2. Koncept ukupne nagrade

Trenutni način razmišljanja kreće se u okviru nekoliko modela ukupne nagrade razvijenih od strane konzultantskih kuća i istraživača. Iako svaki od modela predstavlja jedinstven pogled, svi su suglasni oko ideje da se ukupna nagrada sastoji od financijskih i nefinancijskih (Armstrong, 2012, str. 6), direktnih i indirektnih, intrinzičnih i ekstrinzičnih (Castello, 2010) elemenata koje organizacije koriste kako bi privukle, motivirale, angažirale i zadržale zaposlenike (WorldatWork, 2015b).

Koncept ukupne nagrade se vrlo često povezuje s pojmom razmjene, gdje zaposlenici ulažu svoje vrijeme, znanje, talente i napore, a u zamjenu poslodavci pružaju ukupnu nagradu, tj. nagradu koja ima vrijednost i značenje zaposleniku u domeni njegovih preferencija i vrijednosti.

Na razvoj i popularnost suvremenog koncepta sustava nagrađivanja utjecalo je nekoliko čimbenika. Ukoliko pogledamo period nastanka najvećeg broja modela ukupne nagrade, vidimo da je to upravo u periodu svjetske ekonomske ekspanzije, kada je zbog intenziviranja konkurencije na tržištu, bilo potrebno razviti alternativni, troškovno prihvatljiviji sustav

nagrađivanja koji će moći prije svega angažirati, zadržati i motivirati postojeću kvalitetnu radnu snagu unutar kompanija, a potom i privući novu, potrebnu radnu snagu koja može nositi razvoj i napredak (Heneman i Coyne, 2007). Kasnije, dolaskom svjetske ekonomske krize, izrazitom potrebom za optimiziranjem resursa i mjerenjem konkretne veze uloženog i dobivenog, koncept ukupne nagrade dobio je još više na značaju, a tada je nekolicina postojećih modela i nadograđena.

2.2.1. *Elementi sustava nagrađivanja*

Elementi sustava nagrađivanja, strateški su elementi razmjene između zaposlenika i poslodavca, te su u nastavku prikazani najčešći i najbitniji elementi sustava ukupne nagrade koji sačinjavaju modele koji su predstavljeni u nastavku rada.

2.2.1.1. Izravne materijalne nagrade

Izravne materijalne nagrade, kao najstariji od elemenata ukupne nagrade, prve su počele doživljavati promjene, tako da danas pod izravnim materijalnim nagradama podrazumijevamo plaćanja koja osigurava poslodavac svojim zaposlenicima za pružene usluge (vrijeme, trud, vještine...) (WorldatWork, 2015b) kroz fiksnu (osnovnu) i varijabilnu plaću (plaću uz rizik).

Fiksna plaća iznos je u gotovini koji poslodavac isplaćuje za obavljeni posao (Milkovich, 2005, str. 31). Poznata i kao osnovna plaća, to je naknada na koju ima diskreciono pravo svaki zaposlenik, te ne ovisi o radnoj uspješnosti ili postignutom rezultatu. Obično je određuju filozofija plaća organizacije i organizacijska struktura (WorldatWork, 2015a), te ponuda i potražnja radne snage na tržištu. To je zajamčen novac, novac koji kupuje sigurnost (Tropman, 2004, str. 64), te stoga plaća ima vitalnu ulogu u ekonomskoj i društvenoj dobrobiti svakog pojedinca (Milkovich, 2005, str. 29).

Kada pak govorimo o određivanju visine plaće, preporuka je da ona bude rezultat nekoliko koraka, i to (Dessler, 2015, str. 421):

1. istraživanja o visini plaće;
2. procjene poslova;

3. grupiranja sličnih poslova u platne razrede;
4. određivanja vrijednosti svakog platnog razreda;
5. preciznog usklađivanja visine plaća.

Za razliku od osnovne plaće, varijabilna plaća, poznata i kao plaća uz rizik, mijenja se direktno s promjenom razine radne uspješnosti ili postignutog rezultata. To je jednokratna isplata koja se sa svakim obračunskim periodom treba iznova definirati i zaraditi (WorldatWork, 2015a). Mnoge organizacije su prihvatile varijabilnu plaću kao dopunu fiksnoj plaći jer ona povećava produktivnost i poboljšava kvalitetu učinka (Gupta i Mitra, 1998).

Varijabilna plaća može biti u svojoj kratkoročnoj (period od jedne godine ili kraće), ali i dugoročnoj formi (period duži od jedne godine), u formi bonusa (odnosi se na već obavljeni posao) ili u formi poticaja (ciljevi za poticaje se utvrđuju unaprijed). Nagrada se može povezati s radom pojedinca, tima zaposlenika, cjelokupne radne jedinice ili biti kombinacija navedenog (Milkovich, 2005, str. 33). Nadalje, radni cilj može biti smanjenje troškova, povećanje opsega proizvodnje, zadovoljstvo klijenta, porast prihoda, dobit od ulaganja ili porast sveukupne vrijednosti dionica – mogućnosti su beskonačne (Norton i Kaplan, 1996, str. 225). Ukratko, varijabilna plaća je vrlo bitan alat u strategiji nagrađivanja bilo koje organizacije koja želi ostati konkurentna na tržištu, uz istovremenu kontrolu troškova (Buchenroth, 2006).

Plaća, između ostalog, ima i psihološku vrijednost, te je njeno značenje subjektivno. Pojedinci različito doživljavaju novac iz različitih, subjektivnih razloga (Mitchell i Mickel, 1999), npr. nekima novac znači moć, drugima slobodu, sigurnost ili ljubav.

2.2.1.2. Beneficije

Neizravna plaća / pogodnosti / beneficije podrazumijeva onaj dio paketa ukupne naknade, koji se razlikuje od onog dijela plaće određenog za radno vrijeme, a kojeg u cijelosti ili većim dijelom podmiruje poslodavac (Tropman, 2004, str. 113; Šovljanski, 2010), ovisno o državi i kompaniji, a koji uključuje tradicionalne programe poput zdravstvenog i mirovinskog osiguranja te otpremnine, ali i neke netradicionalne programe, utječući tako na životni standard i pružajući sigurnost kako zaposlenicima, tako i njihovim obiteljima.

Beneficije se dijele na (Galetić, 2015, str. 284-285):

- zakonske / obvezne – određene državnim zakonima i propisima, a variraju od zemlje do zemlje;
- dobrovoljne – temelje se na odluci i volji kompanije, a ovise o ciljevima koji se žele postići.

Dakle, beneficije prije svega ovise o legislativi (zakonu o radu, kolektivnim ugovorima, pravilniku o radu, ugovoru o radu i sl.) i kao takve veliko su opterećenje za poslodavce, no promatrano s druge strane, većina beneficija nije oporeziva, tako da uz malo kreativniji pristup, beneficije mogu osigurati porezno efikasnu metodu nagrađivanja u usporedbi s ekvivalentnim gotovinskim isplatama (Galetić, 2015). Upravo iz tog razloga kompanije zadnjih godina sve češće pružaju mogućnost svojim zaposlenicima da samostalno biraju beneficije u određenim okvirima (engl. *cafeteria benefits*), nastojeći tako zadovoljiti što veći broj osobnih i obiteljskih potreba zaposlenika uzimajući u obzir njihovu dob, bračni status, broj i dob uzdržanih članova obitelji itd.

Nadalje, kada govorimo o beneficijama potrebno je napomenuti da različita zakonodavstva različito propisuju koje su beneficije zakonom osigurane. Tako na primjer američki sustav beneficijama smatra neku vrstu sporednog dohotka poput raznih vrsta osiguranja (životno, privatno zdravstveno, dodatno mirovinsko osiguranje), popusta na robu i usluge kompanije, službeni automobil, bonova za benzin, parking mjesta, plaćenog stana, popusta za zaposlenike u određenom restoranu ili odmaralištu itd., ali ih zakonski ne propisuje. Europski pristup je nešto tradicionalniji, „humaniji“, više naklonjen zaposlenicima, te se nerijetko možemo susresti s beneficijama koje su u Europi zakonom određene, a u SAD-u predstavljaju dobrovoljne beneficije koje ovise o volji poslodavca.

Razlike u beneficijama zaposlenika po državama mogu se osim iz perspektive zakonodavne pokrivenosti promatrati i s obzirom na tipične prakse poslodavaca po državama. Tako je *The International Benefits Network* sačinio pregled praksi zastupljenih u preko 50% kompanija u određenoj državi, a što je prikazano u tablici 1.

Tablica 1. Tipične prakse i politike beneficija poslodavaca

Vrsta beneficije	Australija	Austrija	Francuska	Grčka	Indija	Kina	Norveška	Njemačka	Poljska	Rusija	SAD	Španjolska
Umirovljenje												
Osnovna mirovina	x	x	x	x	x	x	x				x	
Beneficirana mirovina			x				x	x				
Dodatne mirovina za menadžere		x	x						x			
Zdravlje												
Zdravstveno osiguranje – bolničko liječenje			x	x	x	x	x		x	x	x	x
Zdravstveno osiguranje – propisivanje lijekova			x	x		x					x	
Zdravstveno osiguranje – ambulantno liječenje			x	x		x	x				x	x
Dodatno zdravstveno osiguranje za menadžere		x		x		x						
Zubno zdravstveno osiguranje			x								x	
Oftamološko zdravstveno osiguranje			x									
Životno osiguranje												
Osiguranje u slučaju invaliditeta	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x
Osiguranje u slučaju smrti	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x
Ostale pogodnosti												
Naknada za prijevoz			x	x								
Naknada za topli obrok			x									x
Naknada za stanovanje			x									
Službeni automobil / dodatak za prijevoz za menadžere			x	x				x	x	x		x
Plan štednje			x									

Izvor: The International Benefits Network (2016)

Nadalje, kada je u pitanju godišnji odmor, zaposlenici s jednom godinom radnog staža u SAD-u imaju pravo na 8 do 9 dana godišnjeg odmora, nakon tri godine na 11 dana, nakon pet godina na 14 dana, a nakon deset godina na 16 dana godišnjeg odmora. S druge strane, u EU članicama situacija za zaposlenike je mnogo povoljnija. Tako npr. u Švedskoj i Francuskoj zaposlenici imaju pravo na 25 dana godišnjeg odmora, a u Danskoj na čak 33 (Dessler, 2015, str. 494-495).

Bitno je, gledano kroz prizmu ovog specijalističkog rada, navesti upravo da su beneficije bile te oko kojih se počela širiti filozofija potrebe prilagođavanja pojedincu. Već danas u velikom broju tradicionalnih kompanija možemo pored fiksnih (zakonom ili odlukom kompanije nametnute) susresti i fleksibilne beneficije (prema izboru zaposlenika).

Jedna od zamki pri kreiranju sustava nagrađivanja može biti nerazumijevanje razlike između naknade u opremi i naknade u dodatnim pogodnostima. Naime, naknada u opremi (engl. *Workspay*) je sve ono čime poslodavac opskrbljuje zaposlenike u obavljanju njihovog posla, a što bi u suprotnome sami morali osigurati – uniforme, opremu, stolove, računala, mobilne telefone, automobile – kao i svaki alat nužan za obavljanje posla (sredstva za rad), dok se naknada u dodatnim pogodnostima (engl. *Perks-pay*) odnosi na povlastice koje variraju od popusta na proizvode kompanije do članstva u klubovima, a obično imaju ulogu stvaranja utiska o statusu i statusnih razlika među zaposlenima (službeni automobil može biti nužan, ali luksuzni službeni automobil ne mora) (Tropman, 2004, str. 133).

2.2.1.3. Ravnoteža privatnog i poslovnog života

Ravnoteža privatnog i poslovnog života odnosi se na specifičan skup organizacijskih praksi, politika i programa, te filozofiju koja aktivno podržava napore kako bi zaposlenici postigli uspjeh unutar i izvan radnog mjesta (WorldatWork, 2015b). Kreiranjem atmosfere koja zaposlenicima pomaže boljoj organizaciji privatnih obveza doprinosi se većoj posvećenosti poslovnim obvezama na radnom mjestu, a organizacijama koje to ne čine će biti sve teže privući i zadržati najsposobnije i najmotiviranije zaposlenike (Robbins i Judge, 2009, str. 25), tako da je ovaj element ukupne nagrade postao 'tajni začim' poslovnog uspjeha mnogih organizacija. To je mjesto presjeka radnika, njegove obitelji, zajednice i radnog mjesta.

Ravnoteža života na poslu i izvan posla kao dijela sustava nagrađivanja može biti u formi različitih programa (WorldatWork, 2015c):

- fleksibilno radno mjesto (rad na daljinu, skraćeno radno vrijeme, fleksibilno radno vrijeme, skraćeni radni tjedan i sl.);
- plaćeno i neplaćeno odsustvo (porodiljski dopust, osobni dopust i sl.);
- podrška zdravlju i *wellnessu* (članstvo u *fitness* klubovima, programi za upravljanje stresom ili odvikavanje od pušenja i sl.);
- učešće u programima zajednice (programi društvene odgovornosti, donacije i sl.);
- briga za uzdržavane članove obitelji (plaćeni vrtići, pomoć starijima i sl.);
- financijska podrška (stipendije, programi štednje i sl.);
- inicijative promjene organizacijske kulture (redizajn posla, efektivnost tima, poticanje raznolikosti i sl.).

2.2.1.4. Priznanje

Kada govorimo o priznanju na radnom mjestu, govorimo o formalnom ili neformalnom obraćanju posebne pozornosti na zaposlenikove aktivnosti, doprinose, ponašanje ili radni učinak, a što potiče poželjna ponašanja i na taj način doprinosi uspjehu organizacije.

Nagrade mogu biti novčane, ali i nenovčane (npr. javno priznanje, trofej, certifikat, status zaposlenika mjeseca/godine, večera, ulaznica za društveni događaj ili sl.), za specifične ciljeve (kvaliteta, učinkovitost, uštede troškova, produktivnost, sigurnost), kao i za iznadprosječne rezultate (WorldatWork, 2015c). Kompanija može imati sustavni pristup priznanju i ono može biti dio organizacijske kulture.

Studije pokazuju da priznanje ima snažan utjecaj na radni učinak (Stajkovic i Luthans, 2001) i da pridonosi organizacijskoj efikasnosti jednako snažno kao i financijski poticaji. Kompanije kroz program priznanja mogu ostvariti izrazito visok povrat na investicije, kroz rast organizacijskih i financijskih rezultata (Gallup, 2013), jer većina sustava priznavanja doprinosi zaposlenika osigurava nagrade koje su relativno povoljne u usporedbi s izravnim i neizravnim materijalnim nagradama.

2.2.1.5. Upravljanje radnim učinkom

Efektivno upravljanje radnim učinkom nerijetko se smatra nezaobilaznim za uspjeh organizacije.

Armstrong upravljanje radnim učinkom definira kao „sustavni proces za unapređenje učinka organizacije, razvijajući učinke pojedinaca i timova. To je mogućnost dobivanja boljih rezultata od organizacije, timova i pojedinaca na takav način da se razumije i upravlja učincima unutar dogovorenih okvira što se tiče planiranih ciljeva, standarda i zahtijevanih kompetencija“ (Galetić, 2015, str. 69). Nadalje, Aguinis definira upravljanje radnim učinkom kao kontinuiran proces identificiranja, mjerenja i razvijanja radne učinkovitosti pojedinca i timova i usklađivanje njihove radne učinkovitosti s ciljevima organizacije (Dessler, 2015, str. 357). Slično je definirano i od strane WorldatWork (2015b), gdje se pod upravljanjem radnim učinkom smatra usklađivanje organizacijskih, timskih i individualnih napora za postizanje poslovnih ciljeva i organizacijskog uspjeha kroz definiranje očekivanja, demonstraciju vještina, procjenu, povratnu informaciju i kontinuirano poboljšanje. Prema istom izvoru radnim učinkom se upravlja kroz sastanke „jedan na jedan“, mišljene nadređenog o izvedbi, praćenje usklađenosti učinka i nagrade, podučavanje i postavljanje ciljeva – planiranje.

Uzimajući u obzir širinu obuhvata pojma, neophodan je konsenzus vezan uz sastavnice efektivnog sustava upravljanja učinkom. Akademski javnost smatra da su ključna tri elementa (SHRM, 2012):

1. postavljanje ciljeva (engl. *goal setting*) – proces uspostavljanja ciljeva koji trebaju biti dostignuti u određenom vremenskom periodu;
2. ocjenjivanje učinka (engl. *performance review*) – proces ocjenjivanja napretka u odnosu na postavljene ciljeve;
3. planovi za unapređenje učinka (engl. *performance improvement plans – PIPs*) – proces rješavanja specifičnih individualnih propusta.

Definiranje svakog od tri navedena elementa predstavlja izazov. Tako npr. svaki dobro **postavljeni radni cilj** mora ispunjavati SMART kriterije (SHRM, 2012):

- specifičan (engl. *specific*);
- mjerljiv (engl. *measurable*);
- dostižan (engl. *achievable*);

- realan (engl. *realistic*);
- vremenski određen (engl. *timebound*).

Ukoliko postavljeni ciljevi ne ispunjavaju gore navedene kriterije njihovo ispunjenje se ne može kvalitetno ocjenjivati, odnosno ocjenjuju se pogrešno definirani ciljevi, a što je preduvjet za povratnu informaciju zaposleniku o njegovom napredovanju pri ostvarenju ciljeva i izradu planova za unapređenje učinka. Naime, povratne informacije pomažu u utvrđivanju raskoraka između već učinjenog i toga što još treba učiniti. Dodatno, pokazalo se da povratne informacije koje zaposlenici mogu sami pratiti bolje motiviraju od povratnih informacija generiranih izvana (Robbins i Judge, 2009, str. 198), a povratna informacija (engl. *feedback*) bi trebala biti redovita, učestala, usredotočena na temu, bez prosudbe učinjenog, sveobuhvatna, takva da je primatelj razumije, prilagođena stilu primatelja, dvosmjerna, izravno priopćena od strane autora, usredotočena na ono na što primatelj može utjecati i pažljivo dozirana (Tropman, 2004, str. 103), tj. bazirana na ponašanju, a ne na osobnim obilježjima pojedinca, uz navođenje primjera poželjnog ponašanja (SHRM, 2012).

Dalje, kada je u pitanju **ocjenjivanje učinka**, postoji nekoliko metoda za ocjenu radne učinkovitosti poput metode grafičke mjerne ljestvice, metode izmjeničnog rangiranja, metode usporedbe u parovima, metode prisilne distribucije, metode kritičnog događaja, bihevioralno bazirane ocjenjivačke ljestvice, procjene radne učinkovitosti putem računala i interneta, elektroničkog nadzora radne učinkovitosti i sl. (Dessler, 2015, str. 335-347), no svaku od navedenih metoda poželjno je gledati i kroz prizmu potencijalnih problema procjenjivanja, a ti problemi su (Dessler, 2015, str. 347-348):

- nejasne norme za procjenu;
- halo efekt – utjecaj općeg dojma ocjenjivača na ocjene konkretnih kvaliteta osoba koje ocjenjuje;
- tendencija k sredini;
- favoriziranje ili strogost;
- učinak nedavnih događaja;
- pristranost.

I na kraju, **planovi za unapređenje učinka**, kao treći i posljednji ključni element upravljanja radnim učinkom, dokumentirani je postupak posebno razvijen za rješavanje problema radnog

učinka pojedinca. Može biti korišten od strane menadžera kao sredstvo za identifikaciju specifičnih ciljeva za poboljšanje učinka zaposlenika, uz definirane rokove i mjerljive rezultate tih ciljeva. Nadalje, može se pojaviti u formi rezultata ili preporuke ocjenjivanog učinka ili se može koristiti za periodične razgovore sa zaposlenicima, a što je često upravo prvi korak u razvojnom procesu zaposlenika (SHRM, 2012).

Treba voditi računa o tome da su postavljanje ciljeva, ocjenjivanje učinka i planovi za unapređenje učinka minimalan broj elemenata upravljanja radnim učinkom, ali da kompanijama, a u skladu s cjelokupnom filozofijom ukupne nagrade, stoje na raspolaganju i drugi elementi koji doprinose stvaranju unikatnog sustava upravljanja radnim učinkom koji je prilagođen okruženju i ciljevima kompanije. No, ono što je neophodno jeste rukovoditi se ključnim pokazateljima uspjeha – KPU (engl. *Key Performance Indicators – KPIs*), a koji su „mjerna jedinica učinka bazirana na unaprijed definiranim čimbenicima uspjeha poslovanja, odjela ili projekta. *KPU* se može razlikovati od projekta do projekta, između odjela ili poslovnih linija, imati različitu težinu, te biti u financijskoj formi, nefinancijskoj ili oboje“ (SHRM, 2012).

Nadalje, komunikacija igra vrlo bitnu ulogu u kvaliteti svih faza sustava upravljanja radnim učinkom. Ona mora biti formalna, konstruktivna i redovita, a standardi za ocjenu moraju biti jasni. Preporučuje se trening pojedinca koji pružaju povratne informacije zaposlenicima, najčešće svojim podređenima, jer neprofesionalna komunikacija unutar procesa može napraviti veliku štetu.

„Upravljanje učincima je važan dio sustava nagrađivanja jer pruža povratne informacije o realizaciji individualnih i timskih ciljeva te identificira prilike za rast i razvoj“ (Galetić, 2015, str. 70) i na taj način ostvaruje svoj cilj, a to je potaknuti svakog pojedinca unutar kompanije da maksimalno iskoristi svoj potencijal na način koji dodaje vrijednost kompaniji.

2.2.1.6. Razvoj zaposlenika

Razvoj zaposlenika odnosi se na pružanje prilike i alata zaposlenicima kako bi unaprijedili svoje vještine i kompetencije, tj. svoje kratkoročne i dugoročne karijere, a može biti u formi (WorldatWork, 2015c):

- prilike za učenje – povrat troškova školarine, popusti na školarinu, korporativna sveučilišta, trening iz novih tehnologija, učenje uz rad, seminari i konferencije izvan kompanije, učenje u učionici, virtualno učenje;
- treninga odnosno mentorstva – trening iz rukovođenja, pristup mreži informacija, formalni ili neformalni mentorski program;
- mogućnosti napredovanja – stažiranje, razvoj karijere, napredovanje, planiranje razvoja, rotacija posla.

Prva stavka, prilika za učenje, vrlo je cijenjena od strane zaposlenika. Naime, edukativni razvoj pojedinca pruža mogućnost napredovanja u trenutnoj organizaciji, ali istovremeno povećava i njegovu vrijednost na tržištu rada.

Nadalje, bitno je razlikovati pojmove treninga i mentorstva, te se odvojeno fokusirati na njih. Naime, trening znači obrazovanje, obučavanje i osposobljavanje, dok mentorstvo predstavlja savjetovanje i usmjeravanje (Dessler, 2015, str. 370).

I na kraju, kada govorimo o mogućnostima napredovanja, da bi postigli željene ciljeve, trebamo uzeti nekoliko okolnosti u obzir. Jedna od njih je da veliki broj zaposlenika želi napredovati zbog povećanja plaće. S druge strane, Lawrence je putem Peterovog načela obrazložio da što su zaposlenici uspješniji na trenutnom radnom mjestu, veća je vjerojatnost da će dalje napredovati, sve do razine svoje nesposobnosti, gdje će i ostati (Tropman, 2004, str. 158). Zadatak menadžmenta i odjela ljudskih potencijala je anticipirati ovaj problem na vrijeme i ne dopustiti da se izgube kvalitetni ljudi na adekvatnim, a dobiju nekvalitetni na neadekvatnim pozicijama. Proizlazi da je potrebno razlikovati mogućnost napredovanja i mogućnost usavršavanja, a potom omogućiti i jedno i drugo (Tropman, 2004, str. 168), ovisno o konkretnom slučaju. Na taj način ostaju zadovoljni i zaposlenik i poslodavac.

Uopćeno, kroz profesionalni razvoj pojedinaca, pored unapređenja radnog učinka, osigurava se i lojalnost kompaniji.

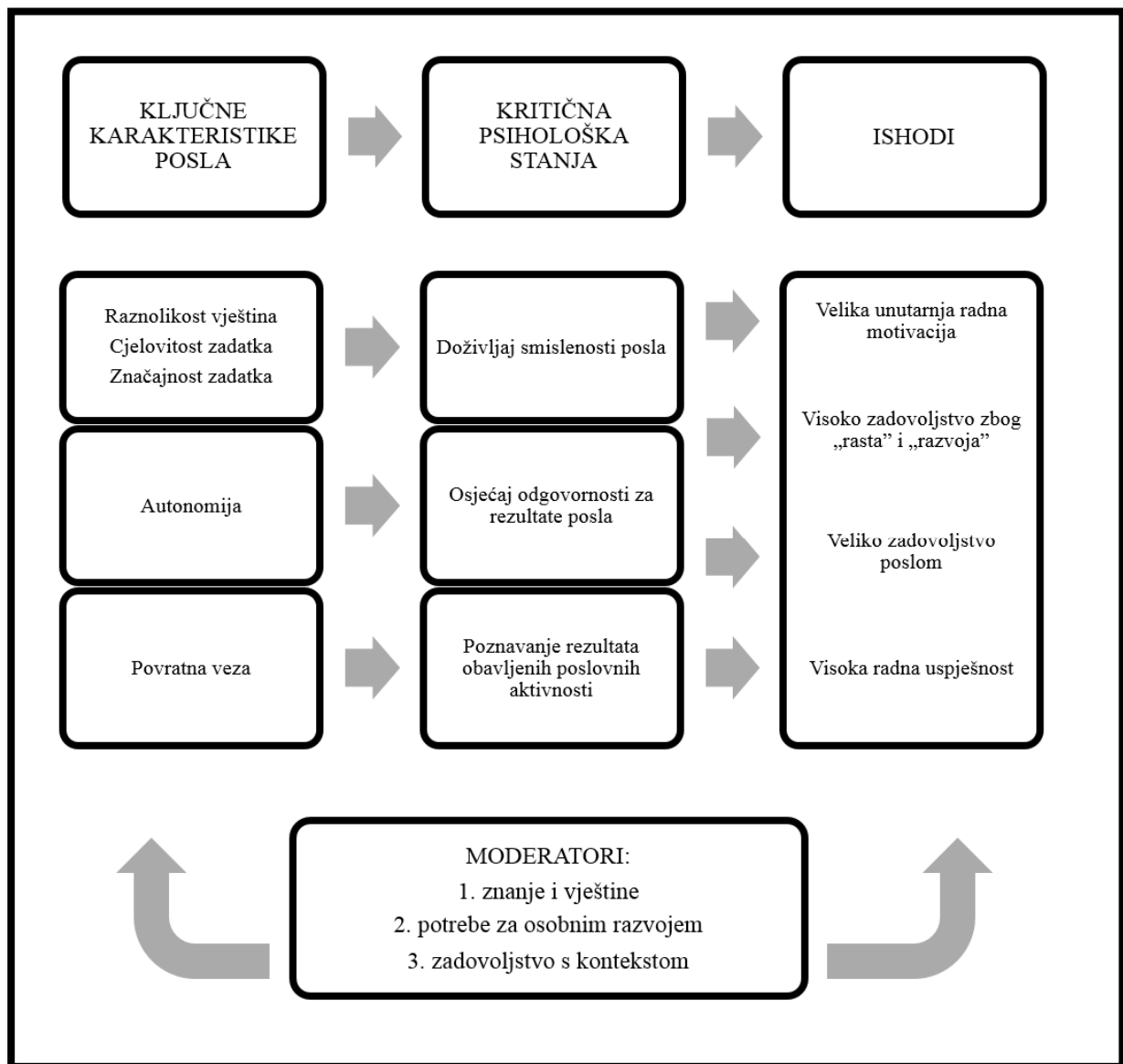
2.2.1.7. Ključna obilježja posla

Pored navedenih elemenata ukupne nagrade, nerijetko se i obilježja posla pojavljuju u sličnom svojstvu u sklopu sustava nagrađivanja. Najpoznatiji model ključnih obilježja posla (engl. *job characteristics model*) razvili su J. R. Hackman i G. R. Oldham (Sikavica i Hernaus, 2011, str. 497-499), identificiravši pet dimenzija posla:

1. raznolikost vještina (engl. *skill variety*) – mjera do koje radno mjesto zahtijeva obavljanje niza različitih djelatnosti, a za koje je zaposleniku potrebno nekoliko različitih vještina i talenata;
2. cjelovitost zadatka (engl. *task identity*) – mjera do koje radno mjesto zahtijeva izvršenje potpunog i prepoznatljivog radnog zadatka;
3. značajnost zadatka (engl. *task significance*) – mjera do koje zadatak ima bitan utjecaj na život ili rad drugih ljudi;
4. autonomija (engl. *autonomy*) – mjera do koje radno mjesto pruža pojedincu značajnu slobodu i diskreciju u raspoređivanju svojih radnih zadataka i određivanju procedure za njihovo izvršenje;
5. povratna veza (engl. *feedback*) – mjera do koje izvođenje radnih djelatnosti, potrebnih na radnom mjestu, rezultira izravnim i jasnim informiranjem pojedinca o njegovoj radnoj učinkovitosti.

U nastavku je, na slici 2., prikazan model obilježja radnog mjesta iz kojeg se vidi kako temeljne dimenzije radnog mjesta utječu na ključna psihološka stanja zaposlenika, a nastavno i na njegove osobne i radne rezultate koji su područje interesa menadžmenta kompanije koja želi kvalitetno upravljati ljudskim potencijalima. Ukoliko pogledamo dimenzije radnog mjesta kao što su raznolikost vještina, cjelovitost zadatka i značajnost zadatka, vidimo da prema ovom modelu, one zaposleniku stvaraju osjećaj važnosti posla, da naredna dimenzija radnog mjesta, autonomija, stvara osjećaj odgovornosti za posao, te da posljednja dimenzija, povratna veza, daje zaposleniku saznanje o stvarnim rezultatima posla koji je obavio ili redovno obavlja. Nastavno, kombinacija ovih ključnih psiholoških stanja, a to su doživljaj važnosti posla, doživljaj odgovornosti za rezultate posla i znanje stvarnih rezultata poslovnih djelatnosti, prema ovom modelu rezultira velikom unutarnjom motivacijom, zadovoljstvom zbog rasta i razvoja, velikim zadovoljstvom poslom, te visokom radnom uspješnošću. I na kraju, jačinu zaposlenikove potrebe za osobnim razvojem definira odnos temeljnih dimenzija radnog mjesta i ishoda, tj. osobnih i radnih rezultata.

Slika 2. Model obilježja radnog mjesta



Izvor: Sikavica i Hernaus (2011)

Kao što se vidi iz navedenog, ključna obilježja posla su usko vezana s elementima posla, a neka od njih se i preklapaju, te ih je poželjno uzeti u razmatranje pri formiranju sustava ukupne nagrade u nekoj kompaniji.

Prethodno objašnjeni elementi ukupne nagrade predstavljaju svojevrsan popis koji organizacije mogu koristiti u dizajniranju paketa ukupne nagrade, po mogućnosti uzimajući u razmatranje individualne preferencije zaposlenika i dizajniranje fleksibilnijeg paketa nagrada, a što omogućava organizacijama da identificiraju najbolje kombinacije elemenata nagrađivanja za svoju radnu snagu (Towers Watson/WorldatWork, 2012) alocirajući budžet na način koji će

potaknuti za organizaciju najbolje ponašanje zaposlenika, ostvariti dodatnu vrijednost i poboljšati povrat na investiciju.

2.2.2. Modeli ukupne nagrade

Obzirom da ne postoji univerzalno rješenje za svaku kompaniju, kako zbog razlika između samih kompanija, tako i zbog neprestanih promjena unutar kompanija, u praksi se najčešće koristi ili kombinacija modela ili nadogradnja i prilagođavanje jednog modela aktualnim potrebama kompanije. Iz tog razloga su u nastavku prikazani najčešće korišteni modeli u literaturi i praksi koji mogu i trebaju biti osnova za izradu unikatnog sustava nagrađivanja neke kompanije.

Zingheimov i Schusterov Model ukupne nagrade (2000) se sastoji od sljedećih elemenata:

1. rast pojedinca – investiranje u ljude, razvoj i treninzi, upravljanje učinkom, razvoj karijere;
2. priprema za budućnost – vizija i vrijednosti, rast i uspjeh kompanije, ugled i reputacija kompanije, odnos među dionicima;
3. pozitivno radno okruženje – fokus na ljude, vodstvo, kolege, posao, uključenost, povjerenje i privrženost, otvorena komunikacija;
4. ukupna plaća – osnovna plaća, varijabilna plaća (gotovina i opcije), beneficije i indirektna plaća, priznanje i zabave organizirane od strane kompanije.

Tropmanovo 'Rješenje potpune naknade' (2004, str. 30) je zapravo model ukupne nagrade definiran kroz jednadžbu:

$$TC = (BP + AP + IP) + (WP + PP) + (OA + OG) + (PI + QL) + X$$

gdje je

TC = potpuna naknada (engl. *Total Compensation*);

BP = osnovna plaća (engl. *Base Pay*) ili nadnica;

AP = uvećana plaća (engl. *Augmented Pay*), odnosno jednokratna isplata, čak i ako je primljena u redovnim razmacima (npr. za prekovremene sate);

IP = neizravna plaća (engl. *Indirect Pay*) (pogodnosti);

WP = naknada u opremi (engl. *Works-pay*), odnosno od strane poslodavca dotirana oprema, uniforme itd.;

PP = naknada u dodatnim pogodnostima (engl. *Perks-Pay*), odnosno posebne pogodnosti – sve od pribora do popusta zaposlenicima na proizvode organizacije;

OA = mogućnost promaknuća (engl. *Opportunity of advancement*) i povećanja odgovornosti;

OG = mogućnost usavršavanja (engl. *Opportunity for growth*), kako kroz obuku na radnom mjestu i izvan njega, tako i kroz napredovanje u znanstvenim stupnjevima;

PI = psihički dohodak (engl. *Psychic income*), emocionalne nagrade zahvaljujući samom poslu i okruženju (ljudima);

QL = kvaliteta života (engl. *Quality of life*), odnosno mogućnost da se pokaže stvarno zanimanje za druge važne aspekte života (lokacija blizu mjesta stanovanja, fleksibilno radno vrijeme, prostori za čuvanje djece na radnom mjestu i sl.);

X = bilo koji jednostavni element kojeg zaposlenik želi u okviru svog radnog mjesta ('Mogu li sa sobom povesti psa?').

Okvir ukupne nagrade Hay grupe (engl. *The Hay Group Total Reward Framework*) (Hay Group, 2008) predstavljen je kao okvir koji za polazišnu točku uzima strategiju i usmjerava je na ukupnu nagradu, uzimajući u obzir potrebe i kompanije i zaposlenika, a sačinjavaju ga sljedeći elementi:

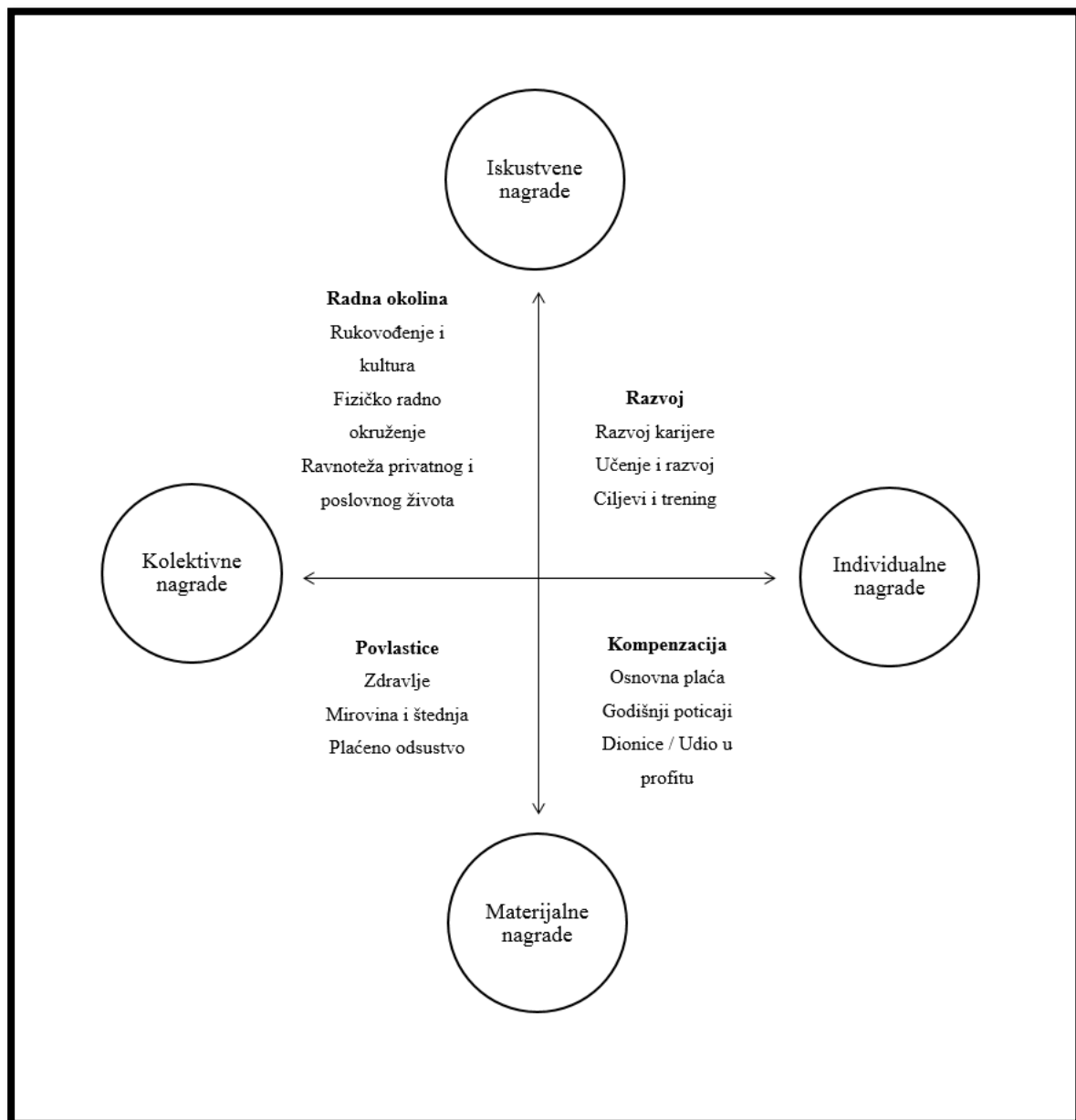
1. garantirana plaća,
2. godišnja varijabilna plaća,
3. dugoročni poticaji,
4. beneficije i
5. nematerijalne nagrade.

Armstrongov model ukupne nagrade (Armstrong, 2012, str. 109) se sastoji od dva elemenata:

1. transakcijske (novčane) nagrade – osnovna plaća, uvjetna plaća, beneficije,
2. relacijske (nenovčane) nagrade – radno iskustvo, priznanje, upravljanje učinkom i učenje i razvoj.

Konzultantska kuća **Aon Hewitt** svoj koncept ukupne nagrade definirala je kao „sve što zaposlenik dobije od poslodavca, a što smatra nagradom“ (Aon Hewitt, 2012), te takav pristup predstavila kroz prikaz na slici 3.

Slika 3. Aon Hewitt okvir ukupne nagrade



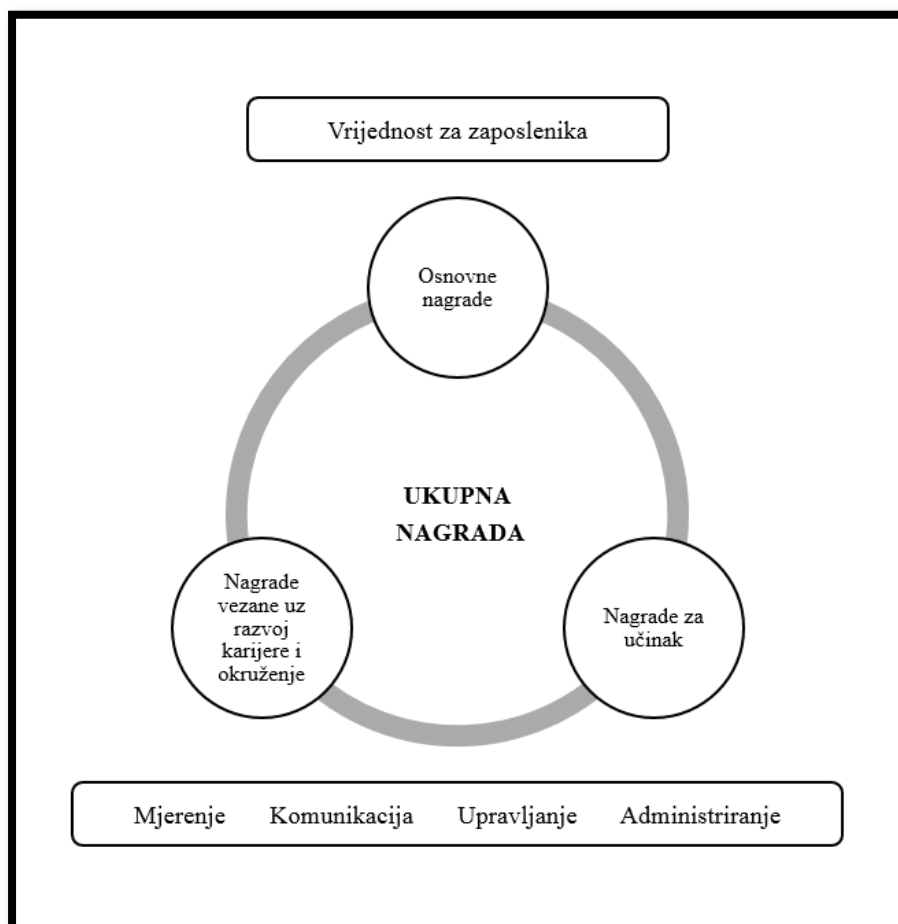
Izvor: Aon Hewitt (2012)

Ovaj model možemo promatrati iz četiri ugla. Financijski elementi jasno su definirani kao trošak ili vrijednost, iskustveni elementi su oni koje zaposlenici doživljavaju kroz unutarnje aktivnosti kompanije (rukovodstvo, menadžment i kolege), individualni elementi nagrade su sačinjeni po mjeri zaposlenika (plaća, bonus, osobni ciljevi, razvojni plan i sl.), dok su kolektivne nagrade manje ili više sačinjene od istih elemenata za sve zaposlenike (beneficije, kultura, radno okruženje i sl.).

I **Towers Watson** (2012), jedna od vodećih globalnih konzultantskih kuća, izradila je svoj okvir ukupne nagrade (slika 4.). Ideja ovog modela je da zaposlenici sami biraju kombinaciju elemenata koji im najbolje odgovaraju, a u okviru ponuđenog, te se sastoji od sljedećih elemenata:

1. Osnovne nagrade (engl. *Foundational Rewards*) – odnose se na sigurnost i stabilnost (osnovna plaća, zdravstveno i mirovinsko osiguranje, plaćeno odsustvo i sl.),
2. Nagrade za učinak (engl. *Performance-Based Rewards*) – pravična i smisljena nagrada za mjerljive rezultate (kratkoročni i dugoročni poticaji, priznanje i sl.),
3. Nagrade vezane uz razvoj karijere i okruženje (engl. *Career and Environmental Rewards*) – trening i razvoj, razvoj karijere, odnos privatnog i poslovnog života, fleksibilni radni aranžmani i sl.

Slika 4. Tower Watson model ukupne nagrade



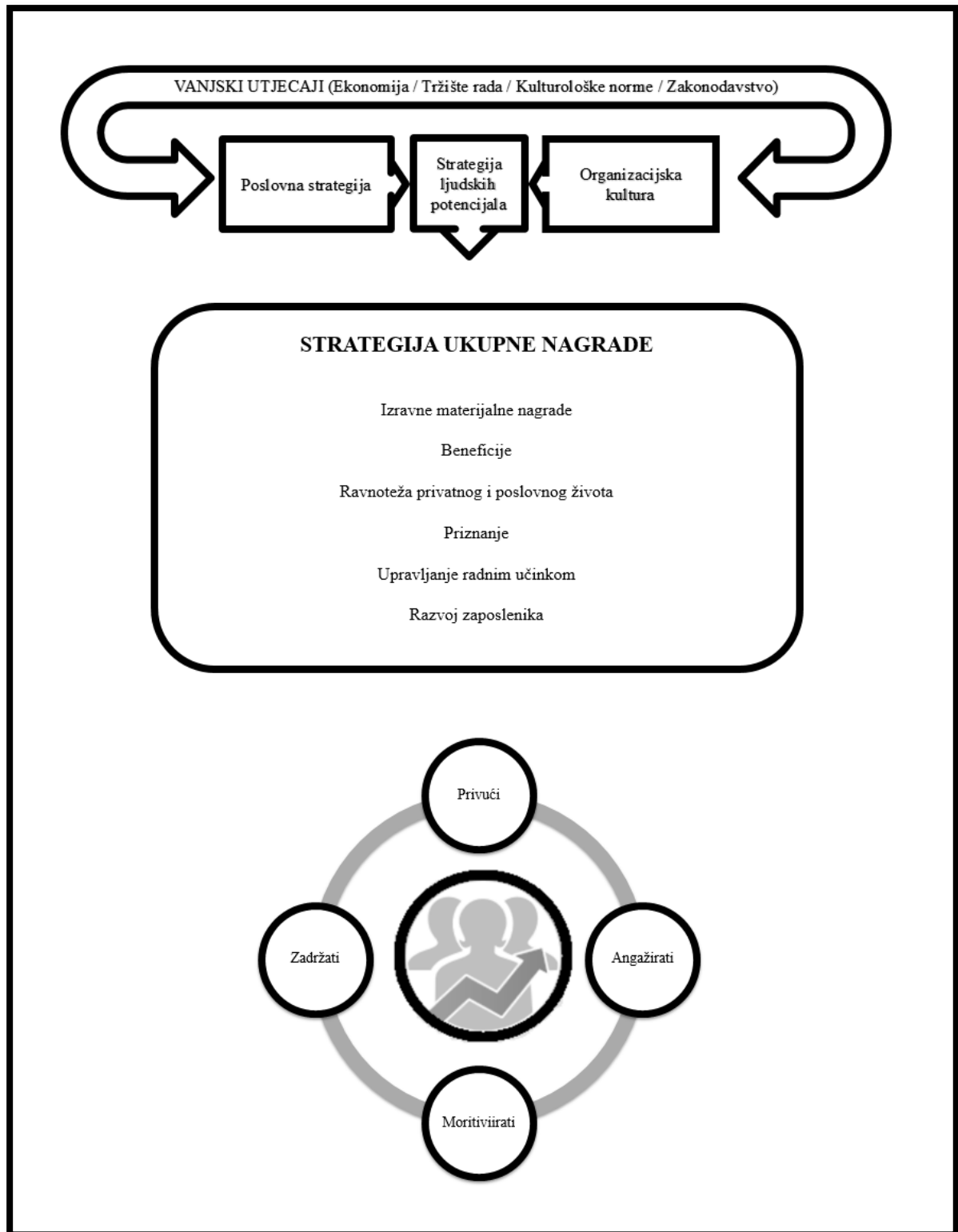
Izvor: Towers Watson (2012)

WorldatWork¹ model ukupne nagrade pokazuje dinamičan odnos zaposlenika i poslodavca. Izvorno predstavljen 2000. godine, ovaj model je, kao što se vidi na slici 5., evoluirao u prikaz strateških elemenata razmjene u odnosu poslodavca i zaposlenika, vanjskih utjecaja i utjecaja globalnog poslovnog okruženja na privlačenje, motivaciju, zadržavanje i angažiranost zaposlenika (WorldatWork, 2015b). WorldatWork model ukupne nagrade (2015b) sastoji od šest elemenata:

1. izravne materijalne nagrade,
2. beneficija,
3. ravnoteže privatnog i poslovnog života,
4. priznanja,
5. upravljanja radnim učinkom,
6. razvoja zaposlenika.

¹ WorldatWork je Strukovna Udruga stručnjaka iz područja ljudskih potencijala osnovana 1955. godine, a nalazi se na Fortune 500 listi. Bavi se organizacijom treninga i edukacija za pomoć pri efektivnom dizajnu i implementaciji strategija i praksi ukupne nagrade, a broji preko 30 000 članova u 75 država svijeta (HR.com, 2007).

Slika 5. WorldatWork model ukupne nagrade



Izvor: WorldatWork (2015)

Postoji još mnogo modela ukupne nagrade, te se oni, kao i svi prethodno navedeni kreću u okviru istih ili sličnih elemenata definiranih na isti ili sličan način. Sasvim je jasno da se radi o zajedničkoj filozofiji, da konkretan sustav nagrađivanja treba biti prilagođen potrebama kompanije, te da se nikako ne smije gledati isključivo kroz prizmu materijalnih elemenata nagrađivanja, nego kroz uravnoteženi odnos materijalnih i nematerijalnih elemenata.

S obzirom da WorldatWork model na neki način objedinjuje sve prethodne modele, te je praktičan, pregledan i jednostavan za korištenje, korišten je za potrebe ovog empirijskog istraživanja.

2.3. Ciljevi sustava nagrađivanja

Usklađivanje ciljeva ukupne nagrade s poslovnim ciljevima i ciljevima ljudskih potencijala pomaže timovima koji rade na sustavu ukupne nagrade usredotočiti se na rezultate koji su u interesu kompanije.

Prema Armstrongu (2012, str. 6), ciljevi upravljanja nagradama su:

- podržati ostvarenje poslovnih ciljeva razvijanjem i poticanjem kulture radnog učinka;
- definirati ono što je važno u smislu ponašanja i ishoda;
- usuglasiti prakse nagrađivanja s potrebama zaposlenika;
- nagraditi zaposlenike prema vrijednostima koje stvaraju;
- privući i zadržati visoko kvalitetne ljude koji trebaju organizaciji;
- osigurati angažiranost zaposlenika;
- dodati vrijednost kroz uvođenje učinkovitih, ali pristupačnih praksi nagrađivanja.

Tropman (2004, str. 31) smatra da naknada treba imati trostruku ulogu: ohrabriti zadržavanje najboljih (prvih 20%), uskladiti priljev i odljev mase u sredini (srednjih 60%) i potaknuti odlazak ostalih (posljednjih 20%).

Nastavno na pogled ova dva autora, WorldatWork (2015b) temeljnim ciljevima sustava nagrađivanja smatra privlačenje, motiviranje, angažiranje i zadržavanje, a kroz tekst u nastavku će biti prikazana i njihova povezanost sa svakim od elemenata sustava nagrađivanja, uzimajući u obzir da je za maksimiziranje svakog od ciljeva poželjna drugačija kombinacija elemenata.

2.3.1. *Privlačenje najboljih zaposlenika kao cilj sustava nagrađivanja*

Privlačenje kao jedan od ciljeva sustava nagrađivanja podrazumijeva privlačenje talenata neophodnih za opstanak i postizanje uspjeha organizacije. Sam proces se odvija u dvije faze, gdje se prva faza odnosi na odluku zaposlenika da se prijavi na natječaj ili odazove pozivu za intervju, a druga faza je faza pregovora o uvjetima za određeno radno mjesto. Ovdje veliku ulogu ima marka poslodavca (Towers Watson, 2014), a što može imati pozitivan ili negativan utjecaj na privlačenje adekvatne radne snage. S tim u vezi, u posljednje je vrijeme i kod nas popularan pojam izgradnje *marke poslodavca* (engl. *employer branding*), koji povezuje djelovanje ljudskih potencijala i marketinga unutar kompanije, jer jaka marka poslodavca povećava sposobnost kompanije da privuče i zadrži najbolje zaposlenike.

Nadalje, kada govorimo o elementima sustava nagrađivanja koji se odnose na privlačenje, prema istraživanju Tower Watson (2014), buduće zaposlenike kompanija privlači s osnovnom plaćom, sigurnim poslom, pružanjem prilike za napredovanje, mogućnostima učenja i razvoja, te plaćenim odsustvom za vrijeme godišnjeg odmora.

2.3.2. *Motivacija zaposlenika kao cilj sustava nagrađivanja*

Istraživači u području socijalnih znanosti već dulje vrijeme pokušavaju razumjeti što motivira pojedince, a ono oko čega su današnji teoretičari motivacije suglasni jest da su ljudska bića motivacijski složena (Reeve, 2010).

Začetnikom istraživanja motivacije smatra se otac industrijske psihologije Elton Mayo, koji je u kompaniji Western Electric u SAD-u 1927. godine započeo desetogodišnje istraživanje u kojem je učestvovalo 20.000 zaposlenika. Ovaj eksperiment je izrastao iz inicijalne namjere da se dokaže kako radni uvjeti utječu na motivaciju i produktivnost. Formirane su dvije skupine, jedna kojoj su izmijenjeni radni uvjeti i gdje se povećala produktivnost za vrijeme trajanja eksperimenta, te druga, kontrolna grupa, gdje su radni uvjeti ostali isti, ali se također povećala produktivnost. Zajedničko i jednoj i drugoj skupini bilo je saznanje da ih se promatra i kontrolira, te mjere njihovi rezultati. Zaključak do kojeg se došlo ovim eksperimentom je da zaposlenike više motiviraju društveni čimbenici, poput uključenosti u posao i primanja pažnje, od ekonomskih čimbenika. Poznat i kao *Hawthornov efekt*, danas se taj termin upotrebljava za

opisivanje ponašanja zaposlenika koji svoj rad mijenjaju ili unapređuju kada znaju da ih se promatra.

Od tada do danas, pojam motivacije izrazito je populariziran i ne čudi što je prisutan tako velik broj definicija motivacije. Npr. Robbins i Judge (2009, str. 186) definiraju motivaciju kao skup procesa koji su odgovorni za intenzitet, smjer i upornost u nastojanjima da se postigne neki cilj, a za De-Charmsa motivacija je nešto kao blagi oblik opsjednutosti (Rheinberg, 2004, str. 13).

Ista je situacija i s dosta velikim brojem teorija motivacije, od kojih su u nastavku prikazane one koje su empirijski potvrđene.

Teorija kognitivne evolucije (engl. *Self-Determination Theory*) tvrdi da davanje vanjskih nagrada za ponašanje koje je prije pružalo unutarnje zadovoljstvo ima tendenciju smanjivanja ukupne razine motivacije (Robbins i Judge, 2009, str. 195). U prilog ovoj teoriji idu mnogobrojna istraživanja, a jedno od njih je i istraživanje koje je pokazalo da skoro 50% Britanici kojima je ponuđena novčana naknada za donaciju krvi nije prihvatilo naknadu, dok je 100% onih kojima nije ponuđena naknada dobrovoljno doniralo krv nakon što su zamoljene (Koehn, 2012). Neka druga istraživanja sugeriraju da su ljudi koji teže različitim ciljevima iz intrinzičnih razloga zadovoljniji svojim poslovima i da se osjećaju bolje uklopljenima u svoje organizacije (Robbins i Judge, 2009, str. 196). Upravo zato treba voditi računa o pravilnom omjeru elemenata sustava nagrađivanja, gdje pored materijalnih nagrada, treba zaposleniku odati priznanje za njegov rad, pružiti podršku za rast i razvoj, te omogućiti autonomiju.

Teorija postavljanja ciljeva (engl. *Goal-Setting Theory*) je najčešće korištena u praksi, a u prilog tome idu mnogobrojni dobri sustavi nagrađivanja koji počivaju na njezinim principima. Sama teorija pretpostavlja da specifični i teški ciljevi, uz povratne informacije, dovode do višeg radnog učinka (Robbins i Judge, 2009, str. 197).

I ovu teoriju možemo usko vezati uz neke od elemenata sustava nagrađivanja, a u ovom slučaju je to upravljanje radnim učinkom, jer postavljanje specifičnih i za zaposlenika izazovnih ciljeva najbolje je što menadžeri mogu učiniti da bi poboljšali radni učinak zaposlenika (Robbins i Judge, 2009, str. 198).

Teorija samoefikasnosti (engl. *Self-Efficacy Theory*) odnosi se na uvjerenje pojedinca da je sposoban obaviti neki zadatak (Robbins i Judge, 2009, str. 200-201), kroz neku od četiri taktike:

- svladavanje izvedbe – stjecanje iskustva i vjerovanje da se posao može opet jednako dobro obaviti;
- imitiranje – dobivanje samopouzdanja kada se vidi da je netko sličan obavio isti posao;
- verbalno uvjeravanje – uvjeravanje od strane druge osobe;
- uzbuđenje – ispunjavanje energijom.

Ukoliko govorimo o verbalnom uvjeravanju,iskusni menadžeri često primjenjuju verbalno uvjeravanje koristeći se Pigmalinovim ili Galatejinovim efektom (vrsta samoispunjujućeg proročanstva u kojem nešto može postati istinom ako se vjeruje da je istina), tako što zaposleniku izravno priopći da se od njega očekuje visoki radni učinak (Robbins i Judge, 2009, str. 202).

Teorija potpore (engl. *Reinforcement Theory*) tvrdi da je ponašanje funkcija svojih posljedica, tj. svaka posljedica koja slijedi izravno nakon nekog odgovora, povećava vjerojatnost da će se ponašanje ponoviti (Robbins i Judge, 2009, str. 203).

Teorija jednakosti / organizacijska pravda (engl. *Equity theory/organizational justice*) je teorija po kojoj ljudi uspoređuju ono što su sami uložili u svoje poslove i od njih dobili s onim što su drugi uložili i dobili, pa zatim reagiraju na način da eliminiraju nejednakosti (Robbins i Judge, 2009, str. 205). Iz organizacijskog ugla gledanja bitna je organizacijska pravda, tj. ukupna percepcija o tome što je pravedno u radnom okruženju, a obuhvaća distributivnu pravdu (percipirana pravednost u količini i raspodjeli nagrada među pojedincima), proceduralnu pravdu (percipirana pravednost procesa korištenog u određivanju raspodjele nagrada) i interakcijsku pravdu (percipirana mjera postupanja prema pojedincu s dostojanstvom, brižnošću i poštovanjem).

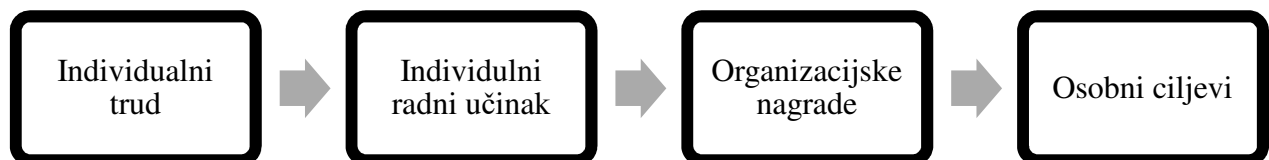
Bez uzimanja u obzir teorije jednakosti gotovo je nezamisliva izrada bilo kakvog sustava nagrađivanja. Tako je na primjer istraživanje Blooma i Michaela koji su proučavali razlike u plaćama među članovima menadžerskih timova u 460 organizacija pokazalo da je vjerojatnost

da članovi menadžerskih timova napuste organizaciju dva puta veća kod organizacija s velikim razlikama u plaćama (Milkovich, 2005, str. 105).

Teorija očekivanja (engl. *Expectancy theory*) Victora Vrooma, iako datira još iz 1964. godine, do danas je jedna od najšire prihvaćenih objašnjenja motivacije, a tvrdi da snaga tendencije da osoba djeluje na određeni način ovisi o snazi očekivanja da će ta akcija dovesti do određenog rezultata, kao i pravičnosti tog rezultata za osobu. Teorija se usmjerava na tri odnosa prikazana na slici 6. (Robbins i Judge, 2009, str. 208):

- odnos trud / radni učinak – pojedinčeva percipirana vrijednost da će određena razina truda rezultirati uspjehom,
- odnos radni učinak / nagrada – mjera do koje osoba vjeruje da će određena razina radnog učinka dovesti do dobivanja željene nagrade,
- odnos nagrada / osobni ciljevi – mjera do koje organizacijske nagrade zadovoljavaju osobne ciljeve ili potrebe osobe, te privlačnost tih potencijalnih nagrada za osobu.

Slika 6. Teorija očekivanja



Izvor: Robbins i Judge (2009)

Prema ovoj teoriji ključno je identificirati osobne ciljeve, što nas upućuje na činjenicu da ideja prilagođavanja sustava nagrađivanja potrebama pojedinca ili grupe datira barem od 1964. godine.

Svaka od spomenutih motivacijskih teorija doprinosi razumijevanju načina kako sustav nagrađivanja, tj. ukupna nagrada može motivirati zaposlenike, a da bi se čimbenici motivacije mogli „razviti“, neophodno je prvo ukloniti čimbenike nezadovoljstva. Također, iz razloga popularnosti pojma motivacija, unutar teorija isprepliću se elementi koji se odnose na angažiranje i zadržavanje zaposlenika, a što je obrađeno u nastavku.

2.3.3. *Angažiranost zaposlenika kao cilj sustava nagrađivanja*

Kahn je jedan od prvih istraživača koji je predstavio koncept angažiranosti (engl. *engagement*) i definirao ga kao „investiciju zaposlenikove fizičke, kognitivne i emocionalne energije u posao koji obavlja“ (1990, str. 692-724). Sve do danas nije došlo do suštinske izmjene tumačenja pojma, iako su ga pokušali definirati mnogobrojni istraživači, tako da se i danas angažiranim zaposlenicima smatraju oni koji su uključeni, entuzijastični i odani svom poslu i radnom mjestu (Gallup, 2015a), jer kada su zaposlenici angažirani ulažu dodatni napor kako bi ostvarili i bolje rezultate nego što se od njih očekuje.

Posljednjih godina došlo je do povećanja interesa akademske javnosti za pojam angažiranosti. Razlog tome leži u činjenici da ju je moguće mjeriti i da je direktno vezana uz radnu učinkovitost. Kako bi skrenuo pažnju na manjak angažiranosti radne snage, institucija Gallup je uvela dnevno praćenje angažiranosti zaposlenika koje se temelji na telefonskim intervjuima s prosječno 1500 zaposlenika dnevno širom SAD-a, tako da za 2015. godinu podaci ukazuju da je samo oko 32% zaposlenika angažirano na svom radnom mjestu. Ostalih 68% nije angažirano ili je aktivno neangažirano, a takvi zaposlenici su skloniji potkradanju organizacije, imaju negativan utjecaj na kolege i ‘tjeraju’ klijente (Gallup, 2015a). Na globalnom nivou podaci su još više poražavajući: čak 87% zaposlenika nije angažirano na poslu (Gallup, 2015b).

Nadalje, ukoliko uzmemo u obzir činjenicu da je angažiranost direktno povezana s produktivnošću i organizacijskom efikasnošću (Ott, 2007; Seibert, Wang i Courtright, 2011), vidimo da kompanije imaju ogroman potencijal za napredak. Naime, podaci govore da kompanije čiji su zaposlenici angažirani imaju 18% veću produktivnost i 12% veću profitabilnost, a one s neangažiranim zaposlenicima imaju 31-51% veću fluktuaciju radne snage, 51% više oštećenja inventara kompanije, te 62% više nesreća na radu (Ott, 2007).

Dobra vijest je svakako da se na angažiranost zaposlenika može utjecati kroz svrsishodnost posla, obilježja posla, odnos nadređenog i zajedničke vrijednosti kompanije i zaposlenika (Robbins i Judge, 2013, str. 212) te zatim kroz dosljedno vodstvo, komunikaciju i razmjenu znanja (Gatenby i sur., 2008), jer samo organizacije koje istinski angažiraju i inspiriraju svoje zaposlenike imaju visoku razinu inovacija, produktivnosti i učinkovitosti. Međutim, postoje i kritičari visoke angažiranosti koji tvrde da ona dovodi do narušavanja privatnog/obiteljskog života (George, *The Wider Context, Costs, and Benefits of Work Engagement*, 2011).

2.3.4. Zadržavanje zaposlenika kao cilj sustava nagrađivanja

Zadržavanje je mogućnost kompanije da zadrži kvalitetne zaposlenike koji doprinose uspjehu organizacije, onoliko dugo koliko i zaposlenik i organizacija imaju zajednički interes (Kahn, 1990). Prema istraživanju Tower Watson (2014), kako bi se zadržali u kompaniji, zaposlenicima je bitna osnovna plaća, prilika za napredovanje, povjerenje u vrhovni menadžment, sigurnost posla, odnos s nadređenim, te stres koji je ograničen i kojim se može upravljati. S druge strane, razlozi odlaska iz kompanija su mnogobrojni, specifični, te je pogrešno rukovoditi se istraživanjima. Stoga je i potrebno kroz sustavno obavljanje izlaznih intervjua pokušati doći do informacije o razlozima odlaska zaposlenika, te pokušati na taj način riješiti uzrok problema.



Uopćeno, kada govorimo o privlačenju, motiviranju, angažiranju i zadržavanju zaposlenika, vrlo često se elementi sustava nagrađivanja gledaju kroz prizmu jednog od navedenih ciljeva sustava nagrađivanja. No međutim, različiti elementi ukupne nagrade različito utječu na svaki od ciljeva sustava nagrađivanja, te je o tom utjecaju potrebno voditi računa pri formiranju strategije ukupne nagrade – koje elemente sustava nagrađivanja komunicirati za privlačenje, a koje koristiti za motiviranje, zadržavanje i angažiranje zaposlenika.

Ovaj problem je potrebno na vrijeme anticipirati jer se vrlo često javljaju slučajevi kvalitetnog privlačenja zaposlenika, gdje se nažalost proces i završava, te se dalje ne radi na njihovom motiviranju, angažiranju i zadržavanju. Jedno od mogućih rješenja tog i sličnih problema jeste unutar strategije nagrađivanja razviti pojedinačne strategije privlačenja, motiviranja, angažiranja i zadržavanja, te na taj način pokušati smanjiti trošak zamjene zaposlenika koji nije zanemariv niti financijski, niti vremenski.

Konzultantska kuća Aon Hewitt je u sklopu svog opsežnog istraživanja na temu ukupne nagrade napravila i kratki pregled utjecaja pojedinih elemenata na ciljeve sustava nagrađivanja (tablica 2.).

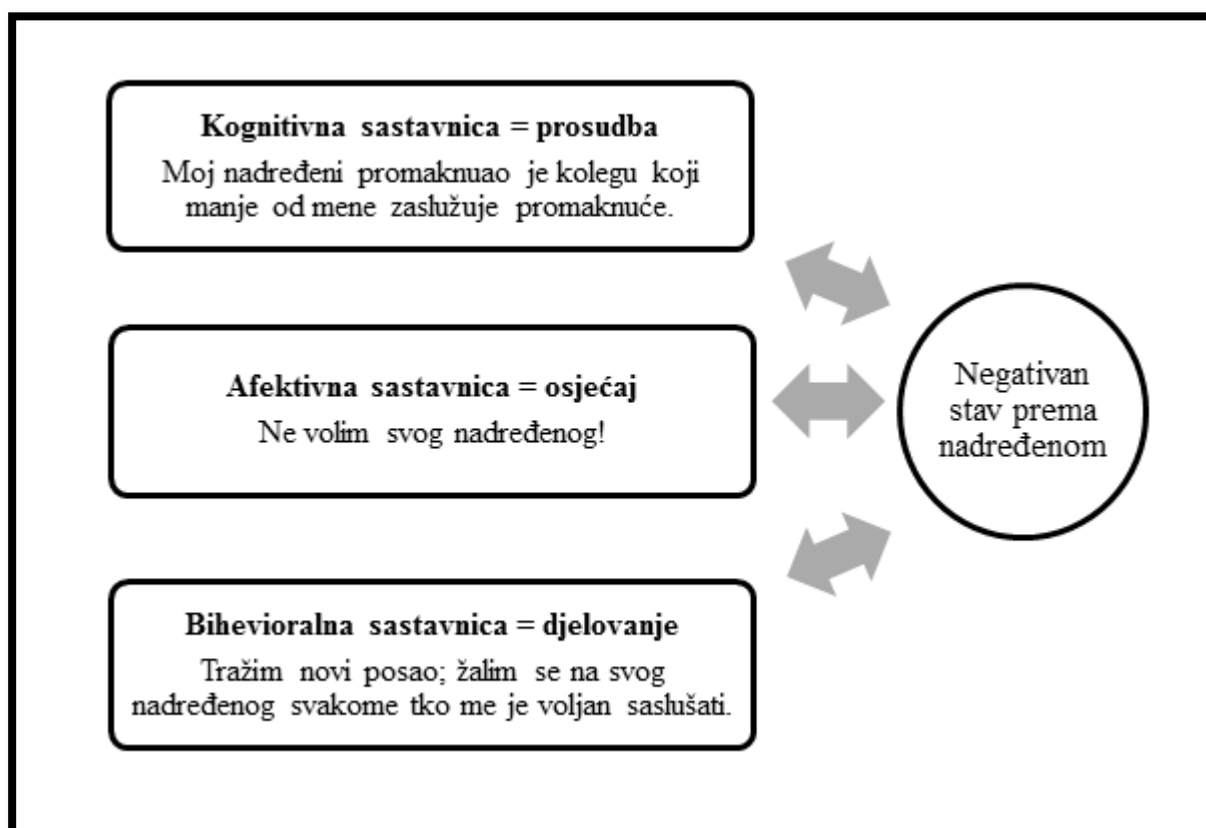
Tablica 2. Pregled utjecaja pojedinih elemenata na ciljeve sustava nagrađivanja

PRIVLAČENJE	ZADRŽAVANJE	ANGAŽIRANJE
1. Osnovna plaća	1. Dobre odluke visokog menadžmenta	1. Jasna linija napredovanja
2. Beneficije	2. Neophodna oprema za rad	2. Učešće u odlukama koje se tiču radnog mjesta zaposlenika
3. Financijska stabilnost kompanije	3. Beneficije	3. Neophodni resursi
4. Fleksibilno radno vrijeme	4. Neophodni resursi	4. Razvoj karijere
5. Otpremnina	5. Pouzdan tim	5. Timski rad

Izvor: Aon Hewitt (2012, str. 14)

Dodatno, kako bi se ispunili navedeni ciljevi sustava nagrađivanja, potrebno je uzeti u obzir i stavove zaposlenika. Naime, „stavovi su prosudbene tvrdnje ili ocjene u odnosu na stvari, ljude ili događaje“ (Robbins i Judge, 2009, str. 75), a sastavnice stavova i njihov međusobni odnos su prikazane na slici 7.

Slika 7. Sastavnice stava



Izvor: Robbins i Judge (2009, str. 75)

Stavovi prema sustavu nagrađivanja mogu biti važni zbog svoje bihevioralne komponente. Naime, ljudi nastoje postići dosljednost među svojim stavovima kao i između svojih stavova i ponašanja (Robbins i Judge, 2009, str. 75), tj. pomiriti stavove koji se razilaze i uskladiti svoje stavove i/ili ponašanja tako da izgledaju racionalno i dosljedno. Ukoliko se pak pojavi nedosljednost, javljaju se unutarnje sile koje pojedinca pokušavaju vratiti u stanje ravnoteže odnosno dosljednosti stavova i ponašanja na način da pojedinac mijenja svoje stavove ili ponašanje ili racionalizira odstupanje. Ovom pojavom bavio se Leon Festinger, te je krajem 1950-ih predložio **teoriju kognitivne disonance**, prema kojoj svako nepodudaranje koje pojedinac ima između dvaju ili više svojih stavova, ili između svog ponašanja i stavova izaziva nelagodu, te će pojedinac nastojati postići stabilno stanje i smanjiti tu nelagodu (Robbins i Judge, 2009, str. 76). Želja za umanjenjem disonance (nedosljednosti) nije u svim okolnostima ista, a određena je važnošću elemenata koji je stvaraju, stupnjem utjecaja koji osoba smatra da ima nad tim elementima i nagradama koje mogu biti zahvaćene disonancom (Robbins i Judge, 2009, str. 76).

Imajući ovo na umu, kompanije mogu kroz upravljanje sustavom nagrađivanja upravljati i kognitivnom disonancom zaposlenika, a samim tim i zaposlenicima, jer nagrade **utječu na mjeru do koje će zaposlenici biti motivirani smanjiti disonancu.**

I na kraju, uzme li se u obzir činjenica da stavovi u značajnoj mjeri predviđaju buduće ponašanje (Robbins i Judge, 2009, str. 78), da se s njima može upravljati i da na taj način mogu utjecati na ostvarenje ciljeva sustava nagrađivanja, preporučuje se redovno mjerenje stavova, odnosno zadovoljstva poslom kao, s razlogom, najrasprostranjenije mjerenim stavom u organizacijama. Dobivene rezultate zadovoljstva poslom potrebno je gledati u kontekstu njihovog odnosa s ciljevima sustava nagrađivanja, jer visoko zadovoljstvo poslom doprinosi lakšem ostvarenju ciljeva sustava nagrađivanja. S druge strane, nešto niže zadovoljstvo poslom ne znači i nemogućnost ostvarenje tih ciljeva, ali sigurno otežava proces, jer ono što privlači, motivira, angažira i zadržava zaposlenike nije nužno ono što ih čini sretnima. Ukoliko se pak dobiveni rezultati zadovoljstva poslom mogu analizirati na nivou pojedinca, a što je nerijetko problem u velikim kompanijama, poželjno ih je gledati kroz prizmu osobnosti. Naime, istraživanja su pokazala da su osobe s negativnom ličnošću (mrzovoljne, negativne) obično manje zadovoljne poslom (Robbins i Judge, 2009, str. 88), a što nas opet vraća na početak procesa, u fazu selekcijskoj postupka pribavljanja zaposlenika gdje bi se, prema ovim istraživanjima, trebalo voditi računa o crtama osobnosti potencijalnih zaposlenika, jer je zadovoljstvo životom stabilno

kroz vrijeme, te zapošljavanje trenutno nezadovoljnog pojedinca predstavlja potencijalni problem otežanog upravljanja ciljevima sustava nagrađivanja s jedne strane i negativnog utjecaja na radno okruženje s druge strane.

Ukratko, sustav nagrađivanja, da bi bio uspješan, treba ostvariti dvojaki cilj: učiniti pravu stvar i ne učiniti krivu (Tropman, 2004, str. 99). On treba biti djelotvoran, pravedan, te usklađen sa zakonom i organizacijskim odredbama (Milkovich, 2005, str. 37).

2.4. Upravljanje sustavom nagrađivanja

Upravljanje nagradama ili kompenzacijski menadžment bavi se strategijama, politikama i procesima potrebnim kako bi se prepoznala vrijednost ljudi i nagradio njihov doprinos u ostvarivanju organizacijskih ciljeva, ciljeva odjela i tima. Radi se o dizajnu, implementaciji i održavanju sustava nagrađivanja (procesa, praksi i procedura) čiji je cilj zadovoljiti potrebe kako organizacije tako i svih njenih dionika kroz pošten, pravedan i dosljedan rad (Armstrong, 2012, str. 6). To je ujedno i ključna funkcija ULJP-a u modernom okruženju, koja ima posebice važnu ulogu u privlačenju, motiviranju, angažiranju i zadržavanju zaposlenika.

Filozofija nagrađivanja, koja je zvijezda vodilja prakse nagrađivanja, postoji unutar svake kompanije, bez obzira da li se komunicira u određenoj formi ili ne. Međutim, ukoliko nije sustavno određena, može doći do dodjeljivanja nagrada bez točne veze s rezultatima, odnosno nerijetko je prisutno da se „nagrađuje ponašanje A, nadajući se ponašanju B“ (Tropman, 2004, str. 11), bez jasne slike što se želi postići. No, u okolnostima gdje se sustavom nagrađivanja pravilno ne upravlja, on neće postići svoje ciljeve. Iz tog razloga je potrebno prvo definirati strategiju nagrađivanja, a potom dizajnirati, implementirati i održavati sustav.

2.4.1. Strategija nagrađivanja kao dio poslovne strategije

Strategija ukupne nagrade trebala bi biti rezultat međudjelovanja poslovne strategije kompanije, strategije ljudskih potencijala i organizacijske kulture (WorldatWork, 2015b). Obzirom da je svaki od navedenih elemenata specifičan za pojedinu organizaciju, takva treba biti i njezina strategija nagrađivanja, jer kako kaže Tropman (2004), „opasno je koristiti ukalupljena

rješenja“. Isti autor je također predložio način kako sustav plaća prilagoditi poslovnoj strategiji, kao što je prikazano u tablici 3.

Tablica 3. Odnos sustava plaća i poslovne strategije

Poslovna strategija	Poslovni odgovor	Usklađivanje programa ljudskih resursa	Sustav nagrada
Inovativnost: povećanje složenosti proizvodnje i skraćivanje životnog ciklusa proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> • Vodeća proizvodnost • Prebacivanje na masovnu prilagodbu i inovacije • Vremenski ciklus 	<ul style="list-style-type: none"> • Predanost okretnim, inovativnim ljudima sklonim riziku 	<ul style="list-style-type: none"> • Nagrađivanje inovacija u procesu • Plaća na temelju tržišnih kretanja • Fleksibilni – generički opisi poslova
Rezanje troškova: usredotočenost na djelovanje	<ul style="list-style-type: none"> • Izuzetna operativnost • Pronalaženje ekonomičnih rješenja 	<ul style="list-style-type: none"> • Učiniti više s manje 	<ul style="list-style-type: none"> • Usmjeriti se na troškove rada konkurencije • Povećati varijabilno plaćanje • Naglasiti produktivnost • Usredotočiti se na kontrolu sustava i radne specifikacije
Potrošač u središtu interesa: povećanje očekivanja potrošača	<ul style="list-style-type: none"> • Bliskost s potrošačima • Prenosjenje rješenja potrošačima • Brzo kretanje na tržištu 	<ul style="list-style-type: none"> • Oduševiti potrošače, premašiti očekivanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Poticaji za zadovoljstvo potrošača • Vrednovanje posla i vještina na temelju kontakta s potrošačima

Izvor: Tropman (2004, str. 55)

Iz tablice je vidljiva jasna potreba za različitim profilima zaposlenika i za različitim sustavima nagrađivanja koji trebaju pružiti različite poslovne odgovore ovisno od strategije poslovanja. Tako na primjer kompanije čija se poslovna strategija bazira na inovativnošću proizvoda i/ili usluga ima potrebu za okretnim i inovativnim zaposlenicima koji su skloni riziku, a njihovi sustavi nagrađivanja će biti fleksibilni i okrenuti nagrađivanju inovativnosti. Nadalje, kompanije čija je poslovna strategija usmjerena na rezanje troškova očekuju visoku produktivnost, ekonomičnost i učinkovitost od svojih zaposlenika, te ih u skladu s tim nagrađuju. Takvi sustavi nagrađivanja bi trebali imati visok varijabilni dio izravne materijalne nagrade koja potiče visoku operativnost u ovakvim kompanijama koje se na tržištu bore samo s cijenom svojih proizvoda i usluga. I na kraju, pri strategiji poslovanja kojoj je potrošač u središtu interesa i čiji je osnovni cilj ispuniti i premašiti očekivanja potrošača, od njenih zaposlenika se očekuje da oduševе potrošače, te se očekuje da kompanije sustav nagrađivanja prilagode tome, odnosno dodatno nagrađuju za zadovoljstvo potrošača.

Također, kako bi strategija nagrađivanja bila usklađena s poslovnom strategijom, Dolmat-Connell predlaže pitanja koja menadžment kompanije treba sebi postaviti (Dessler, 2015, str. 417):

1. Što naša organizacija mora učiniti (npr. u vezi poboljšanja usluge klijentima) kako bi bila uspješna u postizanju svoje misije ili u postizanju svoje željene konkurentske pozicije?
2. Kako bi se zaposlenici trebali ponašati ili djelovati da bi se uspješno provela ova konkurentska strategija?
3. Koje bismo elemente sustava nagrađivanja trebali koristiti kako bismo pojačali takvo ponašanje? Koji bi trebao biti cilj svakog programa u pojačavanju pojedinog poželjnog ponašanja?
4. Koje mjerljive uvjete mora svaki sustav nagrađivanja zadovoljiti kako bi bio smatran uspješnim u ostvarenju svojih ciljeva?
5. Koliko je dobro naš trenutni sustav nagrađivanja usklađen s ovim zahtjevima?

Dakle, uzimajući u obzir prijedloge spomenutih autora, izrada strategije sustava nagrađivanja trebala bi biti proces preslikavanja strategije poslovanja.

2.4.2. Dizajniranje sustava nagrađivanja

Pri dizajniranju sustava nagrađivanja, poželjno je uzeti u obzir sljedeće čimbenike:

- Potrebno je napraviti analizu postojećeg stanja.
- Potrebno utvrditi kako je ili kako bi trebao biti organiziran rad – u timove ili oko pojedinca. Naime, ukoliko je rad izrazito međuovisan i uključuje veliku skupinu ljudi, natjecanje među zaposlenicima pod okriljem hijerarhijske strukture može usmjeriti rad protivno uspjehu organizacije (Milkovich, 2005, str. 106).
- Potrebno je ispitati stvarnu mogućnost zaposlenikovog utjecaja na vlastite ciljeve (zbog toga sudjelovanje u profitu nije dobro kao nagrada).
- Potrebno je voditi računa o tome da politika isplate bonusa bude transparentna i jasna zaposlenicima tj. da zaposlenici koji dobiju ili ne dobiju bonus znaju zašto je to tako, jer u suprotnom zaposlenici neće biti posebno motivirani bonusima jer im neće biti jasno na koji način se oni ostvaruju (Šovljanski, 2010).
- Potrebno je znati da ciljevi sustava plaća mogu biti različiti od organizacije do organizacije. Čak štoviše, vrlo često je slučaj da u velikim organizacijama, koje konkuriraju na nekoliko poslovnih područja, mogu postojati različiti ciljevi za različite poslovne jedinice.
- Potrebno je voditi računa o razumljivosti sustava nagrađivanja, jer ukoliko sustav nagrađivanja nije jednostavan, neće funkcionirati, ili u najboljem slučaju, neće funkcionirati dobro. Ovdje se može primijeniti načelo *Occamova britvica* koje sugerira da je jednostavnije uvijek bolje. Naime, autor ovog načela je biskup iz 14. stoljeća, William od Occama, koji je izmislio test za vrednovanje suprotstavljenih matematičkih dokaza prema kojem između dva dokaza pobjeđuje onaj koji se može izvesti u manje koraka (Tropman, 2004, str. 107).
- Potrebno je definirati period isplate i raspon nagrada.

Nakon što su se razmotrili gore navedeni prijedlozi, pristupa se izradi projektne dokumentacije i implementacija sustava nagrađivanja.

Sustav nagrađivanja, kao i sve velike projekte, treba staviti na probu prije pune implementacije, jer uvijek postoji rizik da se nešto previdjelo. Percepcija neefektivne distribucije nagrada može imati pogubne posljedice za organizaciju, poput smanjenog nivoa motivacije, pada radnog

učinka i stvaranja sukoba unutar organizacije. Iz tog razloga predlaže se u probnoj fazi, a kasnije i redovito prilikom implementacije sustava nagrađivanja, koristiti anketu o stavovima koja može upozoriti menadžment na moguće probleme i na nakane zaposlenika dovoljno rano da se mogu poduzeti akcije sprečavanja negativnih posljedica. Naime, iskrivljene percepcije dovode do negativnih stavova o poslu i organizaciji, te je važno da menadžment bude na vrijeme informiran jer se ponašanje zaposlenika temelji na percepcijama, ne na stvarnosti (Robbins i Judge, 2009, str. 83-84).

Nadalje, kod dizajniranja sustava nagrađivanja *Teorija očekivanog izbora* može biti od velike koristi. Naime, u svojoj teoriji Kahneman i Tversky (1979, str. 263-292), pioniri u uvođenju psihologije u ekonomiju, primjećuju da ljudi odluke ne donose uvijek racionalno, tj. pojedinci jače reagiraju na gubitak od dobitka u istom iznosu (i do 2.25 puta). Autori smatraju da se samom formulacijom problema ili situacije može predvidjeti ponašanje. Ovo je značajno u dizajniranju sustava nagrađivanja jer ako sustav uključuje pojmove dobitaka ili uštede pojedinci će biti skloni riziku, a ako im se problem prikaže s pojmovima dobitka onda će biti skloni riskiranju. Donositelj odluke će težiti zadržavanju istog položaja kad mu ishod djeluje negativan, budući da gubici uvijek izgledaju veći od dobitaka. Zbog tog je učinka objašnjiva masovna tendencija favoriziranja stabilnosti u odnosu na promjene. Nastavno na ovu teoriju, pri promišljanju o sustavu nagrađivanja, poželjno ga je osmisliti na način da osnovni prihodi zadovoljavaju minimalne potrebe za stabilnim životnim uvjetima ili više od toga, te da varijabilni dio nagrade nema mogućnost utjecati na stabilnost osnovnih primanja.

Također, od koristi može biti i instrumentalno uvjetovanje, tj. oblik uvjetovanja u kojem poželjno, voljno ponašanje dovodi do nagrade ili sprečava kažnjavanje. Skinner je tvrdio da će stvaranje ugodnih posljedica nakon određenog oblika ponašanja povećati učestalost tih ponašanja (Robbins i Judge, 2009, str. 55-60). Pokazao je da će ljudi najvjerojatnije iskazivati poželjna ponašanja ako za to dobiju pozitivnu potporu, da će nagrade biti najučinkovitije ako slijede odmah nakon poželjnog ponašanja, te da je manje vjerojatno da će se ponoviti ponašanje koje nije nagrađeno ili je kažnjeno. Proizlazi da se ponašanje može oblikovati kroz pozitivnu potporu (kada nakon reakcije slijedi nešto ugodno), negativnu potporu (kada nakon reakcije slijedi ukidanje ili povlačenje nečega neugodnog), kažnjavanje (nametanje neugodnog stanja u pokušaju da se eliminiira nepoželjno ponašanje) i „gašenje“ (ukidanje svake potpore koja odražava neko ponašanje) te kroz različite rasporede davanja potpore, kao što su oni navedeni u tablici 4.

Tablica 4. Vrste davanja potpore zaposlenima

Vrsta davanja potpore	Način potpore	Utjecaj na ponašanje	Primjeri
Kontinuirano	Nagrada se daje nakon svakog poželjnog ponašanja	Brzo učenje novog ponašanja, ali i brzo „gašenje“	Pohvale
S fiksnim intervalom	Nagrada se daje u jednakim vremenskim intervalima	Prosječan i neredovit radni učinak s brzim „gašenjem“	Tjedna plaća
S varijabilnim intervalom	Nagrada se daje u različitim vremenskim intervalima	Umjereno visok i stabilan radni učinak sa sporim „gašenjem“	Nenajavljeni testovi
S fiksnim omjerom	Nagrada se daje za fiksni broj proizvoda (engl. <i>output</i>)	Visok i stabilan radni učinak; postiže se brzo, ali se i brzo „gasi“	Plaća po jedinici proizvoda (engl. <i>piece-rate</i>)
S varijabilnim omjerom	Nagrada se daje za različite količine proizvoda	Vrlo visok radni učinak sa sporim „gašenjem“	Plaćanje postotka ('provizije') od prodane robe

Izvor: Robbins i Judge (2009)

„Ono što se zna o učenju sugerira da je potpora učinkovitije sredstvo od kažnjavanja. Iako kažnjavanje uklanja nepoželjna ponašanja brže nego što to čini negativna potpora, ponašanje koje se kažnjava obično je samo privremeno potisnuto, a ne trajno izmijenjeno. Također, kažnjavanje može stvoriti nepoželjne nuspojave kao što su slaba motivacija i jači apsentizam ili veća stopa fluktuacije. Osim toga, kažnjene osobe obično će osjećati ogorčenje prema onima koji su ih kaznili“ (Robbins i Judge, 2009, str. 64).

Nastavno na instrumentalno uvjetovanje, upravo ukupnom nagradom kompanija šalje poruku svojim zaposlenicima što je poželjno, a što nepoželjno.

2.4.3. Implementacija sustava nagrađivanja

U fazi implementacije sustava nagrađivanja Tropman (2004, str. 76) je predložio uzeti u obzir starost radne snage i organizacije (tablica 5.), te pokušati predvidjeti sljedeće potencijalne izazove:

- slučaj „zrela organizacija / zrela radna snaga“ – problem dvostruke sputanosti zastarjelim, ali istovjetnim stavovima poslodavaca i zaposlenika;

- slučaj „mlada organizacija / zrela radna snaga“ i slučaj „zrela organizacija / mlada radna snaga“ – u ovom slučaju imamo tradicionalne stavove ili sa strane poslodavca ili sa strane zaposlenika koje je potrebno pomiriti s drugom stranom;
- slučaj „mlada organizacija / mlada radna snaga“ – sustav plaća često je fluktuirajući i šarolik.

Tablica 5. Prikaz utjecaja odnosa starosti kompanije i radne snage na implementaciju sustava nagrađivanja

Starost radne snage	Starost kompanije	
	Mlada	Zrela
Mlada	Problem: uspostavljanje sustava plaća	Problem: tradicionalni stavovi poslodavca glede plaće
	Izazov: dizajniranje sustava plaća i njegovo fino podešavanje	Izazov: promjena kulture ponašanja i ustroja kompanije u odnosu prema mladim zaposlenicima
	Tempo: brz	Tempo: umjeren
	Vrsta: modulirajuća	Vrsta: transakcijska
Zrela	Problem: tradicionalni stavovi zaposlenika glede plaće	Problem: dvostruka sputanosti zastarjelim, ali istovjetnim stavovima poslodavaca i zaposlenika
	Izazov: „preodgoj“ starijih zaposlenika koji imaju čvrsto ukorijenjene vrijednosti i poglede	Izazov: često je potreban kataklizmički događaj
	Tempo: brz	Tempo: vrlo spor, možda ga uopće i nema; organizacija može odumrijeti
	Vrsta: transakcijska	Vrsta: transformacijska

Izvor: Tropman (2004)

Posebnu je pozornost potrebno obratiti na komunikaciju jer ona igra jako bitnu ulogu u upravljanju nagradama, kako u fazi izrade i implementacije sustava nagrađivanja, tako i u fazi održavanja. Tako npr. Tracy Kofski, potpredsjednik za direktno i indirektno materijalno nagrađivanje u kompaniji General Mills, smatra komunikaciju sustava nagrađivanja bitnijom

od samog dizajna sustava (Kofski, 2012), dok su Heneman, Mulvey i LeBlanc (2002) u svom istraživanju došli do zaključka da je povrat na investicije u ukupne nagrade veći ukoliko se zaposleniku kvalitetno prezentira njegova struktura, kao i da upoznavanje zaposlenika sa sustavom ukupne nagrade osigurava i njegovo veće zadovoljstvo tim sustavom.

Nadalje, posebice u kompanijama s velikim brojem zaposlenika, vrlo je bitna komunikacija bilo kakvih izmjena u sustavu nagrađivanja. Također, redovitim korištenjem upitnika za mjerenje stavova (zadovoljstva radom) menadžeri mogu dobiti važne povratne informacije o načinu kako zaposlenici percipiraju sustav nagrađivanja. Suvremene kompanije razvile su čak sustavnu informatičku podršku komunikaciji ukupne nagrade kroz svoje intranet mreže (Moffett, 2015). Zaposlenici, osim što trebaju biti tretirani korektno i konzistentno, trebaju znati i što dobivaju paketom ukupne nagrade. Praksa pokazuje da i najbolji sustavi nagrađivanja propadaju ukoliko nisu dobro priopćeni (Caruthers i Gentleman, 2015). Barton (2015) predlaže da se sustav nagrađivanja „marketizira“, tj. komunicira tako da se utječe na uvjerenja, percepcije i ponašanje zaposlenika, a to se može najbolje napraviti kroz marketinški pristup, jer dobra ideja, uz lošu primjenu i administraciju, postaje lošom idejom. Neki su otišli tako daleko da su razvili pozivne centre (engl. *call centres*), putem kojih zaposlenici mogu dobiti povratnu informaciju o svim pitanjima koja imaju iz oblasti sustava nagrađivanja koji se odnosi direktno na njih (Louridas, 2015).

2.4.4. Održavanje sustava nagrađivanja

Uzimajući u obzir izrazito turbulentno okruženje, kompanije jako brzo svoje ciljeve prilagođavaju okruženju, a samim tim se javlja i potreba za prilagođavanjem sustava nagrađivanja koji treba poduprijeti ostvarenje organizacijskih ciljeva i zahtjeva tržišta. Iz tog razloga nerealno je očekivati da jednom definiranim sustavom nagrađivanja treba trajati dulje nego je potrebno da se ostvare tim modelom nagrađivanja zacrtani ciljevi kompanije. Pored toga, idealan sustav nagrađivanja prilagođen je zaposlenicima, te je potrebno uzeti u obzir i njihove profesionalne i privatne promjene u životu.

Zbog poteškoća s kojima se srednje velike i velike kompanije mogu susresti u administriranju tisuća unikatnih profila baziranih na individualnim preferencijama nagrađivanja, jedan od načina za rukovođenje ovim izazovom jeste dizajniranje paketa nagrada prema različitim grupama ili segmentima (Snelgar, Renard i Venter, 2013). Segmentiranje je jedan od tri ključna

principa koji, jednom primijenjeni u sustavu nagrađivanja, rezultiraju značajnim poboljšanjima i kada je u pitanju povrat na investiciju i upravljanje rizicima vezanima uz ljudske potencijale (Towers Watson/WorldatWork, 2012). A ukoliko se dođe do zajedničkih preferencija sustava nagrađivanja prema određenom tipu ličnosti ili nekom od demografskih obilježja, lakše je upravljati ukupnim nagradama.

3. ODREĐENJE OSOBNOSTI POJEDINCA

Postoje mnogobrojne definicije osobnosti, a vrlo često su to definicije autora izvučene iz konteksta njihovih teorija. Suvremenom, neovisnom definicijom smatra se definicija autora Pervin i Cervone (2009, str. 31) koji smatraju da „osobnost predstavlja one osobine neke osobe (ili ljudi općenito) koje se iskazuju u njenom konzistentnom ponašanju i doživljavanju“, te definicija Larsena i Bussa (2008, str. 4) po kojoj „osobnost predstavlja skup psihičkih osobina i mehanizama unutar pojedinca koji su organizirani i relativno trajni, te utječu na interakcije i adaptacije pojedinca na psihičku, fizičku i socijalnu okolinu“. Za potrebe ovog istraživačkog rada možemo reći da je osobnost, između ostalog, skup osobina ličnosti, koji utječe na ponašanje, interakciju s drugim ljudima i adaptaciju na okolinu.

3.1. Temelji osobnosti pojedinca

Osobnost svakog pojedinca je različita, a rezultat je nekoliko čimbenika koji je određuju. Te čimbenike možemo podijeliti u četiri ključne kategorije (Meer, 2013).

U prvu kategoriju spadaju **okolišni** (engl. *environmental*) čimbenici. To su kultura, tradicija i okruženje koji definiraju stavove, vrijednosti, norme i percepcije pojedinca.

Potom dolaze **nasljedni** (engl. *heredity*) čimbenici, tj. čimbenici određeni pri začeću. Oni ne utječu samo na fizička obilježja osobe, nego i na spol, visinu, temperament, razinu nasljednih bolesti, razinu energije, biološki ritam i sl. (Robbins i Judge, 2009, str. 106). Značajem nasljednih čimbenika bavila su se mnogobrojna istraživanja, a koja su se kretala u tri smjera (Robbins i Judge, 2009, str. 106):

1. genetska pozadina ljudskog ponašanja i temperamenta kod male djece,
2. obilježja blizanaca razdvojenih nakon rođenja, a koji su odrastali u različitim okruženjima,
3. zadovoljstvo poslom tijekom vremena i u različitim situacijama.

Sva tri spomenuta smjera istraživanja daju snažnu potporu utjecaju nasljeđa.

Nešto rjeđe u literaturi su spominjani **fizički** (engl. *physical*) čimbenici poput visine i težine pojedinca, zatim spola, rase i drugih fizičkih obilježja osobe. Pristup se bazira na tome da s vremenom dolazi do promjene nekih od ovih obilježja, a što utječe na osobnost pojedinca.

I na kraju postoje **situacijski** (engl. *situational*) čimbenici. Naime, zahtjevi različitih situacija potiču različite aspekte nečije osobnosti, kao što je na primjer ponašanje pojedinca u kazalištu, u odnosu na ponašanje istog pojedinca na izletu.

Suprotno mnogobrojnim vjerovanjima, nasljeđe je ipak ključna odrednica osobnosti, iako se osobnost može mijenjati kroz vrijeme pod utjecajem individualnog razvoja, iskustva iz okruženja, te života i rada s drugim ljudima (Meer, 2013).

3.2. Osobine ličnosti

Interes za osobine ličnosti pojavio se još u antičkoj Grčkoj kroz koncept *Četiri temperamenta* (engl. *Four Humors*) koji je pokušao naći opravdanje ljudskom ponašanju (BBC, 2014). Riječ je o konceptu koji je razvio Hipokrat, koji je smatrao da temperament određuju tjelesni sokovi – krv, crna žuč, žuta žuč i sluz, tj. količina zastupljenosti tih tjelesnih sokova, a što definira kojem od četiri tipa pripada pojedinac – četiri tipa su sangvinik, kolerik, melankolik i flegmatik (Tanasijević, 2015). Ova se podjela osobina ličnosti održala sve do današnjih dana, u nešto izmijenjenom obliku (Wikipedia, 2016):

- **sangvinik** je prirodno ekstrovertiran, poduzetan i kreativan, te izvor nadahnuća za druge ljude; uživa u poslu u kojem je izraženo bavljenje drugim ljudima; svoje kreativno i brzo razmišljanje koristi za iznošenje novih ideja i projekata, a zadaci koji zahtijevaju samostalan rad mogu biti mukotrpniji za zanesenog i društvenog sangvinika;
- **kolerik** je ekstrovertiran i samouvjeren, oštrouman i misli samostalno, cijeni uspjehe u radu i postavlja visoke ciljeve, voli kada je prisutno natjecanje i siguran je u svoje odluke; izrazito je racionalan i očekuje da će za svaki argument čuti dobre razloge; drugima lako izražava svoje ideje, ali je manje spreman slušati; uživa u vlastitoj produktivnosti, te nerado gubi vrijeme na sastanke, na odnose među zaposlenicima ili na trivijalne detalje; s druge strane brzo osuđuje, brzo donosi sud i tvrdoglav je;
- **melankolik** sporo reagira i sklon je introvertiranosti, troši mnogo vremena na planiranje i pripremanje, a malo na provođenje svojih planova u djela; on vidi probleme gdje

kolerik vidi izazove i dobre prilike za sebe, ali u poslu ima prednost u svakom radu koji zahtijeva preciznost, dosljednost, analizu i organiziranje;

- **flagmatik** je introvertiran, jasan, koncizan i promišljen, te više voli posao koji pruža sigurnost, nego onaj koji je zahtjevan i s visokim postignućima; može upravljati birokratskim sustavom ili sustavom u kojem je hijerarhija jasno uspostavljena.

Od ovog koncepta do danas, razvijeno je mnogo modela koji pokušavaju identificirati i kategorizirati osobine pojedinaca u nekoliko grupa, a najrasprostranjeniji su *Myers-Briggs indikator* i *Inventar „Velikih pet“*.

3.2.1. Myers-Briggs indikator

Myers-Briggs indikator su razvile Isabel Briggs Myers i njena majka Katharine Briggs za vrijeme II. svjetskog rata, a počiva na opisima ličnosti Carla Junga (The Myers & Briggs Foundation, 2016).

Ovaj test osobnosti sastoji se od 100 pitanja, a kako bi se dobile četiri od ukupno osam kategorija osobnosti (The Myers & Briggs Foundation, 2016):

- ekstroverti (engl. *extraversion* – E) ili introverti (engl. *introversion* – I),
- osjetilni (engl. *sensing* – S) ili intuitivni (engl. *intuition* – N),
- misaoni (engl. *thinking* – T) ili osjećajni (engl. *feeling* – F),
- prosudbeni (engl. *judging* – J) ili perceptivni (engl. *perceiving* – P).

Nakon klasifikacije kategorija osobnosti, radi se daljnja klasifikacija na jedan od 16 tipova ličnosti prikazanih na slici 8. (The Myers & Briggs Foundation, 2016):

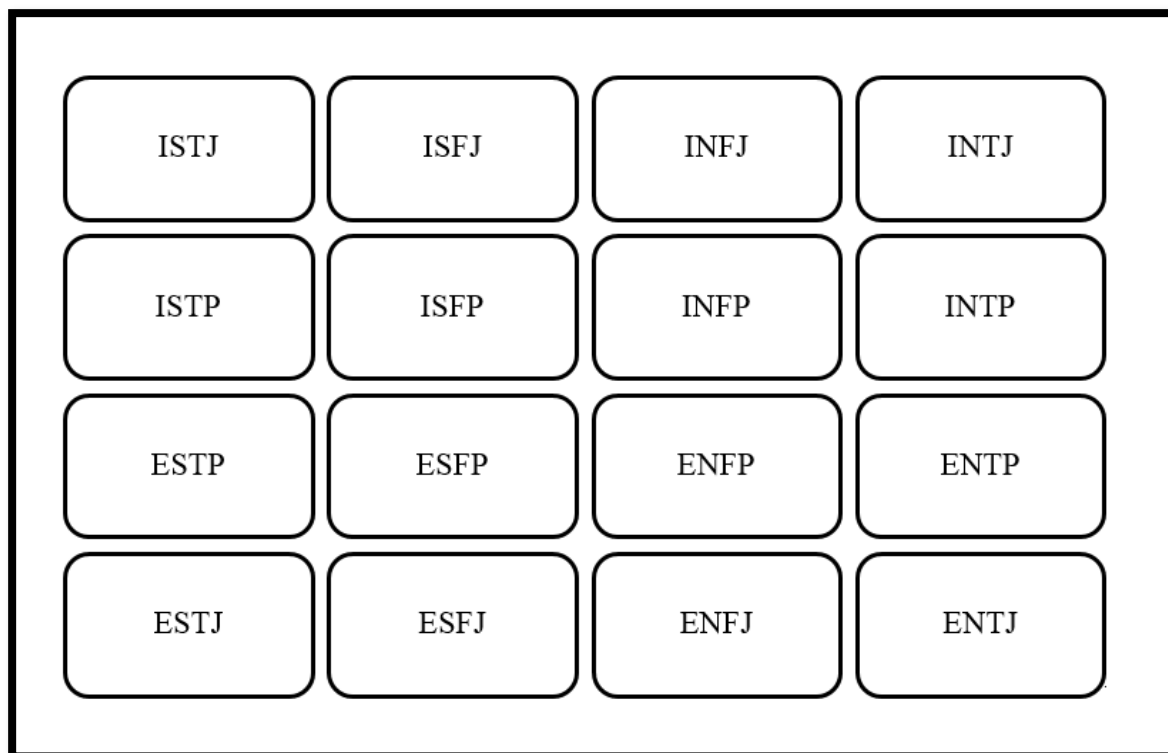
- ISTJ – tihi, ozbiljni, praktični, realistični, odgovorni, organizirani na poslu, u kući i životu, cijene tradiciju i odanost;
- ISFJ – tihi, prijateljski, odgovorni, savjesni, posvećeni ispunjavanju svojih obaveza, točni, lojalni, brinu za tuđe osjećaje i stvaraju ugodno okruženje na poslu i kod kuće;
- INFJ – traže značenje i vezu među idejama, odnosima ljudi i materijalnim stvarima, traže uzroke motivacije drugih ljudi, savjesni su i predani kompaniji za koju rade, imaju jasnu viziju kako doprinijeti općem dobru, organizirani su i ustrajni u provođenju svoje vizije u djelo;

- INTJ – originalni su i imaju volju za implementacijom svojih ideja i ciljeva, brzo povezuju činjenice, skeptični su i neovisni, s visokim standardima prema sebi i drugima;
- ISTP – tolerantni i fleksibilni, tihi promatrači dok se ne pojavi problem, nakon čega reagiraju brzo i pronalaze dobro rješenje, analiziraju i pronalaze praktična rješenja, zainteresirani su za uzroke i posljedice, organiziraju činjenice prema logičnim principima;
- ISFP – tihi, prijateljski, osjetljivi i ljubazni, uživaju u sadašnjem trenutku, vole fleksibilno radno mjesto i vrijeme, lojalni su i posvećeni vlastitim vrijednostima i ljudima koji su im bitni, ne vole sukobe;
- INFP – idealistični, lojalni i posvećeni vlastitim vrijednostima i ljudima koji su im bitni, radoznali, brzi u pronalaženju mogućnosti, razumiju druge i rado im pomažu u iskorištavanju svojih potencijala, prilagodljivi, fleksibilni;
- INTP – u potrazi za logičnim rješenjem svega što ih interesira, a interesiraju ih više ideje nego socijalna interakcija s drugima, tihi su, fleksibilni, prilagodljivi, imaju neobičnu sposobnost duboko se fokusirati na rješenje problema iz oblasti koja ih interesira, skeptični i analitični;
- ESTP – fleksibilni i tolerantni, pragmatičnog pristupa fokusirajući se na rezultate, puni energije kada rješavaju probleme, spontani, uživaju u materijalnom blagostanju i načinu života, a najbolje uče radeći;
- ESFP – prijateljski raspoloženi i rado primaju druge u svoje društvo, vole život, ljude i komfor, donose realističan pristup poslu i čine rad zabavnim, fleksibilni su i spontani;
- ENFP – topli, entuzijastični i maštoviti, vide život kao mnoštvo prilika, brzo razumijevaju što se dešava oko njih, potrebna im je potvrda drugih, rado druge priznaju i podržavaju, spontani su i fleksibilni, često improviziraju i dobro se snalaze u govoru;
- ENTP – brzi, genijalni, poticajni, oprezní, otvoreni, snalažljivi u rješavanju novih i izazovnih problema, vješti u generiranju konceptualnih mogućnosti i njihovom strateškom analiziranju, dobro čitaju druge ljude, a rutina im je dosadna;
- ESTJ – praktični, realni, odlučni i brzi u provođenju svojih ideja, rado organiziraju ljude i projekte, fokusirani na efikasne rezultate, imaju jasne standarde koje sustavno slijede, ali očekuju i od drugih isto, te su ustrajni u implementaciji svoj planova;
- ESFJ – topli, savjesni i kooperativni, vole harmoniju u svom okruženju, te su odlučni kako bi je uspostavili, vole raditi s drugima, a kako bi aktivnosti bile završene točno i

na vrijeme, lojalni su, percipiraju želje drugih i trude se ispuniti ih, a priželjkuju priznanje za ono tko su i što rade;

- ENFJ – topli, suosjećajni, osjetljivi i odgovorni, pod velikim su utjecajem tuđih emocija i potreba, vide potencijal u svakome, te žele pomoći u ostvarenju tog potencijala, lojalni, reagiraju na pohvale i kritike drugih, društveni, inspirativne vođe;
- ENTJ – odlučni su i spremno preuzimaju vodstvo, vrlo brzo vide nelogične i neefektivne procedure i politike, razvijaju i implementiraju sustav koji rješava organizacijske probleme, uživaju u dugoročnom planiranju i postavljanju ciljeva, obično vrlo dobro informirani, uživaju u iznošenju svog znanja i prenošenju znanja na druge, pokatkad čak i vrlo grubo.

Slika 8. 16 osobina ličnosti prema Myers-Briggs indikatoru



Izvor: The Myers & Briggs Foundation (2016)

Iako je *Myers-Briggs indikator* najšire korišten instrument za procjenu osobnosti na svijetu, postoji veliki broj onih koji smatraju da ovaj instrument ipak nije valjano mjerilo osobnosti (Robbins i Judge, 2009, str. 109).

3.2.2. Inventar „Velikih Pet“

S obzirom na to da se u akademskim krugovima model „Velikih pet“ smatra sveobuhvatnim modelom koji opisuje ličnost, te da posljednjih godina impresivan broj istraživanja potvrđuje da njegovih pet osnovnih dimenzija čine temelj svih ostalih i obuhvaćaju najvažnije varijacije u osobnosti ljudi (Digman, 1990), u ovom empirijskom istraživanju će se koristiti upravo taj model, tj. Inventar „Velikih pet“ (engl. *Big Five Inventory*) (John, Donahue i Kentle, 1991), koji je skraćena verzija modela „Velikih pet“.

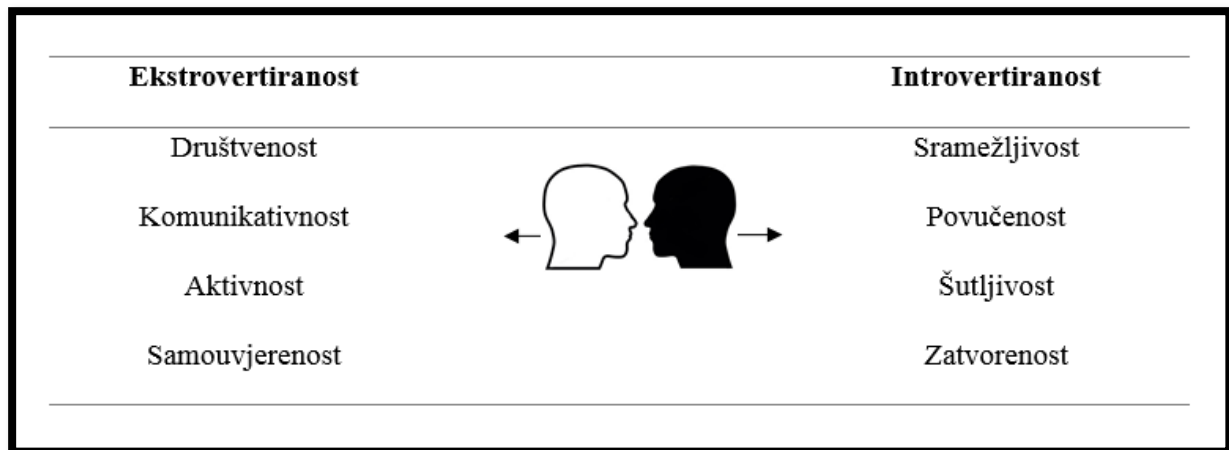
Godine istraživanja, uzimajući u obzir različite jezike i kulture, dovele su do konsenzusa mnogobrojnih istraživača oko temeljnih osobina ličnosti, nazvanih „Velikih pet“ (engl. *Big Five*). Prva istraživanja koja će kasnije rezultirati današnjim modelom „Velikih pet“ započeta su još 1949. godine, a u kojima su od tada do danas učestvovali Fiske, potom Tupes i Christal, zatim Norman, Borgatta, Digman i Takemoto-Chock. Goldberg je 1981. godine aktualizirao dotadašnje nalaze, do kraja uobličio test ličnosti i dao naziv koji i danas model „Velikih pet“ nosi (John, Naumann i Soto, 2008). Danas je u primjeni nekoliko varijacija ovog modela, također nastalih kao rezultat istraživanja većeg broja autora, a nastavno na prethodna istraživanja, tako da su u primjeni modeli različitih autora, što je s jedne strane problem, a s druge strane prednost, zbog činjenice da je upravo veći broj međusobno neovisnih istraživača došao do istih ili približno istih dimenzija ličnosti, koje stoga ne predstavljaju teorijski pogled nego su rezultat detaljne analize pojedinaca (John, Naumann i Soto, 2008, str. 116-126).

Petofaktorski model sačinjava pet crta osobnosti, a to su ekstrovertiranost, ugodnost, savjesnost, emocionalna stabilnost ili neurotičnost, te otvorenost (Robbins i Judge, 2009, str. 119). Za razliku od velikog broja testova, a između ostalog i *Myers-Briggs indikator*, crte osobnosti prema ovom modelu ne analiziraju se u smislu krajnosti, nego se uzima u obzir procentualno učešće pojedinih crta osobnosti, a što se smatra temeljnom prednošću ovog modela, te stoga koristi u organizacijskoj, kliničko-zdravstvenoj i edukacijskoj psihologiji.

U nastavku je pregled temeljnih odrednica osobina ličnosti prema modelu „Velikih pet“ (na temelju: John, Naumann i Soto, 2008; Krapić, 2005; Mathis i Jackson, 2011; Robbins i Judge, 2009).

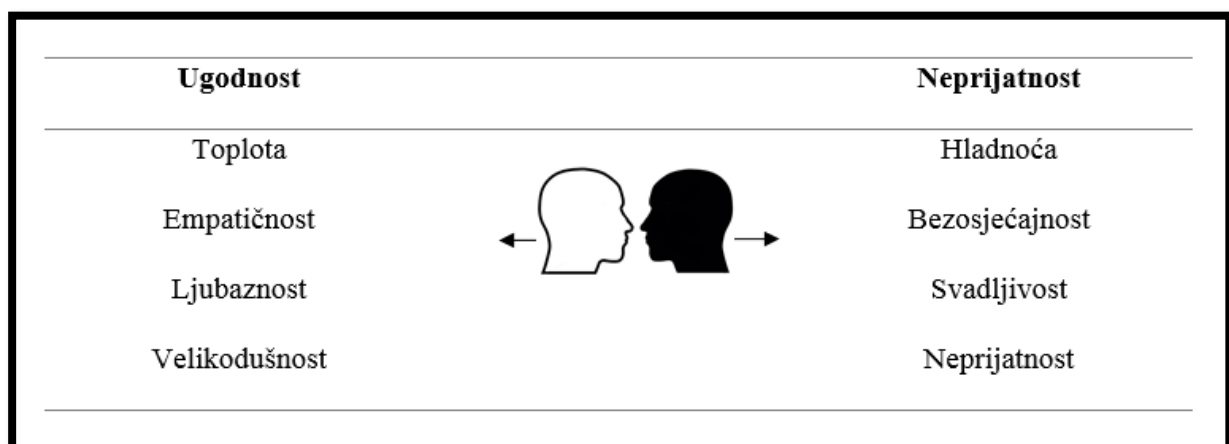
Ekstrovertiranost (engl. *extraversion*) (vidi sliku 9.) je dimenzija koja obuhvaća razinu ugodnosti kada se radi o društvenim odnosima. Ekstroverti su obično pristupačni, pričljivi, dinamični, razgovorljivi, aktivni, živahni, puni entuzijazma, energični, dominantni, asertivni i društveni. Druga krajnost u odnosu na ekstroverte, introverti, su obično rezervirani, neaktivni, podređeni, šutljivi, mirni, povučeni, sramežljivi i tihi.

Slika 9. Komponente ekstrovertiranosti




Ugodnost (engl. *agreeableness*) (vidi sliku 10.) se odnosi na sklonost pojedinca da cijeni druge. Ljudi koji se nalaze visoko na dimenziji ugodnosti kooperativni su, topli, srdačni, simpatični, ljubazni, puni razumijevanja, tolerantni, velikodušni, empatični, altruistični, blagi, velikodušni i imaju povjerenja u druge. Ljudi koji se nalaze nisko na dimenziji ugodnosti su hladni, neprijatni, bezosjećajni, svadljivi, traže pogreške drugih i antagonistički su nastrojeni.

Slika 10. Komponente ugodnosti




Savjesnost (engl. *conscientiousness*) (vidi sliku 11.) je mjerilo pouzdanosti osobe. Jako savjesna osoba je odgovorna, uredna, precizna, ustrajna, marljiva, organizirana, temeljita, sklona planiranju, efikasna, pouzdana i uporna. Ljude koji imaju niske rezultate na ovoj dimenziji lako je omesti, neorganizirani su, površni, nepažljivi i nepouzdana.

Slika 11. Komponente savjesnosti

Savjesnost		Nepouzdanost
Urednost		Neurednost
Marljivost		Lijenost
Organiziranost		Neorganiziranost
Temeljnost		Površnost

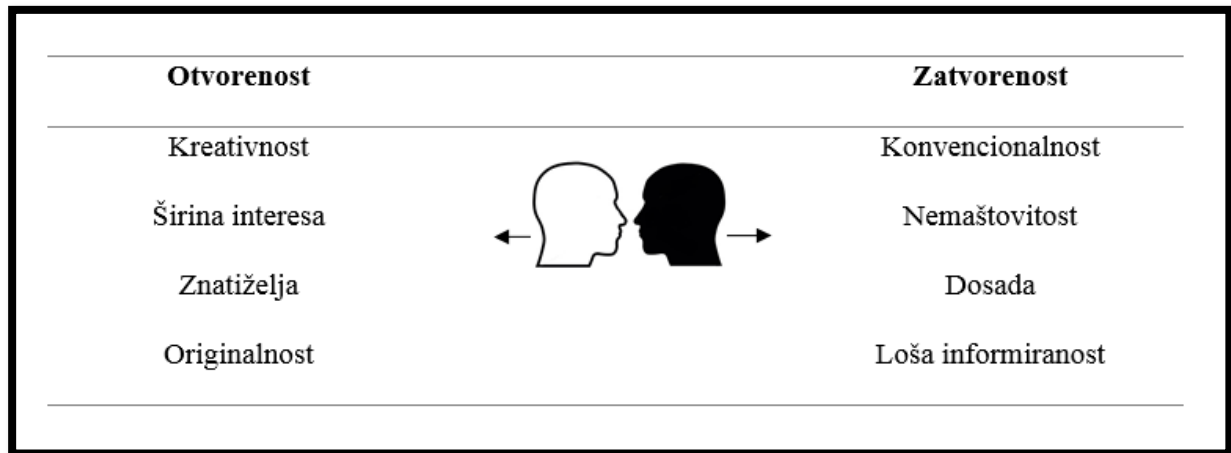
Emocionalna stabilnost (engl. *emotional stability*) (vidi sliku 12.) često se naziva i neuroticizam, prema svojoj suprotnosti neuroticizmu (engl. *neuroticism*), a opisuje sposobnost osobe da podnese stres. Emocionalno stabilni ljudi obično su smireni, uravnoteženi, strpljivi, opušteni, samopouzdana i sigurni. Ljudi s visokim negativnim rezultatom obično su nervozni, tjeskobni, napeti, anksiozni, ranjivi, impulzivni, nestrpljivi, neraspoloženi, osjetljivi, deprimirani i nesigurni.

Slika 12. Komponente emocionalne stabilnosti

Emocionalna stabilnost		Neurotičnost
Smirenost		Napetost
Opuštenost		Anksioznost
Samouvjerenost		Deprimiranost
Stabilnost		Impulzivnost

Otvorenost prema iskustvu (engl. *openness*) (vidi sliku 13.) odnosi se na raspon interesa osobe i na njezino zanimanje za nova iskustva. Krajnje otvoreni ljudi su kreativni, znatiželjni, širokih interesa, maštoviti, otvoreni za kontakt s različitim ljudima i običajima, informirani, inteligentni i imaju osjećaj za umjetnost. Ljudi na drugoj krajnosti dimenzije otvorenosti su konvencionalni, slabo informirani i osjećaju se ugodno isključivo kada im je sve poznato.

Slika 13. Komponente otvorenosti



3.3. Mjerenje osobnosti pojedinca

Psihološki testovi koristili su se još od II. svjetskog rata, ali se nisu smatrali pouzdanima dok osamdesetih godina prošlog stoljeća psiholozi Frank Schmidt i John Hunter svojim istraživanjima nisu dokazali suprotno (American Psychological Association, 2004). Od tada počinje ubrzan razvoj alata za mjerenje osobnosti.

U psihologiji se danas za proučavanje psihologijskih fenomena i psihičkih procesa koriste različite metode, a najčešće korištene metode su (Brlas, 2010, str. 17-19):

- samoopažanje, tj. sustavno opažanje vlastitih psihičkih procesa,
- opažanje u prirodnim uvjetima, tj. sustavno opažanje ponašanja drugih ljudi u onim situacijama u kojima se promatrano ponašanje stvarno odvija,
- studija slučaja, tj. metoda koja se koristi kada nije moguće ispitati ili opažati veći broj osoba,

- anketno ispitivanje ili primjena upitnika koristi se u slučajevima kada nije moguće opažati ponašanje ljudi u pojedinim situacijama, a istovremeno omogućava značajnu uštedu vremena,
- eksperiment, tj. postupak kojim se namjerno izazivaju neke pojave radi opažanja ili mjerenja.

Svaki od navedenih metoda ima svoje prednosti i nedostatke, te odabir metode ovisi isključivo od zahtjeva predmetnog istraživanja. Tako se npr. opažanje u prirodnim uvjetima koristi kada oni koje se opaža ne mogu sami dati iskaz o svojim psihičkim procesima (npr. djeca) (Brlas, 2010, str. 19). Nadalje, preporučljivo je kombinirati više metoda kako bi se dobili što potpuniji podaci o psihičkim procesima i ponašanju ljudi (Brlas, 2010, str. 19).

Najčešća metoda koja se koristi u organizacijskoj psihologiji jest anketa za samoprocjenu i to zbog svoje jednostavnosti i brzine korištenja (Robbins i Judge, 2009), kao što je učinjeno i u ovom radu.

4. PREGLED ISTRAŽIVANJA I ZNANSTVENIH SPOZNAJA O MEĐUDJELOVANJU OBILJEŽJA POJEDINACA I PREFERIRANOG SUSTAVA NAGRAĐIVANJA

Najviše pažnje posljednjih godina izazvale su debate na temu novca kao temeljnog pokretača pojedinca (Snelgar, Renard i Venter, 2013). No, i ostali elementi sustava nagrađivanja su se pokazali utjecajnim, kao na primjer:

- Vidjeti rezultate svog rada zaposlenike čini produktivnijim (Ariely, Kamenica i Prelec, 2008). Autori istraživanja su do svog zaključka došli *Lego* eksperimentom. Naime, formirali su dvije grupe, od kojih se tražilo da sastave *Lego Bionicals* figure. I u jednoj i u drugoj grupi je bila ista novčana nagrada za svaku sastavljenu figuru, ali s jednom razlikom – figure iz prve grupe su odmah po sastavljanju bile i rastavljane, dok su figure iz druge grupe ostajale sastavljane sve do kraja eksperimenta. Rezultati su pokazali da je druga grupa učesnika u eksperimentu sastavila više figura od prve, te su autori istraživanja zaključili da je razlog tome jer su članovi druge grupe mogli duže „vidjeti rezultate svoga rada“.
- Što je teži zadatak, to je zaposlenik ponosniji na njega (Gross, 2015).
- Spoznaja da posao koji obavlja pomaže drugima, povećava podsvjesnu motivaciju zaposlenika (Dominus, 2013).
- Obveza da pomognu drugima čini zaposlenike spremnijima da slijede pravila (Dominus, 2013).
- Pozitivan stav o vlastitim sposobnostima može povećati radni učinak zaposlenika (Kassam, Koslov i Mendes, 2009).
- Fotografije povezane s pozitivnim emocijama mogu pomoći pri fokusiranju na zadatak (Nittono i sur., 2012). Naime, promatranim grupama u eksperimentu pokazane su fotografije malih životinja, koje su izazvale pozitivne emocije kod učesnika eksperimenta, ali u nastavku i pomogle pri fokusiranju na konkretan zadatak.
- Raznovrstan posao, autonomija, identitet zadatka i povratna informacija rezultiraju povećanjem motivacije, zadovoljstvom poslom, nižim apsentizmom i kvalitetnije obavljenim poslom (Heneman, 2007).
- Praksa povećanja ciljeva zbog dobrih rezultata prethodne godine može narušiti dugoročne rezultate (Chung, 2015).

- Fleksibilno radno vrijeme ima pozitivan učinak na produktivnost zaposlenika, njihovo zadovoljstvo poslom, te umanjuje odsutnost s posla (Dessler, 2015, str. 518).

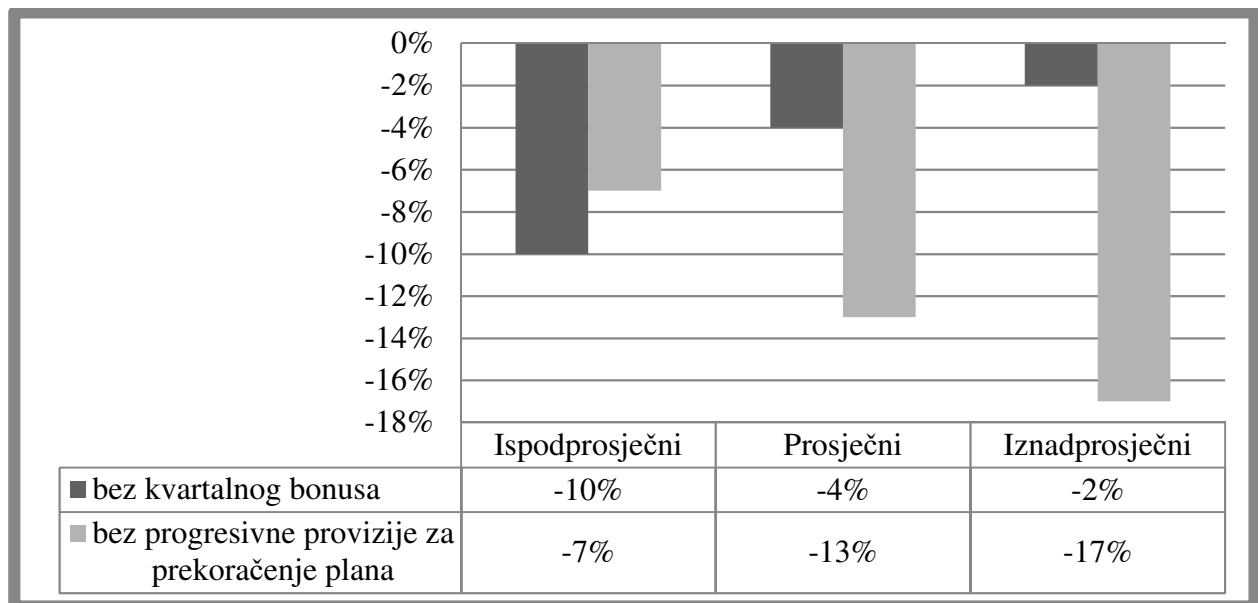
Vežano uz motivacijske učinke financijskih sustava motiviranja, istraživanja su također došla do vrlo zanimljivih nalaza, kao što su:

- Učinkovitost novca ovisi o vrsti zadatka – istraživanje na Massachusetts Institute of Technology pokazalo je kako je kod jednostavnih, mehaničkih zadataka novčana nagrada učinkovita, ali kod konceptualnih, kreativnih zadataka, gdje su tražene kognitivne vještine, novčana nagrada nije bila učinkovita (Pink, 2010).
- Istraživanja sugeriraju da postavljanje gornje granice na proviziju, što radi veliki broj kompanija, smanjuje motivaciju i zalaganje visoko učinkovitih zaposlenika (Chung, 2015).
- Sustav novčanih nagrada treba biti sačinjen od više komponenti (npr. kvartalni bonus i bonus za prekoračenje plana) kako bi istovremeno motivirao i angažirao tijekom cijele godine visoko učinkovite, prosječno učinkovite i ispod prosječno učinkovite zaposlenike (Chung, 2015).
- Prema Watson Wyatt istraživanju iz 2006. godine zaposlenici kompanija s visokom radnom učinkovitošću dobivaju 38% svoje plaće u varijabilnom obliku, za razliku od zaposlenika kompanija s nižom radnom produktivnošću koji dobivaju 27% svoje plaće u varijabilnom obliku, potom godišnje potroše 264 sata više u prodajnim aktivnostima visoke vrijednosti kao što je traženje novih klijenata, održavanju prodajnih prezentacija i sklapanju ugovora, 40% više vremena provedu sa svojim najboljim klijentima, te 25% manje vremena u „papirologiji“ (Dessler, 2015, str. 469).
- Što je nepouzdaniji prodajni ciklus u jednoj kompaniji, to bi plaća trebala biti više bazirana na fiksnoj osnovici, a što je izvjesniji prodajni ciklus, to bi plaća trebala biti više bazirana na varijabilnom dijelu (Basu i sur., 1985).
- Provizije za prekoračenje plana su bitne za održavanje motivacije i angažiranosti visoko učinkovitih zaposlenika nakon što su ispunili svoj plan, dok su kvartalni bonusi bitni za ispod prosječno učinkovite zaposlenike (Chung, Steenburgh i Sudhir, 2014).
- Uklanjanje kvartalnih bonusa ispod prosječno učinkovitim zaposlenicima, a zadržavanje samo godišnjih, smanjuje njihovu učinkovitost za oko 10%. Ista bonusna raspodjela smanjuje učinkovitost prosječnih zaposlenika za 4%, a iznad prosječnih za

2%, tako da se kvartalni bonusi preporučuju kako bi se održala učinkovitost najlošijih, bez narušavanja ostalih (Chung, Steenburgh i Sudhir, 2014).

- Procjenjivalo se da postavljanje gornje granice na proviziju narušava učinkovitost i bolje ju je ukloniti, te bi kompanije njenim uklanjanjem povećale prodaju za 8%, a kompanije koje su implementirale ovu preporuku imale su rast prodaje od 9% (Misra i Nair, 2011).
- Provizija za prekoračenje plana, koja progresivno raste, održava motivaciju najučinkovitijih zaposlenika, a istraživanja pokazuju da izbacivanje ovakve provizije iz bonusnog sustava smanjuje promet u prodajnoj kompaniji za čak 17%, kao što je prikazano na grafikonu 1.

Grafikon 1. Utjecaj bonusa i provizije na produktivnost radne snage



Izvor: Steenburgh i Ahearne (2012)

Kao što ukazuje grafikon 1., ukoliko zaposlenike podijelimo prema nivou učinkovitosti, istraživanja daju prijedloge korištenja sljedećih različitih alata za motiviranje (Steenburgh i Ahearne, 2012):

- ispod-prosječne zaposlenike motivira kvartalni bonus i socijalni pritisak;
- prosječne zaposlenike pokreće *mix* ciljeva (ne samo jedan) i *mix* nagrada;
- iznad-prosječne zaposlenike ne treba ograničavati s maksimalnim bonusom / provizijom.

Interesantno, jedno Gallupovo istraživanje je pokazalo da su zaposlenici s visokom stručnom spremom manje angažirani na poslu od onih s nižom stručnom spremom (Blacksmith i Harter, 2011). Cho i Perry (2011) su također analizirali preko 200 000 zaposlenika i zaključili da je radni angažman tri puta više povezan s intrinzičnim nego ekstrinzičnim motivima. Zato Chamorro-Premuzic (2013) smatra da „ukoliko se žele angažirani zaposlenici, novac definitivno nije rješenje, jer novac očito ne kupuje angažman“.

Kada govorimo o globalnim trendovima u upravljanju nagradama, razina razvijenosti sustava nagrađivanja danas je direktno vezana uz razinu razvijenosti tržišta, tako da na razvijenim tržištima imamo napredne modele ukupne nagrade, dok je na nerazvijenim tržištima pojam ukupne nagrade gotovo nepoznat. Iz ovog su razloga pojedina tržišta u Aziji i Južnoj Americi koja kontinuirano rastu i koja imaju veliku potrebu za kvalitetnom radnom snagom počela pratiti trendove upravljanja nagradama razvijenih zemalja (Caruthers i Gentleman, 2015). Nadalje, razlike u samim pojmovima i praksama se vrlo često razlikuju od države do države, što nerijetko predstavlja izazov kompanijama koje su prisutne na različitim tržištima. S jedne strane postoji potreba za standardizacijom sustava, a s druge njihovog prilagođavanja tržištima. Možemo reći da gotovo jedini element ukupne nagrade koji funkcionira na istim principima jeste izravna materijalna nagrada (plaća, bonusi, poticaji...).

Konačno, princip progresa Terese Amabile (2012) ukazuje da svakodnevni život pojedinca, njegove emocije, percepcije i motivacija, utječu na njegovu kreativnu produktivnost, te ono što to može povećati je svrsishodan posao, kao jedno od ključnih obilježja posla.

4.1. Međudjelovanje demografskih obilježja pojedinca i preferiranog sustava nagrađivanja

Ljudi dolaze iz različitih socio-ekonomskih i kulturoloških okruženja. Razumijevanje tih raznolikosti može pomoći kvalitetnijem upravljanju organizacijom jer su istraživanja potvrdila da su preferencije sustava nagrađivanja pod utjecajem demografskih obilježja pojedinca (spol, dob, rasa, obrazovanje, bračno stanje, broj djece, hijerarhijska razina, radni staž) (Nienaber, Bussin i Henn, 2011).

Prema navedenom istraživanju žene imaju jače izražene preferencije prema beneficijama, nagradama i ugodnom radnom okruženju. Kada govorimo o starosnoj dobi, prema istraživanju Hedge, Borman i Lammlein iz 2006. godine, zaposlenici što su stariji, više cijene fleksibilne radne opcije i razvoj vještina od izravnih materijalnih nagrada (Snelgar, Venter i Renard, 2013). A Fisher i Yuan su 1998. godine došli do zaključka da je mlađim zaposlenicima bitnije napredovanje i interesantan posao, dok stariji cijene sigurnost posla (Snelgar, Venter i Renard, 2013). Nastavno, u svom istraživanju, Snelgar, Venter i Renard (2013) su potvrdili nalaze da spol, dob, i hijerarhijska razina koreliraju s preferiranim elementima sustava nagrađivanja, dok prema Vandenberghe, St-Onge i Robineau (2008) dob, radno iskustvo i broj uzdržavanih članova obitelji ne koreliraju s preferiranim sustavom nagrađivanja, a spol, stupanj obrazovanja i visina plaće koreliraju.

4.2. Međudjelovanje osobnosti i preferiranog sustava nagrađivanja

U svijetlu podataka koji su nam dostupni, istraživanja na temu međudjelovanja osobnosti i preferiranog sustava nagrađivanja gotovo da nema. Naime, prema dostupnim sadržajima, ovom problematikom su se bavile samo dvije grupe autora.

Prva grupa autora sa Sveučilišta Johannesburg, s Odjela za industrijsku psihologiju i upravljanje ljudskim potencijalima, Nienaber, Bussin i Henn (2011) su potvrdili da postoji značajna povezanost između osobnosti i preferiranog sustava nagrađivanja. Temeljna razlika ovog i njihovog istraživanja se ogleda u korištenim alatima za mjerenje crta ličnosti i preferiranih elemenata sustava nagrađivanja (MBTI® Form GRV i Rewards Preferences Questionnaire) i veličini uzorka. No, upravo navedena razlika u mjernim alatima čini ova dva istraživanja nekompatibilna za usporedbu, tako da je za ovaj rad bitno naglasiti činjenicu da je radom dokazana povezanost analiziranih varijabli. S druge strane, kao što je već spomenuto, ovim istraživanjem je također potvrđena značajna povezanost preferiranog sustava nagrađivanja i demografskih skupina.

Druga grupa autora, Vandenberghe, St-Onge i Robineau (2008), već spomenuti kao istraživači odnosa demografskih obilježja i sustava nagrađivanja, su također potvrdili značajnu povezanost između osobnosti i preferiranog sustava nagrađivanja.

4.3. Ostala relevantna istraživanja i spoznaje koja ukazuju na ulogu osobnosti u radnom okruženju

Popularizacija modela „Velikih pet“ izrodila je veliki broj meta-analitičkih istraživanja koja su se bavila odnosom crta ličnosti modela „Velikih pet“ i različitih kriterija radnog ponašanja.

Ukoliko krenemo od prvog cilja sustava nagrađivanja – **privlačenja**, Schneider je još 1987. godine sugerirao da zaposlenici biraju organizacije i radna mjesta za koja vjeruju da su u skladu s njihovom osobnošću (Nienaber, Bussin i Henn, 2011).

Utjecaj osobina pojedinca nastavlja se i u radnoj okolini gdje one višestruko djeluju na ostvarenje organizacijskih ciljeva. Naime, **radna uspješnost**, kao najbitniji output sustava nagrađivanja najuže je povezana s jednom od crta osobnosti – sa savjesnošću. Međutim, istraživanja novijeg datuma pokazuju, nadograđujući dosadašnje nalaze koji govore o tome da je savjesnost prediktor visokih radnih učinaka (American Psychological Association, 2004), da je savjesnost prediktor visokih radnih učinaka ali samo kod nekreativnih poslova. Kod istraživačkih i umjetničkih poslova koji traže kreativnost, spontanost i inovativnost, savjesnost otežava uspjeh (Hogan, Mount i Motowidlo, 2015). U odnosu na manje savjesne ljude, savjesnima je teže brzo naučiti složene vještine, jer su usredotočeni na visoki radni učinak, umjesto na učenje. Korelacija ostalih crta osobnosti i radnog učinka također ovisi o kategoriji zanimanja. Tako, primjerice, ekstrovertiranost nagovještuje visoki radni učinak na menadžerskim pozicijama, ali ne i emocionalna stabilnost (nervozni menadžeri su oprezniji) (Robbins i Judge, 2009). Nadalje, ekstroverti su sretniji u svojim poslovima od introverta, ali su impulzivniji, što dokazuje činjenica da češće izostaju s posla i da se češće upuštaju u rizična ponašanja (Robbins i Judge, 2009). Općenito, kada je zalaganje u pitanju, „postoje impresivni dokazi da će ljudi koji postižu visoke rezultate na savjesnosti, ekstroverziji i emocionalnoj stabilnosti vjerojatno biti visoko motivirani zaposlenici“ (Robbins i Judge, 2009, str. 134).

Od svih dimenzija ličnosti iz modela „Velikih pet“, emocionalna stabilnost je najjače povezana sa zadovoljstvom životom, zadovoljstvom poslom i niskim razinama stresa. Visoki rezultati u emocionalnoj stabilnosti također su povezani s manje zdravstvenih tegoba (John, Naumann i Soto, 2008). „I osobe koje su nisko emocionalno stabilne imaju jednu pozitivnu stranu: kada su

loše raspoloženi, takvi ljudi donose odluke brže i bolje od emocionalno stabilnih ljudi kada su oni loše raspoloženi“ (Robbins i Judge, 2009, str. 111-112).

Prema istraživanju Lindley i Borgen (2000), ekstroverzija i ugodnost pozitivno utječu na **kooperativnost**, a prema istraživanju Berings, De Fruyt i Bouwen (2004) negativno na kulturu natjecanja. Judge i Cable (1997) su ustanovili da su ekstrovertima bliže timski orijentirane, manje agresivne kulture. No, ukoliko se u tim timskim zadacima očekuje kreativnost, prema Barry i Stewart (1997), te Waung i Brice (1998) savjesni pojedinci se nisu pokazali kao najbolje rješenje. „Navedeni nalazi sugeriraju da takav tip zadataka moderira vezu između savjesnosti i grupnog izvođenja, odnosno da će savjesni pojedinci koji preferiraju konzistentnost i sistematičnost biti manje efikasni u izvođenju zadataka koji zahtijevaju visok stupanj kreativnosti“ (Krapić, 2005).

Barrick i suradnici (1998) su proveli istraživanje u realnom radnom okruženju i zaključili da ekstrovertirani pojedinci imaju više ocjene radnog učinka od strane svojih nadređenih u odnosu na introvertirane kolege. No, upravo ovdje treba voditi računa da se ne upadne u zamku kod formiranja **timova**. Naime, prema istraživanju Barry i Stewart (1997), „grupe s visokim udjelom ekstrovertiranih članova imaju manju kohezivnost i slabije rezultate, što može biti posljedica prevelikog broja pojedinaca koji nastoje biti dominantni“. Zatim, pri formiranju timova poželjno je obratiti pažnju i na dimenziju ugodnosti, jer se prema Earley (1993) i Comer (1995) niska razina ugodnosti povezuje sa smanjenim pojedinačnim naporima i većim socijalnim besposličarenjem u grupi, a prema istraživanju Haythorna (1953) dodatno štetni za grupne zadatke su neurotični, emotivno nestabilni pojedinci.

Judge, Heller i Mount (2002) su u svom istraživanju u kojem je učestvovalo preko 25 000 ispitanika, pokazali da je osobnost pojedinca puno bolji prediktor **angažiranosti** od njihove plaće, da osobnost u 40% slučajeva utječe na zadovoljstvo poslom, tj. da emocionalno stabilni, ekstrovertirani, ugodni i savjesni ljudi više vole svoj posao od onih koji nemaju te osobine a primaju isti iznos plaće.

„Pojedinci koji postižu visoke rezultate u otvorenosti prema iskustvu kreativniji su u znanosti i umjetnosti, obično su manje religiozni i veća je vjerojatnost da će biti politički liberalno orijentirani nego što će to biti osobe koje postižu niže rezultate u otvorenosti prema iskustvu.

Otvoreni ljudi bolje se snalaze pri organizacijskim promjenama i bolje se mogu prilagoditi kontekstima koji se mijenjaju“ (Robbins i Judge, 2009, str. 111-112).

Prema istraživanju koje su proveli John, Naumann i Soto (2008, str. 124), ugodnost i neuroticizam predviđaju radni učinak u grupnim poslovima, a ekstrovertiranost na prodajnim i menadžerskim pozicijama. Neuroticizam usko negativno korelira sa zadovoljstvom poslom, zadovoljstvom životom i razinom stresa (Robbins i Judge, 2009, str. 112). Naime, visoko neurotični pojedinci češće sagorijevaju na svojim radnim mjestima i češće mijenjaju posao, češće izostaju s posla, dok emotivno stabilni osjećaju zadovoljstvo i privrženost kompanijama za koje rade George (1990).

Nastavno na Schneidero zapažanje iz 1987. godine, Robbins i Judge (2009, str. 122) iznose da „postoje istraživanja koja tvrde da će ljudi napustiti organizacije koje nisu u skladu s njihovim osobnostima. Npr. ljudi s visokom razinom ekstrovertiranosti će se bolje uklopiti u agresivne, timski orijentirane kulture, ljudi s visokom razinom ugodnosti će se bolje uklopiti u organizacijske klime pune podrške nego u klime karakterizirane agresivnošću, dok će se ljudi s visokom razinom otvorenosti prema iskustvu bolje uklopiti u organizacije koje ističu inovativnost umjesto standardizacije. Poštivanje tih pravila prilikom zapošljavanja rezultirat će izborom novih zaposlenika koji se bolje uklapaju u organizacijsku kulturu, što bi, sa svoje strane, trebalo rezultirati većom razinom zadovoljstva poslom kod zaposlenika i manjom fluktuacijom“.

Uopćeno, gledano iz ugla organizacijskog ponašanja pojedinaca, osobine prema modelu „Velikih pet“ mogu biti bitne u raznim segmentima upravljanja ljudskim potencijalima. U nastavku (slika 14.) je dan pregled „Velikih pet“ crta osobnosti, zbog čega su one bitne i na što utječu.

Slika 14. Utjecaj crta osobnosti modela „Velikih pet“ na ponašanje u organizacijama

„VELIKIH PET“ OSOBI NA LIČNOSTI	ZBOG ČEGA SU BITNE ZA POJEDINCA?	NA ŠTO UTJEČU?
Emocionalna stabilnost	<ul style="list-style-type: none"> ●Manje negativnog razmišljanja i malo negativnih emocija ●Manje na oprezu 	<ul style="list-style-type: none"> ●Visoka razina zadovoljstva poslom i životom ●Niži nivo stresa
Ekstrovertiranost	<ul style="list-style-type: none"> ●Bolje interpersonalne vještine ●Jača socijalna dominacija ●Jače izražavanje emocija 	<ul style="list-style-type: none"> ●Bolja radna uspješnost* ●Bolje vodstvo ●Visok nivo zadovoljstva poslom i životom
Otvorenost prema iskustvu	<ul style="list-style-type: none"> ●Više uči ●Kreativniji je ●Fleksibilniji je i autonomniji 	<ul style="list-style-type: none"> ●Uspješnost treninga** ●Bolje vodstvo ●Brže prilagođavanje promjenama
Ugodnost	<ul style="list-style-type: none"> ●Omiljeniji ●Prilagodljiviji okolini i ugodniji 	<ul style="list-style-type: none"> ●Bolja radna uspješnost* ●Nizak nivo devijantnog ponašanja
Savjesnost	<ul style="list-style-type: none"> ●Uporniji i ulaže veći trud ●Discipliniraniji i uporniji ●Organiziraniji i dobar u planiranju 	<ul style="list-style-type: none"> ●Bolja radna uspješnost* ●Bolje vodstvo ●Istrajnost

* U poslovima koji zahtijevaju timski rad ili česte međuljudske interakcije
 ** Otvoreni ljudi bolje reagiraju na edukaciju i treninge, tj. bolje prihvaćaju nove stvari

Izvor: Robbins i Judge (2013, str. 138)

Kada govorimo o tipovima ličnosti, potrebno je spomenuti i ambiverte, tip ličnosti na granici između ekstroverata i intorverata, a koji su ujedno i najmnogobrojniji u populaciji. Zadnjih godina ambiverti se usko vežu uz prodajne procese. Iako se već stereotipno ekstroverti vežu uz dobru prodaju, nova studija Granta (2012) u kojoj je učestvovalo preko 300 prodavača, tvrdi da su ambiverti ipak najbolji u prodaji. Naime, u periodu od 3 mjeseca, prodajni rezultati ambiverata su bili za 24% bolji od rezultata introverata i 32% od rezultata ekstroverata. Međutim, ono što je još interesantnije kao rezultat ovog istraživanja jest činjenica da su ekstroverti i introverti ostvarili gotovo iste rezultate. Nastavno na ove neočekivane rezultate, nova saznanja tvrde da najbolji tip prodavača ovisi o vrsti prodaje i samom prodajnom ciklusu. Tako su npr. ambiverti najbolji u prodaji koja zahtijeva dugoročniji odnos s kupcem i konzultacije, dok su ekstroverti najbolji u kratkim i jednokratnim prodajnim ciklusima.

Kako su posljednjih godina intenzivirana istraživanja „Velikih pet“ osobina ličnosti, jedno od njih je ukazalo na usku povezanost između „Velikih pet“ osobina ličnosti i specifičnih dijelova **mozga**. Tako npr. ekstroverzija pokriva zapreminu medijalnog orbitofrontalog korteksa, područje mozga koje procesira podatke o nagrađivanju; neuroticizam pokriva zapreminu dijelova mozga povezanih s prijetnjom i kažnjavanjem; ugodnost pokriva regije koje obrađuju informacije o namjerama i mentalnim stanjima drugih pojedinaca; odgovornost pokriva područje u lateralnom prefrontalnom korteksu, a koje je uključeno u planiranje i dobrovoljnu kontrolu ponašanja (DeYoung i sur., 2010).

I na kraju, „empirijski nalazi vezani uz vremensku stabilnost crta ličnosti operacionaliziranih kroz model „Velikih pet“ upućuju na zaključak da je ličnost pojedinca relativno konzistentna kroz vrijeme pri čemu su prema nalazima Schuerger, Zarrella i Hotz iz 1989. godine ekstroverzija i neuroticizam najstabilnije crte, visoko su stabilne i savjesnost i otvorenost za iskustva, dok je manje stabilna crta ugodnosti“ (Krapić, 2005).

5. ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI CRTA OSOBNOSTI I PREFERIRANOG SUSTAVA NAGRAĐIVANJA

5.1. Metodologija istraživanja

5.1.1. Instrument istraživanja

Istraživanje je provedeno u 2015. godini. Ispitanici su popunili *online* upitnik, putem *Google forms* upitnik koji se sastojao od ukupno 69 pitanja podijeljenih u tri cjeline:

1. Socio-demografska pitanja

U ovom dijelu anketnog upitnika nalazilo se sedam pitanja vezanih za spol, godine starosti, bračno stanje, broj djece, stupanj obrazovanja, radni staž i iznos plaće.

2. Pitanja za određenje crta osobnosti

Kako bi se ispitale crte ličnosti ispitanika, korišten je inventar „Velikih pet“ (John, Naumann i Soto, 2008) koji se sastoji od 44 čestice za mjerenje crta osobnosti:

- ekstrovertiranost – 8 čestica,
- ugodnost – 9 čestica,
- savjesnost – 9 čestica,
- neuroticizam – 8 čestica,
- otvorenost – 10 čestica.

Za ocjenjivanje čestica korištena je ordinalna skala stavova Likertovog tipa.

3. Pitanja preferiranog sustava nagrađivanja

Na osnovu WorldatWork modela ukupne nagrade (WorldatWork, 2015c) sastavljeno je ukupno 18 pitanja koja su bila su raspoređena prema elementima ukupne nagrade kako slijedi:

- izravne materijalne nagrade – jedno pitanje,
- beneficije – tri pitanja,
- ravnoteža privatnog i poslovnog života – pet pitanja,
- priznanje – dva pitanja,
- upravljanje radnim učinkom – pet pitanja,

- razvoj zaposlenika – dva pitanja.

Za ocjenjivanje pitanja vezanih uz preferirani sustav nagrađivanja također je korištena ordinalna skala stavova Likertovog tipa.

Za ispunjavanje upitnika je u prosjeku bilo potrebno 7 minuta. Vrijeme ispunjavanja nije bilo ograničeno.

5.1.2. Uzorak istraživanja

Prikupljeni su podaci na prigodnom uzorku od ukupno 93 ispitanika. Ovaj uzorak je izabran isključivo na osnovu kriterija pogodnosti, tj. dostupnosti ispitanika, a istraživanje je provedeno u Republici Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini. Istraživanje je bilo usmjereno na zaposlenike različitog spola, dobi, stručne spreme i radnog staža.

U tablici 6. je prikazana struktura ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju s obzirom na socio-demografske varijable.

Tablica 6. Socio-demografska obilježja ispitanika

		n	%
Spol	Muški	26	28,0
	Ženski	61	65,6
	Nedostaje	6	6,5
Godine starosti	od 25 do 30	12	12,9
	od 31 do 40	47	50,5
	od 41 do 50	18	19,4
	od 51 do 60	8	8,6
	Nedostaje	8	8,6
Bračno stanje	Neoženjen/neudata	31	33,3
	Oženjen/udata	47	50,5
	Rastavljan/a	10	10,8
	Udovac/udovica	2	2,2
	Nedostaje	3	3,2

		n	%
Broj djece	0	45	48,4
	1	25	26,9
	2	21	22,6
	3	2	2,2
Stupanj obrazovanja	Kvalificirani radnik – KV	1	1,1
	Srednja stručna sprema – SSS	13	14,0
	Visokokvalificiran radnik – VKV	1	1,1
	Viša stručna sprema – VŠS	4	4,3
	Visoka stručna sprema – VSS	52	55,9
	Magistar specijalist	6	6,5
	Magistar nauka	13	14,0
	Doktor nauka	1	1,1
	Nedostaje	2	2,2
Radni staž	od 5 do 10 godina	33	35,5
	od 11 do 15 godina	20	21,5
	od 16 do 20 godina	12	12,9
	od 21 do 25 godina	10	10,8
	od 26 do 30 godina	4	4,3
	od 31 do 35 godina	1	1,1
	Nedostaje	13	14,0
Iznos plaće	<350 eura	2	2,2
	350 do 500 eura	15	16,1
	500 do 1.000 eura	44	47,3
	1.000 do 2.500 eura	20	21,5
	2.500 do 5.000 eura	1	1,1
	>10.000 eura	3	3,2
	Nedostaje	8	8,6
Ukupno		93	100,0

5.1.3. Obrada podataka

Postojanje normalne distribucije jedna je od osnovnih pretpostavki za provedbu parametrijskih analiza, pa je prije obrade rezultata, pomoću Kolmogorov-Smirnov (K-S) testa normaliteta distribucije provjereno koliko raspodjele mjerenih dimenzija u istraživanju odstupaju od normalne distribucije. Rezultati ukazuju da sve mjere osim ekstrovertiranosti i odgovornosti značajno odstupaju od normalne. Zasebno su promatrani i indeksi zaobljenosti i asimetričnosti. Prema Klineu (2011, str. 59) ekstremno odstupajućim distribucijama smatraju se one čiji je indeks zaobljenosti veći od 10, a indeks asimetričnosti veći od 3. Niti jedan indeks zaobljenosti ne odstupaju od navedenih parametara, dok se tri indeksa asimetričnosti za ugodnost, otvorenost i razvoj zaposlenika izdvajaju kao ekstremno odstupajuće distribucije. Premda spomenute distribucije ne zadovoljavaju prethodne kriterije, analizom grafičkog prikaza QQ plota potvrđena je normalnost i nekoreliranost reziduala, što upućuje na to da odstupanja od normalnosti ipak nisu tako velika. S obzirom na navedeno, može se zaključiti da dobivena odstupanja neće značajnije utjecati na provedbu analiza, što opravdava korištenje parametrijskih testova.

Prikaz osnovnih deskriptivnih parametara za ispitivanje normalnosti distribucija je prikazan u tablici 7.

Tablica 7. Prikaz osnovnih deskriptivnih parametara za ispitivanje normalnosti distribucija

Varijabla	Indeks asimetričnosti	Indeks zaobljenosti	Kolmogorov- Smirnov test normaliteta distribucije
Ekstrovertiranost	0,013	-0,089	,200*
Ugodnost	-3,304	3,365	0,000
Odgovornost	-1,747	1,647	,200*
Neuroticizam	-1,093	3,174	0,0431
Otvorenost	-3,105	2,540	0,0007

Varijabla	Indeks asimetričnosti	Indeks zaobljenosti	Kolmogorov- Smirnov test normaliteta distribucije
Izravne materijalne nagrade	0,171	-0,701	0,0000
Beneficije	-1,315	-0,346	0,0068
Ravnoteža privatnog i poslovnog života	-1,692	-0,230	0,0006
Priznanje	-2,396	0,731	0,0000
Upravljanje radnim učinkom	-2,666	0,197	0,0000
Razvoj zaposlenika	-4,062	0,101	0,0000

Napomena: * p < 0.05; ** p < 0.01

Svi podaci su kodirani i analizirani korištenjem *Statistical Package of the Social Sciences (SPSS)*.

5.2. Rezultati istraživanja

5.2.1. Osnovni rezultati istraživanja

U tablici 8. prikazana su obilježja ličnosti svih ispitanika koji su učestvovali u istraživanju. Dominantne osobine ličnosti su odgovornost i ugodnost, s vrlo visokom ocjenom, oko 4, na skali od 1 do 5. Ekstrovertiranost i otvorenost su nešto manje dominantne, s prosječnom ocjenom 3,5, dok su ispitanici na skali neurotičnosti iznad 2,5.

Tablica 8. Obilježja ličnosti ispitanika

Varijabla	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija	Minimum	Maksimum
Ekstrovertiranost	3,68	3,63	3,50	,52	2	5
Ugodnost	3,81	3,89	3,89	,48	2	5
Odgovornost	3,94	4,00	4,00	,49	2	5
Neuroticizam	2,61	2,63	2,75	,42	1	4
Otvorenost	3,50	3,50	3,40	,50	2	5

U tablici 9. su prikazane preferencije elemenata nagrađivanja ispitanika. Ispitanicima u uzorku je na prvom mjestu razvoj, potom upravljanje radnim učinkom, zatim priznanje, potom ravnoteža privatnog i poslovnog života, te beneficije i tek na kraju se nalaze izravne materijalne nagrade.

Tablica 9. Preferencije elemenata nagrađivanja ispitanika

Varijabla	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija	Minimum	Maksimum
Izravne materijalne nagrade	3,52	3,00	3,00	,93	1	5
Beneficije	3,34	3,33	3,67	,85	1	5
Ravnoteža privatnog i poslovnog života	3,64	3,80	3,80	,72	2	5
Priznanje	3,83	4,00	4,00	,86	1	5
Upravljanje radnim učinkom	4,28	4,40	4,60	,57	3	5
Razvoj zaposlenika	4,59	5,00	5,00	,53	3	5

5.2.2. Testiranje hipoteza

Kako bi se utvrdila povezanosti između varijabli uvrštenih u studiju, korištenjem Pearsonovog koeficijenta korelacije provedena je korelacijska analiza. Rezultati povezanosti osobina ličnosti i preferencija elemenata sustava nagrađivanja su prikazani u tablici 10.

Tablica 10. Korelacije između osobina ličnosti i preferencija elemenata sustava nagrađivanja

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Izravne											
1	1	,253*	,022	,030	,080	,177	,015	,091	,099	-,035	,104
		1	,271**	,090	,217*	,291**	,104	,038	,062	-,251*	,187
			1	,340**	,410**	,410**	,107	,158	-,003	,014	,163
				1	,354**	,381**	,223*	,132	,084	,044	,271*
					1	,551**	,182	,278**	,171	,022	,260*
						1	,166	,168	,159	-,046	,290**
							1	,323**	,472**	-,394**	,461**
								1	,556**	-,235*	,532**
									1	-,281**	,420**
										1	-,221*
											1

Napomena: * p < 0.05; ** p < 0.01

Kao što se može vidjeti iz tabličnog prikaza, jedina crta osobnosti koja nije povezana s preferencijama elemenata sustava nagrađivanja jeste odgovornost, dok sve ostale crte osobnosti koreliraju s najmanje jednim elementom sustava nagrađivanja. Tako ekstrovertiranost korelira s priznanjem, ugodnost s upravljanjem radnim učinkom, neuroticizam negativno korelira s beneficijama, dok otvorenost korelira s priznanjem, upravljanjem radnim učinkom i razvojem zaposlenika.

Nakon analize povezanosti crta osobnosti i preferencija sustava nagrađivanja, analiziran je odnos socio-demografskih obilježja pojedinca i preferencija sustava nagrađivanja, što je prikazano u tablici 11.

Tablica 11. Korelacije između socio-demografskih obilježja pojedinca i preferencija elemenata sustava nagrađivanja

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Izravne materijalne nagrade	1	,253*	,022	,030	,080	,177	,278**	,029	,133	-,178	-,107	,050	-,144
2 Beneficije		1	,271**	,090	,217*	,291**	,028	,058	,099	-,052	-,068	-,022	-,188
3 Ravnoteža privatnog i poslovnog života			1	,340**	,410**	,410**	,051	-,132	,051	-,029	-,087	,010	-,121
4 Priznanje				1	,354**	,381**	,018	-,081	,124	-,038	-,113	-,040	-,233*
5 Upravljanje radnim učinkom					1	,551**	,090	,015	-,019	,067	-,175	,010	-,140
6 Razvoj zaposlenika						1	,374**	-,260*	,004	-,257*	,038	-,188	-,081
7 Spol							1	-,313**	-,137	-,289*	,299**	-,340**	-,118
8 Godine starosti								1	,388**	,276*	-,291**	,864**	,117
9 Bračno stanje									1	,355**	-,055	,482**	,033
10 Broj djece										1	-,082	,385**	,079
11 Stupanj obrazovanja											1	-,184	,354**
12 Radni staž												1	,222*
13 Iznos plaće													1

Napomena: * p < 0.05; ** p < 0.01

Podaci ukazuju da bračno stanje, stupanj obrazovanja i godine staža ne koreliraju, dok spol, godine starosti, broj djece i iznos plaće koreliraju s preferencijama pojedinca prema određenim elementima sustava nagrađivanja. Kao što je vidljivo iz tablice, ženama su bitnije izravne materijalne nagrade i razvoj nego muškarcima, mlađim zaposlenicima je (sasvim očekivano) bitniji razvoj nego starijima, pojedincima s većim brojem djece je manje bitan razvoj, dok je priznanje bitnije onima čije su plaće niže.

5.3. Rasprava

Doprinos ovog rada je dvojak. Prvi se tiče detaljnog prikaza trenutne razine misli po pitanju sustava nagrađivanja unutar teorijskog dijela ovog rada. Naime, literatura i drugi izvori dostupni na hrvatskom i ostalim jezicima u regiji još uvijek nisu obradili ovu temu u svjetlu novog smjera razvoja nagrađivanja. Nadalje, vrlo je ograničen broj spoznaja na globalnoj razini kada je u pitanju odnos crta ličnosti i preferiranog sustava nagrađivanja, dok određeni broj istraživanja međuodnosa demografskih obilježja pojedinca i preferiranih elementa sustava nagrađivanja postoje.

Najveće ograničenje za usporedbu različitih istraživanja na ovu temu jeste teorijska i praktična šarolikost sustava nagrađivanja, a o čemu je već pisano u radu, no ipak se može povući paralela s nekoliko istraživanja, prije svega istraživanjem koje su sproveli Vandenberghe i suradnici (2008).

Tako na primjer kada su u pitanju crte osobnosti ekstrovertiranost, ugodnost i neuroticizam, istraživanje Vandenberghe i suradnika (2008) i ovo istraživanje nisu došla do istih zaključaka. S druge strane i jedno i drugo istraživanje je potvrdilo da otvorenost korelira s preferencijama prema razvoju karijere i učenjem. Nadalje, Stewart i Barrick (2004) su u svom istraživanju pronašli povezanost između odgovornosti i razvoja, ali i kvalitete posla i radnog okruženja s odgovornošću, a što je također bio zaključak Vandenberghe i suradnika (2008). Interesantno za naglasiti jest to da je otvorenost ta koja u oba istraživanja ima najviše pozitivnih korelacija s dimenzijama sustava nagrađivanja, što nas upućuje na zaključak da su otvorene osobe upravo te koje su spremne za eksperimentiranje uopće, a tako i s novim modelima nagrađivanja. Ostale korelacije koje su Vandenberghe i suradnici (2008) ustanovili u svom istraživanju jesu da ugodnost korelira s kvalitetom posla i radnog okruženja te indirektnim nagrađivanjem,

ekstrovertiranost s kvalitetom posla i radnog okruženja, varijabilnom plaćom, razvojem i prestižem, odgovornost s kvalitetom posla i radnog okruženja, indirektnim nagrađivanjem i razvojem, a neuroticizam s kvalitetom posla i radnog okruženja, kao i da otvorenost korelira s kvalitetom posla i radnog okruženja, varijabilnom plaćom i fleksibilnošću radnih uvjeta i prestižem. Ovo istraživanje je također potvrdilo povezanost otvorenosti s razvojem.

Nadalje, postoji određeni broj istraživanja koja su se bavila međudjelovanjem osobnosti i pojedinačnih elemenata sustava nagrađivanja. Tako je istraživanje Furnham i Argyle (1988) pokazalo da ekstroverte više pokreće novac, dok introverte strah od kazne. Davne 1973. godine Gray je došao do zaključka da ekstroverti preferiraju varijabilno nagrađivanje jer su tolerantniji na rizik, a 1993. godine Cable i Judge su utvrdili da introvertima više odgovara mirno radno mjesto (Nienaber, Bussin i Henn, 2011). Odgovorni zaposlenici, tvrdili su 2004. godine Stewart i Barrick, priželjkuju prilike za učenjem i razvojem, te ugodno socijalno okruženje (Nienaber, Bussin i Henn, 2011). Niti jedan od spomenutih nalaza nije potvrđen ovim istraživanjem.

Kada je u pitanju korelacija socio-demografskih crta osobnosti i preferiranog sustava nagrađivanja, istraživanje Fisher i Yuan (1998) i ovo istraživanje imaju zajednički zaključak da je mlađim zaposlenicima bitnije napredovanje. Nadalje, istraživanje Vandenberghea i suradnika (2008) je pokazalo da godine staža negativno koreliraju s napredovanjem i razvojem, što provedenim istraživanjem nije potvrđeno. Još jedan zaključak istraživanja Vandenberghea i suradnika (2008) jest da su zaposlenicima s nižom plaćom bitnije izravne materijalne nagrade, što također nije potvrđeno provedenim istraživanjem. No, ovo istraživanje je potvrdilo nalaze Vandenberghea i sur. (2008) da su ženama bitnije izravne materijalne nagrade nego muškarcima.

Sveukupno, **rezultati provedenog istraživanja su potvrdili postavljene hipoteze**, te opravdali mogućnost inkorporiranja crta osobnosti i socio-demografskih obilježja pojedinca pri segmentiranju zaposlenika, a za potrebe izrade svrsishodnog sustava nagrađivanja.

Dodatno, kada govorimo o preferencijama ukupne grupe ispitanika, a uzimajući u obzir činjenicu da su razvoj zaposlenika i upravljanje učinkom među najbitnijim elementima, može se doći do zaključka da zaposlenici općenito imaju potrebu i želju da rastu, napredu i razvijaju se, no međutim, zbog neadekvatnog upravljanja ljudima, ovaj potencijal nije iskorišten.

5.4. Ograničenja istraživanja

Ograničenje ovog istraživanja je samoocjenjivanje, tj. anketno ispitivanje koje s jedne strane ima prednosti, ali i nedostatke. Naime, primjena upitnika donosi značajnu uštedu vremena jer se istovremeno prikupljaju i analiziraju izjave većeg broja ispitanika o njihovim stavovima. Upravo iz tog razloga anketa za samoprocjenu je najčešći alat za mjerenje osobnosti, ali ujedno i alat s velikim ograničenjem zbog toga što pojedinac može upravljati dojmovima, a mjere se samo njegovi stavovi, ali ne i stvarni motivacijski učinak koji se može bolje izmjeriti eksperimentom.

Nadalje, ograničenje ovog istraživanja je relativno mali uzorak ispitanika, njih 93, u kojem je zastupljen veći udio ispitanika sa završenom visokom stručnom spremom, te su dominantno zastupljeni ispitanici starosne dobi od 31 do 40 godina te oni s plaćom u rasponu od 500 do 1.000 eura (iznad prosjeka u BiH, ali u prosjeku RH). No, uzme li se u obzir podatak da je u radnoj snazi na ispitivanom području dominantna zastupljenost zaposlenika sa srednjom stručnom spremom (48,6% u BiH i 48,3% u RH), a prosječna starosna dob iznad 40 godine (41,2 u BiH i 42,6 u RH), može se smatrati da odstupanja nisu velika, te da se prigodni uzorak može smatrati prihvatljivim.

7. ZAKLJUČAK

U svijetlu promjenjive prirode radne snage, te novijih zahtjeva i očekivanja šarolike populacije zaposlenika, izgradnja stimulativnog sustava nagrađivanja temelj je uspješne strategije upravljanja ljudskim potencijalima, a posljedično i uspješnosti kompanije.

Iako postoji nekolicina modela ukupne nagrade, niti jedan ne uzima u obzir razlike u obilježjima zaposlenika. Takav, individualizirani sustav zvuči privlačno, ali je istovremeno administrativno veoma zahtjevan, naročito u velikim kompanijama. Jedan od načina kako prebroditi ovaj problem jest segmentiranje zaposlenika u skladu s njihovim crtama osobnosti i socio-demografskim obilježjima.

Opravdanost takve segmentacije predmet je ovog istraživanja, a rezultati su potvrdili pozitivan odnos između preferencija određenih elemenata sustava nagrađivanja i crta osobnosti, odnosno socio-demografskih obilježja pojedinca.

Naime, kada je u pitanju „Velikih pet“ crta ličnosti, četiri od pet osobina među kojima su ekstrovertiranost, ugodnost, neuroticizam i otvorenost je pokazalo povezanost s preferencijama najmanje jednog od elemenata ukupne nagrade na način da ekstrovertirani pojedinci preferiraju priznanje unutar sustava nagrađivanja, ugodni pojedinci teže elementima upravljanja radnim učinkom poput jasnih ciljeva i planova, emocionalno stabilni preferiraju široku paletu beneficija, dok su oni otvoreni iskazali najviše interesa za veći broj elemenata iz sustava nagrađivanja, a to su potreba za priznanjem i potreba za kvalitetnim upravljanjem njihovim radnim učinkom, te sasvim očekivano preferiraju edukacije i treninge, priželjkujući napredovanje.

Kod socio-demografskih obilježja povezanost je nešto manje prisutna. Tako bračno stanje, stupanj obrazovanja i radni staž nisu povezani s preferencijama elemenata ukupne nagrade. No, snažna povezanost varijabli postoji kada su u pitanju spol, izravne materijalne nagrade i razvoj zaposlenika. Naime, preferencije žena prema izravnim materijalnim nagradama i njihovom razvoju je naglašena. S druge strane, dvije socio-demografske skupine ne priželjkuju razvoj, a to su oni stariji ispitanici, te ispitanici s većim brojem djece. I na kraju, ispitanici s nižom plaćom priželjkuju priznanje, kako ono usmeno od strane nadređenog, tako i javno.

Kako su rezultati ovog istraživanja potvrdili pretpostavljene povezanosti, organizacije ih mogu koristiti kao alat pri izradi svog unikatnog sustava nagrađivanja kojem je cilj privući, motivirati, angažirati i zadržati poželjnu radnu snagu, osiguravajući na taj način kompaniji konkurentnu poziciju na tržištu u borbi za kvalitetne zaposlenike.

POPIS LITERATURE

1. Amabile, T. (2012). The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work. *Harvard Business School Class Lecture*, 813-701.
2. American Psychological Association. (2004). Who is the Best Person for the Job? Preuzeto 5. listopada 2015 s <http://www.apa.org/research/action/who.aspx>
3. Aon Hewitt (2012). Total Rewards Survey. Preuzeto 21. prosinca 2015 s http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent_mgmt/2012_aonhewitt_total_rewards_survey.pdf
4. Ariely, D., Kamenica, E. i Prelec, D. (2008). Man's search for meaning: The case of Legos. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 67, 671–677.
5. Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice*, 4. izdanje. London: Kogan Page.
6. Barrick, M., Stewart, G., Neubert, M. i Mount, M. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.
7. Barry, B. i Stewart, G. (1997). Composition, process, and performance in selfmanaged groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 82, 62-78.
8. Barton, P. (2015). Don't Just Tell It, Sell It! Marketing Your Employee Benefits. Preuzeto 8. listopada 2015 s <https://www.youtube.com/watch?v=YrRjoNOHYf8>
9. Basu, K., Lal, R., Srinivasan, V. i Staelin, R. (1985). Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective. *Marketing Science*, 4(4), 267-291.
10. BBC (2014). Greek knowledge about the body and disease. Preuzeto 30. prosinca 2015 s <http://www.bbc.co.uk/schools/gcsebitesize/history/shp/ancient/greekknowledgerev1.shtml>
11. Berings, D., De Fruyt, F. i Bouwen, R. (2004). Work Values and Personality Traits as Predictor of Enterprising and Social Vocational Interests. *Personality and Individual Differences*, 36, 349-364.

12. Blacksmith, N. i Harter, J. (2011). Majority of American Workers Not Engaged in Their Jobs. Preuzeto 4. studenog 2015 s <http://www.gallup.com/poll/150383/majority-american-workers-not-engaged-jobs.aspx>
13. Brlas, S. (2010). *Psihologija komunikacije*. Zagreb: Naklada Mate.
14. Buchenroth, P. (2006). Driving Performance: Making Pay Work for the Organisation. *Compensation and Benefits Review*, 38(3), 30-35.
15. Burguillos, B. i Lopez, M. (2015). How to develop a Global Total Compensation Model. Preuzeto 30. listopada 2015 s <http://borjaburguillos.com/2013/07/12/how-to-develop-a-global-total-compensation-model/>
16. Cable, D. i Judge, T. (1993). *Effects of Compensation systems on job search decisions: An application of person-organisation fit*. Cornell: Centre for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) Cornell University.
17. Caruthers, J. i Gentleman, D. (2015). Trends in Global Benefits and Total Remuneration. Preuzeto 8. listopada 2015 s <https://www.youtube.com/watch?v=q0TXG59LGtA>
18. Castello, R. (2010). Communicating Total Rewards: Spotlight on the Employee Value Proposition. Preuzeto 21. prosinca 2015 s http://www.aon.com/attachments/total_rewards_spotlight.pdf
19. Chamorro-Premuzic, T. (2013). Does Money Really Affect Motivation? A Review of the Research. Preuzeto 4. studenog 2015 s <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv>
20. Cho, J. i Perry, L. (2011). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. Preuzeto 4. studenog 2015 s <http://intl-rop.sagepub.com/content/early/2011/10/19/0734371X11421495>
21. Chung, J. (2015). *How to Really Motivate Salespeople*. Preuzeto 3. studenog 2015 s <https://hbr.org/2015/04/how-to-really-motivate-salespeople>
22. Chung, J., Steenburgh, T. i Sudhir, K. (2014). Do Bonuses Enhance Sales Productivity? A Dynamic Structural Analysis of Bonus-Based Compensation Plans. *Marketing Science*, 33(2), 165-187.

23. Comer, D. (1995). A model of social loafing in real work groups. *Human Relations*, 48(6), 647-667.
24. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje*. Neum: Naklada MATE d.o.o.
25. DeYoung, C., Hirsh, J., Shane M. S., Papademetris, X., Rajeevan, N. i Gray, J. (2010). Testing predictions from personality neuroscience. Brain structure and the big five. *Psychological science*, 21(6), 820-828.
26. Digman, J. (1990). Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
27. Dominus, S. (2013). Is Giving the Secret to Getting Ahead? Preuzeto 20. prosinca 2015 s http://www.nytimes.com/2013/03/31/magazine/is-giving-the-secret-to-getting-ahead.html?ref=magazine&_r=4&pagewanted=all
28. Earley, P. (1993). East meets west meets mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36, 319-348.
29. Fisher, C.D. i Yuan, X.Y. (1998). What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 516-528.
30. Furnham, A. i Argyle, M. (1988). *The Psychology of Money*. Padstow, Cornwall: T. J. International Ltd.
31. Galetić, L. (2015). *Kompenzacijski menadžment*. Zagreb: Sinergija d.o.o.
32. Gallup (2013). Report: State of the American Workplace / Employee Engagement Insight for U.S. Business Leaders. Preuzeto 10. studenog 2015 s <http://www.gallup.com/services/176708/state-american-workplace.aspx>
33. Gallup (2015a). Gallup Daily: U.S. Employee Engagement. Preuzeto 2015. studenog 25 s <http://www.gallup.com/poll/180404/gallup-daily-employee-engagement.aspx>
34. Gallup (2015b). The Culture of an Engaged Workplace. Preuzeto 26. studenog 2015 s http://www.gallup.com/services/169328/q12-employee-engagement.aspx?g_source=position1&g_medium=related&g_campaign=tiles

35. Gatenby, M., Rees, C., Soane, E. i Truss, C. (2008). Employee Engagement in Context. Preuzeto 25. studenog 2015 s http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/6D7D52C8-6E51-4539-A189-1E2D6EBEF01F/0/employee_engagement_context.pdf
36. George, J. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
37. George, J. (2011). The Wider Context, Costs, and Benefits of Work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 53-59.
38. Grant, A. (2012). Rethinking the Extraverted Sales Ideal: The Ambivert Advantage. Preuzeto 4. siječnja 2015 s <https://www.google.ba/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwicsZ-bp5DKAhUF7A4KHXGaAZAQFggdMAA&url=https%3A%2F%2Fmgmt.wharton.upenn.edu%2Ffiles%2F%3Fwhdmsaction%3Dpublic%3Amain.file%26fileID%3D6144&usq=AFQjCNG-4WupgLn2uvxh4mit5EeZCr8EQQ&cad=r>
39. Gross, J. (2015). What motivates us at work? More than money. Preuzeto 20. prosinca 2015 s <http://ideas.ted.com/what-motivates-us-at-work-7-fascinating-studies-that-give-insights/>
40. Gupta, N. i Mitra, A. (1998). The value of financial incentives: Myths and empirical realities. *ACA Journal*, 58-66.
41. Hay Group (2008). The Hay Group Total Reward Framework. Preuzeto 21. prosinca 2015 s <http://www.haygroup.com/uk/services/index.aspx?id=10150>
42. Haythorn, W. (1953). The influence of individual members on the characteristics of small groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48, 276-284.
43. Heneman, R. i Coyne, E. (2007). *Implementing Total Rewards Strategies. A guide to successfully planning and implementing a total rewards system*. Alexandria: SHRM Foundation.
44. Heneman, R., Mulvey, P. i LeBlanc, P. (2002). Improve Base Pay ROI by Increasing Employee. *WorldatWork Journal*, 11(4), 21-27.
45. Hogan, J., Mount, M. i Motowidlo, S. (2015). Which traits predict job performance? Preuzeto 5. listopada 2015 s <http://www.apa.org/helpcenter/predict-job-performance.aspx>

46. HR.com. (2007). *HR Professionals: Get Involved With M&A Process*. Preuzeto 5. prosinac 2015 s <http://www.hr.com/SITEFORUM?&t=/Default/gateway&i=1116423256281&application=story&active=no&ParentID=1119278002800&StoryID=1194232214924&xref=https%3A//www.google.ba>
47. John, O., Donahue, E. i Kentle, R. (1991). *The Big Five Inventory – Verzije 4a i 54*. Berkeley: University of California, Institute of Personality and Social Research.
48. John, O., Naumann, L. i Soto, C. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. U O. P. John, *Handbook of personality: Theory and research* (str. 114-158). New York: Guildford Press.
49. Judge, T. i Cable, D. (1997). Applicant Personality, Organization Culture, and Organizational Attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394.
50. Judge, T., Heller, D. i Mount, K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
51. Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
52. Kahneman, D. i Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.
53. Kassam, K., Koslov, K. i Mendes, W. (2009). Decisions Under Distress: Stress Profiles Influence Anchoring and Adjustment. *Psychological Science*, 20(11), 1394-1399.
54. Kline R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*, 3. izdanje. New York: Guilford Press.
55. Koehn, N. (2012). When Life Is a Bunch of Carrots. Preuzeto 22. studenog 2015 s http://www.nytimes.com/2012/02/05/business/strings-attached-looks-at-incentives-and-ethics-review.html?_r=3
56. Kofski, T. (2012). Best Practices: Total Rewards Communication at General Mills. Preuzeto 6. listopada 2015 s <https://www.youtube.com/watch?v=PE9b18fKUIk&feature=youtu.be>

57. Krapić, N. (2005). Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje. *Psihologijske teme*, 14(1), 39-55.
58. Larsen, J. i Buss, D. (2008). *Psihologija ličnosti*. Zagreb: Naklada Slap.
59. Letablier, M. i Penneec, S. (2003). *Changing Family Structure in Europe: New Challenges for Public Policy*. Leicestershire: European Research Centre, Loughborough University.
60. Lindley, L. i Borgen, F. (2000). Personal Style Scale of the Strong Interest Inventory: Linking Personality and Interests. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 22-41.
61. Louridas, P. (2015). A Unique Recipe for Success: Benefits Outsourcing at Williams-Sonoma. Preuzeto 7. listopada 2015 s <https://www.youtube.com/watch?v=UmyN8dVEhr0>
62. Mathis, R. i Jackson, J. (2011). *Human Resource Management*, 13. izdanje. Mason: South-Western Cengage Learning.
63. Meer, H. (2013). *Determinants and Factors of Personality*. Preuzeto 28. prosinca 2015 s <http://studyob.com/determinants-factors-personality/>
64. Milkovich, G. T. (2005). *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb: Masmedia.
65. Misra, S. i Nair, S. (2011). A structural model of sales-force compensation dynamics: Estimation and field implementation. *Quantitative Marketing and Economics*, 9(3), 211-257.
66. Mitchell, T. i Mickel, A. (1999). The Meaning of Money: An Individual-Difference Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(3), 568-578.
67. Moffett, L. (2015). Going Global with a Total Rewards Statement. Preuzeto 6. listopada 2015 s <https://www.youtube.com/watch?v=tSLfKj2BYLM>
68. Nienaber, R., Bussin, H. i Henn, C. (2011). *The relationship between personality types and reward preferences*. Johannesburg: Acta Commercii.
69. Nittono, H., Fukushima, M., Yano, A. i Moriya, H. (2012). The Power of Kawaii: Viewing Cute Images Promotes a Careful Behavior and Narrows Attentional Focus. Preuzeto 22. prosinca 2015 s <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0046362#pone-0046362-g003>

70. Norton, R. i Kaplan, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
71. Ott, B. (2007). Investors, Take Note: Engagement Boosts Earnings. Preuzeto 25. studenog 2015 s <http://www.gallup.com/businessjournal/27799/investors-take-note-engagement-boosts-earnings.aspx>
72. Pervin, L. i Cervone D. (2009). *Personality – theory and research, 11. izdanje*. Wiley: John Wiley & Sons, Inc.
73. Pink, D. (2010). Drive: The surprising truth about what motivates us. Preuzeto 11. studenog 2015 s <https://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc&spfreload=1>
74. Pivac, S. i Rozga, A. (2006). *Statistika za sociološka istraživanja*. Split: Biblioteka Suvremena nastava.
75. Redman, T. i Wilkinson, A. (2006). *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. Essex: Pearson Education.
76. Reeve, J. (2010). *Razumijevanje motivacije i emocija*. Zagreb: Naklada Slap.
77. Rheinberg, F. (2004). *Motivacija*. Zagreb: Naklada Slap.
78. Robbins, S. i Judge, T. (2009). *Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
79. Robbins, S. i Judge, T. (2013). *Organizational Behaviour, 15. izdanje*. New Jersey: Pearson Education.
80. Seibert, S., Wang, G. i Courtright, H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *The Journal of applied psychology, 96(5)*, 981-1003.
81. SHRM. (2012). Performance Management Standard. Preuzeto 20. siječnja 2016 s [https://www.google.ba/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwivkubpzbjKAhXEjSwKHRpbA90QFggcMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.shrm.org%2Fhrstandards%2Fdocuments%2Fperformance%2520management%2520ans%2520\(2012\).pdf&usg=AFQjCNEjACsuyRse6us](https://www.google.ba/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwivkubpzbjKAhXEjSwKHRpbA90QFggcMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.shrm.org%2Fhrstandards%2Fdocuments%2Fperformance%2520management%2520ans%2520(2012).pdf&usg=AFQjCNEjACsuyRse6us)
82. Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije – strukture, procesi, poslovi*. Zagreb: Novi informator d.o.o.

83. Snelgar, R., Renard, M. i Venter, D. (2013). An empirical study of the reward preferences of South African employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 14.
84. Snelgar, R., Venter, D. i Renard, M. (2013). An empirical study of the reward preferences of South African employees. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 11(1), 1-14.
85. Srivastava, A., Locke, E. i Bartol, K. (2001). Money and subjective well-being: it's not the money, it's the motives. *Journal of personality and social psychology*, 80(6), 959-71.
86. Stajkovic, A. i Luthans, F. (2001). Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance. *The Academy of Management Journal*, 44(3), 580-590.
87. Starbucks. (2016). Working at Starbucks. Preuzeto 28. veljače 2016 s <http://www.starbucks.com/careers/working-at-starbucks>
88. Steenburgh, T. i Ahearne, M. (2012). Motivating Salespeople: What Really Works. Preuzeto 5. studenog 2015 s <https://hbr.org/2012/07/motivating-salespeople-what-really-works>
89. Stewart, G. i Barrick, M. (2004). *Four lessons learned from the person – sitated debate: A review and research agenda. Personality and organisation*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
90. Šovljanski, N. (2010). Kakva je uloga bonusa i beneficija u motivaciji zaposlenih? Preuzeto 8. studenog 2015 s <http://www.ekapija.com/website/sr/page/317111/Kakva-je-uloga-bonusa-i-beneficija-u-motivaciji-zaposlenih>
91. Tanasijević, S. (2015). Hipokratova tipologija temperamenta. Preuzeto 24. siječnja 2016 s <http://www.artnit.net/dru%C5%A1tvo/item/2730-hipokratova-tipologija-temperamenta.html>
92. The International Benefit Network (2016). Overview of international employee benefits. Preuzeto 28. siječnja 2016 s <http://www.internationalbenefits.net/employee-benefits-resources/>
93. The Myers & Briggs Foundation. (2016). MTBI Basics. Preuzeto 24. siječnja 2016 s <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>

94. Towers Watson (2012). Total Rewards: The Right Time Is Right Now. Preuzeto 12. prosinca 2015 s <https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Ad-hoc-Point-of-View/2012/Total-Rewards-The-Right-Time-Is-Right-Now>
95. Towers Watson (2014). Global Trends in Employee Attraction, Retention and Engagement. Preuzeto 22. prosinca 2015 s <https://www.towerswatson.com/en/Insights/Newsletters/Global/Sustainably-Engaged/2014/global-trends-in-employee-attraction-retention-and-engagement>
96. Towers Watson/WorldatWork (2012). The talent management and rewards imperative for 2012: Leading through uncertain times. Preuzeto 10. studenog 2015 s <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=56563>
97. Tropman, J. (2004). *Rješenje potpune naknade*. Zagreb: Mate d.o.o.
98. Vandenberghe, C., St-Onge, S. i Robineau, É. (2008). An Analysis of the Relation between Personality and the Attractiveness of Total Rewards Components. *Relations Industrielles* 63(3), 425-453.
99. Waung, M. i Brice, T. (1998). The effects of conscientiousness and opportunity to caucus of group performance. *Small Group Research*, 29, 624-634.
100. Wikipedia. (2016). Four temperaments. Preuzeto 4. ožujka 2016 s https://en.wikipedia.org/wiki/Four_temperaments
101. WorldatWork (2015a). Compensation. Preuzeto 2. studenog 2015 s https://www.worldatwork.org/home/html/compensation_home.jsp
102. WorldatWork (2015b). What Is Total Rewards? Preuzeto 20. rujna 2015 s <https://www.worldatwork.org/aboutus/html/aboutus-what-is.jsp>
103. WorldatWork (2015c). Your Total Rewards Inventory. Preuzeto 10. studenog 2015 s <https://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=28330>
104. Zingheim, P. i Schuster, J. (2000). Four Total Reward Components. Preuzeto 22. prosinca 2015 s http://www.schuster-zingheim.com/total_reward_components.htm

POPIS TABLICA, GRAFIKONA I SLIKA

Tablica 1.	Tipične prakse i politike beneficija poslodavaca	10
Tablica 2.	Pregled utjecaja pojedinih elemenata na ciljeve sustava nagrađivanja	32
Tablica 3.	Odnos sustava plaća i poslovne strategije	35
Tablica 4.	Vrste davanja potpore zaposlenima.....	39
Tablica 5.	Prikaz utjecaja odnosa starosti kompanije i radne snage na implementaciju sustava nagrađivanja	40
Tablica 6.	Socio-demografska obilježja ispitanika	64
Tablica 7.	Prikaz osnovnih deskriptivnih parametara za ispitivanje normalnosti distribucija	66
Tablica 8.	Obilježja ličnosti ispitanika.....	68
Tablica 9.	Preferencije elemenata nagrađivanja ispitanika	68
Tablica 10.	Korelacije između osobina ličnosti i preferencija elemenata sustava nagrađivanja	69
Tablica 11.	Korelacije između socio-demografskih obilježja pojedinca i preferencija elemenata sustava nagrađivanja	70
Grafikon 1.	Utjecaj bonusa i provizije na produktivnost radne snage.....	55
Slika 1.	Evaluacija ukupne nagrade.....	5
Slika 2.	Model obilježja radnog mjesta	18
Slika 3.	Aon Hewitt okvir ukupne nagrade	21
Slika 4.	Tower Watson model ukupne nagrade.....	22
Slika 5.	WorldatWork model ukupne nagrade	24
Slika 6.	Teorija očekivanja	29
Slika 7.	Sastavnice stava.....	32
Slika 8.	16 osobina ličnosti prema Myers-Briggs indikatoru	47
Slika 9.	Komponente ekstrovertiranosti	49
Slika 10.	Komponente ugodnosti	49
Slika 11.	Komponente savjesnosti.....	50
Slika 12.	Komponente emocionalne stabilnosti	50
Slika 13.	Komponente otvorenosti	51
Slika 14.	Utjecaj crta osobnosti modela „Velikih pet“ na ponašanje u organizacijama..	61

PRILOG – ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

Upitnik u nastavku koristi se u svrhu prikupljanja podataka za izradu znanstvenog specijalističkog rada „Odnos crta osobnosti i sustava nagrađivanja“ pod mentorstvom prof. dr. sc. Nine Pološki Vokić pri Ekonomskom fakultetu u Zagrebu.

Svrha ovog rada je istražiti kakva i kolika je uloga crta osobnosti svakog od nas na preferencije prema određenom tipu nagrađivanja.

Upitnik je anoniman te Vas molim da na pitanja odgovorite iskreno i pravilno odaberete tvrdnju koju smatrate relevantnom.

Zahvaljujem što ćete izdvojiti oko 7 minuta Vašeg vremena da popunite upitnik.

Lejla Avdagić

1. Spol

- Muški
- Ženski

2. Datum rođenja

3. Bračno stanje

- Neoženjen/neudata
- Oženjen/udata
- Rastavljan/a
- Udovac/udovica

4. Broj djece

5. Vaš stupanj obrazovanja

- Nekvalificirani radnik – NK
- Polukvalificirani radnik – PKV
- Kvalificirani radnik – KV (srednja stručna sprema) III. stupanj
- Srednja stručna sprema – IV. stupanj
- Visokokvalificiran radnik – VKV
- Viša stručna sprema – VŠS
- Visoka stručna sprema – VSS
- Magistar specijalist
- Magistar znanosti
- Doktor znanosti

6. Ukupan broj godina staža

7. Moja plaća je

- < 350 eura
- 350 do 500 eura
- 500 do 1.000 eura
- 2.500 eura do 5.000 eura
- > 10.000 eura

8. Ja sam netko tko...

	Izrazito se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	Izrazito se slažem
je pričljiv					
teži pronaći grešku u drugima					
je temeljit u poslu					
je depresivan					
je originalan, dolazi s novim idejama					
je suzdržan (zatvoren)					
je nesebičan i od pomoći drugima					
zna biti pomalo neoprezan					
dobro podnosi stres					
je radoznao					
je pun energije					
počinje svađe s drugima					
je pouzdan radnik					
može biti napet					
je genijalan, dubok mislilac					
je entuzijast					
lako oprašta drugima					
je neorganiziran					
mного brine					
je maštovit					
teži da bude tih					
je osoba od povjerenja					
je lijep					
je emocionalno stabilan / nije ga jednostavno uznemiriti					
je inovativan					
je pun samopouzdanja					
zna biti hladan i povučen					
je istrajan u završavanju zadataka					
zna biti ćudljiv					
cijeni umjetnost					
je ponekad stidljiv i povučen					
je pažljiv i ljubazan prema gotovo svima					

	Izrazito se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	Izrazito se slažem
je efikasan					
ostaje miran u napetim situacijama					
preferira rad koji je rutinski					
je otvoren, društven					
je ponekad grub prema drugima					
pravi planove i prati realizaciju planova					
brzo se uzruja					
voli razmišljati i smišljati nove ideje					
je zainteresiran za umjetnost					
voli surađivati s drugima					
bude brzo ometen					
se bavi umjetnošću, glazbom ili književnošću					

Na radnom mjestu, za mene je bitno da...

1. ...imam iznos plaće minimalno kao što su plaćena ista radna mjesta u drugim kompanijama; ukoliko bih bio plaćen ispod toga, ozbiljno bih razmišljao/la o promjeni radnog mjesta bez obzira na zadovoljstvo ostalim elementima posla

Izrazito nebitno	1	2	3	4	5	Izrazito bitno

2. ...moja plaća i plaća drugih u kompaniji ovise isključivo o našim rezultatima, a ne o godinama provedenim u kompaniji

Izrazito nebitno	1	2	3	4	5	Izrazito bitno

3. ...poslodavac uplaćuje moje doprinose; ako to ne bi bio slučaj, tražio/la bih drugo radno mjesto bez obzira na zadovoljstvo ostalim elementima posla

Izrazito nebitno	1	2	3	4	5	Izrazito bitno

4. ...u sklopu objekta ili u blizini kompanije imam restoran s prilagođenim cijenama za zaposlenike

Izrazito nebitno	1	2	3	4	5	Izrazito bitno
---------------------	---	---	---	---	---	-------------------

5. ...kompanija nudi opciju plaćanja 50% troškova mog životnog osiguranja

Izrazito nebitno	1	2	3	4	5	Izrazito bitno
---------------------	---	---	---	---	---	-------------------

6. ...imam fleksibilno radno vrijeme ili mogućnost fleksibilne zamjene smjene

Izrazito nebitno	1	2	3	4	5	Izrazito bitno
---------------------	---	---	---	---	---	-------------------

7. ...kompanija plaća termin za sportske aktivnosti / fitness ili raspolaže prostorom za sportske aktivnosti

Izrazito nebitno	1	2	3	4	5	Izrazito bitno
---------------------	---	---	---	---	---	-------------------

8. ...imam mogućnost djelomičnog ili potpunog rada od kuće ako to moje radno mjesto dozvoljava

Izrazito nebitno	1	2	3	4	5	Izrazito bitno
---------------------	---	---	---	---	---	-------------------

9. ...imam ugodno radno okruženje (dobar/prijateljski odnos s kolegama i nadređenim)

Izrazito nebitno	1	2	3	4	5	Izrazito bitno
---------------------	---	---	---	---	---	-------------------

10. ...imam jasne ciljeve i planove po kojima se ocjenjuje moj rad

Izrazito nebitno	1	2	3	4	5	Izrazito bitno
---------------------	---	---	---	---	---	-------------------

11. ...imam opciju rada u „skraćenom radnom tjednu“ (npr. 40 zakonskih radnih sati u tjednu, umjesto 5 dana po 8 sati, radim 4 dana po 10 sati, a jedan dan uzmem slobodan ili slično...)

Izrazito nebitno	1	2	3	4	5	Izrazito bitno
---------------------	---	---	---	---	---	-------------------

12. ...imam jasnu povratnu informaciju o svom radu

Izrazito nebitno	1	2	3	4	5	Izrazito bitno
---------------------	---	---	---	---	---	-------------------

13. ...od nadređenog dobijem prijedloge za poboljšanje

Izrazito nebitno	1	2	3	4	5	Izrazito bitno
---------------------	---	---	---	---	---	-------------------

14. ...imam sastanke sa svojim nadređenim kako bi s njim podijelio/la svoje probleme ili prijedloge za unapređenje

Izrazito nebitno	1	2	3	4	5	Izrazito bitno
---------------------	---	---	---	---	---	-------------------

15. ...dobijem javnu pohvalu ili nagradu „zaposlenik mjeseca/godine“ ako je zaslužujem

Izrazito nebitno	1	2	3	4	5	Izrazito bitno
---------------------	---	---	---	---	---	-------------------

16. ...dobijem usmenu ili pismenu pohvalu od nadređenog kad dobro obavim posao

Izrazito nebitno	1	2	3	4	5	Izrazito bitno
---------------------	---	---	---	---	---	-------------------

17. ...imam mogućnost učenja kroz posao ili plaćene treninge/seminare/školovanje

Izrazito nebitno	1	2	3	4	5	Izrazito bitno
---------------------	---	---	---	---	---	-------------------

18. ...imam mogućnost napredovanja

Izrazito nebitno	1	2	3	4	5	Izrazito bitno
---------------------	---	---	---	---	---	-------------------

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Nadogradnja tradicionalnog sustava nagrađivanja fokusirajući se na preferencije zaposlenika postala je neophodna kompanijama koje žele privući, motivirati, angažirati i zadržati kvalitetnu radnu snagu. Izazov je osmisliti sustavno rješenje nagrađivanja koje će uz optimalna ulaganja energiju zaposlenika usmjeriti prema ostvarenju strateških ciljeva organizacije. Bolje razumijevanje onoga što zaposlenici žele uvažavajući različite socio-demografska obilježja i crte osobnosti današnje raznolike radne snage postaje sve važnije pri dizajniranju, implementaciji i komunikaciji sustavnog nagrađivanja.

Ovo istraživanje se bavilo ispitivanjem povezanosti preferencija pojedinca prema određenim elementima sustava nagrađivanja uzimajući u obzir njihove crte osobnosti i socio-demografska obilježja. Definirane su hipoteze prema kojima postoji povezanost navedenih odnosa. Analiza je napravljena na osnovu ispitivanja stavova ispitanika putem anketnog upitnika koji se sastojao iz tri cjeline i to socio-demografskih pitanja, inventara „Velikih pet“ i pitanja koji se odnose na preferenciju prema elementima sustava nagrađivanja.

Istraživanje je potvrdilo postavljene hipoteze, te zaključci do kojih se došlo sugeriraju da pet od ukupno pet osobina ličnosti i tri od ukupno šest ispitivanih socio-demografskih obilježja koreliraju s preferencijom nekih od elemenata sustava nagrađivanja, a radi se o sljedećim odnosima:

- izravne materijalne nagrade više preferiraju žene nego muškarci,
- beneficije više preferiraju emotivno stabilni pojedinci nego neurotici,
- ravnoteža privatnog i poslovnog života jednako je bitna svim ispitanicima,
- priznanje preferiraju ekstrovertirane i otvorene osobe, te pojedinci s niskim plaćama na trenutnim radnim mjestima,
- upravljanje radnim učinkom priželjkuju ugodni i otvoreni,
- razvoj zaposlenika je bitan ženama, mlađima i onima koji nemaju djece, te otvorenim pojedincima.

Opći zaključak jest da postoji značajna razlika u preferiranim elementima sustava nagrađivanja pojedinaca gledano kroz prizmu njihovih crta osobnosti i socio-demografskih obilježja.

Ključne riječi: sustav nagrađivanja; model ukupne nagrade; izravne materijalne nagrade; beneficije; ravnoteža privatnog i poslovnog života; priznanje; upravljanje radnim učinkom; razvoj zaposlenika; privlačenje; motiviranje; angažiranje; zadržavanje; osobnost; crte osobnosti; mjerenje osobnosti; ekstrovertiranost; ugodnost; savjesnost; emocionalna stabilnost; otvorenost

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU

Upgrading the traditional reward system by focusing on the preferences of employees has become necessary for companies that want to attract, motivate, engage and retain a quality workforce. The challenge is to design a systematic reward solution based upon which the energy of employees will direct towards the achievement of the strategic goals of the organization with optimal investments. A better understanding of what employees want, taking into account different socio-demographic characteristics and personality traits of today's diverse workforce is becoming increasingly important in the design, implementation and communication of systematic reward.

This study investigated the relationship of the individual preferences towards certain elements of the system of remuneration taking into account his/her personality traits and socio-demographic characteristics. Hypotheses are defined according to which there is a connection between the above relationships. The analysis was based on the examination of the attitudes of the respondents through a questionnaire which consisted of three parts and those were socio-demographic questions, the *Big Five* inventory and issues relating to a preference towards certain elements of the remuneration system.

The research confirmed the defined hypotheses and conclusions that were obtained were suggesting that four out of five personality traits and three of the six tested socio-demographic characteristics correlate with the preference of some of the elements of the remuneration system, and those are the following relationships:

- Compensation is preferred more by women than men,
- Benefits prefer emotionally stable individuals than neurotics,
- Work-Life Effectiveness is equally important to all respondents,
- Recognition prefer extrovert and open people, and individuals with low salaries on current positions,
- Performance management prefer pleasant and open individuals,
- Talent development is important for younger and those who do not have children, women, and are opened.

The overall conclusion is that there is a significant difference in the preferred elements of the system of rewarding for individuals viewed through the prism of their personality traits and socio-demographic characteristics.

Key words: Rewards Management; Total Rewards Model; Compensation; Benefits; Work-Life Effectiveness; Recognition; Performance Management; Talent Development; Attraction; Motivation; Retention; Engagement; Personality; Personality Traits; Measuring Personality; Extraversion; Agreeableness; Conscientiousness; Emotional stability; Openness to Experience

ŽIVOTOPIS STUDENTICE

OSOBNI PODACI

- Ime i prezime: Lejla Avdagić
- Datum rođenja: 12.03.1982.
- Adresa: Antuna Hangija 121a, 71 000 Sarajevo, BiH
- Telefon: 00 387 61 73 73 79
- E-mail: lleekkii@gmail.com

OBRAZOVANJE

- 2013. - – Specijalistički poslijediplomski studij Organizacija i menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
- 2000. - 2006. – Studij ekonomije, Univerzitet u Sarajevu; zvanje: diplomirani ekonomista
- 1999. - 2000. – Rocky Mountain High School, USA
- 1997. - 1999. – II. gimnazija, Sarajevo
- 1996. - 1997. – XIII. gimnazija, Zagreb

RADNO ISKUSTVO

- 1.11.2013. - – Marketing manager, OBI (Bau & Garten d.o.o.)
- 1.5.2011. - 1.11.2013. – Voditelj marketinga, iNovine (Opresa d.d.)
- 1.1.2007. - 1.5.2011. – Brand manager, Bagno (Luk d.o.o.)

ZNANJA I VJEŠTINE

- Informatičke vještine: MS Office
- Engleski jezik: aktivno u govoru i pismu
- Njemački jezik: pasivno u govoru i pismu
- Vozačka dozvola B kategorije