

prilagodljivost

izazov

brzina

kreativnost

stručnost

povjerenje

profesionalnost

učenje

# Materijalna nagrada

»»» AUTOR TEKSTA: **Barbara Ružić**  
prof. psihologije | HR konzultant i trener



Artis Rei d.o.o. za upravljanje ljudskim resursima

2. gajnički vidikovac 20, 10000 Zagreb | tel: +385 91 532 6990 | mob: +385 99 532 6990  
info@artis-rei.hr | barbara@artis-rei.hr | [www.artis-rei.hr](http://www.artis-rei.hr)

© Artis Rei d.o.o.

---

## U ovom tekstu saznat ćete:

- ▶ osnovne oblike materijalne nagrade
- ▶ kako odrediti nagradu
- ▶ kako usporediti nagrade s tržištem i ostvariti vanjsku jednakost
- ▶ kako povezati učinak s nagradom.

---

## Sažetak

U tekstu „Privući pa zadržati ili zadržati pa privući“ kao i tekstu „A što s nagradom“ mogli ste vidjeti da materijalno nagrađivanje nije najvažnije u razvoju i održavanju motivacije djelatnika. No materijalno nagrađivanje je osnova odnosno preduvjet bez kojeg se ne može govoriti o daljnjem razvoju motivacije. Naime, ako su plaće minimalne ili nema redovite isplate plaće, ne može niti doći do razvoja zadovoljstva i angažiranosti djelatnika. Kako postaviti sustav plaća i ostalih materijalnih nagrada saznajte u ovom tekstu.

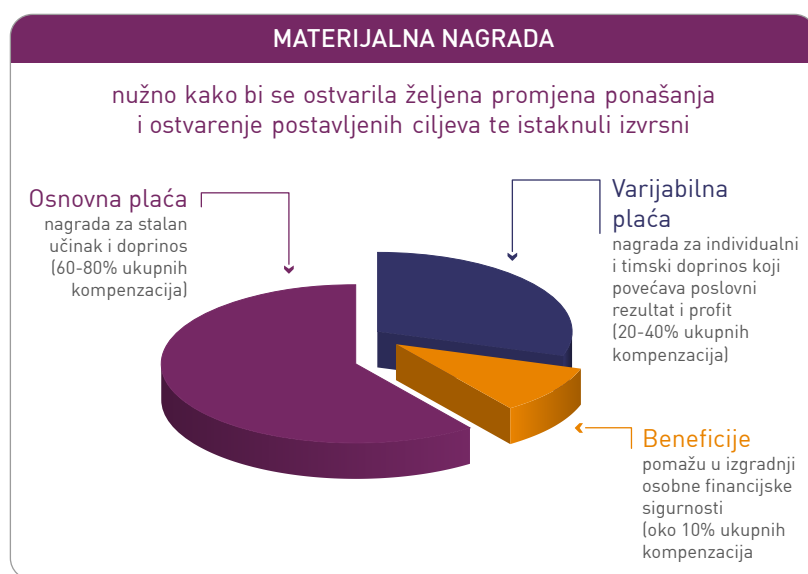
---

## Ključne riječi:

materijalna nagrada,  
osnovne plaće, bonusi, beneficije,  
motivacija djelatnika.

# 1. Što je materijalna nagrada

Materijalna nagrada je naknada za uloženi trud i doprinos koji povećava poslovni rezultat i uspjeh organizacije. Kao se može vidjeti na Slici 1., materijalna nagrada se sastoji od nekoliko osnovnih elemenata među kojima su najčešći: osnovna plaća, varijabilni dio, beneficije i dionice tvrtke.



Slika 1. **Elementi materijalne nagrade**  
Izvor: Autoričin trening: „Motivacija i nagrađivanje“.

<b>Osnovna plaća</b>	To je naknada za standardan učinak odnosno obavljanje poslova za koje je djelatnik odgovoran. Kod definiranja osnovne plaće razmatraju se tri ključna elementa: budžet za plaće, vrijednost posla u odnosu na ostale poslove u tvrtki (interna jednakost) i tržišna vrijednost posla (eksterna jednakost).
<b>Varijabilni dio</b>	To je nagrada za individualni i timski doprinos koji povećava poslovnih rezultat i uspjeh organizacije. Ukupni iznos varijabilne plaće je vezan uz vrijednost posla koji se obavlja, ali u konačnici ovisi o rezultatima pojedinca i/ili tima. Varijabilni dio se može isplaćivati mjesečno, u obliku varijabilnog dijela plaće ili nakon određenog razdoblja (godišnje, polugodišnje ili kvartalno) u obliku bonusa.
<b>Beneficije</b>	Beneficije su različiti oblici dodatnih nagrada koji pomažu u izgradnji osobne financijske sigurnosti i zaštite. Benefiti mogu biti: naknada za stanovanje, povoljniji stambeni krediti, zdravstveno osiguranje, sistematski pregledi, životno osiguranje, dodatno mirovinsko osiguranje, službeni auto, plaćeni mobitel, plaćeni prijevoz, plaćeni obroci, sportske aktivnosti, povoljniji proizvodi tvrtke, vrtić, puna plaća na porodiljnom, broj dana godišnjeg, stipendije djeci djelatnika, dodatno obrazovanje, plaćeni MBA... Beneficije su vezane uz grupu poslova, što znači da svaki djelatnik neovisno o individualnom postignuću ima pravo na beneficiju pridjeljenu određenoj grupi poslova.
<b>Dionice</b>	Dionice kao oblik materijalne nagrade u Hrvatskoj su prisutne tek nekoliko posljednjih godina i još uvijek nisu učestali oblik nagrađivanja djelatnika. One razvijaju dugoročnu povezanost djelatnika s tvrtkom.

## 2. Kako odrediti nagradu

Klijenti često autorici postavljaju pitanje: zašto je potrebno godišnje usklađivanje sustava materijalne nagrade? Iz jednostavnog razloga: kako bi se osigurala usklađenost s tržišnim vrijednostima, a u skladu s poslovnom strategijom. Razmotrite sljedeći primjer.

*Tvrtka je tržišni lider u svom području rada. Njihova poslovna vizija je „biti najbolji u svom području rada“ i u skladu s time je definirana i poslovna strategija. Strategija upravljanja ljudskim potencijalima prati poslovnu strategiju te glasi: „privući i zadržati najbolje djelatnike“. Tvrtka dolazi iz segmenta poslovanja koji je u znatnom zaletu posljednjih godina te je tržište sklono čestim promjenama. Ako tvrtka ne bi ukupne kompenzacije godišnje uspoređivala s tržištem, moglo bi se dogoditi da ne bude više prestižna u domeni nagrađivanja. To bi za posljednicu moglo imati neostvarenje strategije ljudskih potencijala pa čak i otežano ostvarenje poslovne strategije.*

Svi oblici materijalnog nagrađivanja su vrlo skupi za tvrtku. Stoga, njihovom određivanju treba posvetiti puno pažnje. Nastavno su prikazani nužni koraci pri definiranju sustava materijalnog nagrađivanja.

<b>Definiranje strategije nagrađivanja</b>	<p>Strategija nagrađivanja mora biti u skladu s poslovnom strategijom i treba dati odgovore na sljedeća pitanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ koja su ključna radna mjesta, odnosno u koju grupu radnih mjesta se želi uložiti</li> <li>▪ zašto je potrebno najveće ulaganje upravo u tu grupu radnih mjesta</li> <li>▪ koji položaj se želi zauzeti na tržištu rada, a u odnosu na konkurentne poslodavce (želi li se biti među petnaest posto najboljih ili se želi dati tržišno uobičajena naknada i nagrada za određeni posao)</li> </ul>
<b>Analiza trenutnog sustava nagrađivanja</b>	<p>Utvrđivanje svih prednosti i nedostataka postojećeg sustava, a posebice:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ključnih potreba djelatnika</li> <li>▪ razine korištenja i razumijevanja postojećeg sustava</li> <li>▪ utvrđivanje željenih promjena</li> </ul>
<b>Grupiranje radnih mjesta</b>	<p>Usporedba svih radnih mjesta i grupiranje u grupe radnih mjesta, a kako bi se omogućila interna jednakost radnih mjesta. Interna jednakost je postignuta kada su isti ili slični poslovi jednako nagrađeni.</p>
<b>Analiza tržišta rada i usporedba s ciljanim poslodavcima</b>	<p>Kvalitetna analiza uključuje detaljnu usporedbu opisa poslova i odgovornosti kao i kvalitetnu analizu pojedine stavke kompenzacije (plaća, bonusi, dodatne isplate i pogodnosti, auto, mobitel, životno i slične beneficije). U tu svrhu najbolje ju je provesti uz pomoć specijaliziranih tvrtki, jer podaci koji se mogu dobiti izlaznim intervjuima ili neformalnim komunikacijskim kanalima nisu sveobuhvatni i dovoljno pouzdani.</p>
<b>Implementacija i komunikacija novog sustava nagrađivanja</b>	<p>Vrijeme treba posvetiti i predviđanjima mogućih reakcija, kako pozitivnih tako i negativnih te komunikacijom pokušati eliminirati moguće negativne reakcije. Za kvalitetnu implementaciju iniciranih programa obavezna je podrška menadžera. To se može postići njihovim uključivanjem u razvoj sustava, ali i kontinuiranim razgovorima i informiranjem.</p>
<b>Evaluacija sustava nagrađivanja</b>	<p>Procjena učinkovitosti cijelog sustava kao i izračun povrata uloženi sredstava.</p>

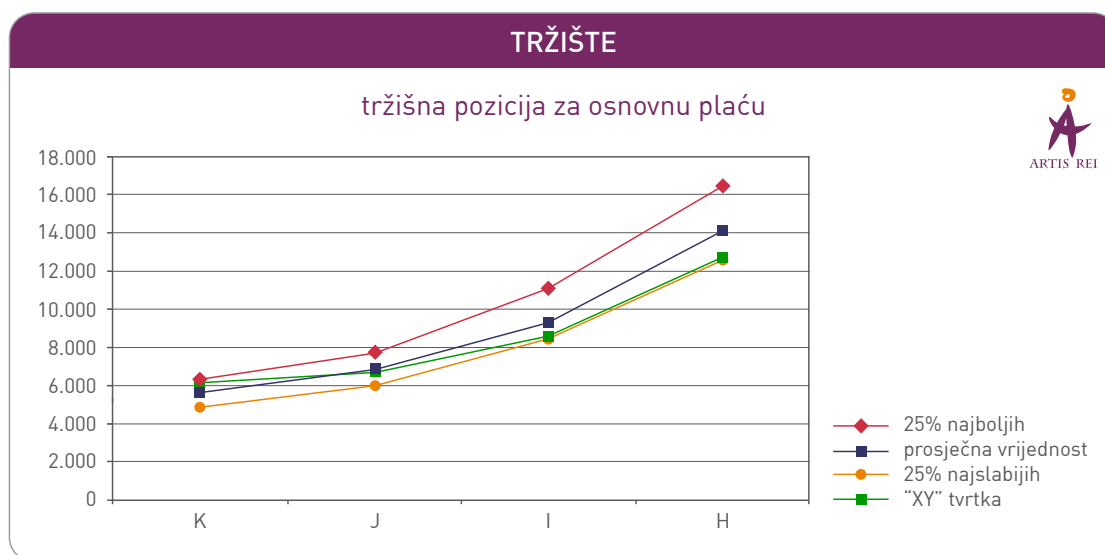
## 2.1. OSTVARENJE VANJSKE JEDNAKOSTI

Na tržištu postoje brojne tvrtke specijalizirane za istraživanje ukupnih kompenzacija. One jednom godišnje provode istraživanje materijalnih nagrada na tržištu. Ukoliko se tvrtka odluči na sudjelovanje u istraživanju, tada ima mogućnost dobiti izvještaje po povoljnijim cijenama. Uključivanje u istraživanje podrazumijeva davanje podataka o ukupnim kompenzacijama, ali i odgovornostima za pojedino radno mjesto.

Autorica ne bi savetovala korištenje istraživanja kojima se podaci prikupljaju na pojedinim web portalima jer se radi o „prigodnom“ uzorku. U tim istraživanjima upitna je valjanost usporedbe odgovornosti radnih mjesta (npr. odgovornosti Voditelja kadrovskeg odjela se izjednačavaju s odgovornostima Direktora sektora upravljanja ljudskim potencijalima). Stoga, može dogoditi da svoj sustav nagrađivanja temeljite na nepotpunim ili pogrešnim podacima.

*Uzmimo za primjer „XY“ tvrtku koja se odlučila na vanjsku usporedbu ukupnih kompenzacija koje nudi svojim djelatnicima. Na Slici 2. prikazana je tržišna pozicija „XY“ tvrtke u odnosu na druge poslodavce, uključene u istraživanje. Pritom, „x-os“ predstavlja pojedino radno mjesto, a „y-os“ predstavlja iznos u kunama. Možemo vidjeti da za radno mjesto „K“ „XY“ tvrtka nudi plaću među 25% najboljih. Isto tako, za radna mjesta „J“ i „I“ ta ista tvrtka nudi plaće koje su u razini prosječnih vrijednosti, dok za radno mjesto „H“ nudi plaću među 25% najslabijih na tržištu. Može se zaključiti da „XY“ tvrtka ima poteškoća s nagrađivanjem i zadržavanjem djelatnika na radnim mjestima koja bi ujedno trebala biti i najbolje plaćena, a privlači i zadržava djelatnike na manje zahtjevnim radnim mjestima, kao što je primjer radnog mjesta „K“.*

*Dakle, kako bi „XY“ tvrtka postigla konkurentnu prednost sustava nagrađivanja, prije svega mora uskladiti strategiju nagrađivanja s poslovnom strategijom, odnosno odrediti koju tržišnu poziciju želi zauzeti. Tržišna pozicija tvrtke može se razlikovati za pojedine grupe radnih mjesta te za ključne pozicije može težiti biti među najboljih 25%, a za lako zamjenjiva radna mjesta i ispod prosječnih vrijednosti.*

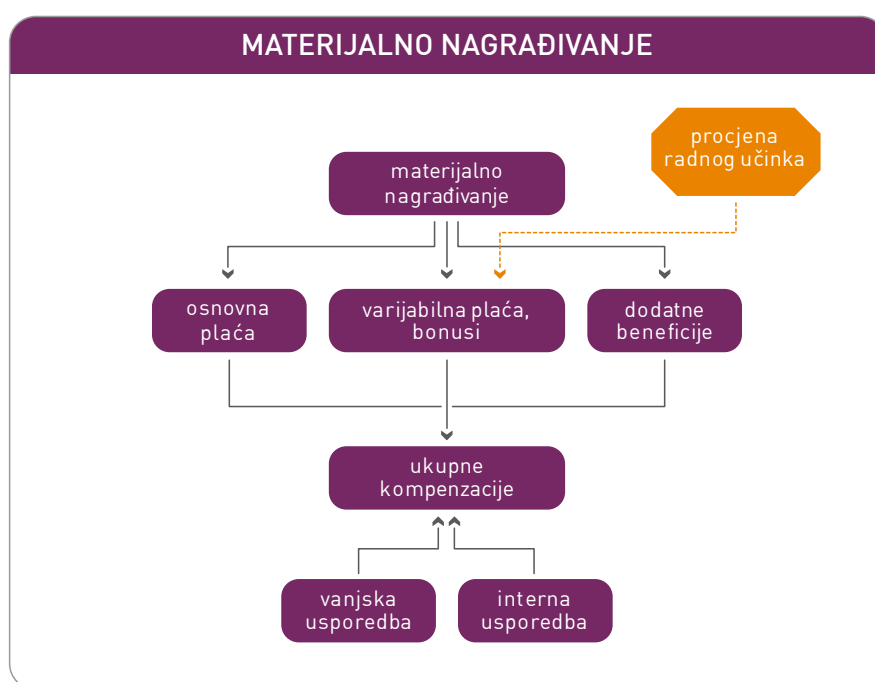


Slika 2. Primjer vanjske usporedbe  
Izvor: Autoričin trening: „Motivacija i nagrađivanje“.

Autoricu posebno iznenađuju tvrtke koje u svojoj viziji navode kako žele biti najbolji, a plaće su im među 25% najslabijih na tržištu.

## 3. Kako povezati učinak s nagradom

Preduvjet za povezivanje učinka s nagradom je sustav praćenja i ocjenjivanja djelatnika. Više o tome kako pratiti i ocijeniti djelatnike saznajte u tekstovima: „Sustav upravljanja radnim učinkom – uteg ili pogon“, „Kriteriji praćenja djelatnika“, „Kako uspješno postaviti ciljeve“ i „Uspješan razgovor za procjenu učinka“.



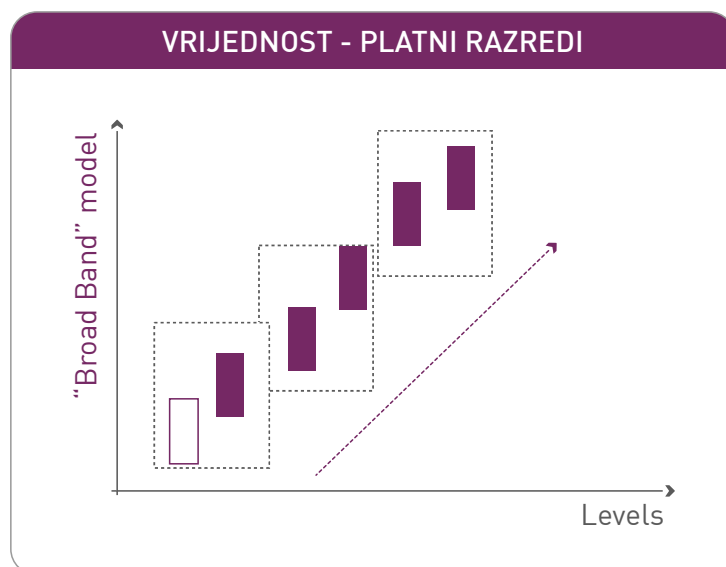
Slika 3. Povezivanje učinka i nagrade  
Izvor: Autoričin trening: „Motivacija i nagrađivanje“.

Najčešće nagrade koje se povezuju s učinkom pojedinca su povećanje osnovne plaće, varijabilni dio i promocija. Kao što je i prikazano na Slici 4., učinak djelatnika utječe na iznos osnovne plaće te iznos varijabilne plaće ili bonusa.

### 3.1. OSNOVNA PLAĆA

Za svaku grupu radnih mjesta potrebno je definirati donju i gornju granicu iznosa plaće, odnosno platni razred. On omogućuje povećanje plaće djelatnicima koji imaju izvrsna i/ili dobra individualna postignuća. Međutim, platni razredi ne moraju nužno biti razdvojeni. Ako primjerice postoji radno mjesto „savjetnika“ i „starijeg savjetnika“, njihovi platni razredi se mogu i preklapati, kao što je prikazano na Slici 4.

Prikazani model se naziva „Broad Band“ model, a u praksi se pokazao vrlo korisnim. Naime, omogućuje povećanje plaće i onim djelatnicima koji na trenutnom radnom mjestu imaju izvrsno postignuće, ali nemaju potencijala za preuzimanje odgovornijih radnih zadataka (potencijal za promociju).



Slika 4. Primjer „Broad Band“ modela plaća  
Izvor: Armstrong, 2000.

### 3.2. VARIJABILNI DIO

Varijabilni dio može se isplatiti:

- mjesečno - varijabilna plaća ili stimulacija
- nakon određenog razdoblja (kvartalno, polugodišnje ili godišnje) - bonus

Povezivanje varijabilnog dijela plaće i učinka djelatnika vrlo često je popraćeno sljedećim pogreškama:

- Nagrađuje se isključivo individualni rezultat, a rezultat cijele tvrtke / tima se ne uzima u obzir. Bez poveznice s npr. rezultatom cijele tvrtke može se dogoditi da na razini tvrtke nije ostvaren željeni rezultat, a pojedinac dobije izuzetno velike bonuse ili varijabilnu plaću
- Nema granice maksimalnog iznosa bonusa
- Iznosi bonusa nisu adekvatni: premali ili preveliki iznosi

Kako bi se izbjegle prethodno navedene pogreške potrebno je poduzeti nastavno prikazane osnovne korake:

Odrediti ukupni fond za isplatu godišnjeg bonusa ovisno o rezultatima tvrtke



Odrediti minimalno postignuće djelatnika kojim se ostvaruje pravo na bonus



Odrediti iznose bonusa za pojedini nivo postignuća

### 3.3. PROMOCIJA

Kada poslodavac promovira djelatnika na zahtjevnije radno mjesto tada to najčešće čini temeljem izvrsnih rezultata na postojećem radnom mjestu. No, rjeđe postavlja pitanje: Ima li djelatnik potrebne kompetencije, ili barem predispozicije za razvoj potrebnih kompetencija, za zahtjevnije radno mjesto. Ako su kriteriji praćenja radnog učinka i ciljevi i kompetencije, odgovor na prethodno pitanje je jednostavniji. Naime, djelatnici koji postižu izvrsne rezultate na postojećem radnom mjestu i imaju razvijen dio kompetencija potrebnih za odgovornije radno mjesto, bit će promovirani.

#### PRIMJER USPOREDBE GODIŠNJE REALIZACIJE CILJEVA I NAGRADE

Osnovna plaća	Bonus	Povećanje plaće	Promocija
za poboljšanje < 85%	NE	NE	ako 2. g.- raskid radnošg odnosa
dobro 85 – 100%	DA	DA	NE
vrlo dobro 100 – 110%	DA	DA	NE
izvrsno >110%	DA	DA	DA, ako postoje razvijene vještine

% bonusa i % povećanja plaće razlikuje se ovisno o kategoriji postignuća i ovisno o rezultatu cijele tvrtke

**NAGRADI NAS**



Slika 5. Primjer nagrada povezanih s učinkom  
Izvor: Autoričin trening: „Motivacija i nagrađivanje“.



---

## 4. Umjesto zaključka

Sustav materijalnog nagrađivanja predstavlja veliki udio u ukupnim troškovima svake organizacije. Stoga uz sve prethodne smjernice za razvoj učinkovitog sustava materijalnog nagrađivanja, svakako odgovorite i na nastavna pitanja.

- Je li sustav nagrađivanja sastavni dio poslovne strategije?
- Jesmo li usmjereni na proces ili pojedine elemente procesa?
- Imamo li kontinuiranu povratnu informaciju od nadređenih voditelja i djelatnika?
- Dobiju li najbolji djelatnici i najveće nagrade?
- Prihvaćamo li loš učinak, odnosno kakvi su nam razvojni programi za poboljšanje učinka lošijih djelatnika?
- Imaju li menadžeri sve potrebne vještine za praćenje i nagrađivanje rada djelatnika?
- Imamo li potrebnu podršku svih razina menadžmenta?

---

## Preporučena literatura

- Armstrong, M., Employee Reward, CIPD, 2000.
- Armstrong, M., Brown, D.: *Strategic Reward: Implementing More Effective Reward Management*, Kogan page, 2009.
- Armstrong, M., Cummins, A.: *The Reward Management Toolkit: A Step-by-step Guide to Designing and Delivering Pay and Benefits*, Kogan page, 2011.
- Hume, D.A.: *Reward Management: Employee Performance, Motivation and Pay*, Wiley and Sons, 1995.