

# Utjecaj kulturoloških razlika na učinkovitost kompensacija u suvremenim organizacijama

---

Šimunović, Tea

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:019778>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-20**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni diplomski studij  
Menadžment

**Tea Šimunović**

**UTJECAJ KULTUROLOŠKIH RAZLIKA NA  
UČINKOVITOST KOMPENZACIJA U  
SUVREMENIM ORGANIZACIJAMA**

**Diplomski rad**

Zadar, 2024.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni diplomski studij  
Menadžment

**UTJECAJ KULTUROLOŠKIH RAZLIKA NA  
UČINKOVITOST KOMPENZACIJA U  
SUVREMENIM ORGANIZACIJAMA**

Diplomski rad

Student/ica:  
**Tea Šimunović**

Mentor/ica:  
**izv. prof. dr. sc. Ivica Zdrilić**

Zadar, 2024.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Tea Šimunović**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Utjecaj kulturoloških razlika na učinkovitost kompenzacija u suvremenim organizacijama** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 2024.

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	
SUMMARY.....	
<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet istraživanja.....	1
1.2. Cilj i svrha rada .....	2
1.3. Istraživačka pitanja.....	2
1.4. Metodologija izrade .....	2
1.5. Struktura rada.....	3
<b>2. KULTUROLOŠKE RAZLIKE .....</b>	<b>4</b>
2.1. Razumijevanje kulturološke raznolikosti .....	5
2.2. Kulturološke razlike u poslovnom komuniciranju.....	5
2.2.1. Komunikacija se odvija prema određenim pravilima .....	8
2.2.2. Kontekst određuje koja pravila komunikacije su primjenjiva .....	10
2.2.3. Pravila komunikacije razlikuju se među kulturama.....	10
2.3. Poslovna etika i radnička prava.....	11
<b>3. KOMPENZACIJE ZAPOSLENIKA .....</b>	<b>14</b>
3.1. Materijalne kompenzacije .....	15
3.1.1. Pojmovno određenje i struktura plaće.....	16
3.1.2. Grupni sustavi nagrađivanja.....	19
3.1.3. Beneficije – neizravne materijalne kompenzacije.....	20
3.2. Nematerijalne kompenzacije.....	22
3.3. Važnost sustava nagrađivanja .....	26
3.3.1. Motivacija i angažman zaposlenika.....	26
3.3.2. Učinkovitost i produktivnost.....	26
3.3.3. Utjecaj na organizacijsku kulturu i retenciju zaposlenika .....	27
3.4. Kulturološke razlike u sferi kompenzacija zaposlenika .....	28
3.4.1. Individualizam i kolektivizam .....	28
3.4.2. Visoka i niska moć udaljenosti .....	28
3.4.3. Vrijednost i percepcije radne etike .....	29
3.4.4. Utjecaj društvenih normi i kulturnih običaja.....	29
<b>4. UTJECAJ KULTUROLOŠKIH RAZLIKA NA KOMPENZACIJSKI MENADŽMENT .....</b>	<b>31</b>

4.1. Kompenzacijski menadžment na istoku .....	31
4.1.1. Japan.....	31
4.1.2. Kina.....	32
4.1.3. Sjeverna Koreja .....	33
4.2. Kompenzacijski menadžment u SAD-u .....	33
4.3. Kompenzacijski menadžment u EU.....	35
4.3.1. Njemačka .....	35
4.3.2. Švedska .....	36
4.3.3. Hrvatska.....	36
4.4. Kompenzacijski menadžment u Australiji i Novom Zelandu .....	37
4.4.1. Australija.....	37
4.4.2. Novi Zeland.....	38
4.5. Kompenzacijski menadžment u Južnoj Americi.....	39
4.5.1. Brazil .....	39
4.5.2. Argentina.....	40
4.5.3. Peru .....	41
4.5.4. Čile.....	41
4.6. Sistematizacija obradenih sustava kompenzacijskog menadžmenta.....	42
<b>5. TRENDOVI I BUDUĆI IZAZOVI U SFERI KOMPENZACIJSKOG MENADŽMENTA</b>	
.....	45
5.1. Digitalizacija i analitika .....	46
5.2. Fleksibilni modeli rada .....	46
5.3. Raznolikost i inkluzija .....	47
5.4. Održivi kompenzacijski paketi .....	47
5.5. Prilagodba promjenama na tržištu rada.....	47
5.6. Upravljanje talentiranim zaposlenicima .....	48
5.7. Automatizacija i ljudski faktor .....	48
5.8. Prilagodba promjenama u zakonodavstvu.....	49
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	50
<b>LITERATURA</b> .....	52
<b>POPIS SLIKA</b> .....	54
<b>POPIS TABLICA</b> .....	55

## SAŽETAK

U ovom diplomskom radu istražiti će se na koji način kulturološke razlike i faktori koji iz toga proizlaze utječu na percepciju i djelotvornost kompenzacijskih sustava u poduzećima i organizacijama diljem svijeta. Dakle, tu će se prvobitno govoriti o tome kako sva suvremena poduzeća, suočavajući se s raznolikošću radne snage i globalizacijom, moraju prilagoditi, te oblikovati vlastite kompenzacijske strategije da bi bila djelotvorna pod utjecajem raznolikih kulturnih konteksta. Kultura u značajnoj mjeri oblikuje percepciju o vrijednosti, pravednosti i motivaciji zaposlenih u povezanosti s kompenzacijama, čineći razumijevanje istih ključnim za učinkovit menadžment. Nadalje, istražiti će se uloga kulturoloških razlika u oblikovanju samih kompenzacijskih strategija, analizirati način pristupa kompenzacijama u raznoraznim zemljama diljem čitavog svijeta te objasniti kako različite kompenzacijske strategije utječu na zadržavanje i motiviranje zaposlenika. Polazište je usmjereno na činjenici da sva uspješna poduzeća i organizacije trebaju u svoje poslovanje implementirati kompenzacijske strategije koje u obzir uzimaju kulturološke razlike, s obzirom da isto može u značajnoj mjeri utjecati na samo zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika, te dugoročni uspjeh u poslovanju, bez obzira na to koje je područje poslovanja u pitanju.

**Ključne riječi:** kulturološke razlike, poduzeće, organizacija, motivacija, kompenzacija

# **THE EFFECT OF CULTURAL DIFFERENCES ON COMPENSATION EFFICIENCY IN MODERN ORGANIZATIONS**

## **ABSTRACT**

This thesis will explore how cultural differences and the factors arising from them influence the perception and effectiveness of compensation systems in companies and organizations worldwide. The focus will initially be on how all modern companies, when faced with workforce diversity and globalization, must adapt and shape their compensation strategies to be effective in diverse cultural contexts. Culture significantly shapes perceptions of the value, fairness, and motivation of employees in relation to compensation, making the understanding of these factors crucial for effective management. Furthermore, the role of cultural differences in shaping compensation strategies will be examined, the approaches to compensation in various countries around the world will be analyzed, and how different compensation strategies impact employee retention and motivation will be explained. The premise is based on the fact that all successful companies/organizations need to implement compensation strategies that take cultural differences into account, as this can significantly influence employee satisfaction and motivation, as well as long-term business success, regardless of the field of business.

**Keywords:** cultural differences, company, organization, motivation, compensation



# 1. UVOD

U suvremenim uvjetima poslovanja, poduzeća u čitavome svijetu se suočavaju s izazovima upravljanja raznolikom radnom snagom koja je prožeta različitim „kulturološkim profilima“. Kulturološke razlike mogu značajno utjecati na mnoge segmente poslovanja, uključujući i one koje su povezane sa strategijama kompenzacija. Kompenzacijski sustavi, koji su glavni alat za zadržavanje i motivaciju radne snage, moraju svakako uzeti u obzir sve te razlike, da bi u konačnici bili što učinkovitiji. Različita istraživanja ukazuju na to da same kulturološke razlike mogu u jednoj ogromnoj mjeri utjecati na percepciju vrijednosti raznoraznih oblika kompenzacije, ali i isto tako na preferiranja zaposlenika u vezi s beneficijama i nagradama. Primjerice, dok se u određenim kulturama više cijeni pojedinačna izvrsnost, te diferencijacija u sferi kompenzacije, u nekim drugim se znatno više naglasak postavlja na jednakost i kolektivnu dobrobit. Zbog toga je razumijevanje navedenih razlika ključno za dizajn, tj. oblikovanje kompenzacijskih strategija, a iste moraju biti motivirajuće i prihvaćene od same radne snage. Osim svega toga, kulturološke razlike mogu utjecati i na percepciju pravednosti u kompenzaciji. Pojam pravednosti kompenzacije nije univerzalan i može se u bitnoj mjeri razlikovati zavisno o kulturnom kontekstu. Primjerice, u pojedinim kulturama se pravednost može percipirati kroz jednakost, dok se u drugima pravednost može preferirati temeljena na zaslugi ili doprinosu.

Stoga istraživanje utjecaja kulturoloških razlika na kompenzacijske strategije u suvremenim poduzećima postaje imperativ za menadžere ljudskih resursa i stručnjake za organizacijsku kulturu. Shvaćanje ovoga utjecaja omogućuje poduzećima razvoj prilagođene, inkluzivne i pravedne kompenzacijske politike koje će odražavati raznolikost unutar radne snage, poticati angažman i motivaciju zaposlenika, te dugoročni uspjeh i konkurentnost na tržištu. Stoga, istraživanje ove problematike ima širi značaj ne samo za pojedinačne organizacije, već i za društveni i ekonomski razvoj u cjelini.

## 1.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je otkriti važnost kulturoloških razlika u domeni poslovnog svijeta suvremenih organizacija te kako one u konačnici utječu na različite vrste kompenzacija zaposlenika.

## **1.2. Cilj i svrha rada**

Svrha ovog diplomskog rada je istražiti različite svjetske organizacijske kulture, provjeriti koje vrijednosti potiču zaposlenike u poduzećima diljem svijeta, te utvrditi na koji način se odvijaju i provode kompenzacije zaposlenika, s ciljem „dubljeg“, odnosno svrsishodnijeg razumijevanja utjecaja kulturoloških razlika na djelotvornost ovih procesa u suvremenim organizacijama.

Ciljevi istraživanja ovog rada su:

1. Provjeriti ulogu kompenzacijskog menadžmenta.
2. Istražiti vrste kompenzacija zaposlenika.
3. Istražiti utjecaj nagrađivanja radnika na motivaciju i zadržavanje zaposlenika.
4. Analizirati kulturološke razlike po odabranim državama.
5. Povjeriti važnost te utjecaj kulturoloških razlika na nagrađivanje zaposlenika.

## **1.3. Istraživačka pitanja**

Glavna istraživačka pitanja na koje se daje odgovor u diplomskom radu su:

1. Koje su to nematerijalne kompenzacije zaposlenika?
2. Koje su materijalne kompenzacije zaposlenika?
3. Zašto zaposlenici imaju sve manje motivacije?
4. Kako kompenzacije utječu na zadržavanje visoko kvalificiranih zaposlenika?
5. Što su kulturološke razlike, te zašto je bitno njihovo razumijevanje?
6. Kakav utjecaj na poslovanje imaju kulturološke razlike?
7. Koje vrste kompenzacija zaposlenika provode različite države?
8. Kako pružanje kompenzacija utječe na poduzeće?

## **1.4. Metodologija izrade**

Prilikom pisanja ovog diplomskog rada upotrebljavane su dostupne internetske informacije, knjige, znanstveni časopisi, članci, istraživanja te statistički podaci na temelju kojih su onda provedene metode analize, sinteze, indukcije, dedukcije, klasifikacije, deskripcije te zatim i komparacije dostupnih podataka.

## 1.5. Struktura rada

Diplomski rad je strukturiran u 6 poglavlja. U uvodnom se dijelu navode predmet istraživanja, cilj i svrha rada, istraživačka pitanja, metodologija i koncept rada. Drugim poglavljem obuhvaća se definiranje pojma kulturoloških razlika kao i velika važnost njihovog razumijevanja. Koji utjecaj kulturološke razlike imaju na poslovno komuniciranje te koja se pravila moraju poštivati kako bi razgovor ostao dosljedan. Zatim u trećem se poglavlju navode vrste kompenzacija zaposlenika, pojmovno određenje kompenzacija, struktura plaće te se prikazuju važnosti sustava nagrađivanja kao bitan faktor motivacije i učinkovitosti zaposlenika. Četvrtim poglavljem se pobliže istražuju kulturološke razlike i njihov utjecaj na kompenzacijski menadžment, te se tablično iskazuju razlike među odabranim državama. Peto poglavlje sačinjavaju budući trendovi i izazovi iz perspektive kompenzacijskog menadžmenta. Šestim poglavljem navode se zaključna promišljanja autorice i po završetku, prikaz korištene literature, tablica i slika.

## 2. KULTUROLOŠKE RAZLIKE

Pojam kulturoloških razlika u općenitom smislu se odnosi na raznovrsnost kulturnih običaja, normi, vrijednosti, načina ponašanja i vjerovanja kod različitih skupina ljudi. Sve te razlike u konačnici oblikuju identitet pojedinca/zajednice, te način na koji se komunicira, radi, slavi i živi život. Dakle, razumijevanje pojma kulturoloških razlika je iznimno važno, budući da ono doprinosi smanjenju sukoba i boljem razumijevanju. Kada čovjek svjesno uvažava razlike u različitim kulturama, tada se lakše grade pozitivni odnosi s ljudima koji dolaze iz različitih sredina te ostvaruje bolja suradnja s istima. Ključni aspekti kulturoloških razlika predočeni su niže na Slici 1.

**Slika 1.** Ključni aspekti kulturoloških razlika



**Izvor:** Vlastita izrada autorice (Chang, 2010)

Dakle, razumijevanje i upravljanje kulturološkim razlikama ključni su segmenti za izgradnju harmoničnog i inkluzivnog društva. Putovanja, nove nauke, dijalog među raznim kulturama, te nova iskustva svakako mogu pomoći u prevladavanju stereotipa i predrasuda, ali isto tako i promovirati suradnju, te obostrano poštovanje. U konačnici, vrednovanje, ali i priznavanje kulturoloških razlika „obogaćuje“ život svakog pojedinca, čineći na taj način svijet boljim i zanimljivijim mjestom života.

## **2.1. Razumijevanje kulturološke raznolikosti**

Kulturološke razlike u današnje vrijeme predstavljaju iznimno zanimljivu tematiku koja je sadržaj mnogih kulturnih aktivnosti, ali i politika. Drugim riječima, kulturološke razlike čine jedan kompleksan i višeznačan fenomen, čiji su temelji prožeti jezikom, religijom, etičkom pripadnošću te tradicijom kao osnovnim elementima u tom području. Ovakva interpretacija na zaista pragmatičan način karakterizira kulturološke razlike u nekoj državi kao „prirodne granice određenog društva/zajednice“ (Chang, 2010, str. 189).

Prethodno shvaćanje ima temelje u području politike koje u konačnom zbroju predstavlja i politički smjer. Takav politički smjer uvažava kulturnu raznolikost, tj. to da svaki pojedinac posjeduje pravo na različitost i zagovaranje specifičnosti društva ili zajednice koja pripada određenoj zemlji. Kulturna raznolikost, unutar područja neke zemlje, kao i na međunarodnoj razini između regija i ostalih zemalja, utemeljena je na stalnoj interakciji kultura, što onda u konačnici generira nove, tj. transnacionalne oblike raznolikosti. Dinamičan je to proces koji potiče, odnosno zahtijeva obostranu razmjenu i interakciju, a ne odvojenost ili isključenost. Dakle, kulturna raznolikost je resurs koji traži upravljanje, a sve kako bi se dostigao trajni mir i održivi razvitak. Upravljanje kulturnom raznolikošću može biti ostvarivo kroz dijalog u svim razinama kulturnih aktivnosti, izvan i unutar granica društva ili zajednica koje dijele neku kulturu, svjetonazor, religiju i sl.

## **2.2. Kulturološke razlike u poslovnom komuniciranju**

Komunikacija se ne tretira kao izolirani proces koji teče bez obzira na vanjske čimbenike; naprotiv, interakcija između ljudi podložna je raznim utjecajima koji nadolaze iz okoline u kojoj se ona odvija. Ta okolina je prožeta kulturnim, društvenim i fizičkim elementima koji

zajednički čine ono što se definira kao komunikacijski kontekst. Ukoliko je riječ o kulturnom okruženju, tada se misli na običaje, vrijednosti, vjerovanja i norme koji definiraju način na koji se komunicira. Primjerice, u određenima kulturama se naglasak stavlja na izravnost i neposrednost u komunikaciji, dok se kod drugih cijeni indirektnost i suptilnost. Nadalje, društveno okruženje se sastoji od: društvene strukture te odnosa i uloge među ljudima. Sami status osobe u nekoj grupi, očekivanja iz društvenih uloga te dinamičnost autoriteta i moći mogu naposljetku mnogo utjecati na način komunikacije. Primjerice, komunikacija između kolega na istoj hijerarhijskoj razini u nekom radnom okruženju vrlo često će se razlikovati od one između radnika i njegovog nadređenog. Fizičko okruženje je prožeto konkretnim, tj. materijalnim aspektima prostora u kojemu se sama komunikacija odvija – razmještaj sobe, osvjetljenje, buka, tehnološki uređaji za komunikaciju i dr. Primjerice, neformalni razgovor u restoranu pruža totalno drugačiji kontekst od formalnog sastanka u uredu. Ovi čimbenici, bez obzira da li su postavljeni u međusobnoj interakciji ili pojedinačno, kreiraju kompleksan okvir koji definira način na koji se poruke razumijevaju i interpretiraju. Dakle, razumijevanje komunikacijskog konteksta ključan je element smislene i učinkovite interakcije. Ukoliko se zanemare ovi vanjski utjecaji, tada se javljaju nesporazumi, nejasnoće i drugi problemi unutar komunikacije, što u konačnici nije pogodno za samo poslovanje, te opstanak poduzeća na tržištu. (Podrug et. al., 2020).

Kultura pojedinaca u velikoj mjeri utječe na izgled prikladnog komunikacijskog ponašanja u raznoraznim fizičkim i društvenim kontekstima, jer se tako postavljaju pravila za ispravno ponašanje tijekom određenih situacija. Kada obavljaju komunikaciju s osobama iz vlastite kulture, pojedinci se drže standardiziranih kulturnih pravila s kojima su propisani načini za ponašanje u određenim komunikacijskim situacijama. Ta pravila su zaslužna za djelotvornu obostranu komunikaciju jer zbog njih pojedinci znaju prema intuiciji koja pravila trebaju primijeniti, odnosno nemaju potrebu svjesno razmišljati o istima. Primjerice, u pojedinim se kulturama standardni pozdrav rukovanja smatra kao prikladan u poslovnoj situaciji, dok se u nekim drugim kulturama očekuje naklon ili nešto sl. Takva pravila ponašanja u značajnoj mjeri olakšavaju interakciju u istoj kulturi, jer sudionici posjeduju zajedničko razumijevanje za ono što je očekivano i primjereno u specifičnim situacijama. Isto smanjuje mogućnosti koje bi dovele do nesporazuma te čine komunikaciju bržom i djelotvornijom. U komunikaciji se pojedinci drže automatike u primjenjivanju takvih pravila, oslanjajući se pri tom na vlastita kulturna iskustva i norme. Intuitivni pristup im omogućuje da se koncentriraju

isključivo na svrhu i sami sadržaj komunikacije, bez potrebe da potroše energiju na razmišljanje o samim pravilima ponašanja. Radi toga se kultura promatra kao „nevidljivi putokaz“ za usmjeravanje interakcije i osiguravanje da komunikacija protječe glatko i djelotvorno u domeni određenog kulturnog konteksta, odnosno okvira.

Na drugu pak stranu, kada je komunikacija interkulturalna, situacije mogu biti u drastično većoj mjeri kompliciranije, s obzirom da osobe iz različitih kultura primjenjuju različita pravila, te norme za komuniciranje. Takav komunikacijski kontekst ne karakterizira se više kao dijeljen i jedinstven, već se pretvara u područje u kojem se susreću i sukobljavaju različite kulturne norme. Primjerice, ono što je za jednu kulturu očekivano i pristojno ponašanje, druga može promatrati kao izuzetno neprikladno ili uvredljivo. Tako se direktan kontakt očima u pojedinim kulturama može promatrati kao znak interesa i iskrenosti, a u drugim kao agresija ili nepoštovanje. Također, davanje povratnih informacija, načini za izražavanje neslaganja ili čak i obavljanje razgovora na dnevnoj bazi mogu imati tolike varijacije da bez potpuno svjesnog razumijevanja pripadajućih razlika može stvarno doći do ozbiljnih neslaganja, tj. nesporazuma. Dakle, interkulturalna komunikacija zahtijeva zaista pažljivost i osjetljivost. Osobe koje su dio takve komunikacije moraju biti svjesne da druga strana možda ne dijeli identična kulturna očekivanja i pretpostavke, što onda podrazumijeva potrebu za drastično većim stupnjem otvorenosti i prilagodljivosti prema drugima (Chang, 2010, str. 191).

Postavljanje pitanja, učenje o kulturi i aktivno slušanje sugovornika su temeljni koraci za prelazak preko kulturnih razlika. Za uspješnu navigaciju kroz interkulturalni komunikacijski kontekst, vrlo je korisno posjedovati vještine za interkulturalnu kompetenciju. Iste uključuju razumijevanje osobnih kulturnih pristranosti, sposobnost prilagodbe stila komunikacije na razne kulturne norme u okruženju, te sposobnost identificiranja i uvažavanja kulturoloških razlika. Time se u konačnici postiže djelotvorna, odnosno harmonična komunikacija, unatoč različitosti u polaznim točkama, te pravilima koja se nameću u različitim kulturama. Dakle, interkulturalna komunikacija ima zaista bitan utjecaj na razvijanje vlastitih i profesionalnih aspekata. Ista potiče bolje obostrano razumijevanje i sukladnost na globalnoj razini. Ukoliko se poštuju i razumiju različita kulturna pravila i norme, između kultura se „grade mostovi“, što pridonosi iskustvu osobe za interakciju s pripadnicima kultura iz raznih dijelova svijeta. Takve interakcije omogućuju izmjenjivanje perspektiva i ideja, što onda donosi bolji pogled

na svijet. U kontekstu profesionalizma, vještine interkulturalne komunikacije omogućavaju znatno lakšu suradnju unutar interkulturalnih timova, te bolje i jasnije razumijevanje tržišta na globalnoj razini. Na objektivnoj razini svakog pojedinca, omogućuju mu da proživi razne tradicije i običaje, čineći tako njegov svijet raznovrsnijim i proširenijim. Drugima riječima, interkulturalna komunikacija ne proširuje samo vlastite horizonte, već i doprinosi kreiranju svijeta koji različitost promatra kao izvor bogatstva i napretka.

U općenitom smislu definirane su tri temeljne pretpostavke u domeni ljudske komunikacije, a to su redom (Samovar et. al., 2013, str. 12):

1. komunikacija se odvija prema određenim pravilima,
2. kontekst određuje koja pravila komunikacije su primjenjiva,
3. pravila komunikacije razlikuju se među kulturama.

Prethodno tri navedene temeljne pretpostavke naglašavaju složenost i raznolikost ljudske komunikacije, ističući tendenciju za prilagođavanjem komunikacijskih strategija u skladu s pravilima, kontekstom i kulturnim specifičnostima, kako bi se postigla jasna i djelotvorna razmjena informacija, a više o njima u nastavku.

### **2.2.1. Komunikacija se odvija prema određenim pravilima**

Svaki čovjek očekuje da se u njegovim interaktivnim odnosima poštuju pojedina pravila, te općeprihvaćeni obrasci ponašanja. Ovakva očekivanja zaslužna su za održavanje reda, ali i predvidljivosti tijekom društvenih interakcija. U suštini, društveno okruženje određuje koja je to pravila potrebno primjenjivati u pojedinim situacijama, dok sama kultura ima ulogu u oblikovanju istih. Kultura definira koja su to pravila specifična za pojedino društvo, skupinu ili zajednicu, dok društveno okruženje određuje kada i kako se ona primjenjuju. Ako se kao primjer uzme Saudijska Arabija, tamo kulturna pravila izričito zabranjuju ikakav fizički kontakt muškarca i žene u javnom prostoru, što se odnosi i na bračne parove. Ovo pravilo je dio povijesnih kulturnih, odnosno vjerskih normi koje zagovaraju skromnost i segregaciju spolova u javnosti. Usporedno s tim, u SAD-u se kulturna pravila drastično razlikuju. Javno iskazivanje ljubavi (npr. držanje za ruku, zagrljaj ili poljubac) u potpunosti se prihvaća te je uobičajeno u javnosti. Takva praksa zagovara kulturne vrijednosti koje kao prioritet stavljaju slobodu osobe i mogućnost za izražavanje osjećaja. Različitosti kod ovih kultura u kontekstu



pravila ponašanja u javnom prostoru jasno prikazuju na koji način kultura oblikuje pravila, te očekivanja unutar društvenih interakcija. Ista se uglavnom s malim odstupanjima prenose kroz generacije, odnosno duboko su utkana u društvene običaje i tradiciju. Zbog svega toga je razumijevanje kulturoloških razlika krucijalno za provođenje kvalitetne interkulturalne komunikacije te izbjegavanje nesporazuma. Učenjem i poštivanjem ovih razlika ljudi mogu znatno bolje komunicirati i raditi na razvijanju pozitivnih odnosa s pripadnicima iz različitih kulturoloških sredina iz čitavog svijeta.

Komunikacijska pravila diktiraju i način verbalnog te neverbalnog ponašanja, određujući na taj način ne samo sadržaj komunikacije, već i način izražavanja. Ova pravila prožeta su širokim spektrom aspekata, koji uključuju izbor riječi, ton glasa, govor tijela, izraz i mimike lica, način odijevanja, itd. Primjerice, kada pojedinac ide na razgovor za posao, poštivati će specifična pravila za oblačenje, želeći na taj način ostaviti dobar dojam. Uzevši kao primjer SAD, kao prikladan izbor tamo se nameće tzv. „odijelo moći“, odnosno za mušku populaciju tamno odijelo, bijelu ili plavu košulju te prihvatljivu boju kravate, a za žensku tamni kostim koji ima neki diskretan uzorak te bluza pastelne ili bijele boje. Takva odjeća u konačnici i simbolizira profesionalizam te spremnost i ozbiljnost u radu, što sam poslodavac i očekuje tijekom jednog takvog formalnog konteksta. Na drugu pak stranu, prisustvovanje sportskom događanju definira jedan u potpunosti drugačiji kodeks odijevanja. Za ovakvo okruženje je normalno da osoba nosi traperice ili kratke hlače te majicu s kratkim rukavima. Dakle, tu je cilj u postizanju opuštenosti i udobnosti, što karakterizira ležernu i neformalnu prirodu ovog, sportskog događaja. Pravila oblačenja na ovakvim događajima pružaju pojedincu mogućnost za slobodnije izražavanje vlastitog stila. Prethodno opisana pravila odijevanja preciziraju na koji način svaki kontekst identificira pripadajuća komunikacijska pravila i norme. Razgovor za posao stoga zahtijeva suzdržanost i formalnost, dok sportska priredba pruža pojedincu u oblačenju znatno veću opuštenost i slobodu. Prilagodba navedenim pravilima važna je kako bi se odvijala uspješna komunikacija, s obzirom da pomaže, dakle, izbjegavati nesporazume te onda isto tako i postići krajnji, željeni učinak (Samovar et. al., 2013, str. 15).

### **2.2.2. Kontekst određuje koja pravila komunikacije su primjenjiva**

Različita društvena okruženja, kao što su primjerice banka, učionica, bolnica, crkva, plaža, sprovod ili vjenčanje, zahtijevaju poštivanje vrlo specifičnih pravila i normi komunikacije prilagođenih tim, specifičnim očekivanjima, odnosno funkcijama. Svako od ovih okruženja zahtijeva od osobe da se ponaša sukladno s društvenim očekivanjima i normama u jednom takvom kontekstu. Na primjer, ponašanje prihvatljivo za plažu, koje uključuje nošenje nešto ležernije odjeće i glasno razgovaranje, potpuno je neprihvatljivo za crkvu ili pak sudnicu. Odstupanja od ovakvih, uobičajenih ponašanja izazivaju različite reakcije kod ostalih ljudi, koje mogu biti prožete neugodom, iznenađenjem ili pak osudom. U ekstremnim slučajevima, odnosno kada su ta odstupanja značajnija, mogu se dogoditi i društvene sankcije, kao što su npr. suptilni znakovi neodobravanja (ignoriranje, upadljivi pogledi), otvoreniji oblici poziva na odgovornost (opomene, kritike), te formalne kazne u situacijama kada se naprave nešto ozbiljniji prekršaji. Dakle, prihvaćanje i pridržavanje pravila za komunikaciju specifičnim u svakom kontekstu ključno je u pogledu održavanja harmoničnosti u društvu, te isto tako izbjegavanja mogućih neugodnosti ili konflikata. Tako svaki pojedinac pokazuje poštovanje prema određenoj zajednici i vrijednostima koje ona zagovara, što na kraju doprinosi boljem i funkcionalnijem društvenom okruženju.

### **2.2.3. Pravila komunikacije razlikuju se među kulturama**

Premda dosta kultura dijeli neke slične društvene kontekste ili okvire, svaka pojedinačno ima često vlastita, odnosno specifična pravila za reguliranje vlastitog okruženja. Radi toga se onda koncepti usko povezani s načinom odijevanjem, vremenom, jezikom, neverbalnom komunikacijom, pristojnim ponašanjem, te kontrolom tijekom komunikacije, mogu u znatnoj mjeri razlikovati između različitih kultura. Te razlike proizlaze iz povijesno ukorijenjenih tradicija, običaja i vrijednosti koji u konačnom zbroju oblikuju sami način komunikacije kod ljudi te se poštuju u nekom društvenom okruženju. Primjerice, za poslovno okruženje unutar Turske je normalno da kolege iz te zemlje preuzmu sve troškove usko povezane s gostoprimstvom i zabavljanjem. Ta praksa ne predstavlja isključivo formalnost, već i način za iskazivanje poštovanja, odnosno gostoljubivosti, što je isto duboko ukorijenjeno u njihovoj kulturi. Dakle, tamo se očekuje da domaćin iskaže velikodušnost prema svojim gostima, što onda i dodatno pomaže tijekom izgradnje poslovnih odnosa te u

konačnici povjerenja. Usporedno s tim, kada se uzme primjer SAD-a i Kanade, pravila koja diktiraju ponašanje u neslužbenim dijelovima poslovnih susreta se u značajnoj mjeri razlikuju. Detaljno govoreći, na takvim je područjima opće prihvaćeno da se troškovi jela ili nekih drugih oblika zabavljanja i opuštanja podijele između svih uključenih sudionika, što je svakako jedan drugačiji pristup društvenoj interakciji i poslovnim odnosima (Samovar et. al., 2013, str. 20).

Prethodno navedene razlike naglašavaju važnost u razumijevanju specifičnih pravila i normi koja su općeprihvaćena u različitim kulturama. Dakle, svaka kultura zasebno ima jedinstvena pravila i norme, te vrijednosti s kojima se oblikuje komunikacija i interakcija među ljudima. Da bi se pravilno, odnosno uspješno obavljala komunikacija u interkulturalnom okruženju, nije dostatno poznavati isključivo pravila iz vlastite kulture, već je jednako tako važno i biti upoznat s pravilima u kulturi osobe s kojom se komunicira. Poznavanje, te isto tako onda i poštivanje ovih kulturoloških razlika može u konačnici pomoći izbjeći nesporazume, te shodno tomu tako izgraditi bolje, odnosno harmoničnije odnose. Izuzev toga, razumijevanje ovih razlika može značajno poboljšati odnose između ljudi, te pojednostaviti poslovnu suradnju. Ako se uzme primjer, svijest osobe o tome kako neka kultura pridaje iznimno veliku pažnju točnosti može u konačnici potaknuti pojedinca da uvijek stiže na vrijeme na poslovne sastanke koje ima s članovima koji prate pravila te kulture. Suprotno od toga, odnosno ako se radi o kulturi gdje je općeprihvaćeno kasniti, razumijevanje toga može anulirati osjećaj uvrijeđenosti kod sudjelujućih članova. Dakle, zaključiti se može kako uspješna interkulturalna komunikacija zagovara svijest i shvaćanje kulturnih specifičnosti te prilagođavanje vlastitog ponašanja i očekivanja sukladno tomu.

### **2.3. Poslovna etika i radnička prava**

Poslovna etika i radnička prava su izrazito važni segmenti poslovanja svakog poduzeća koji se mogu u manjoj ili većoj mjeri razlikovati zavisno o kulturološkim razlikama. Shvaćanje, odnosno razumijevanje tih razlika jedan je od ključnih segmenata za uspješno poslovanje i funkcioniranje poduzeća na globalnom tržištu jer kulturni kontekst ima utjecaj na primjenu i percepciju etičkih standarda i zakona o radničkim pravima.

Poslovna etika se odnosi na moralna načela koja diktiraju smjer ponašanja pojedinca, ali isto tako i poduzeća u poslovnom okruženju. Kulturološke razlike mogu u velikoj mjeri utjecati na percepciju o i primjenu poslovne etike (Abowd i Bognanno, 1995, str.75):

**1. korupcija i mito:**

- a. zemlje na zapadu često imaju definirane stroge zakone protiv korupcije, a kao primjer se može navesti Zakon o stranim koruptivnim praksama u SAD-u;
- b. neke druge zemlje imaju više tolerancije prema mitu, gdje se „pokloni“ ili „mićenja“ tretiraju kao općeprihvaćena poslovna praksa;

**2. transparentnost i odgovornost:**

- a. skandinavske zemlje su globalno poznate po uistinu visokim standardima u transparentnosti, te odgovornosti u poslovanju;
- b. neke druge kulture mogu biti prožete znatno manje transparentnim poslovnim praksama, čuvajući informacije u uskom krugu menadžmenta;

**3. odnosi sa zaposlenicima:**

- a. kolektivističke kulture, koje su specifične za azijski kontinent, u većoj mjeri zagovaraju timski rad, te kolektivnu odgovornost;
- b. individualističke kulture, kao što su SAD i veći dio Europe, sami naglasak se stavlja na individualna postignuća i odgovornost.

Radnička prava zagovaraju: poštene uvjete rada, pravednu plaću, siguran rad, pravo glasa i sindikalno organiziranje, itd. Kulturološke razlike mogu u velikoj mjeri utjecati na primjenu, odnosno percepciju ovih prava (Abowd i Bognanno, 1995, str. 77):

**1. radno zakonodavstvo:**

- a. u EU je definirana opsežna regulativa koja zaštićuje prava radnika, kojom je regulirano maksimalno radno vrijeme, minimalna plaća i dr.;
- b. za pojedine azijske zemlje su specifični manje rigorozni zakoni o radu, gdje radnici imaju manju zaštitu, radeći duže za niže plaće;

**2. sindikalna prava:**

- a. skandinavske zemlje imaju posložene sindikate i visoku stopu sindikalizacije, što pruža radnicima učinkovitije pregovaranje za bolje uvjete rada;
- b. u Aziji sindikati imaju manji utjecaj ili su pod većom kontrolom vlade;

### **3. diskriminacija i inkluzija:**

- a. zakonska regulativa u zapadnim zemljama često je prožeta strogim zakonima protiv diskriminiranja na radnom mjestu na temelju rase, spola i dr.;
- b. u određenim kulturama diskriminacija može biti u određenoj mjeri prisutnija, bilo zbog nedostataka u zakonskoj regulativi ili kulturnih normi.

Razumijevanje, odnosno poštovanje kulturoloških razlika ključno je za uspješno poslovanje na globalnom tržištu. Kompanije koje žele poslovati globalno moraju prilagoditi vlastite politike, prakse i načela kako bi bile u skladu s lokalnim etičkim standardima i zakonima o radničkim pravima.

### 3. KOMPENZACIJE ZAPOSLENIKA

Menadžeri u poslovnom svijetu konstantno nastoje otkriti što djelotvornije metode s kojima će nagraditi vlastite zaposlenike, kako bi isti postizali što veće uspjehe i ispunjavali poslovne ciljeve. Međutim, taj zadatak nije uopće lagan, nužno je uspostaviti što bolju ravnotežu unutar sustava nagrađivanja, koja će u isto vrijeme biti i pravedna i motivirajuća za radnike. Da bi to uspješno obavili, bitno je da pomno analiziraju i identificiraju segmente koji potiču njihove radnike na ulaganje dodatnog truda i angažmana u ostvarivanju poslovnih ciljeva. U postizanju te ravnoteže ključno je pronaći pravu kombinaciju između osnovne plaće, ali i materijalnih i nematerijalnih kompenzacija zaposlenika. Dakle, materijalne kompenzacije za zaposlenike mogu biti: bonusi, stimulacije, povišice i dr., a nematerijalne različite beneficije kao što su: fleksibilno radno vrijeme, mogućnost za profesionalno usavršavanje, priznanja i pohvale za kvalitetno obavljen posao, itd. (Galetić, 2015, str. 78).

Kvalitetno oblikovan sustav nagrađivanja može u drastičnoj mjeri povećati motivaciju kod zaposlenika, njihovu privrženost, djelotvornost na radu, te tako direktno doprinijeti prema ostvarenju pozitivnih poslovnih rezultata. Zbog toga je važno da menadžeri stalno prate i prilagođavaju svoje strategije nagrađivanja sukladno promjenjivim potrebama, ali i željama zaposlenika, prateći poslovne ciljeve poduzeća.

Riječ „kompenzacija“ dolazi iz latinskog jezika (lat. *compensatio*), a u prijevodu predstavlja naknadu ili izjednačenje. Ovaj pojam može imati drugačija značenja u različitim svjetskim jezicima, odnosno može se interpretirati na par načina, zavisno od aspekta iz kojeg se isti u konačnici i promatra. Iz aspekta društva, kompenzacije se vrlo često tretiraju kao mjera za pravednost, odnosno kao jedan od načina da se zaposlenicima osigura dostojna naknada za njihov rad i trud. S druge pak strane, menadžeri i dioničari kompenzacije često promatraju kao trošak rada, odnosno vide ih kao nužni izdatak s kojim se mora pažljivo upravljati kako bi poduzeće u konačnici ostalo profitabilno. Za zaposlenike su kompenzacije nagrada za obavljen posao – priznanje i naknada za njihov doprinos (Galetić, 2015, str. 78).

Sve kompenzacije tiču se postignuća zaposlenika i rezultata njihovog rada, ali i s njihovom pripadnosti poduzeću. Naime, osim što se iste u pravilu dodjeljuju kao jedna vrsta nagrade za postignuća zaposlenika, one isto tako igraju jednu od glavnih uloga u motivaciji ljudi, ali

i njihovim zadovoljstvom radnim mjestom, te privrženosti prema poduzeću. Upravo iz tog razloga je bitno da kompenzacijski sustav bude pomno osmišljen, da bi pripadno prepoznao i nagradio zaposlenika za vlastiti rad, istovremeno podržavajući dugoročne ciljeve poduzeća. Isto u konačnici pridonosi obostranom zadovoljstvu za uključene strane. U nastavku obrade je detaljnije objašnjeno pojmovno određenje materijalnih i nematerijalnih kompenzacija, kao i njihova sama struktura.

### **3.1. Materijalne kompenzacije**

Dakle, materijalne kompenzacije se sastoje od ukupnih financijskih naknada i beneficija koje zaposlenici dobivaju kao jednu vrstu nagrade za vlastiti rad. One čine iznimno kompleksan sustav raznih načina za motivaciju zaposlenika, gdje se kao cilj ističe osiguranje, odnosno poboljšanje materijalnog statusa istih, te pružanje financijskih potpora za kvalitetno izvršen posao. Materijalne kompenzacije dijele se u dvije osnovne kategorije, ovisno o razini njihove izravnosti, a to su one izravne i neizravne.

Izravne materijalne kompenzacije identificiraju se kao financijska primanja koja zaposlenik zaprima u obliku novca. To su, npr., osnovna plaća, bonusi, povišice, stimulacije i drugi oblici novčanih nagrada koje su u direktnoj vezi s radnim učinkom i ostvarenim rezultatima rada zaposlenika. S druge strane, neizravne materijalne kompenzacije su beneficije koje, iako se ne isplaćuju baš direktno u novcu, u znatnoj mjeri doprinose sveukupnom materijalnom standardu svakog zaposlenika. Te beneficije se sastoje od: zdravstvenog osiguranja, planova za mirovinu, plaćenog godišnjeg odmora, subvencija prehrane, troškova prijevoza, dodatnih treninga i edukacija, te nekih drugih oblika podrške koje zaposlenicima znatno olakšavaju život i rad (Stanojević, 2014, str. 43).

S obzirom na to da materijalne kompenzacije imaju jednu od ključnih uloga u motiviranju i zadovoljstvu samih zaposlenika, bitno je da menadžeri pomno kreiraju i upravljaju ovakvim sustavom. Pravilna ravnoteža izravnih i neizravnih kompenzacija može u drastičnoj mjeri povećati produktivnost, privrženost i radni angažman zaposlenika, te onda tako doprinijeti ostvarivanju prethodno postavljenih ciljeva poduzeća. Niže navedena Tablica 1. prikazuje detaljnu podjelu ukupnih materijalnih, odnosno financijskih, kompenzacija zaposlenika na dvije kategorije: izravne i neizravne materijalne kompenzacije.

U Tablici 1. prikazana je podjela ukupnih materijalnih, odnosno financijskih kompenzacija zaposlenika na dvije kategorije.

**Tablica 1.** Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
<b>Razina</b>	<b>Pojedinac</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ plaća</li> <li>▪ bonusi</li> <li>▪ naknada za inovativnost</li> <li>▪ naknade za kontinuirano razvijanje znanja</li> <li>▪ fleksibilnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stipendije i školarine</li> <li>▪ edukacije</li> <li>▪ plaćene odsutnosti</li> <li>▪ slobodni dani</li> <li>▪ službeno vozilo</li> <li>▪ menadžerske beneficije</li> </ul>
	<b>Poduzeće</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mogući bonusi s obzirom na dobit i ostvarene rezultate</li> <li>▪ postotak ostvarenog profita</li> <li>▪ vlasnički udio (dionice)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mirovinsko osiguranje</li> <li>▪ zdravstvena skrb</li> <li>▪ različita osiguranja</li> <li>▪ novčana naknada za nezaposlenost</li> <li>▪ obrazovanje</li> <li>▪ godišnji odmori</li> <li>▪ božićnica</li> <li>▪ porodični dopust</li> <li>▪ potpore za slučaj smrti člana uže obitelji</li> </ul>

**Izvor:** Vlastita izrada autorice (Stanojević, 2014)

Iznad navedeni prikaz u Tablici 1. omogućuje bolje razumijevanje različitih načina na koje sve organizacije, odnosno poduzeća mogu motivirati vlastite zaposlenike putem financijskih nagrada i podrške.

### 3.1.1. Pojmovno određenje i struktura plaće

Sam pojam plaće drugačije se interpretira od različitih interesnih skupina, društva, dioničara, menadžera i zaposlenika. U široj javnosti se plaća identificira kao pokazatelj za ekonomsko blagostanje i socijalnu pravednost, odražavajući tako razinu životnog standarda i ekonomsku solidarnost među građanima. Za dioničare je plaća prizma troškova i profita, gdje je interes postavljen na pitanje kako troškovi rada u konačnici utječu na financijske rezultate poduzeća i vrijednost samog ulaganja. Nadalje, menadžeri na plaću gledaju operativno i strateški, gdje



je bitno otkriti način na koji visina plaće utječe na produktivnost, motivaciju i zadržavanje zaposlenika, uz nastojanje održavanja ravnoteže između očuvanja financijske stabilnosti u poduzeću, te zadovoljavanja želja i potreba zaposlenika. U konačnici, za zaposlenike je sama plaća ključna za njihovo zadovoljstvo poslom i financijsku sigurnost. Ona se ne sastoji samo od osnovne novčane naknade, već i nekih dodatnih financijskih prihoda kao što su bonusi i provizija, te različitih pogodnosti kao što su: zdravstveno osiguranje, planovi za mirovinu i dr. U suštini, plaća obuhvaća ukupni financijski paket i sve dodatne koristi koje zaposlenici dobivaju kao dio vlastitog radnog odnosa (Milkovich i Newman, 2006).

Nadalje, plaća se može identificirati i kao naknada u novcu ili nekoj drugoj vrijednosti prožetoj novčanim ekvivalentom, isplaćena za izvršeni rad ili ponašanje kojim se doprinijelo nekim specifičnim interesima poduzeća, odnosno poslodavca. Navedena definicija naglašava kako plaća u suštini nije samo novčana isplata, već je prožeta i drugim oblicima kompenzacija (bonus, provizije i beneficije). Ovakve vrste naknada motiviraju zaposlenike na postizanje ciljeva, pridržavanje korporativnim politikama, te doprinos uspješnosti i djelotvornosti poslovanja. To u konačnici osigurava njihovu produktivnost i privrženost, te stalnu usklađenost s poslovnim strategijama i ciljevima samog poduzeća.

Za razlike u plaćama zaslužno je, odnosno definirano trinaest različitih determinanti, a one su redom sljedeće (Galetić, 2015, str. 83):

1. vrste, odnosno razine potrebnih vještina i znanja;
2. vrste djelatnosti;
3. radno ili kapitalno intenzivna djelatnost;
4. sindikalni status;
5. veličina poduzeća/organizacije;
6. filozofija/politika menadžmenta;
7. ukupnost kompenzacijskog paketa;
8. ponuda i potražnja za radom;
9. geografska lokacija;
10. razina profitabilnosti poduzeća;
11. stabilnost zaposlenja;
12. spolne razlike;
13. performanse i godine staža zaposlenika.

Kao što se i može zaključiti iz prethodno navedenih trinaest determinanti, mnogo različitih elemenata uzrokuje razlike unutar plaća. Međutim, uz poznavanje njih, važno je razumjeti i samu strukturu plaće, a ista će biti objašnjena u daljnjem tekstu. U suštini, struktura plaće je sastavljena od: osnovne plaće, varijabilnog dijela plaće, grupne poticajne nagrade i različitih ostalih beneficija (Galetić, 2015, str. 85).

*Osnovna plaća* se identificira kao iznos isplaćen za izvršeni posao, a ista je određena shodno težini posla ili relativnoj vrijednosti. Stoga, plaća se procjenjuje specifičnim metodama, dok su osnovni iznosi plaće najčešće navedeni unutar platnih razreda. Samu plaću je moguće, zbog raznih faktora, povremeno prilagođavati (npr. inflacija). Također, naknada za prekovremeni rad čini dio osnovne plaće.

Nadalje, *varijabilni dio plaće* isplaćuje se isključivo na osnovi postignutoga rada, odnosno rezultata zaposlenika. Oni su vrlo često kvantificirani, a najbolji primjer primjene je unutar proizvodnog rada uz utvrđivanje radnih normi. Međutim, u određenim situacijama, posebice unutar uslužnih djelatnosti, izmjeriti rezultate može biti vrlo izazovno pa čak i nemoguće, u usporedbi s proizvodnim radom, gdje je vrlo lako izmjeriti ukupnu količinu proizvedenih stavki, odnosno predmeta.

*Grupno poticajno nagrađivanje* je dio strukture plaće čiji je cilj nagraditi zaposlenika ili više njih za zajednički doprinos u radu nekog tima ili skupine. Pri tome je vrlo bitno uspostaviti kriterij ili standard koji se koristi kao referentna točka procjene učinka. Najčešće se za ove svrhe koriste financijski pokazatelji, ali i neki drugi kao što su: zadovoljstvo kupaca, porast na tržištu i sl. Poduzeća u tom kontekstu znaju primjenjivati i dioničarske programe, poticajne planove, planove podjele udjela u profitu/zaradi, itd.

*Ostale beneficije* se sastoje od dodatnih pogodnosti koje poslodavac nastoji osigurati svojim zaposlenicima pored osnovne plaće. One mogu biti djelomične ili potpune, osiguravajući zaposlenicima mjerljivu, dodatnu vrijednost. Ista je odmah dostupna za upotrebu ili ima neki odgođeni učinak. Neki od najboljih primjera beneficija koje svi poslodavci mogu dodijeliti svojim zaposlenicima su redom: službeni automobil, životno osiguranje, prijenosno računalo i sl. Dakle, navedene beneficije svakako nisu mala stvar za zaposlenika jer sve one uvelike utječu na njegov životni standard.

### 3.1.2. Grupni sustavi nagrađivanja

Radni učinak zaposlenika unutar neke grupe se nagrađuje putem različitih grupnih poticajnih planova. Takvi planovi su najdjelotvorniji kada svi zaposlenici u poduzeću imaju određenu ulogu za postizanje zacrtanog cilja, premda ona ne mora biti identična za sve. Dakle, nužno je onda i postaviti standard kojim će se određivati učinak zaposlenika unutar grupe. Kao što je već i ranije spomenuto, uglavnom su to financijski pokazatelji uspješnosti, no postoje i drugi kriteriji, kao što su npr. stopa fluktuacije zaposlenih, rast tržišta, povećanje broja kupaca ili klijenata, trajanje proizvodnog ciklusa i sl. Niže na Slici 2. su prikazani najčešće korišteni sustavi grupnih poticaja.

Slika 2. Sustavi grupnih poticaja



**Izvor:** Vlastita izrada autorice (Galetić, 2015)

*Timski poticajni planovi* poglavito se rabe za manje timove, odnosno grupe zaposlenih. Oni su vrlo slični pojedinačnim nagradama, ali ovdje svaki član dobiva istu za postizanje ciljeva. Pri tome je važno da sami poslodavac jasno precizira očekivanja i ciljeve svim članovima u timu, te definira željene rezultate na razini čitave grupe. Isto, dakako, uključuje pripadajuću neformalnu i formalnu komunikaciju.

*Planovi udjela u zaradi* sačinjavaju sustav u kojemu svi zaposlenici mogu ostvariti dodatnu novčanu nagradu, ukoliko ulože dodatni napor koji će povećati produktivnost ili pak smanjiti troškove. Dakle, svaki zaposlenik može dati prijedlog najboljeg načina za obavljanje nekog zadatka u kontekstu postizanja rezultata sa što nižim troškovima, ekonomičnijom upotrebom sirovina i materijala te proizvodnjom proizvoda koji bi samo poduzeće mogli istaknuti iznad konkurencije. Sinergija svega toga povećava sigurnost radnog mjesta za svakog zaposlenika. Ovakvi planovi imaju tri elementa: novčani bonus, sustav uključivanja zaposlenika, te ideju vodstva koja se temelji na suradnji.

*Planovi udjela u profitu* čine sustav prema kojemu poduzeće vlastitim zaposlenicima može isplatiti dodatni poticaj u obliku dionica ili novca. Takvi poticaji su povezani s likvidnošću poduzeća, a mogu u značajnoj mjeri motivirati zaposlenike na bolji rad, jer ostvarenje samog dodatnog prihoda direktno ovisi o uspješnosti poduzeća. Iako ovakvi sustavi nisu zakonski propisani, u mnogim zemljama su definirane i porezne olakšice za poticanje poslodavaca na implementiranje istih. One mogu uključivati smanjenje poreza na dobit i neke druge oblike fiskalnih rasterećenja. Navedeno dodatno motivira poduzeća na podjelu vlastitog profita sa svojim zaposlenicima.

Na kraju je tu *dioničarstvo zaposlenih*, a ono primarno predstavlja jedan financijski poticaj u kojem se interesi poduzeća i zaposlenih usklađuju. Dakle, zaposlenici su u ovom slučaju motivirani financijskim interesom koji ih više usredotočuje na vlastite rezultate, s obzirom da time pridonose uspješnosti poduzeća, što za isto rezultira povećanjem vrijednosti dionica i većim profitom. Može se istaknuti pet općih aspekata dioničarstva zaposlenih, a to su: financijska isplativost, pošten (fer) tretman, utjecaj, zajedničko djelovanje i participacija.

### **3.1.3. Beneficije – neizravne materijalne kompenzacije**

Beneficije su pogodnosti za zaposlene, a također sačinjavaju vrlo značajan dio sveukupnih primanja istih. Izuzev redovne plaće koja se zaposlenicima isplaćuje za obavljanje zadanog posla, poslodavcima istima mogu ponuditi i neke dodatne beneficije kao što su npr. godišnji odmor, životno i zdravstveno osiguranje, mirovinski planovi, bonusi, itd. Ove pogodnosti ne povećavaju samo ukupnu vrijednost paketa kompenzacija zaposlenih, nego isto tako utječu na povećanje njihove motivacije, zadovoljstva i privrženosti prema poduzeću. Uz navedeno,

beneficije se ističu i kao važan alat za privlačenje i zadržavanje obrazovanih zaposlenika, te stvaranje pozitivnog radnog okruženja. Detaljan popis beneficija koje sama poduzeća mogu ponuditi svojim zaposlenicima prikazan je u Tablici 2.

**Tablica 2.** Sistematizacija beneficija u poduzećima

<b>Beneficije (sigurnost i zdravlje)</b>	<b>Beneficije (slobodno vrijeme)</b>	<b>Usluge zaposlenicima</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mirovinsko osiguranje</li> <li>▪ zdravstveno osiguranje</li> <li>▪ životno osiguranje</li> <li>▪ osiguranje i naknada u slučaju profesionalnih oboljenja, nesreća i sl.</li> <li>▪ bolovanja</li> <li>▪ socijalna sigurnost</li> <li>▪ osiguranje i naknada u slučaju nezaposlenosti</li> <li>▪ otpremnine i drugo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ odmori</li> <li>▪ praznici</li> <li>▪ opravdani izostanci</li> <li>▪ plaćeni dopusti</li> <li>▪ žalbeni postupci</li> <li>▪ pregovaranja</li> <li>▪ isplata dnevnic za vrijeme provedeno na stručnim usavršavanjima i obrazovanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ novčane naknade u smislu stipendije potrebne za školovanje</li> <li>▪ usluge prehrane ili naknade za mjesečnu prehranu</li> <li>▪ automobil kompanije</li> <li>▪ radna odjeća</li> <li>▪ pravne usluge</li> <li>▪ programi štednje</li> <li>▪ prijevoz i besplatno parkiranje</li> <li>▪ različite nagrade za staž kao i dr. prigode</li> <li>▪ besplatni programi za rekreaciju i poticanje zdravlja</li> <li>▪ socijalne aktivnosti i team building programi</li> <li>▪ plaćeni troškovi preseljenja i transfera</li> <li>▪ bonusi/pokloni za blagdane</li> <li>▪ savjetovanje i razne stručne usluge</li> </ul>

**Izvor:** Vlastita izrada autorice (Bahtijarević-Šiber, 1999)

*Beneficije sigurnosti i zdravlja* su prva kategorija, a one su, dakako, povezane s pružanjem ekonomske i zdravstvene sigurnosti zaposlenicima u poduzeću kroz njihov radni vijek, ali i nakon što otiđu u mirovinu. Druga kategorije su *beneficije slobodnog vremena*, a uključuju plaćene slobodne dane, zakonski propisane ili određene od samog poslodavca. Treća po redu kategorija su *usluge zaposlenicima*, a to je uistinu širok spektar beneficija za zadovoljavanje raznih potreba zaposlenika. Svako poduzeće u tom kontekstu stalno provodi istraživanja kod vlastitih zaposlenika, kako bi dobilo informacije o tome koje su im beneficije najpotrebnije, te na temelju toga kreiralo odgovarajuće tipove usluga za zaposlenike. Isto je specifično za svako poduzeće na tržištu (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 64).

Kada se analiziraju beneficije u RH, bitno je istaknuti utvrđenosti velikoga dijela istih kroz zakon ili druge propise. Poslodavci su obvezni poštivati zakonske odredbe i pružati vlastitim zaposlenicima određene beneficije. Osim toga, svako poduzeće ima mogućnost definiranja i dodjele dodatnih beneficija kroz poslovnik o radu ili kolektivni ugovor. Tako sva poduzeća mogu prilagoditi sustav beneficija specifičan za potrebe vlastitih zaposlenika, nudeći im tako i neke druge pogodnosti koje su izvan zakonskog minimuma. Isto može uključivati raznorazne oblike osiguranja, dodatne dane godišnjeg odmora, fleksibilno radno vrijeme, subvencije za prehranu, obrazovne programe i neke druge pogodnosti koje poboljšavaju radne uvjete i ukupno zadovoljstvo zaposlenika.

Dakle, beneficije se tretiraju kao važan segment u ukupnim kompenzacijama zaposlenika, a iste direktno nadopunjavaju njihove materijalne naknade. Drugim riječima, njima je dana ključna uloga unutar procesa motiviranja i nagrađivanja zaposlenika. Pružanjem dodatnih pogodnosti kao što su zdravstveno osiguranje, fleksibilno radno vrijeme i sve prethodno već navedeno, poduzeća stvaraju poslovno okruženje u kojemu se zaposlenici osjećaju uvaženo i motivirano na osobni i profesionalni razvoj. Navedene beneficije također pozitivno utječu na jačanje privrženosti zaposlenika prema poduzeću, te u privlačenju talentiranih kadrova na tržištu rada (Galetić, 2015, str. 88).

### **3.2. Nematerijalne kompenzacije**

Kroz prethodno poglavlje, definirane materijalne odnosno financijske kompenzacije, sadrže različite elemente koji se koriste za motivaciju zaposlenika, gdje je temeljni cilj poboljšanje materijalnog stanja istih. Oni, dakle, uključuju plaću, bonuse, dionice ili udjele u dobiti, te druge oblike financijskih nagrada koje direktno popravljaju financijsko stanje zaposlenika. Na drugu pak stranu, nematerijalne kompenzacije su fokusirane na zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu i unutar radnog okruženja. Aspekti koji su ovdje obuhvaćeni povezani su sa segmentima kao što su: radno zadovoljstvo, ravnoteža između privatnog i poslovnog života, profesionalni razvoj, podrška u timu i timski duh. Bitno je da poduzeća pružaju zaposlenima podršku za njihove nematerijalne potrebe, da bi se osiguralo dugoročno zadovoljstvo istih, te motivacija za radom. Kombiniranje i ravnoteža između obje skupine kompenzacija ključni su u stvaranju motivirajućeg radnog okruženja koje u zaposlenicima budi osjećaj cijenjenosti i motiviranosti za doprinos u razvoju poduzeća.

Dakle, nematerijalne kompenzacije se identificiraju kao oblici nagrađivanja zaposlenika koji nisu izraženi u financijskom smislu, već raznim oblicima podrške i priznanja. One imaju za cilj poticati zaposlenike na osobni razvoj, stjecanje bogatijeg radnog iskustva, usavršavanje vještina te povećanje angažmana i zadovoljstva na poslu. Neki od primjera nematerijalnih kompenzacija su: mentorski programi za stjecanje raznih znanja od iskusnijih kolega, prilike za rad na projektima kroz koje se razvijaju vještine zaposlenika, priznanja za izvanredna postignuća ili doprinose, fleksibilni radni aranžmani koji pružaju drastično bolju ravnotežu između privatnog i poslovnog života, korporativne inicijative koje potiču zajednički rad, te timski duh, itd. Pružanjem različitih nematerijalnih kompenzacija poduzeća pokazuju svoju predanost prema području razvitka svojih zaposlenika te promicanju dugoročnog uspjeha i rasta organizacije (Stanojević, 2014, str. 49).

Ukoliko se govori o nekoj generalnoj sistematizaciji nematerijalnih, odnosno nefinancijskih nagrada koje proizlaze iz radnoga okruženja i samoga posla, tada su one sljedeće navedene (Henderson, 2006):

1. odgovornost,
2. priznanje,
3. autonomija,
4. značajan posao,
5. mogućnosti za razvoj karijere,
6. mogućnosti za razvoj i uporabu vještina,
7. kvaliteta radnog života.

Naime, analizirajući ranije sedam redom navedenih nematerijalnih kompenzacija, odnosno nefinancijskih nagrada, jasno je da, pored materijalnih nagrada, postoje i neki drugi faktori koji mogu utjecati na motivaciju samih zaposlenika na radnom mjestu. Sustav nematerijalnog nagrađivanja je pri tome podijeljen je na sveukupno sedam različitih dimenzija, koji detaljno pokazuje kako se materijalne i nematerijalne kompenzacije zajednički isprepliću, ali jednako tako i ovisе jedna o drugoj, stvarajući jedan sveobuhvatan sustav motivacije za zaposlenike. Dakle, nematerijalne nagrade mogu uključivati različite pohvale i priznanja, mogućnosti za profesionalni razvitak, fleksibilno radno vrijeme, prilike za napredak u poduzeću, podršku u ravnoteži između privatnog i poslovnog života te pozitivnije radno okruženje. Svaka od ovih sedam dimenzija doprinosi motivaciji, odnosno

zadovoljstvu zaposlenika na vrlo specifičan način. Niže predočena Slika 3. prikazuje dimenzije nematerijalnog sustava nagrađivanja, tj. ilustrira na koji se način različite nematerijalne nagrade mogu integrirati u cjelokupni sustav nagrađivanja poduzeća te kako pridonose povećanju motivacije i djelotvornosti zaposlenika na radnom mjestu.

**Slika 3.** Dimenzije nematerijalnog sustava nagrađivanja



**Izvor:** Vlastita izrada autorice (Henderson, 2006)

Iz prethodno navedenih dimenzija nematerijalnog sustava nagrađivanja može se zaključiti kako u suštini postoji veliki broj nematerijalnih motivatora koji mogu utjecati na povećanje efikasnosti i efektivnosti zaposlenika. Primjerice, priznanja i pohvale za kvalitetno obavljen posao mogu u značajnoj mjeri podići moral zaposlenika. Edukacije i obuke za profesionalni razvoj zaposlenika mogu podići razinu njegovih znanja i vještina, što u konačnici doprinosi njegovoj djelotvornosti. Fleksibilno radno vrijeme pomaže svim zaposlenicima u usklađenju privatnih i poslovnih obveza, što također može rezultirati većom produktivnošću. Osim toga, prilike za napredak unutar poduzeća motiviraju zaposlenika na trud i postizanje kvalitetnijih



rezultata, dok pozitivno radno okruženje i dobri međuljudski odnosi stvaraju kod zaposlenih osjećaj cijenjenosti i motiviranosti na rad. Dakle, dimenzije nematerijalnoga nagrađivanja, prikazane iznad na Slici 3., zajedno čine sustav koji može značajno poboljšati motivaciju i performanse zaposlenika.

**Tablica 3.** Nematerijalne/nefinancijske kompenzacije

<b>Nematerijalne nagrade</b>	
<b>Individualni aspekt</b>	<b>Kolektivni aspekt</b>
<i>Učenje i razvoj</i>	<i>Radna okolina</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ učenje i razvoj na radnom mjestu</li> <li>▪ razvoj karijere</li> <li>▪ trening</li> <li>▪ upravljanje performansama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ postignuće i priznanje</li> <li>▪ vođenje</li> <li>▪ temeljne vrijednosti organizacije</li> <li>▪ ravnoteža rada i života</li> <li>▪ oblikovanje posla</li> <li>▪ kvaliteta radnog života</li> </ul>

**Izvor:** Vlastita izrada autorice (Galetić, 2015)

Iz prethodno predložene Tablice 3. moguće je proučiti podjelu nematerijalnih kompenzacija zaposlenika s obzirom na individualni i kolektivni aspekt. *Individualne kompenzacije* sadrže aktivnosti fokusirane na učenje i razvitak svakog zasebnog zaposlenika. Isto podrazumijeva prilike za profesionalni razvoj i educiranje, kao i mogućnost za izvršavanje raznovrsnih, te zanimljivih radnih zadataka. Uz sve navedeno, stvaranje novih poznanstava i suočavanje s profesionalnim izazovima također se ubrajaju u ovu kategoriju.

Različito od toga, *kolektivne kompenzacije* su usko povezane s poboljšanjem same kvalitete radnog okruženja za zaposlene. Spomenute kompenzacije mogu obuhvaćati razne beneficije kao što su npr. subvencija prehrane od poslodavca za vrijeme radnog vremena, smanjenje broja radnih dana u radnom tjednu, itd. U konačnici se može zaključiti kako je primjena vrlo širokog spektra nematerijalnih kompenzacija iznimno bitna u svakome poduzeću, pošto ne iziskuje apsolutno nikakva financijska ulaganja, dok kvalitetna implementacija istih može u velikoj mjeri poboljšati motivaciju te radni učinak zaposlenika.

### **3.3. Važnost sustava nagrađivanja**

Sustav nagrađivanja unutar svakoga poduzeća ima jednu od ključnih uloga u oblikovanju organizacijske kulture te motivaciji zaposlenika, ali i poticanju produktivnosti i privrženosti istih prema poduzeću. Koristeći sustav nagrađivanja poduzeća mogu identificirati i prigodno nagraditi izvrsnost u obavljanju radnih zadataka, poticati zahtijevano ponašanje i postavljati jasno određene ciljeve za doprinos u ostvarenju poslovnih strategija. Stoga se kroz nastavak obrade ovoga poglavlja analiziraju raznorazne vrste aspekata važnosti sustava nagrađivanja, uključujući njegovu ulogu u motivaciji, angažmanu zaposlenika, te sveukupnoj učinkovitosti poduzeća (Buble i Bakotić, 2013, str. 112).

#### **3.3.1. Motivacija i angažman zaposlenika**

Jedna od glavnih funkcija sustava nagrađivanja je svakako motiviranje zaposlenika. Putem primamljivih nagrada i priznanja, zaposlenike poduzeća se nastoji potaknuti na davanje svog maksimalnog doprinosa i postizanje izvrsnosti u radu. Ta motivacija može imati materijalni i nematerijalni karakter. Materijalni uključuje nagrade kao što su npr. bonusi, udjeli u dobiti, povećanje plaće i sl. S druge strane, nematerijalne nagrade mogu uključivati javna priznanja i pohvale, napredovanja, dodjelu dodatnih slobodnih (neradnih) dana kao neki oblik zasluge i poštivanja rada zaposlenika (Chiu et. al., 2002).

Nagrade ne motiviraju zaposlenike samo na trud, već isto tako utječu na jačanje njihovoga osjećaja pripadnosti poduzeću. Kada se zaposlenici osjećaju poštovano i nagrađeno za svoj rad, veća je vjerojatnost da će razviti pozitivan stav prema poslu koji obavljaju, ali i samom poduzeću, što dugoročno rezultira mnogo većom razinom angažmana. Angažiraniji radnici skloniji su aktivnijoj suradnji, inicijativi i ulaganju napora u ostvarivanju ciljeva, doprinoseći na taj način direktno u uspjehu poduzeća.

#### **3.3.2. Učinkovitost i produktivnost**

Slijedeći segment u kojemu sustav nagrađivanja poduzeća uvelike potpomaže je u povećanju učinkovitosti i produktivnosti. Jasno postavljanje ciljeva i nagrađivanje njihovog ispunjenja potiče motivaciju zaposlenika na ulaganje dodatnog truda. Uz to, na taj način se potiče isto

tako i rad u timu, te razvitak pozitivne organizacijske kulture. Nadalje, nagrade za dostignuća tima u dodatnoj mjeri jačaju povjerenje i podršku kod radnih kolega, što sinergijski rezultira boljom suradnjom. Pri tome je bitno da sustav ima pravedan i dosljedan karakter, s obzirom da sami zaposlenici žele osjećati da su pravedno nagrađeni za svoj rad. Dodatno, sustav nagrađivanja može podržavati razvoj i implementiranje inovacija te kreativnosti kod zaposlenika, s obzirom da nagrađivanje novih ideja ili poboljšanja postojećih potiče kontinuirano unaprjeđenje procesa poslovanja i proizvoda (Lippel, 2012).

### **3.3.3. Utjecaj na organizacijsku kulturu i retenciju zaposlenika**

Treći segment poslovanja na koji sustav nagrađivanja ima značajan utjecaj je organizacijska kultura i sposobnost retencije zaposlenika. Kada se govori o pravičnosti, transparentnosti i dosljednosti u samom sustavu nagrađivanja, poduzeće izgrađuje pozitivno radno okruženje na osnovi poštovanja i povjerenja. Zaposlenici će češće ostati u poduzećima u kojima vide da je njihov trud i napor ne samo prepoznat, već i pravedno nagrađen. Osim toga, kvalitetno poslovanje sustav nagrađivanja može pomoći kod privlačenja talentiranih zaposlenika. Dobra reputacija poduzeća, koje nudi pravedne i motivirajuće nagrade, može predstavljati ključan faktor u odluci novih kandidata da se pridruže istom.

Dakle, sustav nagrađivanja unutar poduzeća ima iznimnu važnost u stvaranju motivirajućeg radnog okruženja, povećanju angažmana i motivacije zaposlenika te poboljšanja u području djelatnosti i produktivnosti. Kroz adekvatnu kombinaciju materijalnih i nematerijalnih nagrada, poduzeća mogu na pravi način usmjeravati rad i napore vlastitih zaposlenika prema postizanju poslovnih ciljeva, jačanju timskog duha i podržavanju inovativnosti. Nagrade kao takve motiviraju zaposlenike na ostvarenje strateških ciljeva te podupiru otvorenost prema promjenama za koje je moguće da će unaprijediti poslovanje. Bitno je da sustav nagrađivanja bude pravedan, transparentan i dosljedan, što pomaže u izbjegavanju negativnih posljedica nejednakosti ili percepcije nepravde između svih zaposlenika, te naposljetku omogućuje maksimalnu iskoristivost svih prednosti koje za svako pojedinačno poduzeće na tržištu nudi pravilno koncipiran i implementiran sustav nagrađivanja. Uspješna implementacija ovakvoga sustava zahtijeva iznimno pažljivo planiranje, transparentnost i konstantnu prilagodbu prema promjenjivim uvjetima na globalnom tržištu, s obzirom da je suvremeno doba prožeto ubrzanim promjenama i stalnim novitetima (Keffe, 2012).

### **3.4. Kulturološke razlike u sferi kompenzacija zaposlenika**

Kulturološke razlike u sferi kompenzacija zaposlenika predstavljaju složenu i važnu temu u kontekstu globalnog poslovnog okruženja. Svaka kultura ima svoje specifičnosti, vrijednosti i norme koje utječu na način na koji se percipiraju i primjenjuju kompenzacijski sustavi u organizacijama. Razumijevanje tih razlika ključno je za uspješno vođenje međunarodnih timova i poslovnih odnosa. U nastavku će biti razmotrene poneke od glavnih kulturoloških razlika koje utječu na sferu kompenzacija zaposlenika (Hercigonja, 2017).

#### **3.4.1. Individualizam i kolektivism**

Jedna od ključnih kulturoloških dimenzija u ovome segmentu su različitosti koje su prisutne između individualističkih i kolektivističkih kultura u zemljama diljem čitavoga svijeta. U individualističkim kulturama poput zapadnih zemalja, naglasak se postavlja na individualni uspjeh, osobnu inicijativu i ostvarenju vlastitih ciljeva. Zbog toga su kompenzacijski sustavi često usmjereni na individualne performanse, gdje se visoke nagrade daju pojedincima koji postižu izvrsne rezultate. Suprotno tome, u kolektivističkim kulturama, kao što su azijske zemlje poput Japana ili Kine, važniji su grupni ciljevi i uspješnost tima. Kompenzacijski sustavi često naglašavaju ravnomjernu raspodjelu nagrada unutar timova, kako bi se očuvala harmonija i solidarnost unutar grupe. Individualne nagrade mogu biti manje izražene, jer je važnije očuvati sklad među članovima tima.

**Primjer:** U američkim tehnološkim poduzećima nagrade se često dodjeljuju pojedinačno na temelju postignutih poslovnih rezultata i inovacija. Nasuprot tome, u japanskim tehnološkim korporacijama, bonusi se dijele podjednako među svim članovima u timu, kao jasan znak zajedničkog uspjeha (Boden, 1995).

#### **3.4.2. Visoka i niska moć udaljenosti**

Moć udaljenosti odnosi se na razinu kojom se očekuje i prihvaća neravnomjernost raspodjele moći i autoriteta u društvu ili organizaciji. U kulturama s visokom moći udaljenosti, poput Latinske Amerike ili Bliskog Istoka, postoji jasno, odnosno izričito definirana hijerarhija i autoritarni stil vođenja. Kompenzacijski sustavi u takvim kulturama vrlo često naglašavaju

razlike u statusu i autoritetu, pa su visoke nagrade rezervirane za visoke menadžere i vođe. Usporedno s tim, u kulturama s niskom moći udaljenosti, poput skandinavskih zemalja ili Nizozemske, postoji tendencija prema egalitarnosti i ravnopravnosti među svim članovima organizacije. Kompenzacijski sustavi su često transparentniji i nagrade su relativno jednako raspodijeljene među različitim razinama zaposlenika, kako bi se očuvala sama pravednost i uklonile percepcije nejednakosti.

**Primjer:** U bankama u Dubaiju, u Ujedinjenim Europskim Emiratima, bonusi za financijske analitičare mogu biti u znatnoj mjeri veći nego za administrativno osoblje. Suprotno tome, u švedskim tehnološkim poduzećima, bonusi se mogu temeljiti na timskim performansama, kako bi se očuvala ravnoteža unutar organizacije (LaDou, 2011).

### 3.4.3. Vrijednost i percepcije radne etike

Razlike u percepciji radne etike također igraju iznimno važnu ulogu u sferi kompenzacija zaposlenika. U nekim kulturama, poput SAD-a ili Njemačke, radna etika je često povezana s marljivošću, predanošću poslu i osobnom odgovornošću za postizanje ciljeva. Zbog toga su visoke nagrade vrlo često povezane s individualnim naporima i postignućima. U drugim kulturama, poput npr. južno-azijskih, radna etika može biti povezana te posvećena obitelji, skladom u zajednici ili duhovnom ravnotežom. Kompenzacijski sustavi u takvim kulturama često uključuju beneficije koje podržavaju obitelj, kao što su duži dopusti ili osiguravanje zdravstvene zaštite za članove obitelji zaposlenika.

**Primjer:** U njemačkim proizvodnim poduzećima, bonusi se često dodjeljuju radnicima na proizvodnoj liniji na temelju njihove učinkovitosti i marljivosti. Nasuprot tome, u brazilskim farmaceutskim kompanijama, nagrade mogu uključivati dodatne pogodnosti za zaposlenike koji pokazuju predanost i privrženost poduzeću (Menzes-Filho et. al., 2008).

### 3.4.4. Utjecaj društvenih normi i kulturnih običaja

Društvene norme i kulturni običaji još su jedan segment koji igra iznimno značajnu ulogu u oblikovanju kompenzacijskih strategija u različitim kulturama diljem svijeta. Primjerice, kod azijskih kultura kao što su Kina, Japan ili Južna Koreja, važnost harmonije, poštovanja

autoriteta i tradicije može utjecati na način nagrađivanja zaposlenika. Nagrade se vrlo često dodjeljuju u skladu s društvenim prilikama i važnim datumima, kao što su *Lunar New Year* ili *Nacionalni dan*. Usporedno s tim, u europskim kulturama, poput Francuske ili pak Italije, naglasak može biti stavljen na kvalitetu života, ravnotežu između privatnog života i rada, te društveni doprinos zaposlenika. Stoga kompenzacijski sustavi mogu uključivati dodatne pogodnosti, poput fleksibilnog radnog vremena ili subvencija za obrazovanje, kako bi se potaknula osobna i profesionalna ravnoteža.

**Primjer:** U japanskim bankarskim korporacijama, bonusi se vrlo često dodjeljuju na temelju dužine staža i lojalnosti prema poduzeću, uzimajući u obzir kulturnu vrijednost poštovanja tradicije. U francuskim tehnološkim poduzećima, nagrade mogu uključivati subvencije za sport i rekreaciju, kako bi se potaknuo zdravi način života (posjeti teretani, prehrana) među zaposlenicima (Chang, 2010).

Dakle, zaključno se može reći kako kulturološke razlike u sferi kompenzacija zaposlenika igraju ključnu ulogu u oblikovanju poslovnih strategija i praksi u globalnom gospodarstvu. Razumijevanje i poštivanje tih razlika ključno je za uspješno upravljanje ljudskim resursima, motiviranje zaposlenika te izgradnju harmoničnih, odnosno produktivnih radnih okruženja. Prilagođavanje kompenzacijskih sustava lokalnim kulturnim normama može u konačnici poboljšati angažman zaposlenika, smanjiti konflikte, ali i doprinijeti dugoročnom uspjehu organizacije u međunarodnom kontekstu.

## **4. UTJECAJ KULTUROLOŠKIH RAZLIKA NA KOMPENZACIJSKI MENADŽMENT**

Utjecaj kulturoloških razlika na kompenzacijski menadžment biti će u obradi ovog poglavlja analiziran na primjeru pet različitih lokacija, a to su: istok, SAD, EU, Australija i Južna Amerika. Na osnovi toga će se jasno moći uvidjeti razlike u ovom segmentu za svako pojedino područje, a više o tome u nastavku.

### **4.1. Kompenzacijski menadžment na istoku**

Dok se u domeni zapadnih modela kompenzacija najčešće u prvi plan stavljaju individualna postignuća i tržišne sile, istočni modeli, kao oni u Japanu, Kini i Sjevernoj Koreji, svoje temelje imaju u kolektivizmu, kulturnim specifičnostima i dugoročnim odnosima. Dakle, u ovom dijelu rada biti će istražena obilježja kompenzacijskog menadžmenta na istoku, a tu će, dakako, poseban naglasak biti stavljen na prethodno tri navedene zemlje, odnosno Japan, Kinu i Sjevernu Koreju.

#### **4.1.1. Japan**

Temelj japanske kulture po pitanju kompenzacijskog menadžmenta čine tri faktora, a to su, dakle, kolektivizam, harmonija i dugoročni odnosi. Navedene vrijednosti u značajnoj mjeri utječu na pristup sustavu kompenzacija unutar japanskih poduzeća. Tradicionalno, poduzeća na ovom području koriste tzv. „nenko“ sustav za kompenzacije, u kojemu se nagrade temelje na radnom stažu i starosti zaposlenika, a ne izuzetno na individualnom učinku. Ovakav tip sustava osigurava stabilnost u pogledu zaposlenja, što je krucijalan segment u društvu koje preferira zajednički napredak i socijalnu harmoniju (Kato i Morishima, 2002).

Nadalje, uzimajući u obzir plaće zaposlenika, njihov rast ovisi o stažu u samom poduzeću gledajući svakog zaposlenika kao pojedinca. Ovakav pristup, iako na prvu djeluje kao vrlo demotivirajući za mlade te visoko-produktivne zaposlenike, osigurava privrženost i drastično se smanjuje fluktuacija kod zaposlenih. Dakle, povećanje plaće u ovom slučaju nije isključivo povezano s individualnim postignućima zaposlenika, već se promatra i segment ukupnog doprinosa poduzeću tijekom godina rada.

Bonusi se u japanskim poduzećima tretiraju kao iznimno bitan dio ukupnih kompenzacija zaposlenika. Uglavnom se isplaćuju dva puta tijekom godine, a veličina istih ovisi o samom uspjehu poduzeća, a ne nužno o individualnim postignućima. Pored toga, zaposlenici mogu, također, biti nagrađeni kroz kolektivne nagrade, odnosno benefite, kao što su npr. subvencije za prehranu, obiteljske pogodnosti i timski izleti, što onda dodatno utječe na jačanje timske kohezije unutar poduzeća (Kato i Morishima, 2002).

#### **4.1.2. Kina**

Kompenzacijski menadžment u Kini utemeljen je na vrijednostima hijerarhije, kolektivizma i državne intervencije. Kolektivizam potiče sve zaposlenike na zajedničku suradnju i skladni napredak, dok je produkt hijerarhije poštovanje prema nadređenima i starijima. Plaće se, ali i kompenzacije zaposlenika najčešće određuju centralizirano, gdje je naglasak postavljen na stabilnost u zaposlenj, te manjoj fluktuaciji radne snage. Državna politika ima bitnu ulogu u određivanju plaća i kompenzacija, što u konačnici osigurava sigurnost i stabilnost svakom zaposleniku, ali isto tako i poduzeću (Zheng, 2010).

Bonusi čine ključan dio kompenzacija u poduzećima u Kini i uglavnom se isplaćuju jednom tijekom godine, najčešće za vrijeme pojedinih tradicionalnih praznika (kao što je primjerice Lunarna Nova godina). Veličina tog bonusa najčešće je sukladna uspjehu poduzeća, a manje individualnim postignućima, što dodatno ojačava kolektivističku kulturu. Uz to, poduzeća u Kini svojim zaposlenicima nude i neke druge benefite, kao što su npr. stambene subvencije, obrazovne pogodnosti za djecu zaposlenika, zdravstvena zaštita i sl. Zaključno time na kraju se također povećava privrženost i zadovoljstvo zaposlenika (Zheng, 2010).

Jednako kao i kod Japana, ovakav kompenzacijski sustav može imati demotivirajući utjecaj na zaposlenike koji teže individualnim postignućima, no na drugu stranu osigurava samu socijalnu harmoniju i stabilnost unutar poduzeća. Kolektivni benefiti i nagrade osiguravaju jačanje zajedničkog duha te potiču timsku koheziju. Dakle, kineski pristup u oblikovanju kompenzacijskog menadžmenta u prvi plan stavlja dugoročne odnose i kolektivni napredak, što u konačnici pozitivno utječe na očuvanje socijalne kohezije i podržava gospodarski rast svakog poduzeća. Osim toga, u ovakvim sustavima poduzeća bolje reagiraju na promjene u tržišnim uvjetima.



### **4.1.3. Sjeverna Koreja**

Što se tiče Sjeverne Koreje, koja slovi kao vrlo zatvorena i striktna zemlja, kompenzacijski menadžment se tamo temelji na kolektivizmu, strogoj hijerarhiji i državnoj kontroli. Dakle, svi segmenti zapošljavanja, uključujući plaće i beneficije, strogo se kontroliraju od strane države. Država stoga određuje standarde za kompenzacije, gdje je naglasak na kolektivnoj koristi i socijalnoj jednakosti, dok se individualni doprinos vrlo često zanemaruje. Opisani sustav osigurava stabilnost i kontrolu, no isto tako može biti demotivirajući zaposlenicima koji žele ostvariti individualni napredak (Smith, 2015).

Plaće su ovoj državi standardizirane shodno smjernicama iste, te vrlo niske, pa stoga rad u različitim industrijama i veća razina iskustava ne utječe baš u velikoj mjeri na njihov krajnji iznos. Zaposlenicima se često dodjeljuju dodatni benefiti u obliku osnovnih potreština, kao što su npr. subvencije za hranu, zdravstvenu skrb i stanovanje. Ovakav tip kompenzacijskog sustava osigurava minimalan standard života te ne djeluje uopće motivirajuće na povećanje produktivnosti ili inovativnosti (Smith, 2015).

Osim osnovne plaće i bonusa, druge vrste nagrada u ovoj državi su vrlo rijetke, te najčešće usko povezane s političkom odanosti i sudjelovanjem u nacionalnim programima. Uz navedeno, kolektivne aktivnosti i obveze prema vladajućima u državi također igraju dosta bitnu ulogu u radnom životu svakog pojedinca. Dakle, ovakav kompenzacijski sustav održava socijalnu kontrolu i stabilnost, ali isto tako također ograničava individualnu motivaciju i gospodarski razvoj, što svakako nije pozitivno.

## **4.2. Kompenzacijski menadžment u SAD-u**

Kompenzacijski menadžment u SAD-u identificira se kao ključna komponenta za strateško upravljanje ljudskim resursima. Kao osnovni cilj kompenzacijskog menadžmenta na ovom području navodi se: privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika uz primjenu sustava konkurentnih i pravednih naknada. Jedan ovakav sustav uključuje raznorazne oblike/tipove materijalnih i nematerijalnih, odnosno financijskih i nefinancijskih naknada uz pomoć kojih se nastoje zadovoljiti potrebe zaposlenika, ali isto tako i strateški ciljevi poduzeća. Detaljnije o tome u nastavku obrade (Milkovich et. al., 2016).

Struktura kompenzacijskog menadžmenta u SAD-u obuhvaća tri temeljne komponente, a to su redosljedno (Heneman i Judge, 2017):

**1. osnovna plaća:**

- predstavlja fiksnu naknadu koja se zaposlenicima isplaćuje za izvršeni posao, gdje je visina iste određena na osnovi tržišnih istraživanja, unutarnje pravednosti u samom poduzeću, te industrijskih standarda;

**2. bonusi i poticaji:**

- tretiraju se kao promjenjive naknade isplaćene na osnovi individualnih, kolektivnih ili organizacijskih rezultata, a služe kao motivirajući alat za poticanje zaposlenika na veću produktivnost i ostvarivanje poslovnih ciljeva;

**3. beneficije:**

- identificiraju se kao nefinancijske naknade zaposlenicima u poduzeću, a kao takve mogu uključivati zdravstveno osiguranje, plaćene dopuste, planove za mirovinu i sl., a predstavljaju bitan faktor prilikom zadržavanja i zapošljavanja radnog kadra.

Nadalje, dva pristupa kompenzacijskom menadžmentu koja se preferiraju na području SAD-a su sljedeća (Milkovich et. al., 2016):

**1. Market-Based Pay:**

- podrazumijeva usklađenje plaća prema tržišnim standardima, kako bi se osigurala sama konkurentnost na tržištu rada – poduzeća vrlo često provode istraživanja da bi utvrdila razinu plaća u vlastitoj industriji te shodno tome u konačnici i prilagodila kompenzacijske strategije;

**2. Pay-for-Performance:**

- pristup u kojemu se zaposlenici nagrađuju na osnovi vlastitog radnog učinka pa su plaće i bonusi direktno povezani s postignućima zaposlenika, timova ili čitavog poduzeća – ovaj pristup doprinosi ostvarivanju zacrtanih poslovnih ciljeva i potiče visoki radni učinak.

Kompenzacijski menadžment u SAD-u ustrojen je strogom zakonskom regulativom, a ona osigurava poštivanje pravednih praksi i zaštitu prava svih zaposlenika. Glavni zakoni koji se tu navode su: *Fair Labor Standards Act (FLSA)*, zakon kojim se regulira minimalna plaća, prekovremeni rad i drugi radni uvjeti, osiguravajući pravedne kompenzacije za sve zaposlene; *Employee Retirement Income Security Act (ERISA)*, zakon kojim su postavljeni

standardi za mirovinske planove te osigurana zaštita prava zaposlenike na mirovinske beneficije, što u konačnici doprinosi dugoročnoj financijskoj sigurnosti zaposlenika; *Affordable Care Act (ACA)*, kojim se od poslodavca zahtijeva osiguranje pristupačnog zdravstvenog osiguranja vlastitim zaposlenicima, što u konačnici povećava sveukupnu vrijednost kompenzacijskog paketa za iste.

### **4.3. Kompenzacijski menadžment u EU**

Što se tiče EU, pristupi u oblikovanju kompenzacijskog menadžmenta različiti su od jedne do druge države članice i to ponajviše zbog različitosti u zakonskim okvirima, ekonomskim uvjetima, te kulturnim normama. Kako bi se objasnile te različitosti i razmotrili specifični elementi kompenzacijskog menadžmenta, za primjer će se u ovom poglavlju uzeti tri zemlje članice EU, a to su: Njemačka, Švedska i, naravno, Hrvatska. Dakle, u nastavku će se analizirati načini na koje se ove zemlje nose s mogućnostima i izazovima koje navedeni segment upravljanja pruža.

#### **4.3.1. Njemačka**

Njemačka se u globalnim razmjerima ističe sa svojim visoko-razvijenim gospodarstvom te sustavom radnih odnosa, što onda u velikoj mjeri utječe na prakse u sferi kompenzacijskog menadžmenta. Modeli kompenzacija unutar ove države se uglavnom temelje na kolektivnim ugovorima kojima su uređene minimalne plaće, bonusi, dodatci za prekovremeni rad i drugi aspekti iz ovog područja djelovanja. Pri tome u pregovorima vrlo bitnu ulogu igraju udruge poslodavaca i sindikati, što u konačnici osigurava transparentne i prevedene kompenzacijske prakse (Müller, 2020).

Izuzev osnovne plaće, njemačka poduzeća svojim zaposlenicima nude zaista široki spektar beneficija, uključujući zdravstveno osiguranje, plaćene dopuste, mirovinske planove, razne mogućnosti za edukacije i profesionalni razvoj, itd. Prethodno navedene beneficije smanjuju fluktuaciju radne snage i doprinose visokom zadovoljstvu zaposlenih na radnom mjestu. U ovom kontekstu treba spomenuti i to kako se zakonski propisana minimalna plaća redovito prilagođava sukladno promjenama u troškovima života (inflacija i dr.), čime se osigurava adekvatna zaštita prava radnika.

Također, u Njemačkoj se veliki naglasak stavlja na ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Isto se ponajviše odnosi na fleksibilne radne uvjete, uključujući mogućnost rada od kuće (eng. *remote work*), koji su sve učestaliji i brojniji, što u dodatnoj mjeri povećava samo zadovoljstvo zaposlenika poslodavcem. Ovakav pristup ne poboljšava samo kvalitetu života svakog zaposlenika, već i njihovu produktivnost (Müller, 2020).

### **4.3.2. Švedska**

Švedska je, kao i sve ostale nordijske, odnosno skandinavske zemlje, globalno poznata po svojim visokim standardima radnih uvjeta i naprednom socijalnom sustavu, što se u znatnoj mjeri odražava i na prakse u sferi kompenzacijskog menadžmenta. Jednako kao i prethodno opisana Njemačka, ova zemlja ima snažnu tradiciju u kolektivnom pregovaranju, pri čemu poslodavci i sindikati zajedničkim dogovorom određuju sve uvjete rada, uključujući visine plaća i beneficije (Andersson, 2020).

Dakle, modeli kompenzacija koji su uobičajeni, odnosno standardni za Švedsku zagovaraju ravnotežu između privatnog i poslovnog života, a tu se još dodatno poseban naglasak stavlja na rodnu ravnopravnost. Zbog toga je osigurana široka dostupnost fleksibilnih radnih uvjeta i roditeljskih dopusta, što omogućava svim zaposlenicima stalnu ravnotežu između osobnih i profesionalnih obveza. Takva praksa pridonosi povećanju privrženosti zaposlenika prema poslodavcu i njihovom visokom zadovoljstvu.

Pored standardnih beneficija (npr. mirovinski planovi, zdravstveno osiguranje i dr.), švedska poduzeća u sve većoj mjeri usvajaju i ekološki održive prakse, nudeći svojim zaposlenicima subvencije za javni prijevoz, biciklističke sustave i dr. „zelene inicijative“. Ovakve prakse ne doprinose samo očuvanju okoliša, već i privlače tipove zaposlenika koji su zagovaratelji održivosti i inovativnosti (Andersson, 2020).

### **4.3.3. Hrvatska**

Hrvatska, kao relativno mlada zemlja članica EU, primjenjuje različite europske standarde iz područja kompenzacijskog menadžmenta, no isto tako se i suočava s preprekama proizašlim iz različitih kulturnih i ekonomskih konteksta. Dakle, kompenzacijski

menadžment u našoj zemlji uključuje osnovnu plaću, bonuse i beneficije kao što su npr. zdravstveno osiguranje, mirovinski planovi, subvencije za prehranu i prijevoz i sl. Dakle, slično kao već prethodno nabrojane zemlje EU (Petrović, 2020).

Jedan od glavnih izazova u RH je usklađivanje kompenzacijskog menadžmenta prema EU standardima, gdje se u isto vrijeme nastoji zadržati kulturna baština i lokalna specifičnost. Specifičnost kompenzacijskog sustava unutar naše zemlje čine i zakonski propisi uz pomoć kojih se reguliraju radni odnosi (npr. Zakon o radu), što u jednoj dodatnoj mjeri doprinosi usklađenosti s EU standardima. Također, Vlada RH redovito prilagođava iznos minimalne plaće i ostale radne benefite u skladu s promjenjivim troškovima života te inflacijom koja je zaista nezaobilazna u današnje vrijeme. Time se osigurava pripadajuća zaštita zaposlenika u nestabilnim ekonomskim uvjetima.

Uz osnovne plaće i beneficije, poslodavci u RH u sve većoj mjeri uvode različite programe za profesionalni razvoj, te edukacije, a sve s ciljem zadržavanja visoko-kvalificirane radne snage i povećanja njihovog zadovoljstva. Ulaganje u usavršavanje vještina i obrazovanje je u današnje vrijeme postalo sve važnije, posebice ako je riječ o povećanju konkurentnosti na tržištu rada u EU. Uz to što poboljšavaju radne uvjete, spomenuti programi jačaju i ukupnost ekonomske stabilnosti i razvoja zemlje, što u konačnici čini kompenzacijski sustav RH puno pravednijim i učinkovitijim (Petrović, 2020).

#### **4.4. Kompenzacijski menadžment u Australiji i Novom Zelandu**

Dakle, kao što se moglo već dosada i uvidjeti, pristupi u kompenzacijskom menadžmentu se razlikuju ovisno o ekonomskim, pravnim i kulturnim specifičnostima svake zemlje. Što se tiče Australije i Novog Zelanda, navedene zemlje u tom kontekstu nude zaista interesantne primjere fleksibilnih sustava, a više o tome u nastavku.

##### **4.4.1. Australija**

Kompenzacijski menadžment u ovoj zemlji karakterizira iznimno visoki stupanj regulacije, te kolektivnog pregovaranja. Radni odnosi u Australiji su uređeni pravnom regulativom, tj. dokumentima *Modern Awards* i *National Employment Standards* (NES). Njima su definirani

standardi za minimalne plaće, radno vrijeme i uvjete, te druge beneficije. Pokrivaju raznorazna zanimanja i djelatnosti, pružajući tako okvir za najniže plaće i uvjete rada koje je potrebno poštovati. Osim toga, kompenzacijski sustav u ovoj zemlji uključuje i tzv. *Superannuation*, odnosno obveznu mirovinsku štednju, koji zaposlenicima osigurava dugoročnu financijsku sigurnost (Fair Work Ombudsman, 2023).

Također, u Australiji se naglašava i važnost pravednosti uvjeta rada kroz pravne mehanizme kao što su npr. arbitraža ili medijacija u situacijama kada treba riješiti radne sporove. U tome sindikati imaju bitnu ulogu, osiguravajući da u pregovorima interesi i želje zaposlenika budu pripadajuće zastupljeni. Ovakvim kompenzacijskim sustavom ne samo da su osigurani opći financijski benefiti, već isto tako i uključen vrlo širok spektar druge pogodnosti, kao što je npr. fleksibilno radno vrijeme, zdravstveno osiguranje i sl.

#### **4.4.2. Novi Zeland**

Kompenzacijski menadžment u Novom Zelandu također karakteriziraju stabilni regulatorni temelji, no s malo fleksibilnijim pristupom u usporedbi s Australijom. Što se tiče zakonske regulative, oslanjaju se na tzv. *Fair Pay Agreements* (FPA), koji poslodavcima i sindikatima omogućuje pregovore o najnižim uvjetima rada za čitavu industriju ili pojedine sektore. Ovaj sustav pruža svim zaposlenicima u nekom sektoru da dobiju slične uvjete rada i plaće, a isto smanjuje i mogućnost za neprivrženu konkurenciju među poslodavcima. Napomenuti treba i kompleksan sustav za bolovanja i godišnje odmore, koji zaposlenicima osigurava dovoljno vremena za oporavak i odmor (Fair Pay Agreements, 2023).

Specifičnost kompenzacijskog sustava Novog Zelanda čini i tzv. *Kiwisaver program*, a to je dobrovoljni sustav za mirovinsku štednju kojim se potiče dugoročna financijska sigurnost zaposlenika. Drugim riječima, ovaj program omogućava svim zaposlenicima da samostalno otvore štednju za mirovinu, a sve to dodatno je podržano od države i poslodavaca, što još u većoj mjeri osigurava financijsku stabilnost zaposlenih.

Još jedna specifičnost za kompenzacijski sustav Novog Zelanda je i inicijativa *Living Wage Movement*, koja je značajno podržana kroz posljednje desetljeće, a u njoj se zagovaraju plaće koje omogućuju zaposlenicima i njihovim obiteljima zadovoljavajući životni standard.

Dakle, uvjeti u ovoj inicijativi nadilaze zakonski propisane najniže iznose plaća, a iste se računaju prema aktualnim troškovima života, kao što su oni za, npr., hranu, obrazovanje, zdravstveno osiguranje, najam stambenih prostora i dr. Stoga je u današnje vrijeme ova inicijativa postala iznimno važan dio kompenzacijskog sustava Novog Zelanda, gdje je mnogi poslodavci rado isplaćuju te na taj način poboljšavaju životne uvjete vlastitih zaposlenika (Fair Pay Agreements, 2023).

## **4.5. Kompenzacijski menadžment u Južnoj Americi**

Kompenzacijski menadžment u Južnoj Americi je vrlo kompleksan segment, s obzirom da pojedine zemlje imaju različite ekonomske, kulturne i pravne okvire. Dakle, svaka zemlja koja se nalazi na ovom području, ima vlastite specifičnosti u načinu reguliranja radnih uvjeta, plaća i beneficija, što percipira jedinstvenost u pristupanju upravljanjem ljudskim resursima. Ovim potpoglavljem, razmotreni će biti kompenzacijski sustavi u Brazilu, Argentini, Peruu, Čileu, s posebnim naglaskom na specifičnosti svakog zasebnog sustava koje na kraju i oblikuju radno okruženje.

### **4.5.1. Brazil**

Kompenzacijski menadžment u Brazilu okarakteriziran je visokim stupnjem regulacije kroz *Consolidação das Leis do Trabalho* (CLT), odnosno temeljni zakon o radu. Unutar njegovog sadržaja su propisani minimalni standardi za plaće, radni uvjeti, prekovremeni rad i godišnji odmor, te ostalo, čime je osigurana osnovna zaštita radnika. Izuzev zakona o radu, ključni za kompenzacijski menadžment u Brazilu su i kolektivni ugovori, s obzirom da su njima regulirane dodatne beneficije, dogovorene od strane sindikata i poslodavaca, koje uglavnom nadilaze minimalne zakonske standarde (Giancola, 2020).

Specifičnost u brazilskom sustavu kompenzacija jest *Superannuation*, tj. obvezni sustav za mirovinsku štednju kojim se osigurava financijska sigurnost zaposlenika nakon što otiđu u mirovinu. Uz to, mnoga brazilska poduzeća nude i neke dodatne beneficije za zaposlenike, a to su, primjerice, subvencije za prijevoz i vaučeri za hranu, što u dodatnoj mjeri utječe na poboljšanje zadovoljstva i motivacije kod istih. Ovakav sustav beneficija za zaposlenike na

kraju pomaže u povećanju privrženosti zaposlenika prema samom poduzeću te smanjenju fluktuacije radne snage.

Jedan od najrecentnijih trendova u kompenzacijskom menadžmentu brazilskih poduzeća je porast popularnosti tzv. varijabilnih kompenzacija koje se temelje na izvedbi zaposlenika, gdje se za isto dodjeljuju bonusi, provizije i drugi benefiti za nagrađivanje uspjeha. Međutim, izazove u tom pogledu za poslodavce predstavlja ekonomska nestabilnost i inflacija, stoga treba napomenuti da isto može u konačnici utjecati na realnu vrijednost beneficija i plaća. Dakle, poslodavci na području Brazila moraju biti inovativni kako bi savladali navedene izazove, te održali dobru razinu konkurentnosti u privlačenju talentirane radne snage (Giancola, 2020).

#### **4.5.2. Argentina**

Kompenzacijski menadžment u Argentini oblikovan je prema visokim stopama inflacije, ali i ostalim, stalno-prisutnim, ekonomskim turbulencijama. Kompenzacijske mjere zbog toga moraju najčešće uključivati klauzule za usklađivanje plaća s ekonomskim promjenama, kako bi se u konačnici zaštitila kupovna moć zaposlenih. Dakle, poslodavci moraju biti iznimno agilni i konstantno prilagođavati vlastite strategije za nagrađivanje zaposlenika, da bi pratili stalne promjene na tržištu (Novick, 2019).

Nadalje, kolektivni ugovori imaju vrlo značajnu ulogu u sferi argentinskog kompenzacijskog menadžmenta. Tu su onda i prisutni snažni sindikati, koji često pregovaraju s poslodavcima o različitim uvjetima rada na nacionalnoj razini, uključujući beneficije i plaće. To znači kako poslodavci moraju biti pripremljeni na stalne pregovore i prilagodbe sukladno s promjenama u kolektivnim ugovorima.

Specifičan izazov u Argentini je upravljanje s fluktuacijom radne snage zbog nestabilnog ekonomskog okruženja. Drugim riječima, ekonomska neizvjesnost i visoka inflacija mogu potaknuti zaposlenike na traženje bolje plaćenih poslova, što onda prisiljava poslodavce na kontinuiranu procjenu i unaprjeđenje kompenzacijskih paketa (Novick, 2019).



### 4.5.3. Peru

Peruanski kompenzacijski menadžment sve je važniji i važniji aspekt u upravljanju ljudskim resursima, a naglasak se pri tome stavlja na prilagodbu prema globalnim standardima. Porast u peruanskoj ekonomiji doveo je do trenda povećane konkurencije za kvalificiranom radnom snagom. Stoga je u Peruu aktualno razvijanje kompleksnijih i atraktivnijih kompenzacijskih paketa, kako bi se privukla i u konačnici zadržala talentirana radna snaga, što uključuje neke dodatne beneficije i bonuse (Herrera, 2018).

Peru ima vrlo stroge zakonske okvire kojima se regulira minimalna plaća, socijalni benefiti i radno vrijeme. Zbog toga se i razina minimalne plaće u državi stalno revidira, kako bi se u konačnici uskladila s aktualnim troškovima života i promjenjivim ekonomskim uvjetima. U tom kontekstu svi poslodavci u Peruu moraju osigurati kompenzacijske pakete sukladne sa zakonskim zahtjevima, uključujući plaćanje dodataka za prekovremene sate te raznorazne beneficije (npr. zdravstveno osiguranje).

Specifičnost na peruanskom tržištu rada je visoka zastupljenost neformalnog zapošljavanja, što je jedan od izazova prilikom standardizacije kompenzacijskih praksi. Zbog toga onda i poslodavci u formalnom sektoru najčešće svojim zaposlenicima nude dodatne benefite kao što su: subvencionirana prehrana, dodaci za prijevoz, obrazovni programi i sl., kako bi iste motivirali na ostanak kod njih. Prema tom, bonusi za kvalitetan, te dugogodišnji rad u određenom poduzeću su sve češći (Herrera, 2018).

### 4.5.4. Čile

Za Čile je karakterističan iznimno napredan sustav kompenzacijskog menadžmenta kojim se odražava stabilna ekonomija u državi i visoka razina razvoja. Poslodavci u ovoj državi često rabe sofisticirane modele prilikom određivanja plaća i benefita za zaposlenike, oslanjajući se pri tome na konkurentne strategije i analizu tržišta rada. Kompenzacijski paketi poglavito uključuju osnovnu plaću, bonus za izvedbu i vrlo širok asortiman socijalnih beneficija, što ovisi od poslodavca do poslodavca (Sehnbruch, 2006).

Zakonodavstvo Čilea pruža dobar okvir u zaštiti prava radnika, uključujući razinu minimalne plaće, zdravstveno osiguranje i plaćeni godišnji odmor. Poslodavci imaju obvezu pridržavati se striktnih zakonskih odredbi kojima su regulirani radni uvjeti u Čileu, dok sindikati aktivno djeluju u pregovorima koji se tiču istih. Sve navedeno kreira jedno pravedno i transparentno radno okruženje koje je pogodno za razvoj i implementaciju kompetitivnih kompenzacijskih strategija i mjera.

Nadalje, u ovoj državi se stavlja sve veći naglasak na varijabilne kompenzacije i bonuse koji se temelje na radnom učinku. Zbog toga poslodavci sve češće uvode programe pomoću kojih se nagrađuju individualni i timski uspjesi te rabe bonuse, dionice i druge oblike kompenzacija u nastojanju da motiviraju svoje zaposlenike. Uz to, fleksibilni radni aranžmani i beneficije su usmjereni na ravnotežu između privatnog i poslovnog života, što je sve važniji segment u privlačenju i zadržavanju talentiranih zaposlenika (Sehnbruch, 2006).

#### **4.6. Sistematizacija obrađenih sustava kompenzacijskog menadžmenta**

Na temelju dostupnih podataka iz analiziranih zemalja u nastavku obrade izrađena je Tablica 4. u kojoj se prikazuju temeljni elementi kompenzacijskoga menadžmenta u svakoj od istih, uključujući i specifičnosti. Sistematizacijom sustava kompenzacijskog menadžmenta u tim zemljama pružiti će se sveobuhvatan uvid u načine prema kojima nacionalna ekonomija, pravni okviri, kulturni običaji i socijalne politike na kraju oblikuju pristupe kompenzacijama zaposlenika. U svakoj od prethodno obrađenih zemalja implementiraju se specifični modeli kompenzacijskoga menadžmenta, reflektirajući u potpunosti na taj način njihove jedinstvene ekonomske i društvene stvarnosti.

Drugim riječima, sistematizacija različitih pristupa kompenzacijskom menadžmentu unutar navedenih zemalja omogućava pomnije razumijevanje lokalnih običaja i praksi te na kraju pruža dobru lekciju u području međunarodnog upravljanja ljudskim resursima. Analizom i usporedbom različitih sustava kompenzacija u navedenim zemljama mogu se identificirati najbolje prakse, koje se naposljetku onda mogu prilagoditi, te implementirati u različitim globalnim kontekstima.

Primjerice, elementi, kao što su fleksibilni radni uvjeti u Australiji ili kvalitetna socijalna osiguranja u Švedskoj, mogu poslužiti kao inspiracija za prilagodbu sustava kompenzacija u zemljama koje u vlastitim poduzećima nastoje poboljšati ravnotežu između privatnoga i poslovnoga života zaposlenika. To je samo jedan od primjera na koji način neki od pristupa kompenzacijskom menadžmentu u nekoj zemlji može biti od pomoći u olakšanju prilagodbe sustava kompenzacija lokalnim potrebama te u manjoj ili većoj mjeri unaprijediti praksu za upravljanje ljudskim resursima. Dakle, više o svemu navedenom može se vidjeti u sljedećoj prikazanoj Tablici 4., sa svim pojedinostima.

**Tablica 4.** Elementi sustava kompenzacijskog menadžmenta pojedinih zemalja

Zemlja	Osnovna plaća	Bonusi	Beneficije	Specifičnosti	Dodatno
<b>Japan</b>	Visoka	na godišnjoj razini	zdravstveno osiguranje i stambeni dodaci	dugi radni sati i visoka očekivanja u privrženosti zaposlenika	senioritet važan prilikom napredovanja
<b>Kina</b>	varira (rastuće)	na godišnjoj razini	zdravstveno osiguranje i stambeni dodaci	fokus na performanse i ubrzani razvoj karijere	socijalno osiguranje je jedan od ključnih elemenata
<b>Sjeverna Koreja</b>	Niska	vrlo rijetki, pretežito za bolje pozicionirane djelatnike	osnovne državne beneficije	centralizirani sustav kontrole i niske plaće	plaće strogo kontrolirane i regulirane od strane države
<b>SAD</b>	Visoka	na kvartalnoj ili godišnjoj razini	zdravstveno osiguranje i mirovinski fondovi	različite prakse ovisno o sektoru, privatno osiguranje ključno	razni oblici planova i dioničkih opcija za zaposlenike

<b>Njemačka</b>	Visoka	na godišnjoj razini	zdravstveno osiguranje i mirovinski fondovi	jaka zaštita radnika i sindikati	dobra ravnoteža između poslovnog i privatnog života
<b>Švedska</b>	Visoka	na godišnjoj razini	sveobuhvatno socijalno osiguranje	veliki fokus na ravnotežu između posla i privatnog života	na radnom mjestu se fokus stavlja na socijalnu sigurnost i jednakost
<b>Hrvatska</b>	Srednja	na godišnjoj razini	zdravstveno osiguranje i mirovinski fondovi	zakonom propisana minimalna plaća i radni uvjeti	visoka nezaposlenost kod mladih, tržište rada je rigidno
<b>Australija</b>	Visoka	na godišnjoj razini	zdravstveno osiguranje i mirovinski fondovi	jaka regulacija rada i visoka minimalna plaća	fokus na ravnotežu između poslovnog i privatnog života, fleksibilno radno vrijeme
<b>Novi Zeland</b>	srednja/visoka	na godišnjoj razini	zdravstveno osiguranje i mirovinski fondovi	fokus na ravnotežu između posla i privatnog života	briga za mentalno zdravlje, fleksibilni radni uvjeti

<b>Brazil</b>	Srednja	na godišnjoj razini i 13. plaća	zdravstveno osiguranje, prehrana i prijevoz	visoka inflacija utječe na stvarnu vrijednost plaća	visoka ekonomska nestabilnost
<b>Argentina</b>	Srednja	na godišnjoj razini i 13. plaća	zdravstveno osiguranje, prehrana i prijevoz	inflacija značajno utječe na kupovnu moć	drastična razlika između neformalnog i formalnog rada
<b>Peru</b>	Srednja	na godišnjoj razini	zdravstveno osiguranje i subvencije za obrazovanje	velike razlike u kompenzacijama između sektora	visoka razina neformalnosti u radnom odnosu
<b>Čile</b>	srednja/visoka	na godišnjoj razini	zdravstveno osiguranje i mirovinski fondovi	stabilna ekonomija omogućuje relativno visoke plaće	poslovna učinkovitost je vrlo vrednovana

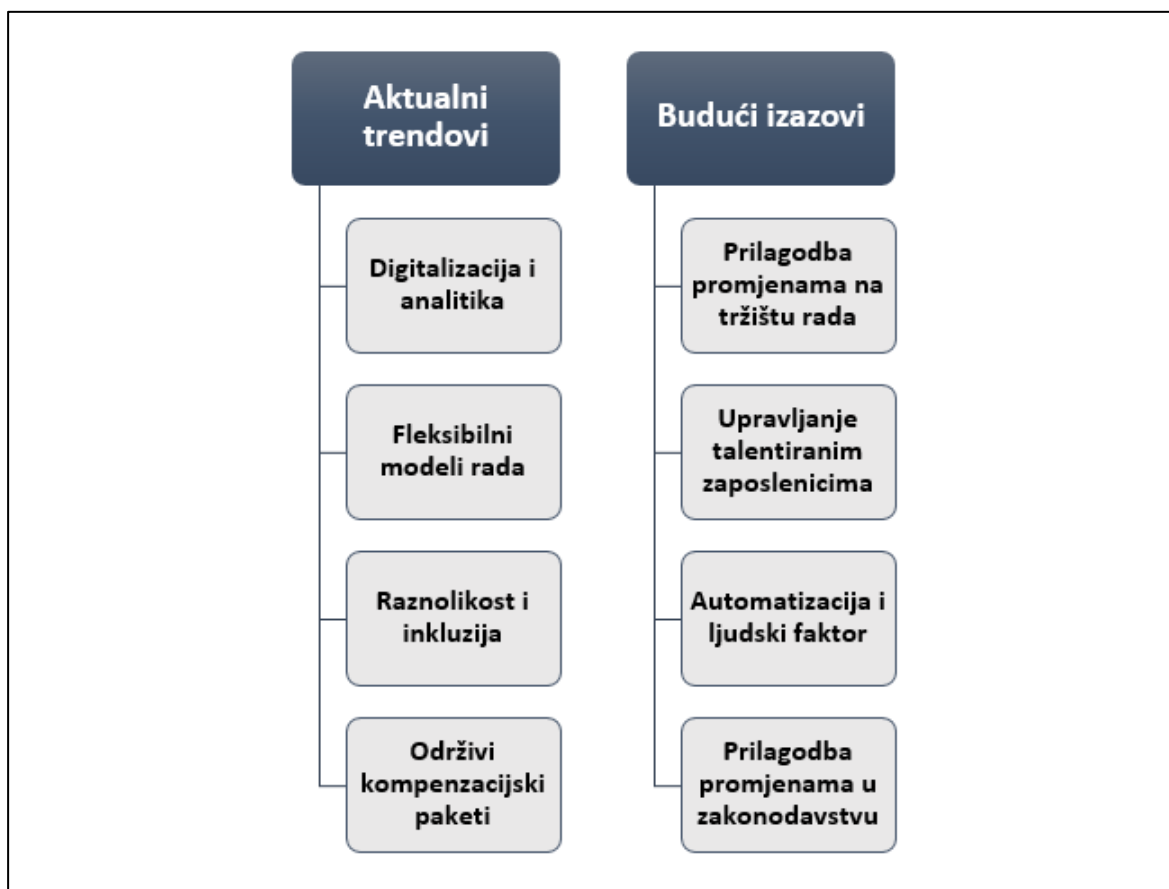
**Izvor:** Vlastita izrada autorice (izrađeno na temelju dostupnih podataka iz analiziranih zemalja prema različitim izvorima)

Dakle, prethodno predočena Tablica 4. daje detaljan pregled ključnih elemenata za područje kompenzacijskog menadžmenta u različitim zemljama diljem čitavog svijeta, ističući uz sve to i specifične značajke koje pripadaju svakom pojedinom kontekstu.

## 5. TRENDOWI I BUDUĆI IZAZOWI U SFERI KOMPENZACIJSKOG MENADŽMENTA

Kompensacijski menadžment, kao jedna od ključnih funkcija u području ljudskih resursa, u današnje vrijeme se suočava sa stalnim promjenama i izazovima prema kojima se oblikuje način na koji poduzeća u svijetu nagrađuju vlastite zaposlenike, a aktualni trendovi i budući izazovi mogu se vidjeti niže na Slici 4.

**Slika 4.** Aktualni trendovi i budući izazovi u kompensacijskom menadžmentu



**Izvor:** Vlastita izrada autorice (WEF, 2023)

Dakle, kroz obradu u ovome poglavlju analizirati će se aktualni trendovi i budući izazovi u domeni kompensacijskog menadžmenta. Detaljnom analizom nastojati će se identificirati i opisati ključni elementi koji utječu na djelotvorno upravljanje kompenzacijama unutar svih poduzeća. Pri tome će se poseban naglasak staviti na digitalizaciju, koja sa sobom donosi i značajne promjene u načinu analize i obrade podataka. No više o tome svemu u nastavku, sa svim općenitostima i specifičnostima (WEF, 2023).

## 5.1. Digitalizacija i analitika

Digitalizacija je uvelike transformirala, odnosno promijenila način za upravljanje sustavom kompenzacija u poduzećima. Upotreba analitika u obradi podataka omogućuje poduzećima donošenje informiranih odluka utemeljenih na realnim podacima. Pri tome različiti alati, kao što su oni za analizu plaća i *benchmarking*, te sustavi za upravljanje učinkom postaju mnogo sofisticiraniji, što rezultira preciznijim određivanjem plaća, nagrada i beneficija, a to je na kraju zasigurno nešto što je dobro za svako poduzeće.

Kao temeljne tri prednosti digitalizacije navode se: preciznost, transparentnost i efikasnost. *Preciznost* se očituje u korištenju velikih količina podataka pri analizi tržišnih trendova te organizacijskog modela poslovanja, gdje se onda omogućuje vrlo precizno određivanje plaća i beneficija. Osiguravanje *transparentnosti* u procesu određivanja plaća i nagrada povećava povjerenje zaposlenika u pravednost kompenzacijskog sustava. *Efikasnost* u automatizaciji različitih administrativnih zadataka u domeni kompenzacija smanjuje resurse i samo vrijeme potrebno za upravljanje, omogućujući pri tome menadžerima veći fokus na strateške radnje i ostale povezane aktivnosti (SHRM, 2021).

## 5.2. Fleksibilni modeli rada

Pandemija virusa COVID-19, kao i sve veća digitalizacija, ubrzali su pojavu i prihvaćanje fleksibilnijih modela rada – rad na daljinu i hibridni rad. Navedeni modeli rada zahtijevaju i prilagodbu kompenzacijskih sustava kako bi bili prilagođeniji novim radnim uvjetima, što može biti vrlo izazovno za pojedina poduzeća.

Fleksibilni modeli rada donijeli su sa sobom i neke u potpunosti nove elemente u sustav kompenzacija poduzeća, a to su npr. geografski diferencirane plaće, naknade za rad od kuće i *well-being* programe. *Geografski diferencirana plaća* znači da se ista može u bitnoj mjeri razlikovati ovisno o radnoj lokaciji zaposlenika, gdje se u obzir uzimaju sveukupni troškovi života u pojedinim regijama. Navedeno omogućuje poduzećima privlačenje talentiranih te visoko-obrazovanih zaposlenika bez obzira na geografsko područje u kojem žive. *Naknade za rad od kuće* koriste se za pokrivanje troškova rada u vlastitom domu, npr. oprema i uredski materijal, račun za internetski pristup te su postale standardnim dijelom kompenzacijskih



paketa. *Well-being programi* se u sustavu kompenzacija koriste za podržavanje, odnosno regulaciju fizičkog i mentalnog zdravlja zaposlenika. Isto je u današnje vrijeme postalo neki prioritet (virtualni fitness programi, fleksibilno radno vrijeme, savjetodavne usluge), kako bi se povećala produktivnost i smanjio stres kod zaposlenika (SHRM, 2021).

### **5.3. Raznolikost i inkluzija**

Raznolikost i inkluzija su u današnje vrijeme postali sve važniji aspekti u kompenzacijskim sustavima poduzeća. Ista u sve većoj mjeri prepoznaju važnost pravednih kompenzacija koje odražavaju raznolikost zaposlenika. Tu se ističu dva vrlo bitna segmenta, jednakost plaća i inkluzivni benefiti. *Jednakost plaća* zagovara se zbog praćenja i eliminacije razlika u istima na osnovi rase, spola ili dr. ključnih obilježja u stvaranju pravedne radne okoline. Poduzeća pri tome u sve većoj mjeri koriste analitiku plaća, kako bi u konačnici prepoznala i ispravila nejednakosti. *Inkluzivni benefiti* osiguravaju zadovoljavanje potreba raznolike radne snage, a to su npr. roditeljski dopust, podrška za različite zajednice, te benefiti koji se tiču vjerskih i kulturnih potreba zaposlenika (WEF, 2023).

### **5.4. Održivi kompenzacijski paketi**

Održivost postaje sve bitniji segment za poduzeća koja žele privući i zadržati radnu snagu koja drži do ekološke odgovornosti i društvenog angažmana. Dakle, tu se u kontekstu sustava kompenzacija ističu zeleni benefiti i društvena odgovornost. *Zeleni benefiti* su poticaji koje poduzeće dodjeljuje svojim zaposlenicima za korištenje ekološki-prihvatljivih prijevoznih sredstava, ugradnju solarnih panela i sl., a na taj način se nastoji privući radna snaga svjesna okolišnih pitanja. *Društvena odgovornost* se zasniva na programima koji omogućuju svim zaposlenicima da sudjeluju u društveno-odgovornim aktivnostima uz potporu poslodavca, a to, primjerice, može biti volontiranje ili doniranje u ime zaposlenog (WEF, 2023).

### **5.5. Prilagodba promjenama na tržištu rada**

Tehnološke inovacije i sama globalizacija su segmenti koji u današnje vrijeme konstantno donose promjene na tržište rada. Zbog toga poduzeća u svijetu moraju razvijati fleksibilne kompenzacijske sustave koji mogu pratiti te promjene. Tu se kao bitna dva temeljna

elementa ističu, agilnost te kontinuirano učenje i razvoj. *Agilnost* u kontekstu kompenzacija predstavlja sposobnost brzog prilagođavanja nastalim promjenama na samom tržištu rada i ekonomskom okruženju, a ključna je u održavanju konkurentnosti. Isto uključuje prilagodbu osnovnih plaća, nagrada i benefita u vidu privlačenja i zadržavanja talentirane radne snage. *Kontinuirano učenje i razvoj* ključno je za poticanje konstantnog profesionalnog razvoja i napretka zaposlenika, radi zadržavanja konkurentnosti na tržištu rada. Isto uključuje dodjelu financijskih sredstava za pohađanje tečajeva, certifikata i drugih oblika obrazovanja kojima se zaposlenicima omogućuje unaprjeđenje vlastitih vještina (SHRM, 2021).

## 5.6. Upravljanje talentiranim zaposlenicima

U vrijeme kada talentirani zaposlenici postaju sve vrijedniji segment u poslovanju modernih poduzeća, ista će morati svoj fokus u znatno većoj mjeri prebaciti na strategije za privlačenje i zadržavanje najboljih od njih. Što se tiče pak sustava kompenzacija, tu je potrebno istaknuti dva elementa, a to su: individualizaciju kompenzacija i *employer branding*. *Individualizacija kompenzacija* zahtijeva prilagodbu paketa kompenzacija prema individualnim potrebama te preferencijama zaposlenika, kao što su npr. fleksibilni radni uvjeti, prilagođene nagrade za radni učinak, mogućnosti za profesionalni i osobni rast, itd. Nadalje, *employer branding* od poslodavca zahtijeva razvijanje snažnog, općepoznatog brenda kojim se privlače talentirani zaposlenici. Navedeno uključuje promociju korporativne kulture, vrijednosti te pogodnosti koje čine rad u poduzeću privlačnim (SHRM, 2021).

## 5.7. Automatizacija i ljudski faktor

Premda automatizacija donosi veliki broj prednosti u rad i funkcioniranje svakog poduzeća, bitno je održavati ravnotežu između ljudskog faktora i tehnologije, odnosno da budu u nekoj sinergiji. U suštini, pažnju bi tu trebalo obratiti na dva segmenta, empatiju i ljudski kontakt, te etiku i transparentnost, a oni predstavljaju (WEF, 2023):

1. *Empatija i ljudski kontakt* – premda se uz pomoć tehnologije može automatizirati različite procese unutar poduzeća, ljudski faktor i dalje ostaje presudan element u stvaranju pozitivne radne okoline. Također, ljudski faktor brine se i za osiguranje da zaposlenici osjećaju podršku i priznanje osobnog rada kroz empatiju menadžmenta i osobne interakcije.

2. *Etika i transparentnost* – dakle, kao što i sami naziv kaže, osiguravaju da su različiti procesi automatizacije u poduzeću etični, te transparentni za zaposlenike. Navedeno uključuje jasno i egzaktno komuniciranje načina korištenja podataka i načina na koji automatizacija utječe na različite procese odlučivanja.

## **5.8. Prilagodba promjenama u zakonodavstvu**

Zakonska regulativa (različiti zakoni, podzakoni, uredbе, itd.) koja utječe na kompenzacijski menadžment podložna je stalnim promjenama te zahtijeva konstantno prilagođavanje. Zbog toga je nužno aktivno *pratiti zakonodavne promjene*, pošto iste utječu na plaće, radne uvjete i beneficije, radi osiguranja usklađenosti s aktualnim propisima. Nadalje, nužna je također i *usklađenost s regulativama*, što osigurava da kompenzacijske strategije budu koncipirane u skladu s aktualnim, zakonskim aktima, uključujući i one kojima propisuju minimalne plaće, radne uvjete i sigurnosne standarde (WEF, 2023).

## 6. ZAKLJUČAK

Obradom tematike u ovome radu analiziran je utjecaj kulturoloških razlika na percepciju i oblikovanje kompenzacijskih sustava u suvremenim poduzećima i organizacijama, gdje je naglašena njihova krucijalna uloga u globaliziranim poslovnim okruženjima. U suvremeno doba, gdje je sve više poduzeća i organizacija multikulturalno, razumijevanje kulturoloških razlika u očekivanjima, vrijednostima i uvjerenjima zaposlenika postaje nezaobilazan dio u uspješnom upravljanju ljudskim resursima. Pri tome kulturološke razlike ne oblikuju samo percepciju pravednosti kompenzacijskih sustava unutar poduzeća, odnosno organizacija, već i direktno utječu na angažiranost, motivaciju i privrženost zaposlenika, što na kraju ima vrlo značajan utjecaj na njihovu produktivnost, ali i uspješnost čitavog kolektiva, bez obzira na oblast u kojemu se posluje.

U prvom dijelu rada analizirali su se raznorazni kulturoloških pristupi prema priznanju i nagradama, te načinom na koji isti utječu na samo oblikovanje kompenzacijskih paketa u poduzećima i organizacijama. Individualističke kulture, koje su karakteristične za zemlje na zapadu (npr. SAD), uglavnom naglašavaju važnost nagrađivanja individualnih postignuća i doprinosa. Kompenzacijski sustavi u takvim kulturama su najčešće oblikovani na način da potiču konkurenciju, te prepoznaju individualni uspjeh kroz provizije, bonuse i slične oblike nagrađivanja. Suprotno od toga, kolektivističke kulture, dominantne u različitim zemljama na azijskom kontinentu (npr. Kina i Japan), više cijene kolektivnih uspjeh i timski rad. Takva okruženja imaju kompenzacijske sustave koji su u većoj mjeri usmjereni na timske benefite i bonuse, ravnomjerno raspodijeljene između svih članova unutar tima, što naglašava važnost suradnje i zajedništva.

Nakon toga, u samom radu je fokus prebačen na kompleksnost koncepta pravednosti unutar kompenzacijskih sustava, koja se na drugačiji način interpretira ovisno o svakom pojedinom kulturološkom kontekstu. Pravednost, koja je jedan od ključnih segmenata u zadovoljstvu zaposlenika, može se promatrati na različite načine. U egalitarnim kulturama (npr. zemlje na Skandinavskom poluotoku – Švedska, Finska i dr.) pravednost najčešće predstavlja jednako raspodjeljivanje resursa, gdje je za sve zaposlenike određena slična naknada, bez obzira na individualni učinak. S druge strane, u kulturama u kojima prevladava meritokracija, kao što je npr. SAD, pravednost je povezana s nagradama na osnovi individualnih postignuća, tj.

uspjeha. Opisane razlike u samoj percepciji pravednosti u konačnici predstavljaju vrlo veliki izazov za menadžere unutar poduzeća, budući su isti zaduženi za razvijanje prilagođenih, tj. fleksibilnih kompenzacijskih modela, kako bi na pravi način zadovoljili interese i očekivanja zaposlenih u multikulturalnim okruženjima.

Zaključno, u ovom radu je naglašeno kako kulturološke razlike, iako predstavljaju izazov, u mnogim situacijama nude i dobre prilike za poboljšanje kompenzacijskih sustava unutar svih poduzeća i organizacija. Uspješno integriranje tih razlika u same kompenzacijske strategije omogućava poslodavcima da privuku i zadrže talentirani radni kadar, ali isto tako i da ostvare prednost nad konkurentima na globalnom tržištu. Menadžeri koji uspiju prepoznati važnost kulturoloških razlika i u odnosu na sve to implementirati inkluzivne, pravedne i prilagodljive kompenzacijske sustave i strategije, mogu u bitnijoj mjeri utjecati na dugoročni uspjeh te održivost poduzeća u kojima rade, pogotovo u današnje vrijeme, kada je poslovno okruženje sve složenije i dinamičnije.

## LITERATURA

1. Abowd, J. M. i Bognanno, M. (1995). International differences in executive and managerial compensation. In Differences and changes in wage structures (pp. 67-104). University of Chicago Press. [Poveznica](#)
2. Andersson, P. (2020). Labour Relations in Sweden. Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology, 25(3), 165-178.
3. As Work Changed in 2021, Employee Pay and Benefits Stepped Up (2022). SHRM. Alexandria. [Poveznica](#)
4. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Golden marketing. Zagreb
5. Boden, L.I. (1995). Workers' compensation in the United States – high costs, low benefits. Annual Review of Public Health, 16(1), 189-218. [Poveznica](#)
6. Buble, M. i Bakotić, D. (2013). Kompenzacijski menadžment. Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet. Split
7. Chang, S. J. (2010). When East and West meet: An essay on the importance of cultural understanding in global business practice and education. [Poveznica](#)
8. Chiu, R. K. et. al. (2002). Retaining and motivating employees – Compensation preferences in Hong Kong and China. Personnel review, 31(4), 402-431.
9. Employment New Zealand. (2023). Fair Pay Agreements. [Poveznica](#)
10. Galetić, L. (2015). Kompenzacijski menadžment. Sinergija. Zagreb
11. Giancola, F. L. (2020). Compensation and Benefits: Total Rewards Perspective. SHRM
12. Heneman, H. G. i Judge, T. A. (2017). Staffing Organizations – Tenth Edition. McGraw-Hill Education. New York
13. Hercigonja, Z. (2017). Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, (3-4/2017), 171-180. [Poveznica](#)
14. Herrera, J. (2018). Informality and Employment Quality in Peru
15. Kato, T. i Morishima, M. (2002). The Productivity Effects of Participatory of Employment Practices – Evidences from New Japanese Panel Data. Industrial Relations – A Journal of Economy and Society, 41(4), 487-520. [Poveznica](#)
16. Fair Work Ombudsman. (2023). Modern Awards. [Poveznica](#)
17. Keefe, J. (2012), Public Employee Compensation and Privatization Alternatives. British Journal of Industrial Relations, 50, 782-809. [Poveznica](#)

18. LaDou, J. (2011). The European influence on workers' compensation reform in the United States. *Environmental health*, 10(1), 1-10. [Poveznica](#)
19. Lippel, K. (2012). Preserving workers' dignity in workers' compensation systems – An international perspective. *Am. J. Ind. Med.*, 55, 519-536. [Poveznica](#)
20. Menzes-Filho, N.A. et. al. (2008). The structure of worker compensation in Brazil, with a comparison to France and the United States. *The Review of Economics and Statistics*, 90(2), 324-346. [Poveznica](#)
21. Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2006). *Plaće i modeli nagrađivanja*. Masmedia. Zagreb
22. Milkovich, G. T. et. al. (2016). *Compensation*. McGraw-Hill Education. New York
23. Müller, K. (2020). Industrial Relations in Germany. *Journal of Employment Studies*, 32(2), 145-160.
24. Novick, M. (2019). *Labor Market and Wage Policy in Argentina*
25. Petrović, M. (2020). Labour Market Challenges in Croatia. *Southeast European Employment Studies*, 6(1), 89-102.
26. Podrug, N., Brezović, A., Filipović, D. (2020). Odnos dimenzija nacionalne kulture i jasnoće uloga na poslu. *Ekonomska misao i praksa*, 29 (2), 471-488. [Poveznica](#)
27. Samovar et. al. (2013). *Komunikacija između kultura*. Zagreb: Naklada Slap
28. Sehnbruch, K. (2006). *The Chilean Labor Market: A Key to Understanding Latin American Labor Markets*
29. Smith, H. (2015). *North Korea – Markets and Military Rule*. Cambridge University Press. Cambridge
30. Stanojević, D. (2014). *Kompensacije u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa*. Gradska uprava Subotica. Subotica
31. *The Future of Jobs Report 2023 (2023)*. WEF. Cologny. [Poveznica](#)
32. Zheng, C. i Lamond, D. (2010). Organizational determinants of employee compensation and benefits practices in multinational companies in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2148-2166. [Poveznica](#)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Ključni aspekti kulturoloških razlika.....	4
Slika 2. Sustavi grupnih poticaja.....	19
Slika 3. Dimenzije nematerijalnog sustava nagrađivanja.....	24
Slika 4. Aktualni trendovi i budući izazovi u kompenzacijskom menadžmentu.....	45



## POPIS TABLICA

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike.....	16
Tablica 2. Sistematizacija beneficija u poduzećima.....	21
Tablica 3. Nematerijalne/nefinancijske kompenzacije.....	25
Tablica 4. Elementi sustava kompenzacijskog menadžmenta pojedinih zemalja.....	42