

# ANALIZA MATERIJALNIH KOMPENZACIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

---

Šelo, Ida

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:744424>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-30**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Financijski menadžment

Ida Šelo

**ANALIZA MATERIJALNIH KOMPENZACIJA U REPUBLICI  
HRVATSKOJ**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Financijski menadžment

Ida Šelo

**ANALIZA MATERIJALNIH KOMPENZACIJA U REPUBLICI  
HRVATSKOJ**

Diplomski rad

**Kolegij: Kompenzacijski menadžment**

JMBAG: 0111117882

e-mail: [icosic3@efos.hr](mailto:icosic3@efos.hr)

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Domagoj Karačić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Financial management

Ida Šelo


**ANALYSIS OF MATERIAL COMPENSATIONS IN THE  
REPUBLIC OF CROATIA**

Graduate paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ diplomski rad \_\_\_\_\_ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta:** Ida Šelo

**JMBAG:** 0111117882

**OIB:** 85081982263

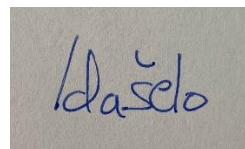
**e-mail za kontakt:** [idaselo93@gmail.com](mailto:idaselo93@gmail.com)

**Naziv studija:** Kompenzacijski menadžment

**Naslov rada:** Analiza materijalnih kompenzacija u Republici Hrvatskoj

**Mentor diplomskog rada:** Izv.prof.dr.sc. Domagoj Karačić

U Osijeku, 12.07.2022. godine



Potpis \_\_\_\_\_

## **Analiza materijalnih kompenzacija u Republici Hrvatskoj**

### **SAŽETAK**

U diplomskom radu analizirane su materijalne kompenzacije u Republici Hrvatskoj, odnosno kakav utjecaj imaju na zaposlenike, točnije na policijske službenike. Policijski službenici obavljaju jedan najodgovornijih poslova u društvu pa je u skladu s tim takav rad potrebno i pravedno nagraditi. Kao najvažnija materijalna kompenzacija ističe se plaća te se upravo plaćama zaposlenici nastoje potaknuti na kvalitetniji rad. Plaća zapravo predstavlja naknadu za obavljeni posao zaposlenika, stoga je potrebno urediti njenu visinu i strukturu. Upravljanje ljudskim potencijalima i razvijanje sustava motiviranja i nagrađivanja zaposlenika od osobite je važnosti zato što se na taj način održava zadovoljstvo zaposlenika što u konačnici utječe na radnu uspješnost. U policiji Republike Hrvatske postoji instrument kojim se prati radna uspješnost policijskih službenika što se ostvaruje godišnjom ocjenom policijskih službenika. Policijske službenike se motivira na različite načine od kojih je najvažnija plaća, a pored toga i upućivanje na školovanje i napredovanje zbog boljeg radnog mjesta, nagrade, priznanja i drugo.

Ključne riječi: materijalne kompenzacije, plaće, policijski službenici

## **Analysis of material compensations in the Republic of Croatia**

### **ABSTRACT**

In this diploma thesis, material compensations in the Republic of Croatia are analyzed. It is explained what impact material compensations have on employees, more precisely on police officers. Police officers perform one of the most responsible jobs in society, so it is necessary to reward such work fairly. The most important material compensation is the salary, and it is the salaries that encourage employees to work better. The salary is actually a compensation for the work done by the employee, so it is necessary to regulate amount and structure of the salary. Managing human resources and developing a system of motivating and rewarding employees is of particular importance because it maintains employee satisfaction, which ultimately affects job performance. In the police of the Republic of Croatia, there is an instrument that monitors the performance of police officers, which is achieved by the annual assessment of police officers. Police officers are motivated in various ways, the most important of which is the salary, as well as referrals to education and promotion for a better job, reward, recognition and more.

Keywords: material compensation, salary, police officer

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. METODOLOGIJA RADA .....	2
2.1. Metode istraživanja rada.....	2
2.2. Struktura rada .....	3
3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA .....	4
3.1. Pojam i vrste kompenzacija .....	4
3.1.1. Sustavi nagrađivanja .....	4
3.1.2. Materijalne kompenzacije .....	6
3.1.3. Nematerijalne kompenzacije .....	8
3.1.4. Model ukupne nagrade .....	11
3.2. Plaće.....	13
3.2.1. Legislativa plaća.....	15
3.2.2. Struktura plaće.....	16
3.2.3. Dodaci na plaću.....	21
3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima u policiji Republike Hrvatske .....	23
3.3.1. Policijski službenici.....	24
3.3.2. Ovlasti policijskih službenika .....	24
3.3.3. Policijska zvanja.....	25
3.4. Materijalne kompenzacije policijskih službenika.....	27
3.4.1. Plaće policijskih službenika .....	28
3.4.2. Primjer obračuna plaće policijskog službenika .....	33
3.4.3. Godišnji odmor i plaćeni dopusti .....	37
3.4.4. Nagrade .....	40
3.5. Nematerijalne kompenzacije policijskih službenika .....	41
4. RASPRAVA.....	44
5. ZAKLJUČAK .....	47
LITERATURA.....	48



## 1. UVOD

Cilj diplomskog rada je analizirati materijalne kompenzacije policijskih službenika u Republici Hrvatskoj. Kompenzacije predstavljaju najvažniji čimbenik kojim se zaposlenici motiviraju na rad. One mogu biti materijalne, izravne i neizravne, te nematerijalne. Plaća jest najvažnija materijalna kompenzacija kojom se zaposlenika potiče na rad. No, danas se velika važnost pridaje i nematerijalnim kompenzacijama koje ranije nisu imale velik značaj kao što je to sada. Upravljanje ljudskim potencijalima je vrlo bitna stavka funkcije menadžmenta jer obuhvaća aktivnosti koje se odnose na procjenu potrebe za zaposlenicima, pribavljanje i selekciju zaposlenika, pa i motiviranje i nagrađivanje, kao i obrazovanje i razvoj. Vrlo je važno da su zaposlenici zadovoljni na radnom mjestu jer samo zadovoljan zaposlenik može obavljati svoj radni zadatak savjesno, učinkovito i brzo. Da svoj radni zadatak obavljaju savjesno, posebno je važno kod policijskih službenika koji obavljaju dužnost kojima štite živote, osobnu sigurnost i imovinu građana te iz toga proizlazi potreba da se oni pravedno nagrade. Način na koji se određuje plaća policijskih službenika ovisi o različitim faktorima, od koeficijenata složenosti posla radnog mjesta policijskog službenika do određenih dodataka za rad.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

Glavna ideja diplomskog rada je prikazati kako materijalne kompenzacije utječu na policijske službenike u Republici Hrvatskoj, najviše oslanjajući se na plaću kao naknadu za obavljeni rad. U diplomskom radu opisane su materijalne i nematerijalne kompenzacije općenito, model ukupne nagrade, struktura plaće. Također su opisane materijalne i nematerijalne kompenzacije policije u Republici Hrvatskoj te je prikazan obračun plaća dva policijska službenika sa različitim godinama radnog staža i različitog policijskog zvanja.

Cilj diplomskog rada je obuhvatiti temeljne pojmove glede materijalnih i nematerijalnih kompenzacija policije kao i veze među njima, a ono se svodi na definiranje samog pojma kompenzacija, vrsta kompenzacija, te kako one utječu na zaposlene.

### **2.1. Metode istraživanja rada**

Metode koje će se upotrijebiti u istraživanju uvelike ovisi o samom predmetu i cilju istraživanja, kao i o izvorima, informacijama i fazama koje će pratiti proces istraživanja (Baban i dr., 2000). Istraživanje se oslanja na knjige, znanstvene članke te moderna istraživanja koja prikazuju važnost materijalnog nagrađivanja zaposlenih. Za pretraživanje baza podataka kao što su Hrčak, Google Scholar, ResearchGate, upotrijebljene su ključne riječi kao materijalne kompenzacije, nematerijalne kompenzacije, plaće, policijski službenici, MUP. U izradi ovog rada korištene su metode deskripcije, sinteze, dedukcije i metoda analize. Metodom deskripcije opisuju se glavni pojmovi bitni za ovu temu, kao što su kompenzacije, materijalne kompenzacije, nematerijalne kompenzacije, plaće, beneficije. Metodom analize se analiziraju već postojeći podaci, odnosno raščlanjivanje složenih pojmova na jednostavnije. Uz pomoć opisanih činjenica donosit će se zaključci, pri čemu se koristi metoda sinteze. Pojedini i općeniti zaključci će se pomoću metode dedukcije ujediniti u cjelinu.

## **2.2. Struktura rada**

Rad sadrži sedam poglavlja, a u prvom dijelu rada, nakon uvoda i metodologije govori se o pojmu kompenzacija, pojašnjavaju se razlike između materijalnih i nematerijalnih kompenzacija, te se govori o sustavu nagrađivanja i modelu ukupne nagrade. Nadalje, govori se o plaći, točnije o strukturi plaće i kako se određuje. Zatim je riječ o upravljanju ljudskim potencijalima u policiji Republike Hrvatske, odnosno navode se ovlasti i zvanja policijskih službenika. U posljednjem dijelu rada razrađene su materijalne i nematerijalne kompenzacije policijskih službenika, te je prikazan obračun plaće policijskih službenika. Na samom kraju rada nalazi se rasprava gdje se testiraju postavljene hipoteze, a nakon toga dolazi zaključak u kojemu su sintetizirane najvažnije ideje.

### **3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA**

U ovom dijelu rada definiran je pojam kompenzacija, navedene su i opisane vrste kompenzacija, objašnjena je struktura plaća te su navedene i opisane kompenzacije policije. Također je prikazan i obračun plaće policijskih službenika, kao i njihove ovlasti i zvanja.

#### **3.1. Pojam i vrste kompenzacija**

Danas je glavni problem poslodavaca kako motivirati i zainteresirati zaposlenike na rad, a da bi isto postigli potrebno je posjedovati različita znanja i sposobnosti kako bi se to i ostvarilo. Kao najvažnija stavka kojom se zaposleni mogu motivirati jesu kompenzacije. Buble i Bakotić (2013) navode kako pojam kompenzacija u hrvatskom jeziku ima višestruko značenje, pa kao takvo može predstavljati naknadu, naknadu za nešto ustupljeno, odštetu, dok u radnom pravu ono označava plaću. Najčešće se kompenzacije prepoznaju kao ukupne nagrade koje zaposlenici ostvaruju svojim radnom u poduzeću. Naknade koje zaposlenici dobivaju za obavljeni rad mogu biti u novcu, robi ili drugom obliku. Pod naknadama koje se odnose na rezultat rada misli se na rezultat rada samih zaposlenika, grupe zaposlenika ili poduzeća u cjelini. „Takve naknade se isplaćuju u novcu te imaju karakter plaće. One naknade koje se odnose na pripadnost poduzeću proizlaze iz činjenice da je pojedinac zaposlen u poduzeću gdje posjeduje određeni status, a takve naknade se isplaćuju u novcu i u robi, odnosno u obliku raznih usluga“ (Buble i Bakotić, 2013:16-17.).

##### **3.1.1. Sustavi nagrađivanja**

Kako bi poduzeće uspješno poslovalo i ostvarilo svoj cilj, mora zaposliti ljude koji raspolažu sa određenim znanjem, vještinama i sposobnostima, a da bi poduzeće uopće privuklo takve ljude potrebno je osigurati određene nagrade. Upravljanje sustavom nagrađivanja je izričito složen posao jer se zaposlenici razlikuju po brojnim karakteristikama, od znanja, sposobnosti, osobnih karakteristika, a pored toga postoje različita radna mjesta i okolnosti u kojima poduzeće djeluje.

Prema Buble i Bakotić (2013), sustav nagrađivanja sastoji se od dva dijela, odnosno od kompenzacijskog i nekompenzacijskog sustava. Prvi navedeni nastao je kao rezultat iz alokacije i konverzije određenog dijela prihoda poduzeća koji se transferira na njegove zaposlenike, koji može bit u obliku potraživanja, bilo novčanih ili nenovčanih. Prva navedena odnose se na plaće koje se isplaćuju zaposleniku u obliku novca ili obliku koji se vrlo lako može zamijeniti za novac. Potraživanja koja se primaju umjesto novca, a imaju vrijednost jednaku novcu jesu nenovčana potraživanja. To mogu biti razni bonovi ili potvrđnice kojima zaposlenici ostvaruju pravo na kupnju dobara ili usluga u određenim trgovinama, a daju se zaposlenicima na određene dane, većinom uoči velikih blagdana.

„Razlikuje se nekoliko dimenzija kompenzacijskog sustava kao što su:

1. Plaće za rad i performanse,
2. Plaća za vrijeme kada se ne radi,
3. Nastavak prihoda za vrijeme izgubljenog posla (primjer: osiguranje od nezaposlenosti),
4. Nastavak prihoda u slučaju nesposobnosti za rad,
5. Odloženi otpad (primjer: dionice, mirovinski planovi), nastavak obiteljskog prihoda (primjer: životno osiguranje),
6. Zdravstveno osiguranje, osiguranje od nezgoda, osiguranje imovine
7. Povlastice (primjer: kreditna kartica poduzeća, službeni automobil)“  
(Buble i Bakotić, 2013:17-18.).

Drugi važan dio sustava nagrađivanja jest nekompenzacijski sustav čije je značajke puno teže odrediti i čije su značajke složenije od kompenzacijskog sustava. Nekompenzacijski sustav obuhvaća sve aktivnosti koji utječu na emotivnu, intelektualnu i fizičku dobrobit zaposlenika te nisu pokrivene kompenzacijskim sustavom.

Buble i Bakotić (2013) navode slijedeće dimenzije nekompenzacijskog sustava: „podizanje digniteta i satisfakcije izvršenog rada, podizanje fiziološkog zdravlja, intelektualnog rasta, emocionalne zrelosti, promicanje socijalnih odnosa sa suradnicima, oblikovanje posla koji zahtijeva određenu pažnju i napor, alokacija dovoljnih resursa za izvršenje dodijeljenog radnog zadatka, omogućavanje kontrole nad radnim zadacima i njihovim ispunjenjem, potpora vodstva i menadžmenta.“

Nagrade prikazuju rezultat truda samog zaposlenika ili radne grupe za obavljene rad, odnosno rezultat rada cijelog poduzeća, stoga je vrlo važno svakoga nagraditi za njegov uloženi trud.

### 3.1.2. Materijalne kompenzacije

Drugi naziv za materijalne kompenzacije jest financijske kompenzacije što govori kako se radi o kompenzacijama koje radnik dobiva u obliku financija. Financijsko motiviranje je složen oblik motiviranja koji je usredotočen na poboljšanje materijalnog statusa zaposlenih. Bahtijarević-Šiber (1999) smatra da „materijalne kompenzacije obuhvaćaju različite strategije kao što su stupanj izravnosti materijalnih dobiti te uloga individualnog rada i ponašanja u ostvarivanju materijalnih kompenzacija. Ovisno o stupnju izravnosti materijalnih kompenzacija, razlikuju se izravne materijalne kompenzacije koje pojedinac prima u novcu i na ruke te neizravne materijalne kompenzacije koje iako ih zaposlenik ne prima u obliku plaće ili novca, doprinosi individualnom materijalnom standardu“ (Bahtijarević Šiber, 1999:613).

Bahtijarević-Šiber (1999) ističe kako se određene materijalne nagrade vežu za pojedinca i temelje se na radu i učinku pojedinog zaposlenika, dok se drugi veže za strukturu organizacije i imaju svoje temelje u organizacijskim programima i politikama, odnosno u samoj uspješnosti u ostvarivanju ciljeva poduzeća.

#### 3.1.2.1. Izravne materijalne kompenzacije

Izravne materijalne kompenzacije jesu one koje zaposlenici primaju u novcu ili na ruke, a obuhvaćaju plaće i druge materijalne naknade, kao i bonuse koji se ostvaruju za pojedinačni i grupni rad koji se definiraju kao izravne nagrade za rad. Važno je napraviti razliku između plaće i drugih materijalnih kompenzacija iz razloga jer su plaće vezane za radno mjesto unutar organizacije, dok bonusi kao financijske nagrade ovise i o uloženom trudu zaposlenika.

Prema Bahtijarević Šiber (1999), da bi materijalne nagrade utjecale na povećanje radne uspješnosti moraju biti vezane za pokazatelje na koje zaposlenik ili grupa zaposlenika može utjecati. Između rezultata i plaće mora postojati jasna veza. Isto tako, autorica ističe da sustav nagrađivanja treba biti temeljen na više pozitivnim posljedicama radnog ponašanja nego negativnim. Povećanje materijalne nagrade mora biti dovoljno veliko kako bi opravdalo dodatno uloženi napor. Povećanje plaće mora pratiti povećane rezultate rada te materijalne nagrade trebaju biti prikladne uloženom trudu. Moraju postojati značajne razlike između dobrih i slabih radnika kako bi se potaknuo dobar rad.

„Financijska kompenzacija koju dobiva svaki zaposlenik pojedinačno trebala bi se sastojati od četiri dijela:

1. Prvi dio se odnosi na ukupnu materijalnu kompenzaciju koja mora biti jednaka za sve izvršitelje koji obavljaju isti posao.
2. Drugi dio se odnosi na individualnu i grupnu uspješnost te je promjenjiv.
3. Treći dio sastoji se od posebnih, dodatnih individualnih nagrada i bonusa.
4. Četvrti dio je povezan sa uspješnošću organizacijske jedinice i poduzeća kojeg zaposlenici dobivaju prema unaprijed utvrđenom kriterije, te je promjenjiv“ (Bahtijarević Šiber, 1999:616-617).

### *3.1.2.2. Neizravne materijalne kompenzacije*

Neizravne materijalne kompenzacije radnici ne primaju u obliku plaće ili novca, ali doprinose individualnom materijalnom standardu. Ono uključuje cijeli niz materijalnih beneficija koje zaposlenici ostvaruju kad se zaposle u određenom poduzeću, a nisu novčane prirode, niti se određuju prema radnom učinku i uspješnosti. Neizravne materijalne kompenzacije odnose se na mirovinsko i zdravstveno osiguranje, prehranu, stipendije, školarine, životna osiguranja, slobodne dane, godišnje odmore i slično. Na njih otpada veći dio svih troškova radne snage i izrazito je razvijen u suvremenim poduzećima. Ovaj sustav nagrađivanja jest efikasan u smislu privlačenja i zadržavanja zaposlenika, no ne i u stimuliranju izravnog radnog ponašanja (Bahtijarević Šiber, 1999:613-614).

Bahtijarević Šiber (1999) objašnjava dva razloga zbog kojih beneficije zaposlenih mogu rasti, a to su zakonska regulativa koja diktira zakonske normative i obveze organizacije što se tiče beneficija i potreba organizacija da privuče i zadrži kvalitetne zaposlenike zadovoljavanjem njihovih potreba i brigom o njima.

Podjela materijalnih kompenzacija zavisi o organizaciji, odnosno o politici određene organizacije i njenoj uspješnosti koja je usmjerena na ostvarenje ciljeva. U slijedećoj tablici prikazana je podjela materijalnih kompenzacija na razini pojedinca i na razini poduzeća.

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

	IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
NA RAZINI POJEDINCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaća</li> <li>• Bonusi i poticaji</li> <li>• Naknade za inovacije i poboljšice</li> <li>• Naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>• Ostali poticaji (bonusi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stipendije i školarine</li> <li>• Studijska putovanja</li> <li>• Specijalizacije</li> <li>• Plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>• Automobil kompanije</li> <li>• Menadžerske beneficije</li> </ul>
NA RAZINI PODUZEĆA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>• udio u profitu</li> <li>• udio u vlasništvu (distribucija dionica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mirovinsko osiguranje</li> <li>• zdravstvena zaštita</li> <li>• životno i druga osiguranja</li> <li>• naknade za nezaposlenost</li> <li>• obrazovanje</li> <li>• godišnji odmori</li> <li>• božićnica</li> <li>• skrb o djeci i starima</li> </ul>

Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević Šiber, 1999:613

### 3.1.3. Nematerijalne kompenzacije

Nematerijalnim kompenzacijama nastoje se zadovoljiti različite potrebe zaposlenika u poduzeću s ciljem povećanja motivacije za radom. Dakako da su za čovjeka osim materijalnih potreba važne i one druge, poput potrebe za razvojem i samopotvrđivanjem, kao i stjecanje određenog statusa, uvažavanje okoline i slično. Kako bi se zaposlenici što više motivirali primjenjuju se razna nematerijalna nagrađivanja poput fleksibilnog radnog vremena,



usavršavanja i razvoja karijere, priznanja i feedback-ova, organizacijske kulture, upravljanja pomoću ciljeva itd.

Motivacijski sustav koji je bitan za ostvarivanje individualnih i organizacijskih ciljeva pomoću materijalnih kompenzacija, uključuje i nematerijalne kompenzacije. Bahtijarević-Šiber smatra da „dobar sustav motiviranja zahtjeva i primjenu niza drugih strategija motiviranja s obzirom da se različiti oblici ponašanja vežu za aspekte radne uspješnosti koji traže različite poticaje“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:668).

Istraživanja su pokazala kako najsnažniji utjecaj na motiviranost zaposlenika imaju nematerijalne kompenzacije, te potvrđuju ulogu svih elemenata sustava nagrađivanja (Načinović Braje i Kušen, 2016:204). Plaće su nekad bile jedini uvjet da zaposlenici budu zadovoljni poslom koji obavljaju, no danas, obzirom na užurbani stil života, nematerijalne kompenzacije predstavljaju ključnu ulogu ka motivaciji. Bitno je da zaposlenici na radnom mjestu osjećaju kako vrijede, da ih netko cijeni i samim time će biti zadovoljniji i uspješnije obavljati radne zadatke.

Slika 1. Dimenzije nematerijalnih kompenzacija



Izvor: Izrada autora prema Galetić (2015; 21)

Slikom 1. prikazane su glavne sastavnice nematerijalnih kompenzacija. Priznanjem zaposleniku da doprinosi organizaciji i dajući mu na znanje da je vrijedan, postiže se povećanje njegovog dostojanstva. Kako bi zaposlenik kvalitetno obavio radni zadatak, važno je povećati njegovo kako fiziološko zdravlje, tako i intelektualni razvoj, odnosno emocionalnu zrelost. Zaposlenicima je pored navedenog i vrlo bitno komunicirati za ostalim zaposlenicima, razvijati timski rad, te da rade u prijateljskom okruženju u kojemu vlada povjerenje. Monotonost posla može se izbjeći oblikovanjem posla u koji se mora uložiti određena pažnja i dodatni trud. Pod alociranjem dovoljno resursa za obavljanje radnih zadataka misli se na to da organizacija mora

omogućit zaposleniku da stekne dovoljno znanja i vještina kako bi mogao obaviti radni zadatak uspješno.

#### 3.1.4. Model ukupne nagrade

Model ukupne nagrade obuhvaća sve financijske nagrade poput osnovne plaće, varijabilnog dijela plaće, dioničkog vlasništva, beneficija u koje pripadaju različita priznanja, kvaliteta radnog života, veća autonomija, mogućnosti za razvoj karijere itd. Nefinancijske nagrade su jednako bitne kao i financijske, a njihovom kombinacijom postiže se potpuna nagrada (Galetić, 2015:16).

Autorica Galetić (2014) navodi da je provođenje modela ukupne nagrade je vrlo kompleksan posao te uključuje komunikaciju između poslodavca, menadžera i zaposlenih kako bi zaposlenici bili zadovoljni i produktivni i tako ostvarivali ciljeve i zadatke poduzeća. Pored navedenog, jednako važna stavka za neometano funkcioniranje modela ukupne nagrade jest usklađenost modela sa potrebama zaposlenika.

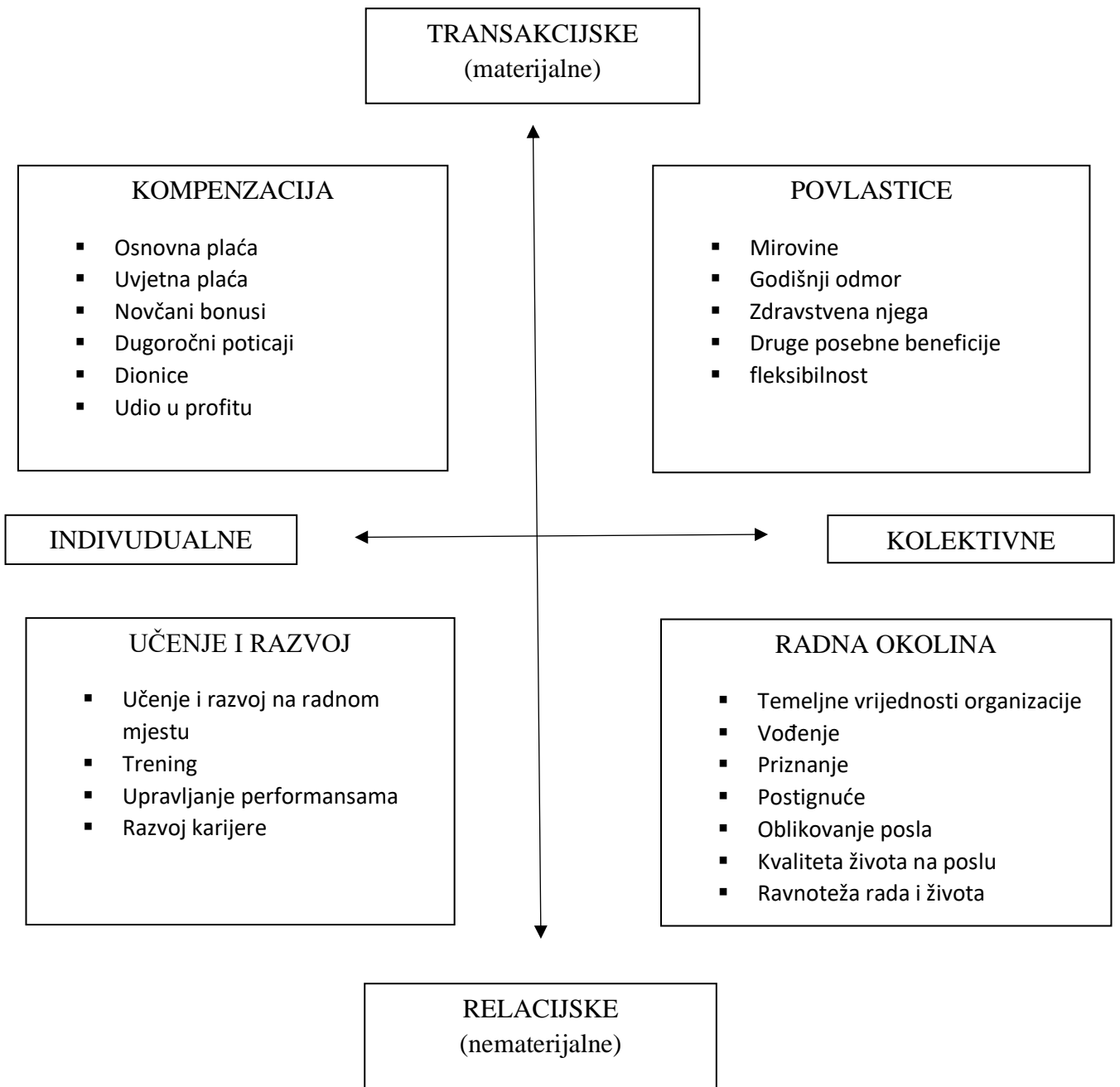
Na slici 2. je prikazan međusobni odnos elemenata ukupne nagrade (Brown-Armstrong model). Osnovni elementi ukupne nagrade su plaće, beneficija, učenje i razvoj, te radna okolina. Prva dva navedena elementa predstavljaju transakcijske nagrade, a proizlaze iz transakcije između poslodavca i zaposlenika. Učenje i razvoj i radna okolina predstavljaju relacijske nagrade, odnosno one su nematerijalne nagrade. Transakcijske nagrade su nužne za privlačenje i zadržavanje zaposlenika, dok relacijske povećavaju vrijednost materijalnog nagrađivanja (Galetić, 2013:5-7).

Plaće i beneficije predstavljaju glavne komponente koje služe za privlačenje i zadržavanje zaposlenika, no one se vrlo lako mogu oponašati od konkurencije. Relacijske nagrade utječu na povećanje vrijednosti svih komponenti materijalno nagrađivanja te su iz tog razloga nužne (Galetić, 2015:20).

Dakle, relacijske nagrade su vrlo složene i ima ih mnoštvo. To je svaka ona aktivnost koja emocionalno, intelektualno i fizički utječe na stanje pojedinog zaposlenika, a ne predstavljaju materijalno nagrađivanje. Nasuprot njima, transakcijske nagrade uključuju sve financijske nagrade i beneficije koje zaposlenik dobiva za obavljeni rad. Upravo se kombinacijom materijalnih i nematerijalnih kombinacija postiže veća motivacija za rad, a plaća nije jedini

bitan element u postizanju te uspješnosti. Sve ono što zaposlenima predstavlja poticaj za rad smatra se modelom ukupne nagrade.

Slika 2. Model ukupne nagrade



Izvor: Izrada autora prema Galetić, 2015

### 3.2. Plaće

Plaće su izuzetno važan i najopćenitiji poticajni oblik kojim se priznaje nečiji rad i uspješnost. Motivacijske teorije upozoravaju na neke opće napatke i pretpostavke kako plaće djeluju na motiviranje zaposlenika (Bahtijarević Šiber, 1999:615). Svi zaposlenici za svoj rad dobivaju određenu naknadu koja je u povijesti imala različite oblike, a zajedničko im je to što se dobivaju kao ekvivalent za obavljeni rad. Prema Milkovichu i Newmanu (2006) plaća se smatra financijskim prihodom, opipljivom uslugom i pogodnošću koji se daju zaposleniku. Visina plaće se razlikuje ovisno o stručnoj spremi zaposlenika, odnosno ovisi o njegovim znanjima i vještinama, njegovom radnom stažu, također ovisi i o samoj zemlji u kojoj zaposlenik obavlja neki posao, o djelatnosti samog posla, o tome koliko je poduzeće u kojemu zaposlenik radi profitabilno, o stabilnosti zaposlenja, o odnosu ponude i potražnje na tržištu rada, te ovisi i o onome o čemu nikako ne bi trebalo ovisiti, a to su spolne razlike.

Visina minimalne bruto plaće u Republici Hrvatskoj u zadnjih pet godina, uključujući i tekuću godinu iznosila je: (Računovodstvo, revizija i financije; 2022).

*Tablica 2. Visina minimalne bruto plaće u Republici Hrvatskoj (2018.-2022.)*

GODINA	IZNOS MINIMALNE BRUTO PLAĆE
2022.	4.687,50 kn
2021.	4.250,00 kn
2020.	4.062,51 kn
2019.	3.750,00 kn
2018.	3.439,80 kn

Izvor: Izrada autora na temelju podataka sa stranice RRiF-a

Najniža minimalna bruto plaća koju poslodavac mora isplatiti zaposleniku za obavljeni rad u punom radnom vremenu utvrđena je Zakonom o minimalnim plaćama te se utvrđuje najkasnije do 31. listopada tekuće godine za sljedeću kalendarsku godinu. Vlada Republike Hrvatske usvojila je Uredbu o visini minimalne plaće kojom je utvrđena minimalna bruto plaća u iznosu 4.687,50 kn za 2022. godinu. U razdoblju od 2018. do 2022. godine, Vlada Republike Hrvatske povećala je bruto plaću za čak 1.247,70 kn. Minimalna bruto plaća u 2022. godini iznosi 4.687,50 što je 10,3% više u odnosu na prethodnu godinu. Iz navedenog proizlazi kako će prvi puta minimalna neto plaća biti iznad 50% prosječne neto plaće.

U sljedećoj tablici prikazani su iznosi prosječnih bruto i neto plaća u kunama u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2017. godine do 2021. godine.

*Tablica 3. Prosječne bruto i prosječne neto plaće u Republici Hrvatskoj (2017.-2021.)*

GODINA	PROSJEČNA BRUTO PLAĆA	PROSJEČNA NETO PLAĆA
2021.	9.599 kn	7.129 kn
2020.	9.216 kn	6.763 kn
2019.	8.766 kn	6.457 kn
2018.	8.448 kn	6.237 kn
2017.	8.020 kn	5.960 kn

Izvor: Izrada autora na temelju podataka sa stranice Državni zavod za statistiku

Iz navedene tablice vidljivo je kako je prosječna neto plaća u razdoblju od 2017. do 2021. godine rasla svakom godinom, a najveći rast vidljiv je 2021. godine u odnosu na 2020. godinu. Kod prosječne bruto plaće u istom razdoblju zabilježen je najveći rast prosječne bruto plaće u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu. Prosječna neto plaća je u 2021. godini porasla za čak 19,6% u odnosu na 2017. godinu, dok je prosječna bruto plaća za isto razdoblje porasla gotovo isto, točnije 19,7%.

### 3.2.1. Legislativa plaća

Pojam plaće ne definira se Zakonom o radu, ali se istim određuje kako je obveza poslodavca isplatiti zaposleniku plaću za obavljeni rad. Zakon o radu je temeljni zakon kojim se uređuje nagrađivanje posloprimaca od strane poslodavaca. Pored navedenog zakona, ne manje važni su i kolektivni ugovori, ugovori o radu, pravilnici o radu i slično. Minimum prava i obveza u radnom odnosu određuje Zakon o radu, dok sve ostale razine zaštite radnika se uređuju posebnim izvorima radnog prava. Tako je prema Zakonu<sup>1</sup> poslodavac dužan obračunati i isplatiti radniku plaću u iznosu koji je utvrđen kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu. Također, poslodavac mora isplatiti jednaku plaću za jednaki rad i rad iste vrijednosti radnici ili radniku.

Obvezan sadržaj ugovora o radu određen je Zakonom o radu kao i da se plaća smatra plaća u bruto iznosu. Prije nego što poslodavac radniku isplati plaću, treba je obračunati i platiti određen iznos za doprinose, porez na dohodak i prirez, a to se obustavlja iz bruto plaće zaposlenog. Iz navedenog proizlazi kako se bruto plaća sastoji od iznosa koji se obustavlja za doprinose, od iznosa koji se obustavlja za porez, odnosno prirez te za iznos koji se radniku isplaćuje, a to je neto plaća“ (Mlinarić i Obradović, 2006:14-15).

Prema autorici Galetić (2015) „osnovni akt kojim se uređuju plaće je kolektivni ugovor, a prema njemu „poslodavac mora dati plaću zaposleniku za obavljeni rad, koja se sastoji od osnovne plaće, povećanja plaće po osnovi radnog staža te povećanja plaće za otežane uvjete rada“.

„Kolektivni ugovori su rezultat kolektivnog pregovaranja i namijenjeni su rješavanju pitanja od obostranog interesa radnika i poslodavca te postizanju socijalnog dijaloga i suradnje među njima“ (Galetić, 2015:338). Pravo na kolektivno pregovaranje imaju državni službenici i namještenici, a upravo se kolektivnim ugovorom reguliraju razna pitanja iz radnog odnosa, a odnosi se i na elemente i načine obračuna plaće, kao i dodataka na plaću. Navedenim ugovorom se određuje osnovica plaće, dok se osnovna plaća dobije množenjem koeficijenta složenosti posla i osnovice plaće te dodataka od 0,5% po godini radnog staža (Bagić i dr., 2020:28).

---

<sup>1</sup> Zakon o radu. NN 3/14, 127/17, 98/19

Stranke kolektivnog ugovora u dobroj vjeri pregovaraju o sklapanju ugovora koji se odnosi na pitanja koja mogu biti predmet ugovora u skladu sa zakonom. On obvezuje sve stranke koje su ga sklopile te sve članove koji su naknadno pristupili udruzi koja je sklopila kolektivni ugovor. U Republici Hrvatskoj postoje mnogi kolektivni ugovori sklopljeni na svim razinama poslodavčeva i sindikalnog organiziranja, a neki od njih su: Kolektivni ugovor za djelatnost zdravstva i zdravstvenog osiguranja, Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike, Kolektivni ugovor za znanost i visoko obrazovanje, Kolektivni ugovor za graditeljstvo i drugi.

Prema Zakonu o radu, kolektivni ugovor mora biti sklopljen u pisanom obliku čije su stranke dužne ispunjavati odredbe ugovora u dobroj vjeri. Ukoliko stranke povrede obveze iz ugovora, stranka koja je tom radnjom oštećena, ima pravo na naknadu štete.

Ako osnove i mjerila za isplatu plaće nisu uređena kolektivnim ugovorom, poslodavac je obvezan to odrediti pravilnikom o radu. Njime se uređuje plaća, organizacija rada, postupak i mjere za zaštitu dostojanstva radnika te mjere zaštite od diskriminacije kao i druga pitanja koja su od velike važnosti za radnike, a koja nisu uređena kolektivnim ugovorom.

### 3.2.2. Struktura plaće

Kako bi poduzeće privuklo zaposlenike, pa i zadržalo, mora uspostaviti platni sustav koji će to učiniti. Najučinkovitija struktura plaće je ona koja će zaposlene motivirati na rad i da postiču najbolje učinke budući da se od najbolje motiviranih i očekuju najbolji rezultati. Dakle, plaće su financijske nagrade na koje se dovezuju različite pogodnosti, a strukturu plaće čine osnovna plaća, varijabilni dio plaće, grupno poticajno nagrađivanje te beneficije (Galetić, 2015:15).

#### 3.2.2.1. Osnovna plaća

Iznos koji se daje radniku za obavljeni posao naziva se osnovna plaća, a zasniva se na težini posla. Osnovna plaća zanemaruje različitosti zaposlenika, a odražava vrijednost posla ili vještina (Milkovich i Newman, 2006:31). Težina posla se utvrđuje metodama procjene određenog posla. Visina osnovne plaće ovisi o inflaciji, troškovima života, pa i o konkurentskim plaćama za isto radno mjesto. Važna stavka koja utječe na visinu plaće dakako su i godine radnog staža. Zaposlenici uz osnovnu plaću mogu dobiti i određene dodatke, odnosno posebne naknade kao što su naknade za prekovremeni rad, za rad u smjenama, za rad vikendom ili na blagdane, za rad noću i drugo.



Potrebno je provesti analizu posla i izraditi opisi poslova kako bi se mogla utvrditi osnovna plaća. Postoje različite metode procjene posla, analitičke i sumarne od kojih se najčešće primjenjuje bodovna metoda koja je najobjektivnija, kako navodi autorica Galetić. Postavlja se pitanje kako utvrditi osnovnu plaću, odnosno kako transformirati bodovne u novčane vrijednosti po satu ili mjesečno? Ono se može utvrditi na tri načina. Jedan od načina je transformiranje bodovne vrijednosti direktno u novčanu vrijednost na način da se u godišnjem planu poduzeća odredi vrijednost boda i da se s njom pomnože bodovi koji su dobiveni procenom pojedinih poslova. Pri tome, plaća za najjednostavniji posao ne može biti ispod najniže zajamčene plaće. Drugi način utvrđivanja osnovne plaće jest način na koji se bodovi transformiraju u koeficijente složenosti, a zatim se ti bodovi pomnože sa najnižom zajamčenom plaćom. Koeficijent složenosti se određuje na način da se bodovne vrijednosti svakog pojedinačnog posla podijeli sa bodovima posla koji je dobio najmanje bodova. Indirektno transformiranje bodovnih vrijednosti u novčane je treći način utvrđivanja osnovne plaće tako da se koeficijenti složenosti ili bodovi prvo grupiraju u platne grupe, a zatim se dodijeli svakoj grupi odgovarajuća novčana vrijednost (Buble, Bakotić, 2013:94-95).

Prema autoru Tropman (2004), postoje tri pristupa pri oblikovanju plaća; a to su „plati namještanje“, „plati osobu“, te „plati rezultate“. U pristupu „plati namještanje“ naglasak se stavlja na sustav bodovnih koeficijenata kojima se rangiraju poslovi prema platnim čimbenicima iz kojih se onda izvodi plaća sa ciljem da se posao pravedno plati gledajući na omjer plativih čimbenika u pojedinom namještanju. „Plati osobu“ pristup zasnovan je na vještinama i znanjima pojedinaca, gdje se kod plaće za znanje vodilo računa o stupnju obrazovanja, dok je plaća za sposobnost bila dodatak za nove kompetencije koje je zaposlenik stekao na poslu. Pristup „plati rezultate“ osvrnuo se na outpute poput rezultata rada i ishoda posla.

### *3.2.2.2. Varijabilni dio*

Varijabilni dio plaće je onaj dio plaće koji zaposlenik prima za rezultate koje ostvari svojim radom. Ovaj dio plaće se uobičajeno primjenjuje za proizvodni rad jer se utvrđuje radna norma koju zaposlenik mora ostvariti. Danas je sve teže mjeriti rezultate rada zbog sve veće prevlasti uslužnih i izvanproizvodnih poslova, pa se sve više primjenjuje metoda ocjene radne uspješnosti zaposlenika kako bi se mogao utvrditi varijabilni dio plaće (Galetić, 2015:16).

Danas, pored tehnologije i organizacije rada, materijalna stimulacija više ne predstavlja osnovni način osiguranja boljih rezultata rada. Ono što zaposlenike može motivirati jest dakako sigurnost radnog mjesta, mogućnost napredovanja, zanimljivost posla, ugled i status koji su vezani za određeno zanimanje, određeni posao ili samo poduzeće. Navedeno može utjecati čak i jače od same materijalne stimulacije. Razvoj tehnologije onemogućuje identifikaciju individualnog razvoja rada te sve više sprječava utjecaj zaposlenika na rezultate (Buble, Bakotić, 2013:111-112).

„Kako bi oblik plaćanja poprimio poticajni karakter on prije svega mora ispuniti pojedine zahtjeve:

- Plaća treba biti povezana uz pokazatelje radnog učinka na koje pojedinac utječe svojim ponašanjem, a zadaci od strane izvršitelja trebaju biti ostvarivi.
- Postojanje jasne veze između plaće i rezultate rada.
- Sustav plaćanja mora biti umjeren na pozitivne konzekvence radnog ponašanja, a manje na negativne.
- Povećanje plaća mora biti takvo da opravda napor koji zaposlenici dodatno ulažu.
- Povećanje plaće treba slijediti povećanje radne uspješnosti.
- Plaće moraju biti adekvatne uloženom radu, a i pravedne.
- Razlike u plaći, da bi stimulirale rad, moraju biti značajne između dobrih i slabih zaposlenika“ (Buntak i dr., 2013:60).

Zaposlenici su različiti obzirom na svoje vještine, sposobnosti, motiviranost, pa je tako i očekivano da će rezultati rada među zaposlenicima koji su na istim poslovima biti različiti. Samim time, pretpostavlja se da bi se i plaće trebale razlikovati inače bi došlo do demotiviranosti onih radnika koji ostvaruju bolje rezultate rada, te je radi toga potrebno omogućiti da veću plaću imaju oni koji su uspješniji.

Rezultat rada može se utvrditi na dva načina, mjerenjem radnog učinka i ocjenjivanjem radnog učinka. „Ocjenjivanjem radnog učinka se ocjenjuje odnos između kvantuma izvršenih i kvantnima zadanih radnih zadataka te unosi element subjektivnog utvrđivanja rezultata rada pojedinca, odnosno grupe. Za razliku od ocjenjivanja, mjerenje radnog učinka temelji se na zasnivanju odnosa između kvantuma izvršenih i kvantnima zadanih radnih zadataka gdje se veličina s kojom se izvršenje uspoređuje, mjeri određenim metodama“ (Buble, Bakotić, 2013:113).

Prema autorici Galetić (2015), prednosti varijabilnog sustava nagrađivanja jesu stimulativno djelovanje na radnika, utjecaj na povećanje učinaka kao i smanjenje troškova poslovanja, dovodi do većih plaća za kvalitetne radnike, smanjuje se i potreba neposredne kontrole radnika te se šalje poruka o rezultatima koje organizacija priželjkuje od svojih zaposlenika.

### *3.2.2.3. Grupno poticajno nagrađivanje*

Dio plaće koji se odnosi na nagrađivanje zaposlenih za zajednički radni učinak naziva se grupno poticajno nagrađivanje. Grupe su timovi, odijeli, sektori kao i cijelo poduzeće. Kako bi se mogla odrediti veličina poticaja, najprije treba utvrditi standard s kojim će se učinak grupe moći usporediti. Kao mjere radnog učinka mogu se uzeti financijski pokazatelji, zadovoljstvo kupaca, porast tržišta, porast i zadržavanje broja kupaca, trajanje ciklusa, stopa fluktuacije, isporuka na vrijeme itd. Najčešće korišteni pokazatelji su financijski, a koji pokazatelj će se primijeniti ovisi o grupi i efektima koji se žele ostvariti u grupnim poticajima. Ovakvi oblici grupnog nagrađivanja jačaju timski rad, povećavaju produktivnost zaposlenika, razvijaju lojalnost zaposlenika prema kompaniji, a uz to su i dodatan izvor prihoda (Galetić, 2014:16).

Razlika između pojedinačnog i grupnog nagrađivanja je ta što se ciljevi i rezultati postavljaju na razini grupe ili tima, a ne na razini pojedinca. Kako bi se ostvarili određeni rezultati, ciljevi moraju biti poznati cijelom timu, a prije čega se mora uspostaviti adekvatna formalna i neformalna komunikacija menadžmenta sa timom, ali i sama komunikacija unutar tima.

Razlikuju se tri vrste timova, a to su: paralelni timovi, procesni i projektni timovi. Oni koji se običnu pojavljuju su paralelni timovi koji su prisutni u većini organizacija, a formiraju se radi rješavanja problema i zadataka određene vrste. Postoje stalni i privremeni, ovisi može li se problem riješiti u kraćem vremenskom periodu ili je riječ o problemu koji je stalno prisutan. S druge strane, stalni timovi čiji članovi puno radno vrijeme obavljaju poslovni proces su procesni timovi, a njihovi ciljevi su najčešće usmjereni na primjerice povećanje produktivnosti ili zadovoljstva potrošača. Timovi koji uvjetuju puno radno vrijeme svojih članova za vrijeme trajanja projekta su projektni timovi koji sjedinjuju stručnjake različitih hijerarhijskih razina te su iz različitih financijskih odjela organizacije. Oni se oblikuju radi ostvarenja zadataka poput razvoja novog proizvoda i usluge, to jest poboljšanja već postojećih proizvoda i usluga (Galetić, 2015:244-255).

Autorica Galetić (2015) navodi kako timovi dijele poticaje koje ostvare među svojim članovima, s tim da se mogu podijeliti na različite načine. Jedna od podjela je ta da svi članovi dobiju jednake novčane iznose, drugi način je da se gleda doprinos svakog člana tima i prema tome se dijeli poticaj, odnosno poticaji se mogu dijeliti ovisno o udjelu plaće određenog člana tima u sumi osnovnih plaća tima.

Grupno nagrađivanje jača timski rad, povećava uspješnost tima, potiče nove ideje i pronalazi kreativna rješenja, te minimizira razlike među članovima. Pored toga, ono ima i određene nedostatke. Kao nedostatak valja istaknuti to da je individualno nagrađivanje stimulativnije od timskog, a i to da su timovi skloniji ponašanjima koja štete uspjehu cijele organizacije. Među članovima tima su moguće i trzavice radi jednakog iznosa poticaja unatoč različitom doprinosu (Galetić, 2015:246).

#### *3.2.2.4. Beneficije*

Sastavni dio primanja koje zaposlenik dodatno prima uz plaću jesu beneficije koje poslodavac može isplaćivati potpuno ili djelomično. Beneficije uključuju životno i mirovinsko osiguranje, plaćeno bolovanje, a to može biti i pogodnost u obliku službenog automobila, prijenosnog računala ili službenog mobitela. Beneficije su neizravne materijalne kompenzacije, te imaju utjecaja na zaposlenikov životni standard. Pogodnosti beneficija za poslodavce su to što nisu oporezive, te je cijena grupnih beneficija niža od pojedinačnih, kao na primjer za životno osiguranje (Galetić, 2015:17).

Autorica Galetić (2013) navodi da su glavni ciljevi isplaćivanja beneficija zaposlenicima jest briga o njihovoj dobrobiti i dobrobiti njihove obitelji, stvoriti osjećaj da pripadaju tvrtki, ispuniti osobne potrebe zaposlenika, pokazati da je tvrtki stalo do potreba zaposlenika, osigurati konkurentan paket nagrađivanja koji će privući, ali i zadržati zaposlenike, te omogućiti efikasno poreznu metodu nagrađivanja kojom se za razliku od gotovinskog isplaćivanja smanjuju porezni izdatci.

Politika beneficija prvenstveno se razlikuje o samom poduzeću kao grani, obliku vlasništva te o gledištu korisnosti pružanja beneficija. Pored navedenog, politika beneficija mora voditi brigu o izboru beneficija, veličini i rasponu ugovorenih beneficija, o udjelu beneficija u ukupnim kompenzacijama zaposlenika, mogućnosti izbora u obliku fleksibilnih beneficija, raspodjeli

beneficija, usklađivanju beneficija, utjecaju tržišta, državnoj politici te sindikatima (Galetić, 2013:147-148).

Razlikuju se zakonske i dobrovoljne beneficije. Prvotne su definirane zakonima i propisima čiji se broj i opseg razlikuje od zemlje do zemlje, dok su druge temeljene na odluci ili volji menadžmenta te ovise ciljevima koji se žele postići beneficijama.

Najvažnije beneficije u Republici Hrvatskoj, prema Zakonu o radu su naknade plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora, naknada plaće za vrijeme plaćenog dopusta, naknada plaće za vrijeme stručnog ili općeg školovanja, osposobljavanja ili usavršavanja, naknada plaće za rad u radničkom vijeću i za vrijeme obrazovanja za potrebe radničkog vijeća, naknada plaće dobrovoljnih davatelja krvi, naknada plaće za vrijeme roditeljnog dopusta i rada u skraćenom radnom vremenu, naknada plaće roditelja djeteta s težim smetnjama u razvoju, naknada plaće za vrijeme korištenja prava posvojitelja, naknada plaće radnice za vrijeme korištenja stanke za dojenje djeteta, naknada plaće u slučaju kad nisu provedene mjere zaštite na radu, naknada plaće prije isteka propisanog ili ugovorenog otkaznog roka ili traženja novog zaposlenja, naknada plaće za vrijeme prekida rada do kojeg je došlo krivnjom poslodavca ili uslijed drugih okolnosti za koje radnik nije odgovoran. Pored toga, vrlo važno je istaknuti i naknadu plaće zbog privremene nesposobnosti za rad, te otpremninu u slučaju otkaza ugovora o radu.

### 3.2.3. Dodaci na plaću

Pravo na uvećanu osnovnu plaću imaju svi oni zaposlenici koji rade pod nekim određenim uvjetima, a dio plaće koji se daje pod tim uvjetima zove se dodatak na plaću. Trudnice i djeca mlađa od 18 godina ne smiju raditi pod takvim uvjetima radi mogućih štetnih posljedica za njih. Najvažniji dodatci su: (Buble, Bakotić, 2013:225-228)

- Dodatak za rad u smjenama,
- Dodatak za rad noću,
- Dodatak za prekovremeni rad,
- Dodatak za povremeno teže uvjete rada,
- Dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi.

Cilj dodatka za rad u smjenama je potaknuti smjenski rad, čime bi se bolje iskoristio kapacitet. Pravo na ovaj dodatak imaju svi zaposlenici koji posao obavljaju u drugim i trećim smjenama, dok su dodatci veći za rad u trećoj smjeni, a njegova visina određena je aktom poduzeća ili kolektivnim ugovorom.

Zaposlenici koji posao obavljaju u radnom vremenu od 22 sata uvečer do 6 sati ujutro, imaju pravo na dodatak za rad noću. Zakonom o radu zabranjen je rad trudnicama, osim ako trudnica sama ne inzistira na tome i ukoliko liječnik ocijeni da takav rad ne bi ugrozio zdravlje i život djeteta i majke. Također, zakonom je zabranjen i rad maloljetnicima, osim u uvjetima kada je posebnim propisom određena potreba za takvim radom. No, maloljetnik ne smije raditi duže od 8 sati u razdoblju od 24 sata, niti može raditi od ponoći do 4 sata ujutro. Koliko će iznositi navedeni dodatak određuje poslodavac aktima ili kolektivnim ugovorom.

Zaposlenici koji rade više od punog radnog vremena imaju pravo na dodatak za prekovremeni rad, no radi njihove zaštite, zakonom i kolektivnim ugovorom uređeno je kada se prekovremeni rad smije uvoditi ili kada se ne smije uvesti. U situacijama izvanrednog povećanog opsega poslovanja, u slučaju više sile ili kada je potreban prekovremeni rad, na zahtjev poslodavca, zaposlenik mora raditi duže od punog ili nepotpunog radnog vremena. Prekovremeni rad smije iznositi maksimalno 8 sati tjedno, odnosno 32 sata mjesečno, odnosno 180 sati godišnje. Trudnica, samohrani roditelj s djetetom do šest godina starosti, roditelj djeteta do tri godine starosti, te zaposlenik sa nepunim radnim vremenom mogu raditi prekovremeno ukoliko poslodavcu dostave izjavu o dobrovoljnom pristanku na prekovremeni rad.

Dodatak koji zaposlenik prima za povremeno teže uvjete rada isplaćuje se u uvjetima rada koji štetno utječu na njegovo zdravlje ili označavaju opasnost za život zaposlenika poput rada na visinama, rad na otvorenim prostorima, rad sa kemikalijama, otrovnim tekućinama i slično.

Na dane blagdana u kojim se ne radi, ali određeni zaposlenici ipak zbog prirode posla moraju obavljati svoj posao, imaju pravo na dodatak za rad čija se visina određuje ugovorom ili aktima poduzeća.

### **3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima u policiji Republike Hrvatske**

Prema Bahtijarević-Šiber (1999) upravljanje ljudskim potencijalima označava ključnu funkciju menadžmenta koja sadrži aktivnosti kao što su: procjena potrebe za zaposlenicima, pribavljanje zaposlenika i selekcija, motiviranje i nagrađivanje, te obrazovanje i razvoj. Svrha svih nabrojanih aktivnosti je da se zaposle ljudi koji su pokretačka snaga organizacije, a za uspješno funkcioniranje organizacije je potrebno njihovo zadovoljstvo.

Uprava, sektor i službe koje se tiču upravljanja ljudskim potencijalima kao i opseg poslova uređen je Uredbom o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova. Odjeli za ljudske potencijale na razini policijskih uprava obavljaju različite poslove: provođenje postupka prijma u državnu službu, prikupljanje, praćenje i analiziranje pokazatelja vezanih za ljudske potencijale, te izrađivanje periodičnih izvješća o poslovima koje obavljaju. Strateški plan Ministarstva uprave za razdoblje 2015. – 2017. godine donijelo je Ministarstvo uprave u kojemu se kao cilj navodi unapređenje upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj upravi. Strateški plan se odnosi na stavljanje naglaska oko problematike upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj upravi te na jačanje sudjelovanja i motivacije djelatnika u MUP-u (Orlović i dr., 2015:228-229).

Istraživanjem koje je provedeno od strane autorica Klindžić i Šlibar (2020) utvrđeno je kako policijski službenici u Ministarstvu unutarnjih poslova Republike Hrvatske nisu zadovoljni upravljanjem ljudskim potencijalima, odnosno njihovom glavnom podfunkcijom motivacijom i nagrađivanjem zaposlenika. Materijalne nagrade policijskih službenika su određene propisima pa ni sami rukovoditelji nemaju previše utjecaja na iste. Što se tiče nematerijalnih nagrada, također nedovoljno motiviraju zaposlenike. Da bi se zaposlenici zadržali na radnom mjestu i kako bi ih se motiviralo, potrebno je prilagoditi sustav nagrađivanja jer ipak je on odlučujući faktor o prihvaćanju posla kao i održavanju motivacije za rad, odnosno odluke o napuštanju organizacije (Klindžić, Šlibar, 2020:398).

### 3.3.1. Policijski službenici

Prema Zakonu o policiji, Ministarstvo unutarnjih poslova određuje uvjete rada policije tako da obavlja različite poslove koji su usmjereni na upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, planiranje i utvrđivanje potreba za prijemom u policiju, ocjenjivanje rada, nagrađivanje službenika, obrazovanje službenika i dr. Policijski službenici obavljaju jedan od najodgovornijih poslova iz čega proizlazi potreba da se za to i primjereno nagrade. Zaposlenici državnog sektora su u dosta nepovoljnijem položaju u usporedbi sa privatnim sektorom, a ono što državne zaposlenike motivira dakako je sigurnost radnog mjesta, ravnoteža privatnog i poslovnog života, te fleksibilnost radnih sati. Pored navedenog, ono što zaposlenika može motivirati za rad u državnoj službi je i činjenica da obavljajući taj posao služi javnom interesu.

### 3.3.2. Ovlasti policijskih službenika

Ovlasti policijskih službenika određene su Zakonom o policijskim poslovima i ovlastima koji navodi kako su poslovi policijskih službenika zaštita života, prava, slobode, sigurnosti i nepovredivosti osobe, zaštita javnog reda, mira i imovine, sprječavanje kaznenih djela i prekršaja, nadzor i upravljanje cestovnih prometom, traganje za počiniteljima kaznenih djela, nadzor državne granice, poslovi zaštite zračnog prometa, poslovi na moru i unutarnjim vodama, postupanje s uhićenima i pritvorenicima i drugi. Policijski službenici svoj posao obavljaju primjenjujući policijske ovlasti po službenoj dužnosti, na temelju zapovijedi nadređenog kao i na temelju naloga državnog odvjetnika, suda ili drugog nadležnog tijela kada je to propisano zakonom. Svaka zapovijed za obavljanje policijskog posla mora biti prema zakonu, jasna i određena, te se iz njega mora uvidjeti razmjer između povoda i cilja obavljanja tog posla. Policijski službenik treba odbiti zapovijed ili nalog kojim bi počinio kazneno djelo.

Policijske ovlasti jesu: prikupljanje, procjena, pohrana, obrada i korištenje podataka; provjera i utvrđivanje identiteta osobe i predmeta; prikupljanje obavijesti od građana; pozivanje; dovođenje i privođenje; traganje za osobama i predmetima; privremeno ograničenje slobode kretanja; davanje upozorenja i naredbi građanima; osiguranje mjesta događaja; pregled dokumentacije; snimanje na javnim mjestima; zaštita žrtava kaznenih djela i drugih osoba te druge ovlasti koje su propisane Zakonom o policijskim poslovima i ovlastima.



### 3.3.3. Policijska zvanja

Uredba o policijskim zvanjima uređuje uvjete potrebne za stjecanje policijskih zvanja, promaknuća, napredovanja kroz policijska zvanja te policijska zvanja prema završenom stupnju obrazovanja, kao i izgled oznaka policijskih zvanja i funkcionalnih oznaka radnih mjesta policijskih službenika.

Policijski službenici se mogu redovno, izvanredno ili iznimno promaknuti u više policijsko zvanje. Kako bi se policijski službenik promaknuo u više zvanje, mora imati ispunjene određene uvjete kao što su:

1. Propisan stupanj obrazovanja,
2. Položeni državni stručni ispit,
3. Vrijeme provedeno u prethodnom policijskom zvanju treba biti najmanje četiri godine,
4. Završene propisane oblike stručnog usavršavanja,
5. U vremenu koje je potrebno za promaknuće mora biti ocjenjen najmanje sa ocjenom „dobar“,
6. Položen ispit za zvanje.

Oblici stručnog usavršavanja uključuju različite tečajeve, seminare, predavanja, stručna savjetovanja i dopunska stručna savjetovanja, policijskih trening, tečajeve stranog jezika kao i informatičke tečajeve, specijalizacije te sve druge oblike koje Ministarstvo provodi za potrebe policijskih službenika. Smatra se da je policijski službenik završio propisani oblik stručnog usavršavanja ukoliko je sudjelovao u najmanje tri oblika stručnog usavršavanja prije podnošenja prijave za polaganje ispita za zvanje. U tablici 2. prikazana su zvanja policijskih službenika raspoređena prema stupnju obrazovanja.

Tablica 4. Zvanja policijskih službenika prema stupnju obrazovanja

ZVANJA POLICIJSKIH SLUŽBENIKA SA SREDNJOM STRUČNOM SPREMOM:	ZVANJA POLICIJSKIH SLUŽBENIKA SA ZAVRŠENIM PREDDIPLOMSKIM STUDIJEM ILI STRUČNIM STUDIJEM U TRAJANJU OD 3 GODINE ILI VŠS:	ZVANJA POLICIJSKIH SLUŽBENIKA SA ZAVRŠENIM (INTEGRIRANIM) PREDDIPLOMSKIM I DIPLOMSKIM SVEUČILIŠNIM STUDIJEM ILI SPECIJALISTIČKIM STRUČNIM STUDIJEM ILI VSS:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Policajac</li> <li>▪ Samostalni policajac</li> <li>▪ Policijski narednik</li> <li>▪ Viši policijski narednik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Policijski narednik</li> <li>▪ Viši policijski narednik</li> <li>▪ Samostalni policijski narednik</li> <li>▪ Policijski inspektor</li> <li>▪ Viši policijski inspektor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Policijski inspektor</li> <li>▪ Viši policijski inspektor</li> <li>▪ Samostalni policijski inspektor</li> <li>▪ Glavni policijski inspektor</li> <li>▪ Policijski savjetnik</li> <li>▪ Glavni policijski savjetnik</li> </ul>

Izvor: Izrada autora prema Uredbi o policijskim zvanjima

### **3.4. Materijalne kompenzacije policijskih službenika**

Rad policijskih službenika mora bit zakonit i pravedan jer upravo oni posjeduju ovlasti kojima diraju u temeljna ljudska prava. Kako se u javnosti ne bi stvorila loša slika o policiji, što se može dogoditi nizom pogrešaka policijskih službenika, potrebno ih je motivirati. Kao i svi zaposlenici, i policijski službenici se mogu motivirati na različite načine od kojih je najučinkovitiji, dakako, plaća. Druge vrste materijalnih kompenzacija policijskih službenika jesu neizravne materijalne kompenzacije poput plaćenih slobodnih dana, te onih manje čestih kao što su upućivanje na školovanje i napredovanje zbog boljeg radnog mjesta.

Policijski službenici ostvaruju pravo i na pomoć radi bolovanja dužeg od 90 dana u visini jedne proračunske osnovice; pomoć u slučaju nastanka invalidnosti, njegove, invalidnosti malodobnog djeteta ili supružnika, u visini jedne proračunske osnovice. Ukoliko je službenik upućen na službeno putovanje, dobiva naknadu za prijevoz troškova i dnevnicu koja iznosi najmanje 170,00 kn. Isto tako, ako policijski službenik mora biti odvojen od obitelji zbog mjesta stalnog rada koje se razlikuje od prebivališta njegove obitelji, prima naknadu za odvojeni život koja iznosi najmanje 1000,00 kn. Policijski službenik ima pravo i na troškove prijevoza za dolazak na posao i povratak s posla ako udaljenost od adrese stanovanja do adrese rada iznosi više od 2 kilometra.

Kolektivnim ugovorom<sup>2</sup> uređeno je kako policijski službenici imaju pravo na nagradu za božićne blagdane (božićnica) te se svakom službeniku koji ima dijete mlađe od 15 godina isplaćuje dar za Sv. Nikolu. Također, policijski službenici ostvaruju i pravo na regres za korištenje godišnjeg odmora koji će im biti isplaćen do dana početka korištenja godišnjeg odmora. Policijski službenik koji odlazi u mirovinu ima pravo na otpremninu koja se procjenjuje na temelju tri proračunske osnovice.

---

<sup>2</sup> Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike. NN 112/2017-2630

### 3.4.1. Plaće policijskih službenika

Vrijednost koeficijenta složenosti poslova radnih mjesta policijskih službenika uređena je Uredbom o plaćama policijskih službenika kao i visina dodataka za specifičnost policijske službe na osnovi klasifikacije radnih mjesta policijskih službenika.

Prema navedenoj Uredbi, policijski službenik za svoj rad prima plaću koja se sastoji od osnovne plaće i dodatka za rad zbog rada na poslovima s posebnim uvjetima. Osnovna plaća dobije se na način da se koeficijent složenosti poslova radnog mjesta na koje je raspoređen policijski službenik množi sa osnovicom za izračun plaće koji Vlada Republike Hrvatske utvrđuje posebnim propisom, a uvećane za 0,5% za svaku godinu radnog staža. Osnovni koeficijent uvećan za postotak dodatka za specifičnost policijske službe čini koeficijent složenosti poslova radnog mjesta policijskog službenika. Posebnom uredbom sukladno Zakonu o državnim službenicima i Zakonu o policiji, Vlada Republike Hrvatske utvrđuje visinu dodatka za rad na poslovima s posebnim uvjetima. Dodatak za specifičnost policijske službe se utvrđuje za:

- Povećanu opasnost za život i zdravlje policijskog službenika
- Osobno policijsko zvanje
- Odgovornost u sustavu hijerarhije rukovođenja

Dodatci koji se isplaćuju za povećanu opasnost za život i zdravlje policijskog službenika i dodatci za osobno policijsko zvanje isplaćuju se u osnovnoj plaći svaki mjesec, a iznose ovisno o osnovnom koeficijentu radnog mjesta policijskog službenika što može biti:

- od 20% do 30%,
- od 40% do 60%, te
- od 70% do 90% osnovnog koeficijenta radnog mjesta policijskog službenika.

Dodatak za odgovornost u sustavu hijerarhije rukovođenja utvrđuje se u postotku od osnovice za izračun plaće policijskog službenika.

Dodatci na osobno policijsko zvanje određuje se prema osobnom zvanju policijskog službenika neovisno o radnom mjestu na koje je raspoređen, a koeficijenti su prikazani u tablici ispod. Osnovni koeficijenti za izračun plaće i ukupni iznosi dodataka za specifičnost policijske službe prikazani su u Popisu naziva radnih mjesta policijskih službenika koji je sastavni dio Uredbe o plaćama policijskih službenika. Vježbenici ostvaruju 85% vrijednosti koeficijenta složenosti poslova radnog mjesta na koje je raspoređen.

*Tablica 5. Dodatci na osobno policijsko zvanje*

Viši policajac	2,32%
Samostalni policajac	3,52%
Policijski narednik	4,62%
Viši policijski narednik	5,72%
Samostalni policijski narednik	6,82%
Policijski inspektor	7,92%
Viši policijski inspektor	10,12%
Samostalni policijski inspektor	12,76%
Glavni policijski inspektor	15,40%
Policijski savjetnik	18,04%
Glavni policijski savjetnik	20,68%

Izvor: Izrada autora prema Uredbi o plaćama policijskih službenika

Prema kolektivnom ugovoru (čl.38.st1.), osnovni dio plaće policijskog službenika povećava se ovisno i o slijedećim stavkama:

1. Za rad noću – 40%
2. Prekovremeni rad – 50%
3. Rad subotom – 25%
4. Rad nedjeljom – 35%
5. Rad blagdanom, neradnim danom utvrđenim zakonom i na Uskrs – 150%
6. Rad u drugoj smjeni ukoliko se inače radi u jednoj smjeni – 10%
7. Dvokratni rad s prekidom dužim od 90 minuta – 10%
8. Rad u turnusu – 5%
9. Pasivno dežurstvo – 10%
10. Službenik ima znanstveni stupanj magistra znanosti – 8%

## 11. Službenik ima znanstveni stupanj doktora znanosti – 15%

Pasivno dežurstvo označava vrijeme u kojemu zaposlenik treba biti pripremljen za rad. Svaki sat koji zaposlenik provede u dežurstvu, a nije se morao pojaviti na poslu, obračunava mu se na osnovnu plaću 10% dodataka.

Pored navedenog, zbog rada u državnim tijelima određen broj godina, policijski službenici imaju pravo na uvećanje koeficijenta složenosti polova radnog mjesta. Za 4% uvećava se koeficijent složenosti poslova za radni staž od 20 do 29 godina; za 8% za radni staž od 30 do 34 godine; te za 10% za radni staž od 35 godina na dalje.

Prema istraživanju provedenom od strane autorica Klindžić i Šlibar (2020), policijski službenici su istakli visinu osnovne plaće te plaćeni prekovremeni rad kao ono što ih najviše potiče na rad. Navedeni motivatori su izravne materijalne nagrade. Prema nešto starijem istraživanju (Orlović i dr., 2015) većina policijskih službenika, neovisno o stručnoj spremi, točnije 70% ispitanika odgovorilo je kako nije zadovoljno svojom plaćom, a tek jedna osoba odgovorila je potvrdno. Također, 73% ispitanika smatra da plaća koju dobivaju kao policijski službenici nije primjerena poslu koji obavljaju.

Sljedećom tablicom prikazani su rashodi državnog proračuna, odnosno koliki dio državnog proračuna je namijenjen za određeno područje, iz čega je vidljivo i koliki dio proračunskih sredstava se odvaja na usluge policije. Usluge policije pripadaju kategoriji „javni red i sigurnost“, a u istu kategoriju su razvrstane i usluge protupožarne zaštite, sudovi, zatvori, te rashodi za javni red i sigurnost koji nisu nigdje drugdje razvrstani.

Tablica 6. Rashodi državnog proračuna prema funkcijskoj klasifikaciji (izraženo u tisućama kuna)

	<b>2021.</b>	<b>2020.</b>	<b>2019.</b>	<b>2018.</b>	<b>2017.</b>
<b>Opće javne usluge</b>	29.153.274	26.816.557	19.551.991	17.275.527	18.639.806
<b>Obrana</b>	6.882.432	4.649.323	4.767.119	4.352.491	4.439.029
<b>Javni red i sigurnost (usluge policije)</b>	<b>10.341.262 (5.932.502)</b>	<b>9.310.145 (5.409.246)</b>	<b>8.848.866 (5.210.089)</b>	<b>8.535.651 (4.682.644)</b>	<b>7.853.663 (4.492.633)</b>
<b>Ekonomski poslovi</b>	20.899.734	20.381.570	19.308.426	16.823.392	15.215.251
<b>Zaštita okoliša</b>	1.842.220	1.328.063	1.188.080	825.922	758.692
<b>Usluge unapređenja stanovanja i zajednice</b>	5.132.333	3.186.252	2.671.400	2.006.475	1.716.756
<b>Zdravstvo</b>	22.474.825	15.392.943	12.871.108	12.517.969	12.370.883
<b>Rekreacija, kultura i religija</b>	2.638.867	2.473.376	2.596.820	2.271.766	2.032.359
<b>Obrazovanje</b>	8.632.803	8.028.701	15.796.948	14.957.095	14.248.343

<b>Socijalna zaštita</b>	61.032.648	61.993.482	52.269.302	50.020.442	47.724.237
<b>UKUPNO</b>	169.030.402	153.560.417	139.870.063	129.586.736	124.999.025

Izvor: Izrada autora prema podacima sa stranice Ministarstva financija

Iz prikazanih podataka, uočljivo je kako se svake godine najviše proračunskih sredstava odvaja za socijalnu zaštitu, opće javne usluge, zdravstvo i ekonomske poslove, a najmanje za zaštitu okoliša i rekreaciju, kulturu i religiju. Godine 2017. za javni red i sigurnost odvaja se samo 6% proračunskih sredstava od ukupnih proračunskih sredstava, odnosno tako je i u svim navedenim godinama, sa neznatnim razlikama.

Na usluge policije koje su razvrstane u kategoriji „javni red i usluge“, u 2021. godini odlazi čak 57,4% proračunskih sredstava koja su namijenjena za kategoriju „javni red i usluge“. Godinu ranije, na usluge policije izdvojeno je 58,1% proračunskih sredstava od ukupnog iznosa proračunskih sredstava namijenjenih za kategoriju „javni red i usluge“. 2018. godine je udio proračunskih sredstava izdvojen za usluge policije nešto manji nego ostalih godina, a iznosi 54,9%.

Prema projekciji državnog proračuna na usluge policije, u 2022. godini planira se izdvojiti 5.622.481.231,00 kuna, što je za 310.021.479,50 kuna manji iznos nego 2021. godine, dok su projekcije proračuna za 2023. godinu 5.706.881.596,00 kuna.



### 3.4.2. Primjer obračuna plaće policijskog službenika

Na sljedećim primjerima prikazan je obračun plaća dva policijska službenika sa istom stručnom spremom, ali različitim godinama radnog staža i različitim policijskim zvanjem pa im se samim time razlikuje koeficijent s kojim se množi broj odrađenih sati rada. Jedan policijski službenik uzdržava dijete, dok drugi uzdržava dijete i još jednog člana uže obitelji, stoga im se razlikuje osobni odbitak. Oba policijska službenika su sa prebivalištem u gradu Osijeku te zato prirez porezu na dohodak iznosi 13%. Jedan policijski službenik je radio ukupno 168 sati u mjesecu siječnju, dok je drugome policijskom službeniku fond sati iznosio 160 sati za mjesec veljaču, a oba policijska službenika su od toga provela 88 sati na godišnjem odmoru. Jedan policijski službenik prima naknadu za prijevoz jer je njegova adresa prebivališta udaljena više od dva kilometra do mjesta rada.

#### *Obračunska isprava za isplatu plaće 1.*

<b>OBRAČUNSKA ISPRAVA ZA ISPLATU PLAĆE-NAKNADE ZA RAZDOBLJE:</b>					siječanj 2022.
Posloprimac:		Pero Perić			
		Sjenjak 1, 31000 Osijek			
		OIB: 12312312312			
		Redovni mjesečni fond sati:			
		168			
<b>BRUTO</b>					
VrPr	Naziv	Sati	Koeficijent	Iznos	
	RAD U TURNUSU, BLAGDANOM, SUBOTOM - POSEBNI UVJETI RADA	1,00	0,8500	30,58	
	RAD U TURNUSU - POSEBNI UVJETI RADA	39,00	0,8500	1192,71	
	RAD U TURNUSU, NOĆU - POSEBNI UVJETI RADA	10,00	0,8500	305,82	
	RAD U TURNUSU, SUBOTOM - POSEBNI UVJETI RADA	3,00	0,8500	91,75	
	RAD U TURNUSU, SUBOTOM, NOĆU - POSEBNI UVJETI RADA	5,00	0,8500	152,91	
	RAD U TURNUSU, NEDJELJOM - POSEBNI UVJETI RADA	1,00	0,8500	30,58	
	RAD U TURNUSU, NEDJELJOM, NOĆU - POSEBNI UVJETI RADA	6,00	0,8500	183,49	
	NADOPUNA SATNICE - BLAGDAN - POSEBNI UVJETI RADA	8,00	0,8500	244,66	
	RAD U TURNUSU, BLAGDANOM, SUBOTOM, NOĆU - POSEBNI UVJETI RADA	6,00	0,8500	183,49	
	NADOPUNA SATNICE - POSEBNI UVJETI RADA	1,00	0,8500	30,58	
	NAKNADA ZA GODIŠNJI ODMOR PO PROSJEKU (NAJPOVOLJNIJI IZRAČUN)	88,00	1,0000	4751,12	
	MINULI RAD		0,0300	73,39	
	POSEBNI UVJETI RADA		0,8500	504	
	DODATAK ZA RAD SUBOTOM – MUP		0,2500	141,75	
	DODATAK ZA RAD NEDJELJOM – MUP		0,3500	92,61	
	DODATAK ZA RAD BLAGDANOM – MUP		1,5000	396,9	
	DODATAK ZA RAD U TURNUSU – MUP		0,0500	134,19	
	DODATAK ZA RAD NOĆU – MUP		0,4000	408,24	
	DODATAK PO SPORAZUMU ZA POLICIJSKE SLUŽBENIKE – MUP		0,0611	256,48	
<b>UKUPNO</b>		<b>168</b>		<b>9205,25</b>	
<b>DOPRINOSI IZ PLAĆE</b>					

VrPr	Naziv	Stopa %	Iznos	
	MIO - I. STUP ZA OSOBE KOJE NISU U II. STUPU - REDOVNO	20%	1841,05	
<b>UKUPNO</b>			<b>1841,05</b>	
<b>DOHODAK</b>			<b>7364,20</b>	
<b>OLAKŠICE</b>		Postotak korištenja olakšice: 100.00%		
VrPr	Naziv	Koeficijent	Iznos	
	OSNOVNI OSOBNI ODBITAK	1,6000	4000,00	
	OSOBNI ODBITAK ZA DIJETE	0,7000	1750,00	
<b>UKUPNO</b>			<b>5750,00</b>	
<b>POREZNA OSNOVICA</b>			<b>1614,20</b>	
<b>POREZ NA DOHODAK I PRIREZ POREZU</b>				
VrPr	Naziv	Stopa %	Osnovica	Iznos
	POREZ	20,00	1614,20	322,84
	PRIREZ	13,00	322,84	41,97
<b>UKUPNO</b>				<b>364,81</b>
Primatelj: Osijek				
<b>NETO</b>				<b>6999,39</b>
<b>NEOPOREZIVI PRIHODI</b>				
VrPr	Naziv	Sati	Iznos	
<b>UKUPNO</b>			0,00	
<b>UKUPNA PRIMANJA</b>				<b>6999,39</b>
<b>OBUSTAVE</b>				
VrPr	Naziv	Vjerovnik	Opis obustave	Iznos
<b>UKUPNO</b>				<b>1603,00</b>
<b>IZNOS ZA ISPLATU</b>				<b>5396,39</b>
HR1231231231231231231		Tekući račun	PBZ	5396,39
<b>DOPRINOSI NA PLAĆU</b>				
VrPr	Naziv	Stopa %	Iznos	
	DOPRINOS ZA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE-REDOVNO	16,50%	1518,866	
	DOPRINOS ZA BENEFICIRANI RADNI STAŽ ZA OSOBE SAMO U I. STUPU	11,28%	1038,352	
<b>UKUPNO</b>			<b>2557,218</b>	
<b>UKUPAN TROŠAK PLAĆE</b>				<b>11762,47</b>

Izvor: Izrada autora prema stvarnoj platnoj listi policijskog službenika koji je anoniman

U navedenom primjeru prikazan je obračun plaće policijskog službenika Pere Perića iz Osijeka sa srednjom stručnom spremom koji posjeduje zvanje „policajac“ te radnim iskustvom od 7 godina. Policijski službenik uzdržava jedno dijete te mu dio plaće izravno terete obaveze prema banci što je navedeno pod stavkom „obustave“. Prikazana je plaća policijskog službenika za mjesec siječanj 2022. godine koja iznosi 9205, 25 kn bruto. Policijski službenik je u siječnju

radio 168 sati, a od toga je 88 sati bio na godišnjem odmoru. Iz priloženog se može vidjeti kako osnovni koeficijent policijskog službenika prema Uredbi o plaćama policijskih službenika (Prilog 1) iznosi 0,85 te se on množi sa brojem sati rada, s tim da koeficijent iznosi 1,00 za vrijeme kada je policijski službenik na godišnjem odmoru. Iz obračuna je vidljivo kako policajac prima dodatak za rad zbog posebnih uvjeta rada te za rad na određene dane, kao što su subota, nedjelja, blagdan te za rad noću i rad u turnusu.

*Obračunska isprava za isplatu plaće 2.*

<b>OBRAČUNSKA ISPRAVA ZA ISPLATU PLAĆE-NAKNADE ZA RAZDOBLJE:</b>				veljača 2022.
Posloprimac:		Miro Mirić		
		Korčulanska 1, 31000 Osijek		
		OIB: 87798865543		
<b>BRUTO</b>		Redovni mjesečni fond sati: 160		
VrPr	Naziv	Sati	Koeficijent	Iznos
	RAD U TURNUSU - POSEBNI UVJETI RADA	39,00	1,10968	1341,49
	RAD U TURNUSU, NOĆU - POSEBNI UVJETI RADA	16,00	1,10968	670,75
	RAD U TURNUSU, SUBOTOM - POSEBNI UVJETI RADA	15,00	1,10968	628,83
	RAD U TURNUSU, SUBOTOM, NOĆU - POSEBNI UVJETI RADA	2,00	1,10968	83,84
	RAD U TURNUSU, NEDJELJOM - POSEBNI UVJETI RADA	1,00	1,10968	41,92
	RAD U TURNUSU, NEDJELJOM, NOĆU - POSEBNI UVJETI RADA	6,00	1,10968	251,53
	NAKNADA ZA GODIŠNJI ODMOR PO PROSJEKU (NAJPOVOLJNIJI IZRAČUN)	88,00	1,00000	7405,20
	DODATAK ZA STRUČNO ZVANJE MINULI RAD			155,58
	POSEBNI UVJETI RADA		0,14000	444,34
	DODATAK ZA RAD SUBOTOM - MUP		0,06700	688,19
	DODATAK ZA RAD NEDJELJOM - MUP		0,25000	254,21
	DODATAK ZA RAD U TURNUSU - MUP		0,35000	146,54
	DODATAK ZA RAD NOĆU - MUP		0,05000	215,32
	DODATAK ZA RAD NOĆU - MUP		0,40000	574,2
	SPORAZUMNI DODATAK U PLAĆI ZA POLICIJSKE SLUŽBENIKE - MUP		0,03000	164,90
<b>UKUPNO</b>		<b>160</b>		<b>13066,84</b>
<b>DOPRINOSI IZ PLAĆE</b>				
VrPr	Naziv		Stopa %	Iznos
	MIO - I. STUP ZA OSOBE KOJE NISU U II. STUPU - REDOVNO		20%	2613,368
<b>UKUPNO</b>				<b>2613,368</b>
<b>DOHODAK</b>				<b>10453,47</b>
<b>OLAKŠICE</b>		Postotak korištenja olakšice: 100.00%		
VrPr	Naziv		Koeficijent	Iznos
	OSNOVNI OSOBNI ODBITAK		1,6000	4000,00
	OSOBNI ODBITAK ZA DIJETE		0,7000	1750,00
	OSOBNI ODBITAK ZA UDRŽAVANOG ČLANA UŽE OBITELJI		0,7000	1750,00
<b>UKUPNO</b>				<b>7500,00</b>

<b>POREZNA OSNOVICA</b>					<b>2953,47</b>
<b>POREZ NA DOHODAK I PRIREZ POREZU</b>					
VrPr	Naziv		Stopa %	Osnovica	Iznos
	POREZ		20,00	2953,47	590,69
	PRIREZ		13,00	590,69	76,79
<b>UKUPNO</b>					<b>667,48</b>
Primatelj: Osijek					
<b>NETO</b>					<b>9785,99</b>
<b>NEOPOREZIVI PRIHODI</b>					
VrPr	Naziv		Sati		Iznos
	NAKNADA ZA PRIJEVOZ (MUP)				250,00
<b>UKUPNO</b>					<b>250,00</b>
<b>UKUPNA PRIMANJA</b>					<b>10035,99</b>
<b>OBUSTAVE</b>					
VrPr	Naziv	Vjerovnik	Opis obustave		Iznos
<b>UKUPNO</b>					<b>3759,30</b>
<b>IZNOS ZA ISPLATU</b>					<b>6276,69</b>
			Tekući račun	PBZ	6276,69
<b>DOPRINOSI NA PLAĆU</b>					
VrPr	Naziv		Stopa %		Iznos
	DOPRINOS ZA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE-REDOVNO		16,50%		2156,029
	DOPRINOS ZA BENEFICIRANI RADNI STAŽ ZA OSOBE SAMO U I. STUPU		11,28%		1473,94
<b>UKUPNO</b>					<b>3629,968</b>
<b>UKUPAN TROŠAK PLAĆE</b>					<b>16946,81</b>

Izvor: Izrada autora prema stvarnoj platnoj listi policijskog službenika koji je anonimna

U drugom primjeru, prikazan je obračun plaće policijskog službenika Mire Mirića iz Osijeka sa srednjom stručnom spremom, sa preko 20 godina radnog staža, koji uzdržava jedno dijete te još jednog člana obitelji. Kao i prethodnom policijskom službeniku, ovom također dio plaće izravno terete obveze prema banci. Prikazana plaća policijskog službenika za mjesec veljaču 2022. godine iznosi 13066,84 kn bruto. Policijski službenik je u mjesecu veljači radio 160 sati, a od toga je 88 sati bio na godišnjem. Osnovni koeficijent policijskog službenika prema Uredbi o plaćama policijskih službenika (Prilog 1) iznosi 1,10968 te se on množi sa brojem sati rada, s tim da koeficijent iznosi 1,00 za vrijeme kada je policijski službenik na godišnjem odmoru. Policijski službenik prima dodatak za rad zbog posebnih uvjeta rada te za rad na određene dane,

kao što su subota, nedjelja, blagdan te za rad noću i rad u turnusu. Uz navedeno, policijski službenik prima i naknadu za prijevoz koja iznosi 250,00 kn.

### 3.4.3. Godišnji odmor i plaćeni dopusti

Svi službenici i namještenici imaju pravo na plaćeni godišnji odmor čije je trajanje propisano Zakonom o radu. Za vrijeme dok je službenik, odnosno namještenik na godišnjem odmoru, prima plaću najmanje u visini prosječne plaće tijekom posljednja tri mjeseca. Koliko dana godišnjeg odmora ima službenik ili namještenik određuje se na temelju osnovice za izračun godišnjeg odmora koja se uvećava s obzirom na uvjete rada, na složenost poslova i stupanj stručne spreme, obzirom na dužinu radnog staža, obzirom na posebne socijalne uvjete, te s obzirom na ostvarene rezultate rada. Godišnji odmor ne može iznositi manje od dvadeset radnih dana, odnosno više od 30 radnih dana u godini, osim godišnjeg odmora službenika i namještenika koji rade na poslovima na kojima ni uz primjenu zaštitnih mjera nije moguće otklonit štetne posljedice, te na poslovima s posebnim ili otežanim uvjetima rada. U slijedećim tablicama prikazat će se povećanje u danima ovisno o različitim kriterijima određeno Kolektivnim ugovorom.

*Tablica 7. Povećanje osnovice s obzirom na uvjete rada*

Rad na poslovima s otežanim ili posebnim uvjetima rada	2 dana
Rad u smjenama, turnusima, rad subotom, nedjeljom, blagdanima, neradnim danima	1 dan

Izvor: Izrada autora prema Kolektivnom ugovoru

*Tablica 8. Povećanje osnovice s obzirom na složenost poslova i stupanj stručne spreme*

Rukovodeći državni službenici	4 dana
Viši državni službenici	4 dana
Niži državni službenici	3 dana
Namještenici sa SSS	3 dana
Namještenici s NSS	2 dana

Izvor: Izrada autora prema Kolektivnom ugovoru

*Tablica 9. Povećanje osnovice s obzirom na dužinu radnog staža*

Od navršenih 5 do navršenih 9 godina radnog staža	2 dana
Od navršenih 10 do navršenih 14 godina radnog staža	3 dana
Od navršenih 15 do navršenih 19 godina radnog staža	4 dana
Od navršenih 20 do navršenih 24 godina radnog staža	5 dana
Od navršenih 25 do navršenih 29 godina radnog staža	6 dana
Od navršenih 30 do navršenih 34 godina radnog staža	7 dana
Od navršenih 35 i više godina radnog staža	8 dana

Izvor: Izrada autora prema Kolektivnom ugovoru

*Tablica 10. Povećanje osnovice s obzirom na posebne socijalne uvjete*

Roditelju, posvojitelju ili skrbniku s jednim malodobnim djetetom	2 dana
Roditelju, posvojitelju ili skrbniku za svako daljnje malodobno dijete	1 dan
Samohranom roditelju, posvojitelju ili skrbniku s jednim malodobnim djetetom	3 dana

Roditelju, posvojitelju ili skrbniku djeteta s invaliditetom, bez obzira na ostalu djecu	3 dana
Osobi s invaliditetom	3 dana
Osobi s tjelesnim oštećenjem najmanje 50%	2 dana

Izvor: Izrada autora prema Kolektivnom ugovoru

*Tablica 11. Povećanje osnovice s obzirom na ostvarene rezultate rada*

Službeniku ocijenjenom ocjenom „izuzetan“	3 dana
Službeniku ocijenjenom „primjeran“	2 dana
Službeniku ocijenjenom ocjenom „uspješan“	1 dan

Izvor: Izrada autora prema Kolektivnom ugovoru

Pored godišnjeg odmora, policijski službenici imaju pravo na dopust uz naknadu plaće u određenim slučajevima, te tako imaju pravo na dopust za (čl.28. st.1. Kolektivnog ugovora za državne službenike i namještenike):

- Zaključenje braka ili životnog partnerstva – 5 radnih dana
- Rođenje ili posvojenje djeteta – 5 radnih dana
- Smrti supružnika, roditelja, očuha i maćehe, djeteta, posvojitelja, posvojenika i unuka – 5 radnih dana
- Smrti ostalih krvnih srodnika zaključno s četvrtim stupnjem srodstva, odnosno tazbinskih srodnika zaključno s drugim stupnjem srodstva – 2 radna dana
- Selidbe u istom mjestu stanovanja – 2 radna dana
- Selidbe u drugo mjesto stanovanja – 4 radna dana
- Za dobrovoljno davanje krvi – 2 radna dana
- Teške bolesti supružnika, djeteta ili roditelja – 3 radna dana
- Nastupanje u kulturnim i sportskim priredbama – 1 radni dan
- Sudjelovanje u sindikalnim susretima, seminarima, obrazovanju za sindikalne aktivnosti – 2 radna dana

- Elementarne nepogode koja je neposredno zadesila službenika i namještenika – 5 radnih dana

Uz navedeno, policijski službenici imaju pravo na plaćeni dopust od tjedana dana za pripremu polaganja državnog stručnog ispita, odnosno mjesec dana za pripremu polaganja pravosudnog ispita.

Upravo ovakve kompenzacije zaposlenicima daju osjećaj pripadnosti i važnosti unutar organizacije jer organizacija pokazuje kako joj je bitno da se zaposlenici u određenim uvjetima života mogu posvetiti određenim situacijama. Zbog navedenog, plaćeni dopusti jesu nematerijalne kompenzacije, no također su i materijalne kompenzacije iz razloga što se isplaćuju u novcu.

#### 3.4.4. Nagrade

Sukladno Pravilniku o vrstama nagrada, medalja, priznanja i zahvalnica Ministarstva unutarnjih poslova te uvjetima i postupku njihove dodjele, policijskim službenicima se dodjeljuje godišnja nagrada za iznimne radne rezultate koji su izravno utjecali na učinkovito, stručno i profesionalno obavljanje policijskih poslova na razini Ministarstva. Skupne godišnje nagrade se mogu dodijeliti policijskim službenicima koji su zajedno djelovali za neku akciju koja je imala veliki utjecaj na povećanje sigurnosti i zaštitu ljudi ili imovine; za akciju gdje su službenici iskazali hrabrost ili spretnost; za akciju koja je u javnosti proizvela povjerenje u službu ili pozitivan stav.

Godišnju nagradu policijski službenik dobiva u visini tri prosječne mjesečne neto plaće koje su mu isplaćene u prethodnoj godini. Ako se godišnja nagrada isplaćuje u skupini, onda se isplaćuje u visini dvije prosječne neto plaće isplaćene po zaposlenom u prethodnoj godini. Pored novčanog iznosa, policijski službenici dobivaju i Plaketu.

Prigodnu nagradu MUP-a dodjeljuje pojedincu ili skupini policijskih službenika zbog djela ili akcije koju su poduzeli, a pridonosi zaštiti života, prava, sigurnosti i nepovredivosti ili zaštiti imovine; kojima su postignuti iznimni rezultati u sprječavanju i otkrivanju kaznenih djela, ili prekršaja, ili sprječavanju svih oblika terorističkog djelovanja, ili u obavljanju poslova nadzora državne granice, poslova sa strancima, zaštite osoba i objekata od posebnog interesa i druge



akcije u skladu sa člankom 6. navedenog Pravilnika. Prigodna nagrada iznosi 1000,00 kn neto po pojedincu.

Službenici i namještenici prema Kolektivnom ugovoru za navršene godine radnog staža u službi ostvaruju i pravo na jubilarnu nagradu. Osnovica za jubilarnu nagradu iznosi 1800,00 kn te se ona množi sa koeficijentom koji je različit za određene raspone radnog staža koji su prikazani u slijedećoj tablici.

*Tablica 12. Koeficijenti za ostvarivanje jubilarne nagrade*

NAVRŠENE GODINE RADNOG STAŽA	KOEFICIJENT KOJI SE MNOŽI SA OSNOVICOM
5	1,00
10	1,25
15	1,50
20	1,75
25	2,00
30	2,50
35	3,00
40	4,00
45	5,00

Izvor: Izrada autora prema Kolektivnom ugovoru

### **3.5. Nematerijalne kompenzacije policijskih službenika**

Policijski službenici moraju za svoj rad dobiti povratnu informaciju od rukovoditelja kako bi znali da se zalaganje i trud vrednuju, ali isto tako i da se loš rad sankcionira. Jedna od najznačajnijih oblika nematerijalne kompenzacije jest ocjenjivanje policijskih službenika. Od iznimne važnosti je pravedno provođenje postupka ocjenjivanja jer ono predstavlja jedini pisani trag o praćenju radne uspješnosti policijskih službenik, a upravo godišnja ocjena je uvjet za

daljnje školovanje policijskih službenika koje se financira od strane MUP-a. Zakonom o policiji i Pravilnikom o načinu ocjenjivanja policijskih službenika propisano je njihovo ocjenjivanje.

Uz ocjenjivanje, jednako važna je i povratna informacija. Usmena pohvala od strane rukovoditelja nekad je i najbolja motivacija policijskim službenicima koji se kao i drugi zaposlenici u raznim organizacijama žele osjećati zaštićeno znajući da se mogu profesionalno usavršavati te razvijati karijeru. Policijski službenici trebaju pored navedenoga i sami razmišljati o napredovanju u karijeri na način da redovito prate natječaje za slobodna radna mjesta policijskih službenika koja se objavljuju najmanje dva put godišnje na stranici MUP-a, a gdje su navedene i informacije o ispitima za policijska zvanja, programe za polaganje kao i obrasci za prijavu. (Pravilnik o sadržaju i dostupnosti informacija o slobodnim radnim mjestima policijskih službenika te načinu objave popisa slobodnih radnih mjesta, sastavu i načinu rada povjerenstva za odabir kandidata za premještaj).

Sukladno Pravilniku<sup>3</sup>, policijskim službenicima zaslužnim za izuzetni pothvat u policijskom postupanju čije je djelovanje izravno utjecalo na zaštitu i spašavanje života te tjelesnog integriteta osobe, kao i na zaštitu i spašavanje imovine većeg opsega, izlažući se opasnosti za vlastiti život ili tjelesni integritet dodjeljuje se medalja.

Za kontinuiran, višegodišnji doprinos na unapređenju rada i ugleda Ministarstva, te za istaknuto djelovanje u zaštiti temeljnih ustavnih prava i sloboda građana, policijskim službenicima dodjeljuje se priznanje. Uz priznanje, dobivaju i Plaketu. Policijski službenici koji su nesebično pomažući ostvarenju prava građana ili na sličan način djelujući u njihovu korist doprinijeli radu policije ili na drugi način dali dodatan doprinos policijskom djelovanju u zajednici, dobivaju zahvalnicu.

Prema istraživanju (Orlović i dr., 2015) uočljivo je kako ispitane policijske službenike najviše motiviraju relacijske nagrade, odnosno obrazovanje, razvoj i radna okolina. Što se tiče obrazovanja policijskih službenika kroz edukacije i seminare, mišljenja su podijeljena. U odnosu na obrazovanje, motivacijski čimbenik napredovanje daje bolju ocjenu policijskih službenika te se tako većina službenika slaže sa tvrdnjom da im je omogućeno napredovanje u službi, ali ne smatraju da svi policijski službenici imaju jednaku mogućnost napredovanja. Policijski službenici su nezadovoljni mogućnošću razvojem karijere, a to nezadovoljstvo raste upravo paralelno sa rastom njihove stručne spreme, što ukazuje kako su najnezadovoljniji oni

---

<sup>3</sup> Pravilnik o vrstama nagrada, medalja, priznanja i zahvalnica Ministarstva unutarnjih poslova te uvjetima i postupku njihove dodjele

službenici sa visokom stručnom spremom. Najbolje ocjenjenim motivatorima pripada i radno okruženje što predstavlja nematerijalni oblik motiviranja. Jednaku važnost ispitana skupina policijskih službenika pridaje i međuljudskim odnosima te kvalitetnom vodstvu.

Većina policijskih službenika za dobro odrađen posao ne dobije usmenu pohvalu kao što ih niti nadređeni ne motiviraju na rad svojim primjerom. Istraživanjem je također utvrđeno kako policijski službenici većinom nisu zadovoljni svojom godišnjom ocjenom te velika većina njih smatra da godišnja ocjena nije dobar pokazatelj nečijeg rad, odnosno kako ih godišnja ocjena uopće ne motivira na rad. Mišljenja su podijeljena što se tiče stava policijskih službenika o iskorištenosti njihovog potencijala u službi, iz čega proizlazi da policijski službenici sa visokom stručnom spremom smatraju da njihov potencijal u službi nije u potpunosti iskorišten. Ono što je zabrinjavajuće, dakako jest činjenica da velika većina njih smatra kako nitko u službi ne brine o njihovoj karijeri kao i da smatraju kako sustav nema dobru strategiju upravljanja ljudskim potencijalima. Ono što izrazito daje motivaciju policijskim službenicima je beneficirani radni staž i sigurnost posla u policijskoj službi. Policijski službenici se u tom smislu osjećaju sigurno obzirom na redovita primanja osnove plaće, na što vjerojatno utjecaj ima i sindikat koji štiti njihove interese (Orlović i dr.:2015).

## 4. RASPRAVA

Analizom iz sljedećih podataka utvrdit će se da li su plaće policijskih službenika rasle u zadnjih šest godina te da li su plaće policijskih službenika veće od drugih zaposlenih u javnom i privatnom sektoru. Podaci su preuzeti sa stranice Državnog zavoda za statistiku, a govore o prosječnim mjesečnim bruto plaćama u Republici Hrvatskoj za razdoblje od šest godina, odnosno od 2016. do 2021. godine. Iz tablice se vide prosječne mjesečne bruto plaće u različitim kategorijama djelatnosti.

*Tablica 13. Prosječne mjesečne bruto plaće u razdoblju od 2016. do 2021. godine*

	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	6.859	6.966	7.474	7.513	7.743	7.948
Rudarstvo i vađenje	10.544	10.266	11.050	11.067	10.853	11.233
Prerađivačka industrija	6.940	7.230	7.624	7.974	8.396	8.745
Opskrba električnom energijom, pinom, parom i klimatizacijom	10.651	10.856	11.111	11.353	11.815	12.272
Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	7.392	7.584	7.711	7.958	8.189	8.457
Građevinarstvo	6.188	6.512	6.896	6.991	7.309	7.570
Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	6.698	7.051	7.545	7.892	8.175	8.567

Prijevoz i skladištenje	8.246	8.427	8.740	8.990	8.816	9.041
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	6.339	6.685	6.902	7.149	6.891	7.296
Informacije i komunikacije	11.078	11.490	12.065	12.505	13.076	13.946
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	11.586	11.987	12.359	12.831	13.574	13.828
Poslovanje nekretninama	7.613	7.874	8.178	8.297	8.562	8.988
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	9.041	9.447	9984	10.303	10.436	10.911
Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	5.308	5.609	6.414	6.592	6.871	7.007
<b>Javna uprava i obrana, obvezno socijalno osiguranje</b>	8.825	9.166	9.538	10.033	10.862	11.241
Obrazovanje	8.283	8.540	8.803	9.156	9.930	10.508
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	9.129	9.424	9.732	10.196	11.346	12.017
Umjetnost, zabava i rekreacija	7.331	7.652	8.032	8.389	8.499	8.865
Ostale uslužne djelatnosti	6.625	7.062	7.420	7.598	7.396	7.472
Djelatnosti kućanstava kao poslodavaca; djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe	-	-	-	-	-	-

Organizacije izvanteritorijalnih organizacija i tijela	-	-	-	-	-	-
--	---	---	---	---	---	---

Izvor: Izrada autora prema podacima sa stranice Državnog zavoda za statistiku

Policijski službenici jesu javni službenici te u navedenoj tablici pripadaju kategoriji „Javna uprava i obrana, obvezno socijalno osiguranje“. Navedena kategorija uključuje donošenje zakona te njihovo pravno tumačenje, poreznu politiku, nacionalnu obranu, poslove javnog reda i sigurnosti, imigracijske usluge i druge. Potkategorije ove kategorije jesu „Država uprava te ekonomska i socijalna politika zajednice“, „Pružanje usluga zajednici kao cjelini“ i „Djelatnosti obveznog socijalnog osiguranja“, a druga navedena potkategorija obuhvaća vanjske poslove, poslove obrane, sudske i pravosudne djelatnosti, djelatnosti vatrogasne službe te poslove javnog reda i sigurnosti, odnosno policijske službenike.

Iz prikazanih podataka vidljivo je kako plaće javnih službenika rastu iz godine u godinu, pa je tako prosječna bruto plaća 2016. godine iznosila 8.825 kuna, dok je 2021. godine taj iznos bio 27,38% veći, odnosno iznosila je 11.241 kuna. Dakle, plaća policijskih službenika povećala se u razdoblju od 2016. do 2021. godine.

Nadalje, treba utvrditi da li su plaće policijskih službenika veće od plaća drugih zaposlenika koji su zaposleni u nekoj drugoj djelatnosti. Uzevši u obzir 2021. godinu, veću prosječnu plaću od prosječne plaće javnih službenika imaju zaposlenici koji rade u sektoru informacija i komunikacija, financijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja, u djelatnostima opskrbe električnom energijom, pinom, parom i klimatizacijom, u djelatnostima zdravstvene zaštite i socijalne skrbi te u djelatnostima rudarstva i vađenja. Svi ostali zaposleni u djelatnostima navedenim u tablici imaju manje prosječne plaće od javnih službenika.

Treba napomenuti kako kategorija „javna uprava i obrana, obvezno socijalno osiguranje“ obuhvaća velik djelokrug raznovrsnih djelatnosti, pa samim time navedeni podaci ne prikazuju realnu prosječnu mjesečnu bruto plaću baš za policijske službenike.

## 5. ZAKLJUČAK

Najvažniji motiv svakog zaposlenika kojima ga se potiče na rad jesu materijalne kompenzacije, odnosno one kompenzacije kojima se poboljšava materijalni status zaposlenika. Iako materijalne kompenzacije uključuju plaće, mirovinsko osiguranje, zdravstveno osiguranje, godišnje odmore, prehranu, školarine, ono nekim zaposlenicima ne predstavlja sveukupno zadovoljstvo na poslu i nedovoljno ih motivira na rad. Radnicima je pored navedenog od velikog značaja da imaju mogućnost usavršavati svoju karijeru, da imaju fleksibilno radno vrijeme, da dobiju pohvale ili priznanja, odnosno žele se osjećati kao da ih se cijeni. Upravo se kombinacijom navedenog, materijalnih i nematerijalnih kompenzacija najbolje potiče na rad, a to je neophodno kod policijskih službenika koji obavljaju jedan od najodgovornijih poslova kojima štite živote, prava i slobode ljudi, sigurnost i nepovredivost osobe, sprječavaju kaznena djela itd.

Plaće policijskih službenika su Uredbom o plaćama policijskih službenika gdje stoji da osnovnu plaću policijskog službenika čini umnožak koeficijenta složenosti poslova radnog mjesta službenika i osnovica za izračun plaće koja se uvećava svakom godinom radnog staža za 0,5. Policijski službenici dobivaju i razne dodatke na plaću, kao što su dodaci za povećanu opasnost za život i zdravlje policijskog službenika, dodaci za osobno policijsko zvanje, dodaci za rad na određene dane, za rad noću i u turnusima. Iz navedenog je lako zaključiti da je plaća policijskog službenika veća što ima veću stručnu spremu, više godina radnog staža pa samim time i bolje zvanje na hijerarhijskoj ljestvici. Policijski službenici imaju mogućnost i daljnjeg obrazovanja koje im je financirano od strane MUP-a, no za to moraju imati ostvarenu određenu godišnju ocjenu.

Analizom podataka o prosječnim mjesečnim bruto plaćama u Republici Hrvatskoj, utvrđeno je da su plaće policijskih službenika rasle unazad šest godina, te da prosječne mjesečne bruto plaće policijskih službenika manje od zaposlenih u sektoru informacija i komunikacija, financijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja, u djelatnostima opskrbe električnom energijom, pinom, parom i klimatizacijom, u djelatnostima zdravstvene zaštite i socijalne skrbi te u djelatnostima rudarstva i vađenja, a da su veće od plaća zaposlenika u svim drugim djelatnostima.

## LITERATURA

1. Baban, Lj., Ivić, K., Jelinić, S., Lamza-Maronić, M. i Šundalić, A. (2000). *Primjena metodologije stručnog i znanstvenog istraživanja*. Osijek: Ekonomski fakultet
2. Bagić, D., Kroflin, M., Matković, T., Mačkić, V. (2020). *Odnos plaća u javnom i privatnom sektoru u Hrvatskoj*. Zagreb: Matica hrvatskih sindikata
3. Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
4. Buble, M., Bakotić, D. (2013). *Kompenzacijski menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta
5. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*. Tehnički glasnik
6. Državni zavod za statistiku. Dostupno na: <https://dzs.gov.hr/> [pristupljeno 06. srpnja 2022.]
7. Galetić, L. (2013). *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*. Zagreb: Ekonomski fakultet
8. Galetić, L. (2014). *Kompenzacijski menadžment*. Zagreb: Sinergija
9. Klindžić, M., Šlibar, D. (2020). *Motivacija i nagrađivanje policijskih službenika – analiza preferencija studenata Visoke policijske škole primjenom modela ukupne nagrade*. Zagreb. str. 397-416
10. *Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike*. NN 112/2017-2630. Zagreb: Narodne novine
11. Milkovich, G.T., Newman, J.M. (2006) *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb: Masmedia
12. Ministarstvo financija. Dostupno na: <https://mfin.gov.hr/proracun-86/86> [pristupljeno 05. srpnja 2022.)
13. Mlinarić, V., Obradović, Ž.(2006). *Plaće*. Zagreb
14. Načinović Braje, I., Kušen, V. (2016). *Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu
15. Orlović, LJ., Orlović, A., Karlović, R., (2015) *Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika*. Zagreb. str. 226-247
16. *Pravilnik o vrstama nagrada, medalja, priznanja i zahvalnica Ministarstva unutarnjih poslova te uvjetima i postupku njihove dodjele*. Zagreb: Narodne novine



17. *Pravilnik o načinu ocjenjivanja policijskih službenika*. Zagreb: Narodne novine
18. Računovodstvo, revizija i financije (2022). Dostupno na: <https://www.rrif.hr/> [pristupljeno 22. ožujka 2022.]
19. Tropman, J.E. (2004). *Rješenje potpune naknade: kako razviti zaposlenicima vođen sustav nagrađivanja*. Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i managmenta
20. *Uredba o plaćama policijskih službenika*. Zagreb: Narodne novine
21. *Uredba o policijskim zvanjima*. Zagreb: Narodne novine
22. *Zakon o policiji*. NN 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16, 66/19. Zagreb: Narodne novine
23. *Zakon o policijskim poslovima i ovlastima*. NN 76/09, 92/14, 70/19. Zagreb: Narodne novine
24. *Zakon o radu*. NN 93/14, 127/17, 98/19. Zagreb: Narodne novine

## **PRILOZI**

### **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih.....	8
Tablica 2. Visina minimalne bruto plaće u Republici Hrvatskoj (2018.-2022.).....	13
Tablica 3. Prosječne bruto i prosječne neto plaće u Republici Hrvatskoj (2017.-2021.).....	14
Tablica 4. Zvanja policijskih službenika prema stupnju obrazovanja.....	26
Tablica 5. Dodatci na osobno policijsko zvanje.....	29
Tablica 6. Rashodi državnog proračuna prema funkcijskoj klasifikaciji (izraženo u tisućama kuna).....	31
Tablica 7. Povećanje osnovice s obzirom na uvjete rada.....	37
Tablica 8. Povećanje osnovice s obzirom na složenost poslova i stupanj stručne spreme.....	38
Tablica 9. Povećanje osnovice s obzirom na dužinu radnog staža.....	38
Tablica 10. Povećanje osnovice s obzirom na posebne socijalne uvjete.....	38
Tablica 11. Povećanje osnovice s obzirom na ostvarene rezultate rada.....	39
Tablica 12. Koeficijenti za ostvarivanje jubilarne nagrade.....	41
Tablica 13. Prosječne mjesečne bruto plaće u razdoblju od 2016. do 2021. godine.....	44

### **POPIS SLIKA**

Slika 1. Dimenzije nematerijalnih kompenzacija.....	10
Slika 2. Model ukupne nagrade.....	12

### **OBRAČUNSKE ISPRAVE**

Obračunska isprava za isplatu plaće 1.....	33
Obračunska isprava za isplatu plaće 2.....	35