

# Plaća budućnosti - sustav nagrađivanja temeljen na radnom učinku

---

**Borić, Lovro**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:597481>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-26**



*Repository / Repozitorij:*

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet Osijek

Preddiplomski sveučilišni jednopredmetni studij Psihologija

Lovro Borić

**Plaća budućnosti – sustav nagrađivanja temeljen na radnom  
učinku**

Završni rad

Mentor: doc. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2021.

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet Osijek

Odsjek za psihologiju

Preddiplomski sveučilišni jednopredmetni studij Psihologija

Lovro Borić

**Plaća budućnosti – sustav nagrađivanja temeljen na radnom  
učinku**

Završni rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentor: doc. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2021.

**Prilog: Izjava o akademskoj čestitosti i o suglasnosti za javno objavljivanje**

Obveza je studenta da donju Izjavu vlastoručno potpiše i umetne kao treću stranicu završnog odnosno diplomskog rada.

**IZJAVA**

Izjavljujem s punom materijalnom i moralnom odgovornošću da sam ovaj rad samostalno napravio te da u njemu nema kopiranih ili prepisanih dijelova teksta tuđih radova, a da nisu označeni kao citati s napisanim izvorom odakle su preneseni.

Svojim vlastoručnim potpisom potvrđujem da sam suglasan da Filozofski fakultet Osijek trajno pohrani i javno objavi ovaj moj rad u internetskoj bazi završnih i diplomskih radova knjižnice Filozofskog fakulteta Osijek, knjižnice Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

U Osijeku, datum 21. srpnja 2021.

Lovro Barić, 0122230441  
ime i prezime studenta, JMBAG

## SAŽETAK

Svrha ovog rada je opisati, objasniti i približiti sustav nagrađivanja temeljen na radnom učinku, prikazati relevantne teorije i literaturu te predstaviti prednosti i nedostatke implementacije, kao i uvjete potrebne za optimalnu primjenu istog. Nagrađivanje temeljeno na radnom učinku u organizacijama sve više dobiva na relevantnosti te se sve više organizacija, kako u privatnom, tako i u javnom sektoru odlučuje za implementaciju nekog oblika navedenog sustava. Različiti trendovi i potrebe za sve većom produktivnosti sve češće stavljaju nagrađivanje po učinku u prvi plan kao moguće rješenje za manjak motivacije kod zaposlenika. Nagrađivanje po učinku se može definirati kao svaki oblik kompenzacije koji se dodjeljuje s obzirom na postizanje standarda učinka, prema prethodno ustanovljenim načinima mjerenja radnog učinka. Sustav nagrađivanja po učinku obuhvaća niz novčanih i nenovčanih bonusa i stimulacija koje se primjenjuju različito s obzirom na organizaciju. Dokazane su brojne pozitivne, ali i negativne implikacije nagrađivanja po učinku budući da sve veći broj istraživanja u kontekstu organizacijske psihologije pokušava dokazati učinkovitost i opravdanost takvog sustava. Učinkovit sustav nagrađivanja u svakoj organizaciji predstavlja jedan od temeljnih preuvjeta za uspješno funkcioniranje. Naposljetku, ovaj rad pruža sažeti pogled na sustav nagrađivanja temeljen na radnom učinku kroz pregled dostupne literature te pokušava objasniti teorijske postavke u pozadini, pozitivne i negativne implikacije te prikazati generaliziranu optimalnu shemu nagrađivanja po učinku prema prethodno utvrđenim zaključcima i teorijama.

***Ključne riječi:*** nagrađivanje po učinku, procjena radne uspješnosti, motivacija, kompenzacija, radni učinak

## SADRŽAJ

1.	UVOD.....	1
2.	Teorijski pristupi sustavu nagrađivanja po učinku.....	3
2.1.	Teorija postavljanja ciljeva.....	4
2.2.	Teorija očekivanja.....	5
2.3.	Teorija potkrepljenja.....	7
2.4.	<i>Sorting-out</i> efekt.....	8
2.5.	Novčani i nenovčani poticaji.....	9
3.	Implikacije sustava nagrađivanja po učinku.....	10
4.	Implikacije neučinkovitog sustava nagrađivanja po učinku.....	15
5.	Nagrađivanje po učinku u Republici Hrvatskoj.....	17
6.	Optimalna primjena sheme nagrađivanja po učinku.....	19
7.	ZAKLJUČAK.....	21
8.	LITERATURA.....	22

## 1. UVOD

Današnje organizacijsko okruženje stavlja čovjeka u fokus te naglašava vrijednost ljudskog resursa u organizaciji. Pristup u kojem je čovjek najveća vrijednost zahtijeva i pojavu inovacija u organizacijskom kontekstu u što se ubrajaju i alternativni pristupi nagrađivanju zaposlenika. Nagrađivanje po učinku se u zadnjim desetljećima pojavljuje kao inovativno rješenje u području kompenzacije zaposlenika. Iako nagrađivanje po učinku samo po sebi nije ništa novo, u sve više zemalja se uvodi kao potencijalna mjera za poboljšanje učinkovitosti javnog sektora (Hasnain, Manning i Pierskalla, 2012). Nagrađivanje po učinku obuhvaća sve oblike poticaja djelatnika koji su povezani s njegovim učinkom, uključujući novčane i nenovčane poticaje u raznim formama i oblicima (Dessler, 2015).

Za razumijevanje nagrađivanja po učinku i njegovih pozitivnih, ali i negativnih indikacija, nužno je prije svega nagrađivanje dovesti u kontekst upravljanja radnim učinkom i procjene radne uspješnosti. Prema Dubnick (2005) radni učinak obuhvaća velik spektar radnji i djela, koji iako su povezani s ponašanjem, nisu istoznačni zbog samog opsega namjere i ostalih čimbenika koji su nužni za određeni radni učinak, ali ne i za ponašanje.

Temelj koncepta radnog učinka je namjerno djelovanje koje, individualno ili na razini organizacije, u određenoj situaciji dovodi do ispunjenja određenih strateških ciljeva (Van Dooren, Bouckaert i Halligan, 2015). Van Dooren i sur. (2015) navode da se upravljanje radnim učinkom i fokus na radni učinak sve više ističe kao jedna od dominantnih tema u javnim sektorima diljem svijeta. Veliko povećanje troškova poreznih obveznika kao i fluktuacija resursa, pogotovo od druge polovice 20. stoljeća, uzrokuju sve veću brigu za efikasno upravljanje svim resursima u javnim sektoru, pa i onim ljudskim (Ingraham, 2005). Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright (2006) govore kako su osobine pojedinca te njegove vještine i sposobnosti glavna sirovina za radnu uspješnost koje se transformiraju u objektivne rezultate kroz ponašanje zaposlenika. Kako bi se što bolje te sirovine pretvorile u objektivne radne rezultate potrebno je razviti i standardizirati sustave upravljanja radnim učinkom svakog pojedinog zaposlenika, kao i timova u organizaciji.

Upravljanje radnim učinkom obuhvaća procese kojim menadžeri osiguravaju da su radne aktivnosti i rezultati zaposlenika u skladu s ciljevima organizacije (Noe i sur., 2006). Upravo taj segment upravljanja ljudskim resursima je važan za svaku organizaciju jer osigurava da svi radnici znaju što se od njih očekuje i što je relevantno organizaciji po pitanju rada. Također osigurava transparentno ocjenjivanje radnog učinka pojedinog zaposlenika što

posljedično omogućava radniku da dobije povratne informacije o svom radu (Bartolić i Prelas Kovačević, 2011). Povratna informacija o uspješnosti rada je vrlo bitna u procesu upravljanja radnim učinkom te se pruža putem primjerenih kompenzacija (Noe i sur., 2006).

Sustavi upravljanja radnim učinkom služe učinkovitijoj provedbi poslovnih strateških ciljeva te razvoju kompetencija radnika u zadanim rokovima izvršenja (Bartolić i Prelas Kovačević, 2011). Povezanost upravljanja učinkom i strategija organizacije se često zanemaruje (Noe i sur., 2006). Upravo ta spona omogućava pojavu ponašanja koje je nužno kako bi se ispunili ciljevi koji su zadani zaposlenicima, što se naposljetku odražava i na njihovoj kompenzaciji. Sustav upravljanja radnim učinkom može biti vrlo efikasan i omogućavati visoku učinkovitost zaposlenika u određenom području ili djelatnosti, ali to ne mora nužno ispunjavati i strateške planove i ciljeve organizacije. Na primjer, moguće je da zaposlenici imaju određene vještine prodaje, ali jednostavno zbog vanjskog pritiska, ekonomske situacije, manjka motivacije ili jednostavno manjka umreženosti i komunikacije između odjela ne mogu zadovoljiti strateške ciljeve koje je postavila organizacija, to jest prodati određen broj artikala. Specificiranjem što se treba postići i koja će ponašanja dovesti do primjene strategije tvrtke dolazi do učinkovitog planiranja i procjene uspješnosti (Noe i sur., 2006).

Ukratko, može se zaključiti da upravljanje radnim učinkom obuhvaća i povezanost sa strateškim planiranjem koje se provodi u suradnji sa menadžmentom i upravom, ali i analizu posla svakog pojedinog radnika u svrhu razvoja kompetencija i zadovoljenja potreba.

Procjena radnog učinka, kao dio šireg procesa upravljanja radnim učinkom, ključna je osnova svakog sustava nagrađivanja. Procjena radnog učinka predstavlja i potencijalno područje za revidiranje sustava nagrađivanja. Revidiranje je često u obliku uvođenja varijabilnog nagrađivanja kao stimulacije za postignuti cilj. Postoji nekoliko razloga zašto je potrebno procijeniti radni učinak. Prije svega, većina poslodavaca temelji svoje odluke o plaćama i promaknućima upravo na temelju procjene učinka djelatnika. Također procjene omogućavaju ispravljanje nedostataka i služe u učinkovitom planiranju karijere te su sastavni dio upravljanja radnim učinkom koji je kontinuirani proces (Dessler, 2015).

U kontekstu sustava nagrađivanja po učinku posebno je značajan prvi razlog. Procjena radne uspješnosti se svodi na nekoliko općenitih koraka koji se ovisno o organizaciji i zahtjevima posla mogu različito implementirati. Prvi korak je definiranje posla i radnih kriterija sa zaposlenicima kako bi bili informirani oko svojih dužnosti i normi (Dessler, 2015). Nakon nekog vremena dolazi do procjenjivanja radnog učinka koje podrazumijeva usporedbu učinka



zaposlenika sa prethodno definiranim normama, nakon čega zaposlenik dobiva povratnu informaciju, u što se ubraja i izrada planova o budućem razvoju (Dessler, 2015). Za svaku organizaciju je važno da razvije učinkovit obrazac procjene radne uspješnosti. Neadekvatni obrasci mogu dovesti do manjeg zadovoljstva poslom, manje organizacijske posvećenosti te većeg rizika od davanja otkaza (Brown, Hyatt i Benson, 2010). Vrlo je važno za svaku organizaciju da izbjegne upravo takve negativne indikacije koje se naposljetku odražavaju kako na ukupni radni učinak organizacije, tako i na veličinu kompenzacije koja će moći biti isplaćena zaposlenicima.

Kompenzacija zaposlenika odnosi se na sve oblike plaćanja djelatnicima koje proizlazi iz njihovog zaposlenja te sadrži izravne novčane isplate poput nadnice, mjesečne plaće, poticaja, provizije i bonusa, ali i neizravne novčane isplate poput beneficija i godišnjeg odmora (Dessler, 2015). Gerhart, Minkoff i Olsen (1995) navode kako je kompenzacija upravo srž odnosa poslodavca i zaposlenika budući da je od ključne važnosti za obje strane. Kompenzacija također ima ključan utjecaj na kvalitetu učinkovitosti ljudskih resursa (Gupta i Shaw, 2014). Utjecaj se vidi u opsegu ljudi koji će se prijaviti na posao, vjerojatnosti prihvaćanja posla, razini učinka koji će pojedinci ostvariti, razine motivacije i zadržavanja zaposlenika na radnom mjestu. Postoje dva oblika izravnih novčanih poticaja: plaća na temelju radnog vremena i plaća temeljena na radnom učinku (Dessler, 2015).

Nagrađivanje po učinku, to jest plaća temeljena na radnom učinku, se nalazi u fokusu ovog rada. U nastavku će se opisati teorijski pristupi, implikacije i primjere sustava u kontekstu suvremenih organizacija u cilju predstavljanja pregleda relevantnih informacija i perspektiva nagrađivanja po učinku u budućnosti.

## **2. Teorijski pristupi sustavu nagrađivanja po učinku**

Učinkovitost nagrađivanja po učinku počiva na raznim teorijskim pristupima i pretpostavkama koji su prije svega povezani s motivacijskim procesima potvrđenim u nizu istraživanja (Kauhanen i Piekkola, 2006; Woessmann, 2011; Hasnain i sur., 2012; Belle, 2015). Sustav nagrađivanja po učinku temelji se na pretpostavci da se o motivacijskim razlikama među zaposlenicima može zaključiti prema njihovom radnom učinku (Noe i sur., 2006). Posljedično tome, osobe koje pokazuju niži radni učinak, vrlo vjerojatno su manje motivirane za obavljanje tog posla. U tom slučaju, kako bi se facilitiralo povećanje motivacije, primjenjuju se određeni poticaji čija je posredna svrha povećanje učinka zaposlenika. U sustavu nagrađivanja po učinku konačna plaća zaposlenika je u funkciji neke vrste prethodno izmjerenog učinka. Način

mjerenja učinka, osoba koja mjeri učinak i način na koji je konačna mjera povezana s plaćom ovisi o pojedinačnim slučajevima (Hasnain i sur., 2012). Plaća zaposlenika varira ovisno o kvantitativnim ili kvalitativnim mjerama poput uloženog truda, pohađanja, postizanja prethodno navedenih ciljeva, broja i procjene zadovoljstva usluženih klijenata, rezultatima na ispitima i ostalim faktorima (Hasnain i sur., 2012).

Način mjerenja ovisi o struci, ali i poslu kojeg obavlja zaposlenik čiji se posao može nerijetko razlikovati od svih ostalih u organizaciji. Učinak prema kojemu nagrađivanje varira može biti mjeren na raznim organizacijskim razinama, od pojedinca, preko odjela do cijele organizacije, ovisno o samoj organizaciji i usklađenosti sa strateškim ciljevima iste (Kauhanen i Piekkola, 2006). Plaća može biti cijela u funkciji učinka poput plaćanja po komadu, što se najčešće primjenjuje u raznim industrijama, u obliku provizije, što je čest slučaj u prodaji ili u kombiniranom obliku fiksne plaće i provizije ili bonusa na isplatu (Hasnain i sur., 2012; Dessler, 2015). Ne treba zanemariti niti nenovčane nagrade koje se u nekim situacijama mogu pokazati učinkovitijim u odnosu na novčane (Belle, 2015). U nenovčane nagrade se ubrajaju razne simbolične nagrade, priznanja i dodatni slobodni dani koje poslodavci često koriste u kombinaciji s novčanim nagradama (Dessler, 2015). Procjenu učinka zaposlenika, na kojoj se zasniva nagrada, može vršiti direktni nadređeni, stručnjak za upravljanje ljudskih resursima, vijeće zaposlenika ili vanjske agencije koje uzimaju podatke od uprave (Hasnain i sur., 2012). Kao što je vidljivo, nagrađivanje po učinku se može vršiti na mnogo različitih načina i varijacija.

Uspješnost pojedinih navedenih varijacija u nagrađivanju se značajno razlikuje od organizacije do organizacije. Većina ipak, onih uspješnih, počiva na implikacijama nekoliko teorijskih postavki koje su neizbježne u području nagrađivanja zaposlenika. Najrelevantnije među njima su teorija postavljanja ciljeva, teorija očekivanja, teorija potkrepljenja, *sorting-out* efekt, kao i motivacijske razlike u pozadini implikacija novčanih i nenovčanih poticaja (Marsden i Richardson, 1992; Marsden i French, 1998; Chamberlin, Wragg, Haynes i Wragg, 2002; Kauhanen i Piekkola, 2006; Hasnain i sur., 2012; Belle, 2015).

## **2.1 Teorija postavljanja ciljeva**

Cilj se definira kao nešto čemu osoba svjesno teži, a oblikovano je vlastitim vrijednostima, željama i emocijama (Lunenburg, 2011). Postavljanje ciljeva je vrlo važno u organizacijskom kontekstu, pogotovo po pitanju nagrađivanja. U pravim uvjetima, adekvatno postavljanje ciljeva može potaknuti sve članove organizacije, od menadžera koji ih postavljaju

do radnika koji ih izvršavaju, na povećanje radnog učinka (Greenberg, 2011; Newstrom, 2011; prema Lunenburg, 2011). Budući da povećanje radnog učinka, uz adekvatno praćenje, može utjecati na povećanje novčanih nagrada i varijabilnog dijela plaće, smisleno je zaključiti da postavljanje ciljeva igra važnu ulogu u uspjehu nagrađivanja po učinku.

Organizacije koje su prepoznale da postavljeni ciljevi moraju biti jasni, prihvatljivi i dostizni zaposlenicima, pokazuju bolju implementaciju sustava nagrađivanja po učinku, kao i radnu učinkovitost u cjelini (Durham i Bartol, 2017; Hasnain i sur., 2012). Veliku ulogu igra sudjelovanje zaposlenika u postavljanju ciljeva budući da sudjelovanje može dovesti do željenih učinaka, to jest prihvaćanja ciljeva koji su relevantni za organizaciju. Istraživanje koje su proveli Erez i sur. (1985) potvrđuje pretpostavku da će ciljevi u čijem su kreiranju sudjelovali zaposlenici biti bolje prihvaćeni i jasniji te će ih zaposlenici prije postići nego ciljeve u čijem kreiranju nisu sudjelovali. Rezultati su potvrđeni u laboratorijskim uvjetima, kao i u prirodnim uvjetima. Bartol i Durham (2000) navode da je upravo teorija postavljanja ciljeva, uz teoriju očekivanja, najrelevantniji teorijski pristup po pitanju motivacije zaposlenika.

Motivacija zaposlenika, to jest razina volje kojom je netko motiviran da poduzme nešto, u organizacijskom kontekstu može objasniti poveznicu između kognitivnih procesa, ponašanja zaposlenika te njegovog radnog učinka. Upravo zbog svega prethodno navedenog, sustav nagrađivanja po učinku može biti vrlo učinkovit motivator zaposlenicima u slučaju kada je kreiran na osnovu teorije postavljanja ciljeva.

## **2.2 Teorija očekivanja**

Druga teorija koja objašnjava učinak sustava nagrađivanja po učinku u organizaciji je teorija očekivanja. Teorija očekivanja usmjerava se na povezanost ponašanja zaposlenika i njegovog učinka kao posljedice ponašanja. Kauhanen i Piekkola (2006) objašnjavaju da teorija predviđa da će motivacija koju osoba uloži ovisiti o tri čimbenika, to jest uvjerenja koja osoba mora imati. Prvo uvjerenje koje osoba mora imati je da je moguće promijeniti ponašanje, drugo je da promjena ponašanja koju učini dovodi do mogućnosti nagrade te treće da je nagrada zadovoljavajuća s obzirom na trud koji je osoba uložila u ponašanje (Kauhanen i Piekkola, 2006; Perry, Engbers i Jun, 2009; Hasnain i sur., 2012). Teorija očekivanja počiva na bihevioralnim obrascima i obrascima učenja pod utjecajem pozitivnih i negativnih podražaja (Hasnain i sur., 2012). Wanous, Keon i Latack (1983) navode da je upravo organizacijski kontekst optimalan za istraživanja i primjenu teorije očekivanja zbog svojih karakteristika. Prije svega to se odnosi na postojanje situacije u kojoj se pojedinac voljno uključuje u aktivnost,

zatim na postojanje individualnog izbora načina ponašanja na radnom mjestu te zbog važnosti izbora odluka vezanih uz posao kod pojedinca (Wanous i sur., 1983).

Teorija očekivanja se često interpretira upravo kada se govori o sustavu nagrađivanja po učinku i kreiranju istog. Van Eerde i Thierry (1996) navode da teorija očekivanja objašnjava koncept po kojem zaposlenici ulažu znatno veću količinu truda kada očekuju da će kao rezultat truda proizaći ishod kojeg smatraju poželjnim prema prethodnim očekivanjima nagrada. Iz toga proizlazi zaključak da navedena teorija najbolje objašnjava na koji način nagrađivanje koje ovisi o ponašanju zaposlenika stvara bihevioralno očekivanje o budućim nagradama. Zaposlenik zapravo pretpostavlja da ispunjavanjem određenih zahtjeva zaslužuje njemu relevantnu nagradu ako usmjerava trud prema ispunjavanju zadatka. Poznavanje ovog jednostavnog zaključka predstavlja odličan temelj poslodavcima za kreiranje i implementaciju sustava nagrađivanja po učinku.

Teorija očekivanja u praksi implicira primjenu nekoliko postavki kako bi se postigla najveća učinkovitost sustava nagrađivanja. Prije svega, nagrada u kojem god formatu bila, mora biti dovoljno velika i zaposleniku osobno relevantna (Kauhanen i Piekkola, 2006). Ako je u pitanju novčana, trebala bi predstavljati dovoljno visok udio u ukupnoj plaći, dok ako je u pitanju određeni vid nenovčane, važno je da zaposlenik nagradu percipira kao izdašnu. Kauhanen i Piekkola (2006) objašnjavaju da iako novčana nagrada nije jedina koja se može dodijeliti, jedina je koja se može direktno mjeriti te bi stoga bilo poželjno da format nagrade upravo bude takav. Također, važno je da sustav nagrađivanja po učinku bude kreiran tako da zaposlenici budu upoznati kako se mjeri radni učinak i na koji način on utječe na nagradu, kao i da je zaposleniku omogućeno da zadovolji standard potreban za nagradu (Kauhanen i Piekkola, 2006). Tek kada su zadovoljeni navedeni zahtjevi, moguće je pretpostaviti da će zaposlenici biti motivirani da ulože željnu razinu truda kako bi postigli adekvatni radni učinak.

Ponekad sustav nagrađivanja po učinku ne zadovoljava sve postavke koje su potrebne za povećanje motivacije zaposlenika. Kritičari sustava nagrađivanja po učinku ističu da je čest problem takvog platnog sustava nemogućnost zadovoljavanja tri uvjeta teorije očekivanja te da zbog toga vrlo često dobro osmišljene sheme propadaju (Marsden i Richardson, 1992; Hasnain i sur., 2012). Česta zamjerka teoriji očekivanja je i to da je većina istraživanja iz tog područja usmjerena isključivo na uzorak visoko obrazovanih pojedinaca (Wanous i sur., 1983). Budući da rezultate nije moguće generalizirati na cijelu populaciju, zaključke iz teorije je ipak potrebno uzeti s dozom opreza kada se pokušava implementirati u organizacijama čiji poslovi zahtijevaju nižu razinu obrazovanja, što su najčešće manualni poslovi. Problem predstavlja i činjenica da

zaposlenici ne pristupaju radu i procjeni svog učinka na isključivo racionalan način kakav pretpostavlja teorija (Hasnain i sur., 2012). Često je u procjeni zaposlenika koju će količinu truda uložiti mnogo drugih čimbenika koji se ne uklapaju u ovu teoriju. Također nemogućnost objektivnog mjerenja i procjene radnog učinka kod mnogih poslova otežava uspješnu implementaciju teorije. Poznat primjer je istraživanje Marsden i Richardson (1992) na zaposlenicima porezne službe Ujedinjenog Kraljevstva koji upravo potvrđuje da u situacijama u kojima nema objektivnog mjerenja radnog učinka koji se sastoji od složenih kompozitnih ciljeva, ne dolazi do pozitivnih implikacija teorije očekivanja. Iako čak 81% zaposlenika osjeća da može promijeniti ponašanje, samo 40% smatra da promjena ponašanja dovodi do nagrade, dok još manje, 17% smatra da je nagrada dovoljna za uloženi trud (Marsden i Richardson, 1992).

### 2.3 Teorija potkrepljenja

Potkrepljenje je čimbenik koji usmjerava motivaciju prema ciljevima te je neizostavan koncept u svakodnevnom životu. U organizacijskom kontekstu, potkrepljenje se nalazi u pozadini svakog sustava nagrađivanja pa tako i onog temeljenog na radnom učinku. Teorija potkrepljenja u organizacijskom kontekstu počiva na učinku kultiviranja bihevioralnih normi, to jest visokog radnog učinka, putem pozitivnog potkrepljivanja ponašanja (Hasnain i sur., 2012). To jest pojednostavljeno, visoki radni učinak je moguće postići adekvatnom kompenzacijom – plaćom, koja se u ovom slučaju dodjeljuje, naravno prema učinku. Nužno je naglasiti da kompenzacija mora biti percipirana dovoljno visokom i učestalom. Nadalje, Hasnain i sur. (2012) objašnjavaju da se temelj potkrepljivača može pronaći u *principal-agent* modelu radnih odnosa, prema kojem poslodavac potkrepljivačem inducira ponašanje zaposlenika. Ovaj vrlo jednostavan motivacijski koncept zasniva se na direktnom povezivanju učinka i nagrade, što uz primarni učinak može imati i sekundarni učinak selekcije kvalitetnijih zaposlenika (Marsden, 2004). No, prema teoriji potkrepljenja, postoji i nekoliko mogućih kontraindikacija korištenja potkrepljivača, to jest nagrađivanja, prema radnom učinku.

Kerr (1975) navodi da nerijetko dobro zamišljeni nacrti sustava nagrađivanja mogu dovesti do toga da potkrepljivač dovede do bihevioralnih odgovora zaposlenika koji vode do ispunjenja standarda učinka, no ipak štete sveukupnim organizacijskim ciljevima. Drugim riječima, pretjerana usmjerenost na zadovoljenje individualnih kriterija za postizanje nagrade, može dovesti do urušavanja određenih drugih segmenata posla što rezultira s više štetnih posljedica. Usmjerenost na potkrepljivač, pogotovo u situacijama kada su resursi ograničeni, može čak dovesti i do potpunog urušavanja kohezije i propadanja odnosa na radnom mjestu

(Marsden i Richardson, 1992). Slični zaključci Belle (2015) potvrđuju da je u određenim situacijama gdje dolazi do ograničenja budžeta, potkrepljivač jednostavno nedostatan te se povećanje učinka varijabilnim potkrepljivačem jako teško postiže. Stoga je važno kod kreiranja sustava nagrađivanja imati na umu potencijalno negativne strane potkrepljivača u organizacijskom kontekstu, od kojih su samo neki nabrojani. Bez obzira na sve, potkrepljivači u svakom slučaju predstavljaju temelj sustava nagrađivanja po učinku.

#### **2.4 *Sorting-out* efekt**

Često zanemarena, ali pogotovo u suvremenom poslovnom svijetu relevantna pojava, *sorting-out* efekt blisko je povezan sa sustavom nagrađivanja po učinku. Hasnain i sur. (2012) objašnjavaju kako *sorting out* nastaje kao sekundarni učinak potkrepljenja. Marsden (2004) definira *sorting-out* efekt kao pojavu u kojoj pojedinci koji su motivirani prilikom za veću kompenzaciju, odlaze na radna mjesta koja omogućavaju nagrađivanje po učinku. *Sorting-out* ustvari dovodi upravo do filtriranja visoko motiviranih zaposlenika u organizacijama koje si mogu priuštiti veća izdvajanja za zaposlenike, kao i porasta konkurentnosti organizacije. Ipak, neće svaki potkrepljivač privući sposobnije pojedince. Marsden (2004) navodi da isključivo u slučaju kada je potkrepljivač dovoljno privlačan potencijalnom zaposleniku, može doći do sortiranja kompetentnijih kandidata. U kontekstu nagrađivanja po učinku, *sorting-out* efekt će se dogoditi samo u slučaju kada je varijabilni dio plaće dovoljno visok ili jednostavno kada je kompenzacija percipirana od strane zaposlenika odgovarajućom za određeni radni učinak.

Benefite učinka *sorting-out* efekta prepoznale su razne organizacije, pogotovo u javnim sektorima. Jedna od njih je i Britanska porezna služba koja je implementirala sustav nagrađivanja po učinku upravo radi boljeg sortiranja zaposlenika (Marsden i Richardson, 1992). U svom istraživanju na navedenom uzorku zaposlenika u javnom sektoru Marsden i Richardson (1992) zaključuju da motiviraniji i mlađi zaposlenici u većoj mjeri odobravaju sustav nagrađivanja temeljen na radnom učinku, od onih s manjom motivacijom te starijih. Ovakvi nalazi potvrđuju pojavu *sorting-out* efekta u situacijama korištenja sustava nagrađivanja po učinku budući da posljedično dolazi do povećanja broja mlađih i motiviranih zaposlenika. Slični nalazi su dobiveni i u sustavu obrazovanja. Woessmann (2011) u svom istraživanju zaključuje da nagrađivanje po učinku u obrazovanju dokazano privlači bolje i sposobnije pojedince da rade kao profesori, što za posljedicu dovodi do višeg standarda obrazovanja.

Upravo na temelju navedenih nalaza moguće je interpretirati da se *sorting-out* efekt može pojaviti kao posljedica sustava nagrađivanja po učinku. Uzevši to u obzir, važno je uvrstiti *sorting-out* uz teorijske pristupe vezane uz nagrađivanje po učinku, pogotovo kada se veći broj pozitivnih indikacija veže upravo uz korištenje već spomenutog sustava nagrađivanja.

## 2.5 Novčani i nenovčani poticaji

Pri objašnjavanju teorijskih pristupa sustavu nagrađivanja po učinku, važno je spomenuti i razlike u novčanim i nenovčanim poticajima. Novčani poticaji predstavljaju nagrađivanje po učinku u užem smislu. Većina shema nagrađivanja upravo uključuje određene novčane poticaje koji se daju zaposlenicima u svrhu povećanja radnog učinka. Ljudi, to jest zaposlenici, kako bi ispunili vlastite egzistencijalne potrebe, osjećaju se motivirano za rad upravo novcem, koji se smatra daleko najboljim motivatorom. Organizacije to iskorištavaju budući da koriste sve moguće resurse i načine kako bi motivirale zaposlenike. Motivacijski koncepti u pozadini novčanih poticaja su jasni te su objašnjeni u prethodnim dijelovima rada, a prije svega se odnose na teoriju potkrepljenja i teoriju očekivanja. Slično je i s nenovčanim poticajima, uz nekoliko značajnih razlika. Dessler (2015) navodi kako priznanja i ostali nenovčani poticaji imaju pozitivan utjecaj na radnu učinkovitost, u nekim situacijama i više nego novčani, bilo da dolaze samostalno ili u kombinaciji s novčanim poticajima. Većina poslodavaca upravo kombinira novčane i nenovčane nagrade kako bi postigli optimalnu shemu nagrađivanja. Priznanja i pohvale, grupna putovanja, individualna putovanja, programi osposobljavanja su samo neka od mogućih nenovčanih poticaja (Dessler, 2015).

Uz novčane, koji predstavljaju temelj nagrađivanja i glavni motivator ljudi, nenovčane nagrade imaju određene pogodnosti. Nenovčani poticaji su pogotovo učinkoviti kod javnih službenika. Potiču altruizam, prosocijalno ponašanje, potiču obveze prema institucionalnim ciljevima, čak i bolje nego novčani (Hasnain i sur., 2012). Jedan od sektora u kojima se nenovčani poticaji često implementiraju je zdravstvo. Istraživanje Belle (2015) na uzorku medicinskih sestara, potvrđuje da su nenovčani poticaji učinkovitiji kod socijalno poželjnih ponašanja, a pogotovo kada je dodjeljivanje poticaja javno i kada je osoba u kontaktu s korisnikom usluga. U situaciji u kojoj bi zdravstveni radnik, kao primjer javnog službenika, primio poticaj pred pacijentom, veća je mogućnost da bi osoba osjećala krivnju i posramila se zbog straha od osude okoline. Tada bi osoba zapravo namjerno prezentirala manji učinak kako se ne bi činilo da je motivirana isključivo radi nagrade, nego radi vlastitih internaliziranih motiva i pomoći drugima. Upravo zbog takvog učinka novčanih poticaja u navedenim okolnostima, možda je bolje pribjeći nenovčanim poticajima u određenim situacijama. Također

u situacijama u kojima je manjak resursa u organizaciji za nagrađivanje zaposlenika, a postoji želja da se implementira neka vrsta sustava nagrađivanja po učinku, nenovčani poticaji mogu biti adekvatna zamjena (Belle, 2015).

Nužno je pri kreiranju sustava nagrađivanja obratiti pozornost na prirodu posla te ostale čimbenike koji mogu smanjiti učinkovitost novčanih poticaja. U takvim slučajevima ponekad je korisno okrenuti se nenovčanim poticajima, iako su oni često zanemareni pod pretpostavkom da su ljudi spremni uložiti trud samo i isključivo u situacijama kada će biti plaćeni. No, svakako je potrebno učiniti razliku između novčanih i nenovčanih poticaja te posvetiti posebnu pozornost upravo tome kada se raspravlja o osnovama sustava nagrađivanja po učinku. Kombinacijom ove dvije vrste poticaja na adekvatan način, moguće je iskoristiti sve moguće benefite, imajući u obziru mane i prednosti istih.

### **3. Implikacije sustava nagrađivanja po učinku**

Brojna istraživanja su utvrdila velik broj pozitivnih implikacija sustava nagrađivanja po radnom učinku zbog kojih se takav sustav sve češće primjenjuje u kako javnim, tako i privatnim organizacijama (Kauhanen i Piekkola, 2006; Perry i sur., 2009; Woessmann, 2011; Hasnain i sur., 2012; Belle, 2015; Lucifora, 2015; Van Dooren i sur., 2015). Nagrađivanje po učinku se često uvodi u organizacijama kao inovacija i alternativa tradicionalnom platnom sustavu. Nerijetko se prihvaća kao određeni oblik optimizacije poslovanja, pogotovo u organizacijama koje su otvorene promjenama i usvajanju inovacija. Iako se prihvaća u sve većem broju organizacija, ponekad čak niti uprava i zaposlenici nisu svjesni svih mogućih benefita i pozitivnih implikacija za organizaciju. Također, često su nužne modifikacije kako bi se osigurala učinkovitost s obzirom na vrstu posla.

Kada se govori o implikacijama sustava nagrađivanja po učinku, važno je napomenuti da sustav neće imati jednake implikacije u svim organizacijama s obzirom na određene faktore. Hasnain i sur. (2012) te faktore dijele na varijable koje su povezane s poslom u kojem se sustav implementira te varijable koje su vezane uz tehnički nacrt samog sustava nagrađivanja. Neki od faktora vezanih uz posao su mjerljivost ishoda posla, multidimenzionalnost akcija koje vode do ishoda, mogućnost procjene akcija koje vode do ishoda te kontrolabilnost ishoda (Bruns, Filmer i Patrinos, 2011; prema Hasnain i sur., 2012). Prema navedenim faktorima, teško je uspoređivati posao u prodaji osiguranja čiji se radni učinak mjeri u prodanim osiguranjima, s menadžerom čiji je radni učinak teško mjeriti čak i kada se promatra uspješnost organizacije. Nadalje, distinkciju treba napraviti i između poslova poput posla u proizvodnji plastične



ambalaže koji ovisi o manjem broju zasebnih akcija te poslova poput onih u javnoj administraciji koji obuhvaćaju velik broj manjih radnji koje čine ukupni učinak. Kao što je vidljivo, postoje velike razlike u samoj organizaciji koje mogu imati utjecaja na implementaciju sustava nagrađivanja temeljenog na radnom učinku.

Mnogo toga ovisi i o karakteristikama sustava koji se implementira. Burns i sur. (2011) izdvajaju predvidljivost poticaja, to jest vjerojatnost da će zaposlenik dobiti nagradu za postizanje mjerenog ishoda, kao jednu od najistaknutijih razlika u dizajnu prema kojem se sustavi razlikuju. Kod poslova kod kojih je takva vjerojatnost suviše niska ili suviše visoka, neće doći do željenog učinka poticanja zaposlenika na dodatni trud kojim bi osigurao veću šansu za ostvarivanje dodatne kompenzacije. U prvom slučaju to je zbog sumnje u mogućnost postizanja ishoda koji bi doveo do kompenzacije, a drugom zbog izvjesne nagrade zbog koje osoba jednostavno ne osjeti motivaciju za dodatan trud te ne dolazi do željene stimulacije poticajem. Hasnain i sur. (2012) navode da je najbolja predvidljivost poticaja kod sustava koji su bazirani na mjerenju proizvodnje po komadu, kao što su razne industrije i obrti te prodaje, što je pretežito implementirano u privatnom sektoru. Iako postoji pretpostavka da će veći poticaji u okviru nagrađivanja po učinku dovesti do proporcionalnog povećanja učinka i motivacije, to često ipak nije slučaj. Vrlo veliki bonusi mogu dovesti upravo do suprotnog učinka te do pokušaja manipulacije sustavom nagrađivanja. To je nerijetko slučaj u javnom sektoru gdje se lažiraju podaci ili rezultati koji sugeriraju da je zadovoljen mnogo veći standard radnog učinka od onog koji je zapravo ostvaren (Bothe i Meier, 2000). Naravno, time se postiže sasvim suprotan učinak od željenog. Također, sustav može biti temeljen na subjektivnim ili na objektivnim procjenama radnog učinka, kvalitativno ili kvantitativno mjeren od strane nekoliko izvora, što utječe na implikacije sustava. U organizacijskim okruženjima kao što su industrijska proizvodnja ili obrt, moguće je objektivnim kvantitativnim mjerama prilično točno procijeniti radni učinak određenog odjela s obzirom na ukupni broj proizvoda koji je proizveden u radnom vremenu. Isto nije moguće implementirati na sustav socijalnog rada gdje su prikladnije subjektivne procjene i kvalitativni pristup.

Veća motivacija zaposlenika, koja rezultira povećanjem radnog učinka, ističe se kao glavna pozitivna implikacija korištenja nagrađivanja po učinku (Kauhanen i Piekkola, 2006; Perry i sur., 2009; Woessmann, 2011; Hasnain i sur., 2012; Belle, 2015; Lucifora, 2015). Također, motivacija posredno utječe i na povećanje konkurentnosti organizacije te ispunjavanje strateških ciljeva. Trud i zalaganje zaposlenika je gotovo nemoguće promatrati direktno, nego se ono gotovo isključivo mjeri indirektno preko radnog učinka. Ako se pretpostavi da je trud

produkt motivacije zaposlenika, postavlja se osnova za ključni princip na kojem se zasniva glavna implikacija nagrađivanja po učinku, a to je da će osoba koja je više individualno nagrađena biti bolje motivirana (Kauhanen i Piekkola, 2006).

Pretpostavke o povećanju motivacije zaposlenika potvrdilo je istraživanje Kauhanena i Piekkole (2006) koji su proučavajući sve učestaliji fenomen primjene nagrađivanja po učinku u Finskom privatnom sektoru utvrdili da se preko 50% zaposlenika osjeća motivirano sustavom nagrađivanja temeljenom na radnom učinku. Iako je riječ o samoprocjenama zaposlenika, moguće je s oprezom zaključiti da ovakav oblik nagrađivanja daje određene pozitivne implikacije. Pogotovo je zanimljiv rezultat koji se odnosi na odobravanje korištenja nagrađivanja po učinku na istom uzorku. Naime, 95% zaposlenika koji se osjećaju motivirano, odobravaju sustav, dok čak 68% zaposlenika koji se ne osjećaju motivirano također odobravaju sustav (Kauhanen i Piekkola, 2006). Visoka stopa odobravanja, čak i u situacijama kada se zaposlenici ne osjećaju motivirano, upućuje na percepciju nagrađivanja po učinku kao pravednijeg, transparentnijeg, prihvatljivijeg sustava nagrađivanja. Druga korisna implikacija je upravo povećanje osjećaja pravednosti i općeg odobravanja sustava što može rezultirati facilitacijom socijalno poželjnih ponašanja na radnom mjestu, primjerenog radnog ponašanja i privrženosti organizaciji. Lucifora (2015) potvrđuje da nagrađivanje po učinku povećava motivaciju, trud, ali i odanost zaposlenika organizaciji. Prema stopama odobravanja, vjerojatno je da stope zadovoljstva poslom i kvalitete života zaposlenika ostaju slične kao kod klasičnog sustava nagrađivanja, ako ne i više. McCausland, Pouliakas i Theodossiou (2005) djelomično potvrđuju da dolazi do porasta zadovoljstva poslom u slučajevima korištenja nagrađivanja po učinku, pogotovo kod visoko plaćenih poslova. Slični nalazi Green i Heywood (2008) pokazuju da nagrađivanje po učinku povećava šanse za optimizaciju zaposlenika i porast njihovog zadovoljstva. No, potrebna su daljnja istraživanja kako bi se točnije ustanovila povezanost.

Slični rezultati su dobiveni i u istraživanju Woessmana (2011) gdje su uspoređivani rezultati na PISA testovima znanja učenika s obzirom na to jesu li ili ne nastavnici nagrađivani po učinku. Rezultati pokazuju da čak za  $\frac{1}{4}$  standardne devijacije bolje rezultate postižu učenici čiji su profesori na neki način kompenzirani s obzirom na rezultate učenika. Rezultati na uzorku od 28 zemalja upućuju na to da razina obrazovanja nastavnika ima znatno manji utjecaj na rezultate učenika od toga primjenjuje li se ili ne nagrađivanje po učinku (Woessmann, 2011). Upravo ovi nalazi ukazuju na to da je često u organizacijskom kontekstu važnija motivacija koju sustav nagrađivanja izazove kod zaposlenika, od nekih drugih faktora kao što je u ovom slučaju obrazovanje. Prema nalazima Woessmanna (2011) može se zaključiti da nagrađivanje

po učinku do te mjere ima utjecaj na radni učinak da nastavnici koji nisu nagrađivani po učinku, a imaju doktorat iz relevantnog područja, manje uspijevaju naučiti učenike nego nastavnici koji imaju završen niži stupanj obrazovanja, a nagrađivani su po učinku. U obrazovnom sustavu, kao i u određenim drugim organizacijama u javnom i privatnom sektoru, česta je pojava i treće implikacije nagrađivanja po učinku, koja je vezana uz *sorting-out* efekt. Naime, organizacije često pribjegavaju nagrađivanju po učinku upravo kako bi privukle mlađe i sposobnije pojedince, u isto vrijeme zadržavajući minimalne troškove (Marsden, 2004). Prema nalazima Marsden i Richardson (1992) vezano uz privlačenje mlađih i sposobnijih pojedinaca, moguće je pretpostaviti da je nagrađivanje po učinku može biti koristan alat za zadržavanje određenog broja mladih i kompetentnih pojedinaca na radnim mjestima. Pogotovo se otvara mogućnost u organizacijama koje su vezane uz visokotehnološke nove industrije, ali i manje i novoosnovane organizacije koje su sklonije korištenju alternativnih radnih i platnih režima kako bi zadržale visokokvalificirane radnike (Lucifora, 2015).

Neki oblici nagrađivanja po učinku mogu dovesti i do općenito boljeg funkcioniranja organizacije i postizanja ciljeva, ali i do boljih makroekonomskih rezultata te otpornosti na ekonomske krize i nestabilnosti (Lucifora, 2015). Nagrađivanje po učinku vodi do veće fleksibilnosti i omogućuje poslodavcu bolje prilagođavanje uvjetima tržišta rada uz minimalne troškove po organizaciju. Poslodavac može potaknuti radni učinak u određenom timu ili odjelu zavisno o situaciji i potrebama tržišta time čineći organizaciju otpornijom na pritisak konkurenata.

Kao što je napomenuto, implikacije se mogu razlikovati s obzirom na vrstu posla, to jest organizaciju u kojoj se sustav nagrađivanja temeljen na radnom učinku primjenjuje. Wilson (2019) je organizacije podijelio s obzirom na mogućnost procjene radnog učinka te mogućnost opažanja radnji ili akcija koje vode do radnog učinka. Prema tim dimenzijama je svrstao organizacije na one koje se bave poslovima proizvodnje, zatim proceduralnim poslovima, obrtničkim poslovima te poslovima suočavanja (Wilson, 2019). Isto je moguće primijeniti i na razinu radnih mjesta unutar organizacije, a ne isključivo organizacija, za koje se u slučaju ovakve podjele pretpostavlja homogenost poslova unutar organizacije. Budući da ova podjela najbolje zahvaća razlike između poslova s obzirom na faktore važne za implementaciju nagrađivanja po učinku, mnogi autori poput Hasnain i sur. (2012) u svojim metaanalizama koriste upravo Wilsonovu tipologiju. Tako će se i u ovom slučaju u svrhu pojašnjavanja implikacija sustava nagrađivanja temeljenog na radnom učinku, bazirati na svrstavanje poslova upravo prema navedenoj tipologiji.

Poslovi proizvodnje se ističu kao poslovi čiji je radni učinak moguće s lakoćom procijeniti te je moguće opažati radnje ili akcije koje dovode do istog. Poslovi proizvodnje obuhvaćaju jednostavne repetitivne poslove koji zahtijevaju specijalizirane vještine, kao što su proizvodnja, neki oblici prodaje, obrta ili jednostavnih komunalnih poslova (Hasnain i sur., 2012). Sustav nagrađivanja temeljen na radnom učinku se upravo u ovakvim poslovima pokazao kao najučinkovitiji. Hasnain i sur. (2012) navode u svojoj metaanalizi kako od 28 istraživanja provedenih na poslovima proizvodnje, u čak 24 slučaja je dokazan porast motivacije, zadovoljstva poslom, radnog učinka i radnog ponašanja. Ovako pozitivni rezultati se pripisuju upravo mogućnosti procjene radnog učinka i ponašanja koje dovodi do postizanja ciljeva.

Proceduralne poslove karakterizira nemogućnost lagane procjene radnog učinka, ali i mogućnost opažanja radnji koje dovode do radnog učinka. Takvi poslovi zahtijevaju specijalizirane vještine, a ciljevi su stabilni sa specifičnim ishodima, kao što je na primjer slučaj s vojskom ili policijom (Wilson, 2019). Za razliku od njima sličnih poslova suočavanja, proceduralni poslovi imaju jasnije definirane ciljeve i veću transparentnost kod obavljanja zadataka (Hasnain i sur., 2012). Nažalost, zbog same prirode posla i manjka istraživanja na utjecaja sustava nagrađivanja na proceduralne poslove, nije moguće jasno utvrditi učinkovitost. Moguće je pretpostaviti da bi s obzirom na sličnost s određenim poslovima suočavanja, budući rezultati mogli pokazati saznanja slična upravo navedenom tipu poslova.

Obrtnički poslovi su specifični budući da je njihov radni učinak moguće s lakoćom procijeniti, ali je vrlo teško opažati akcije koje su dovele do istog. U takve poslove se ubrajaju poslovi javnog zdravstva, obrazovanja, prikupljanja poreza i slično što zahtjeva primjenu vještina na specifičnim zadacima koji imaju stabilne i slične ishode (Hasnain i sur., 2012). Rezultati implementacije nagrađivanja po učinku kod obrtničkih poslova pokazuje vrlo pozitivne rezultate. Pogotovo u organizacijama javnog zdravstva i obrazovnim organizacijama rezultati ukazuju na povećanje općenitog radnog učinka, zadovoljstva poslom i učinka sortiranja sposobnijih pojedinaca (Woessmann, 2011; Belle, 2015). Slični rezultati su dobiveni i u javnom sektoru gdje je dokazano da određeni oblici nagrađivanja po učinku mogu utjecati na smanjenje napuštanja organizacije, apsentizma te povećanje truda i učinka (Blasi, Freeman, Mackin i Kurse, 2008; prema Hasnain i sur., 2012). Rezultati su generalno mnogo pozitivniji kod implementacije nagrađivanja po učinku kod obrtničkih poslova u usporedbi sa sličnim, ali ipak više administrativno usmjerenim, poslovima suočavanja.

Radni učinak poslova suočavanja teško procijeniti i opažati, kao i radnje koje dovode do učinka. Ovakvi poslovi su specifični budući da zahtijevaju primjenu vještina na jedinstvenim zadacima čije ishode je gotovo nemoguće procijeniti (Hasnain i sur., 2012). Takvi poslovi su u velikoj mjeri administrativni, specifični za javni sektor, ali ovdje se ubrajaju i složeni višedimenzionalni menadžerski poslovi u organizacijama u privatnom sektoru. Većina rezultata pokazuje da upravo u ovakvim organizacijama nagrađivanje po učinku daje najmanje rezultata. Zbog kompleksnosti posla te vrlo teške objektivne procjene radnog učinka, često dolazi do percepcije sustava kao nepravednog ili do jednostavno istiskivanja intrinzične motivacije (Marsden i Richardson, 1992; Straberg, 2010). No, ipak određena istraživanja pokazuju da čak i na administrativnim i menadžerskim poslovima može doći do povećanja motivacije te zadovoljstva poslom ukoliko se sustav primjeni primjereno organizacijskim potrebama (Dowling i Richardson, 1997; Stazyk, 2010). Pogotovo je moguće postići značajne rezultate u privatnom sektoru, ali samo ako se posveti posebna pažnja kreiranju sustava (Hasinain i sur., 2012). Poslovi suočavanja svakako predstavljaju najveći izazov u kontekstu kreiranja prigodnog sustava nagrađivanja po radnom učinku.

Motivacijske razlike javnog i privatnog sektora su također jedan od faktora na koji može utjecati na implikacije sustava nagrađivanja temeljenog na radnom učinku. Naime, moguće je da isključivo s obzirom na sektor u kojem se sustav implementira dođe do različitih rezultata. Sustav koji je sasvim dobro funkcionirao u organizaciji u privatnom sektoru nerijetko doživi debakl kada se implementira na određenu instituciju u javnom sektoru. Istraživanje Perry i sur. (2009) potvrđuje da su upravo motivacijske razlike između sektora jedan od glavnih razloga zašto u organizacijama, prije svega u javnom sektoru, ne dolazi do željenih rezultata koji su dobiveni u privatnim organizacijama. Zaposlenici u javnom sektoru se češće odlučuju na taj posao iz potrebe služenja drugima, ali i pokazivanja prosocijalnog ponašanja te se načelno osjećaju intrinzično motivirano svojim poslom (Belle, 2015). Iz navedenog se može zaključiti da je moguće očekivati pozitivnije implikacije kod organizacija u privatnom sektoru, budući da su zaposlenici u njima više usmjereni na vanjske poticaje od zaposlenika u javnom sektoru u kojem značajniju ulogu igraju unutarnji motivatori.

#### **4. Implikacije neučinkovitog sustava nagrađivanja po učinku**

Sustav nagrađivanja po radnom učinku uz sve benefite, sa sobom može donijeti i negativne implikacije. Suprotan učinak od željenog se najčešće postiže neučinkovitim i organizaciji neprilagođenim sustavom. U tom slučaju, narušavanje radnog okruženja i

urušavanje motivacije može dovesti do katastrofalnih posljedica po organizaciju, kako u financijskom, tako i u psihološkom smislu.

Budući da je plaća, to jest nagrada u organizacijskom kontekstu vanjski motivator, izaziva pojavu ekstrinzične motivacije. Marsden (2004) navodi kako upravo ekstrinzična motivacija izazvana nagradom može dovesti do istiskivanja intrinzične motivacije. U toj situaciji dolazi do toga da osoba obavlja posao isključivo zbog nagrade, a ne zbog unutarnjih motiva, zadovoljstva ili unapređivanja vlastitih kvaliteta. Slična saznanja potvrđuje i Lucifora (2015) te objašnjava da je istiskivanje intrinzične motivacije najveće kod neprofitnih organizacija i organizacija u javnom sektoru kod kojih se očekuje najviša intrinzična motivacija.

Istraživanje Belle (2015) gdje su ekstrinzični monetarni motivatori dodjeljivani ispred korisnika zdravstvene zaštite značajno smanjili učinkovitost medicinskog osoblja u obavljanju posla. U nekim situacijama pogrešno implementiran sustav nagrađivanja po učinku može predstaviti ne samo prijetnju za organizaciju, nego i za živote ljudi te se može pokazati kao potpuni promašaj. Ekstrinzični poticaji dodjeljivani s obzirom na učinak u javnom sektoru mogu dovesti do toga se zaposlenici osjećaju pogrešno i krivo u slučaju da prime isti poticaj te ga u tom slučaju čak mogu i izbjegavati kako bi očuvali osjećaj zadovoljstva, što dovodi do smanjenja radnog učinka (Marsden i Richardson 1992; Perry i sur., 2009). Zaposlenici kako bi očuvali sliku o sebi odbijaju raditi za vanjski poticaj u obliku kompenzacije za radni učinak jer njihov primarni razlog zaposlenja nije bio novac, nego niz altruističnih razloga.

Nagrađivanje po učinku će imati slabiji učinak na zaposlenicima s duljim radnim stažem te starijim zaposlenicima (Marsden i Richardson, 1992). Stariji zaposlenici su generalno manje skloni riziku te češće spadaju u skupinu ljudi koji averzivno pristupaju svakom riziku, što posljedično uzrokuje manju zainteresiranost i zadovoljstvo nagrađivanjem po učinku (Lucifora, 2015). Većina zaposlenika s duljim radnim stažem se neće osjećati motivirano, ali neće niti odobravati takav sustav, što ne dovodi do povećanja radnog učinka, no niti do smanjenja. Veći je problem ipak utjecaj koji će nezadovoljstvo imati na radnu okolinu te zavist starijih zaposlenika prema mlađima. Također, važno je izdvojiti da bez obzira na dob, zaposlenici koji su generalno manje skloni riziku, imaju manje koristi od nagrađivanja po učinku te su skloniji odobravanju klasičnih platnih sustava (Lucifora, 2015). Samim time je i organizacija na gubitku budući da takav sustav u navedenim okolnostima gubi smisao.

Također se povećava šansa za iskorištavanje sustava nagrađivanja temeljenog na radnom učinku te manipuliranja procjenama radnog učinka kako bi postigla željena nagrada (Marsden, 2009). Marsden i Richardson (1992) također zaključuju da u slučaju neispunjavanja faktora potrebnih za funkcioniranje sustava, dolazi do pojave zavidnosti, uništavanja grupne kohezije i pada morala na poslu. Sve to skupa dovodi do propadanja radne atmosfere te smanjenja produktivnosti i radnog učinka, što je sasvim suprotno od onoga zbog čega ovakav sustav prvotno implementira. U slučaju kada zaposlenici percipiraju procjenu radnog učinka i dodjeljivanje nagrada kao subjektivan proces koji ovisi isključivo o procjenjivaču, nije neobično očekivati potpuno propadanje povjerenja u pravednost nagrađivanja po učinku. Marsden i Richardson (1994) ističu da je s obzirom na konstantna ograničenja budžeta u javnom sektoru, moguće očekivati nezadovoljstvo i neuspjeh nagrađivanja po učinku. Vrlo je teško postići održivi sustav u kojem će zaposlenici osjećati da su pravedno kompenzirani za vlastiti trud u situacijama ograničenja budžeta gdje je moguće ili isplatiti suviše male kompenzacije većem broju ljudi, ili manjem broju ljudi izdašne kompenzacije. U svakom slučaju, moguće je očekivati negativan učinak na odnose unutar organizacije i propadanje radne atmosfere.

Jedna od negativnih implikacija nagrađivanja po učinku je i mogućnost akumulacije dodatnog psihološkog stresa uzrokovanog pritiskom za postizanje ciljeva kako bi se postigla željena dodatna kompenzacija (Lucifora, 2015). Ionako dovoljno stresno radno okruženje, kakvo je u velikom broju modernih organizacija, pogoršava se ako se nameće pritisak zaposlenicima koji loše utječe na psihološko zdravlje i zadovoljstvo vlastitim poslom. Upravo to treba imati u obziru kada se razmišlja o uvođenju sustava nagrađivanja po radnom učinku. Nužno je da zaposlenicima budu predstavljeni ciljevi i standardi učinka koje je moguće postići kako bi se smanjio stres i poboljšalo zadovoljstvo poslom.

## **5. Nagrađivanje po učinku u Republici Hrvatskoj**

Brze promjene i globalni trendovi iz hibridnog područja nagrađivanja zaposlenika koje obuhvaćaju primjenu teorija iz organizacijske psihologije, ali i ekonomskih zakonitosti i principa sve više dobivaju na popularnosti u Hrvatskoj. Jedna od inovacija u nagrađivanju zaposlenika je sve učestalija primjena sustava nagrađivanja temeljenog na radnom učinku. Iako sve veći broj, pogotovo privatnih organizacija, koristi neki oblik nagrađivanja po učinku, mali broj istraživanja u Republici Hrvatskoj se posvećuje upravo ovom obliku nagrađivanja zaposlenika. Istraživanja koja opisuju prednosti, mane, ali i općenito implementaciju nagrađivanja po učinku su uglavnom temeljena na studijama slučaja, koja su u većini

istraživanja u ostatku Zapadnog svijeta zamijenjena ostalim, prije svega kvantitativnim, istraživačkim metodama.

Jedno od istraživanja koje potvrđuje rezultate inozemnih istraživanja je istraživanje Salopek i Katavić (2019) provedeno u poduzeću RIPS u kojem je utvrđeno da je glavni motivator zaposlenika upravo njihova plaća te je predložen određeni oblik nagrađivanja po učinku kako bi se dodatno utjecalo na motivaciju zaposlenika. Iako se predlaže nagrađivanje po učinku budući da se organizacija temelji na poslovima proizvodnje u kojima je jednostavno promatrati radni učinak, napominje se i velik broj nedostataka. Nedostaci navedeni u inozemnim istraživanjima su pronađeni i u navedenoj studiji slučaja, kao što su individualne razlike u vještinama i brzini obavljanja zadataka, što ovisi o drugim čimbenicima, a ne isključivo trudu i motivaciji (Salopek i Katavić, 2019). U istraživanju se također predlaže oblik dodatne stimulacije zaposlenika u obliku jednokratnih bonusa u slučaju pronalaska novih kupaca, ali i u slučajevima kada konačni rezultat rada zaposlenika rezultira smanjenjem troškova poduzeća.

Primjeri koji potvrđuju prisutnost nagrađivanja po učinku u Hrvatskoj su i primjeri medijskih organizacija Hanza medija i Styria Hrvatska čiji su sustavi nagrađivanja prikazani u studiji slučaja Lončar (2019). Obje organizacije koriste određeni oblik varijabilnog dijela plaće ili ostalih nenovčanih benefita i nagrada te čine odličan uzorak za proučavanje implikacija nagrađivanja po učinku u uspješnim organizacijama budući da se radi o najvećim organizacijama u struci. Lončar (2019) ističe novčani poticaj kao krajnji cilj svakog zaposlenika te varijabilni dio plaće kao logični korak koji će dovesti do potrebe zaposlenika za dodatnim trudom u organizaciji. Također kao zaključak usporedbe studija slučaja navodi da sustav nagrađivanja temeljen na radnom učinku u Hanza mediji više pogoduje zaposlenicima na višim pozicijama što može dovesti do nezadovoljstva zaposlenika i percepcije organizacije kao nepravedne. Važno je osigurati pravednost u mogućnostima ostvarivanja varijabilne plaće, kao što je prisutnije u Styria Hrvatska, kako bi se osiguralo očuvanje zadovoljstva poslom (Lončar, 2019).

Istraživanja provedena u Hrvatskoj, iako su u manjem broju nego u nekim drugim državama, potvrđuju rezultate dobivene u inozemnim istraživanjima. Nagrađivanje po učinku u Hrvatskoj daje određene rezultate, a u budućnosti bi uz pravilnu primjenu moglo ostvariti još veći uspjeh i popularnost. Istraživanja su u velikom broju temeljena na studijama slučaja i kvalitativnim metodama na manjim uzorcima. Kako bi se potvrdila učinkovitost sustava



nagrađivanja po radnom učinku, nužno je usmjeriti se i na ostale istraživačke metode i kvantitativne pristupe. Ako je suditi prema najnovijim istraživanjima koja zauzimaju sve više prostora u znanstvenoj i akademskoj zajednici, moguće je zaključiti da nagrađivanje po učinku ima svijetlu budućnost u istraživačkom, ali i u primjenjenom kontekstu.

## **6. Optimalna primjena sheme nagrađivanja po učinku**

Glavno pitanje koje se postavlja u kontekstu sustava nagrađivanja po učinku je kako mora izgledati shema koja će se pokazati učinkovitom u određenoj organizaciji. Kao epilog ovog rada, pokušati će se izložiti nekoliko prijedloga i pretpostavki koje bi trebale univerzalno funkcionirati bez obzira na vrstu posla kojom se organizacija bavi.

Važno je da sustav koji se primjenjuje bude u skladu s teorijskim postavkama koji prema nalazima istraživanja pospješuju pozitivne implikacije. Kauhanen i Piekkola (2006) izložili su karakteristike koje mora posjedovati svaki sustav nagrađivanja kako bi bio učinkovit, to jest optimalan. Prema njihovim zaključcima, kao i prema relevantnim istraživanjima u ovom području, izvučene su određene smjernice (Marsden i Richardson, 1992; Gerhart i sur., 1995; Durham i Bartol, 2017; Kauhanen i Piekkola, 2006; Woessmann, 2011; Hasnain i sur., 2012; Belle, 2015). Najvažnije obilježje koje sustav mora imati je da zaposlenici imaju osjećaj kontrolabilnosti ishoda (Kauhanen i Piekkola, 2006; Perry i sur., 2009; Hasnain i sur., 2012). Slijedeći zaključke iz teorije očekivanja, zaposlenici tek u situaciji u kojoj osjećaju da mogu utjecati na vlastitu izvedbu te da ona može dovesti do kompenzacije, mogu u potpunosti prihvatiti i biti motivirani shemom. Kako bi se kontrolabilnost postigla, važno je odraditi kvalitetnu analizu posla te prema strateškim ciljevima omogućiti zaposlenicima da postignu postavljene standarde učinkovitosti koji vode do nagrade (Dessler, 2015). Važno je da proces procjene radnog učinka bude prilagođen poslu kojeg zaposlenik obavlja kako bi se adekvatno usporedio radni učinak sa standardom.

Sljedeća stvar koju treba imati na umu kod implementacije sustava nagrađivanja temeljenog na radnom učinku je razina na kojoj se on implementira to jest na kojoj se događa procjena radne uspješnosti. Učinak može biti mjeran na razini osobe, tima, odjela ili cijele organizacije, a istraživanja su pokazala da je za sustav nagrađivanja po radnom učinku optimalna razina procjene upravo ona individualna (Kauhanen i Piekkola, 2006; Woessmann, 2011; Hasnain i sur., 2012). U situaciji u kojoj osoba zna da učinak ovisi isključivo o njoj samoj, najčešće je moguće postići i osvijestiti odgovornost za vlastite postupke te facilitirati motivaciju kako bi se postigao standard radne uspješnosti.

Prema teoriji postavljanja ciljeva, ključno je da su zaposlenici upoznati s ciljevima, ali i načinima procjene radnog učinka (Durham i Bartol, 2017). Zaposlenici koji nisu upoznati u potpunosti sa sustavom nagrađivanja jednostavno ne mogu ispuniti kriterije i vrlo teško mogu postići standard radne uspješnosti kako bi zaslužili kompenzaciju. Stoga je očekivano da organizacije upoznaju vlastite zaposlenike sa svim segmentima sustava nagrađivanja koji se implementira u organizaciji. Optimalno bi bilo da zaposlenici ne samo da su upoznati, nego da su i sudjelovali u kreiranju sustava nagrađivanja, kako bi se postiglo bolje prihvaćanje i internaliziranje zahtjeva i ciljeva te povećala motivacija zaposlenika (Kauhanen i Piekkola, 2006). Zaposlenici su u tom slučaju skloniji percipirati sustav kao pravedan, što vodi i do većeg prihvaćanja istog (Marsden i Richardson, 1994).

Važno je da zaposlenici procjenu učinka percipiraju kao objektivnu i ne podložnu osobnom dojmu i subjektivnoj procjeni (Marsden i Richardson, 1994). Percepcija sustava nagrađivanja je očekivano pozitivnija upravo u situacijama u kojima vjeruju u objektivnost procjene kvalitete obavljenog posla, stoga je preporučljivo da se procjena vrši prema nizu objektivnih, prethodno dogovorenih mjera, ili kvantiteti obavljenog posla, ovisno o vrsti posla.

Naravno, prema teoriji potkrepljenja, neizostavno je da su nagrade dovoljno visoke ili značajne te učestale kako bi izazvale promjene u motivaciji. Kauhanen i Piekkola (2006) te Marsden (2004) navode da novčane nagrade kako bi bile učinkovite moraju iznositi više od 5% ukupne plaće te moraju biti dodijeljene barem 7 puta godišnje. Dovoljno visoki novčani poticaji su jedan od ključnih preduvjeta koji moraju postojati kako bi zaposlenik bio privučen nagradom te je pokazana visoka učinkovitost kod sustava nagrađivanja čiji je varijabilni dio čak do 40% ukupne plaće (Hasnain i sur., 2012). U praksi su upravo najčešći mjesečni varijabilni udjeli u plaći koji ovise o postignutim ciljevima, usluženim mušterijama, proizvedenim predmetima ili prodanim artiklima koji ipak ne dostižu toliko velik postotak.

Kako bi se nadvladali nedostaci novčanih, odnosno nenovčanih poticaja, optimalno bi bilo primjenjivati obje forme. Kombiniranjem novčanih i nenovčanih poticaja, moguće je motivirati zaposlenike, ali izbjeci istiskivanje intrinzične motivacije koje se nerijetko događa kod korištenja novčanih poticaja (Perry i sur., 2009; Belle, 2015). Također kombiniranjem poticaja moguće je napraviti uštedu, u isto vrijeme zadržavajući visoku motivaciju kod zaposlenika. Kod određenih poslova u kojima dolazi do kontakta s ljudima te poslova od javnog značaja i socijalno poželjnih ponašanja, kombiniranjem poticaja je moguće zadržati određenu razinu intrinzične motivacije, pogotovo u slučajevima u kojima se novčani poticaji dodjeljuju diskretno, a nenovčani transparentno (Belle, 2015).

Imajući u obziru vrste poslova prema Hasnain i sur. (2012), optimalna primjena nagrađivanja po učinku moguća je na poslovima proizvodnje koji se odnose na poslove koji obuhvaćaju jednostavne repetitivne i specijalizirane vještine. Kod takvih poslova moguće je lagano učiniti procjenu radnog učinka te opažati procese koji dovode do učinka. Neki od takvih poslova su industrijska proizvodnja te obrti, prodaja ili jednostavni komunalni poslovi. Kod ostalih poslova, potrebno je posvetiti mnogo više pažnje kako bi se postigla optimalna shema.

Imajući sve navedeno u obziru, važno je istaknuti da univerzalna optimalna shema kao takva ne postoji te da velik broj čimbenika unutar svake organizacije određuje kako će određena shema funkcionirati. Unatoč tome, postoje određene smjernice koje se mogu univerzalno primijeniti i oblikovati s obzirom na organizaciju što obuhvaća velik broj analiza, procjena, ali i pokušaja i pogrešaka. Prema smjericama nužno je: osigurati osjećaj kontrolabilnosti ishoda kod zaposlenika, obavljati procjenu učinka na individualnoj razini, upoznati zaposlenike sa pojedinostima sustava nagrađivanja te potaknuti ih da sudjeluju u kreiranju sheme, osigurati objektivnu procjenu učinka, osigurati dovoljno visoke (više od 5% ukupne plaće) te učestale (više od sedam puta godišnje) nagrade te koristiti i kombinirati novčane i nenovčane poticaje.

## **7. ZAKLJUČAK**

Sustav nagrađivanja po učinku sve više dobiva na popularnosti. Pojavljuje se kao rezultat težnje za većim radnim učinkom, stvarajući optimalni sustav koji uzima u obzir potrebe zaposlenika, ali i organizacije za većom produktivnosti i profitom. Nagrađivanje po učinku stavlja odgovornost za iznos dohotka na zaposlenika, s obzirom na njegovu uspješnost obavljanja posla. Manipulacija složenim motivacijskim mehanizmima koji se nalaze u podlozi nagrađivanja po učinku često, uz određene iznimke, rezultira povećanjem motivacije za obavljanje zadataka. Također često dolazi i do gotovo apsolutnog odobravanja takvog platnog sustava i povećanja zadovoljstva zaposlenika. Naravno, benefiti se mogu pojaviti isključivo u određenim okolnostima.

Nagrađivanje po učinku potrebno je primjenjivati u skladu s određenim zaključcima i primjenama teorija, od kojih su ključne navedene u ovom radu. Važno je napomenuti da se primjena može, ali i treba, razlikovati od organizacije do organizacije. Upravo će adekvatna primjena koncepta na pojedinu organizaciju, odjel i radno mjesto, rezultirati uspješnošću pri čemu je fokus upravo na fleksibilnosti i adaptivnosti. Zbog navedenog je vrlo teško kreirati generaliziranu optimalnu shemu koja bi se mogla primjenjivati na sve organizacije, ali određene generalne smjernice je moguće izvući. Neadekvatna primjena može rezultirati vrlo štetnim

posljedicama koje mogu naštetiti organizaciji u odnosu na tradicionalni platni sustav stoga su potrebne temeljite analize i dugotrajan iscrpni rad prije primjene sustava. Čak i onda, nakon svih ulaganja, nitko ne može sa apsolutnom sigurnošću garantirati isplativost sustava u određenim organizacijama.

Povećan fond istraživanja u proteklim godinama pokazuje da se interes za ovakav platni sustav samo povećava te je njegova perspektiva gotovo zasigurno zajamčena, kako u svijetu, tako i u Hrvatskoj. Osim istraživača, sve veći broj organizacija također prepoznaje i iskorištava benefite nagrađivanja po učinku kako bi se prilagodili zahtjevima tržišta za sve većom produktivnosti.

## 8. LITERATURA

- Bartol, K. M., i Durham, C. C. (2000). Incentives: Theory and practice. U C. L. Cooper, i E. A. Locke, (Ur.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (str. 1-33). Oxford: Blackwell.
- Bartolić, Z., i Prelas Kovačević, A. (2011). Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(1), 81-91. <https://hrcak.srce.hr/71851>
- Bellé, N. (2015). Performance-related pay and the crowding out of motivation in the public sector: A randomized field experiment. *Public Administration Review*, 75(2), 230-241. <https://doi.org/10.1111/puar.12313>
- Blasi, J. R., Freeman R. B., Mackin C., i Kruse D. L. (2008). *Creating a Bigger Pie? The Effects of Employee Ownership, Profit Sharing, and Stock Options on Workplace Performance*. NBER. <http://www.nber.org/papers/w14230>
- Bohte, J., i Meier, K. J. (2000). Goal displacement: Assessing the motivation for organizational cheating. *Public Administration Review*, 60(2), 173-182. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00075>
- Brown, M., Hyatt, D., i Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel review*, 39(3), 375-396. <https://doi.org/10.1108/00483481011030557>

- Bruns, B., Filmer, D., i Patrinos, H. A. (2011). *Making schools work: New evidence on accountability reforms*. The World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/2270>
- Chamberlin, R., Wragg, T., Haynes, G., i Wragg, C. (2002). Performance-related pay and the teaching profession: A review of the literature. *Research Papers in Education*, 17(1), 31-49. <https://doi.org/10.1080/02671520110102534>
- Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. MATE d.o.o., Zagreb.
- Dowling, B., i Richardson, R. (1997). Evaluating Performance-Related Pay for Managers in the National Health Service. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 348- 366. <https://doi.org/10.1080/095851997341685>
- Dubnick, M. (2005). Accountability and the promise of performance: In search of the mechanisms. *Public Performance & Management Review*, 28(3), 376-417. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15309576.2005.11051839>
- Durham, C. C., i Bartol, K. M. (2017). Pay for performance. U E. A. Locke (Ur.), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior* (str.157-172). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781405164047.ch11>
- Erez, M., Earley, P. C., i Hulin, C. L. (1985). The impact of participation on goal acceptance and performance: A two-step model. *Academy of Management journal*, 28(1), 50-66. <https://doi.org/10.5465/256061>
- Gerhart, B. A., Minkoff, H. B., i Olsen, R. N. (1995). *Employee compensation: Theory, practice, and evidence*. Cornell University. <https://hdl.handle.net/1813/77052>
- Green, C., i Heywood, J. S. (2008). Does performance pay increase job satisfaction?. *Economica*, 75(300), 710-728. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2007.00649.x>
- Gupta, N., i Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human resource management review*, 24(1), 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>
- Hasnain, Z., Manning, N., i Pierskalla, J. H. (2012). *Performance-related pay in the public sector: a review of theory and evidence*. The World Bank. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2043471](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2043471)

- Ingraham, P. W. (2005). Performance: Promises to keep and miles to go. *Public Administration Review*, 65(4), 390-395. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00466.x>
- Kauhanen, A., i Piekkola, H. (2006). What makes performance-related pay schemes work? Finnish evidence. *Journal of Management & Governance*, 10(2), 149-177. <https://doi.org/10.1007/s10997-006-0005-z>
- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management journal*, 18(4), 769-783. <https://doi.org/10.5465/255378>
- Lončar, L. (2019). *Strategije i sustavi nagrađivanja u medijskim organizacijama* [Diplomski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu]. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:202632>
- Lucifora, C. (2015). Performance-related pay and labor productivity. *IZA World of Labor*. [10.15185/izawol.152](https://www.iza.org/publications/papers/4615)
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-6. <https://static1.squarespace.com/static/5b0b8f55365f02045e1ecaa5/t/5b14d215758d46f9851858d1/1528091160453/Lunenburg%2C+Fred+C.+Goal-Setting+Theoryof+Motivation+IJMBA+V15+N1+2011.pdf>
- Marsden, D. (2004). The role of performance-related pay in renegotiating the “effort bargain”: the case of the British public service. *ILR review*, 57(3), 350-370. <https://doi.org/10.1177/001979390405700302>
- Marsden, D. (2009). The Paradox of Performance Related Pay Systems: Why Do We Keep Adopting Them in the Face of Evidence That They Fail to Motivate?. U H. Margetts, P. 6 i C. Hood (Ur.), *Paradoxes of Modernization: Unintended Consequences of Public Policy Reform* (str. 185-210). Centre for Economic Performance, London School of Economics, London.
- Marsden, D., i French, S. (1998). *What a performance: performance related pay in the public services*. Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science. <http://eprints.lse.ac.uk/id/eprint/4421>

- Marsden, D., i Richardson, R. (1992). *Motivation and performance related pay in the public sector: a case study of the Inland Revenue*. Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science. <http://eprints.lse.ac.uk/id/eprint/3647>
- Marsden, D., i Richardson, R. (1994). Performing for pay? The effects of 'merit pay' on motivation in a public service. *British Journal of Industrial Relations*, 32(2), 243-261. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1994.tb01043.x>
- McCausland, W. D., Pouliakas, K., i Theodossiou, I. (2005). Some are punished and some are rewarded: A study of the impact of performance pay on job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 26(7/8), 636-659. <https://doi.org/10.1108/01437720510628112>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., i Wright, P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje*. Mate d.o.o, ZŠEM, Zagreb.
- Perry, J. L., Engbers, T. A., i Jun, S. Y. (2009). Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence. *Public Administration Review*, 69(1), 39-51. <https://www.jstor.org/stable/27697826>
- Salopek, K., i Katavić, I. (2019). Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 9(2), 119-139. <https://hrcak.srce.hr/230580>
- Stazyk, E. C. (2010). *Crowding out Intrinsic Motivation? The Role of Performance-Related Pay*. American University, School of Public Affairs Washington DC.
- Straberg, T. (2010). *Employee Perspectives on Individualised Pay: Attitudes and Fairness Perceptions* [Doktorska disertacija, Department of Psychology, University of Stockholm]. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-38308>
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., i Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315817590>
- Van Eerde, W., i Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 81(5), 575-586. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.575>
- Wanous, J. P., Keon, T. L., i Latack, J. C. (1983). Expectancy theory and occupational/organizational choices: A review and test. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(1), 66-86. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90140-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90140-X)

Wilson, J. Q. (2019). *Bureaucracy: What government agencies do and why they do it*. Basic Books.

Woessmann, L. (2011). Cross-country evidence on teacher performance pay. *Economics of Education Review*, 30(3), 404-418. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2010.12.008>